

PRESIDENTE DE DELL COMPUTER ESPAÑA

por Antonio Elizondo

Dell, cuando la comunión de intereses de empresa y empleados conduce al éxito

La convergencia de los intereses de los empleados y los intereses de la empresa nos ha permitido duplicar nuestra dimensión mundial en tan solo tres años afirma Gabriel Cerrada, director general de Dell España y Portugal desde 2002. En ese tiempo también la organización española ha conseguido duplicar ventas y superar los 500 millones de euros en un proceso que es el resultado del cambio cultural producido en una empresa que es el paradigma de los modelos de negocio orientados hacia el cliente.

Gabriel Cerrada participó en el Congreso de AEDIPE con una ponencia sobre "Las personas como factor diferenciador del negocio" en el que expuso algunas de las claves del éxito de uno de los líderes del sector tecnológico y primer fabricante mundial de ordenadores personales

MANAGERS Y PROPIETARIOS

Dell en escasos tres años ha duplicado su negocio. ¿Cómo ha sido posible tal salto?

Hay un factor clave en este proceso. Dell que había tenido un crecimiento exponencial en los años 90 cuando se plantea el siguiente escalón acierta a detectar que la barrera que puede detener el logro de nuevas metas es la falta

de alineación de los objetivos de los empleados y los objetivos de la empresa. Y que es necesario formalizar esa cultura, porque en un proceso en el que se crece en personas a la misma velocidad o más rápido que el negocio si no se trabaja en la cultura, si no se avanza, la empresa corre el riesgo de convertirse en una mezcla de muchas culturas y de experiencias previas de muchas gentes, en una especie de torre de Babel. Ese era el reto y los logros se puede verificar, hemos conseguido duplicar el negocio gracias a la unificación de la cultura individual con los objetivos de la empresa.

En su exposición me ha sorprendido una frase que queda muy hermosa colocada en la pared de la oficina, en las

transparencias ("los managers son los responsables y los trabajadores, lo propietarios"), ¿pero qué significa eso en la práctica?

Este es otro reto, uno de los más difíciles. Que el empleado sea el propietario quiere decir que el empleado no puede ser un sujeto pasivo, tiene que demandar cosas, tiene que ser parte activa, tiene que hacer propuestas. Pero si el manager no le facilita ese entorno y no da prioridad a estos temas, nunca va a ocurrir y entonces se convierte en un generador de frustraciones. Eso que comenta, el que parecen frases bonitas para poner en la pared es un principio básico sobre cual queremos avanzar.

¿Y en qué fase de ese proceso se encuentran?

Nos queda mucho por hacer. Al primero a mi, que en un cierre de trimestre es muy fácil que se me vaya el comportamiento hacia otras cosas. En esto hay que ir aprendiendo día a día, avanzando día a día para que se cree una dinámica de relación directa del manager con el empleado, que no es para realizar una revisión del negocio, es para decir tú como miembro de mi equipo qué me



Apuesta por el DNI digital

En marzo, en la provincia de Burgos se puso en marcha el DNI digital, en el que Dell esta jugando un papel importante. ¿Cómo está resultando la experiencia?

Consecuencia de esa relación directa con clientes que te explicaba anteriormente son las dos reuniones anuales que Michael Dell y los senior executives en Europa, Asia y en EE.UU. mantienen con grupos de clientes. Hace dos años participé en una de estas sesiones con clientes españoles que plantearon la posibilidad de que los equipos incorporasen dispositivos de seguridad y de aquel encuentro surgió la iniciativa de incorporar de serie lectores de tarjeta inteligente en todos los portátiles y en otros equipos. Cuando meses después se planteó el proyecto del DNI electrónico en España hemos trabajado mucho con la compañía Secuware que ha desarrollado el software de validación, porque la sinergia era obvia.

Hemos realizado una apuesta grande por el DNI electrónico que puede jugar un papel muy importante tanto en la relación del ciudadano con la administración (firma digital, certificados...) como en la propia empresa, en los proyectos de securización. La seguridad de la información y la seguridad de los accesos a la información es una preocupación generalizada en las empresas y no será extraño en el futuro que el trabajador tenga que introducir su DNI en el ordenador para poder operar.

Pero además este tipo dispositivo va a favorecer la compra a distancia. Su incorporación a las tarjetas de crédito permitirá comprar a distancia totalmente securizado, con las mismas garantías con que hoy se extrae dinero de un cajero.

quieres contar, qué te preocupa, de qué quieres que hablemos...

¿Y este modelo es aplicable a otros negocios?

El modelo de Dell está basado en la relación directa con los clientes y en la fabricación a medida. Eso que se formula muy rápido no es tan fácil, suena fácil pero no lo es. De hecho lo hemos hablado, hemos tenido reuniones con otras compañías de otros sectores que han querido ver cómo gestionamos el negocio, para ver la aplicabilidad del modelo, pero independientemente de cómo Dell gestione el negocio, su día a día, el entorno y por eso he empezado mi conferencia hablando del entorno, es un factor determinante, el entorno es así, no es que Dell sea así, el entorno es diverso, exigente, rápido, te obliga a adaptarte constantemente. La empresa sea cual sea su actividad tendrá que definir cuales son sus prioridades, hacia dónde quiere ir y en

base a eso trabajar, pero los principios van a seguir siendo los mismos se esté en el sector que se esté. Una de las cosas que hemos aprendido es que cuando hablamos de diversidad ya no significa distinto sexo, razas, religiones, hablamos incluso de diversidad de edades y eso significa que los factores motivadores para una persona de más de 40 años son distintos de los de una persona de veintitantos, porque los valores de un joven de veintitantos son completamente distintos, ni mejores ni peores, distintos. Entonces si tú como empresa quieres retenerlos, quieres que se sumen a tu proyecto tienes que mirarlo desde distintos aspectos. Y esto es válido para cualquier sector.

MEDIR TODO

¿Esa forma de enfocar el negocio es la salvaguarda del liderazgo mundial de Dell frente a los grandes rivales del sector?

Sería uno de los factores fundamentales. Otro es tener un equipo comprometido, que sepa donde va y que tenga la orientación que tiene que tener hacia otro factor importante que es el cliente. Uno de los cambios fundamentales que se han producido en este tiempo es la orientación al cliente. Hoy en día en Dell tanto los departamentos de atención al cliente como los de servicio técnico, como los comerciales tienen parte de su

sabemos el nombre y apellido de cada uno de los que nos han comprado y nos hemos podido dirigir directamente a cada uno de ellos. Eso es muy importante para nosotros. El coste de cambiar 4,2 millones de baterías era enorme pero mucho más el hecho de mantener a los clientes. He hablado con muchos de ellos y he podido comprobar que se encuentran profundamente satisfechos por la forma en que hemos actuado.



remuneración y de sus objetivos en base a lo que dicen los clientes, no en base a cuantos incidentes resuelven o a cuantos clientes atienden, o a métricas funcionales del día a día. Las encuestas de clientes de cada una de las áreas nos indican el grado de satisfacción, nos señalan si hemos alcanzado los mínimo que hemos establecido. Por ello, nosotros somos conscientes de que desarrollando personas y teniendo clientes satisfechos está garantizado nuestro éxito frente a otros rivales.

El caso de las baterías de los portátiles puede ser ejemplificador

Es clarificador. El 15 de agosto Dell comunicó proactivamente del peligro existente en un volumen de baterías que representaba más o menos el 20% de las ventas en los dos últimos años. Ante este riesgo remoto decidimos recoger las baterías. Al vender directamente

Otra cosa que también me ha llamado mucho la atención de su intervención es lo que podríamos definir como una obsesión por medir todo. ¿No vamos a destinar mucho tiempo a medir en detrimento de otras tareas?

No, no. Tienes que tener sistemas y cultura que te permitan medir. Al final si eres directo con los clientes tienes que ser transparente. Cuando un cliente se conecta a nuestra web para verificar el estado de su pedido yo no se lo puedo ocultar. En consecuencia estoy obligado a medir la velocidad de entrega de los pedidos, el índice de errores en los pedidos, lo que vendo cada día, el tiempo que un comercial de venta por teléfono habla por teléfono... todo se mide, porque lo que no mides no lo consigues. ¿Por qué medimos las encuestas de empleados? Sencillo, porque si no sé que estoy aquí difícilmente voy a saber que quiero llegar allí, porque se quedaría todo en ambi-

güedades. La medición se ha convertido en un factor crítico para tener éxito, porque en un entorno muy veloz si no vas midiendo te puedes perder, es decir la compañía podría haber crecido enormemente y no saber donde está. La medición del corto plazo nos permite saber si estamos en la dirección correcta para alcanzar el objetivo a largo plazo. Medimos el hoy, porque ese hoy construye el futuro.

COMPARTIR UN MODELO COMÚN

Siguiendo con ese argumento, ¿cómo se planteó el futuro cuando se hizo cargo de la compañía hace cuatro años?

Dell había tenido un arranque muy fuerte en España, había pasado unos años muy interesantes de lanzamiento, de puesta de largo en un entorno muy favorable. La compañía a nivel mundial estaba creciendo de forma exponencial, porque internet hasta el año 2000 en que se produjo la ruptura de la burbuja, estaba de moda y nosotros teníamos un modelo que se potenció gracias a internet. Cuando llegue a la dirección general de la compañía, completado el arranque, mi papel era definir el siguiente paso, fijar hacia donde íbamos, cómo traducir duplicar la cifra de negocio en España y Portugal y cómo montar una organización para un negocio distinto en volumen y en portfolio de productos y servicios.

Mi reto fundamental fue aunar intereses en torno a esa nueva dimensión de la compañía en España, poner a la gente a compartir el proyecto común o en temas mas concretos como abrir la filial portuguesa. En este tiempo ha habido logros importantes hemos más que duplicado la cifra de negocio (más de 500 millones de euros) y casi duplicado el número de empleados que en la actualidad ya son 300.

Dell ataca todos los frentes del mercado: administraciones, corporaciones, grandes empresas, pymes, usuarios domésticos

Una ventaja de ser directo es que hablas directamente con tus clientes lo que te permite saber cómo debes de dirigirte a cada tipo de cliente y con qué oferta. En Dell los productos de un mercado están muy diferenciados de los de

otro. Segmentamos muy bien lo que es un mercado de consumo donde lanzamos medios publicitarios y la gente nos llama o se conecta a nuestra web para comprar los ordenadores, de lo que es el mundo empresarial o del sector público donde llevamos un conocimiento muy alto. Por ejemplo si tomamos los datos de IDC del mercado de Dell en compañías de más de doscientos empleados, más sector público, tenemos un 26% de cuota de mercado, somos número uno en España. Es un foco muy grande con necesidades muy específicas. El mercado de gran empresa tiene distintas necesidades que el de media o el de pequeña. A nivel de empresas, en ese proceso de segmentación nuestro modelo directo nos permite tener cada cuenta con nombre y apellido, asignada a cada grupo de comercial, por lo que podemos decir que la "py" es un segmento, la "me" es otro, el "mon" es otro y la gran cuenta es otro. Llegamos a un nivel de granularidad en la segmentación muy alto. Y en el sector público pasa algo parecido. No es lo mismo atender al central que a la administración autonómica, a las universidades... La manera de aproximarse y de valorar el mercado es distinta.

DISTANCIA Y PRESENCIA

Dell ha roto con una foto fija años atrás, la de que contrariamente a lo que pasaba en la vecina Francia o en otros países, en España había gran dificultad para vender a distancia. ¿No sé si esto era un prejuicio o es que se hacía mal?

Bueno, a España le queda todavía mucho recorrido y lo va a tener seguro en la venta a distancia. Falta generar mucha más confianza. En un país donde los medios de pago son muy sofisticados, porque somos muy avanzados en esta materia, la gente no debería tener miedo a comprar a distancia o por internet siempre y cuando estemos hablando de webs seguras y debidamente securizadas, como es nuestro caso.

Pero no todo en Dell es venta a distancia. A medida que va creciendo el tamaño de empresa hay una proximidad mayor por nuestra parte. Obviamente, a Caja de Ahorros de Navarra, a clientes medianos de esta comunidad venimos a verles, no solo nuestra relación es a dis-

tancia. Lo que sí intentamos es optimizar las relaciones, que las personas que vienen a ver a las empresas, a vender, también hablen de proyectos y de futuro con los clientes, y establecemos el día a día de la relación, si no aporta valor, a través de internet.



En este tiempo ha habido logros importantes hemos más que duplicado la cifra de negocio (más de 500 millones de euros) y casi duplicado el número de empleados que en la actualidad ya son 300

Y ya no se trata tanto de vender máquinas como de vender servicios alrededor de una arquitectura, que es una tendencia que se va imponiendo entre los fabricantes.

Si, nuestra cifra de servicios a nivel mundial significa ya el 10% de la facturación y estamos hablando de servicios alrededor de la arquitectura. Nosotros, al fabricar a medida, tenemos una ventaja muy grande porque gran parte de lo que

quiere y necesita el cliente para que sus equipos funcionen le llega montado desde fábrica. Nos da igual fabricar un equipo que diez mil, se fabrican al mismo tiempo, en el mismo sitio y a medida. Aquí sí que marcamos una ventaja importante y para ello contamos con equipos de consultores que se dedican a diseñar con las empresas soluciones para las necesidades que tienen.

MOVILIDAD Y CONVERGENCIA

Otra tendencia creciente en el sector es la preponderancia de la movilidad, ¿a qué nivel estamos en España?

Hace dos años en España no llegábamos al 20% de portátiles y ahora estamos en prácticamente el 50% del mercado. En oficina bancaria, hoy por hoy, el puesto de trabajo es un puesto de sobremesa, pero en entornos de otro tipo la tendencia a la movilidad ya es imparable.

Y hay otro fenómeno claro. La convergencia entre la informática y la electrónica de consumo en el segmento doméstico.

Es clara, se habla ya del hogar digital, de que el centro neurálgico de la casa será una especie de servidor pequeñito que permitirá el acceso a todo, a la domótica, etc. aunque todavía queda un camino que recorrer, pero yendo a lo inmediato, en consumo es raro el ordenador que se vende sin tarjeta de televisión terrestre o sin ese tipo de utilidades que antes eran propias de la electrónica de consumo.

Nosotros también vendemos televisores, por un proceso lógico. Al cambiar de las televisiones de tubo a las televisiones planas los que mas experiencia veníamos teniendo en el mundo de los monitores planos éramos las empresas de tecnología, por lo que dado que éramos el primer fabricante del mundo había una sinergia clara, aprovechar nuestra capacidad para convertir los monitores en televisores planos.

Con todo, en el mercado de consumo necesitas dos cosas, obviamente tener un buen producto y la segunda, que es tan importante como la primera, tener marca. Y es nuestro caso, por eso estamos teniendo tan éxito en EE.UU. somos una de las dos primeras marcas que conocen los consumidores de electrónica doméstica cuando se les pregunta de forma espontánea.