



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



Caso de Estudio

Dell

Rodrigo Vergara Barbagelata
2012



PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATOLICA
DE VALPARAISO



El autor es Ingeniero Civil Electrónico de la Universidad Federico Santa María, Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.

Caso de Estudio preparado (Abril 2012) por el profesor Rodrigo Vergara Barbagelata para la asignatura “Administración de Áreas Funcionales”, basado en información pública y en la obra “Dell Computer Corporation: Strategy and Challenges for the 21st Century”, de los profesores Arthur Thompson (University of Alabama) y John Gamble (University of South Alabama).

CASO DE ESTUDIO

Dell Inc.



Por más de 26 años, Dell Inc. le ha dado la posibilidad a países, comunidades y personas en todo lugar para usar la tecnología que les permitirá realizar sus sueños. Dell es un buen ejemplo de cómo una buena idea, simple y acompañada con una estrategia correcta, y buenos procesos funcionales, puede llevar la rentabilidad a dimensiones astronómicas.

Michael Dell, a la edad de 19 años, fundó su compañía desde su dormitorio en la universidad a fines de 1984. Invertió US\$ 1,000 de su bolsillo para comprar módulos de memoria RAM, lectores de disco y otros componentes, a bajo costos, con distribuidores que tenían exceso de stock. Dell los revendió cliente a cliente, mediante anuncios en los periódicos locales. También compraba computadores que quedaban en stock, las arreglaba con tarjetas gráficas, más memoria, mejores discos duros, y las revendió un 15 por ciento por debajo de los precios del mercado. El negocio resultó, al punto que Michael decidió abandonar sus estudios de medicina, y convenció a su familia para que aportara capital por US\$ 300.000, con lo que construyó una infraestructura adecuada para el armado de computadores.

Tú nunca sabes realmente si has dado con el plan correcto hasta mucho más tarde, cuando funciona o no. ¿Cuál es el plan correcto? Es el que ayuda a identificar lo que necesitas hacer para asegurar el éxito. Es el que reúne a sus empleados en torno a un pocos objetivos comunes, y los motiva a alcanzarlos. Es uno que involucra los objetivos de tus clientes de de tus proveedores y les da a todos ellos un enfoque unificado.
Michael Dell

La idea del negocio era sencilla: dar a los consumidores lo que buscaban y a un precio lo más barato posible, al mismo tiempo que el negocio fuera rentable. Él creía que su enfoque tendría dos ventajas: (a) Evitar a los distribuidores y minoristas (que aumentaban el precio de venta del producto), y (b) fabricar por pedido, reduciendo significativamente los costos y riesgos de inventario de partes y piezas.



Michael Dell

Dell podía vender clones de IBM, con similares componentes, pero 40% más baratas. En 1985, la compañía (que se llamaba PCs Limited) produjo la primera computadora con su propio diseño, a la que llamó "Turbo PC", basado en un procesador Intel 8088 con una velocidad de 8 MHz. Michael publicitó este equipo en revistas de informática de circulación nacional, bajo el modelo de venta directa a los clientes, con ensamblaje y configuración personalizada en cada unidad ordenada. En ese año, la firma contaba con 40 empleados,

Michael Dell trabajaba 18 horas diarias en la planta, y las ventas anuales llegaban a US\$ 33 millones.

La credibilidad comercial y operativa de DELL fue en aumento, respecto de sus competidores. Cada uno de los grandes productores de computadores personales de la época, como IBM, Apple, Tandy, Atari y Commodore tenían su estrategia corporativa bien definida, pero perdieron de vista los cambios que iban teniendo los clientes, cada vez más



preparados para usar los equipos personales. Dell reconoció que los requerimientos de los clientes estaban cambiando de manera importante, y que una buena parte de los usuarios se convirtieron en conocedores de computadoras. Hacían falta vendedores que pudiesen explicar el misterioso mundo de las RAM y ROM, de la velocidad de procesamiento, la capacidad de los discos duros, y el uso de los discos flexibles. Los consumidores ya sabían la clase de computadora quería, y querían comprarla convenientemente y a un precio bajo. ¿Estaban satisfechos los clientes? Dell, al igual que hacen los comerciantes minoristas exitosos, simplemente miraba de cerca y escuchaba a los clientes, para detectar si estaban satisfechos con sus computadoras, y aprendía a reconocer los cambios en las preferencias de los usuarios para proyectar cuál tipo de equipo era el que más se vendería. El lema de Dell es (y sigue siendo): **“Escuchar, Aprender, Entregar soluciones. Eso es lo que hacemos”**.

Sin embargo, el crecimiento PCs Limited le significó comenzar a tener problemas en los siguientes años, por falta de dinero y gente preparada. Michael Dell se enfocó en mejorar el modelo de negocios de la firma, añadiendo capacidad de producción y reclutando el mejor personal administrativo y técnico posible, siempre manteniendo bajos sus costos.

Por otro lado, la firma cambió de nombre, y en 1987 Dell Computer comenzó a cotizar en Bolsa, obteniendo US\$ 34 millones en su primera emisión de acciones. Ese año, abrió sus primeras oficinas comerciales fuera de USA, al tiempo que agregaba fuerza de venta orientada a grandes clientes, como organismos del estado.

Para seleccionar la mejor gente posible, con competencias para ayudar a la compañía a aprovechar las oportunidades en otros países, Dell se mantiene activo en el reclutamiento de ciudadanos extranjeros que se gradúan en las escuelas de negocios de Estados Unidos. Aquellos seleccionados son enviados a las oficinas centrales de Austin, Texas, por un par de años, para aprender acerca de Dell y de su modelo de negocio. Luego, se les da tareas para ayudar en el esfuerzo de la expansión global de la firma. Michael Dell está convencido que la compañía necesita la experiencia de los extranjeros que conocen a Dell desde el interior y que -por otra parte- eso mismo ayuda a Dell Computer a entender las diferentes culturas y responder de una manera sensible a las costumbres y comportamientos locales.

La ventas a grandes clientes pronto llegaron a ser la parte dominante del negocio. En 1990, Dell Computer lograba ventas por US\$ 388 millones, con una participación de mercado de 2 a 3%, con una dotación de personal técnico focalizado en Investigación y Desarrollo por sobre las 150 personas. La visión de Michael Dell era que Dell Computer llegara a ser una de las tres compañías de venta de PC más grandes del mundo.

Con la idea de que las ventas directas al consumidor no iban a crecer eternamente, entre 1990 y 1993 la firma comenzó a distribuir sus computadores a través de minoristas establecidos, como Walmart, Best Buy y otros, incluso a través de Xerox fuera de USA. Sin embargo, los márgenes por venta se fueron reduciendo, tal como Michael había predicho, y -hecha la evaluación- decidieron volver a su estrategia original de ventas directas y terminaron por eliminar esos canales.

Con la llegada de Internet, Dell tuvo un nuevo despegue. A partir de 1996, la firma fue pionera en el comercio electrónico, por cuanto pudo ofrecer y vender sus equipos a millones de personas, sin mayor costo de publicidad y fuerza de venta.

Por los resultados obtenidos durante 1996 y 1997, con una participación de mercado cercano al 6% y un aumento de 55% en la venta de computadores, quedaba claro que

Principales productores de PC en el mundo - Años 1996 y 1997

1997 Rank	Vendor	1997 Market Shipments of PCs*	1997 Market Share	1996 Market Shipments of PCs*	1996 Market Share	Percent Growth 1996-1997
1	Compaq Computer	10,064,000	12.6%	7,211,000	10.4%	40%
2	IBM	7,239,000	9.1	6,176,000	8.9	17
3	Dell Computer	4,648,000	5.8	2,996,000	4.3	55
4	Hewlett-Packard	4,468,000	5.6	2,984,000	4.3	50
5	Packard Bell NEC	4,150,000	5.2	4,230,000	6.1	(2.0)
	Others	49,369,000	61.8	45,727,000	66.0	8
	All vendors	79,938,000	100.0%	69,324,000	100.0%	15%

aquellos usuarios que estaban comprando su segunda o tercera máquina ya sabían de computadores, y querían equipos poderosos con diferentes características. Estos usuarios no requerían mucho soporte técnico y les gustaba la posibilidad de configurar sus computadores a la medida, y que éstos les llegaran directamente a sus casas en breve lapso de tiempo.

Resumen del desempeño financiero de Dell Computer 1994 - 1998 (en US\$ millones)

Fiscal Year Ended	February 1, 1998	February 2, 1997	January 28, 1996	January 29, 1995	January 30, 1994
Ingreso neto	\$ 12,327	\$ 7,759	\$ 5,296	\$ 3,475	\$ 2,873
Margen bruto	\$ 2,722	\$ 1,666	\$ 1,067	\$ 738	\$ 433
Ingreso Operacional	\$ 1,316	\$ 714	\$ 377	\$ 249	\$ (39)
Utilidad Neta	\$ 944	\$ 518	\$ 272	\$ 149	\$ (36)

Fuente: Dell Annual Report 1998

Estado Financiero Consolidado Dell Computer 1996-1998 (en US\$ millones)

	Fiscal Year Ended		
	February 1, 1998	February 2, 1997	January 28, 1996
Ingreso neto	\$12,327	\$7,759	\$5,296
Costo de Venta	9,605	6,093	4,229
Margen bruto	2,722	1,666	1,067
Gastos Operacionales	1,406	952	690
Comerciales y Administrativos	1,202	826	595
Investigación y Desarrollo	145	88	62
Ingeniería	59	38	33
Ingreso Operacional	1,316	714	377
Gasto Financiero	52	33	6
Utilidad antes de impuestos	1,368	747	383
Impuestos	424	216	111
Utilidad Neta	944	531	272

Balance Consolidado de Dell Computer 1997-1998 (en US\$ millones)

Assets	February 1, 1998	February 2, 1997	Liabilities and Stockholders' Equity	February 1, 1998	February 2, 1997
Current assets			Current liabilities		
Cash	\$ 320	\$ 115	Accounts payable	\$1,643	\$1,040
Marketable securities	1,524	1,237	Accrued and other	1,054	618
Accounts receivable, gross	1,514	934	Total current liabilities	2,697	1,658
Less allowance for doubtful accounts	(28)	(31)	Long-term debt	17	18
Net accounts receivable	1,486	903	Deferred revenue on warranty	225	219
Inventories of production materials	189	223	Other	36	13
Work-in-process and finished goods inventories	44	28	Commitments and contingent liabilities	—	—
Other	349	241	Total liabilities	2,975	1,908
Total current assets	3,912	2,747	Put options	—	279
Property, plant, and equipment			Stockholders' Equity		
Land and buildings	\$ 137	\$ 133	Preferred stock and capital in excess of \$.01 par value; shares issued and outstanding: none	—	—
Computer equipment	135	104	Common stock and capital in excess of \$.01 par value; shares issued and outstanding: 644 and 692, respectively	747	195
Office furniture and fixtures	45	32	Retained earnings	607	647
Machinery and other equipment	126	59	Other	(61)	(36)
Leasehold improvements	66	46	Total stockholders' equity	1,293	806
Total property, plant, and equipment	509	374	Total liabilities and equity	\$4,268	\$2,993
Less accumulated depreciation and amortization	(167)	(139)			
Net property, plant, and equipment	342	235			
Other assets	14	11			
Total assets	\$4,268	\$2,993			

Al entrar en el siglo XXI, Dell Computer había llevado a cabo mejoras en la eficiencia de sus procesos, y fue ampliamente considerado como la firma con el proceso de abastecimiento, producción y distribución más eficiente de la industria mundial de PC. En el año 2000, las ventas de computadores de escritorio (desktop) representaban el 65% de los ingresos de Dell, los notebooks generaban entre 20% y 25%, y los servidores generaban entre 10% y 15%. Los equipos Dell eran vendidos en más de 170 países. La compañía había crecido, y contaba con 33,200 empleados en 34 países, comparado con los 16,000 del año 1997, y aproximadamente un tercio de ellos estaba ubicado en USA.

Desde el año 1995, los ingresos de Dell Computer crecieron 30% anual promedio, mientras sus utilidades crecieron 36% anual, llegando a obtener en el año 2005 una facturación anual de US\$ 49,200 millones, con utilidades de US\$ 3,000 millones, y con una dotación de 65.000 empleados en todo el mundo, la mitad de ellos fuera de USA. La firma cambió nuevamente de nombre, pasando a llamarse Dell Inc.

Para Dell, el proceso de producción comienza una vez que el cliente hace el pedido. El modelo de ventas directas de Dell comprimió la cadena de valor al evitar el canal de distribución tradicional. La compañía vende por teléfono y a través de Internet directamente, lo que le permite vender más barato que los demás. Además, Dell captura una gran porción de las ventas añadidas, como productos accesorios. Por lo tanto, Dell es capaz de controlar las ventas y el servicio de soporte posventa, lo que establece superiores relaciones con los clientes. Dell siempre ha sido considerado como el productor de costos más bajos del mercado, tanto en PC como en servidores. Sin embargo, Michael Dell tenía algo más en mente: integrar su negocio con sus proveedores de componentes y con sus clientes, en tiempo real, proceso que llamó "integración virtual". La misión de la compañía era "ser la empresa computacional de mayor éxito en el mundo, entregando al cliente la mejor experiencia de compra en el mercado que servimos."

Dell fabrica sus computadores personales y servidores a la medida, por orden de venta ("Build-to-Order" Manufacturing). No se produce nada para inventario. Los clientes pueden configurar su equipo de acuerdo a sus necesidades, a través de internet o por teléfono.



Los pedidos los recibe la planta de Dell más cercana (Dell tiene plantas en Texas, Tennessee, Irlanda, China, Malasia, México y Brasil), la que emite la orden de ensamble del equipo, proceso que demora entre 2 y 3 días en promedio, incluyendo la carga de software, las pruebas de funcionamiento y el embalaje final. Dell utiliza tecnologías no propietarias y estandarizadas, para lograr la máxima eficiencia en el proceso de ensamblaje del hardware y configuración del software. Las plantas de Dell operan bajo el sistema "just-in-time," lo que permite recibir cada dos horas los componentes necesarios por parte de los proveedores y evitar el almacenamiento de inventarios. La distribución y entrega de los equipos a los clientes también está cuidadosamente realizada, con Airborne Express y UPS. Estas empresas recogen los equipos en la plantas de Dell, agregan los monitores que tienen en sus bodegas, y luego los transportan hasta la casa de los clientes.

Dell es como un comerciante minorista. Sabe que debe ganarse la vida todos los días, a toda hora. Debe preguntarse constantemente si ha comprado demasiada o insuficiente mercadería, y si lo ha hecho de la variedad correcta. Para él, todo depende de cuán rápidamente la mercancía se va de los estantes. Un comerciante minorista tiene márgenes de ganancia pequeños, pero puede ganar un retorno muy alto vendiendo todo lo que compra cada día. Para Dell, es fundamental responder con rapidez al cliente, para lo cual necesita de una gran flexibilidad en sus procesos productivo, logístico y comercial.

Mientras que muchas empresas de tecnología organizan sus actividades de marketing y ventas en torno a líneas de productos, Dell lo hace en torno a grupos de clientes. Dell tiene gerentes a cargo de programas de ventas y servicios adecuados a las necesidades de expectativas de cada grupo de cliente. Al principio, tenía programa de ventas hacia dos segmentos: empresas y gobierno y clientes individuales. Posteriormente, y hasta la actualidad, estos segmentos se subdividieron en las siguientes categorías más definidas y homogéneas: grandes empresas, gobierno, PYMES y consumidores individuales. Dell tiene una fuerza de venta de campo dirigida a grandes empresas en todo el mundo, llegando a tener (por ejemplo) 150 ejecutivos dedicados a General Electric y sus filiales.

El éxito de Dell se basó en su estrategia corporativa: foco en la gestión de la cadena de suministro, producción de bajo costo y ventas directas a los clientes. La propuesta de valor para los clientes tomaba la forma de darles el PC que querían, con la calidad requerida y a precios más bajo que la competencia.

Dell cambió las reglas del negocio de las PC y el paradigma de cómo las computadoras serían fabricadas y vendidas. Equiparando los cambios de las condiciones del mercado con nuevas oportunidades para hacer un negocio rentable, calculó que los usuarios sacrificarían las relaciones de venta cara a cara a cambio de precios bajos y personalización. En vez de comprar un equipo estándar preconfigurado, que un comerciante tenía "en stock", Dell le dio a sus clientes la posibilidad de elegir los dispositivos y características que sus PC tendrían.

Dell comprendió que el foco en actividades claves de su cadena de valor podría triunfar por sobre el patrón de integración vertical que existía en la industria de las PC por tanto

tiempo. Dell fue la primera compañía en basarse solamente en compra a terceros, ensamblaje y despacho de productos terminados. Y, lo que es más, como resultado de una relación cercana y de largo plazo con sus proveedores ha eliminado la necesidad de tener existencias de inventario, que rota 52 veces por año. Compare esto con Compaq o IBM, que rota sus inventarios sólo entre 10 y 15 veces. Esta integración con los proveedores derivó en la implementación del modelo “Just in Time”, que le generó importantes ventajas en costos y acortó los tiempos para colocar nuevos modelos de computadores en el mercado.

Así, en los últimos años, los fabricantes de computadoras han comenzado a abandonar la integración vertical en favor de una estrategia de externalización de la mayoría de los componentes especializados, para concentrarse en un ensamblaje eficaz y en la comercialización de su producto.

Si 20 jugadores están en carrera, compitiendo para hacer el chip gráfico más rápido en el mundo, ¿quieres ser el jugador 21, o prefieres evaluar a los 20 y escoger el mejor?

Michael Dell

De acuerdo con su visión diferenciada de soluciones empresariales, Dell ofrece a sus clientes soluciones abiertas, eficientes, integradas y asequibles en costo. A los PC y servidores tradicionales, Dell ha incorporado impresoras, dispositivos de almacenamiento, equipos de red, equipos inalámbricos, cámaras, y en los últimos meses, teléfonos móviles y tablets. También ha incorporado servicios, incluyendo consultorías de infraestructura, soporte técnico, data center y hosting de equipos, desarrollo de software, consultorías de procesos, y proyectos especiales. En esta línea de servicios, Dell tiene mucho campo por crecer. Desde ya, acaba de anunciar (Marzo 2012) en su página oficial la adquisición de SonicWALL, una compañía especializada en el desarrollo de soluciones de seguridad y protección de datos, que cuenta con cerca de 950 empleados que pasarán a formar parte del equipo técnico de la compañía.

Actualmente, los resultados siguen siendo muy positivos. El período fiscal 2010, que terminó el 28 de Enero 2011, culminó con ventas por US\$ 61,494 millones y utilidades por US\$ 2,635 millones, como lo muestran los siguientes Estados Financieros.

DELL INC.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION
(in millions)

Fiscal Year ended	January 28, 2011	January 29, 2010	Fiscal Year ended	January 28, 2011	January 29, 2010
ASSETS			LIABILITIES		
Current assets:			Current liabilities:		
Cash and cash equivalents	13,913	\$ 10,635	Short-term debt	\$ 851	\$ 663
Short-term investments	452	373	Accounts payable	11,293	11,373
Accounts receivable, net	6,493	5,837	Accrued and other	4,181	3,884
Financing receivables, net	3,643	2,706	Short-term deferred services revenue	3,158	3,040
Inventories, net	1,301	1,051	Total current liabilities	19,483	18,960
Other current assets	3,219	3,643	Long-term debt	5,146	3,417
Total current assets	29,021	24,245	Long-term deferred services revenue	3,518	3,029
Property, plant, and equipment, net	1,953	2,181	Other non-current liabilities	2,686	2,605
Investments	704	781	Total liabilities	30,833	28,011
Long-term financing receivables, net	799	332	Stockholders' equity:		
Goodwill	4,365	4,074	Common stock	11,797	11,472
Purchased intangible assets, net	1,495	1,694	Treasury stock at cost: 976 and 919 shares,	(28,704)	(27,904)
Other non-current assets	262	345	Retained earnings	24,744	22,110
Total assets	38,599	\$ 33,652	Accumulated other comprehensive loss	(71)	(37)
			Total stockholders' equity	7,766	5,641
			Total liabilities and stockholders' equity	\$ 38,599	\$ 33,652

Fuente: Dell Anual Report 2011



CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME
(in millions, except per share amounts)

	Fiscal Year Ended		
	January 28, 2011	January 29, 2010	January 30, 2009
<i>Net revenue:</i>			
Products	\$ 50,002	\$ 43,697	\$ 52,337
Services, including software related	11,492	9,205	8,764
Total net revenue	61,494	52,902	61,101
<i>Cost of net revenue:</i>			
Products	42,068	37,534	44,670
Services, including software related	8,030	6,107	5,474
Total cost of net revenue	50,098	43,641	50,144
Gross margin	11,396	9,261	10,957
<i>Operating expenses:</i>			
Selling, general, and administrative	7,302	6,465	7,102
Research, development, and engineering	661	624	665
Total operating expenses	7,963	7,089	7,767
Operating income	3,433	2,172	3,190
Interest and other, net	(83)	(148)	134
Income before income taxes	3,350	2,024	3,324
Income tax provision	715	591	846
Net income	\$ 2,635	\$ 1,433	\$ 2,478

Fuente: Dell Anual Report 2011

Durante el Año Fiscal 2010, las ventas de la planta de USA fueron de US\$ 31,9 billones (52% de la facturación total), mientras que las ventas de las plantas fuera de USA fueron de US\$ 29,6 billones (48% de la facturación total).

Además, Dell sigue creyendo en su capital humano. Al final de año fiscal 2011 presenta una dotación de aproximadamente 103,000 empleados (100,000 empleados de planta y 3,000 empleados temporales), lo que significa un importante crecimiento respecto del 2010, que tenía 94,300 empleados de planta y 1,700 empleados temporales. Por otra parte, la compañía hace interesantes esfuerzos por mantener un buen clima organizacional en sus plantas y en sus oficinas comerciales a lo largo del mundo. En el ranking 2012 de Great Place to Work (GPTW), la planta de Dell Irlanda aparece en el lugar 7 entre las mejores empresas para trabajar en ese país, mientras que la planta de Dell Mexico aparece rankeada en el lugar 12 de ese país, en la categoría de grandes empresas.



Dell sigue focalizado en ventas de alto margen y permanentes en el tiempo, buscando el mejoramiento continuo de su negocio principal, y manteniendo un equilibrio entre liquidez, rentabilidad y crecimiento. El crecimiento sigue adelante, en la medida que los flujos de efectivo les permiten ampliar sus capacidades y adquirir otras nuevas.

Name	Age	Title
Michael S. Dell	46	Chairman of the Board and Chief Executive Officer
Bradley R. Anderson	51	Senior Vice President, Enterprise Product Group
Paul D. Bell	50	President, Public and Large Enterprise
Jeffrey W. Clarke	48	Vice Chairman, Operations and Technology
Stephen J. Felice	53	President, Consumer, Small and Medium Business
Brian T. Gladden	46	Senior Vice President and Chief Financial Officer
David L. Johnson	57	Senior Vice President, Strategy
Steve H. Price	47	Senior Vice President, Human Resources
Karen H. Quintos	53	Senior Vice President and Chief Marketing Officer
Ronald Rose	59	Senior Vice President, E-Commerce & Information Technology
Stephen F. Schluckenbrock	50	President, Services
Lawrence P. Tu	56	Senior Vice President, General Counsel and Secretary

Michael Dell, de 47 años al 23 de Febrero 2012, casado y con 4 hijos, sigue a la cabeza de su empresa. Su fortuna alcanza los US\$ 15,9 billones, y ocupa el lugar 41 de Forbes entre los millonarios del mundo (lugar 17 entre los millonarios de USA).



En medio de un mercado muy competitivo, Michael Dell asegura que uno de sus mayores retos es que su compañía gane aceptación fuera de Estados Unidos, tanto como ya lo ha logrado en ese país, mientras sigue fiel a su modelo de negocio basado en la “personalización masiva” y en las ventas directas.

TEMAS A DISCUTIR:

- 1.- Explique cuáles son hoy en día las 3 principales ventajas competitivas (en el ámbito de la producción y las operaciones) de DELL.
- 2.- Visite la página web de DELL en Chile y escoja un producto disponible para configurar y comprar. A partir del producto escogido, elabore un calendario de órdenes de compra y requisición de materiales (MRP), asumiendo: un pedido (compra) de 100 unidades del producto elegido, inventario inicial igual a cero de todos los componentes. Detalle el diagrama de explosión de los materiales. Especifique los tiempos de preparación y de distribución, tanto del producto elegido como de todos sus componentes.
- 3.- Ingrese al sitio web oficial de DELL en Chile e identifique -en su contenido- los principales elementos de “orientación al mercado” y de “personalización masiva”. Explique cómo Dell aplica estos conceptos.
- 4.- ¿Cree usted que Dell utiliza la segmentación de mercados y la selección de mercados-meta? Si la respuesta es positiva, identifique sus mercados-meta. ¿Podría utilizar otras variables de segmentación? Si la respuesta es negativa, indique cómo podría segmentar sus mercados.
- 5.- Identifique cuál es el posicionamiento buscado o planeado por Dell. ¿Considera usted que coincide con su posicionamiento real?
- 6.- Generalmente, se plantea que un negocio puede operar con una estrategia “de rotación” (vender grandes volúmenes, con poco margen por unidad vendida) o con una estrategia “de margen” (vender volúmenes menores, con altos márgenes por unidad vendida). En el caso se plantea que la empresa rota sus existencias 52 veces por año (pág. 4), pero también se plantea que “Dell sigue focalizado en ventas de alto margen...” (pág. 6). ¿Cree Ud. que existe una contradicción estratégica?
- 7.- Al ver el balance de Dell, la razón de endeudamiento, medida como deuda sobre patrimonio, alcanzó en enero del 2011 un valor cercano a 4, viniendo de un ratio aún mayor en el 2010. ¿Podría ser parte de la explicación del éxito de la empresa, un sobre apalancamiento?
- 8.- Si usted tuviese que desarrollar una matriz de riesgos de la empresa, ¿cómo calificaría las siguientes políticas o actuaciones, desde una perspectiva financiera?:
 - alta rotación de inventarios.
 - nivel de endeudamiento.



- filiales en el exterior.
 - diversificación (compra de SonicWall).
- 9.- Describa de qué se trata el GPTW. Describa su metodología y explique qué se quiere medir con ella. Explique qué importancia tiene para Dell su buen ranking obtenido por algunas plantas en el GPTW. Visite la página web de GPTW en Chile, e identifique a las mejores empresas para trabajar en el país ¿qué comentario le surge al revisar las empresas mejor rankeadas por GPTW en Chile?
- 10.- Visite la página web de Dell Inc., y describa el esfuerzo que hace esta firma por reclutar personal adecuado para su equipo profesional. ¿Cree usted que los Ingenieros Comerciales tenemos campo de desarrollo laboral en Dell, sea en Chile o en algún país del mundo? ¿Tenemos las competencias que requiere Dell?