



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

**Tesina:**

Descubriendo el camino al éxito.

Una nueva herramienta para diagnosticar cada estado del ciclo de vida de las empresas

**Autores:**

José M. Landa  
Laura Lavia  
Domingo Sanna

**Profesor:**

Gustavo Cettolo

Octubre, 2002



## Índice de Contenidos

I. <u>Introducción</u>	3
II. <u>La naturaleza de los emprendimientos</u>	5
III. <u>El Análisis</u>	6
a) El caso Apple Computer	6
1. El modelo de Flamholtz-Randle para Apple	8
2. El modelo de Adizes para Apple	14
b) El caso Compaq Computer	17
1. El modelo de Flamholtz-Randle para Compaq	18
2. El modelo de Adizes para Compaq	25
c) El caso Dell Computer	30
1. El modelo de Adizes para Dell	31
2. El modelo de Flamholtz-Randle para Dell	36
IV. <u>Una nueva herramienta para el análisis: La Matriz etapa-desarrollo-valor</u>	39
1. La Matriz etapa-desarrollo-valor para Apple	43
2. La Matriz etapa-desarrollo-valor para Compaq	46
3. La Matriz etapa-desarrollo-valor para Dell	50
V. <u>Conclusiones</u>	54
VI. <u>Anexos</u>	56
1. Anexo I: Las Herramientas	56
2. Anexo II: Hechos significativos en la historia de las compañías	63
3. Anexo III: Resultados Financieros	66
4. Anexo IV: Acerca de los Autores	67
5. Anexo V: Bibliografía	68

El propósito de este estudio fue investigar en forma detallada y desde sus inicios, la evolución de tres emprendimientos emblemáticos en el área de tecnología y, al hacerlo, identificar etapas comunes y comportamientos característicos que nos ayudaran en la comprensión de sus resultados parciales y finales. Sobre estas premisas elaboramos una herramienta, la **matriz etapa-desarrollo-valor**, que intenta conjugar los aspectos relevantes de los dos modelos empleados en la preparación de esta tesina más, el aditamento de otros elementos de evaluación que, aunque ausentes en ellos, permiten un mejor escrutinio de las empresas objeto de este análisis.

## **I. Introducción:**

Se han desarrollado distintas teorías que pretenden explicar el éxito o fracaso de las organizaciones a lo largo del tiempo. En este sentido, históricamente se han realizado estudios y han surgido modelos que pretenden explicar estos triunfos o fracasos desde puntos de vista organizacionales, gerenciales, de recursos humanos, contextos económicos, etc.

Sin embargo, desde hace relativamente poco tiempo existen desarrollos que buscan identificar la relación entre las etapas de crecimiento por las que pasa una organización, las dificultades, “enfermedades” o sufrimientos que atraviesa durante su crecimiento, los cambios o “revoluciones” a los que se ve enfrentada y si esos cambios traen o no aparejados la continuidad de la compañía.

Estos estudios tienen una base estadística, en la medida que se basan en la experiencia y la observación de un gran número de organizaciones. Del análisis de toda esta experiencia, distintos autores entre ellos Adizes, 1979; Chandler, 1962; Churchill & Lewis, 1983; Cooper, 1979; Flamholtz, 1986; Greiner, 1972; Hannah & Freeman, 1984; Hosmer, Cooper & Vesper, 1977, Kazanjian, 1988; Kimberly & Miles, 1980; Kuratko & Hodgetts, 1989; McKelvey & Aldrich, 1983; Millar & Friesen, 1984; Olson, 1987; Quinn & Cameron, 1983; Scout, 1970; Smith, Mitchell & Summer, 1985; Van de Ven, Hudson & Schroeder, 1984; desarrollaron modelos que evidencian comportamientos comunes y, que se han presentado en forma repetitiva en un número estadísticamente significativo de empresas. Esto permite considerarlos como eventos con alta probabilidad de ocurrencia y, a partir de allí, tomar recaudos para enfrentar, sino evitar, las dificultades y el sufrimiento o daño que de ellos deriva.



Buscando una analogía, es lo que ha hecho la medicina al establecer las enfermedades típicas por las que pasa una persona desde que nace hasta que llega a la etapa adulta. Esta previsión llega, incluso, a establecer el plan de vacunación en función de la edad (en este caso biológica) de la persona. Así como esto no indica que toda persona va a contraer determinada enfermedad a cierta edad, tampoco el análisis de la evolución de las empresas afirma que todos y cada uno de los problemas se ha de presentar a todas ellas. Sin embargo, como en el caso de las personas, es preferible estar prevenido y, en caso de ser posible, vacunado a tiempo. Tanto para las personas como para las empresas, la profilaxis es la mejor política.

Así las cosas, escogimos trabajar con los modelos desarrollados por Adizes y Flamholtz-Randle, cuyas respectivas descripciones se encuentran glosadas al presente trabajo en Anexo I, junto con la del elaborado por Greiner, que incluimos por encontrarlo atractivo y útil como complemento de nuestro análisis.

Frente a un desarrollo teórico así planteado, nos propusimos verificar hasta qué punto los distintos enfoques de estas teorías se ajustaban a algunos casos particulares y en qué forma se podían mejorar o potenciar. Para realizar este análisis debíamos lograr contar con empresas que pudieran aportar datos suficientes para compararlas con las diferentes teorías, sus evoluciones debían ser conocidas, sus estructuras organizacionales estar disponibles, sus mercados ser abiertos.

Por esta serie de motivos dirigimos nuestra mirada a empresas fabricantes de computadoras, ya que cumplían con todos los requisitos establecidos. Eran de nacimiento relativamente reciente -menos de 30 años-, con lo cual su historia no se remontaba a épocas o tiempos muy lejanos y de entornos muy cambiantes; por su elevado crecimiento y evolución fueron siempre muy observadas y analizadas, con lo cual existe mucha información que registra su historia y cómo fueron desarrollando sus estructuras, cuáles han sido sus éxitos y sus fracasos, sus balances y la evolución de sus acciones, etc. Además, por lo meteórico de su crecimiento, en relativamente poco tiempo han evolucionados desde su creación hasta etapas superiores de organización (o han muerto en el intento), con lo cual su estudio permite ver en cámara rápida una serie de fenómenos que, en otros mercados, pueden tomar años o incluso décadas.

A partir de esta decisión, la siguiente pregunta fue ¿qué empresas estudiar? Para responder a este interrogante evaluamos distintas opciones que incluían tomar empresas “exitosas”, considerar empresas fracasadas, inclinarnos por alguna de cada tipo,

escoger compañías grandes...Cualquier criterio podía ser válido, pero había que adoptar alguno.

Finalmente, luego de largas cavilaciones, optamos por tomar tres empresas: Apple, Compaq y Dell. Tres razones esenciales determinaron nuestra elección. En primer lugar, las tres compañías tenían su mercado principal y su desarrollo más significativo en el rubro PC. Asimismo, las tres surgieron aproximadamente en la misma época (1976 Apple, 1982 Compaq y 1984 Dell). Por último, en distinta forma y momento, todas tuvieron crecimientos asombrosos. De alguna manera, cada una revolucionó el mercado en su momento.

Sólo pusimos la limitación de truncar el análisis en el año 2000, ya que considerábamos que esa era la fecha límite en la cual Compaq podía ser considerada como tal ya que posteriormente entró en la larga negociación para su absorción final por Hewlett-Packard.

## **II. La naturaleza de los emprendimientos:**

El término “entrepreneurship” ha recibido distintas acepciones durante los últimos 200 años. La idea tradicional es la de una persona o grupo de personas que tienen una visión, superan los obstáculos y la convierten finalmente en una empresa exitosa.

Otra aproximación incluye considerar al entrepreneurship como un *proceso*, que puede ocurrir en organizaciones de cualquier tamaño o tipo y que depende intrínsecamente de las características de los individuos que lo lleven adelante.

Visto de este modo, el entrepreneurship puede ser entonces definido como el proceso de crear valor uniendo en un único conjunto los recursos necesarios para sacar ventaja de una oportunidad. Este *proceso* requiere un agente y un evento. El evento refiere a la conceptualización e implementación del emprendimiento. El concepto de agente alude a un individuo, o grupo de individuos, que asume la responsabilidad de hacer que el evento fructifique.

El *proceso* tiene características de comportamiento y actitud y la definición de las mismas se sustenta en tres elementos fundamentales: innovación, toma de riesgo y proactividad.

Por otro lado, algunos observadores utilizan el término entrepreneurship para hacer referencia a pequeños negocios, mientras que otros para aludir a cualquier negocio nuevo. Desde otro ángulo, algunos ven una clase de actividad –que no está relacionada

con el tamaño o la edad de la compañía- que siempre se estructura sobre la base de la innovación.

Se ha analizado en detalle la influencia que tiene la personalidad del agente o entrepreneur en la concreción del emprendimiento y se han tratado de tipificar personalidades entrepreneur. En este sentido, Peter Drucker -basado en sus 30 años de experiencia- considera que, con independencia de las discusiones sobre la esencia del concepto “personalidad entrepreneur”, lo que ha llevado a los entrepreneurs a tener éxito ha sido siempre el compromiso con una práctica sistemática de la innovación. Precisamente, éste es un denominador común a los tres casos que nos proponemos analizar, aunque, como se verá en el desarrollo de este trabajo, las personalidades de los emprendedores eran muy diferentes.

III. **El Análisis:** (Se recomienda la lectura previa del Anexo I para la comprensión de los modelos de Adizes y Flamholtz-Randle).

a) **El caso Apple Computer:**

Esta compañía vio la luz en un garaje en el año 1976, de la mano de sus fundadores Steve Jobs, Stephen Wozniak y Ron Wayne. En rigor de verdad, Jobs y Wozniak ya habían comenzado a trabajar el año anterior en el cuarto de Jobs -de modo similar a los inicios de Dell Computer- en el primer prototipo de la Apple I. Ambos poseían antecedentes en el mercado de las computadoras, en tanto Jobs se había desempeñado en Atari y Wozniak en Hewlett-Packard.

Las primeras ventas de esta computadora - ofrecida por Wozniak a Hewlett-Packard y rechazada por esta compañía - se efectuaron en un garaje y ascendieron a cincuenta unidades, vendidas sin teclado, monitor ni embalaje. En 1978, las ventas de la compañía ya ascendían a US\$ 7,8 M, trepando a los US\$ 115M en 1979 para llegar en 1982 a los US\$ 664M. Otro hito digno de mención en la historia de Apple, es el lanzamiento en 1984 de la famosa Macintosh tras el fracaso en 1983 de la Apple III. Con este lanzamiento, Apple comienza a ganar liderazgo en el segmento de educación y, si bien no logra evitar que parte de su market share sea erosionado por la entrada de la PC lanzada por IBM, toma fuerza en determinados nichos del mercado.

Luego del alejamiento definitivo de Wozniak de la compañía, se sucedió una tumultuosa lucha de poder entre Jobs y Sculley -nuevo CEO designado luego de la renuncia de Markkula-, que llevo primero a la división de los ejecutivos en dos



“bandos” y, luego, al alejamiento de Jobs, constituyendo NeXT luego de llegar a un acuerdo por la demanda que Apple le había iniciado por haber anunciado su intención de formar una nueva compañía con ejecutivos de Apple y con actividades en competencia con esta.

El mandato de Sculley se caracterizó por la suscripción con Microsoft del peor contrato de la historia de Apple, por cuanto permitió a la primera la introducción de Windows y dejando inerme a Apple ante ello, pese a las similitudes de dicho software con MacOS. Asimismo, se destacan la alta litigiosidad, el lanzamiento de productos exitosos por parte de la competencia (Windows) y de otros no muy aceptados por parte de Apple (Newton MessagePad), que provocaron enormes gastos sin retorno.

Estas circunstancias precipitaron una crisis en Apple, dada la abrupta caída de la facturación y de los resultados (83%) registrada en 1993. Como consecuencia de ello, se produjo una reestructuración que incluyó la desvinculación de Sculley.

La estrategia que la compañía implementó seguidamente fue la de centrarse en la producción de software y licenciamiento de software y de clones para sus sistemas operativos, en el entendimiento de que ello aumentaría la demanda de software. Parelalmente, se produjo el lanzamiento de nuevas computadoras, tanto por parte de Apple como de la competencia.

En medio de la batalla por remontar el terreno perdido, Apple contrata en 1996 a Gilbert Amelio -CEO de National Semiconductors- como nuevo CEO y Presidente, en un momento en el que los Mac clones registraban ventas de consideración, afectando el market share de la compañía.

Fue, precisamente, en 1997, cuando Apple adquirió NeXT, a efectos de usar su tecnología para desarrollar nuevos productos. De este modo, Jobs volvió a Apple y, tras la desvinculación de Amelio, se desempeñó como CEO.

Podemos señalar como meritos de Jobs el haber: (a) alineado la organización; (b) detenido la invasión de clones; (c) erradicado el fantasma de Microsoft; (d) dado el puntapié en lo que se refiere a computadoras de bajo precio para redes; y (e) comenzado a utilizar el sistema built-to-order para ventas en Internet. Asimismo, detuvo la producción de Newton -debido a la escasa repercusión del producto y a los elevados costos que demandaba la investigación y desarrollo- y depuró la lista de productos de la compañía, descartando los no importantes o no rentables y deteniendo su producción (v. gr., impresoras y accesorios) y amplió los canales de venta, incorporando a CompUSA Stores, retailers regionales y ventas por catalogo. Luego de atravesar por años de

continuas pérdidas, en 1998 Apple inicia su recuperación. Desde 1999 hasta la fecha, la compañía ha lanzado una multiplicidad de nuevos productos distribuidos entre computadoras y software. En cuanto a las primeras, se caracterizó por el empleo de colores y diseños originales que marcaron una tendencia en el mercado más, cabe destacar que algunas de ellas no tuvieron la repercusión esperada. Respecto de los segundos son de resaltar los destinados a imagen. Ya entrado el año 2001, la compañía inauguró sus primeros locales propios de venta directa, ubicados en las proximidades de Los Ángeles y Washington DC, esperando con ello doblar su market share, que en ese momento ascendía al 5%. Simultáneamente, Apple comenzó una estrategia de diversificación, en tanto lanzó productos tales como iPod (reproductor portátil de MP3) y accesorios, y se asoció con Sun Microsystems Inc. y Ericsson para el desarrollo de un sistema multimedia para teléfonos celulares, utilizando la tecnología Quick Time Streaming de Apple.

### **1. El modelo de Flamholtz-Randle para Apple:**

Tal como ha sucedido con Compaq y Dell, Apple tuvo un crecimiento vertiginoso. De las cifras de facturación que indicáramos en el punto precedente y su comparación con la tabla 1, vemos que, salvo por la etapa de New Venture, Apple atravesó por las tres restantes en prácticamente un año. Resulta sumamente interesante el análisis de cada una de las etapas a la luz de las consideraciones de Flamholtz-Randle, en la medida en que en esta compañía los “growing pains” resultan marcados y, en algunos casos, asumen peculiaridades dignas de resaltar.

La etapa de New Venture fue para Apple un tránsito en el que los “growing pains” fueron normales y superados con facilidad. Esta etapa, la del desarrollo del producto y del mercado, fue exitosamente atravesada gracias a la habilidad de los fundadores.

Para comentar esta etapa, resulta incluso ilustrativo hacer referencia a algunos sucesos acaecidos aún antes de la constitución formal de la compañía, cuando Jobs y Wozniak comenzaron trabajar juntos. Destacamos al respecto (a) las típicas discusiones de los entrepreneurs para definir el objeto de su emprendimiento y centrarse en su concesión; (b) las dudas, en especial de Wozniak, a la hora de decidir dejar su trabajo estable en Hewlett-Packard y dedicarse full time a su emprendimiento que cada vez fagocitaba su tiempo con mayor voracidad, ante las quejas de su esposa Alice; y (c) la necesidad de fondos inmediatos que les hizo desprenderse de valores personales para afrontarla.

El resto de la etapa fue manejada con acierto por los fundadores. Jobs y Wozniak identificaron una necesidad y “crearon” el mercado bajo la premisa de inducir a los consumidores a tener su propia PC.

En cuanto al producto, evidentemente fue acertado, en especial Apple II, (sobre el fracaso de Apple III nos explayaremos mas adelante). Sin embargo, existieron inconvenientes en relación con este aspecto, que fueron solucionados por la flamante compañía de un modo digno de resaltar, dado que se advierte en esta primera etapa la necesidad de adoptar acciones de la tercera. En efecto, cuando se trató de lanzar Apple II en reemplazo de Apple I, las cuestiones operativas generaron ciertas fricciones, en especial, entre Jobs y Scott (por ese entonces, Presidente de Apple). Finalmente y luego de acordar el grupo directivo (Jobs, Wozniak, Markkula, Holt y Scott) sobre el curso de acción a seguir, el lanzamiento casi fracasa por la utilización de cajas falladas. Más adelante, la compañía fue incapaz de cumplir con las órdenes que había recibido, por lo que comenzó a tener reputación de no poder alcanzar sus metas. Por ultimo, podemos señalar también el caso del lanzamiento de los floppy disks. En tanto IBM lanzó tal producto, como reacción ante la competencia, Apple se apresuró a fabricarlo y, por decisión de Scott, a lanzarlo. Sin embargo, no se había percatado que, en su apuro, había enviado al mercado un producto nuevo con un manual precario que ocasionó quejas de los clientes -algunos de los cuales reaccionaron vehementemente- con la sensación general de éstos de haber sido embaucados.

Jobs, analizando lo ocurrido, llegó a la conclusión de que carecían de procesos establecidos que le permitieran alcanzar sus metas de manera organizada y repetitiva. Vemos, entonces, que el management descubrió en esta etapa embrionaria de la vida de la compañía y ante las necesidades de la dinámica del negocio, que debía anticiparse a los acontecimientos y problemas. Podemos decir sin hesitación que Apple salió airosa de esta etapa. A través de los problemas, los fundadores y gerentes descubrieron que tenían que desarrollar habilidades, aprender y construir confianzas. Se fortalecieron con sus propias fortalezas.

En cuanto a la cuestión atinente al capital necesario, no fue éste un tema generador de mayores inconvenientes, gracias a la presencia de Markkula y su amplia red de contactos. Como hecho notable, destacamos que recién se preparo un Business Plan en 1977, cuando fue necesario para obtener fondeo.

Para finalizar con este estadio, señalaremos brevemente que la organización sufrió otros síntomas típicos de esta etapa, como ser el exceso de trabajo, la sensación de “vivir” en

la empresa y de que no alcanzan las horas para concluir el cada vez mayor cúmulo de tareas existente y agendas de imposible cumplimiento. A título anecdótico, podemos hacer referencia a una oportunidad en la que Markkula coordinó una reunión con Carl Valenti, Director Técnico de Dow Jones Princeton a las 9:00 hs. del día siguiente en New Jersey, sin percatarse de que le sería imposible asistir, puesto que se encontraba en Cupertino, California.

Sigue ahora el año 1978, en el que, como dijéramos, la explosión de la facturación hace que Apple atraviese por las tres siguientes etapas en un mismo año.

Considerando la etapa II, Expansión -en la que resultan críticos la disponibilidad de los Recursos y los Sistemas Operativos- la compañía encontró dificultades que fueron solucionadas sólo parcialmente y dejando abiertas áreas de problemas para el futuro. Si bien contaron con los medios económicos suficientes como para obtener recursos, no siempre las decisiones al respecto fueron las más adecuadas ni estuvieron centradas en cubrir las necesidades pendientes. En 1978, luego del anuncio del lanzamiento de su disk drive, las órdenes se incrementaron en un modo imprevisto, produciendo una caída abrupta de inventarios y aumentando la presión por la imposibilidad de dar cumplimiento a la demanda. Procedieron, entonces, a trasladarse a un edificio quince veces más grande que la primera oficina en la que se habían instalado. Para los aproximadamente 90 empleados existentes a ese tiempo, el edificio era grande. El grupo gerencial calculaba que no sería ocupado a pleno hasta un par de años después. Sin embargo, ello no fue así, en tanto a tan sólo tres meses de la mudanza tuvieron que ocupar algunos edificios más. La necesidad de ampliarse fue tal que se efectuaron alteraciones en los interiores de las nuevas oficinas sin permiso y en un fin de semana se llevó la totalidad del equipamiento en camiones. El lapso hasta la terminación de las obras se caracterizó porque los empleados se encontraron en medio de un desconcertante modo de vida, conviviendo con cajas de cartón, procesos de construcción y compañeros desconocidos. Podríamos listar los “growing pains” de esta etapa, que asombraban a los nuevos profesionales y empleados que ingresaban a Apple acostumbrados al statu quo de las grandes compañías de las que provenían, en los siguientes:

- No había departamento de mantenimiento.
- No había técnico para teléfonos.
- No había quien hiciera los arreglos para los viajes.
- No había abogado interno, sólo externo.
- Poco tiempo para descansar.

- Creciente presión por los resultados.
- Trabajo 20 horas por día, incluyendo los fines de semana, calificado por los empleados como inhumano.
- Problemas para ubicar a los empleados nuevos.

Los RR.HH. merecen una especial atención. Era necesario tomar personal de modo constante y en progresión geométrica. Existía conciencia de que lo que en rigor de verdad se estaba haciendo era contratar personal con mayores habilidades que las tareas requeridas en ese momento, pero se lo hacía considerando la demanda futura de tales capacidades. Sin embargo, no se había centralizado ni pautado el reclutamiento y, en razón de la necesidad constante de tomar personal, la tarea se encontraba dividida entre los cuatro directivos más importantes de la compañía, quienes, teniendo debilidad por las corporaciones de las que procedían, contrataban a los candidatos provenientes de ellas. Este proceder fue un error y originó la agrupación de personas según su compañía de procedencia, cultivándose en cada uno de estos grupos la cultura de esta empresa anterior. Esta presencia de “microclimas” dentro de Apple, o especie de ambiente multicultural, hizo a su vez que cada grupo compitiera o se enfrentara con los restantes. Debe sumarse a ello la rivalidad entre los “viejos” y los “nuevos”. Por último, y si bien estos síntomas serían típicos o normales, entendemos que no resultan tales a la luz de su prolongación en el tiempo, dado que la compañía convivió con ellos durante dos años.

Pasando ahora a la Etapa III, entendemos que en este aspecto Apple superó la etapa de profesionalización sin mayores altibajos. No hay dudas que los inconvenientes en lo que específicamente hace al desarrollo del management vendrían más adelante. En cuanto al desarrollo de sistemas operativos, se eliminó la precaria usanza de monitoreo en planta a lápiz y papel, desarrollándose un sistema de Info Management que abarcaba además otras aplicaciones de utilidad. Asimismo, se trabajaba en la mejora de la seguridad y condiciones del trabajo en planta, etc. El único punto es aquí la normal resistencia de los “viejos” (amateurs) respecto de mantener el statu quo y de los “nuevos” (profesionales) de modificarlo. Por lo demás y en cuanto a gerenciamiento, todavía funcionaba el “cuarteto” directivo inicial que tan bien habían funcionado al inicio y todavía continuaban haciéndolo. Lo característico de estas cuatro personas eran las habilidades que los caracterizaban y servían de complemento para un desarrollo positivo de la compañía.

Corresponde ahora pasar al estado IV, Consolidación, etapa en la que el punto crítico es la Cultura Corporativa. En el momento en que la compañía atravesó por este estadio -

entre 1979 y 1981- la cuestión no encontró una solución. Es más, ni siquiera se intentaría una. Recién se iniciarían algunos esfuerzos en la etapa siguiente. La V etapa, de la Diversificación, toma a Apple por sorpresa, en tanto la encontramos aquí sufriendo “growing pains” que hacen a las etapas anteriores. En efecto:

- El lanzamiento de Apple III (producto) fue un fracaso, debido a que no respondía a las exigencias del mercado. Seguiría luego el desarrollo de otros productos.
- Se continuaba con un crecimiento fenomenal, que requería la continuación de la adquisición de recursos. Como ejemplo, podemos decir que, para 1980, Apple contaba con quince edificios en Silicon Valley, distintos depósitos, una planta en Irlanda y otra en Singapur.
- Comenzaron serios problemas en cuanto al diseño de la organización, puesto que la cantidad de personal, funciones y productos hacía difícil un diseño eficiente. Pero el verdadero problema radicaba en que se definían algunas divisiones como proyecto, mientras que otras se creaban y eliminaban “*a piacere*” y sin que existieran criterios lógicos o prácticos. Los conflictos, además, surgían en tanto las divisiones, al estar separadas físicamente, estaban aisladas unas de las otras, produciéndose problemas de comunicación, coordinación y rivalidad. Y cuando una división se solidificaba, se burocratizaba.
- Se duplicó la nomina de empleados (de 600 a 1200), con los cambios que ello implica y problemas administrativos que originaba.
- La cultura pasa aquí a ser una cuestión de consideración. En primer lugar, se preconizaba una cultura de igualdad (vestimenta informal y según la voluntad del empleado, inexistencia de oficinas, etc.). Sin embargo, ello era sólo apariencia, puesto que, internamente, los empleados no sentían recibir un trato igualitario. No existían sindicatos y la distinción se daba en la riqueza, ya que había una diferencia abismal entre el salario del CEO y el del último empleado, mucho mayor que en otras compañías como GE y Exxon. Quedaba muy en claro quien era el jefe, puesto que ellos tenían por costumbre utilizar tonos de voz elevados. Por otra parte, los empleados llevaban un número a los efectos distintivos y, para dejar bien en claro el orden social, se anunciaban sólo los ascensos superiores a gerente de división. Sumemos a ello lo antes expuesto al tratar el punto de la cultura.

Ante tamaña situación, la compañía intento adoptar acciones para revertirla. Así, se destinaron fondos a fiestas o días de campo, a los que asistían los empleados con sus familias, tratando de mejorar la imagen de Apple. Sin embargo, se necesitaba

solidificar una identidad ante los clientes más que hacerlo ante los mismos empleados. Fue entonces que se decidió la formación de un comité para la redacción de un “Corporate Manifiesto” que contuviera una ideología coherente y un sistema de valores. *“Apple es más que sólo una compañía. Es una actitud, un proceso, un punto de vista, una manera de hacer las cosas”*.

Sin embargo, en la práctica, no hubo coherencia entre cultura, principios y hechos. Apenas después de salida a la oferta pública, luego de problemas suscitados respecto de la Apple III, se produjeron numerosos despidos (Black Wednesday), impulsados por un descontrolado Scott. Ello produjo una mala reacción del personal, recibéndose una serie relevante de amenazas, se imputaba la falta de coherencia y se indicaba que *“Apple fue un buen lugar para trabajar”*.

Finalmente, Scott, debido a su abuso de poder y maltrato al personal, fue desvinculado. Como vemos, es muy dispar la situación por la que atravesaba Apple al tiempo en que debía, teniendo controlados todos los restantes aspectos, dedicarse a los menesteres propios de la etapa de diversificación.

Pero esto no fue todo. Tanto en lo que resta de esta etapa como la siguiente, la compañía tuvo que seguir luchando con “growing pains” relacionados, principalmente, con aspectos vinculados con el desarrollo de los sistemas gerenciales y con la cultura. En efecto, el enfrentamiento entre Jobs y el nuevo Presidente, Sculley, trajo como consecuencia la separación en dos grupos, seguidores de cada uno de ellos. Los mensajes contradictorios dados al personal derivado de la formación del grupo de “piratas” encabezado por Jobs para el desarrollo de productos en secreto no contribuían, por cierto, a la unidad de la fragmentada cultura de la compañía. Consideramos que la falta de cohesión en la cultura de Apple, por ser una cuestión crónica, constituye un síntoma anormal. Sin duda todo esto afectaba a la estructura gerencial y al manejo del poder y del liderazgo en la compañía.

Tal como hemos visto al referenciar algunos de los hitos más importantes de Apple, siguió a lo expuesto en el párrafo anterior la toma de una serie de decisiones y el desarrollo de determinados productos que acarrearón pérdidas a la compañía. Volvemos aquí a poner énfasis en el producto, como al principio de nuestro análisis.

Finalmente, el regreso de Jobs –luego de una desvinculación que hasta llegó a sede judicial y tras un desdichado desempeño de Sculley- hace equilibrar un poco las fuerzas de la organización. Al alinear al personal, se impactó sobre la cultura. Al tomar acciones

directas para mejorar el market share y cerrar alianzas, se apunta al mercado y también al producto no dejando de generar nuevas oportunidades. Tal vez recién aquí, prácticamente veinte años después que la etapa cronológicamente “adecuada”, viene a acomodarse la pirámide presentada por los autores que nos ocupan. En su estadio actual de evolución, la compañía presenta algunos aspectos de la etapa de Diversificación - específicamente en cuanto a sus productos- de integración y de declinación.

En efecto, en la actualidad la compañía se encuentra registrando pérdidas. Será interesante ver su evolución posterior, puesto que, de seguir el paradigma expuesto en “Growing Pains”, Apple podrá revitalizarse, regenerando todos los escalones de la pirámide, o bien declinar y morir.

Como reflexión final, podemos decir que en los primeros años, la evolución de Apple coincide con el modelo de Flamholtz-Randle. No obstante ello, se da una superposición de etapas y la prolongación de síntomas durante un tiempo excesivo, lo que los hace atípicos o anormales. Finalmente, la compañía ha regenerado problemas correspondientes a etapas anteriores en las subsiguientes, lo que observamos ser consecuencia de una falta de solución parcial –no definitiva- en la etapa respectiva.

## **2. El modelo de Adizes para Apple:**

Ya hemos visto las distintas etapas de evolución en la vida de una compañía que distingue Adizes y las características que el mencionado autor asigna a cada una de ellas. La primera etapa, la del Noviazgo, se presenta en Apple sin mayores inconvenientes y muestra las características que podemos denominar “normales” para este tipo de etapas. Así, se observa un compromiso probado, fundadores realistas, orientación al producto y búsqueda de agregar valor, un compromiso proporcional al riesgo y el ejercicio del control por parte de los entrepreneurs. En cuanto al Business Plan y como viéramos anteriormente, el mismo fue desarrollado bastante tiempo después del inicio de las actividades, ante la necesidad de presentarlo a inversores al tiempo de captar fondos.

La etapa siguiente es la de la Infancia (Infancy Stage). Para este estadio, con la excepción de la ausencia de efectivo, que nunca fue un problema para Apple, observamos la presencia de las restantes dificultades descritas en el modelo bajo análisis, en especial, el ajuste de los sistemas internos a los incrementos de producción, crisis continua, desborde de los fundadores y de la primera línea de directivos,

subestimación de la necesidad de recursos. También la compañía vive la experiencia de lanzar productos sin manuales apropiados y generar insatisfacción en sus clientes. Si bien con el tiempo Apple logró encontrar la solución a estos problemas “normales” según el modelo de Adizes, lo cierto es que, tal como lo consideráramos respecto del modelo de Flamholtz-Randle, esto tardó mucho tiempo en solucionarse, lo que *per se* es entendido por nosotros como una patología.

La siguiente etapa, “Go-Go”, encuentra a Apple con algunos de los problemas rotulados de normales y también otros de los considerados patológicos. Así, podemos decir que Apple llega a esta etapa en una edad muy temprana. Observamos en la empresa bajo análisis que el fundador/líder –Jobs- se caracteriza por su auto-confianza y su condición de imprescindible. Existe ansiedad en la plana directiva, marcada orientación a las ventas, buscando que más hacer, desunión interna, todo es prioritario. Sin embargo, estos síntomas serían normales. Más, aparecen otros de naturaleza patológica, y que la compañía tardará mucho en erradicar, o bien se acentuarán con el tiempo (ejemplo: aspectos arrogantes en los fundadores y directivos principales, sueldos superiores a los de mercado, infraestructura colapsada, estructura inmanejable). La peculiaridad de estos problemas, como anticipáramos, es que muchos de ellos, junto con algunos de los normales (ansiedad en la plana directiva, desunión, todo es prioritario) se prolongarán a etapas subsiguientes. En particular, la transición entre Go-Go y Adolescencia es traumática, debido a la situación de conflicto generada entre Jobs y Sculley. Es importante destacar, por último, que la organización presenta, curiosamente, algún que otro síntoma de las etapas de declinación, como ser el de la burocratización de las divisiones que se iban consolidando.

Llegamos así a la Adolescencia de Apple, caracterizada, como anticipáramos, por una lucha de poderes entre el fundador –Jobs- y el representante del management profesionalizado –Sculley-. En efecto, pese a que desde sus inicios y salvo el paso de Markkula por la presidencia, la compañía contó con un management profesional, más con una presencia activa de los fundadores –en particular, de Jobs-, quienes en rigor monopolizaron la toma de decisiones. En esta instancia, se da la encarnizada lucha entre Jobs y Sculley, caracterizada por una división de los managers en dos bandos y un terrible desgaste que alcanzó prácticamente todos los niveles de la compañía y que concluyó, como anticipáramos, con un alejamiento violento de Jobs, que incluso tuvo repercusiones judiciales. Es entonces que la Adolescencia de Apple fue dolorosa y dejó secuelas duraderas. La compañía se ajusta en esta etapa al modelo de Adizes, por cuanto

el fundador, en lugar de permanecer en la empresa desde otro lugar, como habría sido necesario para la salud de Apple, se retiró tras perder la batalla contra Sculley y adeptos. Evidentemente, este retiro prematuro del fundador encuadra en el concepto de Divorcio acuñado por Adizes, desviándose la compañía de su curso normal y entrando así en una etapa de Envejecimiento Prematuro -apartándose aquí de la curva normal de evolución prevista en el modelo bajo análisis- en lugar de continuar su derrotero por la mejor etapa, Prime.

En efecto, Apple saltea la etapa Prime y comienza a envejecer. No obstante ello, presenta algunas particularidades que la distinguen del patrón de Adizes. Así, el nuevo management ahora sin el fundador comienza a desplegar estrategias que en nada favorecen a la compañía, no sólo internas sino en lo que respecta también a los productos. El precio de la acción baja y los resultados son negativos. Lo curioso en el caso es que esta crisis concluye con el regreso del fundador, quien inicia un período -aunque breve- de reconversión o rejuvenecimiento de la compañía. Aquí se solucionan algunos de los problemas pendientes de estadios anteriores (v. gr., alineamiento de la compañía, redefinición y depuración de los productos, estrategias). No obstante ello, convivieron con este período de bonanza algunas patologías o características propias de la parte descendiente de la curva del modelo, tales como la burocratización -que había aparecido en esta compañía en una etapa temprana-, excesivo interés en las ganancias, adquisición de otras compañías en etapas de Go-Go, ser sobrepasada en innovación por otras empresas crecientes en etapa Go-Go, precisamente, etc. Es evidente que la salida temprana del fundador, sin haber agotado su función en la compañía, ha afectado el ulterior desarrollo de la misma. No es éste un hecho aislado, la circunstancia de arrastrar problemas insolutos hasta las últimas etapas ha colaborado para desviar a Apple de su curva normal de desarrollo. Al saltarse la mejor etapa, Prime, así como también la de estabilidad, la compañía ha entrado directamente en su decadencia. Por supuesto, no podemos determinar a esta altura cuánto tiempo hubiese permanecido en Primer de haber llegado allí. Pero, seguramente y de haber transitado por este estadio, su envejecimiento sería más lento y con una muy distinta calidad de vida.

## b) El caso Compaq Computer:

A principios de 1982, Compaq Computer Corporation es creada por tres ex-Directivos de Texas Instruments quienes, durante un almuerzo, delinearon en una servilleta de papel lo que sería su primer producto: una PC, portable, IBM compatible. De allí en más comienza un desarrollo espectacular, superior al registrado por cualquier otra empresa en la historia de los Estados Unidos, que la llevó a marcar hitos realmente inigualables. Dirigida por Rod Canion, su primer Presidente y fundador, tuvo en su primer año ventas por 112 millones de dólares, ingresó a las Fortune 500 en sólo cuatro años, alcanzó los 1.000 millones en 1987 y para 1989 llegó a los 3.000 millones de dólares. Al inicio de 1990 contaba con más de 9.000 empleados y sus productos se vendían en más de 60 países.

Hasta aquí, Compaq había basado su éxito en una filosofía de proveer soluciones sin problemas a los usuarios. Su política había sido la de utilizar tecnología lo suficientemente probada para ser confiable y competir por calidad. Nunca trató de ser una opción más económica ante IBM, en lugar de ello, enfatizó siempre el funcionamiento superior y la calidad. Su slogan era “Simplemente funcionan mejor”.

A partir de este punto comienza otra historia, o la segunda parte de la misma. Ante el primer trimestre registrando pérdidas, el Board of Directors reemplaza a Rod Canion por Eckhart Pfeiffer, hasta ese momento presidente de la sección Europa e Internacional, el cual da un violento giro de timón.

Este cambio se refleja en una serie de medidas que revolucionan Compaq y la relanzan hacia nuevos éxitos de ventas. Sin embargo, estos cambios son tan drásticos en lo que hace a cultura, producto, calidad y compromiso que, a nuestro entender, siembran la semilla de la futura desaparición de Compaq del mercado.

Esta gran revolución se basó en un masivo despido de empleados para bajar los costos operativos, el lanzamiento de un gran número de productos, el cambio de foco a las ganancias antes que en otros temas (calidad del producto incluida), la reducción de costos como objetivo más que como medio y, principalmente, la competencia por precio bajo.

Dentro de estos cambios, idas y vueltas, se produjeron algunos errores, tales como entrar al mercado de las impresoras láser para salir al muy poco tiempo, la incorporación de la venta directa sin resolver adecuadamente el conflicto que generaba con la poderosa estructura de dealers que eran el principal canal de distribución de

Compaq hasta ese momento, y el establecimiento de líneas de productos para venta directa distintos de los vendidos por los dealers y sin el soporte técnico de ellos.

Como parte de esta etapa, Compaq, en su crecimiento, fue comprando y absorbiendo a otras compañías. Así lo hizo en 1997 con Tandem, un productor de servidores y con otras empresas. Estas absorciones, por el tamaño de las empresas incorporadas, generaron problemas de organización, cultura y gerenciamiento que Compaq no había conocido ni siquiera en la época de su explosivo desarrollo inicial.

Pese a todo, no debemos desconocer que en 1995 Compaq alcanza el primer puesto mundial en market share.

Finalmente, en una búsqueda por reposicionar la empresa en el mercado, pasando del concepto de productor de equipos a desarrollador de soluciones completas: equipo, software, servicios y sistemas, adquiere Digital. Esta adquisición, realizada en medio de crisis internas de Compaq y siendo Digital una empresa con aún más empleados que Compaq misma, trajo aparejado un sinnúmero de problemas que resultaron muy difíciles de superar. Más aún cuando Compaq tardó seis meses en comenzar a dirigir la empresa adquirida generando un período de más de un año de inactividad e incertidumbre en Digital.

En el año 1999, Eckhart Pfeiffer es reemplazado por Michael D. Capellas y, a partir de allí, Compaq sigue con su estrategia de buscar el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas de distintos rubros que pudieran ayudarla a expandir su mercado, sean estas empresas de software, sistemas, servicios, entretenimiento, comunicaciones, etc.

Así llega a Septiembre de 2001, cuando anuncia la intención de fusionarse con Hewlett-Packard y formar una empresa de tecnología de US\$ 87.000 millones. Finalmente, en Mayo de 2002 esta unión se concreta pero adoptando la modalidad de absorción, resultando ser Hewlett-Packard la absorbente y Compaq la absorbida. De hecho, Compaq desaparece como tal y la nueva empresa mantiene el nombre de Hewlett-Packard.

### **1. El modelo de Flamholtz-Randle para Compaq:**

Si analizamos la evolución de Compaq a la luz de los trabajos de Flamholtz-Randle, podemos concluir que la evolución de esta empresa ha sido tan vertiginosa que atravesó todos los hitos de cambio de etapa o estado en pocos meses o, en algunos casos en un mismo mes.

Esto se produce ya que los hitos mencionados están referidos, principalmente, a índices económicos (ventas) los cuales se resumen en la tabla 1. Más aun, no debe perderse de vista que los valores indicados en esa tabla son correspondientes a la época de publicación del libro *Growing Pains* (año 2000), por lo cual, descontando ese valor al correspondiente al año 1982 aplicando la inflación, el hito de los US\$ 100 millones de ventas se convierte en algo más de US\$ 41 millones. Este punto fue superado por Compaq en algún momento incierto durante su primer año, en el cual alcanzó ventas por US\$ 111,2 millones.

Resulta, por lo tanto, sumamente importante analizar cómo una empresa pudo llegar de la nada a la etapa consolidada en sólo un año y lograrlo con sumo éxito. De toda la bibliografía que hemos consultado surgen varios aspectos que pueden echar luz a esta evolución.

Compaq parte de un análisis del mercado y productos muy bueno y correcto realizado por sus tres socios fundadores. Los mismos se basaban en hacer una PC portátil, IBM compatible, de muy buena calidad, a precio Premium. La historia les dio la razón demostrando que, como ellos habían estimado, IBM se convertiría en el estándar del mercado, que no daría abasto para suplir toda la demanda que se generaría y así quedaría un amplio sector del mercado a ser abastecido por Compaq, brindando la misma compatibilidad de programas que IBM, calidad igual o superior y precio acorde. Estos análisis no surgieron del sueño de tres inexpertos principiantes, sino de tres altos ejecutivos de Texas Instrument que fundaban su propia compañía porque consideraban que TI había dejado de ser el lugar movilizador e interesante que ellos habían conocido. Como veremos luego, este background resulta de suma importancia para la forma en que concibieron la empresa, la estructuraron y cómo enfrentaron y superaron las distintas etapas de crecimiento y sus problemas.

Con esta visión de producto y mercado iniciaron el estado I. Sin embargo, no fueron los únicos que percibieron esta posibilidad. De hecho tuvieron fuertes competidores con productos similares (portables, IBM compatibles, buena calidad) pero sólo Compaq tuvo la evolución que conocemos. La mayoría desaparecieron absorbidas por otras empresas mayores o por quiebra. Tal vez el ejemplo más sintomático haya sido el de Osborne Computers.

Gran parte de la bibliografía, incluso *Growing Pains*, indica que Compaq se comportó desde un principio como una empresa madura, en la cual las decisiones tomadas

respecto de sus estructuras de recursos, sistemas, gerenciamiento y cultura corporativa siempre fueron acertadas e, incluso, anticipadas a que los problemas surgieran.

Para la etapa II, Expansión, lo crítico resultan los Recursos y los Sistemas Operativos. En este aspecto, Compaq contó en todo momento con el apoyo económico que le permitió hacer frente a sus crecientes necesidades de capital de trabajo. Este componente, sin embargo, no surge como una casualidad sino que fue previsto y buscado por los socios fundadores a través de su alianza con un fondo de inversión, lo cual les permitió contar con los recursos económicos necesarios en todo momento.

Respecto de los restantes recursos y de los sistemas operativos, Compaq siempre avanzó en forma apropiada. La experiencia de sus fundadores en la dirección de una empresa del nivel de Texas Instrument, les permitió dimensionar de antemano los recursos necesarios para el crecimiento que se avecinaba aceleradamente. Además, como se indicó, al contar con los recursos económicos adecuados y suficientes, los pasos e inversiones se hicieron para lo óptimo buscado y no respondiendo a limitaciones circunstanciales. Esto se evidenció en la implementación, por ejemplo, de sistemas informáticos y de controles de gestión complejos, desarrollados aún antes de que fueran estrictamente necesarios.

El otro recurso fundamental y en el cual fallan numerosas empresas, es el recurso humano. En este aspecto, Compaq tuvo siempre un perfil muy alto. identificando las necesidades futuras y captando al personal apto para cada posición de acuerdo a las habilidades requeridas para su desempeño a pleno y no sólo en su incorporación. Siempre supieron buscar en el mercado la gente con los perfiles y la experiencia desarrollados en las empresas de la competencia e incorporaron profesionales altamente competitivos que compartieron, desde su inicio, el espíritu de desafío que permitió su inigualable crecimiento. Esto se vio reflejado en una característica destacada de Compaq en el mercado que le dio un valor diferencial, esto es, la estabilidad de su personal, hecho que evidenciaba el compromiso, la satisfacción con el trabajo y la empresa y el entorno motivador. Cabe destacar que, si bien la política de remuneraciones de Compaq era alta, la eficiencia lograda por su personal era superior.

Así se llega al estado III, Profesionalización, en el cual resulta crítico el Sistema Gerencial. En este punto, Compaq siempre tuvo un destacado perfil. Contó en todo momento con sistemas gerenciales apropiados, sistemas financieros y de control acordes con sus necesidades y estructuras lo suficientemente flexibles para enfrentar los requerimientos presentes y futuros. Tuvo, asimismo, una especial vocación para tomar y

mantener el personal apropiado y los gerentes con las capacidades y habilidades requeridas para alcanzar y superar las metas que la empresa se fijaba. Logró establecer sistemas en cierto modo revolucionarios, en los cuales la información se intercambiaba fluidamente, las finanzas eran vistas como parte de la realidad diaria de cada sector y no como una ciencia oculta manejada en las alturas, tuvo la capacidad de generar estructuras de delegación y responsabilidades sólidas y eficientes y mantuvo la presencia y compromiso de la Dirección a fin de respaldar y señalar el camino a seguir a toda la compañía.

Pasamos ahora al estado IV, Consolidación, estadio en el cual lo crítico es la Cultura Corporativa. Resulta difícil concebir una empresa recién creada -menos de un año- y que posea una cultura firme en medio de una carrera desenfrenada de ventas crecientes, incorporaciones continuas de personal y gerentes provenientes de distintas empresas -obviamente con sus propios bagajes de culturas e idiosincrasias-. Resulta difícil concebir que esa cultura no se haya perdido o diluido en esa avalancha inicial de personas, recursos, urgencias, crecimiento desenfrenado y salida internacional.

Sin embargo, como coinciden muchos autores, fue justamente lo fuerte y sólido de su cultura lo que le permitió tener el éxito que alcanzó. Fue, justamente, su cultura la que alineó a toda una organización en el logro de metas y crecimiento iniciales aún hoy no igualadas. La fortaleza de esa cultura y el empeño puesto en mantenerla y divulgarla fue lo que le otorgó a Compaq un valor diferencial que, de otra manera, no hubiera alcanzado.

Surge entonces la gran pregunta: ¿Fue casualidad o realmente fue una capacidad superior de Rod Canion y los otros fundadores para organizar esta empresa?

Tal vez la mejor respuesta la haya dado el propio Rod Canion cuando en varias entrevistas que le realizaran afirmó que tanto él como sus cofundadores nunca se vieron a sí mismos como Entrepreneurs. Para ellos un entrepreneur era alguien que no podía o no quería trabajar dentro de una estructura ajena, que quería desarrollar su propia empresa o idea, que quería ser dueño de su propio destino. Sin embargo Canion afirma que si Texas Instrument hubiera seguido siendo un lugar interesante y desafiante para trabajar, Compaq jamás hubiera existido porque se hubiera quedado allí.

Por esta forma de concebir los negocios, por los conocimientos adquiridos como altos ejecutivos de Texas Instrument, por el acabado conocimiento del mercado, por saber quién es quién y qué recursos son buenos y cuáles no, por el uso correcto de todos los

elementos expuestos, Compaq superó en un lapso de meses lo que algunas empresas no pueden superar en años. No sólo lo superó, sino que lo hizo con gran éxito.

Hasta aquí, la teoría de Flamholtz-Randle explica el meteórico éxito logrado por Compaq en los años iniciales y su llegada a la Consolidación. Sin embargo, no explica hasta ahora la evolución posterior que tuvo la empresa y sus problemas en la etapa ya madura. Para estas etapas Flamholtz-Randle aplican los estados V (Diversificación) y VI (Integración) principalmente y, en cierta medida, el VII (Declinación y Revitalización) aunque este estado no lo hace excluyente de esta etapa sino que indican que puede ser necesario y producirse casi en cualquier etapa previa.

Respecto de la etapa V, Diversificación, según estos autores se produce cuando la empresa factura entre los 500 y mil millones de dólares, los cuales, llevados a la década del '80, serían entre 250 y 500 millones aproximadamente. Estos montos fueron superados por Compaq en el año fiscal de 1987. Si bien Compaq había desarrollado nuevos productos e innovado respecto de los existentes, viéndolo a la distancia, no había hecho más que girar en torno a mejoras respecto del mismo concepto de producto. Tuvieron, sí, una visión innovadora rompiendo, los paradigmas existentes en el mercado siendo, por ejemplo, los primeros en adoptar el procesador 386 de Intel o lanzando la primera notebook con disco rígido. Crecieron a nuevos mercados si como tales concebimos otros países expandiéndose a Europa, América Latina, Asia, Oceanía y África.

Sin embargo, no cambiaron sus paradigmas fundamentales. Sus productos estuvieron siempre dentro de la misma línea de evolución lógica, sus mercados fueron los mismos, expandiéndolos pero no diversificándolos. En resumen su enfoque innovación, crecimiento, mercados y evolución fue parcial y limitado, encerrándose en variaciones mejor logradas de los mismos productos existentes para los mismos mercados iniciales.

Así, llega a superar el límite de facturación prevista para esta etapa (mil millones de dólares para año 2000, aproximadamente 500 millones para la década del '80) y entra en una etapa que debiera ser de Integración de la empresa en torno a la Diversificación producida en la etapa anterior. Sin embargo, como vimos, esta diversificación no se había producido o al menos no en la medida y profundidad adecuadas, con lo cual no había qué integrar y la empresa seguía siendo la misma, con productos aún exitosos, en mercados no tan florecientes y con una competencia cambiante y consumidores con otras expectativas.

La falta de percepción de estos cambios se manifiesta al leer las entrevistas realizadas a Rod Canion en esa época, en las que expresa su satisfacción por el estado de la compañía, su espíritu innovador, la estructura organizacional desarrollada, su cultura, etc. Es la conformidad y satisfacción de quien piensa que ya ha realizado el esfuerzo para desarrollar y que lo que queda de por vida es el esfuerzo (no lo consideraba menor) de mantenerse sobre los mismos parámetros que habían sido exitosos.

Con estos conceptos, llega al año 1991 en el que, tras registrar el primer trimestre de pérdidas en su historia, el Board of Directors de Compaq reemplaza a Rod Canion en la Presidencia por Eckhart Pfeiffer, hasta ese momento presidente de la sección Europa e Internacional.

Pfeiffer encara una renovación de la empresa, aunque tampoco busca la Diversificación que se identificaría con el estado V de Flamholtz-Randle. Queda preso de los mismos paradigmas que habían limitado a Rod Canion, aunque sin las ataduras a los principios que habían regido a la empresa hasta ese momento y de los cuales Canion nunca pudo desprenderse, por ser ellos reflejo de su forma de percibir la organización que había montado.

Así Compaq, guiada por Pfeiffer, cambia radical y violentamente su objetivo de mercado y producto y, debido a ello, su organización en general y su forma de manejarse en muchos aspectos.

Pasa de estar orientada a productos “Premium” con un precio acorde y la rentabilidad implícita, a focalizarse en una competencia en el mercado de precios bajos. La percepción de Pfeiffer del mercado era que ese era el futuro y en ese contexto Compaq tenía que dar la batalla. Para ello, pasa a tener un objetivo muy claro de bajar costos a fin de poder competir con los clones y productores de equipos más económicos.

Esto genera no pocos cambios en la organización.

Por un lado, pasa a basar sus objetivos en una orientación a ganancias. Hasta entonces, las ganancias, o costos, si bien eran considerados importantes, no ocupaban los lugares prioritarios en la escala de valores de la empresa, principalmente en lo que hacía al desarrollo de nuevos productos. En los primeros lugares estaban la calidad, confiabilidad, flexibilidad y velocidad de desarrollo y salida al mercado.

Al pasar a una orientación de bajar costos se priorizaron los ahorros frente a la calidad, se redujeron los tiempos de prueba de los equipos, se lanzaron productos sin la confiabilidad usual de Compaq, se buscaron tecnologías que economizaban producción

y montaje pero que reducían prestaciones futuras, servicio técnico y practicidad para el usuario.

Esta búsqueda de reducir costos también afectó otro recurso hasta entonces considerado fundamental para el éxito de Compaq, su recurso humano. En este sentido, Compaq fue siempre famosa dentro de la industria por haber sabido captar a los cuadros directivos y gerenciales apropiados y tener una estabilidad y permanencia del personal en toda su estructura muy superior a la media de la industria. Esta estabilidad generaba un clima de confianza e identificación de los intereses propios con los de la compañía y un conocimiento e idoneidad de todos y cada uno de los estamentos que soportaron su desarrollo. Sin embargo, en la nueva etapa, esto comenzó a tambalear desde el momento en que Pfeiffer, para reducir costos, anunció al segundo día de su nombramiento la reducción de 1.700 puestos de trabajo. Posteriormente, anunció la reducción de 1.000 puestos adicionales tendientes a lograr una reducción del precio final de los productos, el cual se produjo 2 meses después del anuncio de reducción de personal.

El resultado de estos cambios fue inmediato y muy bueno en el corto plazo. Las ventas volvieron a crecer en forma espectacular, las ganancias también crecieron y el mercado respondió aplaudiendo y alabando las medidas tomadas por Pfeiffer, su capacidad de reacción y la buena respuesta de Compaq a semejante cambio.

Sin embargo, un análisis más profundo hubiera mostrado cómo se habían resentido los elementos fundamentales que habían permitido el sólido crecimiento logrado hasta entonces. Planteando los elementos de la pirámide organizacional de Flamholtz-Randle, vemos que se resintieron el mercado, el producto, los recursos (principalmente humanos) y la cultura.

Esto no fue en vano. Si analizamos los siguientes años de Compaq, veremos una organización sin identidad, que busca adaptarse a un mercado en el cual deja de ser líder (desde el punto de vista de fijar nuevos estándares) para actuar por reacción e imitación. Esto la lleva a idas y venidas desconocidas hasta entonces, como su abrupta entrada y salida del mercado de las impresoras láser, su ingreso y abandono del sistema de venta directa (imitando a Dell) el cual le generó no pocos problemas y conflictos con sus representantes, la carga a los distribuidores con parte del trabajo de armado y adaptación de las máquinas a las configuraciones finales de los usuarios, copia los esquemas de garantía extendida y servicio 24 hs, de la competencia.

No podemos desconocer que, pese a todo, Compaq alcanza en 1995 el primer lugar mundial en el mercado de PC. El éxito continuaba, pero la organización estaba cada vez

más desorientada, compraba empresas para entrar a nuevos mercados o adquirir habilidades en forma inmediata sin desarrollarlas o asumirlas internamente. En este sentido, adquiere empresas de tal tamaño que le generan serios problemas no sólo organizacionales sino también culturales. En este sentido podemos citar principalmente a Tandem (productor de servidores especiales) y a Digital (productor de equipos con una estructura de servicios y soporte muy desarrollada).

Pfeiffer, sin embargo, realizó algunas acciones adecuadas, dado que cambió en parte la estructura organizacional departamentalizándola y especializándola y, principalmente, celebró acuerdos con empresas de otros rubros concibiendo una evolución de mercado novedosa. En este sentido cabe mencionar especialmente los acuerdos con Disney (entretenimientos), Microsoft (software y sistemas), desarrollo de AltaVista (servicios de Internet), Celera Genomics (investigaciones de punta), Panasonic (multimedias, integración de PC, televisión, música, etc.), Pinacor (PC con conexión de banda ancha). Todos ellos potenciaban a Compaq en la visión de un desarrollo de mercado conducente a la integración de la computadora en el desarrollo de nuevos servicios, entretenimientos, etc. siendo un medio integrador de los mismos. Tal vez éste haya sido el mayor valor agregado que permitió la adquisición final por Hewlett-Packard.

## **2. El modelo de Adizes para Compaq:**

Pasemos ahora a analizar el mismo fenómeno desde la óptica de otro autor. Bajo este punto de estudio, la evolución de la empresa se divide en distintas etapas de acuerdo a cómo va evolucionando, los pasos que va dando y los problemas son normales o patológicos de acuerdo a su grado, el momento en que se producen y la forma en que se los enfrenta y resuelve.

La primera etapa que identifica es la del Noviazgo (courtship). En esta etapa lo importante es el compromiso del Entrepreneur. En este sentido, ha quedado demostrado el profundo compromiso de los tres fundadores de Compaq con su proyecto, su visión del negocio, su análisis de la situación del mercado en el momento de la fundación y futura.

Otro aspecto fundamental en esta etapa es el Business Plan. Si bien no hay referencias específicas a su respecto, debe haber existido, ya que desde sus inicios contaron con el apoyo de un importante fondo de inversión que les aportó el capital de trabajo necesario para desarrollar su espectacular crecimiento. Un aspecto siempre destacado en los

Business Plan es el Gerenciamiento propuesto, punto en el cual la solvencia de los tres fundadores para gerenciar el nuevo emprendimiento estaba más que probada por los antecedentes que poseían, dado que todos venían de desarrollar muy buenas experiencias gerenciales en Texas Instrument.

La situación normal para esta etapa es tener un compromiso probado, fundador o fundadores realistas, orientación al producto, intención de agregar valor, compromiso proporcional al riesgo y el control en manos del entrepreneur. Todo esto estaba cumplido en Compaq desde su mismo nacimiento.

La etapa siguiente es la de la Infancia (Infancy Stage). Para este estadio los problemas se basan en la falta de efectivo para desarrollar la producción y el ciclo de trabajo que soporte las ventas, mantener el compromiso, acomodar los sistemas internos a los aumentos de producción que se registran, crisis continua, entrepreneur desbordado y a cargo de todo, contratación de conocidos en lugar de idóneos, falta de tiempo para entrenamiento por estar resolviendo crisis, planes de ventas descabellados, se subestima la necesidad de capital de trabajo.

Como surge de todos los análisis realizados, Compaq no parece haber tenido ninguno de estos síntomas. Como se indicó, el capital de trabajo nunca representó un problema. El compromiso fue siempre muy fuerte tanto de los fundadores, especialmente Rod Canion su presidente, como de todo el personal. Los sistemas fueron apropiados y estuvieron listos aún antes de resultar necesarios. Se contrató a los idóneos, tomándolos incluso de las empresas competidoras líderes del mercado. Las ventas reales excedieron incluso los planes más optimistas. Los fundadores no estuvieron desbordados, al menos no más de lo normal para quienes dirigen una empresa de esa envergadura en una etapa de inicio explosivo. Los planes de capacitación y formación interna siempre funcionaron.

La siguiente etapa, cuyo nombre podríamos traducir como “Vamos para adelante” (Go-Go), se caracteriza según Adizes por la confirmación de lo acertado de la idea, la empresa cuenta con un buen flujo de fondos, las ventas aumentan y el crecimiento es descontrolado. El mayor riesgo es que el fundador se obnuble y se crea todo poderoso. Comparado con esta descripción, Compaq llega a esta etapa en edad muy temprana, podemos afirmar que lo acertado de la idea, el buen flujo de fondos, el aumento de las ventas y el crecimiento sorprendente (nunca descontrolado) son característicos de la empresa desde su primer año de vida.

Respecto de los problemas con el fundador y su personalidad Compaq, aparentemente, no los ha sufrido. Esto surge de la forma en que se organizó, en que enfocó sus productos y su desarrollo, los recursos de todo tipo que buscó, etc.

En este punto, cabe destacar que, en la primera etapa de la presidencia de Rod Canion, Compaq tuvo una organización muy eficiente, con un enfoque muy particular pero muy acertado del producto, del cliente, del canal de distribución, de los recursos de fabricación, de la organización financiera, etc.

La participación de la Dirección de la empresa en las reuniones de organización, planificación, control, etc. fue una constante. Se mantenía con ellas la unión y la coherencia, incluso entre EE.UU. y Europa o el resto del mundo.

La etapa siguiente es la de la Adolescencia. Aquí la identificación de Compaq con las etapas de Adizes se hace más difícil y no tan precisa. Esto, sin embargo, coincide con la apreciación que el autor hace para estos estadios. Según él, a partir de este punto suele resultar difícil precisar en qué estado está una empresa, ya que normalmente presentan síntomas correspondientes a más de una etapa. Suelen tener características de las etapas ya superadas (a veces por problemas no del todo resueltos) o de la etapa o etapas siguientes. A esto se suma que, por la diversificación producida en sus líneas de productos y mercados, la empresa se comporta como un conglomerado de centros de beneficios, los que incluso pueden estar en distintos grados de evolución. Asimismo, puede ser dispar la evolución sufrida entre los distintos sectores de la propia empresa, conservando algunos su espíritu entrepreneur y mientras que otros envejecen.

En el caso de Compaq, podemos afirmar que supera la etapa de la Adolescencia desde el punto de vista de la organización gerencial y la delegación, ya que las tenía desde sus primeros días por el conocimiento previo de sus fundadores y directivos o por desarrollo propio desde sus inicios. No cae en los problemas de “nuevos contra viejos”, “fundadores vs. gerentes profesionales” y, al menos aparentemente, tampoco en “metas particulares opuestas a metas corporativas”. No se produce hasta ahora un cambio del liderazgo, sigue Rod Canion como presidente, pero ello no resulta inadecuado ya que la visión antes expresada de no ser un ejemplo típico de entrepreneur, deviene cierta toda vez que los métodos y criterios directivos aplicados resultan más aproximados a los profesionales que a los intuitivos que deben cambiar en una empresa entrepreneur normal.

Entra así, aproximadamente en su quinto o sexto año de vida, a una etapa de Prime Temprana (Early Prime), aunque faltándole, a nuestro entender, la diversidad de

productos y mercados que la ubicarían plenamente en este estadio y que hubieran generado la renovación de la estructura organizacional requerida.

Esta carencia de nuevos productos y mercados y la incapacidad posterior de generarlos, hicieron que Compaq no permaneciera en Prime sino que comenzara a decaer en corto tiempo. Para Compaq, el gran desafío no era quizás llegar a Prime sino mantenerse y, para ello, hace falta una renovación continua y sistemática de productos, mercados, estructuras, etc. para entender los nuevos desafíos planteados día a día (más aún en entornos tan cambiantes como los tecnológicos) y ser guías del mercado y no meros seguidores.

Por este motivo, Compaq se convierte en lo que Adizes identifica como Empresa No Saludable. Esta posición se confunde con Prime, ya que tiene muchas de sus características y comportamientos pero, también, cuenta con los elementos dañinos que la harán colapsar en mayor o menor tiempo. Una empresa no saludable no posee distintas partes de la empresa en diferentes etapas de crecimiento, tiene las mismas unidades comportándose con síntomas de distintas etapas en forma simultánea. Esta falta de evolución, el no desarrollar nuevos productos o mercados, el no entender los cambios producidos en su entorno, llevó a Compaq a envejecer rápida y prematuramente.

Frente a estos problemas, retrocedió en algunos casos a etapas ya pasadas, principalmente a la Adolescencia. Entre los anormales que resurgen irresueltos o generados por la no renovación a tiempo encontramos: metas inconsistentes (perimidas y no renovadas), remoción del fundador por el directorio (ante la falta de visión de éste y su falta de respuesta al cambio solicitado), falta de cambio o renovación del estilo de liderazgo.

En este punto se produce, a partir de la remoción de Rod Canion y el nombramiento de Eckhart Pfeiffer, una cierta renovación y relanzamiento de la empresa. Se cambia la visión del mercado entendiéndolo como uno que sólo respondía a precios bajos, se lanzan muchos productos nuevos, se cambia el eje de la cultura de la compañía y se bajan los conceptos de calidad para primar los de rentabilidad y bajos costos, se atacan nuevos mercados abandonando la meta exclusiva y excluyente del mercado de las corporaciones y atendiendo también el doméstico, el de uso familiar y las pequeñas empresas.

Estos cambios generan cambios internos importantes. Se reestructura la compañía en departamentos, se despide personal para bajar costos, se aumenta la producción de las fábricas y se modifican los procesos de diseño, producción y lanzamiento de productos. Esta renovación fue muy aplaudida por los analistas especializados y por los cuadros directivos de la propia empresa, más aún a la vista de los éxitos inmediatos logrados. Las ventas crecieron, la rentabilidad mejoró, Compaq ganó presencia en el mercado general y, con el tiempo, llegó a ser número uno en ventas de PC a nivel mundial.

Sin embargo, la empresa no se ubicó en una posición de Prime. Pasó a actuar en forma reactiva frente a los mercados y no produjo las renovaciones que se corresponden con la posición de Prime. A nuestro entender, usó su nombre y su fama para ganar nuevos mercados con un producto que no respondía al estándar que lo había hecho famoso, logrando un éxito inicial pero insostenible en el tiempo.

Analizando la evolución vemos que responde a la calificación de empresa no saludable, tiene algunas características de Prime pero tiene actitudes o acciones correspondientes con etapas anteriores y posteriores simultáneamente. Así podemos citar su excesivo foco en la rentabilidad, su seguimiento del mercado más que ser generador del mismo, su lanzamiento de productos y retiro al poco tiempo por errores de evaluación y su compra de otras compañías para adquirir diversificación, productos o habilidades en lugar de desarrollarlas internamente.

En este último sentido cabe hacer un detalle especial. Compaq comienza a adquirir empresas ya establecidas para complementar sus actividades. No se convierte en la organización fértil, que caracteriza las Prime, que genera nuevas empresas complementarias o nuevas secciones internas, sino que adquiere el síndrome de las Aristocráticas, que compran las cosas hechas (principalmente la innovación). Las adquisiciones más importantes que podemos citar son la de Tandem, un productor de servidores reconocido (aparentemente en etapa Go-Go) adquirido siguiendo un principio de empresa en Aristocracia y, por otro lado, la compra de Digital, una empresa muy grande (aparentemente en una etapa de Aristocracia) que es adquirida como si Compaq fuera la Go-Go que la puede renovar y utilizar para repotenciarse. Estos enfoques inadecuados y las dificultades generadas se ponen en evidencia principalmente con la compra de Digital la cual después de un año de tratativas (que paralizaron Digital y afectaron Compaq) estuvo seis meses más a la espera de que Compaq actuara y definiera cómo iba a ser la integración de la nueva empresa, generando la parálisis total

de Digital hasta que Compaq resolviera sus problemas y urgencias inmediatas para poder dedicarse a una integración tan conflictiva.

En la última etapa de la presidencia de Eckhart Pfeiffer se produce un cambio en la orientación de la empresa. Aparentemente descubren un rumbo hacia nuevos mercados y desarrollos de horizontes no explotados. Pasa a tener una actitud más activa y desarrollándolos en forma de joint ventures y alianzas con otras empresas. Adquiere la fertilidad que no había sabido generar antes y esto puede ser el inicio de una repotenciación de la empresa y su nuevo posicionamiento, no sólo en el mercado sino en su entorno interno.

Sin embargo, al poco tiempo comienza el proceso de adquisición-fusión con Hewlett-Packard que ya ha culminado y Compaq, como tal, ha dejado de existir.

c) **El caso Dell Computer:**

Dell Computer nace en 1984 por la iniciativa de su fundador, Michael Dell, quien tenía para ese entonces 18 años. En realidad, en sus primeros tiempos, se la conocía como PC's Limited; una compañía internacional dedicada a diseñar, manufacturar, comercializar y dar servicios a computadoras IBM-compatibles. Casi diez años después contaba con más de 4.800 empleados, vendía equipos en más de 70 países y generaba ventas por más de US\$ 2.000 millones y era el cuarto productor mundial de computadoras. ¿Cómo Dell logró este crecimiento asombroso? A diferencia de Bill Gates de Microsoft y Steve Jobs de Apple, quienes lograron reconocimiento con sus sistemas operativos, Michael Dell hizo que su compañía sea reconocida gracias al marketing, identificando personas con interés en la tecnología, hablándoles en su mismo idioma y de un modo que los vendedores tradicionales de computadoras en tiendas de reventa no podían. Cuando otras compañías del mercado crecieron desmesuradamente y pusieron foco en los clientes B2B, Dell se mantuvo pequeño, atento en generar un diálogo directo e intimista con sus clientes instalando, por ejemplo, una línea gratuita de atención para ventas y servicio, logrando así la diferencia. Esta técnica de comunicación trataría de ser luego imitada por sus competidores.

Dell se convirtió con el tiempo en la compañía líder en venta directa de computadoras y su modelo, que incluía el armado a pedido de sus productos y el trabajo sin inventarios, le permitió economías de producción y distribución no alcanzadas por el resto de las

empresas del mercado. La acción de Dell incrementó en los primeros 10 años 36.000 veces su valor.

### **1. El modelo de Adizes para Dell:**

El “noviazgo” de esta compañía comienza con el desarrollo de un concepto. Atender directamente a usuarios de computadoras a los que les interesaba “potenciar” sus equipos IBM PC. El emprendedor – Michael Dell- sin mayor estructura que un dormitorio compartido de estudiante en la universidad ve rápidamente la oportunidad, no sólo de atender este requerimiento, sino de vender PC’s. Resulta sorprendente y hasta bizarro, pensar que el ingreso a la siguiente etapa – la de Infancia- requirió la autorización y el consentimiento de los padres de Michael –adolescente aún- para dejar temporalmente la universidad y dedicarle tiempo completo a su emprendimiento. Así, el noviazgo se convierte en compromiso y el proceso de vender equipos se hace realidad. Al principio, esto se logra comprándole a los distribuidores de IBM las PC’s de bajo costo que figuraban como excesos de inventarios y dotarlas luego de mayores capacidades. En el siguiente paso se pone foco en el producto y Dell desarrolla su propio equipo, el que nace con capacidades superiores a todas las conocidas en el mercado. Incorpora sus primeros colaboradores y deja, finalmente, el dormitorio de la facultad para tener un local propio el que cambia 3 veces en un año buscando siempre uno mayor. Comienza a ser reconocido por ser la única compañía en el mercado que comercializa PC’s configuradas “a pedido”. Michael Dell sostenía para ese entonces que lo bueno era que cuanto más se equivocaba más aprendía, y que esta era una forma muy eficiente de aprender.

El cash se obtiene anticipando el cobro del 50% de los productos al inicio y luego este ingreso se refuerza con la llegada de un “venture capitalist” como presidente -Lee Walter- quien lo ayuda a obtener dinero rápidamente y es con quien el entrepreneur identifica e incorpora un Board of Directors que incluye a personas muy respetadas. Todo esto para preparar a la compañía para la IPO que finalmente se efectiviza en 1988. La difusión de la compañía se logra publicando en revistas y participando en exposiciones relevantes como COMDEX, donde logra la atención de la prensa especializada y notas en revistas de referencia para usuarios. La diferenciación se sustenta en el servicio, ya que la compañía reconoce que sus competidores podrían bajar

sus precios pero les resultaría muy complicado imitar su modelo de atención personalizada y servicio a domicilio.

Con sus productos y servicios estabilizados, el reconocimiento de clientes y medios especializados, una demanda muy fuerte, un crecimiento continuo en ventas y un sano cash flow, Dell avanza al próximo ciclo de vida: Go-Go.

En este punto la compañía no esta sobreviviendo sino floreciendo. Dell define una estrategia que se soporta en:

- Foco en las grandes compañías.
- Para lograr lo anterior Dell debiera ofrecer el mejor servicio de la industria.
- Lograr una expansión Global.

El optimismo desmesurado por las ventas -característico de esta etapa- lleva a Dell a una compra anticipada, generando un stock muy importante de memorias de alto precio (DRAM's) que se depreciaron rápidamente al aparecer reemplazos más económicos y de mejores características. Esto le produce pérdidas millonarias. Cancela un desarrollo muy avanzado luego del pálido feedback obtenido de clientes en presentaciones preeliminares de los nuevos productos. Decía Dell: "Nuestro verdadero error hubiera sido comercializar un producto en el mercado y darnos cuentas que no había mercado para ese producto" En su arrogancia, Dell desarrolla productos que considera técnicamente perfectos sin asegurarse que los clientes tuvieran interés por esa tecnología. Adicionalmente, la compañía entra tarde en el mercado de las PC's basadas en el chip Intel 386 porque le había apostado al Intel 486, pero este se demoró en su lanzamiento más de lo esperado. Como consecuencia de estos problemas, la ganancia neta de la compañía cae, entre 1988 y 1989, el 65% aproximadamente. Se rompe con uno de los "mantra" de la compañía y los productos Dell se comienzan a comercializar en cadenas de reventa como como CompUSA y Best Buy.

El frente externo no es el mejor. Pese a que las ventas siguen creciendo en forma exponencial, Dell es criticada por sus prácticas de contabilidad. Una política de precios muy agresiva permite aumentar la demanda sustancialmente –desde US\$ 890M a US\$ 2.000M- pero descubren que la infraestructura estaba preparada para US\$ 500M. Su gerente financiero renuncia y es reemplazado por Tom Meredith, quien pronostica grandes problemas en el corto plazo. Michael Dell lo llamaría inicialmente "el alarmista" pero prontamente lo rebautizaría como "el profeta". Al llegar 1993 Dell cancela su segunda oferta de acciones y reestructura sus operaciones en Europa. Reporta

pérdidas por su salida temporaria del mercado de notebooks, ya que debe destruir los equipos ya manufacturados debido a una mala planeación de la producción.

El CFO confirma que los problemas con las notebooks estuvieron causados por un sistema de información ineficiente para seguir en detalle la evolución financiera de la empresa y reconoce que le toma 30 días conocer los resultados de un cierre de trimestre. El valor de la acción cae de U\$\$ 49 a US\$ 16 desde Enero a Julio. Un problema ya superado en la etapa anterior vuelve a aparecer y la compañía vive siete trimestres consecutivos con cash flow negativo donde llegó a tener sólo US\$ 20M de dinero en caja. Michael Dell decía “sentía un pánico gradual. Era un momento donde cada noticia que escuchaba era peor y la siguiente peor que la anterior”. La compañía no era capaz de conocer las ganancias y pérdidas por línea de producto, lo que la hacía muy vulnerable.

Finalmente, una crisis realmente importante -como la que predice Adizes para esta etapa- había arribado a Dell, pero no ponía en riesgo el futuro de la compañía sino que abría la oportunidad a sus líderes para tener mas apego a sus propios controles y sistemas, descentralizar realmente y contar con un gerenciamiento más profesional. Estaban entrando en la Adolescencia. Reconocían ahora que había áreas donde estaban haciendo dinero y otras donde no. Pero no había evolucionado lo suficiente para identificar dónde. Por lo tanto fueron por ayuda a Bain & Company. De allí Kevin Rollins –hoy el segundo y mano derecha de Michael Dell- comenzó a formar parte del team ejecutivo de la compañía. Algunos gerentes no se acomodaron al nuevo concepto de usar hechos y datos para definir el proceso de toma de decisión y se alejaron de la compañía. Afortunadamente, la mayoría se sintió muy motivada con el cambio. Esta fue una transformación cultural muy profunda, ejemplificada por la frase de Michael “Los hechos son sus amigos” y significó el cambio de una gerencia guiada por la intuición y su reemplazo por una nueva fundada en el profesionalismo. Dice Adizes que en esta etapa la compañía renace. Michael Dell sentía que ya no podía hacer todo por sí mismo y, luego de una profunda investigación, elige a Mort Topfer de 58 años – un ex gerente de productos de Motorola- como su nuevo vicedirector ejecutivo. Mort, entre las muchas asignaciones que había tenido, ya había tomado parte de la transformación de una organización funcional que se convirtió en una organización de gerentes generales. La distribución de poderes no fue traumática –como se supone sería- a decir de Michael Dell. En su libro “Directo de Dell”, cuenta que Mort se dedicaba a las operaciones, las ventas, el marketing y el presupuesto, mientras que él se enfocaba en desarrollar las

relaciones con los clientes y los temas externos a la empresa, tales como hacer discursos y reunirse con la prensa y los analistas. La llegada de Mort impuso el planeamiento a largo plazo, que antes no se había hecho, y permitió a Dell comprender que el planear debía ser visto como un proceso continuo y no como una actividad rutinaria que se tenía que atender de vez en cuando. Entonces se decide segmentar el mercado por tipo de usuarios y no por producto. La compañía se enfoca en clientes que permitan ventas con alto margen y, en este sentido, Dataquest –una consultora independiente y fuente de toda la industria- confirma que el precio promedio de una PC Dell es U\$\$ 2.600 vs. U\$\$ 2.250 de Compaq y U\$\$ 1.800 de Packard-Bell. Dell logra estos precios vendiendo fundamentalmente al Gobierno y a grandes empresas que requieren configuraciones mayores. El management de Dell acepta las recomendaciones de Meredith y cambia la orientación de la compañía desde crecer, crecer, crecer a liquidez, rentabilidad y crecimiento, lo que se convierte en el nuevo “mantra” de la compañía. El inventario rota alrededor de 15 veces por año vs. 4 a 7 veces para otras compañías que venden a través de revendedores. De acuerdo con el analista de mercado J. William Gurley del CS First Boston, esta diferencia de inventario se transforma en una ventaja en la ganancia neta de entre el 1,8% al 3,3%. El haber contratado a John Medica – el diseñador de la reconocida línea de Laptops PowerBook de Apple- rinde sus frutos y Dell lanza la familia de Notebooks Latitude, cuyas ventas iniciales cubren el 15% del total comercializado, contra un 3% habitual en años anteriores. En un lapso de tan sólo 6 meses deciden comenzar a comercializar vía Walt-Mart y también dejar de hacerlo. La razón: Mort y Dell descubren que aunque vendían más, no les reportaba rentabilidad alguna. En Dell deciden que en lugar de emplear su creatividad para nuevas cosas debieran ahora usarla para mejorar las que ya estaban en funcionamiento y no apartarse de las tres reglas de oro:

- Rechazar tener inventarios
- Siempre escuchar a los clientes
- Nunca vender indirectamente

Se incorpora a Richard Snyder, proveniente de Hewlett-Packard. Su contribución más importante estuvo relacionada con la cultura de Dell. “Pienso que la palabra es disciplina” decía, “es muy sencillo que todo sea urgente e importante pero no se puede vivir mucho así sin incendiarse”. Su concepto de disciplina incluía metas como lograr el compromiso financiero a lo largo de toda la organización y también la importancia del respeto por los individuos de la empresa, tendiendo a hacer de Dell un lugar agradable

para trabajar. En su opinión, este tipo de cultura no era muy común en compañías jóvenes pero no su puede ser muy competitivo si permanentemente se esta perdiendo personal, pensaba. Se ingresa en una nueva etapa de las descritas por Adizes: Prime.

La información financiera y de negocios comienza a estar disponible entre 5 y 10 días del cierre del trimestre. Lanza su página de Internet e informa ventas por este medio que excedieron el millón de dólares diario.

Se continúa poniendo foco en disminuir inventarios y en mejorar el planeamiento de la demanda ya, que al no tener partes, era crítico identificar el momento exacto en que un producto viejo se discontinuaba según crecía la demanda del producto nuevo.

A decir de Michael Dell, cada transición los hacía más fuertes, más competitivos mejorando el flujo de dinero efectivo en un margen cada vez más amplio de productos y en mercados cada vez mayores, en total concordancia por lo expuesto por Adizes para esta etapa. Otro síntoma evidente es la cohesión lograda con clientes, proveedores, inversores y la comunidad en general. A diferencia de 1993, cuando cada día las noticias eran peores que el anterior, ahora, finalmente, cada día traía noticias que eran mejores y mejores. Las ventas en los EE.UU., Canadá y Latinoamérica crecían 3 veces más rápido que el promedio del mercado.

Adizes enfatiza que el desafío de esta etapa es mantenerse y, que para eso, debe de haber un rejuvenecimiento permanente de la empresa. ¿Cómo se sabe que uno está saliendo de Prime? El mundialmente reconocido pianista Valdimir Horowitz dijo alguna vez: “Si no practico un día, yo noto la diferencia cuando ejecuto nuevamente. Si no practico por una semana mi esposa nota la diferencia y si no practico por un mes la audiencia se da cuenta.”

Como un ejemplo a este último párrafo, Dell percibe una oportunidad en desarrollar una completa línea de productos para participar en el mercado de los servidores. Este era un mercado que comenzaba a desarrollarse sobre la base de estándares en hardware y software y, si Dell no hacía nada, el mercado se consolidaría alrededor de los tres principales proveedores: Compaq, IBM y Hewlett-Packard, quedando como un jugador menor y perdiendo la posición ganada como proveedor de tecnología. Por otra parte, estas compañías cobraban precios Premium por estos productos a efectos de subsidiar sus pérdidas en la venta de PC's donde Dell tenía un modelo más eficiente. Sin embargo, no era fácil. Había que tomar un 8% de participación del mercado para posicionarse como cuartos, para lo cual era necesario producir y vender 10.000 unidades por mes en menos de dos años, muy por encima de las 1.200 de entonces. Además,

había que convencer a los clientes que el modelo de ventas directo era tan bueno para servidores como lo había sido para PC's y Notebooks. La meta era tener una participación de dos dígitos para fines de 1998, lo que se logró a mediados de 1997. A mediados de 1998, Dell había logrado el segundo lugar en los EE.UU. –en el mercado de servidores- superando a IBM y HP con una participación superior al 19%.

Recientemente, Dell ha firmado acuerdos con EMC – una compañía líder en el área de almacenamiento de datos- para lanzar productos con la marca Dell-EMC abriendo así otra fuente de negocios. Lo mismo sucede con el lanzamiento de productos de networking que vienen a competir en un mercado liderado por compañías que nunca habían sido competidores de Dell, tales como Cisco. Por otro lado, compañías como Hewlett-Packard y Cannon reaccionaron en forma enfática, cortándole la provisión de sus equipos ante los rumores del mercado acerca que Dell iría a comercializar impresoras también. Es evidente que Dell ha logrado un canal de comercialización muy eficiente en el que puede incorporar nuevos productos que sean o estén próximos a ser considerados “commodities” y que concentra el temor y el respeto de varios de sus competidores.

Menciona Adizes que no resulta fácil identificar cuando una compañía ha entrado en su “late Prime” o en decadencia. Prime no indica que se arribó sino que se está creciendo aún o, para referenciar a Valdimir Horowitz se continúa practicando. Prime es un proceso y no un destino. La permanencia no se prueba observando resultados de ventas o rentabilidad –que para Dell son excelentes- porque ambas son medidas de corto plazo y, en realidad, cuando una empresa está en “late Prime” rinde como si estuviera en Prime, pero la fuerza que la empuja ya no es la misma.

Hemos revisado cada una de los comportamientos definidos por Adizes para ayudarnos en el análisis y no surgen evidencias clara que la compañía esté en su “late Prime”, sin embargo hay dos elementos que pueden inducir que se iniciado este proceso. Uno de ellos es que las áreas financiera y legal tienen una gran influencia política en las decisiones. Otro signo que muestra tendencia es el interés superlativo de la compañía en las ganancias.

## **2. El modelo de Flamholtz-Randle para Dell:**

Vamos a tomar en cuenta ahora el tamaño de la empresa, medido por su facturación, para analizar a la luz de los autores su crecimiento y las dificultades asociadas. El estado

I representa el período donde Dell alcanza su primer millón de dólares de facturación (1984 e inicios de 1985). Aquí, si bien hay que trabajar en desarrollar todos los elementos que contribuyan al éxito de la empresa, el énfasis está puesto en definir el mercado y desarrollar los productos. A decir del autor, Dell es un ejemplo clásico aunque su producto final varió desde un simple kit de actualización para PC's IBM a lograr una PC 100% desarrollada por su gente, el identificar un mercado ávido por equipos más baratos, fabricados "a medida" y comercializados directamente "sin intermediarios" constituyó un hallazgo de marketing, convertido en la estrategia central de diferenciación de Dell que ha permitido a la compañía poner barreras de entrada a sus competidores, al no basar su oferta de productos solamente en el centro de la curva precio-calidad sino en la diferenciación por la confiabilidad de sus productos. Así, agregó a su oferta servicios tales como llamadas gratuitas ilimitadas a su centro de servicios, 30 day money-back para clientes insatisfechos con el producto, atención al día siguiente en el sitio de instalación del equipo. Este último servicio se lograba con una fuerza de trabajo tercerizada y nació de escuchar a los clientes que no deseaban mandar sus equipos por correo cada vez que tuvieran problemas. Si un cliente llamaba a Dell y no era atendido por uno de sus representantes dentro de los primeros 5 minutos, recibía un cheque de 25 dólares por correo como compensación. Comentaba Michael Dell "Noventa y tres por ciento de las veces somos capaces de resolver del problema de un cliente por teléfono en un tiempo que no excede los seis minutos". En ese momento su compañía recibía unas 8.000 llamadas diarias requiriendo ventas o servicios.

En los términos referidos por los autores, los estados II y III se alcanzan en muy pocos meses, con mudanzas continuas a oficinas de mayor tamaño, aumento de la demanda y del número de empleados. Decía Dell "Nos fueron resultando insuficientes nuestros sistemas telefónicos, nuestros servicios, las estructuras de la organización y hasta el espacio físico y los sistemas electrónicos hasta que finalmente pegamos el gran salto y nos mudamos a una planta de 10.000 metros cuadrados". Las personas que se contrataban eran muy versátiles y con una inclinación natural por la aventura. Esa flexibilidad se veía cuando los ingenieros ayudaban en la línea de producción que se detenía, o cuando todos los empleados atendían los teléfonos cuando el sistema se saturaba. Los vendedores llenaban tubos con chips de RAM para enviar a los clientes mientras atendían los pedidos. Los recursos financieros eran tan escasos que, por ejemplo, los cestos de papel no se podían comprar y eran reemplazados por cajas de cartón en las que se enviaban los componentes de las PC's.

Sin embargo, la profesionalización de la organización (estado III) no ocurre sino hasta que a fines del año 1993 y principios de 1994 -ya con una facturación cercana a los US\$ 2.873 Millones y muy por encima del rango de los US\$ 10 a US\$ 100 Millones propuesto por los autores- el cambio ya no es una opción, sino aparece como la base de sustento de la continuidad y el éxito de la firma. Las pérdidas que enfrenta Dell le obligan a repensar sus sistemas de control, management, planeamiento y a redefinir su organización, lo que incluye el ingreso de Mort Topfer como vicepresidente de la compañía. De la lectura de los conceptos brindados por Flamholtz-Randle pareciera que los sufrimientos del crecimiento sufridos por Dell en estos años y, fuertemente evidenciados durante 1993, no son otra cosa que la consecuencia de no haber desarrollado un gerenciamiento profesional a tiempo.

Michael Dell recuerda este período doloroso para la firma luego del cual se reforzó la filosofía de “prometer de menos y entregar de más”. El resurgimiento después de esta profunda crisis llevó a que Dell recibiera –de la revista Upside- un premio “el CEO del año más hábil para revertir la situación de su empresa”. “Gracias pensé” comentaba Michael “espero que no vuelva a ganarlo nunca más”. Esta etapa enseñó que hasta el crecimiento puede ser contraproducente si es excesivo y que saber lo que no se debe de hacer es tan importante como saber lo que se quiere hacer.

El gran cambio que sufrió Dell, y el contexto en el que se realizó, incluyó la cultura de la compañía llevando a pasar del estado III al IV en muy pocos meses. Sin duda mucho se había hecho ya a este respecto, pero los principios fundamentales se rescribieron en esta etapa. El planeamiento, gracias a Mort, estaba institucionalizado, ya no se perseguían todas las oportunidades sino que se evaluaban detalladamente las mismas a la luz de lo que hacía sentido para los clientes y los accionistas. Se había hecho el trabajo de establecer una estructura divisional aunque comenzaba a verse algunos signos de “atrincheramiento” por parte de estas divisiones, lo que limitaba la posibilidad de contar con una cultura global en la empresa. Como ejemplo de este síntoma, el departamento de sistemas decía que su trabajo era crear sistemas de información, en lugar de facilitar el flujo de información hacia los empleados de la compañía, los clientes y los accionistas. Con la nueva organización que se estaba gestando, se logró saber dónde convenía invertir, dónde ser más agresivos y dónde ser cautelosos. Al ser comunicado claramente a los empleados, esto fue un gran motivador al poder mirar más allá del próximo trimestre y, por sobre el horizonte, proponerse metas a alcanzar en el largo plazo. La etapa V de Diversificación es un gran desafío para Dell por el

lanzamiento de su línea de servidores y un incremento en el volumen de unidades producidas mensualmente superiores a 9 veces en tan sólo un poco más de un año.

### III. Una nueva herramienta para el análisis: La matriz etapa-desarrollo-valor

Luego de usar intensivamente los conceptos expresados por Adizes y Flamholtz-Randle al profundizar el análisis de los casos Apple, Compaq y Dell, detectamos que, cada uno en su medida, presenta limitaciones en su aplicación y alcances.

Así, el modelo de Flamholtz-Randle con su explicación de la secuencia de etapas que se van sucediendo y el desarrollo de la pirámide que le da sustento, no resulta tan útil cuando se analizan empresas dentro de mercados explosivos como los de tecnología. Esto se debe a que, dado el vertiginoso desarrollo que experimentan estas empresas, su conjunción con un reducido ciclo de vida para los productos y los cambios continuos en los mercados, los pasajes desde el inicio a la etapa consolidada se dan en un lapso muy breve y, en el mejor de los casos, el modelo sirve como conocimiento previo de lo que la organización habrá de afrontar –y que le permitirá prepararse-, o bien como análisis de los que quedaron en el camino, explicación de sus fallas y las razones de su fracaso. A nuestro modo de ver, este modelo carece de una profundización de las etapas posteriores que permita un análisis adecuado para este tipo de industrias.

Por otro lado, el modelo desarrollado por Adizes contempla mejor la evolución de las empresas a lo largo de toda su vida, aunque se basa, principalmente, en análisis más sintomáticos que profundos y no desarrolla tan adecuadamente las carencias básicas que tiene la empresa y los conflictos que atraviesa como consecuencia de ellas.

En el entendimiento de estas limitaciones y en el afán de explicar mejor la evolución de las empresas analizadas, combinamos sinérgicamente ambos modelos adoptando lo mejor de cada uno de ellos. De esta forma, intentamos complementar las falencias de uno con las fortalezas del otro, describiendo de una manera más clara el comportamiento de las empresas en cada etapa de desarrollo. Creamos una matriz a la que denominamos **matriz etapa-desarrollo-valor**, que permite reflejar fácilmente, para cada etapa de la evolución de la empresa descrita por Adizes, el grado de desarrollo para cada estrato en la pirámide organizacional propuesta por Flamholtz-Randle. Este grado de desarrollo se ha representado en la matriz empleando colores (rojo = bajo; amarillo = medio; verde = alto; gris = no aplica). En el gráfico se ve la utilización de la

herramienta para una empresa hipotética y al solo efecto de describir claramente el concepto. De esta manera sumamos a la precisa descripción de las etapas de Adizes

	Noviazgo	Infancia	Go-Go	Adolescencia	Prime	Envejecimiento	Aristocracia	Recriminación	Burocracia	Muerte
Cultura	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Sistemas Gerenciales	Red	Red	Red	Green	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Sistemas Operativos	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Recursos	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Producto	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Mercado	Green	Green	Green	Green	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey
Valor a clientes	Grey	Green	Green	Green	Green	Grey	Grey	Grey	Grey	Grey

(cuya evolución es más prolongada en el tiempo), los cambios que se van produciendo en la pirámide de desarrollo que sustenta la organización toda ya que, con cada cambio en la compañía se generan cambios en la pirámide y estos determinan, para bien o para mal, las competencias, fortalezas y debilidades que la empresa tendrá de allí en más.

Determinamos, asimismo, que

otra limitación fuerte de ambos modelos era la excesiva mirada al interior de la empresa y su escaso análisis de su relación con el entorno. Por más que en el modelo de Flamholtz-Randle se desarrolla la idea de Mercado y Producto como base de la pirámide, no se profundiza el análisis de la relación con los mismos ni su evolución posterior. Por su parte, Adizes efectúa un análisis tangencial e indirecto de los mercados y productos a los que se dedica la empresa.

Concientes de la importancia del entorno en la evolución de las compañías y de la de los clientes como elemento director, decidimos investigar alguna forma de medir lo expuesto para incorporarlo como indicador a la matriz.

Para ello comenzamos observando que autores tales como Morris y Paul (1987) habían trabajado en la identificación de puntos de contacto entre el marketing y los emprendimientos. Hay evidencia que sugiere que el rendimiento económico de una compañía está ligado tanto a su orientación de marketing como a la orientación del emprendimiento, existiendo asimismo una significativa relación entre la orientación de marketing que la compañía adopte y la orientación del emprendimiento. Esto ha llevado a algunos analistas a concluir que el marketing y los emprendimientos son altamente dependientes entre si, formando parte, incluso, de la misma estructura.

Para comprender lo que esto significa y habiendo ya desarrollado los conceptos principales de entrepreneurship, avanzaremos en una mejor definición del término

marketing. Peter Drucker se refiere al marketing diciendo: “Suponemos que siempre habrá la necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita entonces es poner a su disposición el producto y/o servicio”. El mismo Drucker observó hace ya más de 35 años, que la primera tarea de una empresa era “crear clientes”.

Nótese en esta definición, el peso que el cliente tiene como objetivo del marketing y, por lo expuesto anteriormente, para el emprendimiento. En concordancia con este concepto, Robert Kaplan y David Norton (2001) -inventores del Balanced Scorecard- propusieron que la visión de la organización –la razón del emprendimiento- puede ser más fácilmente alcanzada cuando se la mira objetivamente desde cuatro perspectivas: **cliente**, procesos internos, aprendizaje/crecimiento, y financiera. Nótese la coincidencia de algunas de las perspectivas enunciadas con lo presentado por Flamholtz-Randle en su pirámide de desarrollo de las organizaciones (procesos internos  $\equiv$  sistemas operacionales; aprendizaje y crecimiento  $\equiv$  recursos, sistemas gerenciales). Sin embargo, Kaplan y Norton aciertan al identificar adicionalmente otras dos perspectivas. La financiera -que está ya implícita en el análisis desarrollado por Adizes y por Flamholtz-Randle- y la del cliente.

Si bien el modelo de Flamholtz-Randle presenta al mercado oportunidad como un elemento fundamental en el desarrollo de la organización, no desarrolla el **valor percibido** por los clientes en la forma piramidal de su modelo. Los clientes son un elemento externo a la organización pero, a su vez, la razón principal de su existencia. Entonces, el centro de cualquier estrategia de negocios será la **propuesta de valor** a los clientes, lo que reviste fundamental importancia en tanto ayuda a establecer un vínculo concreto entre los procesos internos de la empresa y la mejora de sus resultados con los clientes. En otras palabras, se establece una interfase entre el marketing (como compendio de las 4 P) y el emprendimiento, resultando de mucho interés los estudios de Kaplan y Norton y su complementación con los criterios de Flamholtz-Randle.

Podemos asimismo mencionar, que Stephenson y Jarillo (1985) definen al emprendimiento de como “el proceso de crear valor agrupando un paquete único de recursos, con el objetivo de lograr beneficios a partir de una oportunidad”, lo que reafirma el concepto de interfase de marketing que hemos mencionado.

Ahora bien, en los modelos de Adizes y Flamholtz-Randle no quedan totalmente aclarados los factores que hacen que los productos de una empresa tengan más o menos éxito que sus predecesores de la misma empresa o de los de sus competidores en el mercado. Tampoco explican por qué en las etapas de evolución revolución de las compañías las ventas suben o bajan tomándolas, en muchos casos, desprevenidas para enfrentar dichos cambios. Hay, sin duda, una diferenciación entre compañías en el mercado y en la forma de relacionarse de cada una de ellas con sus clientes actuales o potenciales, lo que constituye un proceso evolutivo, continuo y que requiere atención.

Entonces, a nuestro criterio, los modelos de Adizes y Flamholtz-Randle tienen una oportunidad para ser enriquecidos observando la influencia en los clientes de las estrategias seleccionadas por las compañías. ¿Cómo? Philip Kotler (2000) afirma que los clientes compran a las empresas que, desde su punto de vista, ofrecen el valor más alto entregado al cliente. Michael E. Porter en su libro “Ventaja Competitiva”, afirma que el valor es lo que los clientes están dispuestos a pagar por lo que las empresas les proporcionan. El **valor entregado al cliente** es, entonces, la diferencia entre el **valor total para el cliente** (valor del producto + valor de los servicios + valor de los empleados + valor de la imagen) menos **el costo total para el cliente** (costo monetario + costo de tiempo + costo de energía + costo psíquico). En otras palabras, el valor total para el cliente es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio dado. El costo total para el cliente es el conjunto de costos en que esperan incurrir al evaluar, obtener, usar y disponer del producto o servicio.

En función a estos componentes se puede determinar claramente cómo una organización se diferencia de los competidores para así poder atraer, retener y profundizar la relación con sus clientes objetivo en base a su propuesta de valor. La misma está ausente en forma explícita en los modelos de Adizes, Flamholtz-Randle y Greiner y consideramos que es una dimensión importante a tener en cuenta en el análisis de las distintas etapas si queremos comprender mejor por qué una compañía tiene éxito o fracasa dentro de un entorno de mercado compuesto por clientes y competidores.

No debe descuidarse, además, el hecho de que este indicador externo permitirá en muchos casos detectar, a través de los desvíos en el valor entregado a los clientes, cambios inadecuados en las políticas o las estrategias de las empresas aún antes de que los mismos puedan apreciarse a pleno puertitas adentro de dichas compañías.

## **1. La matriz etapa-desarrollo-valor para Apple:**

Pese a que los seguidores de Apple han sido catalogados de los más fieles del Mercado, lo cierto es que la compañía no siempre ha cumplido con las expectativas de sus clientes. Y ello queda a la vista al analizar la matriz etapa-desarrollo-valor para esta compañía.

Hemos relatado anteriormente como, tras un comienzo exitoso, Apple se encontró con algunos ásperos episodios derivados del lanzamiento de productos sin contar con los manuales adecuados. Sin embargo, ello no ha sido óbice para construir relaciones a largo plazo y productos efectivamente demandados por el mercado.

En efecto, el éxito de la Apple I y el arrollador de la Apple II marcan que, en definitiva, la compañía supo entender lo que el Mercado necesitaba en sus años tempranos (Infancia).

Es entonces que, en su primera etapa (Noviazgo), si bien Apple inicia con un diseño de producto que, no era excelente –razón por la que le damos en la matriz una calificación de medio-, lo cierto es que luego, al convertirse en un producto real, es percibido con un alto valor por los clientes en tanto cubre una necesidad insatisfecha. También es evidente que el Mercado recibe una calificación de alta en esta etapa. La diferencia con la Infancia es que ahora el producto pasa a ser calificado como alto, manteniéndose igual estándar para las variables Mercado y Valor a Cliente.

La etapa de Go-Go se caracteriza por presentar las dos caras de la moneda. Por un lado, el rotundo fracaso de la Apple III nos indica claramente que la compañía lanzó un producto no ajustado a las necesidades del mercado y que no era percibido como de valor por los clientes. Sin embargo, al año siguiente presentó la Macintosh, cuyo rotundo éxito denota que el producto en este caso efectivamente satisfizo las necesidades de los clientes y fue percibido como valor por éstos. Por lo expuesto, hemos subdividido la calificación para Producto y de Valor a Clientes, resultando ser en un cincuenta por ciento Alto y en un cincuenta por ciento Bajo. Entendemos que este modo de graficar lo sucedido en este estadio es mucho más ilustrativo que simplemente indicar un rendimiento promedio. Si merece, a nuestro entender, esta calificación la variable Mercado, puesto que si bien la compañía en los albores de esta etapa no pudo diseñar el producto adecuado, si tenía delimitado su mercado, lo que demostró al lanzar luego un producto adecuado al mismo, corrigiendo su error previo.

Lamentablemente, los productos que Apple entregó al mercado durante su Adolescencia carecieron en su mayoría de valor para los clientes. El ejemplo más claro es el de Newton MessagePad. La calificación entonces para Producto y Valor a Clientes deviene entonces Baja, manteniéndose Media para el mercado, por idénticas razones a las expuestas en el párrafo anterior.

Finalmente, en su etapa de Envejecimiento, la compañía presenta lanzamientos de productos diversos, algunos de los cuales han contado con una buena recepción por parte de los clientes, mientras que otros no tanta. Como hemos visto, para el caso de las computadoras, los nuevos productos siguen presentando diseños y colores novedosos, mas algunos no respondieron a los requerimientos del mercado (v. gr., línea Cube). Los tres ítems –Producto, Mercado y Valor a Clientes- resultan, en consecuencia, susceptibles de ser calificados como Medios.

Veamos ahora qué sucede con los estratos superiores de nuestra matriz. La Infancia y Adolescencia de Apple se caracterizan por un desarrollo medio de los sistemas gerenciales y operativos y de los recursos. No volveremos en esta instancia sobre cuestiones fácticas respecto de las cuales nos ocupáramos al analizar los modelos de Flamholtz-Randle y Adizes, a las que nos remitimos. Sin embargo, llamamos la atención respecto del escaso desarrollo de la cultura de la compañía. En ambos casos, este ítem merece una calificación de Bajo.

Lo sorprendente es que, ya entrada en la Adolescencia, la cultura de Apple continúa siendo Baja, mientras que se observa un Alto desarrollo de los sistemas gerenciales y operativos y de los recursos.

Tras saltar la etapa de Prime y ya en su Envejecimiento, finalmente Apple logra afincar una cultura que puede considerarse Alta. Vemos que se mantienen con dicha calificación los tres siguientes ítems de la matriz y que comienzan a equilibrarse, después de tantos vaivenes, los tres últimos que son dignos de considerarse como Medios.

Ahora bien, luego de este análisis pormenorizado de cada una de las variables, resulta interesante efectuar una lectura integradora de la matriz, a efectos de intentar descubrir la eventual existencia de relaciones entre los elementos en ella expuestos. No se trata, claro está, de un elemento de medición regido por las leyes de las ciencias exactas. Antes bien, resulta ser una herramienta de diagnóstico o bien que resalta ciertas cuestiones que permitan dar al analista al menos el sentido o dirección para iniciar el camino de una indagación más profunda.

En otras palabras, quien utilice esta herramienta no encontrará indubitablemente el por qué, por ejemplo y en nuestro caso, Apple registra pérdidas. Mas podrá visualizar claramente ciertos hechos sobre los que focalizar su investigación para develar el pasado y encontrar la senda para un futuro más saludable y, por qué no, exitoso.

Volviendo a la compañía bajo estudio, vemos cómo va retrocediendo y oscilando en materia de producto, mercado –aunque en menor medida- y valor a clientes. En efecto, luego de alcanzar en un muy temprano estadio niveles altos, oscila y decae. El denominador común es la baja cultura de la organización.

Asimismo, podemos ver que en la última etapa, la de Envejecimiento, recién se estabilizan el producto, mercado y valor a clientes cuando la compañía madura en cuanto a cultura. Lamentablemente, habiendo perdido la mejor etapa, la de Prime.

Es entonces que es razonable pensar en la existencia de una relación entre el nivel de desarrollo de la cultura de la organización y su performance, principalmente, en cuanto a producto y valor a clientes. También podría observarse una vinculación entre esta embrionaria cultura organizacional de Apple y el envejecimiento prematuro sufrido por la compañía, que la privó de su mejor estadio y de la posibilidad de abreviar de esta fuente de eterna juventud, parafraseando a Adizes.

Por lo demás la matriz permite comparar una empresa con otra, de lo que pueden extraerse conclusiones de interés o bien, nuevamente, el inicio de un nuevo sendero de investigación. En el caso, vemos que siempre un producto que no se ajusta a las exigencias del mercado acarrea invariablemente una baja del valor para el cliente. Sin embargo y como veremos luego, ello no ha acontecido en el caso de Compaq. En efecto, los clientes continuaron un tiempo percibiendo recibir valor, cuando en realidad el producto no se ajustaba a lo que ellos querían o necesitaban. Una organización podrá, de este modo, descubrir determinados hechos y compararse con la competencia, y pensar los por qué de lo que sucede, detectar las variables a ajustar y actuar en consecuencia. En el caso, el por qué de la diferente reacción del cliente ante una u otra compañía. Entendemos que esta matriz será, en consecuencia, útil para el analista, como directriz para sus pasos, para observar relaciones y profundizar en su estudio, proporcionándole un importante soporte y una fuente de información -tanto en si misma como en cuanto a brindar el camino de acceso a ella- para la toma de decisiones.

	Noviazgo	Infancia	Go-Go	Adolescencia	Prime	Envejecimiento	Aristocracia	Recriminación	Burocracia	Muerte
Cultura	No aplica	Bajo	Bajo	Bajo	No aplica	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Sistemas Gerenciales	No aplica	Medio	Medio	Alto	No aplica	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Sistemas Operativos	No aplica	Medio	Medio	Alto	No aplica	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Recursos	No aplica	Medio	Medio	Alto	No aplica	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Producto	Medio	Alto	Bajo Alto	Bajo	No aplica	Medio	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Mercado	Alto	Alto	Medio	Medio	No aplica	Medio	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Valor a clientes	No aplica	Alto	Bajo	Bajo	No aplica	Medio	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Figura 1 - Matriz etapa-desarrollo para Apple

## 2. La Matriz etapa-desarrollo-valor para Compaq:

El valor a clientes para Compaq, se ha determinado considerando que, en la etapa del noviazgo **no aplica** el valor a clientes ya que no existe aun relación con los mismos. En las etapas de Infancia, Go-Go y Adolescencia el valor a clientes de Compaq era Alto, ya que la empresa se caracterizaba por tener un análisis muy preciso del mercado y los productos que los clientes estaban demandando y/o sus necesidades insatisfechas. Esto era atendido con productos de alta calidad, muy sólidos en respuesta, facilitadores en su uso y con un apoyo importante. El cliente reconocía en la marca un producto y servicio superiores y pagaba por ello.

En la etapa Prime y Envejecimiento – Empresa no saludable, consideramos que el nivel de valor a cliente es Medio, ya que el nivel de innovación y conexión con el mercado decae, Compaq comienza a actuar por historia y conservación de políticas antes que por detección de necesidades, innovación y atención del mercado. Comienza a perder respuesta de los clientes a pesar de que mantiene una imagen de marca alta.

Para la etapa de Relanzamiento – Empresa no saludable, evaluamos que el valor a cliente es Bajo ya que Compaq cambia su definición de producto y su cultura general, pasando de ser un productor de equipos de calidad Premium a un fabricante de equipos

de bajo precio. Este cambio no es gratuito y produce una degradación de la calidad de producto que es percibida por el cliente. Esta percepción no es inmediata y ese retardo justifica el éxito inicial de esta nueva política (la gente compra la marca Compaq esperando un producto pero se encuentra uno inferior) pero el efecto posterior es devastador (generar valor de marca cuesta mucho, degradarlo poco y regenerarlo muchísimo).

	Noviazgo	Infancia	Go-Go	Adolescencia	Prime	Envejecimiento - Empresa No Saludable	Relanzamiento - Empresa No Saludable	Aristocracia	Recriminación	Burocracia	Muerte
Cultura	No aplica	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo				
Sistemas Gerenciales	No aplica	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo				
Sistemas Operativos	No aplica	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio				
Recursos	No aplica	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio				
Producto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo				
Mercado	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo				
Valor a clientes	No aplica	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo				

Figura 2 - Matriz etapa-desarrollo para Compaq

La etapa de Noviazgo de Adizes no tiene análogo en Flamholtz-Randle, ya que estos últimos comienzan a analizar desde el inicio de las operaciones y el Noviazgo de Adizes contempla las etapas previas a la formalización de la empresa. Por este motivo es que la mayoría de los conceptos de la pirámide de Flamholtz-Randle no aplican en este punto. Sin embargo, consideramos que los estratos correspondientes a Mercado y Producto sí lo hacen desde el punto de vista que son definidos en esta etapa y posteriormente se verá si la evaluación del mercado fue correcta, la determinación del producto adecuada y la implementación del mismo (tanto su fabricación como su distribución y demás aspectos) resultaron ciertos. Es de algún modo una evaluación ex-post, desde el momento en que el valor se fija por el resultado posterior obtenido, ya que de antemano es imposible hacerlo. Bajo este punto de vista, Compaq, indudablemente, tuvo en su inicio un alto valor tanto en lo que hace al aspecto del Mercado como al del Producto.

En la etapa de la Infancia de Adizes, Compaq confirmaba su alto grado de desarrollo en los estratos más bajos de la pirámide de Flamholtz-Randle, fundamentales en estos puntos de evolución de la organización para crecer sobre una base sólida, y va comenzando a afirmar sus estratos superiores, requeridos para las evoluciones posteriores más complejas. Reafirmamos lo ya enunciado respecto de que Compaq nació sabiendo qué era lo que necesitaba para llegar a ser grande y lo tuvo en forma planificada y eficiente.

Así llega hasta la etapa del Go-Go de Adizes. En este punto se puede considerar que Compaq está en un punto óptimo. Tiene un alto grado de desarrollo en todos los estratos de la pirámide de Flamholtz-Randle, es una empresa fuerte, bien organizada, con productos de muy buena calidad y reconocidos por el público, con potencial innovador pero sin perder de vista los reales requerimientos de los usuarios (no cae en el vicio de considerar que ellos establecen el producto y el usuario lo compra igual), etc. Para las etapas de Flamholtz-Randle, podemos considerar que se encuentra en la Consolidación, es una empresa íntegra, completa y sólida en todos sus aspectos. Como ya se indicó no sufre, o lo hace en mínima medida, los síndromes típicos de la etapa Go-Go de Adizes debido al tipo y grado de organización alcanzado.

Para la Adolescencia la cuestión comienza a cambiar. Supera esta etapa pero consideramos que comienza a perder de vista al mercado y le faltó producir el cambio y renovación cultural que le permitiera ver los cambios que se producían en dicho mercado y que, Compaq, no alcanzaba a percibir. Pareciera ser que, tanto a Rod Canion como al resto de los fundadores y directores, se les comienza a acabar la hoja de ruta conocida. Sabían cómo llevar a Compaq a ser grande, sin embargo no sabían cómo hacer para mantenerla y repotenciarla.

Entra así a una etapa Prime que a la postre resultará corta. Aquí identificamos una degradación de los Sistemas Gerenciales, hasta entonces muy fuertes, desde el momento en que no pudieron generar el espíritu “intrapreneur” que les diera la nueva visión de mercados, productos y negocios requerida para seguir siendo empresa Prime. Respecto del estrato de los Productos, consideramos que baja en su fortaleza ya que va quedando atrasado y desfasado con respecto a los requerimientos del mercado. Tanto es así que, al enfrentar su primer cuatrimestre de pérdidas, la reacción inicial es atribuirlo simplemente a problemas del mercado y su crisis general.

Pasa entonces rápidamente a un Envejecimiento – Empresa No Saludable, donde, a pesar de tener muchas características de empresa Prime, ya está en decadencia. Se



agrava la falta de visión innovadora de los cuadros gerenciales y los Sistemas Operativos (hasta entonces fuertes) comienzan a fallar en establecer las metas futuras y controlar su cumplimiento, se diluyen los objetivos y se falla en la planificación. Los Recursos son subutilizados. Los Productos se degradan, si bien no en calidad sí en respuesta a los deseos de los clientes, y caen las ventas reflejando el no entender las necesidades de los usuarios. Respecto del Mercado, no reaccionan para producir variaciones con lo cual siguen fuera de foco y no perciben a tiempo la invasión de los clones de precio bajo.

Con el cambio de Eckhard Pfeiffer en reemplazo de Rod Cannon, se produce un relanzamiento de la empresa. Sin embargo no en el mejor sentido ni con los mejores resultados a futuro. Las raíces de esto se ven reflejadas en la matriz al caer los rubros: Cultura, ya que la empresa cambia sus paradigmas y sus prioridades pero no para mejor pasando a tener demasiado foco en las utilidades y descuidando la calidad, pierde el sustento de sus recursos humanos, genera problemas en su relación con los distribuidores, etc.

Los Sistemas Gerenciales siguen bajos sin producir los cambios positivos requeridos. Sigue siendo una empresa que reacciona y no que tracciona. No dirige el mercado sino que, a pesar de su tamaño y peso, es dirigida por el mismo. Los Sistemas Operativos siguen fallando en pronosticar y hacer cumplir metas y objetivos, se delega en los dealers la estimación de las futuras demandas.

Respecto del Producto se produce, quizás, el cambio más notable ya que, al lanzar una gran cantidad de productos a precios bajos y para llegar a esos precios bajar los estándares de calidad y servicio, lo que se hizo fue aprovechar una imagen y un valor de marca pero con un producto que no respondía a las expectativas depositadas en la misma. Así, esto produjo un efecto inicial muy bueno pero, por su inconsistencia, insostenible en el tiempo.

Respecto del Mercado, siguió sin reaccionar y sin comprenderlo cabalmente.

### **3. La matriz etapa-desarrollo-valor para Dell:**

Indudablemente, el primer requisito para desarrollar una organización de éxito es la identificación –por parte de la empresa- de su segmento de mercado objetivo.

Esto incluye distinguir las necesidades particulares de ese segmento de mercado. Por supuesto que las chances de éxito aumentan si la empresa logra descubrir necesidades que no han sido cubiertas o, que fueron cubiertas parcialmente las compañías actuantes en ese mercado.

Este es sin duda lo que sucedió con Dell, quien no creó el segmento de mercado de las PC's –en realidad fue Apple quien lo hizo- pero que encontró en su modelo de venta directa una diferencia competitiva que le permitió, a lo largo de cada una de las etapas de Adizes –como puede verse en la matriz- mantener un nivel alto de reconocimiento de mercado. En sincronismo con la oportunidad de mercado hubo en Dell una capacidad de “escuchar” al cliente y desarrollar productos en respuesta a requerimientos y expectativas reales. En este sentido, el relacionarse directamente y sin intermediarios le dió a Dell, desde el primer momento, una ventaja para saber de primera mano lo que el cliente esperaba. La arrogancia típica del entrepreneur en la etapa Go-Go hizo que Dell comenzara a desarrollar sus productos basado en tecnología que los clientes “debían” de querer. Un grave error que causó pérdidas millonarias y, que nos lleva a calificar como de nivel medio al valor correspondiente en la casilla de producto. La elección toma en consideración la gran velocidad de reacción que tuvo Dell al cancelar el lanzamiento de su nueva tecnología, aún a costa de las pérdidas económicas y, con el único objetivo de que estas no aumentaran al incluir la credibilidad de sus clientes. Michael Dell decía al respecto: *“nuestro verdadero error en investigación y desarrollo hubiera sido fabricar productos basados en tecnología RISC (Reduced Instruction Set Computer) cuando nos habíamos dado cuenta ya que no había mercado para ellos”*. Hubo además una afectación en el “time to market” de sus productos tradicionales, desktops y notebooks. Los primeros porque se jugó a una tecnología Intel que luego se demoró –por culpa de este proveedor- en llegar al mercado y, los segundos por diseñar equipos sin entender correctamente que una notebook no era una PC de escritorio pero transportable, sino un producto que requería de nuevas y desafiantes capacidades. Este aprendizaje, se logró al

costo de destruir toda una producción y, de no ofrecer el producto al mercado hasta no tener uno que cubriera realmente las necesidades de sus clientes.

El rápido crecimiento de Dell puso también a prueba su capacidad de disponer de los recursos adecuados en cada etapa. La necesidad por estos recursos –que podemos encuadrar en recursos físicos (equipamiento, instalaciones, etc.), humanos y financieros– forzó a la empresa a tener un mayor interés en el gerenciamiento de los mismos. Los recursos, son a este tiempo de grandes crecimientos, lo que la ropa es a los niños. Rápidamente se quedan pequeños y hay que reemplazarlos por otros mayores. Hablamos de períodos que requieren de una gran flexibilidad para adecuarse a los permanentes cambios y, donde hay un ingreso continuo de caras nuevas a la organización. Es entonces importante que los recursos humanos que se elijan sean potencialmente capaces de crecer con la organización. Michael Dell enfatiza especialmente el característica en su libro “Directo de Dell” sin embargo, no fue sino hasta Prime, donde Dell pudo lograr un balance correcto y armónico de todos sus recursos tal como se evidencia en la matriz etapa-desarrollo-valor.

En la Infancia, enfocado en la venta, Dell no puso mucho cuidado en sus sistemas operacionales. Por ejemplo, al inicio no existía el concepto de producción JIT que ha caracterizado a Dell, por lo cual se vieron expuestos a pérdidas cuantiosas por errores en el manejo de inventario y en las predicciones en ventas. Al llegar a la Adolescencia se comienzan a consolidar los procesos y los sistemas lo que pone a Dell en un nivel medio de aceptación en esta área la que se desarrolla hasta llegar al nivel óptimo en Prime.

La evolución de los sistemas de gerenciamiento de Dell permitió preparar a la compañía para el largo plazo. De los cuatro sistemas de gerenciamiento que menciona Flanzholz-Randle: el de planeamiento, de estructura organizacional, de desarrollo de gerentes y el gerenciamiento por performance; ninguno fue cubierto efectivamente por Dell sino hasta entrada la Adolescencia. Es allí recién, que el ingreso a la compañía de gerentes experimentados contribuyó a solidificar cada uno de estos sistemas. Los cambios profundos que se sucedieron entonces, no hubieran sido posibles de no mediar siempre una fuerte cultura corporativa. Nótese la ponderación media o alta que siempre tuvo en la matriz este atributo para la organización. El hecho que Michael Dell –el emprendedor- haya continuado hasta el día de hoy como el CEO de la organización ayudó fuertemente en este sentido. Michael Dell decía “*soy culpable de hacer muchas cosas, soy culpable de no anticiparme a los errores pero, de lo que no soy culpable, es*

*de cometer el mismo error dos veces*". Y así es que el espíritu emprendedor, el intentar cosas cada día no ha muerto. Siempre se buscan nuevas alternativas y si funcionan, se replican y sino, simplemente se abandonan en busca de otras que si agreguen valor a la empresa. En síntesis, Michael Dell busca que cada una de las personas que forman la empresa se comporte como si fuera, ni más ni menos, el dueño de la misma.

Tomando ahora los conceptos de valor expresado por Philip Kotler para calificar en la matriz el atributo correspondiente para cada una de las etapas de Adizes, es notable observar como Dell ha tenido en cada momento una gran fortaleza en cuanto a la relación con sus clientes y al reconocimiento de su marca. Dell, desde un inicio participó en eventos y publicaciones, desarrollando herramientas de comunicación entre ella y su mercado que facilitarían el acceso de los clientes a la compañía. Esto disminuyó el costo de adquisición percibido por el cliente y aumentó el valor de su oferta por la inclusión de servicios únicos e innovadores (1-800, Atención de servicio en domicilio, etc.).

La aparición de herramientas de Internet también ayudó a Dell en la búsqueda de nuevas formas de comunicación con sus clientes y le brindaron un mayor dinamismo y efectividad.

Finalmente vamos a tratar de interpretar las interdependencias entre los distintos elementos componentes de la matriz al único efecto de tratar de comprender mejor lo que el análisis simultáneo de la etapa de Adizes, contrastado con el estado temporal de desarrollo organizacional propuesto por Flaholtz-Randle y sumado al impacto en el valor de los clientes nos dice en términos de éxito de este emprendimiento. Lo primero que sorprende es que Dell llega a Prime con todas y cada una de las áreas de interés desarrolladas a un nivel Alto. Este comportamiento es deseable pero no se repite en ninguno de los otros dos casos y pone realmente en evidencia de la capacidad de management de la empresa para avanzar sobre cada uno de los temas y lograr el mejor balance para beneficio de todos sus empleados, clientes, socios de negocio e inversores. También se evidencia de la lectura de la matriz que a Dell le costó mucho esfuerzo adecuar sus sistemas operacionales y de gerenciamiento a la rampa de crecimiento del negocio. Esto puede ser fácilmente entendible por ejemplo, en lo referente a recursos. Sin embargo, cambiar de una calificación Baja en la etapa Go-Go a un alta en la Adolescencia indica –para los sistemas gerenciales- que hubo un brusco giro de timón causado por un sinnúmero de problemas que se comenzaban a desbocar. Aquí la fortaleza del fundador marcó la diferencia al “reorganizar la tropa” y hacerlo con

pérdidas económicas fuertes pero acotadas y, que alcanzaron exclusivamente un único trimestre. Si uno observa en el Anexo III podrá validar que este comportamiento se evidencia también en los resultados financieros y que es Dell por lejos, la compañía que, entre las tres observadas muestra números más consistentes y un crecimiento constante. No es por lo tanto, ajena a estos resultados, el que hayamos calificado al Valor a Clientes como Alto en tres de las cuatro etapas en que aplica. No cabe duda que lo que Dell hizo fue no solo ser un emprendedor que se desarrolló en el mercado de las PC's, sino un pionero en marketing. El comprendió que los clientes, aparte de un buen precio necesitaban confiabilidad en la empresa y en sus productos. Esa pasión de Dell por los clientes no se ha extinguido, por el contrario, sigue vigente como razón de ser de la compañía. *“Pensamos que somos los más capacitados para entregar valor a los clientes, pero reconocemos que debemos demostrarlo cada día”*, comentaba Michael Dell al explicar las causas que lo habían convertido nuevamente en la primera compañía en sistemas de computación a escala mundial al finalizar el tercer trimestre del año 2002 y aún, luego de que Compaq y Hewlett-Packard sumaran fuerzas para convertirse en la Nueva HP.

	Noviazgo	Infancia	Go-Go	Adolescencia	Prime	Envejecimiento	Aristocracia	Recriminación	Burocracia	Muerte
Cultura	No aplica	Medio	Medio	Medio	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Sistemas Gerenciales	No aplica	Bajo	Bajo	Alto	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Sistemas Operativos	No aplica	Bajo	Bajo	Medio	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Recursos	No aplica	Medio	Medio	Medio	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Producto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Mercado	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Valor a clientes	No aplica	Alto	Medio	Alto	Alto	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

Figura 3 - Matriz etapa-desarrollo para Dell

## V. Conclusiones:

Las conclusiones a las que arribamos luego de analizar e investigar sobre Apple, Compaq y Dell han sido varias y se las puede agrupar en diferentes áreas de interés o rubros.

Así tenemos, por un lado, lo referido a la validez, aplicabilidad y utilidad de estos modelos. En este sentido, coincidimos en resaltar la utilidad de los mismos, ya que conocer el camino transitado por otros y aprender de sus errores y aciertos puede evitar el repetir errores y acortar plazos de experimentación. Sin embargo, todos los análisis deberán de ser tomados como lo que son: una referencia estadística y no un juego de casilleros a pasar secuencial e indisolublemente.

Hemos visto, también, que los modelos que hemos analizado se complementan y que se puede lograr un análisis más completo tomándolos en conjunto y supliendo con las ventajas de uno las falencias del otro. También le hemos agregado el Valor Percibido por los Clientes, en el entendimiento de su relativamente fácil medición, su importancia como indicador exógeno y la relación directa con los problemas presentes y futuros que van a enfrentar las compañías.

Otro aspecto que surge como conclusión es qué se puede esperar de las compañías analizadas. En este aspecto Compaq no merece mayor análisis ya que en la actualidad no existe más como tal, pero a ella se le puede hacer un análisis especial por lo particular del estilo y espíritu de sus fundadores. En este sentido, la formación académica y profesional de sus tres iniciadores (altos ejecutivos de Texas Instrument) así como de su segundo presidente, Pfeiffer, también ex alto ejecutivo de la misma empresa, marcó muy especialmente la evolución de Compaq. Podemos afirmar del análisis realizado, que les resultó muy fácil y natural llevar a su nueva empresa (Compaq) hasta el estadio vivido por ellos en Texas Instrument que fue, seguramente, algún grado de empresa Consolidada (Flamholtz-Randle) o algún punto de Prime o Envejecimiento (Adizes). Las necesidades y dificultades que enfrentaba una empresa para llegar a ese punto del desarrollo les eran habituales y por ello transitaron esa evolución como quien recorre un camino conocido. Sin embargo, la etapa siguiente, mantenerse en Prime, no existía en su experiencia previa, ya que Texas Instrument había fallado en hacerlo y por esto ellos mismos se habían desvinculado. Por tanto, cuando se encontraron al final del camino conocido, fallaron en descubrir la senda que les permitiría perpetuarse. Resulta aplicable, en cierta medida, el principio de la



Inhabilidad Administrativa, por el cual una persona llega, relativamente fácil, a ocupar el cargo inmediatamente superior al que es apto y finalmente fracasa.

Para las otras dos empresas, la situación es diferente, ya que continúan hoy con su desarrollo.

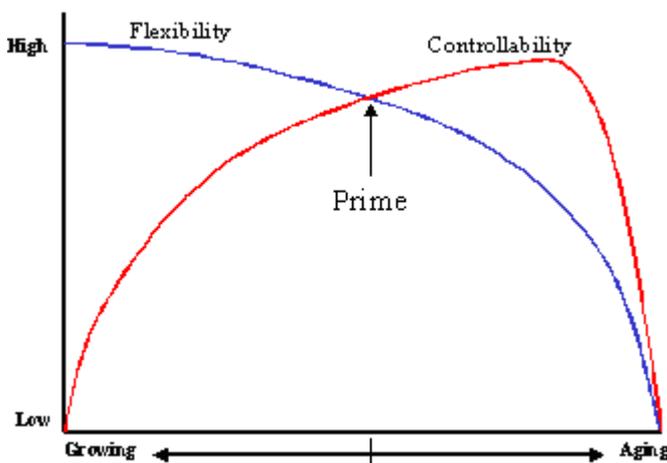
Por el lado de Apple, se enfrenta actualmente al desafío de repotenciar la empresa, y ampliar su base comercial con nuevos mercados, como es el extenderse a la compatibilidad IBM y el desarrollo de nuevos sistemas y tecnologías complementarias como los son la telefonía, las comunicaciones, manejo de imágenes, etc.

Dell, a nuestro entender, enfrenta el mayor desafío, ya que su modelo de venta directa está en su cúspide del éxito, dada la potencia que adquirió por su afinidad natural con Internet y la eficiencia y eficacia de la empresa están en su apogeo. Su gran reto es, precisamente en este momento de éxito, renovar la empresa, cambiar paradigmas, encontrar el mercado y producto para el futuro, etc. Si consigue realizar esto desde su posición dominante será el que haya ganado su paso no ya a la historia sino a la gloria.

## Anexo I: Las herramientas

### a) El modelo de Adizes:

Ichak Adizes propone que las compañías, al igual que los seres vivos, experimentan etapas en su desarrollo que podemos definir como ciclos de vida –nacem, crecen, maduran y mueren- y, a medida que se suceden los cambios, el sistema muestra patrones predecibles de comportamiento. En cada etapa, se manifiestan ciertos problemas o dificultades que deben ser superados. Cuando una organización consume energía en realizar una transición efectiva entre estadio y estadio, sus problemas son normales. Por otro lado, si los esfuerzos para remover los obstáculos son vanos, estos problemas deben ser considerados anormales. La existencia de estos estadios diferenciados se basa en las interrelaciones existentes entre flexibilidad y control, y no tienen conexión con la edad, nivel de ventas, recursos, bienes o cantidad de empleados



que trabajen en la empresa. A diferencia de los seres vivos, que irremediablemente van a morir, las compañías no están explícitamente condenadas a ello. Hay una fuente de juventud para las organizaciones, que el autor denomina Prime, y que aparece cuando se alcanza el balance entre control y flexibilidad. Cuando la

empresa alcanza este estado, sus líderes deben de trabajar para sostenerla en esta posición. En su libro “Managing Corporate Life Cycles”, Adizes identifica las etapas en la evolución de las empresas, las que divide en:

1. Noviazgo: En ella, los fundadores focalizar su atención en ideas y posibilidades futuras, hablando y desarrollando ambiciosos planes. El noviazgo termina cuando la infancia se inicia y el entrepreneur asume riesgos.
2. Infancia: La atención del fundador pasa de las ideas y posibilidades a centrarse en la generación de resultados concretos. La necesidad de lograr ventas lidera esta etapa. Nadie pone mucha atención en el papeleo, controles, sistemas o

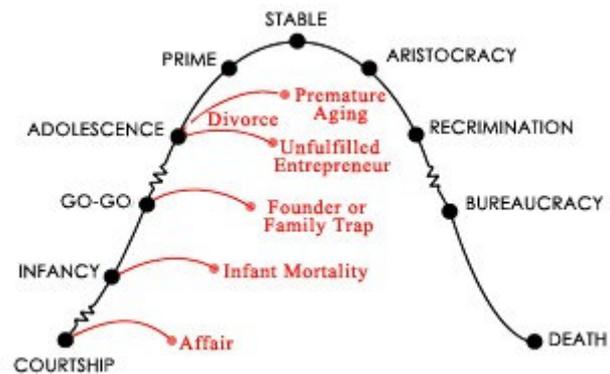
- procedimientos. Los fundadores trabajan intensa y extensamente, aún los 7 días de la semana tratando de hacer todo por ellos mismos.
3. “Vamos para adelante” (Go-Go): Esta es una etapa de rápido crecimiento. Las ventas son aún el foco principal. Los emprendedores comienzan a creer que no pueden equivocarse y ven oportunidades en todas partes. Aquí la arrogancia los expone a grandes errores. La compañía se organiza alrededor de personas claves en lugar de en funciones determinadas. Estas personas claves pueden llevar adelante muchas tareas, aunque los fundadores seguirán tomando cada decisión.
  4. Adolescencia: En esta etapa las compañías toman una forma nueva. El fundador contrata un COO (Chief Operation Officer) pero le resulta sumamente doloroso transferir el reinado. Actitudes diferentes entre los “antiguos” y los “recién llegados” bloquean las operaciones. Hay muchos conflictos internos y las personas tienen muy poco tiempo para dar servicio a sus clientes. Las compañías sufren una pérdida temporal de visión.
  5. Prime: Ahora, con una visión renovada, las compañías establecen un nuevo balance entre control y flexibilidad. Hay innovación y disciplina, cumpliendo puntualmente y en forma predecible con los requerimientos de los clientes. Aparecen nuevos negocios dentro de la organización y se descentralizan para proveer nuevas oportunidades de crecimiento.
  6. Estable o Envejecimiento: Las compañías conservan aún toda su fuerza pero sin la pasión de sus primeras etapas. El área financiera comienza a imponer controles y a forzar los resultados en el corto plazo de una manera que limita las innovaciones de largo plazo. El énfasis en marketing, investigación y desarrollo se diluye.
  7. Aristocracia: “No hacer olas” se convierte en una forma de vida. Los signos externos de formalidad se hacen evidentes (vestimenta, decoración de oficinas, y diplomas) y adquieren una gran importancia. La compañía compra negocios en lugar de incubar nuevos desarrollos. La cultura enfatiza cómo se hacen las cosas y no por qué las personas las hacen así. Los líderes de la empresa confían en que el pasado los llevará hacia el futuro.
  8. Recriminación o Caza de Brujas: En esta etapa de decadencia, las compañías hacen una caza de brujas para encontrar quién hizo las cosas mal, en lugar de identificar qué estuvo mal y cómo se puede resolver. Las reducciones de costos son más importantes que los esfuerzos para incrementar los ingresos. Los

ejecutivos defienden sus privilegios y se distancian de sus colegas en este proceso.

9. **Burocracia:** Si las compañías no mueran en las etapas anteriores, se convierten en burocráticas. Los procesos manuales se incrementan, el papeleo abunda y las reglas y políticas restringen la innovación y la creatividad. Aún los clientes – abandonados y olvidados- descubren que tienen que desarrollar elaboradas estrategias para lograr la atención de alguien.
10. **Muerte:** El estado final puede esperar agazapado por muchos años o puede arribar repentinamente con una explosión masiva. Las compañías se fragmentan en pedazos cuando no pueden generar el cash que necesitan y el dinero que sale finalmente consume cualquier ingreso.

Por último, es interesante destacar que el autor que nos ocupa prevé en su modelo la posibilidad de que la compañía no atraviese todas las etapas antes descriptas. En efecto, contempla la hipótesis de que, no superando adecuadamente la adolescencia, la organización, derive

en lo que ha dado en llamar envejecimiento temprano, saltando etapas, en especial, la de Prime, o que se transforme en una “Empresa No Saludable”.



### b) **El modelo de Flamholtz-Randle:**



En su libro “Growing Pains”, Eric G. Flamholtz e Ivonne Randle desarrollan la teoría según la cual la evolución inicial de las empresas pasa por cuatro etapas.

“New Venture”, Expansión, Profesionalización y Consolidación y la empresa basa su potencialidad en

una pirámide de habilidades como muestra la figura. Para cada una de las etapas, resulta importante o crítica alguna de las habilidades o estructuras de cada nivel de la pirámide. Esta relación puede resumirse en la siguiente tabla:

<b>Estado</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criticidad</b>	<b>Tamaño Aproximado (US\$ millones) (ventas)</b>
<b>I</b>	"New Venture"	Mercado y producto	< US\$ 1
<b>II</b>	Expansion	Recursos y sistemas operativos	US\$ 1 a US\$ 10
<b>III</b>	Profesionalización	Sistemas gerenciales	US\$ 10 a US\$ 100
<b>IV</b>	Consolidación	Cultura corporativa	US\$ 100 a US\$ 500
<b>V</b>	Diversificación	Nuevos Productos o Mercados	US\$ 500 a US\$ 1,000
<b>VI</b>	Integración	Integración de las distintas unidades de negocio por desarrollo de la infraestructura que los soporte y actualización de la cultura para esta nueva compañía.	Más de US\$ 1,000
<b>VII</b>	Declinación y Revitalización	Revitalización de la Organización en todos los niveles de la Pirámide de Desarrollo Organizacional	Variable

Tabla 1

El trabajo de Flamholtz–Randle desarrolla el análisis de la importancia de cada nivel de la pirámide para cada etapa o estado de evolución de la organización desde su nacimiento a la consolidación en forma inicial, para luego abordar el análisis de las evoluciones posteriores llegando hasta la declinación final o su revitalización. Los citados autores analizan para una gama de empresas, su evolución, los inconvenientes que se les han presentado y cómo los han superado con mayor o menor dificultad.

En tal sentido, sostienen que, si bien todos los escalones de la pirámide son importantes y se debe contar con ellos en todo momento, la importancia relativa que adquieren en cada etapa es diferente y de ella depende el éxito o fracaso futuro.

Así, en la etapa de “New Venture”, la mayor importancia se basa en una correcta identificación del nicho de mercado a satisfacer y el producto con el cual hacerlo. En este estadio, la principal virtud de la compañía es la oportunidad de mercado que ha detectado y que esto se verifique resulta fundamental para la futura evolución de la empresa. El desarrollo del producto o servicio con el que se atiende al mercado y la forma en que el mismo se va a producir son críticos para este estadio. Si existe el nicho,

se debe ser capaz de diseñar el producto adecuado y producirlo en forma económicamente apropiada.

Pasamos luego a la etapa de “Expansión”. Los autores identifican este estadio con una facturación entre uno a diez millones de dólares para empresas fabricantes de productos. Es una etapa muy crítica, en la que debe contarse con los recursos adecuados, planearlos en forma precisa (generalmente las compañías pecan por escasez) y en el momento necesario. El termino recursos comprende a todos ellos, incluyendo desde los financieros a los tecnológicos, pasando, principalmente, por los recursos humanos. Se debe pensar en el largo plazo, qué recursos es preciso desarrollar hoy para contar con ellos en el futuro, cuando resulten necesarios; qué capacidades deben requerirse al personal a incorporar hoy para cubrir las necesidades de mañana.

Otra cuestión importante de esta etapa es el desarrollo de los sistemas operativos. Este aspecto resulta sumamente crítico, ya que se registran grandes fracasos de empresas que han alcanzado este grado de desarrollo mas no han sido capaces de desarrollar sus sistemas organizacionales en forma adecuada. Dentro de la noción de sistemas operativos se contempla todo lo referido a la operatoria diaria (contabilidad, finanzas, despachos, inventarios, stocks, reclutamiento, capacitación, etc.).

La etapa siguiente es la “Profesionalización”. Corresponde a facturaciones de diez a cien millones de dólares y se caracteriza por la importancia que adquieren los sistemas gerenciales. Se debe contar con los sistemas adecuados y los gerentes idóneos para manejarlos e implementarlos. Estos sistemas están referidos a los de planificación y presupuesto (operativos, estratégicos y de contingencias), sistemas de control (presupuestarios, cumplimiento de metas y objetivos), sistemas de desarrollo gerencial y promoción interna, sistemas de diseño organizacional (responsabilidades, evaluaciones de resultados, circulación de la información y comunicaciones).

Se pasa así a la etapa de “Consolidación”. Llegado este estadio, la empresa ya estará facturando entre cien y quinientos millones de dólares y su nuevo desafío será consolidar la cultura organizacional o corporativa. Esta cultura hace a la personalidad de la empresa. Es lo que la identifica hacia fuera y hacia adentro. Es lo que alinea a sus integrantes en el logro de los objetivos comunes, en los métodos para lograrlos y los medios válidos para ello.

Tiene como componentes principales a los valores, las creencias y las normas que van a regir la vida cotidiana y diferencian una empresa de otra tanto o más que sus propios y distintivos productos en si mismos.

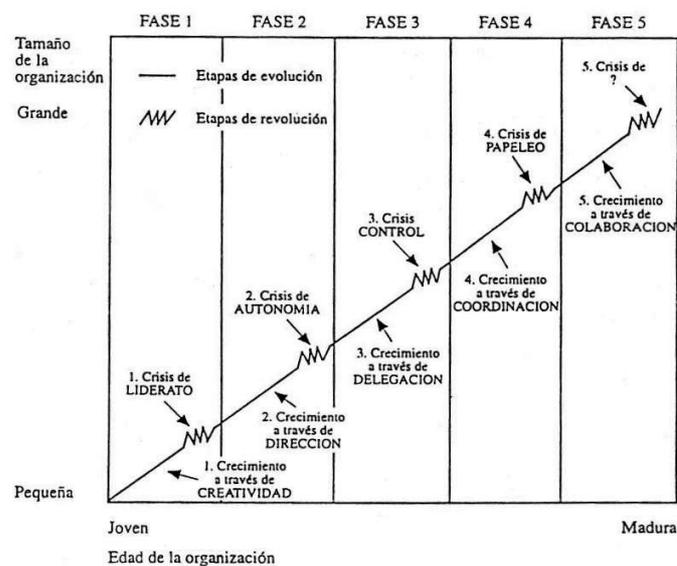
En una segunda etapa de estudio, Flamholtz-Randle analizan qué ocurre con las organizaciones en las etapas posteriores. Una empresa que ha alcanzado la Consolidación, debe necesariamente pasar a la “Diversificación”. En esta etapa, debe buscar nuevos productos, nuevos mercados o ambos. Se encuentra ante la necesidad de regenerar cierto espíritu entrepreneur y con él ampliar el horizonte de negocios de la compañía. El recuperar este espíritu es muy difícil y los autores recomiendan desarrollar lo que denominan “intrapreneur”, es decir, el desarrollo interno de gerentes con visión suficiente como para generar, promover e implementar políticas innovadoras que amplíen su gama de negocios.

La siguiente etapa es la “Integración” y se refiere a la integración de las distintas unidades de negocio, desarrollando la infraestructura para soportar estos nuevos negocios y mercados y generar la evolución de la cultura organizacional necesaria para reflejar los patrones de la nueva empresa que ha surgido.

Finalmente, los autores que nos ocupan detectan una etapa de “Declinación y Revitalización”, en la cual la empresa o enfrenta el gran desafío de reformar todos los niveles de la pirámide organizacional en forma conjunta y simultánea para revitalizarse, o bien se resigna a la declinación. Es una etapa muy difícil, ya que un cambio de las dimensiones requeridas no sólo no es sencillo sino que su necesidad no es percibida por la mayoría de las personas hasta que es demasiado tarde.

### c) El Modelo de Greiner:

Finalmente, hemos sumado –sólo a título informativo, ya que no será aplicado en detalle en el análisis de los casos presentados- el modelo propuesto por Larry Greiner, y que fuera desarrollado en su artículo “Evolution and Revolution”. Este autor



sostiene que el futuro de una organización se encuentra determinado más por la historia de la organización que por las fuerzas externas. En este desarrollo, Greiner establece relaciones en función de la edad de la organización, su tamaño, la tasa de crecimiento de la industria y cinco etapas o fases bien diferenciadas de evolución / revolución que distingue.

Estas fases se suceden una a continuación de la otra y cada una es el efecto de la anterior y causa de la siguiente. La implicancia del concepto de fases deriva de la circunstancia de que las acciones gerenciales que corresponden a cada una de ellas están “predefinidas”. Esto es, si se intenta el crecimiento, habrá que tomar determinadas decisiones y evitar otras si no se quiere fracasar. Soluciones que ayudaron a crecer en una fase pueden ser totalmente no recomendables para las siguientes. La tarea crítica entonces de la gerencia en cada período revolucionario es la de encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formarán la base para administrar el siguiente período de crecimiento o evolución.

Es importante notar que estas nuevas prácticas eventualmente siembran sus propias semillas de decadencia y conducen a otro período de revolución. Las organizaciones experimentan la ironía de ver que lo que fue una solución capital en cierto período de tiempo, se convierte en un problema mayor en fecha posterior.

Los puntos principales de esta discusión están presentados en la tabla que sigue:

Categoría	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
<b>Enfoque de Gerencia</b>	Producir y vender	Eficiencia Operativa	Expansión del Mercado	Consolidación de la Organización	Resolución de Problemas e Innovación
<b>Estructura Organizacional</b>	Informal	Centralizada y Funcional	Descentralizada y Geográfico	Staff de Línea y Grupos de Productos	Matriz de Grupos
<b>Estilo de la Alta Gerencia</b>	Individualista y Emprendedor	Director	Delegación	Guardián	Participativo
<b>Sistema de Control</b>	Resultados del Mercado	Estandarización y Centros de Costos	Reportes y Centros de Beneficios	Planes y Centros de Inversión	Fijación de Objetivos Comunes
<b>Énfasis administrativo sobre recompensas</b>	Propiedad	Salario y Méritos	Gratificaciones Individuales	Distribución de Ganancias y Acciones	Premios al Grupo

Se pueden ver claramente las acciones administrativas que caracterizan a cada fase de crecimiento. Estas acciones constituyen también las soluciones que dieron fin a cada período revolucionario anterior.

## Anexo II: Hechos significativos en la historia de las compañías.

### a) Apple

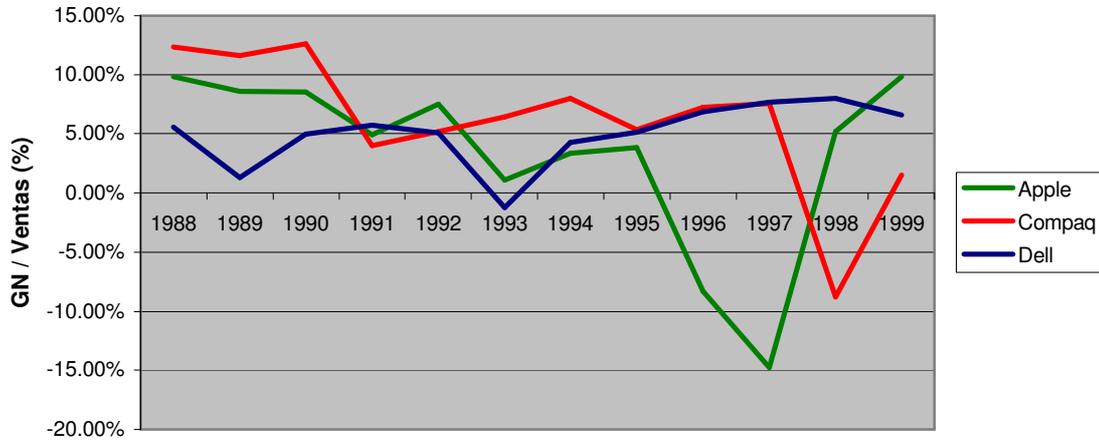
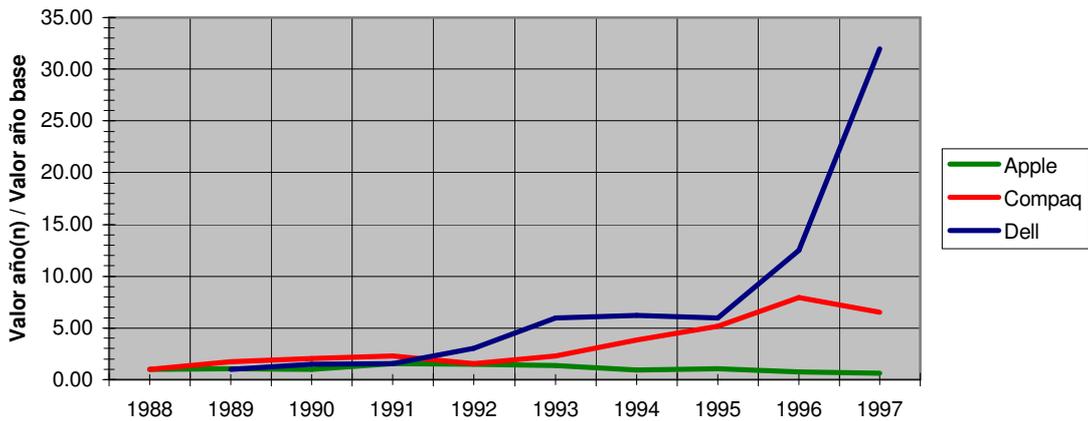
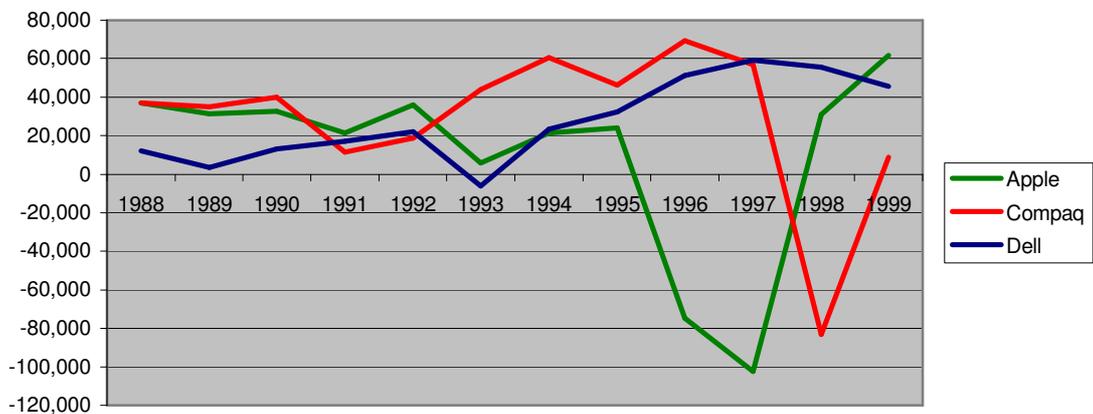
1976	Steve Jobs, Stephen Wozniak y Ron Wayne inician Apple en un garage. Se producen las primeras ventas la Apple I.
1977	Wozniak agrega el teclado, monitor color y ocho ranuras de periféricos, mientras que Mark Markkula aportó la primera inyección de capital, del orden de los US\$ 92.000.
1978	Ventas por US\$ 7,8 M.
1979	Ventas por US\$ 115M
1980	Ventas por US\$ 117M. IPO de Apple. Desarrollo de Apple II y distintos modelos.
1981	Ventas por US\$ 335M. Miércoles Negro. Desvinculación de Scott.
1982	Ventas por US\$ 664M. Luego de la renuncia de Markkula como Presidente, se designa a John Sculley (CEO de Pepsi Co) para reemplazarlo.
1983	Lanzamiento y fracaso de Apple III+.
1984	Lanzamiento de Macintosh.
1985	Jobs abandona Apple constituyendo NeXT, culminando así la lucha de poder con Sculley.
1985/1993	Mandato de Sculley (alta litigiosidad, pérdidas, productos que fracasaron).
1993	Reestructuración. Michael Spindler reemplaza a Sculley como CEO - Sculley continúa como presidente de Apple.
1996	Gilbert Amelio asume como nuevo CEO y Presidente.
1997	Apple compra NeXT y regreso de Jobs como CEO. Reestructuraciones y acciones correctivas tomadas por Jobs. Se registran las primeras ganancias trimestrales luego de años de sostenidas pérdidas.
1998-hoy	Apple diversifica sus productos con parcial éxito.
2001	Primer trimestre registrando pérdidas.

**b) Compaq**

- 1982 Fundación de Compaq Computer Corporation.  
Oferta pública inicial de acciones por U\$S 67 millones
- 1983 Ganancias del primer año U\$S 111,2 millones  
Entrada al mercado europeo
- 1984 Ganancias del segundo año por U\$S 329 millones  
Abre el centro de producción Compaq Center en Houston
- 1985 Ganancias del tercer año por U\$S 503,9 millones  
Entra en las Fortune 500
- 1986 Abre una fábrica de circuitos impresos en Singapur
- 1987 Abre una fábrica en Escocia
- 1988 Reporta U\$S 1.200 millones de ventas
- 1989 Alcanza el segundo puesto como proveedor de PCs en Europa
- 1990 Establece una organización de ventas en Europa del Este
- 1991 Asume Eckhard Pfeiffer en reemplazo de Rod Cannon  
Entran al mercado japones
- 1992 Lanza la primera PC de bajo precio  
Lanza línea de impresoras  
Sale al canal de retail  
Establece tres años de garantía y 24 horas de servicio técnico para PCs
- 1993 Firma acuerdo con Microsoft  
Discontinúa la línea de impresoras
- 1994 Amplía la fábrica de Escocia. Amplía la capacidad de fabricación en Houston. Amplía la fábrica de Singapur. Abre fábrica en Brasil  
Alcanza el primer lugar mundial en el primer cuarto del año
- 1995 Primero a nivel mundial en Market Share  
Compra Thomas-Conrad y NetWorth  
Abre una fábrica en China  
5° lugar en compañías de computación a nivel mundial
- 1996 Aumenta su capacidad de planta en Singapur
- 1997 Anuncia un sistema de Fabricación por Pedido  
Compra Microcom y Tandem Computer
- 1998 Ventas 1997 por U\$S 24.600 millones  
Empresa del año Forbes  
Compra Digital Equipment Corporation  
Lanza línea de impresoras color
- 1999 Michael D. Capellas es designado Presidente y Jefe Ejecutivo  
Compra Shopping.com  
Genera acuerdos estratégicos con CMGI y Cable & Wireless
- 2000 Declaran la mejor performance jamás obtenida para un segundo cuarto  
Compra acciones de Ina Com y Genera alianza estratégica con Siebel, Walt Disney Company, Microsoft, Comerse One, San José Sharks y Walt Disney Internet Group  
Declaran ganancias record para el tercer cuarto
- 2001 Genera alianza estratégica con Yahoo, Starbucks y Microsoft  
Anuncian la intención de fusionarse con Hewlett-Packard
- 2002 Se concreta la fusión en que Compaq pasa a ser parte de la Nueva HP

**c) Dell**

- 1983 Michael Dell comienza, en su cuarto de estudiante, a elaborar kits para actualizaciones de PC's.  
Declara a sus padres que en el futuro superará a IBM.
- 1984 Invierte US\$ 1.000 como capital de inicio para registrar su compañía PC's Limited.  
Se convierte en la primera empresa en vender computadoras hechas a pedido directamente a usuarios finales.  
A inicios de año vendía aproximadamente US\$ 60.000 por mes.  
Su "manufacturing team" estaba constituido por 3 personas.
- 1985 Comienzan los problemas. Los clientes a los que le enviaron el equipo a su domicilio, se resisten a enviarlo por correo de retorno cuando algo no funciona. Dell firma un contrato con Honeywell Bull para disponer de agentes de servicio –que iban a domicilio- en casi todo el territorio de los EE.UU y lo hacían al día siguiente de reportado el problema.
- 1986 Lanza la computadora más rápida de la industria. Un sistema basado en Intel 286 con 12 Mhz y la presenta en COMDEX. Logra visibilidad en la prensa especializada (PC Magazine, PC Week).
- 1987 En Junio establece su primera subsidiaria internacional en UK.
- 1988 Dell logra US\$ 30 Millones en su oferta pública de acciones.
- 1989 Acumula exceso de inventario de memorias y esto le origina cuantiosas pérdidas. Cancela un proyecto de desarrollo de equipos basados en tecnología RISC, justo antes de presentarlo al mercado.
- 1990 Comienza a vender sus productos en cadenas de Retail tales como CompUSA y Best Buy.
- 1991 Abre una fábrica en Limerick, Irlanda.  
Michael Dell es nombrado "Hombre del año" por PC Magazine.
- 1992 Aparece entre las 500 compañías de la revista Fortune.
- 1993 Dell cancela su segunda oferta de acciones.  
El valor de la acción cae de US\$ 49 en enero a US\$ 16 en julio.  
La compañía se enfoca en clientes que permitan alta rentabilidad y confía exclusivamente en el marketing directo para la generación de demanda.
- 1994 Lanza su nueva línea de Notebooks "Latitude".  
En marzo comienzan a vender en canales como WalMart y en agosto, luego de comprobar que no era un negocio rentable, cancelan el proyecto.
- 1995 La información financiera y de negocios comienza a estar disponible dentro de los 10 días de concluido el trimestre.
- 1996 Presenta su primera familia de Servidores "PowerEdge".
- 1997 Anuncia que es la primera compañía cuyas ventas en la Internet superan el millón de dólares diarios.
- 1998 Abre oficinas y fábrica en China.
- 1999 Dell alcanza la segunda posición a escala mundial en ventas de servidores basados en microprocesadores Intel.

**Anexo III: Resultados Financieros (Fuente: Prof. Juan Carlos Cachanosky)****Ganancias Netas / Ventas****Precio por acción relativo****Ganancia Neta / Empleado**

---

**Anexo IV: Acerca de los Autores.**

---



Domingo Sanna nació en San Miguel de Tucumán y está radicado en Buenos Aires desde hace 15 años. Trabajó por 17 años consecutivos en Hewlett-Packard cubriendo posiciones gerenciales en áreas de ventas, servicio y marketing tanto locales como regionales. Actualmente se desempeña como gerente de marketing para Dell Computer en la Argentina. Ha dado varias conferencias sobre marketing directo y aplicaciones específicas de e-marketing para clientes B2B. Es creador y editor responsable de un e-newsletter que llega a miles de usuarios en Latinoamérica. Domingo es ingeniero en Electrónica egresado de la U.T.N. con estudios de postgrado en ingeniería de sistemas. Está casado y tiene un hijo. Es un entusiasta ejecutante de instrumentos musicales y disfruta invertir parte de su tiempo libre en la redacción de ensayos y poesía.

---



Laura Lavia se graduó de abogada en la Universidad de Buenos Aires en 1993, donde también efectuó estudios de postgrado (Carrera de Especialización en Derecho Concursal Profundizado, cursos de la Carrera de Especialización en Asesoría Jurídica de Empresas) y desempeñó tareas docentes en cursos de Derecho Comercial, Sociedades Civiles y Comerciales y Formas Modernas de Contratación. Asistió a numerosos congresos y conferencias, con presentación de ponencias y realizó diversos cursos y seminarios de especialización. Asimismo, es autora de varios artículos publicados en revistas jurídicas. En el plano profesional, desde su graduación hasta la fecha se ha desempeñado en estudios jurídicos de primera línea de la ciudad de Buenos Aires, dedicándose principalmente al asesoramiento de empresas y cámaras empresarias. Son sus hobbies leer, escribir y viajar.

---



José M. Landa nació en Buenos Aires. Tiene un postgrado de especialización en ingeniería portuaria en la Universidad de Buenos Aires. Previamente se graduó como ingeniero civil en la misma universidad. Fue docente secundario y universitario y dictó seminarios relacionados con su especialidad. Actualmente se desempeña como consultor en temas relacionados a la actividad portuaria y previamente se especializó en empresas de consumo masivo en las áreas de compras, evaluación de proyectos, organización y control de licitaciones públicas y privadas y dirección de proyectos y obras. José está casado y tiene dos hijos y una hija. Disfruta dar clases, viajar y también jugar el fútbol en sus ratos libres.

---



## ANEXO V: Bibliografía

Achrol, Ravi S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. *Journal of Marketing*, Vol. 55 Oct, 1991 p77-93.

Adizes, Ichak. *Managing Corporate Lifecycles*. 1999. Prentice Hall Press.

Apple Computer Inc. Ticker: AAPL Falling to earth. *Economist*, 8/28/93, Vol. 328 Issue 7826, p61, 2p, 2 graphs, 1 cartoon.

Baljko, Jennifer L. Compaq faces indentity crisis. *Electronic Buyers' News*, 04/19/99 Issue 1156, p4, 1/2p.

Bellinger, Robert. Merger mania sweeps Top 100 landscape. *Electronic Engineering Times*, 05/11/98 Issue 1006, p82, 4p, 1 chart, 1 graph, 1 map.

Birinyi Jr., Laszlo. Proceed with caution. *Forbes*, 5/8/95, Vol. 155 Issue 10, p160, 1p, 1c.

Bliss, Jeff. Trouble in notebook land sends everyone scrambling. *Computer Reseller News*, 5/6/96 Issue 682, p1, 2p, 1 graph.

Brief. *InfoWorld*, 05/21/2001, Vol. 23 Issue 21, p32, 1/4p.

Briody, Dan; Schwartz, Ephraim. Compaq, Dell to help ease PC transitions. *InfoWorld*, 01/25/99, Vol. 21 Issue 4, p1, 2p.

Briody, Dan. Compaq in crisis. *InfoWorld*, 04/26/99, Vol. 21 Issue 17, p1, 2p.

Calderbank, Alison. Compaq and IBM share lead. *Computer Reseller News*, 3/24/97 Issue 728, Inside Spending p36, 2p, 1 chart, 2c.

Canion, Rod. How Compaq survived the PC clone wars. *Electronic Buyers' News*, 8/28/96 Issue 1021[sic], p109, 4p, 1c.

Chen, Sandy. Compaq: Taiwan key to cutting costs. *Electronic Buyers' News*, 02/09/98 Issue 1095, p68, 3/4p, 1bw.

Clancy, Heather. Turning the tables on salespeople. *Computer Reseller News*, 11/15/99 Issue 869, p106, 2p, 1c.

Colvin, Geoffrey. You'd Better Be a Ten. *Fortune*, 07/23/2001.

Cringely, Robert X. This queasy rider sweeps his mid-life crisis under Pammy's lost carpet... *InfoWorld*, 11/03/97, Vol. 19 Issue 44, p139, 3/8p, 1c.

Cringely, Robert X. Rose teaches Bobby that (most of the time) a cigar is just a cigar... *InfoWorld*, 06/29/98, Vol. 20 Issue 26, p135, 3/8p, 1c.



Damore, Kelley; Burke, Steve. Compaq plans sweeping changes to U.S. group. Computer Reseller News, 5/8/95 Issue 629, p1, 2p, 1 diagram, 3c.

Damore, Kelley. Compaq: Across-the-board changes. Computer Reseller News, 1/27/97 Issue 720, p110, 1/3p.

Damore, Kelley; Sweeney, Jack. Compaq's distribution chief plots major reseller changes. Computer Reseller News, 6/26/95 Issue 636, p3, 2p.

Dell, Michael. Direct from Dell – Strategies That Revolutionized and Industry. © 1999, HarperCollins Books.

Dell, Michael. Plan for the rest of the decade. Fortune, 06/09/97, Vol. 135 Issue 11, p138, 1p, 1 graph, 1c.

De Marzo, Robert C. EVENTS OF THE YEAR: A REFLECTION. VARBusiness, 1/7/2002, Vol. 18 Issue 1, p14, 1p.

Drucker, Peter F. The Discipline of Innovation. Harvard Business Review Nov-Dec 1998.

End Cap. Computer Retail Week, 6/12/95, Vol. 5 Issue 103, p62, 2/3p, 1c.

Faletta, Robert. More changes. Computer Reseller News, 4/14/97 Issue 731, p14, 1/3p

Faletta, Robert. A personality takes shape. Computer Reseller News, 3/17/97 Issue 727, p14, 2/5p, 1c.

Fisher, Daniel. Bon appetit! Forbes, 11/02/98, Vol. 162 Issue 10, p94, 2p, 1 graph, 1c.

Fitch, Malcolm; Rafi, Natasha. Taking a fresh look at tech stocks after March madness. Money, May98, Vol. 27 Issue 5, p55, 2p, 1 graph, 2c.

Flamholtz, Eric; Randle, Ivonne. Growing Pains. Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm. The Jossey-Bass Business Management Series, Copyright © 2000.

Gartner, William B. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. Georgetown University. ©2001.

Hall of fame. Computer Reseller News, 11/24/97 Issue 765, p8, 1p, 6c.

Hayes, Mary. Notice of upgrades. InformationWeek, 01/25/99 Issue 718, p26, 2p

Johnson, Ian. Putting your chips on Alpha. Computer Dealer News, 02/23/98, Vol. 14 Issue 7, p16, 1/2p, 1c.

Hayes, Mary; Davey, Tom; et al. PC price wars. InformationWeek, 03/16/98 Issue 673, p22, 2p, 1 graph, 1c.



Hayes, Mary; Thompson, Rory J. Internet inflation. *InformationWeek*, 08/03/98 Issue 694, p14, 1/5p.

Haynes, Peter. And the losers are. *Economist*, 9/17/94, Vol. 332 Issue 7881, The computer industry p6, 3p, 2 graphs, 2bw.

Hills, Gerald; LaForge, Raymond. *Research at the Marketing Interface to Advance Entrepreneurship Theory*. © 1992 by Baylor University.

Hinterhuber, Hans. Popp, Wolfgang. Are you a Strategist or Just a Manager? *Harvard Business Review* January-February 1994.

Holland, Kelley. In *Business This Week*. *Business Week*, 11/23/98 Issue 3605, p64, 2/3p, 1 graph.

Hyperspace. *Inter@ctive Week*, 06/29/98, Vol. 5 Issue 25, p66, 1/2p, 1 chart.

Kadlec, Daniel. The price of freedom. *Time Canada*, 05/19/97, Vol. 149 Issue 20, p40, 1p, 2c.

Kaplan, Robert y Norton, David. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *American Accounting Association. Accounting Horizons*. Vol 15 #1, March 2001, pp 87-104.

Kaplan, Robert y Norton, David. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *American Accounting Association. Accounting Horizons*. Vol. 15 #2, June 2001, pp 147-160.

Kaplan, Robert y Norton, David. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*. Vol. 39, No 1, Fall 1996.

Kutner, Jon Jr. Dell Computer Corporation. *The Handbook of Texas On-Line*.

MacLellan, Andrew. Samsung brass offers reassurance in U.S. visit. *Electronic Buyers' News*, 01/19/98 Issue 1092, p6, 1/9p.

McCormick, John. On The Way to a Networked Economy. *Inter@ctive Week*, 10/12/98, Vol. 5 Issue 39, p24, 1/3p.

McWilliams, Gary; Holland, Kelley. A tutorial for software startups. *Business Week*, 08/17/98 Issue 3591, p42, 1/4p, 1c.

Magretta, Joan. The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell. *Harvard Business Review*. © 1998.

Markowitz, Elliot. Too Much Shake, Rattle & Roll. *Computer Reseller News*, 6/7/99 Issue 845, p14, 2/5p.

Markowitz, Elliot. VARs rely on customer satisfaction. *Computer Reseller News*, 1/5/98 Issue 770, p18, 1/3p.



McGraw, Dan. The Kid Bytes Back. U.S. News & World Report, 12/12/1994. Vol. 117, Issue 23, p70.

Meeks, Fleming. Games fried my PC. Forbes, 1/22/96, Vol. 157 Issue 2, p92, 1p, 1 cartoon.

Merrill, Kevin. Compaq service army MIA? (cover story) Compaq service army MIA (cover story). Computer Reseller News, 3/18/96 Issue 675, p1, 2p, 1 graph.

Miller, Michael J. Living History: Retracing the Evolution of the PC. PC Magazine March 12, 2002.

Miner, John B. The Expanded Horizon for Achieving Entrepreneurial Success. Taken from "The 4 Routes to Entrepreneurial Success (Berrett-Koehler, 1996).

Mintzberg, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. January-February 1994.

Moreau, Dan. New chips Dell does it differently. Kiplinger's Personal Finance Magazine, Dec94, Vol. 48 Issue 12, p32, 1/3p, 1c.

Morrison, Gale. The last of DEC. Electronic News, 06/15/98, Vol. 44 Issue 2223, p12, 1/3p.

Morris, Michael; Lewis, Pamela. The Determinants of Entrepreneurial Activity: Implications for Marketing. European Journal of Marketing, Vol. 29 No. 7, 1995, pp. 31-48.

Nevens, Michael; Summe, Gregory and Uttal, Bro. Commercializing Technology: What the Best Companies Do. Harvard Business Review. May-June 1990.

Park, Andrew. Dell, the Conqueror. Business Week On-line, 09/24/2001

People: behind the computing industry's best. InfoWorld, 10/26/98, Vol. 20 Issue 43, Plugged in to a new millennium p9, 3p, 7c.

Pitta, J. Identity crisis. Forbes, 5/25/92, Vol. 149 Issue 11, p82, 1p, 2c.

Poe, Randall; Courter, Carol Lee. Watch Out, Wall Street. Across the Board, Mar99, Vol. 36 Issue 3, p5, 1/7p.

Poole, C. Michael Dell, The kid who turned computer into commodities. Forbes, 10/21/1991, Vol. 148 Issue 9.

Popovich, Ken. HP-Compaq brace for change. eWeek, 3/18/2002, Vol. 19 Issue 11, p18, 1/2p.

Porter, Michael E. Competitive Strategy.



Porter, Michael E. What is Strategy? Harvard Business Review November-December 1996.

Q&A: Canon eyes future. Computer Reseller News, 12/15/97 Issue 768, p107, 2p, 2c.

Reinert, Al. Revenge of the Nerd. The Texas Monthly, Sep 92, Vol. 20 Issue 9 p118.

Rosa, Jerry. GE Capital ITS mulls a new Compaq distribution source. Computer Reseller News, 5/24/99 Issue 843, p49, 1/5p.

Santoni, Andy; Schwartz, Ephraim. Intel ends vicious PC cycle. InfoWorld, 11/23/98, Vol. 20 Issue 47, p1, 2p.

ShadowRAM. Computer Reseller News, 3/2/98 Issue 778, p210, 1/2p, 3c.

Slywotzky, Adrian; Wise, Richard. The Growth Crisis – and How to Escape it. © 2002, Harvard Business School Publishing Corporation.

Spragins, Ellyn E. This love could hurt. Newsweek, 03/23/98, Vol. 131 Issue 12, p70, 2p, 1c.

Stafford, Jan. Compaq could have been a contender but took a hit on product availability. VARBusiness, 10/15/95, Vol. 11 Issue 16, p190, 1p, 5 graphs, 2c.

Taylor, Thayer. Dell seeks electronic roots. Sales & Management, Sep94, Vol. 146 Issue 9,p22.

Tellis, Gerard J.; Golder Peter N. First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership. Sloan Management Review/Winter 1996.

The Digital dilemma. Economist, 07/22/2000, Vol. 356 Issue 8180, p67, 2p, 2 graphs, 1c.

Thomas, Susan Gregory. Crossed wires. U.S. News & World Report, 03/01/99, Vol. 126 Issue 8, p67, 2/3p, 2c.

Terpstra, David; Olson, Philip. Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification of Problems. © 1993 by Baylor University.

Thorton, Emily; Naughton, Keith. 'The strong will grow stronger.' Business Week, 12/01/97 Issue 3555, p64, 2p, 2c.

Tyebjee, Tyzoon; Bruno, Albert and McIntyre, Shelby. Growing Ventures Can Anticipate Marketing Stages. Harvard Business Review Jan-Feb 1983.

Van Bakel, Rogier. Eyeballs for sale. Advertising Age's Creativity, Mar99, Vol. 7 Issue 2, p3, 2p, 1c.

Wagner, Mitch. Users welcome Compaq makeover.(cover story). InternetWeek, 04/26/99 Issue 762, p1, 2p, 2c.



Webber, A.M. Consensus, continuity, and common sense: An interview with Compaq's Rod Canion. *Harvard Business Review*, Jul/Aug90, Vol. 68 Issue 4, p114, 10p.

Weintraub, Alison S. Flying With New Ventures. *Inter@ctive Week*, 09/25/2000, Vol. 7 Issue 38, p42, 1p, 1c.

Wilcox, Joe. Canion lead investor in Tricord. *Computer Reseller News*, 12/14/98 Issue 821, p196, 1/3p, 1c.

Wilcox, Joe. Double trouble ahead with components? *Computer Reseller News*, 6/15/98 Issue 794, p153, 2p.

Young, Jeffrey. "A smorgasbord of technologies" *Forbes*, 11/22/93, Vol. 152 Issue 12, p168, 2p, 2c.

Zahra, Shaker; Nash, Sarah and Bickford, Deborah J. *Transforming Technological Pioneering into Competitive Advantage*. © 1995.

Zarley, Craig. Compaq Weighs Channel Debate. *Computer Reseller News*, 1/04/99 Issue 823, p14, 1/5p.

Zarley, Craig. Executive changes made at Compaq. *Computer Reseller News*, 7/20/98 Issue 799, p32, 1/5p.