

LA BATALLA LOGÍSTICA DE DELL

La logística le ha permitido a esta empresa derrotar a rivales como IBM y Hewlett-Packard. La clave de su sistema es mantener los inventarios en el mínimo nivel posible y trabajar hombro a hombro con sus socios.

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

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

La historia de Dell ya es leyenda. Michael Dell, fundador de la compañía, en 1983 no era más que un estudiante en la Universidad de Texas, en Austin, cuando decidió comenzar a vender computadores desde su habitación en la residencia estudiantil donde vivía. Pasaba las tardes y los fines de semana formateándolos y cambiándoles componentes para mejorar su rendimiento. Sus clientes eran sus compañeros de clases y luego, poco a poco, pequeñas empresas. Un año después abandonó la universidad para atender su floreciente negocio, que había crecido de la nada a facturar más de US\$6 millones en 1985. Dell se había escurrido un nicho atendiendo a negocios locales. En 1985, sin embargo, Dell cambió la orientación de su compañía y se enfocó en el desarrollo de su propia marca de computadores.

El negocio creció dramáticamente, con US\$70 millones en ventas al finalizar 1986. Para 1990, la facturación había sobrepasado los US\$500 millones. La compañía ahora tenía una amplia línea de productos de computadores de escritorio y portátiles, basados en los más nuevos procesadores de Intel y había obtenido una fuerte reputación por sus productos y servicios.

En 1993, sin embargo, la empresa sufrió un duro golpe. Ese año, Dell sobrellevó su primera pérdida operativa en su historia, a pesar de un 40% de aumento en sus ventas. Al realizar una radiografía de los problemas de la empresa, los mayores tumores estaban incrustados en las redes de distribución minoristas que utilizaba la compañía. Ese método resultaba en inventarios demasiado altos que herían las cuentas financieras de la empresa y en redes de distribución ineficientes y demasiado costosas.

Así, mientras la industria y los analistas daban por difunta la compañía, Dell decidió cambiar su modelo. Y lo hizo enfocándose en una agresiva política de reducción de

costes que la llevaría a replantarse todo su modelo de producción y distribución utilizando la logística como común denominador.

El nuevo sistema se puede resumir en tres pilares: el primero, y quizá el más importante, es mantener en cero los inventarios. El segundo es no producir nada que no tenga ya un comprador. Y el tercero es mantener una medición constante y detallada de su desempeño.

Ahora, la gran diferencia entre Dell y las otras compañías que fabrican computadores es que Dell no depende de los puntos de venta para distribuir su producto. Lo vende a través de Internet o por teléfono, lo cuál le permite reducir costos. "Los márgenes de utilidad en este negocio han ido cayendo drásticamente", señala George Shiffler, analista de la consultora Gartner. "Dedicarle tanta atención a la logística les ha permitido reducir los costes de producción", señala. La estrategia de producción, logística y distribución de Dell le ha permitido producir ordenadores que son fabricados de acuerdo a las especificaciones que realiza cada cliente, ya sea a través de Internet o por teléfono, a un precio más bajo que sus competidores.

Producción y distribución

La producción de Dell funciona como una cadena. Una vez recibe la orden para un ordenador, a través de una plataforma integrada que lleva el pedido realizado por teléfono a través de Internet o por teléfono directamente a la fábrica, esa misma noche ya comienza la producción. La línea de ensamblaje de su fábrica, la más grande de la compañía, es capaz de producir un ordenador en menos de 4 minutos. "Invertimos muchísimo en aplicar la tecnología y los sistemas de producción más altos", dice Abel Archundia, director de operaciones para América Latina. "Al final siempre resulta más rentable".

El proceso de distribución, por su parte, comienza el mismo día de producción. En la jornada que se fabrica el computador, los camiones (de empresas subcontratadas), ya están saliendo de la fábrica. Ese cargamento se dirige luego a centros de distribución de donde sale a su destino final.

La habilidad de Dell para operar sobre una base de tiempo real fue facilitada por sus proveedores, que se comprometieron a almacenar sus componentes en almacenes que se encuentran entre 15-30 minutos de la fábrica de la compañía. "Nuestra relación con nuestros proveedores es fundamental", recuerda Archundia.

Aun así, se trata de una relación exclusiva en la cual Dell revisa y examina detalladamente a sus socios antes de sellar cualquier alianza. Y una vez ya ha sido firmada, la compañía se reúne periódicamente con esa empresa para discutir su rendimiento y cómo es posible mejorar. Se trata de multinacionales, en muchos casos, de la talla de FedEx, UPS, Microsoft o Intel. Abel Archundia, asegura que esas reuniones son esenciales para mejorar la eficiencia del proceso logístico de la compañía.

Las ventajas que supone el proceso logístico de Dell, en parte el resultado de estos acuerdos con sus socios, es sintetizado Shiffler, de Gartner: "Mientras que las máquinas de Hewlett-Packard o IBM pueden languidecer en los estantes de los vendedores por dos meses, Dell no comienza a ordenar componentes y a ensamblar ordenadores hasta que ingresa una orden. Eso puede parecer insignificante, pero los precios los ordenadores pueden caer rápidamente en unos pocos meses. Realizando el pedido justo antes del ensamblado, Dell consigue que las partes sea un promedio de 60 días más nuevas que las de las máquinas vendidas por IBM y Hewlett-Packard en el mismo tiempo. Eso se puede traducir en una ventaja de un 6% de ganancia solamente en los componentes."

Un negocio global

Y la compañía no se ha quedado con los brazos cruzados disfrutando de su éxito en Norteamérica. Dell comenzó con un agresivo plan de estrategia a nivel mundial en los noventa. La compañía ha desembarcado en Asia, Oriente Próximo, Europa y América Latina. Lo ha hecho con el mismo modelo que utilizó en E.U., pero ajustando las tuercas de acuerdo con las necesidades de cada mercado.

En América Latina, la empresa se ha enfrentado a retos únicos. Pero la empresa ha conseguido alianzas con compañías de distribución en cada país y las ha ido adiestrando lentamente en cuáles son los requisitos de la empresa. "Compartimos información a nivel global, y sí existen casos de soluciones que pueden ser útiles en otros países, pero nosotros tenemos que buscar las soluciones a nuestros propios problemas, en muchos casos hombro con hombro junto a nuestros socios", apunta Archundia. En América Latina, a diferencia de Europa, por ejemplo, los grandes retos son en las aduanas, lo que retrasa hasta en 3 o 4 días el tiempo en que tarda el computador en llegar a las manos del cliente.

Lo más sorprendente, sin embargo, es que países como Brasil, Indonesia e Irlanda se han transformado en centros de fabricación y producción que funcionan de una manera integrada para cada región. Indonesia, por ejemplo es el centro de operaciones Asia, Brasil para América Latina e Irlanda para Europa. "Nuestro trabajo es alrededor del mundo", sentencia Ceballos. "La gente normalmente piensa que todo sale de China, pero en realidad fabricamos y distribuimos en todo el planeta".

Una medición constante

"Si hay algo que hace Dell bien es medirse a sí misma", explica Shiffler. Uno de los ingredientes esenciales, y quizá el más costoso, de la empresa es un sistema de métricas basado en avanzados sistemas de información de tecnología. La empresa se niega constantemente a divulgar cuánto gasta en estos programas, pero lo cierto es que le permiten medir y pronosticar la demanda que espera de sus clientes y lo que necesita por parte de sus socios, ya sean del lado del suministro de componentes para sus ordenadores o de la distribución. "Medimos todo", dice Archundia. Eso le ha permitido a la compañía examinarse constantemente y tratar de encontrar formas de reducir el tiempo que se transcurre desde que un cliente coloca su orden hasta el día en que recibe el computador.

La compañía opera en tiempo real gracias a que estos sistemas le permiten pronosticar cuál es la demanda esperada semana a semana. Así, tanto los proveedores como los distribuidores saben que esperar. Con todo y esto, no todo se puede reducir a los fríos números. "Hay ocasiones en las cuales las métricas no te dan toda la información", dice Archundia.

Precisamente una de las áreas que más importancia recibe dentro de la compañía es el de servicio al cliente, lo que le permite entender mejor y de una manera cualitativa los problemas en su operación.

La innovación ahora se ha vuelto en un reto cada vez más difícil. Como dice Shiffler: "Es complicado mejorar un sistema tan bueno, las reducciones de tiempo serán cada vez menores pero ese seguirá siendo el objetivo de la compañía". Archundia, sin embargo, insiste en que "siempre es posible encontrar maneras de mejorar". Ese es el nuevo reto de Dell.