

DELL, INC. EN 2013

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA
CIUDAD DE MÉXICO ®

“DELL, INC. EN 2013”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ROGELIO HERNÁNDEZ SALINAS

Director de proyecto: Maestro Roberto Sánchez de la Vara
Lectores: Maestro Roberto Montalvo Gómez
Maestro Antonio Pica Ruiz

México, D.F.

2013

INDICE

- ⇒ [Introducción.](#)
- ⇒ [Justificación de trabajo.](#)
- ⇒ [Antecedentes.](#)
- ⇒ [La estrategia y modelo comercial de Dell Inc.](#)
 - [Innovaciones en la cadena de suministro.](#)
 - [Expansión a nuevos mercados.](#)
 - [Desarrollo de productos.](#)
 - [El liderazgo de Michael Dell.](#)
- ⇒ [Situación actual del mercado de PC's.](#)
- ⇒ [Competidores más importantes.](#)
- ⇒ [Diagnóstico de la situación actual de Dell.](#)
- ⇒ [Principales indicadores financieros.](#)
 - [Desempeño financiero de competidores.](#)
- ⇒ [Fuerzas de Porter y Análisis FODA.](#)
- ⇒ [Los retos para Dell.](#)
- ⇒ [Marco teórico.](#)
 - [La cadena de valor.](#)
 - [La estrategia.](#)
 - [Estrategias competitivas genéricas.](#)
 - [Ciclo de vida del producto y curva de adopción de innovaciones.](#)
 - [Administración estratégica del portafolio de productos. Matriz crecimiento – participación.](#)
- ⇒ [Las alternativas para Dell.](#)
- ⇒ [Fundamentación de la solución elegida.](#)
- ⇒ [Marco de aplicación.](#)
- ⇒ [Recomendaciones.](#)
- ⇒ [Conclusiones.](#)
- ⇒ [Bibliografía.](#)

TABLAS Y GRÁFICOS

- ⇒ [Tabla 1. Margen de Dell por canal en 1994.](#)
- ⇒ [Tabla 2. Ventas de tablets por fabricante. Participación de mercado y crecimiento 1Q 2012-2013.](#)
- ⇒ [Tabla 3. Crecimiento CAGR de principales indicadores de Dell](#)
- ⇒ [Tabla 4. Ventas de Dell dentro de EE.UU. y en el exterior.](#)
- ⇒ [Tabla 5. Ventas de PC's en unidades y en valor en EE.UU. y en el mundo.](#)
- ⇒ [Tabla 6. Precio promedio por PC's vendida de Dell 1996-2008.](#)
- ⇒ [Tabla 7. Precio promedio por PC's de escritorio y portátiles de principales fabricantes 1996-2008.](#)
- ⇒ [Tabla 8. Variación anual de ingresos de Dell por área de negocio 2003-2012.](#)
- ⇒ [Tabla 9. Ingresos de Dell por área de negocio respecto al total 2003-2012.](#)
- ⇒ [Tabla 10. Principales indicadores de desempeño financieras de Dell 1997-2012.](#)
- ⇒ [Tabla 11. Principales indicadores de desempeño y razones financieras de Competidores en último ejercicio.](#)

- ⇒ [Gráfico 1. PC's unidades totales vendidas.](#)
- ⇒ [Gráfico 2. Participaciones de mercado globales.](#)
- ⇒ [Gráfico 3. Ventas de dispositivos electrónicos.](#)
- ⇒ [Gráfico 4. Comportamiento de las ventas y margen operativo de Dell 1997-2012.](#)
- ⇒ [Gráfico 5. Participaciones de mercado de los EE.UU.](#)
- ⇒ [Gráfico 6. Precio promedio por PC's de escritorio y portátiles, principales fabricantes.](#)
- ⇒ [Gráfico 7. Ingresos de Dell por área de negocio 2003-2012.](#)
- ⇒ [Gráficos 8, 9, 10. Comportamiento del precio de la acción Dell, HP, Apple.](#)
- ⇒ [Gráfico 11. La cadena de valor.](#)
- ⇒ [Gráfico 12. El ciclo de vida común de las ventas y utilidades de un producto.](#)
- ⇒ [Gráfico 13. Diferentes tipos de ciclos de vida.](#)
- ⇒ [Gráfico 14. Curva de adopción de innovaciones.](#)
- ⇒ [Gráfico 15. Matriz de crecimiento / participación \(Boston Consulting Group\).](#)

INTRODUCCIÓN

Dell es una compañía de tecnología de información global fundada en 1984 que provee a sus clientes de una amplia gama de productos y servicios. Su enfoque recientemente manifestado es la oferta de soluciones tecnológicas de principio a fin. La compañía cotiza en el índice Nasdaq y en la Bolsa de Valores de Hong-Kong y es una de las corporaciones tecnológicas más grandes del mundo.

A través de un modelo de negocio innovador que rompió esquemas en el naciente mercado de las computadoras personales (PC's)¹, Dell desarrolló ventajas competitivas en su momento únicas en la industria y en 2005 logró posicionarse como el mayor fabricante de PC's a nivel mundial sobrepasando a líderes históricos y pioneros del mercado de la tecnología, como International Business Machines (IBM) y Hewlett Packard (HP).

La aparición de productos parcialmente sustitutos y la falta de diferenciación han desacelerado el crecimiento del mercado de PC's lo que ha intensificado la lucha de los competidores existentes y de nuevos entrantes por quedarse con una parte del mercado. Desde 2006, Dell ha perdido participación de mercado (PDM) y ventas ante su competencia, lo que ha afectado su desempeño financiero y el precio de su acción pública. Al ser la unidad de negocio que mayores ventas le genera, Dell busca redefinir su estrategia para mantener y mejorar sus márgenes de ganancia.

La investigación a continuación presenta un análisis del desempeño de Dell y de las características del modelo de negocio que posibilitaron el crecimiento que la llevó a ser la empresa número 1 en ventas de PC's en el mundo, así como las limitaciones del modelo de negocio de la empresa exteriorizadas en los últimos años. También se examina el desempeño reciente de su competencia y cómo han logrado recuperar terreno ante Dell y desbancarlo de su posición de liderazgo mundial.

Se presentan los riesgos actuales para la compañía ante una demanda decreciente en su principal negocio y la incapacidad de expandirse hacia nuevos sectores, así como las alternativas que puede seguir Dell en búsqueda de una mejora en el rendimiento para sus accionistas, tras la iniciativa de ser recomprada por su fundador Michael Dell y diversos

¹ Una computadora personal, también conocida por sus siglas en inglés PC, es un dispositivo electrónico equipado para cumplir tareas informáticas como navegar por internet, escribir textos, emails, hojas de datos y realizar otros trabajos de oficina o educativos. Fue concebida como una microcomputadora para ser usada por una persona a la vez, dado que las primeras computadoras eran máquinas que ocupaban habitaciones enteras para usos muy específicos de investigación.

socios con el fin de volverla privada y reestructurada lejos del escrutinio de los mercados de capitales.

Finalmente se elige una posible alternativa de acción que permita a Dell alcanzar una mejor posición competitiva en el mercado de la tecnología de información y se propone un plan de aplicación para llevar a cabo la propuesta.

JUSTIFICACIÓN

La revolución digital es probablemente el acontecimiento tecnológico más importante de los últimos años debido al impacto que ha tenido en la forma que hacemos las cosas en nuestra vida cotidiana y los alcances que puede tener para el futuro de las sociedades humanas.

La aparición y la masificación de las computadoras y más tarde del internet han permitido alcanzar eficiencias en el desempeño de las personas y de las empresas que hace pocos años no se imaginaban. También han cambiado nuestra forma de comunicarnos con otros, han creado nuevas formas de convivencia y han provocado la aparición de nuevos comportamientos y actividades humanas, como la interacción en redes sociales o las compras en línea.

La innovación tecnológica ha alcanzado un ritmo acelerado y en pocos lustros hemos visto nacer productos a partir de ideas geniales y empresas encabezadas por líderes visionarios que se convierten en grandes conglomerados internacionales con ventas millonarias. También hemos sido testigos de reestructuras profundas por parte de otrora empresas líderes que buscan cambiar para poder enfrentar a los nuevos entrantes, siendo más versátiles y ágiles en su operación.

Uno de los casos de éxito más llamativos en la industria de la tecnología es el de la empresa de Michael Dell, un ejecutivo judío-estadounidense originario de Texas, quien en base a optimizaciones en la cadena de valor de las PC's logró obtener mayores rendimientos que sus competidores y llevó a Dell Inc. a ser el número 1 mundial en ventas. Se puede señalar a Michael Dell como un importante precursor de la masificación de las PC's y el internet en el mundo actual, al reducir los costos de producción, venta y distribución, lo que llevó al abaratamiento de las computadoras y a la posibilidad de que más personas alrededor del mundo puedan acceder a uno de estos equipos.

La estrategia de Dell fue replicada por sus competidores directos que al cabo de algunos años de rezago y costosas lecciones también lograron eficiencias que les permitió combatir a Dell y pusieron una mayor presión en los precios de los equipos, lo que llevó a la erosión de los márgenes de la industria, haciendo que las empresas se enfocaran en una mayor penetración y crecimiento de volumen.

A principios del nuevo siglo se lanzaron al mercado innovaciones que han frenado el crecimiento del mercado de PC's. Productos como las tablets² y los smartphones³ han sustituido gran parte de las funciones para las que antes sólo podía usarse una computadora, lo cual pone en riesgo la permanencia de las empresas más dependientes de este segmento.

Este trabajo nace a partir de un estudio de caso que analizaba la posición competitiva de Dell Inc. a principios del 2006 y cuestionaba si sus rivales podrían vencer su estrategia. Siete años después de esta interrogante, hemos visto a Dell ser rebasada en ventas por una renaciente Hewlett Packard (HP) y el fabricante chino Lenovo. Dell ha perdido terreno en las ventas y el dilema que emerge en el 2013 es si la empresa y sus líderes son capaces de retomar el camino del crecimiento rentable o cederá a la recompra con el fin de volverla una compañía privada, desenlistarla de la bolsa y reestructurar la empresa lejos de la lupa de los analistas de Wall Street, el gobierno de Estados Unidos y de sus competidores.⁴

El dilema de Dell en 2013 es el aceptar o no la reestructuración como un camino para renovarse y simplificarse, de modo que la organización pueda seguir explotando sus competencias centrales en búsqueda de conservar la rentabilidad de su capital y la permanencia en el mercado, ya sea como una sola unidad, o dividida en diferentes empresas especializadas.

² Una tablet o tableta es un dispositivo electrónico de pantalla táctil y teclado virtual con capacidad para el cómputo de datos, el procesamiento de video y música y la navegación en internet, entre muchas otras funciones antes exclusivas de una computadora personal. Está pensada para la portabilidad y el uso cotidiano de las funciones más básicas de una computadora. La primera tablet

³ El término Smartphone nació a finales de los noventa para teléfonos celulares que incorporaban agendas primeramente. Luego fueron cámaras de baja resolución, lectura de correo electrónico, almacenamiento y reproducción de música y video, sistema de geolocalización, hasta llegar a las pantallas táctiles de alta definición, alto procesamiento de datos, imágenes y video y navegación en internet de hoy en día.

⁴ Brown, A. Real Mastermind behind Dell Buyout? Perhaps Not Billionaire Michael Dell 3/30/2013. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/abrambrown/2013/03/30/real-mastermind-behind-dell-buyout-perhaps-not-billionaire-michael-dell/>

ANTECEDENTES

La compañía que hoy es Dell, Inc. nació en 1984 en la habitación de un estudiante de primer año de medicina llamado Michael Dell. Este muchacho provenía de una familia judía de Texas con una buena situación económica. Desde pequeño Michael demostró un espíritu emprendedor que le permitió ganar dinero y a los 19 años con USD 1,000 de su propio bolsillo arrancó el negocio que tanto le apasionaba, el armado de PC's. Pronto el éxito del negocio lo obligaría a abandonar la escuela de medicina para dedicarse tiempo completo a afinar la estrategia de su empresa, construir la infraestructura adecuada y establecer una credibilidad comercial frente a sus competidores.

En 1988 entró a la bolsa con una oferta de 3.5 millones de acciones que alcanzaron una capitalización de 29.75 millones de dólares, la cual financió el crecimiento de la empresa y fomentó su institucionalización definitiva. Desde entonces cada acción ha sido dividida 96 veces a 1 y su capitalización se estima en 24 mil millones de dólares. En 1990 Michael Dell fue elegido el "Emprendedor del año" por la revista especializada Inc. y para 1992 Dell Computer Corporation debutó en la lista de las 500 empresas más grandes del mundo de la revista Fortune, lo que convirtió a Michael Dell en el CEO más joven en liderar una empresa en este listado con apenas 27 años.

Durante la década de los 90's el modelo comercial de Dell rindió frutos al enfocarse a los grandes pedidos de clientes corporativos o gobierno que ofrecían mejores márgenes que los consumidores individuales. Mientras tanto la empresa creaba organizaciones internas que se enfocaban en el segmento del hogar y para cuando el internet se masificó Dell ya tenía un contacto directo con sus clientes individuales por lo que se convirtió en pionera del comercio electrónico y su portal dell.com llegó a ser la dirección con mayor volumen de ventas del mundo. En 2004, las ventas por internet de Dell sobrepasaron los 60 millones de dólares diarios.

En 2001 Dell alcanzó el no.1 en unidades embarcadas en los EE.UU. desplazando al entonces líder Compaq, quien en 2002 se fusionaría con Hewlett-Packard. El nuevo conglomerado amenazaba el liderazgo de Dell sin embargo el proceso de su fusión e integración no se perfeccionó sino hasta pasados 2 años con lo que Dell pudo capitalizar con una mayor ganancia de participación de mercado. Apoyado por su éxito en los EE.UU. en 2002 Dell era el mayor fabricante de PC's del mundo. Este puesto lo ocupó hasta finales del

2006 cuando HP logró el liderato gracias a su fortaleza internacional y a una fuerte recuperación en el mercado americano que lo llevó a recuperar el liderazgo mundial en ventas. En 2012 HP se mantuvo como líder mundial pero presionado fuertemente por la corporación china Lenovo, quien ha crecido fuertemente en el que hoy en día es el principal mercado de PC's en el mundo, China.⁵ Con la mitad del 2013 transcurrido existen datos que posicionan a Lenovo como el nuevo líder en ventas de PC's, a la espera de la confirmación en los resultados del cierre de 2013.⁶

Hoy Dell se encuentra alejado de los dos primeros lugares dentro de los mayores fabricantes de PC's del mundo y pelea el tercer puesto con la empresa taiwanesa Acer y viendo crecer rápidamente a otra taiwanesa, Asus.

LA ESTRATEGIA Y MODELO COMERCIAL DE DELL INC.

Desde el comienzo de sus operaciones Michael Dell aprovechó los altos inventarios de las compañías fabricantes de PC's para comprar piezas de descuento y ensamblar computadoras con los mismos componentes y ofertarlas directamente a los clientes con precios que llegaban a ser 50% menores y características similares de desempeño. Este esquema lo creció y se convirtió en el modelo de negocio estandarizado de la venta de PC's que intentó ser imitado entre sus competidores en incluso en otras industrias, con mejores resultados unos que otros.

Es por esto que Michael siempre fue defensor de las tecnologías estandarizadas aludiendo que éstas ofrecían mayor valor a los clientes por su dinero. La función principal de Dell era determinar cuáles merecían estar dentro de sus productos que fueran a ser más útiles e interesantes para sus clientes objetivo. El gasto en investigación y desarrollo (I&D) de la compañía se enfocaba principalmente hacia la optimización de la tecnología existente.

Otro pilar del modelo de Dell fue la relación directa que se estableció con los clientes, evitando la participación de intermediarios en las ventas. Desde el comienzo de la primera compañía de Michael, PC Limited, el gasto de publicidad y promoción se enfocó a las revistas especializadas en tecnología de circulación nacional. De este modo los clientes hacían su pedido directamente a Dell y el margen era mucho mejor, permitiendo ofrecer

⁵ Doidge, F. China is now the world's largest PC market. 04/30/2013. Channelnomics.

<http://channelnomics.com/2013/04/30/china-tops-u-s-largest-pc-market/>

⁶ Perez B. Lenovo holds steady as global PC market plummets . 12/04/13. South China Morning Post.

<http://www.scmp.com/business/companies/article/1212593/lenovo-holds-steady-global-pc-market-plummets>

mejores precios y obtener mayores ganancias, lo que se tradujo en crecimientos veloces del volumen de ventas.

Este punto permitió una comunicación abierta con los clientes que Dell aprovechó para conocer mejor las necesidades de su mercado y ofrecerles la posibilidad de personalización en el diseño de sus computadoras que ningún otro fabricante podría ofrecer a precios competitivos. Los upgrades que Dell ofrecía eranpreciados con un mejor margen que la computadora misma, por lo que era un elemento más para fomentar la personalización de cada computadora en base a los gustos y necesidades de cada comprador, ya fuera para el hogar o para la oficina.

La personalización no hubiera sido posible sin una operación flexible y confiable que respaldara los cambios en las tendencias de la demanda. Ayudados por la inclusión de tecnologías estandarizadas y unos canales de comunicación interna abiertos, Dell optimizó sus operaciones en función de los requerimientos del mercado, con lo que fue capaz de encontrar ahorros en los tiempos de producción y entrega, con manejo negativo de inventarios de componentes electrónicos que solicitaba una vez tenía los pedidos, lo que mitigaba del riesgo de la obsolescencia y podía migrar más rápidamente a los nuevos desarrollos que aparecían en el mercado para incluirlos en su oferta.

Estos pilares del modelo de negocio de Dell fomentaron en la organización un enfoque hacia el ahorro en costos y la rentabilidad, que posibilitaron las asociaciones con proveedores buscando la mayor eficiencia, un soporte técnico y servicio de atención al cliente inmediato y confiable y una I&D orientada hacia el valor por la inversión del cliente así como a la expansión hacia nuevos productos para incrementar el volumen de venta y el margen de ganancia.

INNOVACIONES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Dell revolucionó el negocio de las PC's mediante sus principios de fabricación sobre pedido, a la medida y su venta directa al cliente. Con este esquema la empresa no almacenaba inventarios a la espera de ser transformados sino que mediante sólidas relaciones con sus proveedores en función de los pedidos recibidos se solicitaban las piezas involucradas para ser ensambladas. Estas asociaciones tenían como objetivo el poder escoger los mejores componentes de acuerdo a las preferencias de sus clientes.

Los pedidos se dirigían a la fábrica más cercana para ser entregado en menos de una semana al cliente. En el 2005 Dell estimaba que sus costos laborales y sus costos logísticos promedio eran los mejores de la industria.

La forma de producir comenzó en mesas de trabajo con trabajadores que realizaban una sola operación y después de 1997 se cambió a producción celular para incrementar la productividad por metro cuadrado y la velocidad de producción. En 2004 se incorporó un nuevo sistema en Austin, la planta más nueva de Dell, en base de una producción en línea que lograba fabricar 800 PC's por hora en tres líneas de ensamblado en la mitad del espacio que ocupaba una fabricación celular de 120 PC's por hora.

La mayoría de los competidores prefirieron recurrir al outsourcing dado que en ese momento no podían competir con los costos de Dell y buscaron enfocarse en otras partes de la cadena de valor. En 2005 la directiva de Dell consideraba que la fabricación interna les generaba una ventaja en costos de alrededor 6% contra los costos de los terceros.

Al manejar bajos inventarios Dell podía incluir en sus computadoras las últimas partes desarrolladas mucho más rápido que sus competidores quienes tenían que esperar a agotar lo más posible del inventario actual o decidir trasladarlo a pérdidas. Además, los componentes tendían a abaratarse por lo que Dell conseguía optimizar el costo reduciendo el tiempo que la pieza permanecería estática antes de ser incorporada al producto ensamblado.

Tabla 1. Margen de Dell por canal en 1994.⁷

	Vía directa	Vía retail
Precio	100	88
Costo	81	81
Margen bruto	19	7
Gastos operativos	14	10
Utilidad operativa	5	-3

La venta directa le ahorraba a Dell las compensaciones para los intermediarios por lo que su margen era mucho mejor. Además, le permitió a Dell la fabricación a la medida, la cual generó un mayor nivel de satisfacción en sus clientes además de que los elementos extras lograba preciarlos mejor por lo que su margen e imagen de marca mejoraba. La

⁷ RIVKIN, J. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School

recurrencia en las ventas era común ya que ninguna empresa lograba ofrecer mejor relación entre el valor obtenido y el costo del equipo. Dell además se retroalimentaba de los gustos y preferencias de sus clientes y podía anticiparse mejor a las tecnologías que serían más valoradas en el futuro. Cuando el internet se masificó tanto dentro como fuera de los EE.UU. el principal beneficiado fue Dell, pionero en el desarrollo del comercio electrónico.

EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS

Dell buscó crecer en el mercado internacional para expandir su rentable negocio y enfrentar a sus competidores en otras latitudes. Dell logró éxito en Japón, país de importantes empresas de computación como Toshiba, Sony, Fuji, entre otras. El modelo de Dell fue adaptado para el mercado asiático debido a la preferencia de conocer el producto en vivo, tocarlo y probarlo, por lo que se dio la creación de islas donde los consumidores podían conocer la línea de productos y servicios Dell. El internet posibilitó también la expansión de Dell en nuevos mercados y su buena reputación en cuanto a calidad y servicio se propagaba rápidamente en otros países.

En China, Dell entró en 1998 y el crecimiento ahí ha sido mucho más veloz que en cualquier otra región. China próximamente será la economía más grande del mundo por encima de los Estados Unidos ya que más gente está saliendo de la pobreza y pueden acceder a comprar un primer computador con su respectiva conexión a internet. Por esto el mercado chino tiene también la característica que los consumidores no prefieran las portátiles por encima de las computadoras de escritorio sino que hay una preferencia 50-50. En China, Dell se ha encontrado con otros grandes fabricantes de computadoras buscando la expansión, en particular el competidor local Lenovo, otro de los mayores fabricante de PC's del mundo.

Dell busca el crecimiento en los países emergentes de todas las regiones del mundo: en Asia, Medio Oriente, África y América Latina. En 2012 su ingreso por sus actividades fuera de los Estados Unidos representó el 50.4% del total de la compañía, por primera vez rebasando la participación local y con una tendencia a ser cada vez más mayor en los ingresos y ganancias de la compañía.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

Dell nació como fabricante de computadores pero rápidamente se expandió hacia productos relacionados que complementaron su oferta. La buena reputación de gran valor y

servicio para sus clientes la capitalizó para incrementar sus ingresos mediante la expansión a servidores, almacenamiento de datos y servicios personalizados de tecnologías de información, principalmente.

En 1995 Dell decidió entrar al segmento de los servidores el cual era liderado por Compaq, en ese entonces su principal competidor de PC's, quien utilizaba las ganancias de los servidores para subsidiar el precio de sus computadoras y buscar un mayor volumen en el mercado. Esta decisión estratégica le ganó a Dell ganancias en el mercado de los servidores e indirectamente benefició al crecimiento de su negocio de PC's.

En el 2002 Dell vio la oportunidad de desarrollar los puertos y el almacenamiento de datos con tecnología estandarizada que podía ser 50% más barata que aquella ofrecida por IBM y HP, con lo que la industria rápidamente se inclinó hacia los productos Dell.

Luego, en 2003 Dell se asoció con Lexmark para fabricar impresoras y cartuchos para comercializarlos bajo su marca, buscando poner presión al negocio estrella de HP quien se seguía enfocada en su fusión con Compaq. Las ventas de impresoras rápidamente crecieron y actualmente siguen ofreciendo esta línea en su portal de internet, mientras que las impresoras de HP que en algún momento se ofrecían en el sitio de dell.com mediante un acuerdo entre las dos empresas ya no volvieron a comercializarse por este medio.

Dell persiguió participar en el segmento de las agendas electrónicas y de los aparatos de música portátiles, logrando un éxito relativo a principios de los 2000, sin embargo el liderazgo de Apple con su reproductor musical iPod y luego con su teléfono móvil iPhone eclipsó las ventas de las agendas electrónicas y otros equipos de música.

La línea de PC's Alienware fue adquirida en 2006 para ofrecer equipos enfocados a los gráficos y juegos de computadora, sin embargo tiene una dura competencia en las consolas de Microsoft, Sony y Nintendo que han acumulado un gran portafolio de juegos desarrollados especialmente para cada plataforma.

Hoy en día, Dell ofrece productos de otros fabricantes en su portal de internet para complementar su propia oferta, como televisores, proyectores y reproductores DVD y blu-ray, cámaras fotográficas y de video y teléfonos celulares. Hay una participación importante de la marca coreana Samsung que tiene una amplia gama de productos que no compiten directamente con la oferta principal de Dell.

EL LIDERAZGO DE MICHAEL DELL

Michael Dell pasó de ser un joven tímido a un Director General (CEO) desenvuelto, en buena forma y bastante persuasivo. En sus inicios tuvo el apoyo de Lee Walker, uno de los primeros socios de la empresa, quien le transmitió confianza y habilidades de mando con las que Michael pudo sobresalir dentro de su empresa y entre las publicaciones especializadas de los años 80's, las cuales comenzaban a resaltar el desempeño de Dell.

En 1990 Walker se retiró por motivos de salud y Michael buscó a Morten Andersen, ex-CEO de Electronic Data System para liderar el crecimiento de la empresa. Dos años después Michael se convirtió en CEO de Dell y llamó la atención de todo el mundo por ser el modelo del emprendedor estadounidense y por la manera en la que crecía su empresa. Michael era considerado un director accesible y actualizado que delegaba a su gente de confianza y gustaba viajar por el mundo para ver personalmente las operaciones de su empresa y a sus clientes más importantes.

Las declaraciones de Michael Dell eran tomadas muy en serio por la industria y solían enaltecer el modelo de negocio de Dell. En particular cuando se le preguntaba acerca de la posibilidad de que sus competidores le copiaran sus atributos, él respondía confiado en que las eficiencias alcanzadas por Dell eran fruto de muchos años de optimización y que no creía que la competencia lograra igualarlos pronto.

Además hacía alarde de la capacidad de Dell de lograr oportunidades de negocio y rendimientos superiores que sus competidores habían pasado por alto, además de haber subestimado el valor de las relaciones con los clientes, sin embargo desde 2007 ha sido más serio en sus declaraciones, ante los resultados no tan satisfactorios de la empresa.

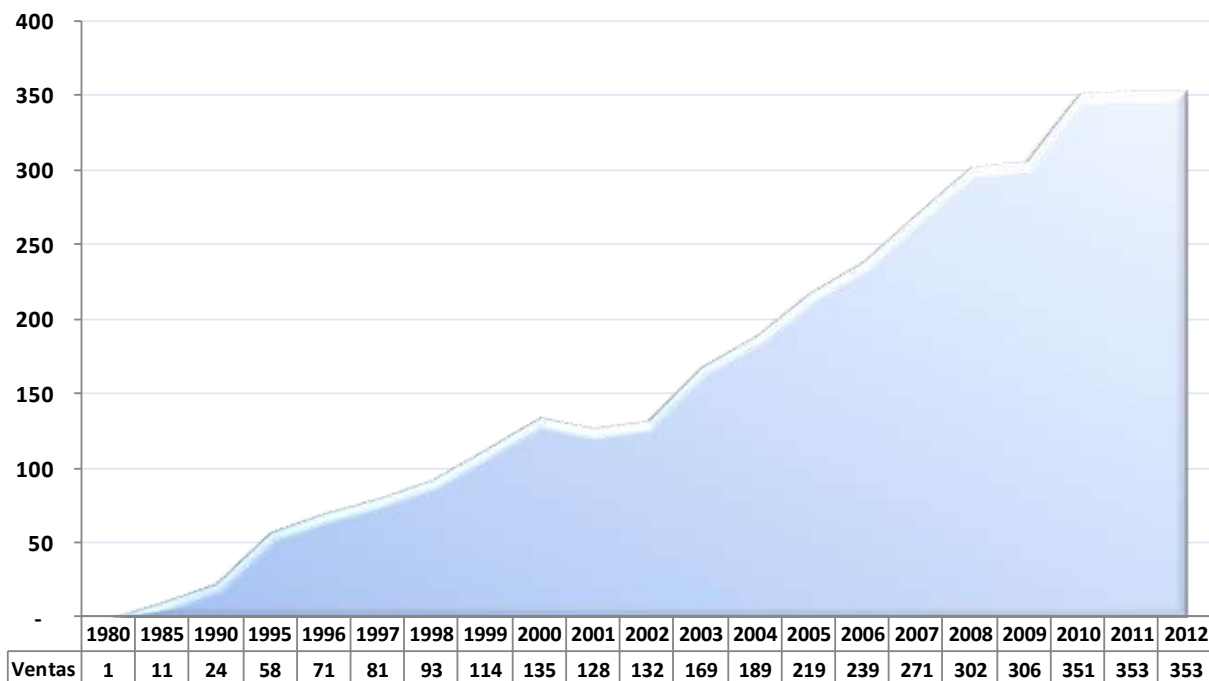
En 1997 Michael Dell se atrevió a opinar ante el regreso de Steve Jobs a Apple, cuando se le preguntó qué es lo que haría si estuviera en sus zapatos, diciendo que lo mejor que podía hacer era cerrar la empresa y devolver el dinero a los accionistas. Evidentemente, Michael Dell se ha tenido que tragar sus palabras ante el éxito de Apple creando valor para sus accionistas.

Hoy en día Michael Dell lidera la propuesta de privatización de su empresa, con el apoyo de socios capitalistas y buscando mantenerse en el puesto de director general de la compañía que creó.

SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE PC'S

El mercado mundial de PC's se ha desacelerado en años recientes, en crecimiento de unidades y más marcadamente en valor. El año 2012 fue el primer año desde el 2001 donde la venta de PC's en unidades en los Estados Unidos decreció.

Gráfico 1. Unidades totales vendidas de PC's (en millones).⁸



Entre las variables internas que han frenado el crecimiento de ventas en el mercado de las PC's se puede mencionar la falta de diferenciación por el aumento de la estandarización de componentes de las PC's y a un menor ritmo de innovaciones relevantes para el consumidor. Pareciera que el mercado se ha aburrido de las PC's.

En cuanto a las variables externas que han afectado a las PC's se considera la alta penetración alcanzada en los mercados de países desarrollados, además del giro que ha tenido la demanda hacia productos sustitutos, como los teléfonos celulares con conexión a internet (smartphones) y la proliferación de las tablets, dispositivos más económicos que una PC que permite realizar gran parte de las tareas y funciones que eran exclusivas de las PC's.

Como se observa en el Gráfico 2 a continuación, la participación de mercado se ha concentrado en menos fabricantes, por lo que en una tendencia de ventas decreciente la

⁸ Rivkin, Jan W. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School e información compilada en internet.

pelea por una mayor PDM ha incitado una guerra de precios y la erosión de los márgenes, lo que a su vez afecta el gasto de las empresas en I&D.

Gráfico 2. Participaciones de mercado globales.⁹

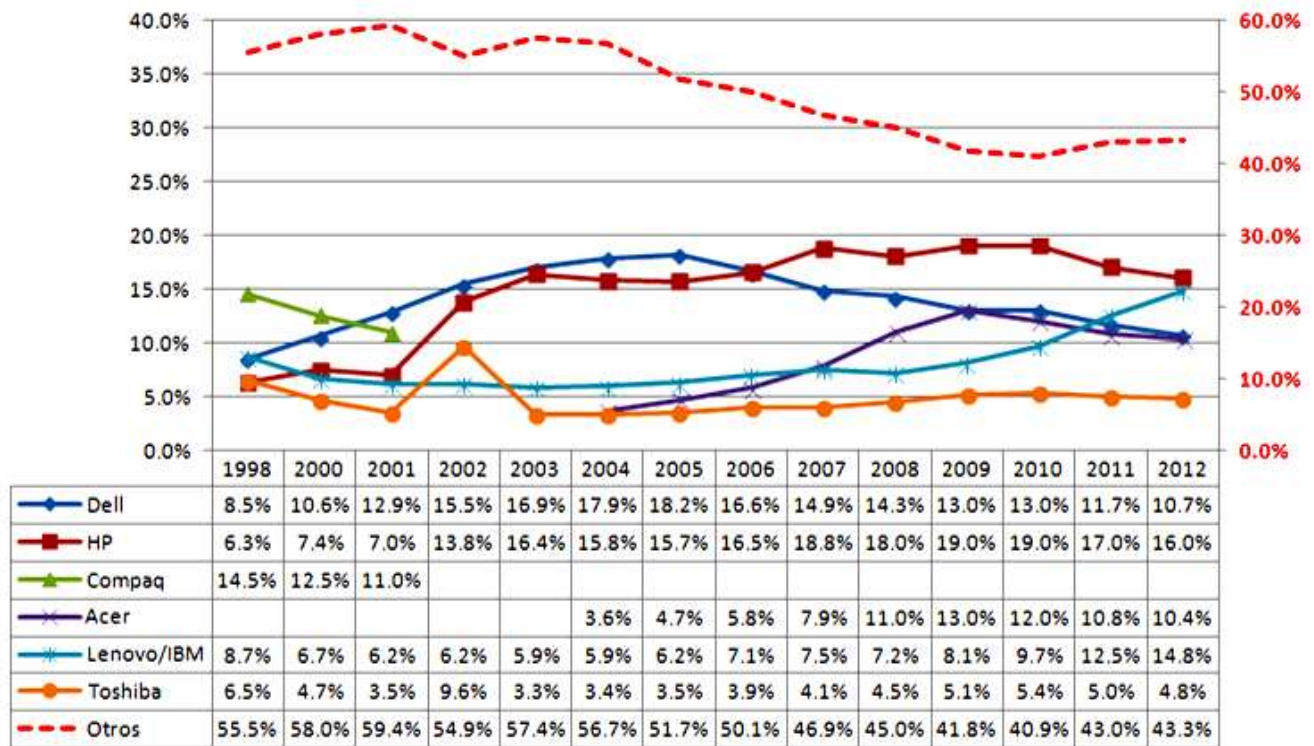
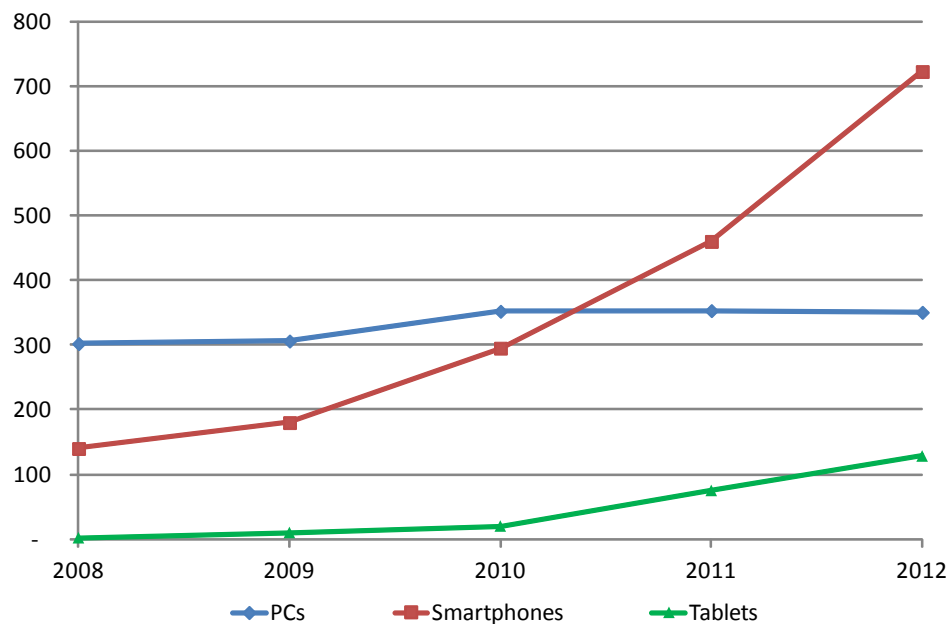


Gráfico 3. Ventas en millones de unidades de dispositivos electrónicos.¹⁰



⁹ Rivkin, Jan W. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School e información compilada en internet.

¹⁰ IDC Press Release. Worldwide Smart Connected Device Market Crossed 1 Billion Shipments in 2012. 03/26/2013. IDC. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24037713> e información compilada en internet.

Como se aprecia en el Gráfico 3, las PC's se encuentran en una batalla de dos frentes. Por un lado los Smartphones ya son los que venden más unidades y tuvieron un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 50.7% de 2008 a 2011. Las tablets tienen aún poco mercado, pero le están robando crecimiento más directamente a las PC's que son las más parecidas en funcionalidad y objetivos. Entre las PC's y tablets se tuvo un CAGR de 2008 a 2012 de 12.0%, una cifra que los fabricantes de computadores desean volver a tener.

De acuerdo a las tendencias de ventas observadas las proyecciones sugieren que las computadoras de escritorio¹¹ reducirán sus ventas, pasando de 148.4 millones de unidades vendidas en el 2012 a 141.0 millones para el año 2017, mientras que las computadoras portátiles o laptops¹² mantendría un bajo crecimiento alrededor de 2% anual.

Los crecimientos de las ventas de los smartphones y tablets son vertiginosos y para una compañía que lleva especializándose 30 años en hacer computadores, ha resultado muy complicado reaccionar. Dell tuvo un intento de entrar al mercado de los Smartphones y desistió en 2012 tras dos años de no encontrar retornos atractivos. Al momento de su salida del negocio, Jeff Clarke, Director de Ventas, declaró que para ser exitoso en ese mercado había que realizar inversiones considerables para poder contender con los líderes, las cuales Dell no estaba en posición de realizar.

Las tablets por otro lado también fueron exploradas por Dell con el sistema Android. Actualmente se relanzaron con el sistema operativo de Windows 8 presentado a principios de 2013, sin un éxito destacable. Las ventas no han despegado y las tablets se mantienen para ampliar la oferta, pero sin ofrecer gran diferenciación e innovación frente a la competencia.

El éxito reciente de los smartphones y tablets radica principalmente en el apoyo que los principales fabricantes han encontrado en negocios complementarios. Android (Google) y Apple han encontrado el éxito a través de la comercialización y complemento de aplicaciones, música y contenidos. Por otro lado, Amazon ha tenido éxito en sus tabletas Kindle a través de la venta de libros.

Dentro de las tablets el principal jugador es Apple quien ha sabido balancear el crecimiento de unidades con buenos márgenes debido a una completa oferta basado en un

¹¹ Compuesta de CPU, Monitor independiente, teclado y mouse.

¹² Equipo diseñado para ser portátil que agrupa la pantalla, el CPU y el teclado en el mismo cuerpo.

sistema operativo exclusivo. Además del equipo se accede a una base de aplicaciones y servicios que atrae a millones de nuevos clientes al año alrededor del mundo.

La siguiente tabla presenta las ventas de tablets del primer trimestre de 2013 y el crecimiento contra año anterior. Apple crece 66% y posee casi el 40% del mercado en unidades. Sin embargo se aprecia como en apenas un año la participación de otros competidores se incrementó más de 3 veces, buscando una parte del crecimiento que están experimentando las tablets.

Tabla 2. Ventas de tablets por fabricante (millones de unidades). PDM y crecimiento 2013 vs. 2012.¹³

	VTA	PDM	VTA	PDM	Crecimiento
	1Q 2013	1Q 2013	1Q 2012	1Q 2012	
Apple	19.5	39.7%	11.8	58.1%	66%
Samsung	8.8	17.9%	2.3	11.3%	283%
ASUS	2.7	5.5%	0.6	3.0%	350%
Amazon	1.8	3.7%	0.7	3.4%	157%
Otros	16.4	33.3%	4.9	24.1%	234%
	49.2		20.3		142%

En el caso de los smartphones su venta corresponde alrededor del 55% de todos los teléfonos móviles vendidos en el mundo. Tanto en venta de smartphones como de teléfonos móviles convencionales, Samsung es el líder mundial con una participación de 30% y 26% respectivamente. Nokia es el segundo vendedor de teléfonos móviles en el mundo, sin embargo no figura entre los primeros 4 lugares en ventas de smartphones. Apple es el segundo fabricante en venta de smartphones con alrededor de un 15% de PDM. Una amenaza para el iPhone de Apple es que aproximadamente el 75% de todos los smartphones vendidos tienen plataforma Android de Google, por lo que el desarrollo de aplicaciones y servicios de parte de los proveedores estará más orientada a esta plataforma.¹⁴

Las empresas de EE.UU. han sido víctimas del estancamiento de sus principales mercados, que son los países industriales donde los productos electrónicos tienen mayor penetración y el consumidor es más racional y conocedor. Dichas empresas se encuentran

¹³ IDC Press Release - <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24093213>. 1 de mayo 2013.

¹⁴ IDC Press Release - <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24257413>. 7 de agosto 2013.

en desventaja contra competidores asiáticos para lograr mayores ventas en China, India, y otros países con todavía sanos crecimientos.

Aun así, existen mercados para las PC's donde hay potencial de crecimiento, con baja penetración y un bono demográfico que demandará mayor tecnología en el futuro, como China, Brasil, Rusia y la India. El crecimiento se espera que venga de las computadoras portátiles y no de las computadoras de escritorio ya que el consumir actual priorizará la movilidad y la versatilidad.

La innovación que antes encabezaban las empresas fabricantes de computadoras ha sido delegada a las empresas especializadas en partes de las mismas, en el caso del software la líder es Microsoft con su plataforma Windows mientras que en el caso de los procesadores es Intel. Estos dos componentes son los dos elementos más valiosos dentro de las computadoras y las dos empresas mencionadas poseen más del 90% de PDM con lo cual el resto de las piezas pasan a ser secundarias y por lo mismo la ganancia involucrada es menor.

En general, se puede decir que las empresas fabricantes de computadoras pasaron de ser pioneras en la investigación y el desarrollo de nuevas tecnología a especialistas de la cadena de suministro y la reducción de costos. El valor de su producto radica en las economías de escala que han logrado, lo que permite tener computadoras mucho más capaces a precios muy reducidos comparados con los modelos de apenas 10 años atrás. La ventaja comparativa de estas empresas les permite defender su posición actual ya que difícilmente llegará un nuevo fabricante de computadoras a hacer mejor las cosas. El gran problema es que el mercado podría no estar tan interesado en seguir comprando PC's. Las ventajas competitivas logradas son insignificantes si el mercado no genera demanda y el consumo se dirige a otros productos más atractivos.

La única excepción aparente es Apple con su línea Mac quien ha sabido mantener la propiedad intelectual de su tecnología más importante, software, y así construir una oferta diferenciada de la competencia y a su vez integrada con sus otros productos y las plataformas comerciales de música y video (iTunes) y de programas (AppStore).

COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES

En 1984 Dell entró al joven mercado de las computadoras que había nacido a finales de la década de los 70's con Apple como uno de los principales pioneros. En 1981 IBM lanzó su primera computadora personal y aprovechó su fortaleza en ventas para alcanzar en menos de 2 años una PDM mundial de PC's de 61% y fabricando gran parte de los componentes. IBM encargó a la naciente empresa de software Microsoft la elaboración del sistema operativo y adoptó la arquitectura de microprocesador Intel. Luego publicó las especificaciones de su sistema para impulsar el desarrollo de software que aumentarían las capacidades del equipo y la innovación en productos periféricos. En 1986 dándose cuenta de la proliferación de copias e imitaciones trató de dar marcha atrás alejándose de los componentes de Intel (procesador 386) e impulsando las tecnologías propias pero Compaq aprovechó la oportunidad para aliarse con Intel y provocar una baja en la PDM de IBM de 37% en 1985 a 17% en 1989. Mientras tanto Microsoft lanzó Windows 3.0 en 1990 y se creó el estándar llamado Wintel de computadores que seguían la arquitectura inicialmente propuesta por IBM más el microprocesador Intel y sistema operativo Windows.

Lenovo

Lenovo es una empresa china que nació en el año 1984 con el nombre de Legend. Comenzaron como una comercializadora pero para 1990 lanzaron una computadora basada en el modelo de IBM pero adaptada a los caracteres chinos. En 1994 se enlistaron en la bolsa de Hong Kong y para 2002 comenzaron su expansión internacional por lo que tuvieron que cambiar a un nombre no registrado. En el 2005 Lenovo (Le por Legend, Novo por la palabra en latín, nuevo) acordó comprar el negocio de PC's de IBM por US \$ 1,250 millones más una deuda de US \$ 500 millones. En ese momento se convirtieron en el tercer mayor fabricante de PC's en el mundo y propietarios de la marca ThinkPad, de los canales de distribución y ventas, así como de los equipos de trabajo de IBM, muy admirados en la industria. En el primer trimestre del 2013, Lenovo fue el mayor fabricante de PC's del mundo. Además oferta tablets, servidores, teléfonos inteligentes, entre otros aparatos tecnológicos.

Hewlett-Packard

Hewlett-Packard (HP) fue fundada por un par de ingenieros eléctricos recién graduados de la universidad de Stanford en 1937. Desde los años cuarenta hasta los noventa la compañía fabricó principalmente componentes eléctricos y electrónicos como

generadores, voltímetros, osciladores, entre muchos otros. En los setentas HP introdujo la primera calculadora científica y rechazaron comercializar la computadora de Steve Wozniac quien trabajó un tiempo para HP. Sin embargo sí lanzaron sus primeros modelos de computadora a finales de los 70's con tecnología propia y precios prohibitivos para la mayor parte de la población.

En 1984 lanzó su primera impresora de cartuchos y de láser y más tarde el scanner, con lo que logró consolidar el equipo multiusos de oficina. En 1986 HP registró el dominio hp.com, siendo el noveno registro en internet. En los 90's se enfocó en expandir su oferta de PC's a través de adquisiciones de Apollo Computer y Convex Computer. Para 2001 se acuerda la fusión con la entonces líder Compaq con lo que busca el liderazgo del mercado de las computadoras, los servidores y los equipos de almacenamiento. En 2009 compró 3com y en 2010 Palm para expandir su oferta y abarcar más áreas del negocio de la tecnología de información.

En 2011 anunció que salía del negocio de las tablets y los smartphones buscando enfocarse en segmentos de software y servicios de mayor crecimiento y margen. HP lideró las ventas mundiales de PC's de 2006 a 2012, a la espera de ver el comportamiento de las ventas en 2013. HP actualmente enfrenta problemas de mercados en contracción, baja demanda de sus productos así como adquisiciones inconvenientes que han dejado pérdidas contables y accionistas muy insatisfechos por el desempeño de la junta directiva.

Apple

Apple es ahora el nuevo ejemplo a seguir en la industria. Si bien su participación en el negocio de las computadoras es relativamente pequeña, ha sabido mantener su nicho en el mercado a través de la consolidación de su tecnología propia de sistema operativo así como la innovación de productos que han sido muy bien recibidos por los clientes alrededor del mundo. Además de su oferta de hardware, Apple ha desarrollado una exitosa plataforma comercial de música y video (iTunes) y de programas (AppStore) con lo que la fidelidad de sus clientes se ha solidificado además de impulsar mayores ingresos.

La compañía fue fundada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniak en California. Mientras el primero tenía la visión y el deseo de cambiar al mundo, el segundo era el técnico y experto en electrónica. Lanzaron prototipos que revolucionaron el concepto de la PC como la inclusión del mouse en 1983 y la interfaz gráfica que más tarde Windows popularizaría. Sin

embargo debido a luchas internas por el control de la organización en 1985 Jobs fue forzado a abandonar la compañía que había fundado y que desde 1980 era pública y que respondía a los intereses de sus accionistas.

Después de más de una década sin encontrar el rumbo y viendo triunfar a sus competidores, Jobs regresó al mando de Apple en 1997 y comenzó a fraguar el éxito que hoy tiene la compañía. El parte aguas se puede atribuir al iPod lanzado en 2001 en conjunto con la plataforma iTunes que detonaron una etapa de innovación y generación de efectivo que le permitió a la empresa invertir en nuevos proyectos y arriesgarse con la incursión en la telefonía celular con el iPhone (2007) y más tarde el iPad (2010) que marcó tendencia en el mercado y aceleró la debacle de las PC's. En 2007 la compañía cambió de nombre de Apple Computer Inc. a Apple Inc., debido a que su principal enfoque no era más en las computadoras.

Acer

Acer es una empresa nacida en Taiwán en 1976 como distribuidores de partes electrónicas y sus primeros éxitos llegaron por desarrollar tecnologías en microprocesadores. En 2007 adquirieron la empresa estadounidense Gateway y en el 2008 a Packard Bell, con lo que sus ventas y PDM crecieron globalmente al grado de superar las unidades vendidas de Dell en 2009. Sin embargo la empresa ha encontrado crecientes dificultades para continuar su expansión y ha visto reducidas sus ventas en los últimos 3 años. Aún así, es un competidor agresivo que se ha caracterizado por vender a precios bajos en búsqueda de crecimiento global.

Asus

Empresa taiwanesa fundada en 1989 que creció a base de su éxito en partes para computadoras, en particular las placas base o tarjetas madre que equipan alrededor de dos terceras partes del mercado mundial y tarjetas procesadoras de gráficos. Actualmente tiene participación importante en el mercado asiático de smartphones, tablets, PC's y partes especializadas, llegando a tener la quinta mayor PDM en 2012 de PC's.

Samsung

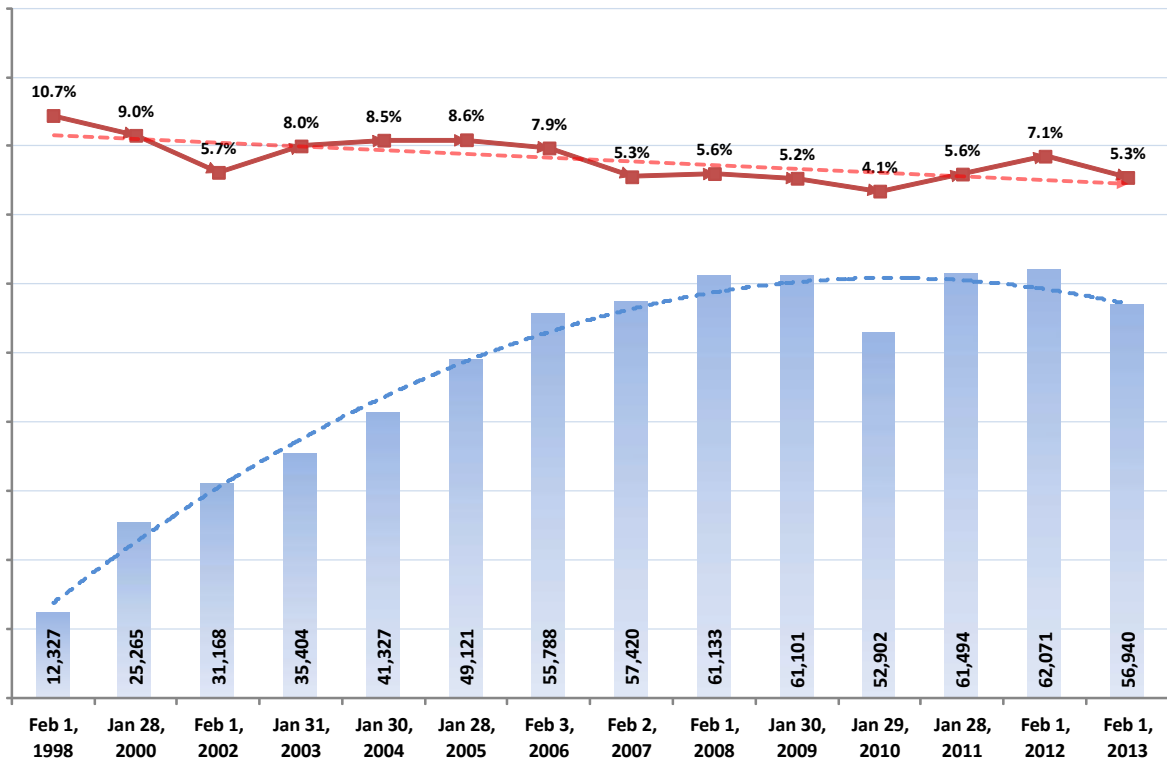
La empresa coreana es un conglomerado que cuenta con varias unidades de negocio, siendo actualmente la más importante Samsung Electronics. Hace 10 años esta empresa no

hubiera sido considerada competidor directo de Dell, sin embargo los smartphones son el dispositivo electrónico más vendido y una amenaza para las PC's. Samsung es una empresa diversificada que explora diferentes negocios y actualmente es el líder mundial en venta de dispositivos inteligentes, tomando en cuenta los smartphones, las tablets y las PC's portátiles que fabrica.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DELL

El éxito que tuvo Dell en años pasados atrajo muchas miradas, entre ellas las de sus competidores, quienes se han esforzado en búsqueda de mejores rendimientos. Las características principales del modelo de Dell son evidentes y del conocimiento del público, por lo que después de años de esfuerzo los competidores empezaron a encontrar ahorros a través de la implementación de las tácticas de venta directa y fabricación sobre pedido. Después de un periodo de rápido crecimiento para Dell llegó la desaceleración y la erosión de los márgenes.

Gráfico 4. Comportamiento de las ventas (millones USD) y margen operativo de Dell 1997-2012.¹⁵

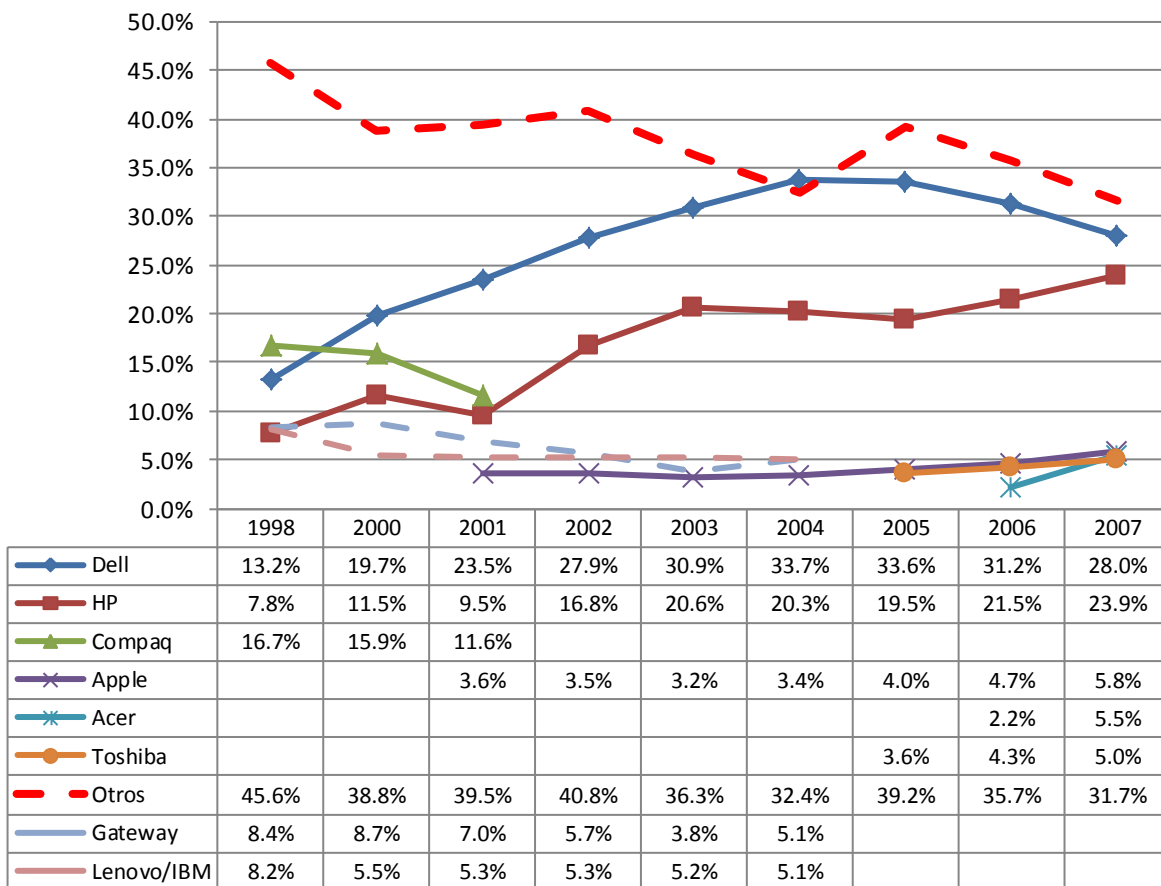


¹⁵ Compilado de los reportes anuales de Dell. 10K.

En la gráfica anterior se exponen las ventas de Dell desde 1998 hasta 2013 donde se ve la tendencia de crecimiento en los primeros años casi recta, para luego desacelerar el crecimiento y finalmente en 2009 presenciar la primera contracción de sus ventas en los últimos 20 años. En cuando al margen operativo también tiene una tendencia a ser cada vez menor, debido en parte al menor precio promedio de los equipos vendidos que ponen presión sobre los márgenes de ganancia.

En el siguiente gráfico se presenta la participación de mercado en los Estados Unidos desde 1998 a 2007. En ella se puede observar el crecimiento que tuvo Dell hasta el año 2005 y a partir del 2006 se observa la recuperación de HP que volvió al primer lugar mundial en ventas. Apple ha crecido poco a poco en participación pero respetando sus márgenes por lo que la ganancia a través de un posicionamiento de nicho le ha redituado en utilidad.

Gráfico 5. Participaciones de mercado de los EE.UU en unidades.¹⁶



¹⁶ Rivkin, Jan W. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School.

En la siguiente tabla se presenta el crecimiento compuesto promedio anual (CAGR) para los dos periodos en los que podemos dividir la historia reciente de Dell, el periodo de rápida expansión que consistió en los años 1998 a 2005 y luego el del decaimiento de las ventas de 2006 a 2012.

En cuanto a las ventas, de tener un CAGR de 20.8% en el primer periodo, para el segundo éste pasa a términos negativos, una contracción de -0.1% anualmente. En esta primera etapa es que Dell llegó a ser el líder mundial en ventas de computadoras. Cuando HP resurge y recupera la cima de ventas mundial comienza la debacle para Dell ya que coincide con una fuerte contracción del mercado de las PC's y no le da tiempo de concluir su cambio de dirección hacia la oferta de software y servicios. A pesar de que utilidad neta ha bajado en promedio (1.4%) por año, la utilidad por acción ha crecido en promedio 2.8% anual. Esto se debe a la menor cantidad de acciones en circulación gracias al plan de recompra de acciones de la compañía que lleva a cabo a partir del flujo de efectivo que todavía genera.

Tabla 3. Crecimiento CAGR de principales indicadores de Dell en periodos 1998-2005 y 2006-2012.¹⁷

Crecimientos compuestos anuales DELL	CAGR 98-05	CAGR 06-12
Ventas netas	20.8%	-0.1%
Costo de ventas	21.6%	-1.1%
Utilidad bruta	16.2%	-0.3%
Utilidad neta	17.4%	-1.4%
Utilidad por acción	19.5%	2.8%
Acciones en circulación	-1.1%	-4.2%
Efectivo neto generado por actividades operativas	14.6%	-3.1%
Caja, bancos y equivalentes	22.0%	6.9%
Activo total	23.6%	10.8%
Deuda a largo plazo	56.9%	44.8%
Capital de accionistas	15.3%	16.3%

La tabla 4 a continuación presenta las ventas netas de Dell en los últimos cinco años. Se observa la importancia que tienen para la empresa actualmente las ventas llevadas a cabo fuera del territorio de los Estados Unidos. Ciertamente en la crisis del 2009 los ingresos

¹⁷ Compilado de los reportes anuales de Dell. 10K.

cayeron más en los negocios fuera de Estados Unidos pero en los siguientes años lograron recuperarse y crecer más en EE.UU. A partir del 2011 las ventas en el exterior han sido más grandes que las presentadas en el mercado de origen de la empresa.

Tabla 4. Ventas de Dell (millones USD) en EE.UU. y en el exterior.¹⁸

<u>Ventas netas</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
EE.UU.	\$31,569	\$28,053	\$31,912	\$30,404	\$28,231
Resto del mundo	<u>\$29,532</u>	<u>\$24,849</u>	<u>\$29,582</u>	<u>\$31,667</u>	<u>\$28,709</u>
	\$61,101	\$52,902	\$61,494	\$62,071	\$56,940
<u>Crecimiento</u>		<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
EE.UU.		-11.1%	13.8%	-4.7%	-7.1%
Resto del mundo		<u>-15.9%</u>	<u>19.0%</u>	<u>7.0%</u>	<u>-9.3%</u>
		-13.4%	16.2%	0.9%	-8.3%
<u>Proporción</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
EE.UU.	51.7%	53.0%	51.9%	49.0%	49.6%
Resto del mundo	<u>48.3%</u>	<u>47.0%</u>	<u>48.1%</u>	<u>51.0%</u>	<u>50.4%</u>
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

En cuanto al comportamiento que han observado las ventas en unidades y valor de las PC's es necesario comprender cómo nació y se fue desarrollando el mercado de las PC's.

La demanda por las PC's creció a principios de los 90's por la novedad que representaban estos equipos, sin embargo en 1995 con la economía en recesión se estabilizó la demanda. A finales de los 90's vino una época de mayor crecimiento por la proliferación del internet y del correo electrónico y se propició la llamada burbuja "dot com" donde el precio de las acciones de las empresas de tecnología crecieron desproporcionadamente a su verdadero valor, alcanzando sus máximos históricos para luego caer estrepitosamente y recuperarse durante la década de los años 2000's. Finalmente en la crisis del 2008-2009 se presenta una nueva recesión en la cual fueron afectadas principalmente las ventas corporativas.

Los periodos de crecimiento lento han estado caracterizados por una intensa guerra de precios en la búsqueda de ganar o al menos preservar las participaciones de mercado y esperando que con la recuperación del mercado vengan mayores ganancias. Cuando el

¹⁸ Compilado de los reportes anuales de Dell. 10K

mercado está creciendo se propicia la generación de innovación en búsqueda de crecer orgánicamente en base a ganar mayor atención de los clientes.

Durante el tiempo de vida que llevan las PC's en el mercado se han tenido grandes avances en el desempeño de los equipos, con nuevas funciones y tecnologías, mientras que el costo por unidad vendida ha bajado considerablemente, poniendo presión a los márgenes de las compañías e intensificando la guerra de precios entre los competidores.

Tabla 5. Ventas de PC's en unidades y en valor (miles de millones USD) en EE.UU. y en el mundo.¹⁹

		<u>1984</u>	<u>1988</u>	<u>1992</u>	<u>1996</u>	<u>2000</u>	<u>2004</u>	<u>2008</u>
Estados Unidos	Unidades	6.7	8.7	11.8	27.4	49.9	53.1	65.6
	Ingresos (USD)	12.8	20.6	24.6	64.4	76.3	47.7	50.9
	Precio promedio	\$ 1,910	\$ 2,368	\$ 2,085	\$ 2,350	\$ 1,529	\$ 898	\$ 776
Mundial	Unidades			30.8	70.5	137.0	174.8	287.6
	Ingresos (USD)			63.7	152.1	201.2	176.4	244.0
	Precio promedio			\$ 2,068	\$ 2,157	\$ 1,469	\$ 1,009	\$ 848
Diferencia en precio mundial vs. EE.UU.				-0.8%	-8.2%	-4.0%	12.3%	9.3%

El crecimiento del mercado de PC's en los EE.UU. se ha desacelerado, en ventas por unidades pero más rápidamente en el crecimiento de valor. El precio de compra promedio ha caído y con tendencia a seguir decreciendo. El consumidor estadounidense se ha vuelto más racional en su gasto en computadoras mientras que en el resto del mundo la tendencia ha sido a la inversa, gastando más por PC que años anteriores.

Tabla 6. Precio promedio (USD) por PC vendida de Dell 1996-2008.²⁰

Precio promedio de equipo vendido												
Computadoras de escritorio	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	CAGR	CAGR	CAGR
											1996-2004	
Acer	2,041	1,752	1,155	965	778	662	691	600	518	-11.4%	-9.7%	-10.8%
Apple	2,550	1,663	1,675	1,524	1,336	1,286	1,486	1,473	1,472	-7.8%	2.5%	-4.5%
Dell	2,373	2,110	1,697	1,052	857	850	711	702	601	-12.0%	-8.5%	-10.8%
HP	2,131	1,879	1,197	955	751	656	634	631	585	-12.2%	-6.1%	-10.2%
IMB / Lenovo	2,207	1,979	1,634	1,187	1,113	996	867	763	674	-8.2%	-11.8%	-9.4%
Computadoras portátiles	1996	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008	CAGR	CAGR	CAGR
										1996-2004	2004-2008	1996-2008
Acer	2,785	2,387	1,853	1,265	1,100	962	933	823	670	-11.0%	-11.7%	-11.2%
Apple	2,762	2,903	2,377	1,694	1,312	1,378	1,365	1,648	1,710	-8.9%	6.8%	-3.9%
Dell	2,799	2,429	2,330	1,612	1,089	1,057	918	861	785	-11.1%	-7.9%	-10.1%
HP	2,928	2,619	1,630	1,320	1,004	961	948	872	827	-12.5%	-4.7%	-10.0%
IMB / Lenovo	3,005	2,835	2,760	2,027	1,251	1,326	1,287	1,199	1,095	-10.4%	-3.3%	-8.1%

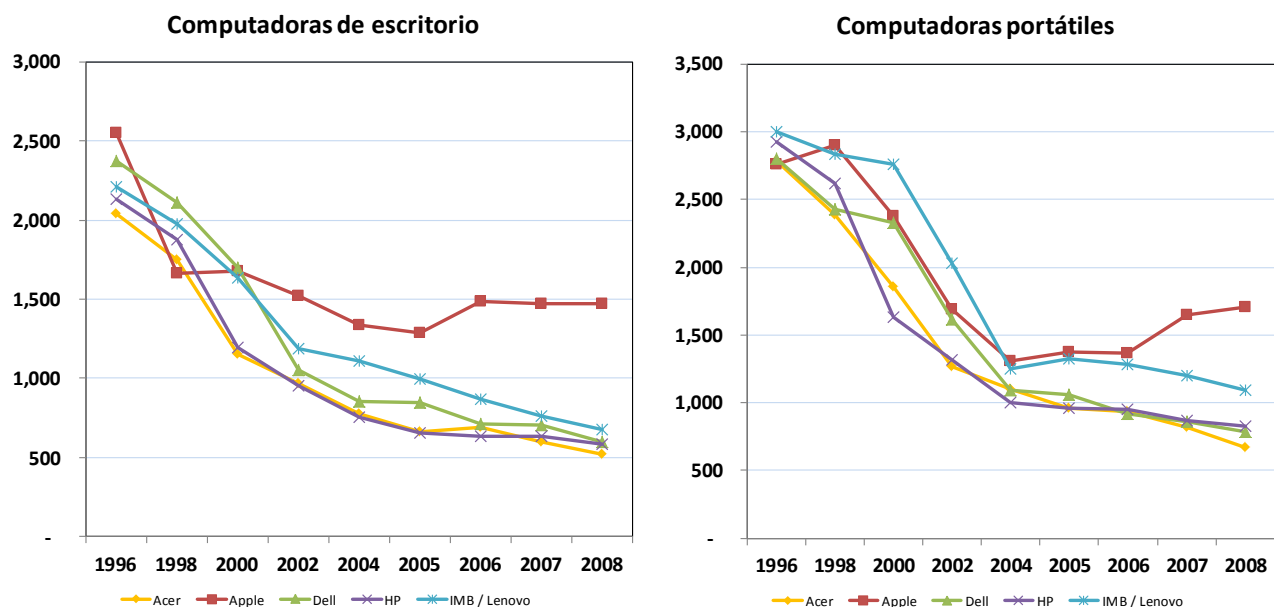
¹⁹ Rivkin, Jan W. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School.

²⁰ IDEM.

Para el caso de Dell el precio promedio por equipo se mantiene arriba del precio promedio de la industria sin embargo la tendencia negativa es clara y la empresa debe buscar revertirla o al menos desacelerarla mediante una oferta diferenciada, ya sea por el lado del producto o de la calidad y el servicio al cliente.

En la siguiente gráfica se muestra la tendencia del precio promedio de las PC's vendidas en los años que van de 1996 al 2008. Se observa como todas las empresas han visto su precio promedio caer derivado principalmente por el abaratamiento de la tecnología y las mayores economías de escala alcanzadas. Sin embargo la única que ha logrado frenar la caída en los últimos años ha sido Apple, a base de mantenerse en una plataforma con software propio, enfoque en el diseño de productos y en la especialización, además del éxito que han tenido otros productos que complementan la utilización de sus computadoras. La empresa de Cupertino se ha enfocado en un menor volumen pero manteniendo los márgenes y una alta lealtad de sus clientes.

Gráfico 6. Precio promedio (USD) de PC's de escritorio y portátiles de principales fabricantes 1996-2008.



Los descensos son más pronunciados para el caso de las computadoras de escritorio que para las laptops, donde todavía se ha podido ofrecer la portabilidad con un mayor precio en el mercado. A continuación se presentan los precios y las caídas promedio anual en dos periodos distintos, el primero comprende el de crecimiento sostenido y el segundo después del 2004 la contracción en las ventas.

Tabla 7. Precio promedio (USD) por PC's de escritorio y portátiles de principales fabricantes.²¹

		CAGR	CAGR
Computadoras de escritorio	2008	1996-2004	2004-2008
Acer	518	-11.4%	-9.7%
Apple	1,472	-7.8%	2.5%
Dell	601	-12.0%	-8.5%
HP	585	-12.2%	-6.1%
IBM / Lenovo	674	-8.2%	-11.8%
Computadoras portátiles	2008	CAGR	CAGR
		1996-2004	2004-2008
Acer	670	-11.0%	-11.7%
Apple	1,710	-8.9%	6.8%
Dell	785	-11.1%	-7.9%
HP	827	-12.5%	-4.7%
IBM / Lenovo	1,095	-10.4%	-3.3%

Las ventas netas de las PC's de Dell han decaído a causa de una pérdida de participación de mercado en un mercado de bajo crecimiento y a un menor precio promedio por unidad vendida. Esto afecta fuertemente a Dell en su ingreso total debido a la importancia del negocio. En 2005 todavía generaron un crecimiento de 15.5% en sus computadoras de escritorio y de 15.8% para las computadoras portátiles, sin embargo para 2012 fueron menores ingresos para las PC's (-8.2%) y para las portátiles (-19.9%). El otro negocio base de Dell, el equipo de almacenamiento, ha reducido sus ingresos en los últimos tres ejercicios pero la aportación que tiene en las ventas totales de Dell es la menor por segmento.

Tabla 8. Variación de ingresos de Dell por área de negocio.²²

Ingresos de Dell por categoría de producto	CAGR 2004-2012
Computadoras de escritorio	-7.0%
Productos para movilidad	0.9%
Software y periféricos	1.6%
Servidores y hardware de interconexión	8.1%
Consultoría y servicios especializados	10.4%
<u>Almacenamiento</u>	<u>-1.6%</u>
Total	0.3%

²¹ Rivkin, Jan W. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School

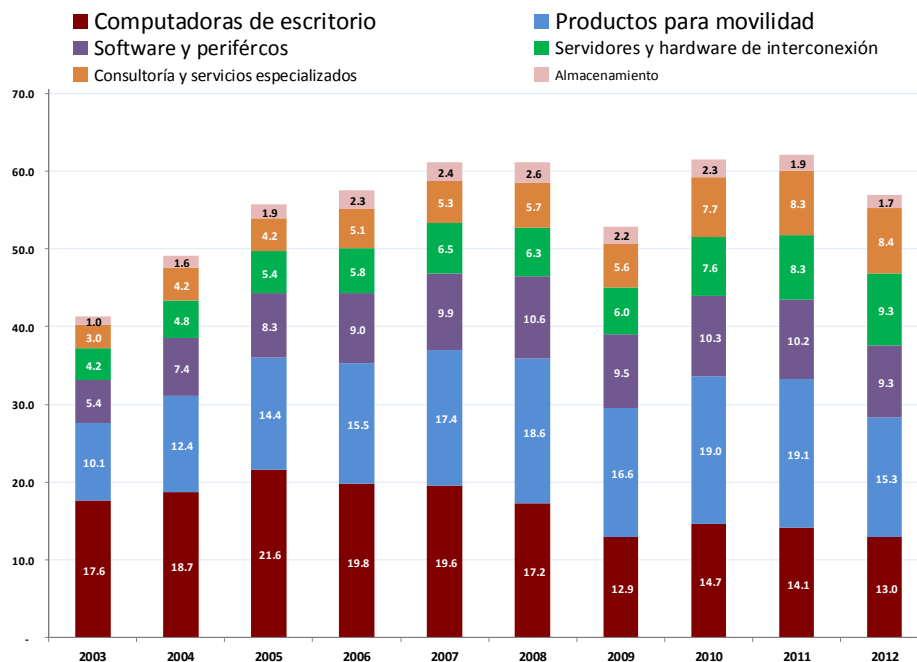
²² IDEM.

La composición de la venta de Dell ha cambiado y ahora las computadoras tanto personales como portátiles están perdiendo relevancia en el ingreso total, pasando de un 67% de los ingresos totales de la compañía en 2004 a un 50% en 2012. Sin embargo la baja de ventas que se ha experimentado en el gran segmento de las computadoras no ha podido ser contrarrestado con el aumento del segmento más redituable de servidores y de consultoría especializada.

Tabla 9. Ingresos de Dell por área de negocio respecto al total 2003-2012.²³

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Computadoras de escritorio	43%	38%	39%	34%	32%	28%	24%	24%	23%	23%
Laptops y complementos	<u>24%</u>	<u>25%</u>	<u>26%</u>	<u>27%</u>	<u>28%</u>	<u>31%</u>	<u>31%</u>	<u>31%</u>	<u>31%</u>	<u>27%</u>
Total PC's	67%	63%	65%	63%	60%	59%	55%	55%	54%	50%
Software y periféricos	13%	15%	15%	16%	16%	17%	18%	17%	16%	16%
Servidores y hardware de interconexión	10%	10%	10%	10%	11%	10%	11%	12%	13%	16%
Consultoría y servicios especializados	7%	9%	8%	9%	9%	9%	11%	12%	13%	15%
Almacenamiento	3%	3%	3%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gráfico 7. Ingresos de Dell por área de negocio 2003-2012.²⁴



²³ Compilado de los reportes anuales de Dell. 10K

²⁴ Compilado de los reportes anuales de Dell. 10K.

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS

Tabla 10. Principales indicadores de desempeño financiero de Dell 1997-2012 (millones USD).²⁵

<u>Información financiera</u>	<u>1997</u>	<u>1999</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
Venta neta	\$12,327	\$25,265	\$31,168	\$35,404	\$41,327	\$49,121	\$55,788	\$57,420	\$61,133	\$61,101	\$52,902	\$61,494	\$62,071	\$56,940
Margen bruto	\$2,722	\$5,218	\$5,507	\$6,349	\$7,563	\$9,018	\$9,891	\$9,516	\$11,671	\$10,957	\$9,261	\$11,396	\$13,811	\$12,186
Gastos generales	\$1,202	\$2,387	\$2,784	\$3,050	\$3,604	\$4,352	\$5,051	\$5,948	\$7,538	\$7,102	\$6,465	\$7,302	\$8,524	\$8,102
Gasto en Inv. y Des.	\$204	\$374	\$452	\$455	\$434	\$460	\$458	\$498	\$693	\$665	\$624	\$661	\$856	\$1,072
Utilidad de operación	\$1,316	\$2,263	\$1,789	\$2,844	\$3,525	\$4,206	\$4,382	\$3,070	\$3,440	\$3,190	\$2,172	\$3,433	\$4,431	\$3,012
Utilidad neta	\$944	\$1,666	\$1,246	\$2,122	\$2,625	\$3,018	\$3,402	\$2,583	\$2,947	\$2,478	\$1,433	\$2,635	\$3,492	\$2,372
Activos totales	\$4,268	\$11,560	\$13,535	\$15,470	\$19,311	\$23,215	\$23,252	\$25,635	\$27,561	\$26,500	\$33,652	\$38,599	\$44,533	\$47,540
Inventario	\$273	\$400	\$306	\$306	\$459	\$588	\$660	\$1,180	\$867	\$952	\$1,059	\$1,301	\$1,404	\$1,382
Días de inventario	10.2	7.2	4.3	3.8	4.9	5.3	5.2	8.9	6.3	6.8	8.7	9.3	10.5	11.1
Capital Social	\$1,293	\$5,308	\$4,694	\$4,873	\$4,694	\$6,485	\$4,047	\$4,328	\$3,735	\$4,271	\$5,641	\$7,766	\$8,917	\$10,701
Flujo operativo	\$1,592	\$3,926	\$3,797	\$3,538	\$3,670	\$5,821	\$4,751	\$3,969	\$3,949	\$1,894	\$3,906	\$3,969	\$5,527	\$3,283
Razones														
Margen bruto	22.1%	20.7%	17.7%	17.9%	18.3%	18.4%	17.7%	16.6%	19.1%	17.9%	17.5%	18.5%	22.3%	21.4%
%R&D / VTA	1.7%	1.5%	1.5%	1.3%	1.1%	0.9%	0.8%	0.9%	1.1%	1.1%	1.2%	1.1%	1.4%	1.9%
%SG&A / VTA	9.8%	9.4%	8.9%	8.6%	8.7%	8.9%	9.1%	10.4%	12.3%	11.6%	12.2%	11.9%	13.7%	14.2%
Margen operativo	10.7%	9.0%	5.7%	8.0%	8.5%	8.6%	7.9%	5.3%	5.6%	5.2%	4.1%	5.6%	7.1%	5.3%
Margen neto	7.7%	6.6%	4.0%	6.0%	6.4%	6.1%	6.1%	4.5%	4.8%	4.1%	2.7%	4.3%	5.6%	4.2%
Retorno sobre activos	22.1%	14.4%	9.2%	13.7%	13.6%	13.0%	14.6%	10.1%	10.7%	9.4%	4.3%	6.8%	7.8%	5.0%
Retorno sobre inversión	73.0%	31.4%	26.5%	43.5%	55.9%	46.5%	84.1%	59.7%	78.9%	58.0%	25.4%	33.9%	39.2%	22.2%
Activos / Capital	3.30	2.18	2.88	3.17	4.11	3.58	5.75	5.92	7.38	6.20	5.97	4.97	4.99	4.44
VTA / Activos	2.89	2.19	2.30	2.29	2.14	2.12	2.40	2.24	2.22	2.31	1.57	1.59	1.39	1.20

²⁵ Idem

A pesar de la desaceleración que han presentado las ventas de Dell en los últimos cinco años, en ese mismo periodo su margen bruto pasó de 17.9% en 2008 a 21.4% en 2012 lo que indica que la compañía sigue ejecutando con éxito su plan de reducción de costos y eficiencias en la cadena de suministro, buscando asociarse con proveedores especializados para la manufactura de sus productos.

En la época de crecimiento en la década de los noventa y principios de los 2000's el gasto en I&D no se incrementó al ritmo de las ventas. En los últimos años esto cambió y se observa el esfuerzo de Dell por asignar más presupuesto, en particular en el 2012 casi llegando al 2% de las ventas por primera vez en la historia de la empresa, aunque conjugado con un retroceso en ventas.

Los gastos generales tienen un comportamiento menos estable respecto a las ventas y obedecen a la estrategia en ese momento, por ejemplo en el año recesivo de 2009 se redujo el margen bruto producto de un menor precio promedio y se elevaron los gastos con respecto a las ventas, seguramente por la estrategia de la empresa de mantener PDM para que en el momento de la recuperación se tradujera en mayor utilidad neta. Esto queda claro en los resultados del 2010 y 2011 donde la empresa recupera venta y obtiene un margen neto arriba del 5%, como desde el 2005 no obtenía.

Dell ha crecido en ventas orgánicamente por la expansión de sus productos y servicios correspondientes a la oferta original pero también a través de adquisiciones estratégicas para diversificar los ingresos de la empresa, los riesgos y también buscando segmentos de mejores márgenes, como el de los servicios. Sin embargo el aumento que han tenido los activos no ha sido el mismo que ha tenido la utilidad neta, por lo que el rendimiento sobre activos (ROA) ha pasado de 22.1% en 1997 a un 5.0% en 2012. Dell ha perdido eficiencia en el aprovechamiento de sus activos, lo que se confirma en la contracción del cociente ventas / activos, que pasa de 2.9 en 1997 a 1.2, es decir, (58%) menos pesos vendidos por cada peso de activo.

Un factor que está afectando esto es el crecimiento de los inventarios, parte de los activos circulantes de la empresa, que de llegar a estar en 5.2 días en 2005 ahora han pasado a 11.1 días en 2012. Esto es en parte debido a la decisión de la compañía de delegar la manufactura de muchos de sus productos, buscando maximizar su oferta y priorizando el costo total de lo vendido. Cuando Dell lideraba su producción, podía controlar mejor las

compras y los almacenes de material prima e intermedios. Al utilizar contratistas la ventaja de la contención de los inventarios se pierde pues están en zonas más lejanas y necesita asegurarse el abastecimiento correcto aumentan la protección de los inventarios.

En cuanto al retorno sobre la inversión (ROI), tenemos que el capital social ha crecido alrededor de 16% al año de forma estable, con irregularidades en los años de crisis. Sin embargo la utilidad neta ha crecido menos, en promedio 6.3% desde 1997 por lo que el ROI ha caído de un 73% en 1997 hasta 22.2% en 2012. En cuanto al flujo de efectivo, Dell sigue siendo una empresa capaz de generar efectivo proveniente de las actividades de su operación, por lo que una buena administración permitirá mantener una posición de buena salud financiera. El efectivo puede ser usado para continuar financiando el programa de recompra de acciones para seguir manteniendo los rendimientos esperados de los accionistas así como para continuar con las adquisiciones estratégicas que mejoren los ingresos, las utilidades y la posición competitiva de Dell en el mercado de las tecnologías de información.

Desempeño financiero de competidores

Dell tiene el reto de enfrentar a dos empresas estadounidenses que le superan en ventas más del doble. En el otro frente, el fabricante chino que compró a IBM su negocio de computadoras, Lenovo, con menores ventas que Dell y quien busca hacerse de una porción del mercado con una oferta especializada en PC's y sacrificando mezcla de precio y rendimientos para sus accionistas.

Se presenta la siguiente tabla con información financiera comparativa de Dell y sus tres principales competidores en el mercado de las computadoras, correspondiente al último ejercicio fiscal reportado, salvo el caso de HP que por un ajuste negativo en sus resultados de 2012 debido a la compra de activos intangibles de menor valor presenta resultados atípicos, por lo que se tomaron los resultados del año 2011. En el caso de Lenovo, los resultados definitivos del 2012 no se había publicado por lo que se hizo una proyección a partir de los resultados acumulados al tercer trimestre del último ejercicio.

Tabla 11. Principales indicadores de desempeño y razones financieras de Competidores en último ejercicio (millones de USD).²⁶

	DELL	HP	APPLE	LENOVO
	<u>2012</u>	<u>2011*</u>	<u>2012</u>	<u>2012*</u>
<i>Cierre fiscal</i>	<i>Feb 1, 2013</i>	<i>Oct 31, 2011</i>	<i>Sep 28, 2012</i>	<i>Mar 1, 2013</i>
Venta neta	\$56,940	\$127,245	\$156,508	\$34,088
Utilidad bruta	\$12,186	\$29,827	\$68,662	\$3,637
Gastos generales	\$8,102	\$13,577	\$10,040	\$2,737
Gasto en Inv. y Des.	\$1,072	\$3,254	\$3,381	\$125
Utilidad de operación	\$3,012	\$9,677	\$55,241	\$775
Utilidad neta	\$2,372	\$7,074	\$41,733	\$608
EBITDA	\$4,220	\$14,360	\$57,380	\$943
Activos totales	\$47,540	\$129,517	\$176,064	\$18,016
Inventario	\$1,382	\$7,490	\$791	\$1,802
Días de inventario	11.12	27.68	3.24	21.30
Capital Social	\$10,701	\$38,625	\$118,210	\$2,602
Flujo operativo	\$3,283	\$11,940	\$55,260	\$661
<u>Razones</u>				
Margen bruto	21.4%	23.4%	43.9%	10.7%
%R&D / VTA	1.9%	2.6%	2.2%	0.4%
%SG&A / VTA	14.2%	10.7%	6.4%	8.0%
Margen operativo	5.3%	7.6%	35.3%	2.3%
Margen neto	4.2%	5.6%	26.7%	1.8%
Retorno sobre activos	5.0%	5.5%	23.7%	3.4%
Retorno sobre inversión	22.2%	18.3%	35.3%	23.4%
Activos / Capital	4.44	3.35	1.49	6.92
VTA / Activos	1.20	0.98	0.89	1.89

Los rendimientos de Apple son los mejores de la industria y dentro de los mejores de todas las empresas públicas de ese tamaño en el mundo. El éxito se debe a muchos factores, dentro de los que se puede destacar la firme estrategia de diferenciación de sus productos frente a la competencia, dando preferencia al margen por sobre el volumen, así como a un portafolio de productos que conjunta servicios y contenidos. Esta diferenciación ha sido lograda tras una gran ejecución durante varios años. Actualmente Apple no es la que más gasta en I&D frente a sus ventas, ya que es HP la que invierte más en busca de nuevos desarrollos que mejoren su rentabilidad. Además, los gastos generales de Apple son los más

²⁶ Compilado de los reportes anuales. 10K

bajos respecto a las ventas y son indicios del mayor rendimiento de su administración y sus empleados. El rubro de activos es alto pero el rendimiento (ROA) también lo es debido a la mejor utilidad que genera. Los días de inventario que Apple tiene son más bajos que lo mejor que pudo tener Dell, a pesar de tener delegada la manufactura de sus equipos también con empresas chinas. Sin embargo un portafolio de productos más contenido ha permitido a Apple reducir el número de partes que intervienen en sus equipos.

HP es una empresa muy grande y mejor diversificada que Dell. Actualmente, presenta márgenes positivos después de haberse visto en problemas financieros en 2008. Tiene menores gastos generales que Dell y sus retornos son similares. A destacar el alto inventario que tienen, en parte porque su propuesta busca ampliar la variedad para el gusto de todos los clientes, provocando que exista un mayor número de partes y combinaciones existentes.

Lenovo a pesar de que cotiza en la bolsa de Hong Kong se permite tener unos márgenes muy bajos buscando una mayor penetración en los mercados maduros en los que participan. Cuentan con un portafolio de producto más equilibrado ya que han lanzado exitosamente tablets y smartphones, dos de los productos que están reemplazando el uso de las PC's. Contrario a sus competidores, Lenovo se especializa en PC's y deja a un lado tanto el desarrollo de un portafolio con mayor variedad de productos, como el desarrollo de soluciones empresariales o software. La empresa debe estar aprovechando su apalancamiento cultural con los proveedores chinos de manufactura para obtener mejores estructuras de costo para así enfrentar mejor a la competencia.

La inversión en I&D ha crecido en Dell en los últimos años y es muy similar a la de la competencia, como % de las ventas netas. Sin embargo, considerando las mayores ventas de HP y Apple, son ellos los que están destinando la mayor cantidad de efectivo a la innovación y diferenciación.

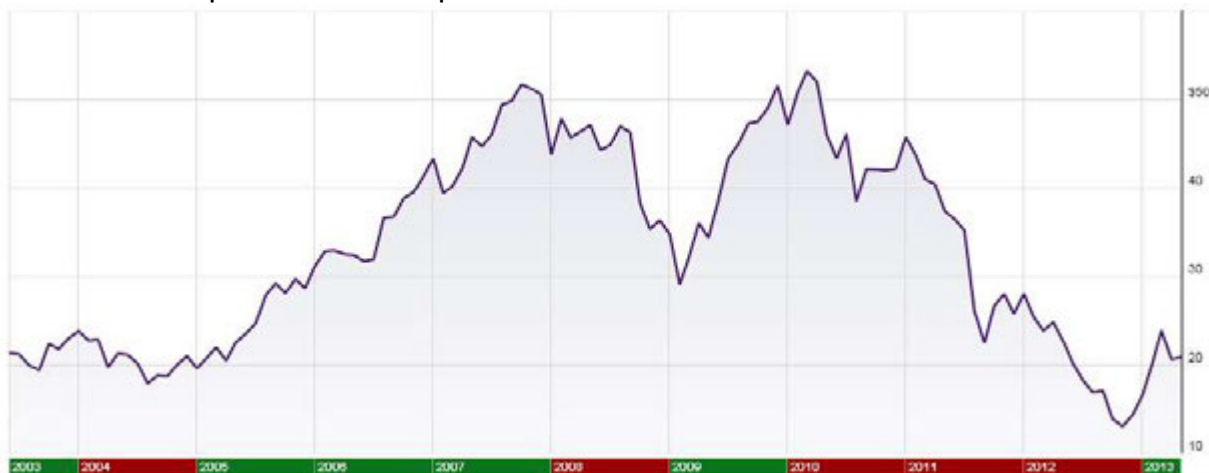
Pasando a las razones financieras de desempeño, se tiene la utilidad neta final que logran a partir de las ventas netas. Las relaciones entre ventas y activos y entre activos y capital, así como el retorno sobre la inversión de los accionistas y los días de inventario que maneja cada empresa. En cuanto a la estructura de costos se desglosa el gasto en I&D que hace cada empresa en relación a las ventas netas obtenidas y los gastos de ventas y de administración.

Gráfico 8. Comportamiento del precio de la acción Dell 2003-2013.²⁷



En cuando a la tendencia en el valor del precio de la acción, el comportamiento tanto para Dell como para HP es similar en fechas recientes, donde se han presentado caídas por los resultados alcanzados y por las opiniones de los especialistas de la industria. Dell ha tenido una ligera recuperación en 2013 debido al anuncio de la intención de comprar la mayoría absoluta del capital en circulación por parte de Michael Dell apoyado por el fondo Silver Lake y Microsoft.

Gráfico 9. Comportamiento del precio de la acción HP 2003-2013.²⁸



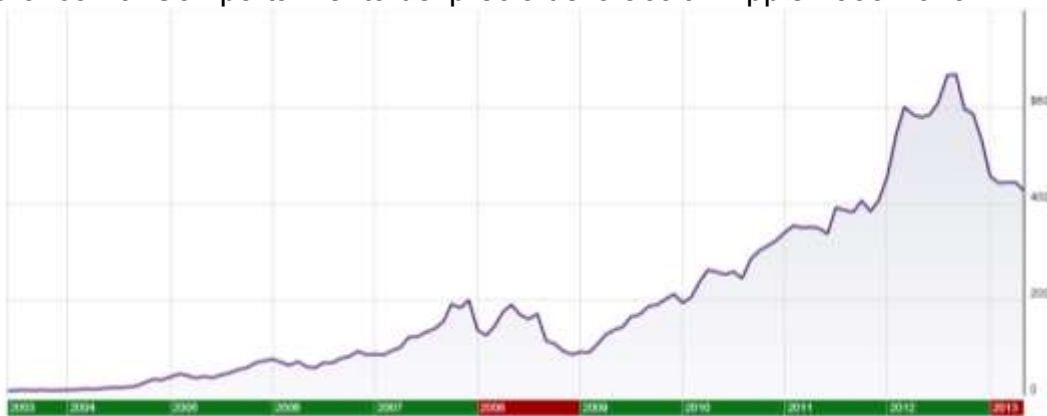
HP por su parte vio su acción afectada a finales del 2012 por la noticia de la detección de pérdidas contables tras la adquisición de la empresa inglesa Autonomy Corporation que ha resultado un problema para la actual CEO Meg Whitman que llegó en 2011 a la empresa cuando esa decisión ya estaba tomada. La empresa ha encontrado irregularidades contables

²⁷ Yahoo Finance. 15/05/13. <http://finance.yahoo.com/>

²⁸ Yahoo Finance. 15/05/13. <http://finance.yahoo.com/>

que inflaron el valor de la transacción y en libros, pero que ahora se tienen que ajustar y generaron una pérdida de 18,000 millones de dólares en los resultados del año anterior.

Gráfico 10. Comportamiento del precio de la acción Apple 2003-2013.²⁹



Apple mientras tanto se ha convertido en un hito por el comportamiento de su acción que ha alcanzado niveles récord. Las grandes cantidades de efectivo que genera la empresa así como los inusuales márgenes que tiene en la industria provoca que la capitalización de la empresa y que sus reservas en efectivo sean valuadas positivamente y por ello el aumento del precio de su acción.

FUERZAS DE PORTER

Para entender mejor la posición competitiva de Dell en el mercado actual se presenta el siguiente análisis en el que se exponen la aplicación de las cinco fuerzas competitivas que enfrenta el modelo de negocio de Dell y que definen su estrategia.³⁰

Intensidad de la competencia directa:

Se considera que esta fuerza es muy grande debido a que el mercado de las PC's ha madurado y se prevé que las ventas decrecerán en un futuro, por lo que las empresas involucradas pelearán con mayor agresividad por mantener su participación de mercado. La falta de diferenciación en el producto provoca también que los consumidores se vuelvan más sensibles al precio por lo que habrán los competidores que sacrifiquen su margen afectando a todo el mercado con tal de ganar la mayor venta posible. Muchos de estos competidores son empresas transnacionales que cotizan en bolsa, líderes en tecnologías de la información y electrónica por lo que cuentan con grandes reservas de capital intelectual y financiero.

²⁹ Yahoo Finance. 15/05/13. <http://finance.yahoo.com/>

³⁰ Porter, M. (2010, Febrero) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Productos sustitutos:

Se considera que existe un riesgo alto de enfrentar productos sustitutos que realicen las funciones de las PC's. Dos ejemplos que actualmente ya afectan al crecimiento de su mercado son los smartphones y las tablets ya que son más accesibles y permiten realizar funciones básicas de navegación, uso de cuentas de correo electrónico, interacción en redes sociales y bajar y compartir música y video. Además cuentan con la ventaja de la portabilidad y versatilidad, por lo que pasan más tiempo con su usuario y desarrollan mayor lealtad al producto.

Sin embargo, existen riesgos de que se desarrollen soluciones más innovadoras que pudieran afectar la utilización y eventualmente las ventas de las PC's. Por ejemplo, los lentes que Google pronto comercializará podrían tener un impacto negativo en las ventas de las PC's si éstos son sincronizados con smartphones o tablets.

Amenazas de nuevos entrantes:

El mercado está dominado por grandes empresas y a pesar de que una buena parte no les corresponde, la participación se está concentrando en las más fuertes e internacionales. La eficiencia y las economías de escala alcanzadas por Dell y los principales fabricantes de PC's del mundo no es fácilmente replicable por nuevos entrantes por lo que se considera un riesgo bajo en este apartado.

Poder de negociación de los proveedores:

Tras abandonar la fabricación propia y confiar en terceros para su producción, Dell comparte gran parte de su éxito con sus proveedores que han desarrollado buena eficiencias, bajos costos y calidad en la manufactura de partes. Sin embargo, estos proveedores pueden verse presionados por aumentos en sus insumos como la mano de obra, ya que la mayoría se encuentra en países de bajos ingresos como China o México, y pueden trasladar los costos a Dell para obtener mayores beneficios o preferir colaborar con la competencia.

Así mismo, el gran servicio al cliente que caracterizó a Dell en los años noventa, fue subcontratado conforme fue creciendo la operación y la complejidad de atender directamente a los clientes. La pérdida de calidad en el servicio fue percibida por el mercado y los

proveedores tuvieron que ser motivados y remunerados de mejor manera para poder cumplir con los estándares que Dell necesitaba.

Dell depende fuertemente de sus proveedores manufactureros y de servicio al cliente por lo que tiene un riesgo algo ante el poder de negociación que han acumulado y que pudieran usar en perjuicio de los intereses de la compañía.

Poder de negociación de los clientes:

Se dice que un mercado se vuelve commoditizado cuando la oferta de productos es muy similar entre sí y el diferenciador principal es el precio, por lo que el consumidor no llega a distinguir entre la oferta de diferentes marcas. Tras el auge en las ventas de PC's en la década de los noventa, la oferta se ha commoditizado fuertemente y los clientes han ganado poder de negociación debido a que cuentan con mayor conocimiento del producto y muchas elecciones al alcance de su mano, por lo que se ha hecho más razonable en sus necesidades y en su gasto. Al evitar intermediarios gracias a su modelo de venta directa, los clientes de Dell son los consumidores finales principalmente, ya sean usuarios en hogares, clientes corporativos, gobiernos o escuelas.

Dell trata de contrarrestar este fenómeno ofreciendo productos de calidad diseñados a la medida del consumidor con respaldo técnico, de forma directa vía internet y con precios atractivos. En cuanto a los servicios Dell busca construir su reputación de satisfacción y efectividad como proveedora de soluciones. Sin embargo, el riesgo por el poder de los clientes es grande y cada vez lo es más, conforme el mercado se siga contrayendo y la guerra de precios sea más agresiva.

ANÁLISIS FODA

Un análisis de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) muestra la posición estratégica de una empresa frente a su entorno general. Se presenta a continuación un análisis de Dell Inc. con el fin de anticipar los virajes que pudieran presentarse en su negocio, ya sea provenientes del entorno externo o de las iniciativas internas, teniendo siempre presente la necesidad de mejorar la posición competitiva de la empresa en búsqueda del crecimiento.³¹

³¹ Hitt, M. Ireland, R., Hoskisson, R. (2008) Administración Estratégica (7ª ed.) México: Cengage.

Fortalezas:

- A pesar de ya no ser el número #1 en ventas en los Estados Unidos, Dell cuenta con una amplia base de clientes quienes admiran y reconocen su marca y el modelo de negocio que los llevó al éxito.
- El modelo de venta directa le sigue permitiendo a Dell optimizar inventarios, mejorar rendimientos al evitar compartir las ganancias con intermediarios así como un ciclo de efectivo negativo ya que se financia de las mismas compras de sus usuarios, lo que le da mayor flexibilidad financiera.
- Dell es el líder en la industria en el canal de venta electrónico, el cual está en constante expansión y es una gran ventaja competitiva que puede aprovechar para ofrecer productos a la medida o para nuevos lanzamientos, asociaciones con empresas complementarias y para la publicidad y difusión económica de sus productos. Dell se beneficia de su contacto directo con sus clientes en su portal de internet para retroalimentarse de mejor manera y construir mejores propuestas de valor a base a un marketing colaborativo.
- Dell es una empresa que se ha caracterizado por encontrar eficiencias donde el resto de los fabricantes no fueron capaces. La cultura de la optimización en Dell le permite pensar en desarrollar nuevas formas y encontrar mejores caminos en su cadena de valor en búsqueda de maximizar sus rendimientos. Al ser un experto en la optimización de la cadena de suministro, Dell tiene más probabilidad de encontrar eficiencias en su operación para traducirla en ahorros, ya sea en su estructura interna o como consultor de inteligencia corporativa para otras empresas. Su cadena de suministro es la más eficiente debido a la estandarización de los componentes lo que le otorga ventajas en costos y le permite aspirar a mejores rendimientos que sus competidores por el abaratamiento de la tecnología.
- Dell ha llevado a cabo exitosas fusiones de empresas que generan valor a la compañía, sin tardar más tiempo del necesario en consolidarlas y que agregan ventas, patentes e integraciones importantes en su organización. Esto es una fortaleza importante ya que Dell seguirá buscando empresas que comprar y debe ser especialista en consolidar la fusión y encontrarles valor rápidamente para traducirlo en beneficios para sus clientes.

Oportunidades:

- La industria de PC's está migrando hacia los servicios y Dell puede seguir expandiéndose y así continuar con las adquisiciones estratégicas en búsqueda de una oferta de mayor valor para los accionistas puesto que tiene el efectivo suficiente, así como para invertir en mayor proporción en I&D que le permita encontrar ventajas competitivas en el mercado.
- La empresa se encuentra bien posicionada para formar alianzas estratégicas tanto verticales como horizontales y en nuevos negocios, locales e internacionales, para ser más robusta y con más presencia en el mercado.
- Dell debe aprovechar su fortaleza para ganar participación de mercado y ventas en los mercados emergentes donde se espera que se tengan los mayores crecimientos para las PC's. Aunado a su fuerte imagen de marca y buena reputación de calidad Dell debe enfocarse en apoderarse de la mayor parte del crecimiento que todavía tiene el mercado de las PC's.
- Dell cuenta con muy buena relación con Microsoft y puede aprovecharla en particular para apoyar el crecimiento de su línea de tablets que cuenten con el software Windows y así absorber el mayor crecimiento posible del total generado en el mundo.

Debilidades:

- Dell se ha encontrado con una falta de innovación debido a que la empresa se ha enfocado en la estandarización y masificación de sus productos en base a precios menores, lo que a los ojos del consumidor es entendida como una empresa aburrida y sin propuesta. El portafolio de patentes comparado contra la competencia es menor y el gasto de I&D también, por lo que no es una empresa que sea punta de lanza en la innovación de los aparatos electrónicos.
- La estrategia de marketing y publicidad está muy enfocada a ciertos mercados y canales, lo que representa una debilidad para reaccionar a los cambios o nuevas tendencias del consumidor. La tendencia del consumidor es querer sentir la PC y probarla antes de comprarla y Dell cuenta con menos puntos de venta (retail) que los competidores.
- Dell participa en un mercado con una oferta pocos segmentos de negocio, lo que no le permite diversificar sus riesgos ni aprender de otras industrias y le tiene más expuesta a las contracciones en su utilidad.

- El servicio al cliente que tanto caracterizó a Dell ahora subcontratado no genera el mismo entusiasmo y valoración que anteriormente.

Amenazas:

- Dell depende del ingreso que le generen sus PC's y el mercado está claramente en contracción y con menores márgenes que en el pasado, lo que afectará las ganancias de la empresa.
- Nuevas tendencias en productos y tecnologías patentadas de competidores que sean preferidas por el consumidor está dejando a la oferta de Dell en desventaja, decreciendo y con menores márgenes, en particular las tablets y smartphones.
- Dell tiene de competencia a empresas más grandes que cuentan con un amplio portafolio negocios, por lo que tienen mejor diversificado su riesgo y pueden sostenerse y atacar a Dell por más tiempo, incluso subsidiar sus PC's con sus otras líneas de negocio.
- Las empresas asiáticas representadas principalmente por Lenovo aprenden rápido y son agresivas y tienen la fuerza para atacar con decisión a Dell. Además el mercado de mayor expansión en el mundo es China y las compañías locales tienen un mejor conocimiento y penetración y pueden quedarse con todo el crecimiento.
- La estandarización de la tecnología está eliminando la diferenciación entre marcas y cualquier competidor puede iniciar la búsqueda de mayor participación mediante una guerra de precios, por lo que en un futuro los rendimientos podrían ser insatisfactorios para los accionistas.

LOS RETOS PARA DELL

Dell Inc. enfrenta un gran reto en el corto plazo. La propuesta de su CEO de volver a la empresa privada con miras a una profunda reestructuración lejos del escrutinio público parece que será efectiva antes de noviembre de 2013. La reestructuración obedece a la necesidad de limpiar la casa para desincorporar o adelgazar ciertas unidades de negocio que podrían ya no estar siendo tan rentables como antes, en el caso particular de las PC's y Laptops.

El problema nace con la insuficiencia de la antigua estrategia corporativa enfocada en la eficiencia y mejora continua de la cadena de suministro ya que las áreas de oportunidad son cada vez menores y los competidores han encontrado ahorros importantes en sus respectivas operaciones por lo que el liderazgo en costos de Dell ha dejado de ser una ventaja competitiva clara. El modelo de ventas directas vía electrónica ha sido adoptado en esta y otras industrias, por lo que ya no es innovador ni un diferenciador. Además ofrece limitaciones para buscar incrementar las ventas debido a que los crecimientos más importantes del planeta están dándose en países emergentes donde las computadoras y el internet tienen baja penetración por lo que no acceden a la oportunidad de comprar vía electrónica.

Ante la creciente estandarización de productos y falta de diferenciación entre competidores los consumidores buscan más las experiencias de usuario antes de realizar la compra, por lo que las tiendas de iStore de Apple³² han sido un gran éxito ya que le permiten al cliente conocer el producto, usarlo y probarlo antes de decidir la compra.

El portafolio actual de productos Dell se encuentra desbalanceado y su antiguo apalancamiento en las computadoras no le servirá más, ya que su contracción no está siendo contrarrestada por crecimiento de las demás unidades. La planeación estratégica de productos de Dell no anticipó una caída tan brusca en las ventas dada la madurez alcanzada por las computadoras en el ciclo de vida del producto.

En resumen, el problema de Dell Inc. actualmente es cómo enfrentar la exposición y dependencia a un mercado con contracción de ventas y márgenes erosionados, donde el modelo de negocio utilizado ya no es suficiente para asegurar la permanencia del negocio.

³² Tienda especializada en productos de la marca Apple y accesorios complementarios, con un diseño específico donde se busca maximizar la experiencia de compra.

MARCO TEÓRICO

La cadena de valor

El gran crecimiento que experimentó Dell fue gracias a una modificación en la cadena de valor que seguían los fabricantes de PC's en los años ochenta ya que priorizó la venta directa, la cual detonó otras características clave del modelo de negocio de la compañía.

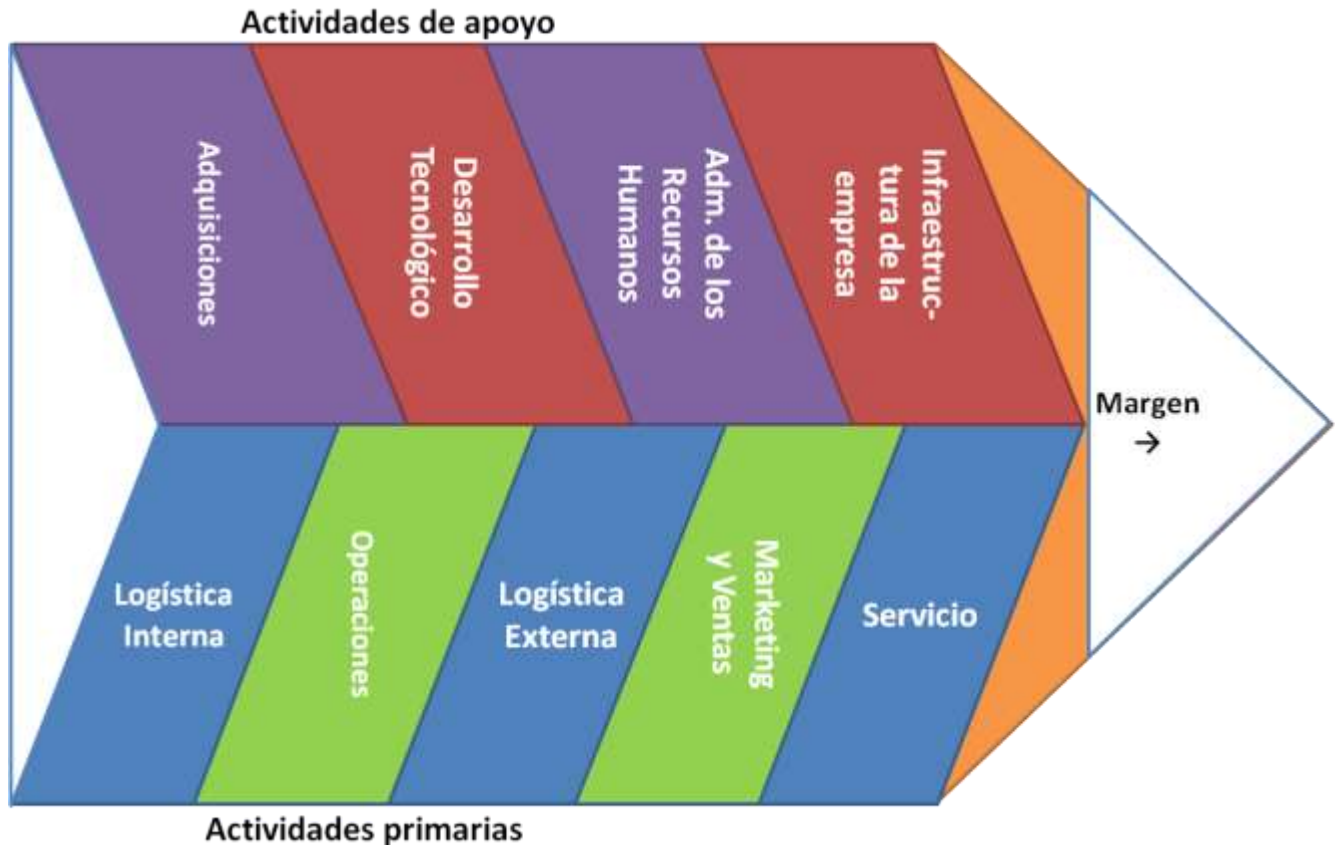
El análisis de la cadena de valor permite a una empresa identificar qué actividades en su proceso son generadoras de valor y cuáles son complementarias o de soporte. De esta forma puede encontrar áreas de oportunidad para minimizar las actividades que no aportan valor y maximizar las que se traducen en mayores eficiencias y eventualmente en mejores márgenes. El concepto de cadena de valor fue introducido por Michael Porter en 1985 y se sigue utilizando actualmente para estudiar las líneas de negocio o unidades de una empresa en búsqueda de la mejor posición competitiva de la organización y la mejora continua.

Al optimizar una de las actividades primarias de la cadena, Dell mejoró su margen a costa de la presencia de intermediarios ya que en vez de dedicar tiempo, esfuerzos y dinero en establecer una red de distribuidores y adaptarse a su ritmo de pedidos, buscó directamente al cliente y esto que se tradujo en mejores utilidades, más flexibilidad para el manejo de precios de su oferta y eventualmente una mayor PDM en los EE.UU. y el mundo. Además posibilitó el modelo de fabricación a la medida ya que el cliente escogía y pagaba la computadora de su gusto así que Dell pudo minimizar inventarios y ofrecer un servicio al cliente más personalizado que el de la competencia.

Además, al desarrollar el enfoque de eficiencia en la entrega de valor al cliente, logró establecer las instalaciones operativas y la logística necesaria para cumplir con la fabricación a la medida siendo económicos, más rápidos y con mayores rendimientos que el promedio de la industria.

En este análisis encontramos entre las actividades de apoyo dos muy relevantes para el futuro éxito de Dell que son las adquisiciones, en este caso refiriéndose a los insumos. Esta actividad fue enfocada a la estandarización y permitió grandes ahorros que se tradujeron en mejores márgenes para la empresa. Además, el desarrollo tecnológico debe jugar una parte fundamental en la detección y desarrollo de nuevas tecnologías ya sea en productos o servicios que los clientes necesiten.

Gráfico 11. La cadena de valor.³³



La estrategia

La definición de estrategia, de acuerdo con Michael Porter, no es la eficacia operacional, que está más bien enfocada en la velocidad, la productividad y la calidad. Las empresas que han buscado desempeñarse a través de ciertos lineamientos y reglas eventualmente han terminado en la ambigüedad y la indefinición a futuro. Una empresa necesita desarrollar una posición estratégica diferenciada, es decir, una estrategia competitiva que consiste en ser distinto.³⁴ Para desempeñarse mejor que sus rivales la empresa debe establecer diferencias que sea capaz de mantener ya que son las que propiciarán las ventajas competitivas. Cuando no sucede así, como es el caso de muchas empresas japonesas que buscan copiarse todas las innovaciones, se crean batallas de destrucción mutua que erosionan los márgenes hasta hacer insostenible el negocio.

El desempeño de Dell recuerda las afirmaciones de Porter en su investigación publicada por primera vez en 1996. Su modelo ha buscado una ventaja competitiva que

³³ Thompson A., Strickland A.J., Gamble, J. (2010) *Crafting and Executing Strategy* (13ª ed), New York: Mc Graw Hill.

³⁴ Porter, M. *¿Qué es la estrategia?* (1996) HBR.

proviniera de las relaciones de todo el sistema de actividades y no sólo de algunos recursos cruciales y las competencias centrales, sin embargo la búsqueda de crecimiento puede ser enemiga de la estrategia. Si bien Dell aprovechó las grandes áreas de oportunidad para mejorar las eficiencias operativas que se tenían en el naciente negocio de las PC's, llegó el momento donde los competidores lograron construir un sistema lo suficientemente eficiente como para que la diferenciación ya no pudiera existir.

Dell careció de una estrategia a largo plazo que considerara lo que Porter llama los "trade-off's", es decir, las decisiones estratégicas en donde hay que tener menos de algo para lograr más de otra cosa. Esto va de la mano con un nuevo enfoque, definición y dirección del negocio. Dell ha tenido que renunciar al nivel de inventario abajo de los 10 días y preferir la tercerización de su producción y conseguir mayores ahorros. Sin embargo a mediano plazo Dell necesitará hacer decisiones estratégicas de perseguir la PDM de las PC's o buscar mejores márgenes a través de una oferta integral y de equipos diferenciados. Un liderazgo adecuado será necesario para la toma de decisiones enérgica y para tener claros los trade-off's más convenientes.

En un mercado ya establecido como el de las PC's, la innovación llega a través de los nuevos entrantes al mercado quienes aportan perspectivas diferentes, creatividad e intuición. Apple, quien fue precursor del mercado de las PC's y luego se rezagó frente a sus competidores, regresó a finales de los años noventa encabezados por Steve Jobs con un nuevo modelo de negocio basado en un portafolio de productos depurado y diferenciado. Con una nueva forma de estudiar las necesidades de los consumidores, condensó diferentes tecnologías ya existentes y perfeccionó otras para dar vida al iPod, al iPhone y a su tablet, la iPad, un producto más amigable, barato y con mejores márgenes de ganancia que una PC. Integrando sus productos con su plataforma para descargar música y películas, Apple ha crecido sus ventas y la lealtad de sus clientes a la marca.

Tipos de estrategias competitivas genéricas

Michael Porter también fue el creador del concepto de las estrategias competitivas genéricas. Estas son cinco: la estrategia de liderazgo en costos general, la estrategia de diferenciación amplia, la estrategia de enfoque basada en bajos costos, la estrategia de enfoque basada en diferenciación y la estrategia de mejor valor/costo.

Al pulir la cadena de valor en la fabricación y comercialización de PC's, Dell inmediatamente se convirtió en el proveedor líder en costos bajos en la industria con lo que ganó flexibilidad para manejar su precio de venta y su portafolio de productos. En base a menores precios que sus competidores, su volumen de venta creció rápidamente y pudo generar economías de escala que le permitieron mejores márgenes en los equipos fabricados y generar más utilidad. Este enfoque al crecimiento pudo haber evitado la generación de una estrategia más a largo plazo enfocada en disminuir la dependencia al negocio de las PC's y diversificar el portafolio de Dell.

Antes de vender su negocio de PC's a Lenovo, IBM había perseguido la estrategia de mejor valor/costo en sus equipos. El precio promedio era el segundo más alto después del de Apple pero los consumidores estaban adquiriendo equipos con capacidades superiores en el mercado a un precio competitivo, si bien no era barato no era el más caro tampoco. Es una estrategia que busca elevar el precio promedio de la compra y generar una mayor utilidad con un margen similar al de los productos más económicos.

El caso de Apple es claramente una estrategia que busca la diferenciación y que comenzó enfocada al nicho del consumidor más elitista, que priorizaba un diseño y plataforma operativa diferenciada. Apple siempre preció sus productos buscando crear un halo de exclusividad asociándose con la novedad y la moda. Conforme fue ganando adeptos la estrategia pasó simplemente a la diferenciación amplia en sus productos que eran apreciados por los clientes cansados de la misma oferta de PC's sin una propuesta clara y original.

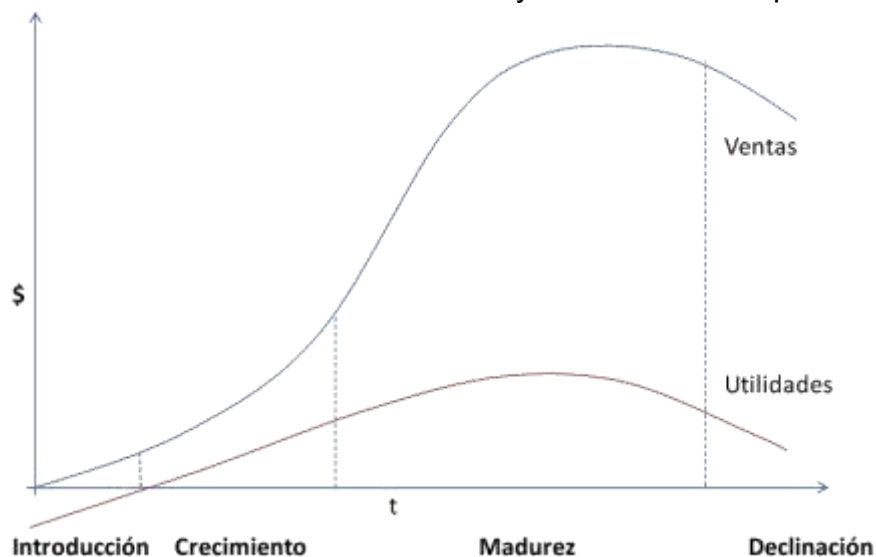
Lenovo mientras tanto ha buscado ser un proveedor de bajos costos enfocados en segmentos y mercados específicos, aprovechando su privilegiada ubicación geográfica, el mercado más grande del mundo y con costos de producción entre los más bajos. Conforme va creciendo el negocio empieza únicamente a buscar los bajos costos y ganar mercado sacrificando margen a cambio de volumen.

Ciclo de vida del producto y curva de la innovación

Todo producto tiene una curva de vida que puede dividirse en etapas, donde se puede identificar un comportamiento particular de las ventas y de las utilidades y en cada se deben generar las estrategias de diferenciación y posicionamiento adecuadas para maximizar los

rendimientos generales de la empresa. El siguiente gráfico es la curva de vida más común en forma de campana.

Gráfico 12. El ciclo de vida común de las ventas y utilidades de un producto.³⁵



En la etapa de introducción las utilidades son negativas hasta alcanzar el punto de equilibrio. El plan de mercadotecnia debe considerar el tiempo máximo que puede tardar el producto en llegar al equilibrio antes de ser insostenible de manera que se pueda monitorear el avance muy de cerca. Para la etapa de crecimiento comienzan a darse las utilidades a partir de vender más allá del equilibrio y la pendiente de la curva crece, es decir, se aceleran las ventas y el objetivo es maximizar la PDM. Cuando el ritmo del crecimiento comienza bajar se conoce como la etapa de madurez, donde se alcanzan las mayores eficiencias de operación y se maximizan las utilidades. La mayoría de los compradores potenciales ya tienen el producto. En la etapa de declinación las ventas decrecen y las utilidades rápidamente se contraen debido a que la organización ya creció sus gastos en función del volumen de ventas máximo.

Esta curva es similar a la que experimentan las ventas de PC's de Dell, sin embargo el mercado sigue creciendo y es más bien un cambio en las participaciones de mercado. Sin embargo la desaceleración de las ventas debe ser muy bien comprendida de manera que se pueden generar las estrategias pertinentes para maximizar la utilidad. Existen estilos, modas o tendencias pasajeras que pudieran estar afectando momentáneamente las ventas de las PC's, aunado a las crisis económicas que han existido y que provocan baches en el

³⁵ Kotler. Keller. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall. 2006

crecimiento. Sin embargo, es necesario identificar si se trata de una tendencia irreversible a causa de productos sustitutos que aventajen en desempeño, conveniencia y/o precio a las PC's.

De este modo se puede anticipar si la curva de ventas podrá comportarse como alguna de las siguientes:

Gráfico 13. Diferentes tipos de ciclos de vida.³⁶



La primera gráfica está afectada principalmente por el reposicionamiento de un producto que decaía y al que se le encuentra un nuevo uso o que la moda hizo repuntar sus ventas, como es el caso de los zapatos Hush Puppies y su renacimiento en la década de los 90's. Es probable que a largo plazo las PC's adopten una curva del segundo tipo, en la que después de la declinación se alcanza una etapa de madurez debido a que algunos de sus usos no pudieron ser del todo sustituidos, como sería el caso de diferentes labores de oficina. En todos los ciclos de vida del producto las etapas de madurez suelen ser las más largas por lo que la mayor cantidad de decisiones normalmente se tomarán en estos momentos.

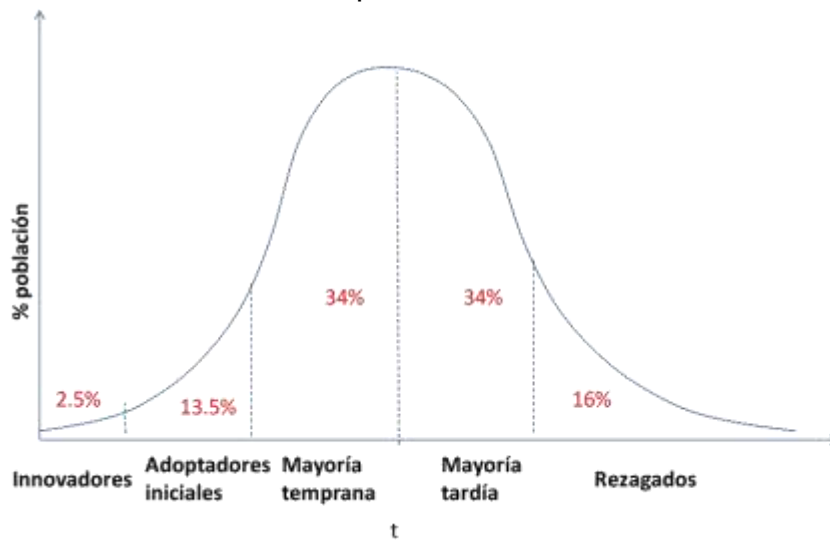
Como se mencionó anteriormente, en un mercado maduro los nuevos entrantes pueden representar el mayor riesgo para una disrupción que redefina la permanencia. Innovaciones incorporadas en los smartphones o las tablets han cambiado el papel de la PC y han puesto en entredicho su futuro. Para la adopción de innovaciones hay una curva que representa el volumen de clientes potenciales contra el tiempo que tardan en cambiarse.

Cuando se presenta la introducción de un producto el 2.5% de los clientes potenciales que lo adoptan se conocen como innovadores, entusiastas que buscan la vanguardia y que tienen los medios económicos para alcanzarla. En función de la aceptación del nuevo

³⁶ Kotler. Keller. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall. 2006

producto, apoyado por una buena campaña de publicidad, reseñas especializadas o recomendaciones de boca en boca, la curva crecerá más o menos rápidamente. El siguiente 13.5% de los clientes que adoptan el producto se conocen como adoptadores iniciales, concedores de sus necesidades y dispuestos a probar en búsqueda de productos o servicios mejores. Conforme el beneficio se comprueba aumenta el número de clientes hasta llegar al crecimiento máximo, con el siguiente 34% conocido como mayoría temprana, y enseguida el 34% la mayoría tardía. Finalmente al final de los compradores, los más reflexivos, desinteresados o desinformados, son los compradores rezagados.

Gráfico 14. Curva de adopción de innovaciones.



Hay que tomar en cuenta que los productos sustitutos de las PC's vivieron una rápida introducción en el mercado y en los últimos trimestres están alcanzando el volumen de las PC's de escritorio, lo que afecta las compras de PC's de escritorio y las portátiles y empuja estos productos hacia el final de su ciclo de vida.

Para conocer la amenaza total de las tablets y smartphones a su negocio de PC's Dell debe conducir estudios estadísticos de mercado para conocer en qué fase de adopción están las tablets en particular, y saber qué tanto más mercado pudiera quitarle este producto sustituto.

Administración estratégica del portafolio de productos

Existen diferentes modelos con los cuales se puede analizar el portafolio de productos de una empresa con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad para generar mayores

ganancias o para deshacerse de las líneas de negocio donde las inversiones no dan los rendimientos deseados. Quizá el método más conocido es aquél que desarrolló Bruce Henderson para the Boston Consulting Group (BCG) en el año 1970 y que sigue aplicándose en nuestros días.

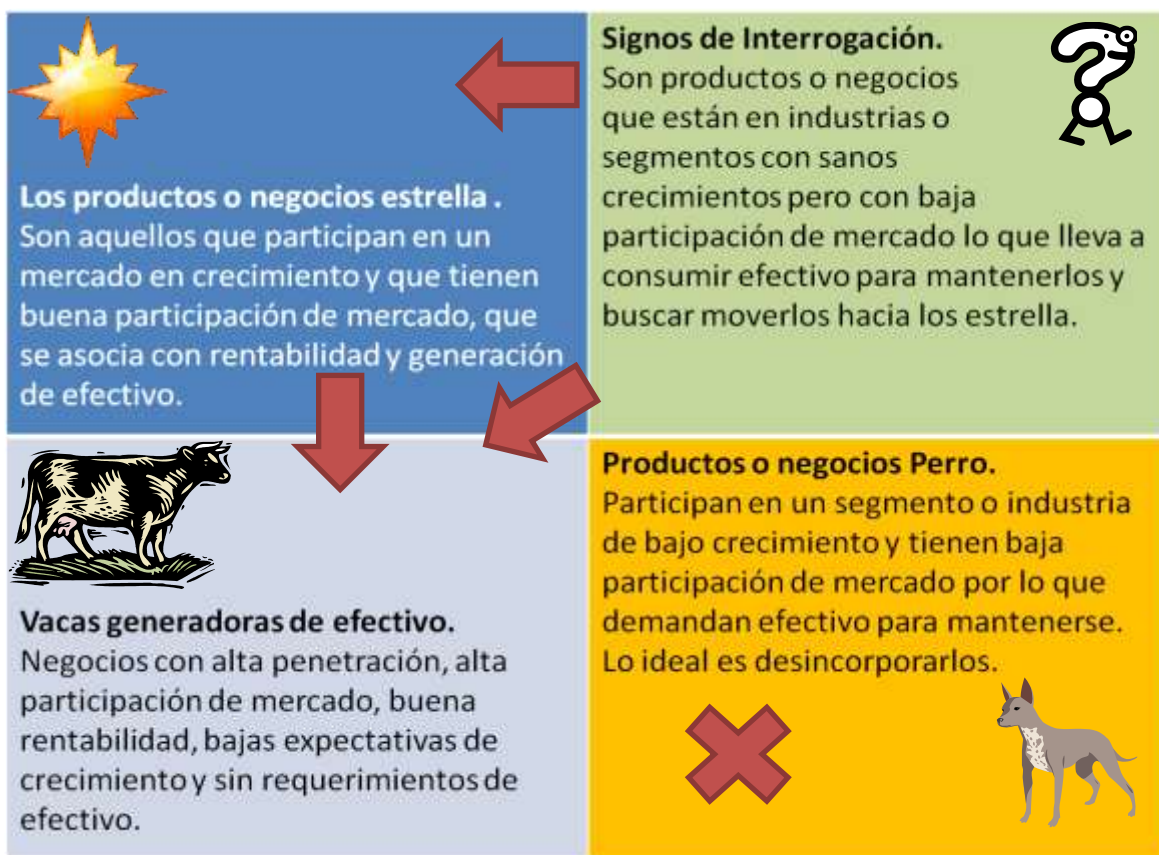
En el caso de Dell se puede decir que el manejo de su portafolio de productos no fue siguiendo una buena estrategia a largo plazo ya que nunca lo pudo balancear y se dependió mucho del negocio de PC's. Ahora que este mercado está decayendo, Dell está viendo caer rápidamente sus ingresos y sus utilidades, ya que tratará de gastar para conservar lo más posible su participación de mercado.

Este análisis proporciona un marco de referencia para que las empresas establezcan prioridades y los recursos que deben otorgar a sus diferentes negocios. Las empresas pueden tener cuatro tipos de productos o líneas de negocio: aquellos que generan efectivo pero que son de bajo crecimiento (Vacas de efectivo), los que generan efectivo y son de alto potencial de crecimiento (Estrellas), o los que consumen efectivo y son de alto crecimiento (Signos de interrogación) y los que consumen efectivo y son de bajo o nulo crecimiento (Perros). La intención debe ser impulsar los signos de interrogación hacia ser estrellas o vacas, que tengan un balance de efectivo positivo, mediante buenas participaciones de mercado en industrias estables o crecientes. Las estrellas pueden aspirar a ser vacas, cuando su mercado deje de crecer pero que a base de sanas participaciones de mercado puedan generar efectivo y subsidiar otros nuevos negocios. Mientras que las vacas llegarán a secarse y se volverán perros, que son los negocios que se encuentran en mercados decrecientes y que necesitan efectivo para sobrevivir, por lo que lo mejor es desincorporarlos a menos que otorguen intangibles como imagen de marca, representación o apalancamiento comercial.

En el caso de Dell, las PC's llegaron a ser el negocio estrella ya que el mercado crecía y Dell gracias a su modelo de venta directa y por vía electrónica tenía mejores márgenes que su competencia lo que generaba grandes cantidades de efectivo, que usó para impulsar sus negocios de servidores, tablets e incluso por un tiempo los smartphones.

Ahora que el mercado decrece, Dell debe buscar mantener una buena participación de mercado para que las PC's se conviertan en un negocio vaca y pueda financiar las actividades de otras categorías con el efectivo que todavía generan.

Gráfico 15. Matriz de crecimiento / participación (Boston Consulting Group).³⁷



LAS ALTERNATIVAS PARA DELL

Dell Inc. se encuentra ante el reto más grande de su historia. Su principal mercado se desacelera rápidamente y una competencia más capaz y agresiva que en años anteriores le ha hecho perder PDM, con la consecuente reducción en sus ventas y utilidades. La intención de su Presidente, CEO y fundador Michael Dell de recomprar las acciones públicas de Dell y volverla privada ha sido entendido en el mercado como la búsqueda de una profunda reestructura de la empresa en donde se depure la oferta y se desincorporen las líneas y los negocios menos redituables.

En este estudio de caso se presentan tres escenarios posibles para Dell en la búsqueda de la permanencia y de la obtención de mejores rendimientos que el promedio de su industria para beneficio de sus accionistas.

³⁷ Kotler. Keller. Dirección de Marketing. Pearson Prentice Hall. 2006

Escenario “Persistente”

La estrategia actual de Dell se enfoca en otorgar a sus clientes la mejor propuesta de valor sacando provecho de sus eficiencias a lo largo de su cadena de valor que le permiten ofrecer buenos precios con márgenes positivos.

Esta alternativa contempla continuar o persistir en el modelo de negocio actual aprovechando las capacidades de Dell para encontrar crecimiento orgánico a través de sus eficiencias en la cadena de valor y crecimiento a través de adquisiciones en segmentos de mayores rendimientos. Esto requeriría de un manejo de portafolio de productos para financiar las actividades de mayor crecimiento y generación de utilidad. El negocio de computadoras con alta PDM actuaría como financiador del desarrollo de software, servicios profesionales y servidores e interconexión, así como de líneas de producto de acuerdo a las necesidades actuales de clientes. En particular involucraría un mayor apoyo a las tablets de Dell para intentar quedarse con un pedazo del crecimiento que se está dando actualmente.

Se buscaría extender las ventajas competitivas diferenciadores en cuanto a eficiencia operativa y comercial, y exprimiendo el valor y reconocimiento mundial de la marca Dell, apoyándose en su modelo de venta directa a través de su portal de internet y aprovechando los nuevos canales como son las redes sociales y la expansión en los mercados internacionales, en particular en los países en vías de desarrollo.

Escenario “Privatizador”

Michael Dell ha propuesto al consejo de administración de Dell llevar la compañía lejos del escrutinio público del mercado de valores y enfocarse en una reestructura que le permita de Dell generar mayores ahorros y enfocarse en sus negocios más atractivos.

Tras los escándalos financieros del 2009 después de la quiebra de Lehman Brothers y la quiebra de otros bancos de renombre, se endurecieron aún más las reglas para cumplir los lineamientos de las compañías públicas por parte del gobierno de los EE.UU. En caso de llevar a Dell a ser privada, además de ahorros por cumplimiento de las reglamentaciones Dell tendrá mayor flexibilidad fiscal para mover sus reservas de efectivo donde menos impuestos le causen. Esto es polémico debido a la situación de tensión que se vive en EE.UU. ante la incapacidad del gobierno de conciliar su deuda y generar empleos y crecimiento económico. Pero la realidad es que sucede y Dell podría argumentar que es esto o perder ante los rivales asiáticos.

Las privatizaciones llevadas a cabo por fondos de inversión normalmente son propuestas agresivas que buscan convencer rápidamente a los accionistas ante la debacle del negocio. Los fondos son expertos administradores de recursos que adelgazan las empresas, escindiendo las partes ineficientes, costosas o de bajo crecimiento proyectado, y luego pueden relanzar la empresa ya sea públicamente, venderla al mejor postor público o privado, o dividirla en varias partes para interesados en una parcialidad del negocio y sumar una mayor venta que al ofrecerla completa. La característica de este acuerdo es que el propio fundador, presidente y CEO de Dell interviene en la propuesta y desea mantenerse como jefe de la empresa. Michael Dell ha dicho públicamente que el apoyaría ofertas de privatización diferentes a la de Silver Lake siempre y cuando él conserve el puesto de CEO.

La presencia de Microsoft como financiador del acuerdo hace pensar que podría quedarse con una parte de Dell que pudiera complementar su estrategia de proveedor de servicios, software y equipos especializados.

Escenario “Victimario”

Si los accionistas de Dell no logran llevar a cabo la privatización ya sea porque no logren el consenso necesario o porque no resulta ser lo más conveniente para los accionistas, seguramente la acción de Dell será castigada por el mercado. Los clientes, como sucedió en la fusión de HP y Compaq, se verán desalentados para seguir confiando en Dell como proveedor de productos y servicios por la incertidumbre generada ante su futuro.

La posición de Dell quedaría tan debilitada que en este caso la situación conveniente podría ser la fusión con una empresa mejor posicionada en el mercado de las tecnologías. Los principales interesados podrían venir de Asia, con Lenovo a la cabeza, seguido de Asus y Acer. La PDM de Dell en los Estados Unidos y el mundo, el valor de su marca y las eficiencias en su cadena de valor serían el principal atractivo para buscar adquirir su control accionario. La fusión podría ser aceptando la compra o intercambio de acciones o también un alianza estratégica en busca de colaboración e integración para enfrentar con mejores argumentos los retos del mercado. No se descarta el interés de Microsoft, aliado durante décadas de Dell, por integrarse alguno de sus redituables negocios y bajo su cobijo conseguir una reestructura más discreta y cuidada.

FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA

La presentación de la propuesta de privatización de Dell ha marcado ya un parte aguas en la historia de la empresa y considero que no puede haber marcha atrás. Tanto si se aprueba como si se rechaza el acuerdo, Dell no podrá continuar la misma línea de negocio que llevaba ya que su posición en el mercado habrá cambiado.

De rechazar la propuesta Dell quedaría disminuido para enfrentar los crecientes retos de sus competidores directos y sustitutos y estaría a merced de un intento de compra hostil. La PDM caerá a consecuencia de la pérdida de confianza de los consumidores, que debe estar ya considerada para el futuro. Difícilmente podría continuar con el modelo actual, como lo sugería en el primer escenario y por eso lo descarto.

Una compra o fusión por parte de una empresa estadounidense como Microsoft, IBM o misma HP luce improbable dado el deterioro del mercado interno de las PC's y el riesgo de llevar a cabo la reestructura que necesita Dell ante la mirada escrutinadora de los analistas, accionistas y gobierno. Una empresa asiática sí podría ver la compra o fusión como una excelente oportunidad para expandir su negocio a los EE.UU. y apalancarse en búsqueda de ingresar a nuevos segmentos más redituables. Sin embargo los márgenes de las empresas chinas son bajos y para la cantidad de efectivo y deuda que requeriría el acuerdo sería difícil encontrar inversionistas interesados ya que las perspectivas de crecimiento serían inciertas. Además el gobierno de EE.UU. ha mostrado reticencia a la compra de empresas americanas por empresas chinas y podría desincentivar el movimiento ofreciendo apoyos fiscales a la administración actual de Dell o a un posible comprador interno, por lo que queda descartada esta alternativa.

Las compras y fusiones de grandes empresas y más aún si son de países diferentes han presentado en diferentes industrias problemas con las integraciones culturales y geográficas.

Es por esto que la solución elegida como la más conveniente a estas alturas es que el consejo de administración de Dell logre la privatización de Dell al mejor precio posible para la participación negociada, en búsqueda de una reestructuración que permita a Dell y a todos sus accionistas depurar su oferta de negocio y desincorporar las unidades de menor rendimiento para maximizar la utilidad del capital de la empresa.

En un mediano plazo, Dell escindirá las unidades menos rentables, ya sea para venderlas o simplemente para independizarlas, de manera que incluso pudiera regresar a la bolsa como una compañía más eficiente y más valiosa, buscando recuperar la inversión realizada durante la privatización.

MARCO DE APLICACIÓN

La privatización de Dell Inc., encabezada por su fundador y presidente, sería la primera del tipo en su industria y es un experimento financiero y estratégico que de ser exitoso podría provocar su réplica en otras empresas públicas que necesitan una reorganización profunda.

Como se analizó anteriormente en el marco teórico de este trabajo, la estrategia de Dell debe ser depurada en función de ventajas competitivas sostenibles y diferentes, para superar el desempeño y los rendimientos obtenidos por sus competidores. La estrategia de costos bajos ha sido bien llevada por otros participantes en el mercado por lo que es necesario acompañarla de más elementos, como podría ser un portafolio de productos y servicios diferenciado, más pequeño y redituable, de acuerdo al cliente y segmento en el que se encuentre.

El ciclo de vida de las computadoras está en una etapa de madurez y acelerándose su declinación en ventas. Con el crecimiento de las tablets y los smartphones en el mercado las ventas de PC's son se recuperarán, lo que generará un exceso de capacidad en la industria, mayores costos para los fabricantes conjugados con la baja general de los precios en el mercado. Falta ver cuándo podría la demanda por las PC's estabilizarse gracias a los atributos que no son sustituibles por los otros productos.

El voto del consejo de Dell será el 12 de septiembre de 2013, a pesar de varios intentos de accionistas inconformes con la propuesta de boicotear el plan. Como se ha analizado en este trabajo, la decisión debe inclinarse por aceptar la propuesta de 13.75 dólares por acción más un dividendo de 13 centavos por acción, lo que equivale a un monto alrededor de los 24.4 mil millones de dólares por las aproximadamente 1.75 mil millones de acciones en circulación. De este monto, 2 mil millones son de un préstamo de Microsoft, quien históricamente ha sido un socio comercial de Dell. El fondo Silver Lake aportaría 1.4 mil millones de dólares. El efectivo de la empresa asciende a 7.4 mil millones de dólares y participaría en la operación. Michael Dell y su fondo personal aportarían 750 millones de

dólares. El resto del monto se pagaría a través de nuevos préstamos a la empresa conseguidos para la operación.

Este movimiento multimillonario dejará a la naciente empresa fuertemente endeudada y comprometida con sus acreedores. Por esto el foco debe estar en una ejecución rápida y sólida para deslistarse de la bolsa y liquidar las acciones públicas. Este proceso debe consolidarse durante lo que resta del 2013. Tras la aprobación del acuerdo, Dell estará en la mira de todo el mercado que observará los movimientos de la empresa con curiosidad debido a lo novedoso del esquema privatizador, lo que prácticamente vuelve a Dell un caso de estudio por parte de toda la industria.

Michael Dell ha expresado su condición de continuar como CEO de la nueva empresa privada. Yo considero que debido al profundo conocimiento que tiene sobre su organización, él liderará los primeros meses de la nueva empresa, aunado además a que es el principal impulsor del acuerdo por lo que debe tener muy claro los compromisos, la estrategia y los pasos a seguir para ejecutarla.

Durante el 2013 probablemente veamos las primeras decisiones de centralizar la operación en búsqueda de reducir costos y simplificar funciones globales. De los más de 100 mil empleados de Dell seguramente veremos al menos un 10% perdiendo su puesto en búsqueda de una nueva organización más esbelta. Dell buscará no generar noticias en la prensa que atraigan la atención de los clientes, analistas y competidores. Considero que buscará mantener una imagen de normalidad, presentando los lanzamientos ya programados en la tubería, buscando mantener su buena imagen de marca y sin generar sobresaltos en el mercado que pudiera ocasionar una desconfianza por parte de los clientes y una acelerada caída en las ventas.

Es probable que, como sucedió en la fusión de HP y Compaq, Dell vea sus ventas afectadas por aquellos clientes que desconfían del proceso que está siguiendo la empresa y prefieran la seguridad de los productos de otras que lucen más estables. Este efecto se mitigará en la medida que Dell sea capaz de apagar cualquier rumor y salir fortalecido de su privatización lo más pronto posible.

El proceso inicial deberá ser liderado entonces por Michael Dell y un grupo compacto de transición, conformado por a lo mucho 10 ejecutivos, en compañía de asesores financieros que conduzcan un estudio a profundidad de la empresa, con las características

de un Due Diligence³⁸, que arroje conclusiones acerca de las áreas y operaciones que aportan el mayor valor a la compañía y aquellas que no aportan o que incluso restan. Siendo una compañía privada, Dell tendrá mayor libertad para reestructurar sus operaciones tanto nacionales como internacionales, lo que le permitirá tomar decisiones más rápidas y evitando el alto costo de cumplir con ciertas leyes e impuestos.

La etapa de transición no debe extenderse más de medio año, para que en el curso del 2014 la empresa se enfoque en la reducción de costos y optimización de sus operaciones, lo que debe llevar a cabo durante todo el 2014. El comité de 10 ejecutivos deberá disolverse en varios equipos de trabajo enfocados en mejorar las oportunidades que ya debieron haber sido detectadas. Otros integrantes de la empresa se integrarán a estos equipos y aportarán ideas para la renovación. Es muy importante que la nueva Dell sea muy clara con sus empleados, y que la etapa de recortes de personal sea breve y decidida, lo que pueda permitir que el resto de sus empleados se enfoquen en la nueva etapa.

En mi opinión, una vez pasada la etapa de privatización, de encaminar la estrategia y tomadas las primeras y más importantes decisiones, Michael Dell deberá dejar el puesto de CEO para quedarse como miembro del consejo, el cual no presidirá ni que se mantendrá como un miembro encargado de monitorear la estrategia de transición y renovación. Esto es debido a que muchos intereses estarán guiando a la empresa y los de Michael no serán los más importantes. Considero que Microsoft y Silver Lake Partners apoyarían la instalación de un CEO que sea experto en reestructuraciones, más comunes en compañías al borde de la quiebra, pero es la virtud de este ejercicio. La compañía se anticipa a la catástrofe y tiene tiempo y recursos para depurar su negocio y buscar el mayor retorno del capital. Este movimiento de acuerdo a los tiempos propuestos deberá darse a principios del 2015 para que el nuevo director se enfoque en consolidar las operaciones estrella, que participan en mercados de altos crecimientos con buena participación de mercado y gran generación de efectivo, y pueda escindir aquellas operaciones que consumen efectivo y participan en mercados en declive.

Esto no necesariamente aplica para el negocio de las PC's alrededor del cual ha girado este trabajo. Dell podría vender operaciones internas pero conservar sus marcas que

³⁸ Un Due Diligence es un proceso de evaluación cuidadosa de una empresa que se lleva a cabo principalmente cuando está sujeta a la posibilidad de ser comprada o fusionada, de manera que se deba conocer el valor real de la empresa de acuerdo a su posición financiera, legal, de negocio y ambiental.

son bien reconocidas en el mercado y que utilizaría en futuros lanzamientos para complementar su oferta. Una alternativa sería aceptar la caída en el mercado de las PC's con una oferta contenida y de nicho, que le resulte económica de mantener y que tenga los mejores márgenes posibles, de manera que aproveche el efectivo que todavía va a generar para financiar negocios emergentes.

El esfuerzo de Dell podría concentrarse en desarrollar las nuevas tendencias de mercado, como las tablets, los smartphones y nuevos desarrollos que irán apareciendo, como televisores inteligentes, relojes y hasta lentes que cuenten con interfaz electrónico, como los futuros Google Glass.

Para finales del 2015, Dell podría decidir vender parte de sus negocios, ya sea el de los dispositivos electrónicos para enfocarse en los servicios de inteligencia de mayores márgenes y crecimiento, o escoger vender ese promisorio y seguramente bien valuado segmento, para quedarse enfocado en la manufactura de hardware. En este segundo escenario, Dell como fabricante de dispositivos electrónicos, la compañía sería mucho más esbelta y funcional, así como especializada en productos de tecnología, similar a lo que ahora tiene la empresa china Lenovo. Al enfocarse en ser más que una empresa de tecnología, una administradora de la subcontratación y de la cadena de suministro, Dell seguramente encontrará un modelo más rentable y económico que el actual de Lenovo, quien muy próximamente deberá reportar mejores resultados para sus accionistas ya no sólo en base al volumen conseguido en el mercado mundial sino también en el rendimiento de su capital. La empresa china experimentará directamente el encarecimiento de la mano de obra china, afectando su estructura de costos, lo que podría volver a su actual modelo de negocio insostenible en el largo plazo.

Para 2016, ya sea con sus negocios actuales o manteniendo algunas unidades de negocio, Dell habrá generado mayor valor para sus accionistas, cumpliendo sus compromisos con sus clientes y con sus acreedores.

RECOMENDACIONES

El nombre de Dell es reconocido mundialmente, sin embargo va a ser necesaria una clara estrategia de comunicación de la nueva empresa, tras salir de la etapa de reestructura. Yo recomendaría la evolución del nombre Dell Inc. hacia algo que comunique la renovación de la empresa, como podría ser Dell Technologies o Dell Intelligence, mediante una campaña en medios de comunicación que posicione a la nueva Dell en un buen concepto en sus consumidores, que seguirán con el recuerdo fresco de la privatización de Dell a causa de unos rendimientos que no eran los mejores.

La diferenciación es la clave para generar ventajas competitivas y crecimiento en un mercado que tiende a ofertar los mismos productos. Es importante que Dell priorice la innovación a través de un gasto eficiente en I&D, independientemente de la baja en ventas, con objetivos claros y bien definidos, buscando que el dinero invertido rinda lo más posible. La prioridad deberá ser hacia los negocios de mayor rendimiento, sin embargo Dell no debe descuidar el portafolio completo de sus productos. Innovaciones en búsqueda de la simplificación, el abaratamiento de componentes y la facilidad de uso serán siempre bienvenidas en el mercado de las PC's.

Ante el inminente escenario de contracción de las ventas Dell debe abandonar en el mediano plazo la búsqueda del volumen y darle prioridad a una estrategia de nichos, donde la venta sea menor, pero con mejores márgenes y menor riesgo, ya que al perseguir el volumen los requerimientos de efectivo son grandes y la pérdida de puntos de participación conlleva mayores pérdidas.

Las líneas de negocio desincorporadas interesarán a varios inversionistas en el mercado pero habrá que evaluar antes qué tanto podría afectar a Dell en el largo plazo el desempeño de este competidor. O simplemente Dell podría eliminarlas para generar un enfoque en lo que es más redituable, asumir la pérdida en venta neta, pero compensarlo con mayores utilidades al invertir en la expansión de los negocios de mayor margen.

El portal dell.com puede seguirse impulsando para aprovechar el reconocimiento y confiabilidad que tiene en los EE.UU. y en el extranjero. Las asociaciones con empresas tecnológicas para que Dell comercialice sus productos, aquellos que no le generan competencia directa, lo pueden llevar a ser especialista en venta de tecnología por internet, y buscar parte del mercado que ha hecho crecer a empresas como Amazon e E-Bay.

Finalmente, una unidad especializada en inteligencia competitiva debe reportar directamente al consejo de administración para monitorear lo más cerca posible el mercado de las PC's, de dispositivos electrónicos y tecnologías de información en general y de las nuevas tendencias que emergen y que son aceptadas por los clientes. Considero que el gran error de Dell, Inc., así como de muchos otros en la industria, fue no haberse percatado con anticipación de los cambios en la demanda del mercado, alejándose de las PC's hacia dispositivos portátiles. De haberse podido anticipar, Dell hubiera podido asociarse con un fabricante de smartphones para competir con un mayor know how en ese mercado, apoyar más decididamente el desarrollo de su oferta de tablets, o incluso antes haber previsto que sus competidores lograrían las eficiencias que Dell había desarrollado, en menor tiempo de lo previsto y que eliminaron su ventaja en costos de producción.

Es por esto que una unidad de inteligencia competitiva que estudie el entorno general, el interno y el externo, y que genere información valiosa para la toma de decisiones es indispensable para que Dell pueda solidificar su nueva estrategia, una vez siendo una compañía privada, lo que le permita anticiparse de la mejor manera posible a las demandas de sus clientes y a las tendencias del mercado. También le permitirá tener una mejor planeación estratégica de su portafolio de productos que le permita maximizar sus retornos combinando los beneficios de diferentes unidades de negocio.

CONCLUSIONES

Las PC's han sido sustituidas en gran parte de las actividades cotidianas del mundo actual. La conexión permanente al internet, al correo electrónico y a las redes sociales ha sido aprovechada por los Smartphones, mientras que las tablets han proliferado en casa para el correo electrónico, la navegación por internet y la organización. Las consolas de videojuegos han crecido y relegado la participación de la PC para el desarrollo y uso de juegos por computadora. Sin embargo, a pesar de la pérdida de relevancia de las PC's, existen usos que no podrán ser sustituidos en el futuro, de la PC, particularmente para actividades de trabajo y oficina.

Como se mencionó en este trabajo, la reducción del mercado global provocará una competencia más intensa en el negocio de las PC's por lo que Dell deberá apalancarse en sus fortalezas y en sus ventajas competitivas en búsqueda de un nuevo modelo de negocio, una nueva estrategia y una nueva oferta de valor que generen mayores rendimientos a sus

accionistas a futuro, basándose en la diferenciación con relación a sus competidores y enfocándose en las líneas de producto, los segmentos y los negocios de mejores márgenes pero sin descuidar el balance de su portafolio.

Una empresa de tecnología debe estar preparada para el cambio ya que el ritmo de innovaciones se ha ido acelerando con los años. Los fabricantes presentan un mayor número de innovaciones cada año y los clientes dan preferencia a lo nuevo, lo que está llevando la curva de las innovaciones hacia una más rápida adopción. Los clientes son más curiosos y más tecnológicos que antes por lo que la estructura de Dell al volverse privada deberá estar encaminada a tener una mayor capacidad de reacción ante las innovaciones de la competencia y las demandas del mercado, con una organización más flexible y versátil.

Michael Dell enfrentará un gran reto al liderar la transición y el renacimiento de Dell en su nueva etapa privatizadora. Una vez consolidado el nuevo modelo deberá aceptar un rol más de acompañante que de líder, dados los mayores intereses que existirán alrededor de la compañía por parte de sus acreedores. Ya alguna vez la arrogancia de Michael Dell hizo que la empresa descuidara el nacimiento de importantes competidores que adoptaban estrategias de eficiencias en la cadena de suministro y diferenciación, así como de nuevos productos que sustituyeron parcialmente el uso de las PC's que menguaron la posición competitiva de Dell. En su nueva posición, Michael podrá apoyar con su experiencia y su conocimiento del mercado, y también deberá ceder cuando sus ideas no sean compartidas por sus socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Thompson A., Strickland A.J., Gamble, J. (2008) Administración Estratégica: Teoría y Casos (12ª ed.). México: McGraw Hill. Dell Inc. en 2006: ¿pueden sus rivales vencer su estrategia?
- Thompson A., Strickland A.J., Gamble, J. (2010) Crafting and Executing Strategy (13ª ed), New York: Mc Graw Hill. Dell in 2008.
- Rivkin, Jan W. (2010) Revitalizing Dell. Harvard Business School.
- Kotler. Keller. Dirección de Marketing. Edit. Pearson Prentice Hall. 2006
- Porter, M. (2010, Febrero) Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En Harvard Business Review, 8-32.
- Porter, M. (2010, Febrero) ¿Qué es la estrategia? En Harvard Business Review, 35-52.
- Hitt, M. Ireland, R., Hoskisson, R. (2008) Administración Estratégica (7ª ed.) México: Cengage.
- Ross, S., Westerfield, R., Jordan, B. (2010) Fundamentos de Finanzas Corporativas (6ª ed.) México: McGraw Hill.
- Dell Inc. Annual Report 10K. 2012, 2010, 2008, 2006.
- Hewlett Packard. Annual Report 10K. 2012, 2008.
- Apple Inc. Annual Report 10K 2012, 2008.

- Doidge, F. China is now the world's largest PC market. 04/30/2013. Channelnomics. <http://channelnomics.com/2013/04/30/china-tops-u-s-largest-pc-market/>

- Press Release. Worldwide Smart Connected Device Market Crossed 1 Billion Shipments in 2012. 03/26/2013. IDC. <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24037713>

- Brown, A. Real Mastermind Behind Dell Buyout? Perhaps Not Billionaire Michael Dell 3/30/2013. Forbes. <http://www.forbes.com/sites/abrambrown/2013/03/30/real-mastermind-behind-dell-buyout-perhaps-not-billionaire-michael-dell/>

- Keizer, G. iPad sales beat HP, Lenovo, Dell PC numbers. 01/25/2013. COMPUTERWORLD. http://www.computerworld.com/s/article/9223707/iPad_sales_beat_HP_Lenovo_Dell_PC_numbers

- Perez B. Lenovo holds steady as global PC market plummets . 12/04/2013. South China Morning Post. <http://www.scmp.com/business/companies/article/1212593/lenovo-holds-steady-global-pc-market-plummets>