

VENTA DIRECTA (DELL)

“Alguna vez el lector debe haber escuchado algo como "si la industria automotriz hubiera desarrollado sus productos tan rápido como lo hizo la industria de la información durante los últimos treinta años, ahora un Rolls Royce rompería la barrera del sonido, consumiría solamente una cucharada de gasolina para viajar de costa a costa y costaría menos de un dólar". Quizá agregaría a este aforismo "y medir tanto como una caja de fósforos", lo cual sin duda también implicaría la disminución de la utilidad del vehículo. Estos deseos son comprensibles. Las innovaciones en mercadotecnia de Dell Computer Corporation, nos servirán como un buen ejemplo respecto del increíble progreso experimentado por la industria de la información.

En 1969 una empresa podía comprar una computadora por 350 mil dólares. El equipo constaba de una unidad central de proceso de 16 Kb de memoria en disco duro, cuatro cintas magnéticas, un lector de tarjetas y una impresora de punto. Dicha máquina necesitaba 60 metros cuadrados de espacio con aire acondicionado. Sobra decir que la potencia era inferior a la de una computadora portátil actual.

Entonces, ¿qué se recibía por este precio tan alto? Además del equipo físico se obtenía un equipo humano de soporte técnico, no sólo de ingenieros especializados, por los cuales se pagaba aparte, sino por gente que conocía muy bien el negocio del cliente, de modo que el comprador tenía, además, asesoría de especialistas según el tipo de empresa. En otras palabras, la empresa de computación, al igual que un banquero o un contador, contribuía a la estrategia y operación del negocio de sus clientes. De hecho, IBM utilizó una estrategia similar como su proposición de venta única al inicio de sus operaciones.

Las empresas fabricantes de equipo de cómputo proporcionaban este soporte porque el margen de utilidad en la venta de los equipos variaba entre 50 y 60 por ciento, en contraste, el software suministrado en la compra era muy reducido.

La fabricación de las computadoras personales desencadenó grandes cambios, no sólo por parte de los clientes sino también de los fabricantes. La disminución en los márgenes de utilidad significó que los proveedores de equipo necesitaban mayores volúmenes de ventas para obtener ganancias satisfactorias. Los nuevos clientes también se percataron de que podían abrigar grandes expectativas en cuanto a la capacidad de las computadoras. Los fabricantes utilizaron distintos canales, como distribuidores, detallistas y revendedores, para proporcionar valor agregado con paquetes de software.

En 1984, la relación de los fabricantes con los compradores, excepto con los clientes más importantes, ya se daba mediante intermediarios.

El siguiente cambio importante en este sentido lo hizo Michael Dell, quien fundó su propia su empresa ese mismo año. Su objetivo era contrario a las tendencias: pretendía restablecer el nexo fabricante-cliente. Dell vendería sistemas de computadoras personales directamente a las empresas. Su filosofía se basaba en este sencillo principio: si se elimina a los detallistas y a los revendedores en el proceso de venta, se reducirán las demoras y los costos. El aspecto más importante, sin embargo, era establecer un enlace directo con los clientes para conocer sus problemas y expectativas. En la actualidad, una computadora puede ser adquirida por teléfono o Internet en Dell. El cliente puede tener la seguridad de que obtendrá exactamente lo que necesita, ni más ni menos. Ésta fue una innovación exitosa que produjo, para la compañía, ventas cercanas a 20 billones de dólares por año.

En la búsqueda constante para adaptar sus estrategias a las nuevas condiciones de mercado, Dell siguió cambiando. Al principio fueron empleados enormes almacenes para la venta, como Wall-Mart ahora Dell usa Internet. En la actualidad, las ventas por medio de ésta alcanzan cinco billones de dólares al año.

Gracias a Internet, las órdenes o pedidos llegan en forma directa a la fábrica. La compañía se enorgullece al decir que puede surtir una computadora personal construida con las especificaciones proporcionadas por el cliente en menos de 4 horas.

Gracias a la disminución de los costos en componentes y materiales a escala mundial, aunado a la eficiencia productiva de la empresa, se abren más caminos hacia la expansión. Hoy día, Dell afirma poseer 60 por ciento del mercado de computadoras personales con precios de venta de entre 2 500 y 3 000 dólares. Sin embargo, su penetración en el mercado de equipos con precios inferiores a 1 500 dólares es solamente de uno por ciento. Este sector constituye su nuevo objetivo. Dell confía que el prestigio de su marca y sus capacidades tanto tecnológica como manufacturera lo lleven a ser una empresa competitiva en el sector, pese a los escasos márgenes de utilidad producto de la reñida competencia.

La intención de la compañía es continuar desarrollando su modelo de ventas directas al consumidor. En este renglón Dell espera un mayor crecimiento puesto que considera el futuro de la industria de la computación como brillante.

Fuente: Ken Langdon. Las 100 mejores ideas de negocios. McGraw Hill Interamericana Editores. 2000. México.

Reproducido para ser usado como material de lectura y trabajo en clase. Este material de apoyo académico se reproduce en concordancia con lo dispuesto por la legislación sobre los derechos de autor: Decreto Legislativo 822.