

EDP UNIVERSITY OF PUERTO RICO, INC.

RECINTO DE HATO REY

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

ANÁLISIS DE CASO

LENOVO

REQUISITO PARA LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
CONCENTRACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

MARZO 2018

PREPARADO POR: EDUARDO ARRIETA RODRÍGUEZ

Sirva la presente para certificar que el estudio de caso titulado:

Lenovo

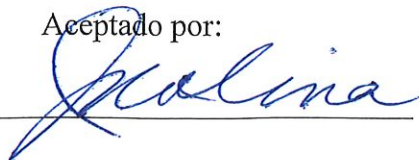
Preparado por:

Eduardo Arrieta Rodríguez

Ha sido aceptado como requisito parcial para el grado de Maestría en Administración de  
Empresas con concentración en Gerencia Estratégica

Marzo, 2018

Aceptado por:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Molina', is written over a horizontal line.

Dr. Jose A. Molina, Profesor

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Lenovo.....	2
Misión.....	4
Visión.....	4
Valores en la Innovación.....	4
Historia.....	4
Estrategias de la globalización.....	7
Responsabilidad Social.....	10
Historia de Innovación IBM y Lenovo.....	11
Análisis FODA.....	13
Estrategia Corporativa .....	14
Situación Financiera .....	15
Dificultades de la Empresa.. ..	17
Conclusión.....	18
Recomendaciones.....	19
Referencias.....	20

## Lista de Tablas y Lista de Gráficas

Tabla A.....	11
Grafica I.....	11
Grafica II.....	14
Grafica III.....	15
Grafica IV.....	16

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer primero que todo a mi familia por el apoyo en el transcurso del grado. Además, a EDP University por brindarme la oportunidad y confianza para lograr hacer de un sueño una realidad. A todos los distinguidos profesores por su dedicación, en especial al profesor Dr. Molina por impartir su conocimiento y experiencia para convertirnos en mejores personas y profesionales. También, a mi compañeros de clase que reconozco que todo fue posible gracias a su ayuda.

Esta maestría me ofreció las herramientas para comprender más a fondo la gerencia estratégica, pude aclarar dudas y obtener nuevos conocimientos. Me siento muy satisfecho y por otro lado listo para emprender nuevos retos. Este grado ha levantado en mí un nuevo interés y atracción por los negocios. Estoy preparado para establecer y lograr nuevas metas con mayor confianza y conocimiento.

## Introducción

La intención del estudio es crear un análisis de caso sobre Lenovo. Esta compañía comenzó en China como una pequeña y en poco tiempo se convierte en una de las principales empresas de PC a nivel internacional.

Lenovo es una compañía global de tecnología comercial, empresarial y de consumo con una amplia cartera de productos. Forma parte del 'Fortune 500', con una facturación de miles de millones de dólares. Su política de crecimiento se basa en cuatro pilares: estrategia "protect & attack", compromiso con la innovación, excelencia operativa y un equipo global diverso. "Lenovo continuamente esta revisando sus estructuras, sus organizaciones y sus diseños organizativos para hacer posible innovación disruptiva y la eficacia operativa. (Carazo Muriel, 2012).

Las computadoras al igual que los teléfonos inteligentes han modificado nuestras vidas convirtiendo los procesos más eficientes y rápidos. 'En la era del auge de la tecnología un negocio sin computadoras es como tratar de respirar sin pulmones' según Feigenbaum (2018). Además, no tan solo son herramientas útiles en el trabajo, sino que ofrecen entretenimiento y diversión para usuarios de todas las edades y géneros. Las mismas son ampliamente utilizadas en una diversidad de industrias y son el ente de comunicación más importante. En su artículo titulado: Importancia de las computadoras en el mundo de los negocios, Feigenbaum explica como el acceso a las computadoras y procesos a tiempo real ahorrando mano de obra ha garantizado el éxito de gigantes comercios minoristas como Walmart. Sin embargo, declara que la conexión al Internet por medio de las computadoras es fundamental en el desarrollo de una marca.

## Lenovo

La compañía Lenovo fue fundada en 1984 como Legend Holdings Limited. LHL vendía componentes de computadoras tales como Dell Inc. (Dell), Hewlett-Packard (HP) y Compaq Computer Corporation. Para la década de los 90 pronosticaban un potencial lucrativo en el mercado chino de las PC. Por lo que venden su propia marca de PC en 1990. En 1996 se convierte en el líder del mercado en China.

Wright (2013) explica que para el 2005 Lenovo compra la división de PC más grande del mercado multinacional de alta tecnología con base en EU, la International Business Machine (IBM). Esta movida le da a Lenovo un reconocimiento a nivel internacional ante sus competidores y clientes, proclamándose la compañía de PC más grande a nivel mundial seguido de HP y Dell. Para el año fiscal terminando en marzo 31, 2013 Lenovo tuvo ventas de \$34 billones, y de año en año incrementa sus ventas en un 15%.

De acuerdo con Faheem en su artículo 'Lenovo, Challenger to Leader' el éxito de Lenovo se atribuye a diversas estrategias que adoptó en China y en otros mercados. La compañía tiene una táctica de precios agresiva en China que es su mercado local. Por consecuencia le ayudó a establecerse en los mercados de Alemania y Japón, lo que le permitió posicionarse como líder del mercado global de las PC. Lenovo comenzó con su táctica de protegerse y atacar en el 2009, lo que le dió una ventaja sobre sus competidores. En China, la compañía empezó a proteger su compañía de PC, pero a la misma vez estaba atacando mercados emergentes y desarrollando nuevos productos como lo son tabletas, teléfonos y televisores inteligentes.

Sus nuevas áreas de interés fueron los dispositivos de internet móvil y la división de gran innovación de estrategia de productos. Los expertos dicen que es muy difícil atacar mercados y seguir innovando a la misma vez, pero a Lenovo aprovechó la oportunidad que el

mercado de PC se estaba deteriorando poco a poco. Mientras tanto, tener un teléfono celular en este momento no se considera un lujo. El teléfono móvil es prácticamente una necesidad en las sociedades contemporáneas y gracias a los avances de la tecnología estas ventajas ‘nos hacen superiores a los hombres del siglo XX’ (Alphatekstore, 2016).

Alan O Doherty en su estudio “Lenovo Sells More Mobile Devices than PCs” menciona:

“Los resultados de la estrategia de proteger y atacar eran evidentes en China ya que contribuye casi un 40% de las ganancias de la compañía para el año fiscal 2013. La división de internet móvil de Lenovo también tuvo resultados positivos siendo el segundo en el mercado chino de teléfonos inteligentes y siendo el primer lugar Samsung Electronics Ltd. Samsung para el fin de año fiscal junio 30, 2013”.

Chen Xudong (Xudong), vicepresidente y gerente general de Lenovo en China indica que el crecimiento de las PC contribuye grandemente al desarrollo de la compañía. El sector de teléfonos móviles tiene un gran potencial y es una de sus estrategias para entrar en el mercado con la fortaleza de las PC. Para el 2013, la compañía fue la tercera más grande en el mundo en el mercado de tecnología de teléfonos inteligentes, tabletas y PC (Faheem, 2014).

Lenovo tiene planes ambiciosos para lanzar al mercado los teléfonos celulares inteligentes en el mercado americano. El autor Faheem cita “que algunos analistas mencionan que el movimiento estratégico es positivo ya que el mercado de las PC ha disminuido y los clientes están utilizando más los teléfonos inteligentes. Pero hay analistas conocedores del mercado que no creen que Lenovo le pueda ir bien ya que existe un mercado dominado por Apple y Samsung.”

Los clientes de Samsung y Apple se sienten atraídos emocionalmente con estas marcas que lo han logrado a través de los años. De acuerdo con Nicole Peng (Canalys, 2013)



“La competencia en EU de teléfonos inteligentes es demasiado fuerte para compañías que quieran establecerse en EU ya que Apple y Samsung dominan un 70% del mercado.”

### **Misión**

“Convertirse en una de las mejores compañías de tecnología personal.”

### **Visión**

“Crear dispositivos personales más inspirados por la gente, una cultura a la que más personas aspiran unirse, y una empresa duradera y confiable que sea respetada a nivel internacional.”

### **Valores en la Innovación**

“Lenovo posee el mayor registro de innovaciones del sector informático.

Lenovo mantiene su firme compromiso con la innovación en toda su cartera de dispositivos y seguirá aprovechando su historial de avances tecnológicos para crear nuevas categorías de productos que fomenten el crecimiento en el futuro. Por medio de la innovación, Lenovo logra diferenciarse de la competencia y generar nuevas oportunidades de mercado, como las soluciones de internet móviles, la informática de hogar digital y en la nube.

La compañía cuenta con grandes talentos y emplea a más de 500 ingenieros, investigadores y científicos. Los equipos de I + D de Lenovo han introducido numerosos productos pioneros, respaldados por un registro de innovaciones que incluye más de 6500 patentes reconocidas mundialmente y más de 100 premios de diseño destacados. Las adquisiciones, la colaboración con las asociaciones del sector y las inversiones de investigación y desarrollo, incluso en ciclos de depresión le permite a Lenovo anticiparse a las tendencias del mercado y ofrecer una cartera completa de productos”.

## Historia de Lenovo

La historia de Lenovo comienza en el 1984 cuando se llamó New Technology Developer Inc., predecesor de Legend Group Ltd. Liu Chuanzhi junto a 10 colegas que trabajaban para una empresa del gobierno llamada Academia de Ciencia en China (CAS) con \$250K en cash para ese momento la fundaron. Faheem (2014) nos indica que en 1985, el primer negocio del grupo fue con IBM y tuvo el roll y la responsabilidad de recibir, verificar y mantener las computadoras de IBM importadas por (CAS) y el entrenamiento de esos nuevos equipos a los empleados de IBM.

La compañía (CAS) invirtió sus ganancias de \$146,583 del negocio en IBM. El grupo ya había desarrollado un sistema operativo que diseñado bajo CAS que fue instalado en las computadoras Lenovo cuando fueron lanzadas en el 1990.

En la década de los 90 la industria China de PC Lenovo distribuía productos de computadoras para Dell, HP y Compaq. Esta actividad de atraer distribución computadoras a mercados extranjeros, le ayudó a Lenovo a ganar suficiente capital y aprender cómo organizar los canales de distribución de las PC. Durante este tiempo logró interactuar con los clientes, lo que le ayudó a expandir los canales de distribución a otros mercados.

Según Faheem (2014) como Lenovo se conocía por la distribución de computadoras a mercados extranjeros tuvo que convencer al gobierno que era capaz de manufacturar computadoras, siendo sus primeros productos relojes digitales y traductores de lenguaje chino. “En 1988 comenzó a afinar la estrategia de desarrollar la estrategia de manufactura y mercadeo de su propia marca de PC y en ese mismo año fue incorporada en Hong-Kong bajo Legend Holding Limited” (Faheem, 2014).

En 1990 la compañía lanzó su primera PC al mercado chino y continuó distribuyendo sus partes de computadoras a más de 20 distribuidores incluyendo a Sun Microsystems y

Cisco Systems Inc. Continuó ofreciendo productos de PC en el mercado local de China y también vendió programas pre-instalados y programas para uso doméstico, así como programas para oficinas. Los domésticos los llama Happy Family Software y My Office para los usuarios comerciales.

En 1992, el gobierno chino redujo las tarifas de importaciones de PC y eliminó las cuotas de importaciones. Estas compañías extranjeras le dieron un poder a las compañías de PC ya que incrementaron sus ventas a 1 millón de unidades al año reduciendo sus precios y distribuyendo los costos de manufactura entre todos los productos. Estas movidas pusieron a Lenovo en un estado de alerta e improvisación. Para asegurar y sobrevivir en el mercado las compañías se convirtieron en distribuidores de marcas americanas y japonesas en China. Este periodo ya tenía una gran ventaja pues había adquirido conocimientos de gerencia y servicio cuando realizó trabajos en Hong-Kong para HP.

Como la competencia fue tan fuerte, las compañías de computadoras chinas empezaron a distribuir las mismas de Japón y Estados Unidos. Esto benefició a Lenovo ya que tenía experiencia de manejar distintos manufactureros. Fue así que esta experiencia le ayudó a manejar un negocio más grande. Para el 1994 Lenovo fue registrado como la primera compañía fundada para las personas. En 1996 se convirtió en el líder del mercado de China y por primera vez en el 1997, la compañía fue reorganizada bajo el grupo de Legend Holdings.

En el 2000 logró vender 1.8 millones de unidades, un crecimiento de 90% desde el 1999. Al año siguiente dejó a un lado las marcas que distribuyó para poder concentrarse en su marca principal y poner todo el esfuerzo en la manufactura y distribución. Como consecuencia la compañía incrementó su enfoque en mercados comerciales y personales.

En 2001, Yang Yuanqing se convirtió en presidente y CEO de la compañía Lenovo.

Yuanqing fue una pieza clave en la empresa siendo el pionero del concepto de la

“computadora familiar”. Este concepto dirigido a cuatro distintos grupos de edades, lo niños, jóvenes estudiantes, adultos y personas de la tercera edad, fue muy exitoso. "Vender PC es como vender fruta fresca ", dice el presidente ejecutivo de Lenovo, Yang Yuanqing." La velocidad de la innovación es muy rápido, así que debes saber cómo mantenerte al día, controlar el inventario, emparejar el suministro con exigir y manejar una rotación muy rápida " (Chao, 2012).

A la misma vez se estaba experimentando un cambio en el mercado de las PC porque estaba surgiendo una movida hacia la venta de las computadoras portátiles. Dell, IBM y HP eran compañías más enfocadas en computadoras portátiles por lo que al reconocerlo Lenovo empezó a producir computadoras portátiles. También aumentó las exportaciones penetrando nuevos países que Lenovo no tenía presencia.

### **Estrategias de la globalización**

Lenovo reconoció que para ser un líder de marca global debía establecer su presencia en los mercados con alta globalización como los Estados Unidos y Europa. La estrategia principal fue incursionar en estos dos mercados y para el año 2002 el gobierno chino anuncia su “go global policy”. Fahreem (2014) explica que esta política buscaba compañías que tuviesen la capacidad de un mayor crecimiento. Lenovo ante esta situación rápido respondió a esa petición iniciada por el gobierno chino. El problema de Lenovo ante esta petición del gobierno era que no tenía un nombre que fuese reconocido internacionalmente con presencia global fuerte en el mercado, ni la capacidad humana para poder manejar un negocio a nivel global. Por lo que empezó a enfocarse y trabajar con la globalización de la compañía, se cambió el nombre de Legend a Lenovo en 2013.

Al aceptar la propuesta del 'go global policy' del gobierno chino, la compañía tomó la vía inorgánica que es la más rápida y más fácil de implementar. Para el 2004 Lenovo logró firmar un acuerdo de ser el socio único y exclusivo de las Olimpiadas que ofrecería equipo de computadoras para las Olimpiadas del 2006 y las Olimpiadas del 2008. En el año 2004 IBM le hace un acercamiento a Lenovo para venderle la división de IBM PC. Entre los acuerdo de ambas compañías Lenovo tendría una participación mayor a nivel global y toda la matriz de IBM se quedaría intacta para no afectar los empleados de IBM.

En el 2005 Liu Chuanzhi, el hombre que compró IBM, siguió su sueño de convertirse más poderoso y global y compra la división de IBM de PC por \$1.75 billones de dólares. Chuanzhi dice: "nosotros tenemos un negocio de \$3 billones con un 27% de mercado en China. No hay mucho espacio para crecer. El mercado global es uno de \$200 billones, ese si es el mercado que vamos a expandir y tiene mucho potencial".

El negocio de IBM lo contiene todo para seguir con el plan de globalización desde poder en el mercado, gerencia ya probada, tecnología y el mercado internacional a la mano de IBM. Yuanqing menciona: "Estamos orgullosos de nuestra raíces chinas, pero ya no queremos ser solo una compañía china también queremos que nos reconozcan como una compañía global al ser parte ahora de IBM. Parte del negocio, Lenovo podía usar el nombre de IBM por 5 años y estos lo usarían estratégicamente y le ayudaría a entrar al mercado estratégicamente y lograr transformar a Lenovo de una compañía China a una global.

Lenovo se enfocó en hacer una estrategia arriesgada de promoción. Tuvo la oportunidad de ser el auspiciador en las olimpiadas de invierno del 2006 en Turin, Italia. De acuerdo con Philippe Davey, el vicepresidente de mercadeo de Lenovo, "Hemos tomado la decisión de integrar las dos partes de Lenovo a la misma vez lo más rápido posible". Con el tiempo se reportó que el auspicio de las olimpiadas por 3 años incrementó la popularidad de

Lenovo. Según Xudong, la compañía incremento 15% en su popularidad y un 19% de reputación.

En 2007 Lenovo dejo de utilizar el logo de IBM y lanzó su logo nuevo Ideal Pad que se utilizó para las computadoras PC. Para este mismo año Lenovo logró tener una participación del mercado de las computadoras de un 28% vendiendo sus productos en 9,000 tiendas estilo retail. Luego, en el año 2008 Lenovo entró en un negocio de los servidores pequeños para los pequeños y medianos comerciantes.

Para ganar aún más popularidad a nivel global Lenovo fue el auspiciador principal de las Olimpiadas en Beijing 2008. Esta estrategia estará acompañada de una estrategia global de reconocimiento de la marca y logró a su vez lanzar el Ideal Pad con sus computadoras portátiles para consumidores.

Continuaba pensando en la estrategia de globalización y para enero 2011 Lenovo logró un acuerdo de colaboración con la empresa japonesa llamada NEC, proveedor de PC en Japón. Luego de varios meses la adquiere por \$175 millones. Y con esta sorpresiva movida logra fortalecerse el mercado ampliando sus canales de distribución. Esta adquisición logró posicionar a Lenovo como la firma más grande de PC en Japón y la cuarta mas grande a nivel mundial.

En el año 2011 Lenovo adquiere a Medion, que es una firma europea de equipos electrónicos y fue comprada en 738 millones de dólares. Con esta adquisición Lenovo logra doblar sus exportaciones al mercado de computadoras europeo durante la segunda mitad del 2011. Usó el sistema operativo de Android para los consumidores de tabletas y logró tener mejor aceptación que HP, dándole ventaja al continuar ganando mercado.

En el 2012 Lenovo adquiere la compañía Brasileira llamada CEE por \$148 millones. Esta movida conocida por expertos fue de gran ayuda ya que ayudó a fortalecer el mercado

de computadoras comerciales y sigue expandiendo su participación de mercado a nivel mundial.

Para el año fiscal que terminó en Marzo 2012, la compañía gastó en promociones un total de 248 millones para promover sus PC Lenovo. Ya para el año 2013 reportaba ganancias de 33.8 billones de dólares.

### **Responsabilidad Social**

Lenovo está comprometido a trabajar con los más altos estándares de integridad y responsabilidad. A sus empleados les proporciona una orientación amplia de cuestiones éticas, como informar conductas ilegales o inapropiadas, respetar y proteger la propiedad intelectual, cumplir con las relaciones gubernamentales, entre otros.

Los empleados deben informar cualquier evidencia de fraude, conducta comercial poco ética, violación de leyes, o cualquier otra violación de las políticas corporativas. Lenovo respeta los derechos de propiedad intelectual de otras empresas, y ha ayudado a liderar el camino en la lucha contra la piratería en China. A mediados del 2005, la compañía comenzó a colaborar con una iniciativa para promover el uso y los beneficios de los productos de software Microsoft con licencias validas a través de nuevos e innovadores programas en conjuntos de ventas, mercadeo y capacitación en China. Lenovo fue el primer proveedor de PC en dar este importante paso, y esta acción obligó a otros líderes del mercado en China a seguir su ejemplo.

El equipo de trabajo es su mayor activo. Como compañía se compromete a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable. Lenovo equipa a sus empleados con productos seguros para su uso. Además, mantiene un enfoque de implementar y mejorar los procesos para prevenir accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo.

La política corporativa de Lenovo, según su propia página web es: “responsabilidad para la salud y seguridad del empleado”. Esta se centra en crear y mantener un lugar de trabajo que brinde seguridad y salud a todos. En el 2007 Lenovo obtuvo la certificación OHSAS quien luego de llevar a cabo rigurosas auditorias corporativas e internas garantizan el cumplimiento e impulsan continuamente los procesos y mejoras de los programas.

### Historia de Innovación de IBM y Lenovo

La adquisición de IBM le permitió a Lenovo estar presente en 138 países aprox. Además de tener un equipo de ventas de más de 30,000 asociados. Ambas compañías se complementan y era como crear la “combinación perfecta” (Knoop, 2006).

**Tabla A** Productos y compras por consumidores de IBM y Lenovo

	Lenovo (% sales)	IBM (% sales)
Product type	85% desktop	60% laptop
Client base	80% small business and consumers	57% large enterprise/ mid-market
Coverage	Mostly China	Strong around the world, but relatively weak in China













**Tabla A** Productos y compras por consumidores de IBM y Lenovo

Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2\\_lenovo-buildingglobalbrand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDQj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo\\_Building\\_a\\_Global\\_Brand.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2_lenovo-buildingglobalbrand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDQj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo_Building_a_Global_Brand.pdf)



## Gráfica I Ambos pioneros en tecnología

**A long History of Innovation**

IBM		Lenovo	
1981		1994	 First Pentium PC in China
1992	 First notebook with a color TFT	1998	 First Integrated LCD PC
1994	 First notebook with a CD-ROM and multimedia capabilities	1999	 Internet PC - one key access to Internet
2001	 First notebook with an embedded security chip	2002	 Dual-mode PC - LEOS & Windows
2003	 First notebook with the Active Protection System (air bag)	2003	 First Wireless PC and set top box using IGRS
2004	 First notebook with an integrated fingerprint reader tied to an embedded security chip.	2004	 First Broadband PC

## Gráfica I Ambos pioneros en tecnología

Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2\\_lenovo-buildingglobalbrand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDQj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo\\_Building\\_a\\_Global\\_Brand.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2_lenovo-buildingglobalbrand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDQj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo_Building_a_Global_Brand.pdf)

## Análisis FODA

### Fortalezas

- Excelente reconocimiento y reputación de la marca
- Manufactura de los bienes y servicios son de calidad
- Diversificación de productos
- Estrategias de diversificación
- Buenas estrategias de auspicio
- Magnificas estrategias de expansión y de mercadeo
- Extraordinaria relación con su público

### Debilidades

- Sus bienes y servicios son vendidos por tiendas monopolizadoras
- No hay tanta gama de estilos dentro de los productos
- Los precios no son económicos

### Oportunidades

- Expandir la compañía para convertirse la mas exitosa en su industria

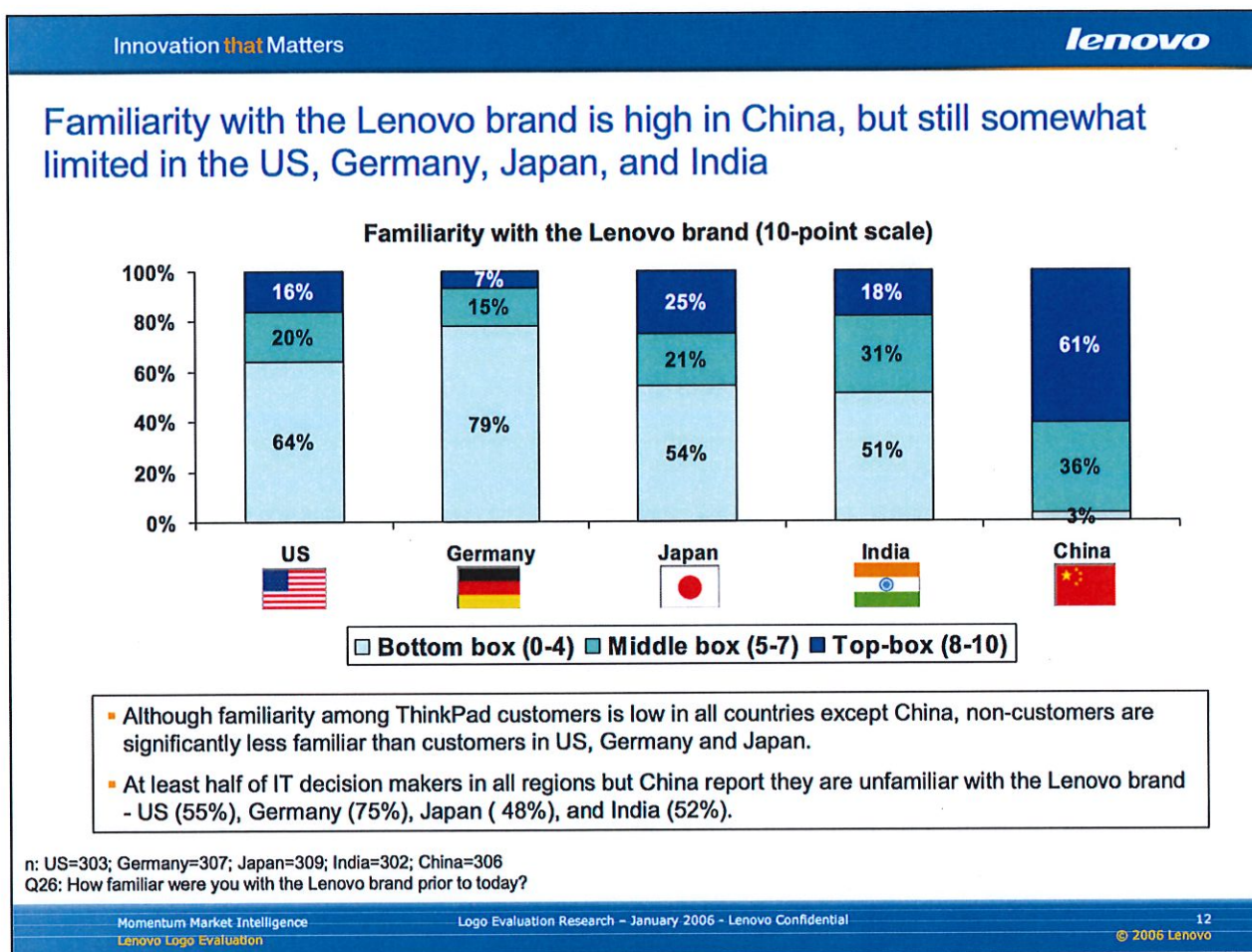
### Amenazas

- Variedad de equipos económicos
- La protección de mercados en algunos países es resistente

## Estrategia Corporativa

La oportunidad de establecerse como marca era la estrategia corporativa de Lenovo. Tener la oportunidad de reorganizar y crear una fuerte marca maestra para luego introducir productos como el 'ThinkPad'.

**Grafica II** Familiaridad de la marca ante consumidores globales



**Grafica II** Familiaridad de la marca ante consumidores globales

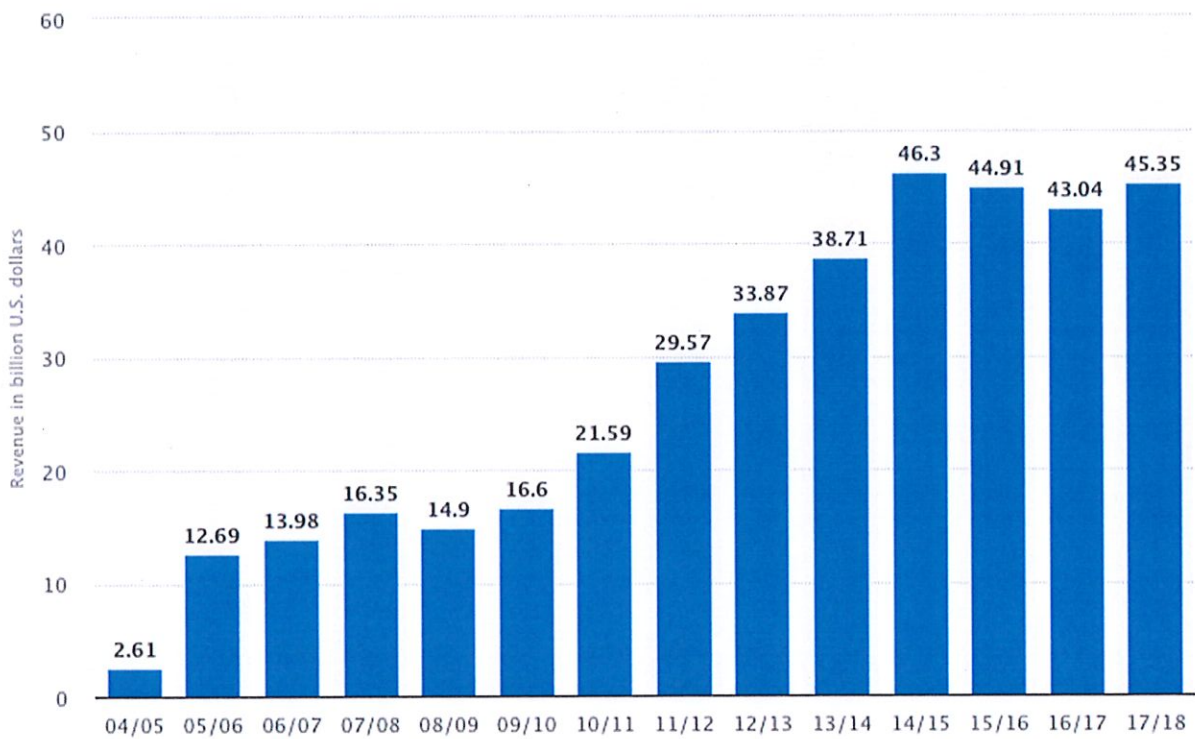
Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2\\_lenovo-building-global-brand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDOj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo\\_Building\\_a\\_Global\\_Brand.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2_lenovo-building-global-brand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDOj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo_Building_a_Global_Brand.pdf)

## Situación Financiera

A continuación, se muestran los ingresos de la empresa de los últimos catorce años para el periodo del 2004 al 2018. En la grafica se puede apreciar como Lenovo logró aumentar sus ventas.

### Gráfica III

**Ganancia de Lenovo de 2004/05 hasta 2017/18 ( en billones de dolares U.S )**



### Gráfica III

**Ganancia de Lenovo de 2004/05 hasta 2017/18 (en billones de dólares U.S )**

Recuperado: <https://www.statista.com/statistics/233035/revenue-of-lenovo/>

## Gráfica IV

Esta gráfica demuestra la adquisición de compañías a través de los años y como la transacción de Motorola es la mas importante ya que fue adquirida por 2.91 billones de dolares. La misma logra a posicionar a Lenovo en una posición favorable.

<b>Big bites</b>			
Lenovo's major corporate acquisition announcements from 2004 to 2014			
Date	Target	Transaction Value (US\$)	Consideration
January 2014	Motorola Mobility	2.91b	Cash, stock and three-year promissory note
January 2014	IBM x86 server business	2.3b	Cash and stock
September 2012	CCE	145.4m	Cash and stock
July 2011	Medion	337.5m	Cash and stock
January 2011	NEC PC joint venture	450m	Stock and earnout*
December 2004	IBM PC business	1.75b	Cash, stock and assumed liabilities

*\*Earnout represents a contractual provision stating that the seller of a business is to obtain additional future compensation based on the business achieving certain future financial goals*

Sources: Lenovo, Bernstein Research, FactSet SCMP

## Grafica IV Adquisiciones

Recuperado de: <https://www.scmp.com/business/companies/article/1419438/lenovos-ambitious-smartphone-server-deals-fraught-challenges>

## **Dificultades de la Empresa**

¿Podrá mantenerse Lenovo como líder en su mercado local? De acuerdo con una encuesta hecha en el 2009 por Shaun Rein, líder del grupo de investigación de mercado de China, en la percepción de marca de los consumidores, “Hacia cinco años que las tasas de satisfacción de los consumidores de Lenovo eran sumamente altas. Los consumidores se sentían orgullosos de la marca e inclusive la consideraban mejor que otras reconocidas como Dell y HP.” (Meredith, 2009). De 2006 al 2009 el enfoque de la compañía en internacionalizarse provocó que las tasas de satisfacción del consumidor interno comenzaran a disminuir. Entonces Faheem (2014) explica que los retos de Lenovo cambian y no tan solo debe mantenerse a la vanguardia de las nuevas tecnologías, sino que también deben atender a sus consumidores.

¿Las tabletas y teléfonos inteligentes sustituyen a las PC? Definitivamente la industria de las computadoras se ha visto afectada en crecimiento por la demanda de los productos portátiles como las tabletas y teléfonos. Sin embargo, esas reconocidas marcas, Dell y HP no han podido establecerse como líderes en este mercado ya que son canales de distribución alternos y las estrategias deben ser diferentes.

## Conclusión

Expertos opinan que el éxito de Lenovo se debió al estudio del mercado local, logrando superar a las compañías extranjeras. Logró su éxito al mantener como fortalezas la integración vertical y su conocimiento de mercado Chino. Mantuvo su producción a bajos costos y adquirió nuevas compañías. Además, retiene un gran porfolio de patentes y sinergia de conocimiento y fuerza laboral.

Entre las debilidades se encuentra la poca percepción de la marca en mercados evolucionados, y la escasa diferenciación ante sus competidores. Aún así tiene oportunidades de crecimiento en el mercado de los teléfonos inteligentes, tabletas, y adquisiciones de firmas y patentes. Por otra parte, según David Roman, ejecutivo de mercadeo de Lenovo y antiguo ejecutivo para las reconocidas compañías HP y Apple, quedó impresionado por los esfuerzos innovadores de Lenovo y vio la falta de identidad de marca como una ‘oportunidad’ (Chao, 2012).

El ejecutivo de tecnología de Lenovo, George, dice que la estrategia para Lenovo en el desarrollo de nuevos productos, entre ellos PC, teléfonos inteligentes y tabletas, debe ser encaminada a las tendencias de la industria que entre ellos tienen unos componentes claves: imagen, batería y almacenamiento (Chao, 2012).

Las estrategias en general implementadas por Lenovo fueron súper exitosas. Desde el 1984 de ser una compañía con una manufactura pequeña a convertirse en una de las 10 marcas más reconocidas en la industria, exportando sus productos a nivel internacional en sobre 100 países y regiones concluyen que las estrategias fueron bien implementadas y aunque algunas no tan exitosas.

## Recomendaciones

Luego del estudio de este caso queda demostrado el modelo innovador y estratégico utilizado por Lenovo y sus ejecutivos. La empresa entiende muy bien cuales son sus productos y que vehículos son necesarios para lograr venderlos de manera exitosa. Sin embargo, para garantizar el éxito debe de mantener en cuenta la rapidez en la que la tecnología evoluciona e inventar nuevos diseños, además de sostener costos para poder adquirir nuevos consumidores.

Para Lenovo su mayor reto queda en crear una organización clave en donde utilice todos sus recursos a capacidad especialmente para la creación de teléfonos inteligentes. La tendencia de mercado demuestra que es el futuro de las compañías tecnológicas y su deber es acaparar el mismo sin afectar sus PCs.

La tendencia de sostenibilidad, mejores condiciones de empleo y responsabilidad social son vertientes esenciales y areas de oportunidad para diferenciarse ante sus competidores y aumentar ganancias.



## Referencias

- Carazo Muriel, J. (2012). Lenovo, entre la innovación disruptiva y la eficacia operativa. Recuperado de: Capital Humano, n0 319. Abril, 2017.
- Canalys. (2013). Headquartered in Grazeley, Reading, UK, is a leading consultancy and market research firm for technology companies.
- Chao, L. (2012). “Lenovo keeps production Inhouse”. Recuperado de: <http://estrategiafocalizada.com/enfoque/As%20Rivals%20Outsource%20Lenovo%20Keps%20Production%20In-House.pdf>
- Doherty, A. (2015). “Lenovo Sells More Mobile Devices an PCs”. Recuperado de [www.whatmobile.net](http://www.whatmobile.net)
- Faheem, H. (2014). Lenovo: Challenger to Leader. IBS Center of Management Research.
- Feigenbaum, E. (2018). Importancia de las computadoras en el mundo de los negocios. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-las-computadoras-en-el-mundo-de-los-negocios-4963.html>
- Feng, S. and Elfring, J. (2000). The Legend Behind Lenovo: The Chinese IT Company that Dares to Succeed, Hong Kong, Asia Publishing.
- <http://alphatekstore.com/la-importancia-del-telefono-celular-en-el-siglo-xxi/>
- <https://www.scmp.com/business/companies/article/1419438/lenovos-ambitious-smartphone-server-deals-fraught-challenges>
- <https://www.statista.com/statistics/233035/revenue-of-lenovo/>
- Knoop, C. & Quelch, J. (2006). Lenovo Building a Global Brand. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2\\_lenovo-building-globalbrand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDOj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo\\_Building\\_a\\_Global\\_Brand.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44924283/2_lenovo-building-globalbrand1.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1533157964&Signature=RTkTDOj3BxL16sMrjUOYk22LQIA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLenovo_Building_a_Global_Brand.pdf)

Lenovo builds Olympic showcase in Purchase (2005). *Westchester County Business Journal*, 44(45), 27

Meredith, R. (2009). "Lenovo Reboots Leadership". [www.forbes.com](http://www.forbes.com), May 2, 2009

M.G, (2001). "A Technology Legend in China," HBS Case No. 9-701-052 (Boston: Harvard Business School Publishing), p. 2.

Yigang P. (2005), "Lenovo: Countering the Dell Challenge," The Asia Case Research Centre, case no. HKU35 (Hong Kong: The University of Hong Kong, 2005), p. 5.

Simon London, "Quick-Fire Lessons In Globalisation—The Making Of A Multinational Part III: The Lenovo Team Has Little Time To Absorb New Skills If It Is To Compete In International Markets," *Financial Times*, November 11, 2005, [www.factiva.com](http://www.factiva.com)

Slocum, J. (2005) "Strategic Action at Lenovo". (2005). *Organizational Dynamics*, Vol 34. No. 1, pp 89-102. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/profile/John\\_Slocum/publication/261588731\\_Job\\_Performance\\_and\\_Attitudes\\_of\\_Disengagement\\_Stage\\_Salespeople\\_Who\\_are\\_about\\_to\\_Retire/links/54c672aa0cf2911c7a58db8e/Job-Performance-and-Attitudes-of-Disengagement-Stage-Salespeople-Who-are-about-to-Retire.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Slocum/publication/261588731_Job_Performance_and_Attitudes_of_Disengagement_Stage_Salespeople_Who_are_about_to_Retire/links/54c672aa0cf2911c7a58db8e/Job-Performance-and-Attitudes-of-Disengagement-Stage-Salespeople-Who-are-about-to-Retire.pdf)

Spulber, D. F. (2005). Lenovo: The Leading Chinese Computer Company Enters Global Competition. *Journal of Strategic Management Education*, 2, 55-81.

Stahl, G. and Köster, K. (2013) Lenovo-IBM: Bridging Cultures, Languages, and Time Zones An Audacious Deal (A). *WU Case Series*, 4. WU Vienna University of Economics and Business, Vienna.

