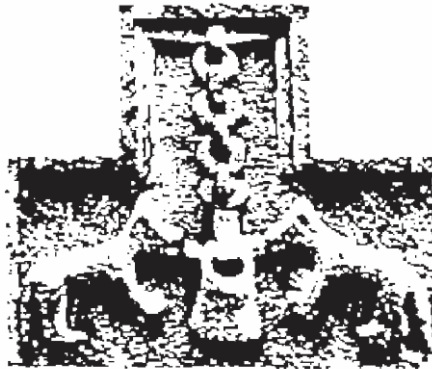


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

“DELL EN LATINOAMERICA: ¿SUEÑO O REALIDAD?”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

VANINA NOELIA CABRAL

Director: Mtro. Eduardo Mussi Checa
Lector 1: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Lector 2: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

México, D.F.

2012

ÍNDICE

- A. Introducción
- B. Marco teórico
- C. Descripción de hechos
- D. Definición del problema
- E. Alternativas de solución
- F. Evaluación de alternativas
- G. Justificación
- H. Plan de acción
- I. Conclusión
- J. Bibliografía y fuentes de datos
- K. Anexos

A. INTRODUCCION

Dell Inc. es una empresa con visión, que planea para el futuro a través de inversiones estratégicas, que permiten atender las necesidades crecientes de soluciones tecnológicas de diferentes regiones del mundo. Se compromete con la operación y es exitosa en sus emprendimientos.

El Gobierno Mexicano está impulsando la innovación y competitividad de su sector industrial no solo por medio del uso de tecnologías de información y comunicaciones, sino fomentando el desarrollo de esta rama industrial como punta de eje de su política de fomento, por lo que es necesaria una alianza con una empresa que se comprometa con el desarrollo de largo plazo.

Es un proyecto de gran magnitud que necesita de la participación activa y conjunta de la iniciativa privada, el gobierno y los particulares. Un acuerdo entre el Gobierno de México y Dell Inc. puede ser el arma secreta que ayude a ambas partes: a Dell Inc. a reducir costos y apuntalar su crecimiento en un mercado estratégicamente posicionado, no solo por su ubicación geográfica, sino el consumo potencial que representa, con lo cual se contribuiría a un aumento creciente de sus ganancias; y al Gobierno Mexicano esto le permitiría tener acceso al desarrollo de un ramo industrial que genera un alto valor agregado a la población que directamente se beneficia de este tipo de sectores, ya que se generan empleos altamente calificados y bien remunerados, que sin lugar a dudas decanta en una mejora de las condiciones económicas; además este tipo de alianzas permite un acceso más directo a tecnologías de información y comunicación

En las páginas siguientes analizaremos la factibilidad de desarrollar en México un centro de fabricación, distribución y atención a clientes de Dell Inc. que le permita implementar soluciones tecnológicas con clientes mexicanos de las áreas de educación, salud, gobierno y particulares que lo necesiten como socio estratégico.

B. MARCO TEÓRICO ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾ ⁽⁴⁾

(1) INICIOS DE LA EMPRESA

Biografía Michael Dell: ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾



Michael Dell nació el 23 de febrero de 1965, en Texas. Fue a la escuela primaria de Herodes en Houston, Texas. Tomó exámenes de equivalencia para saltarse la secundaria cuando tenía 8 años y en la adolescencia invirtió sus ganancias de trabajos parciales en la bolsa. Fue a la escuela secundaria Memorial, en Houston, dedicándose a la venta de suscripciones al diario "The Houston Post" durante el verano. A través de su estrategia de ventas logró ganar USD 18.000 ese año: observó que los recién casados y quienes se mudaban al barrio eran los más propensos a adquirir la suscripción al diario, así que recopiló nombres de quienes llenaban los formatos de matrimonio e hipotecas, y los contactó.

Mientras estaba en el primer año de la carrera de medicina en la Universidad de Texas, estableció un negocio informal de ensamble y venta de kits para actualizaciones de computadoras personales en su dormitorio. Luego solicitó un permiso para presentarse como proveedor en los contratos del estado de Texas.

En enero de 1984 Dell estaba seguro que el ahorro potencial de un fabricante de PCs vendiendo directamente al público tendría enormes ventajas sobre los canales tradicionales de venta indirecta. Con esta convicción en mente abrió su compañía "PC Limited". El negocio vendió entre USD 50.000 y USD 80.000 en equipos actualizados, kits y componentes adicionales.

Dell abandonó la escuela a fin de dedicarse por completo a su incipiente negocio, después de recibir unos 300.000 dólares de su familia. En mayo de 1984, cambió la empresa a "Dell Computer Corporation" y se trasladó a un centro de negocios al norte de Austin, Texas. La compañía empleaba algunos tomadores de pedidos y un equipo de producción formado por "3

tipos con destornilladores sentados en mesas". El costo de capitalización de la empresa fue de USD 1.000.

Para 1992, con 27 años, Michael Dell era el CEO más joven y dueño de su empresa. Se ubicó en la lista de la revista Fortune de las 500 mejores empresas. En 1996 comenzó a vender computadoras a través de internet, y ese mismo año lanzó su primer servidor. Dell Inc. informó ventas de USD 1.000.000 al día a través de dell.com. En el primer trimestre de 2001, tenían el 12.8% del mercado, superando a Compaq y pasando a ser el mayor fabricante mundial de PCs. Este indicador se movía por primera vez en 7 años. A medida que las ventas de sus competidores se iban reduciendo, Dell Inc. creció un 34.3 % a nivel mundial y un 30.7 % en EEUU.

En 1998, Michael Dell fundó "MSD Capital L.P." para manejar sus inversiones y las de su familia. Estas actividades incluyen los valores que cotizan en bolsa, las actividades de capital privado y bienes raíces. La firma emplea a 80 personas y tiene oficinas en Nueva York, Santa Mónica y Londres. Michael Dell no está involucrado en las operaciones del día a día.



En 1999 escribió el libro: **Direct from Dell: Strategies That Revolutionized an Industry**. Y junto a su esposa Susan - madre de sus 4 hijos -armó "The Michael and Susan Dell Foundation" ⁽³⁾. En 2010, la fundación había comprometido más de USD 530 millones para ayudar a organizaciones sin fines de lucro que sirven a comunidades urbanas en los Estados Unidos y la India. La fundación también ha proporcionado USD 65 millones en subvenciones a: Michael & Susan Dell Center for Advancement of Healthy Living, Dell Pediatric Research Institute, y Dell Children's Medical Center, así como para financiamiento de un nuevo edificio de ciencias de la computación en el campus de la Universidad de Texas.

El 4 de marzo de 2004, dejó su puesto como CEO de Dell Inc. Dell, pero permaneció como presidente de la junta, mientras que Kevin Rollins, el entonces presidente y director de operaciones, se convirtió en presidente y CEO.

El 31 de enero de 2007, regresó como CEO de Dell, a petición de la junta directiva, sucediendo a Rollins. En 2011, sus 243.35 millones de acciones de Dell valían USD 3.5 billones y le permiten tener el 12% de la compañía. En Marzo del 2012 quedó en la posición 41 de la lista de billonarios de Forbes, con un valor de USD 15.5 billones.

Tiene los premios:

- ✓ "Entrepreneur of the Year" de *Inc. Magazine*
- ✓ "Top CEO in American Business" de *Worth* magazine
- ✓ "CEO of the Year" de *Financial World*, *Industry Week* y *Chief Executive* magazines

Es parte de:

- ✓ *Foundation Board of the World Economic Forum*
- ✓ *Executive committee of the International Business Council*
- ✓ *U.S. Business Council*
- ✓ *Governing board of the Indian School of Business in Hyderabad, India*
- ✓ *U.S. President's Council of Advisors on Science and Technology*

La empresa: Dell Inc. ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽⁴⁾

Su sencilla visión al fundar la empresa en 1984 fue: **fabricar computadoras personales por pedido y venderlas directamente a los consumidores**. Michael Dell creía que este enfoque tenía 2 ventajas:

- (1) Al evitar a los distribuidores y minoristas, eliminaba el aumento de precio de los revendedores
- (2) Fabricar por pedido reducía en gran medida los costos y riesgos asociados a los inventarios abundantes de partes, componentes y bienes terminados.

En 1985, la empresa fabricó su primer computadora de diseño propio: Turbo PC, que se vendía en USD 795. La publicidad se hacía a través de revistas de computación a nivel nacional, y se vendía directo a los clientes, quienes seleccionaban su modelo personalizado de una lista de opciones. La compañía recaudó más de USD 73 millones en su primer año de funcionamiento.

La empresa cambió su nombre en 1988 a "Dell Computer Corporation" y comenzó su expansión mundial. En 1996 comenzó a vender computadoras a través de Dell.com y para 2002 vendía su propia línea de productos: televisores, laptops, reproductores de audio digital e impresoras. De 1997 a 2004 su crecimiento fue constante y ganó participación en el mercado. Dell superó a Compaq en 1999, pero cuando esta se fusionó con Hewlett Packard (el fabricante de PC de 4to lugar) la combinación Compaq - HP tomó el primer lugar. En 2003, la compañía pasó a llamarse simplemente Dell Inc.

Adquisiciones: ⁽¹⁾ ⁽⁴⁾

La primera adquisición de Dell se produjo en 1999 con la compra de "Tecnologías de ConvergeNet". En 2006 adquirió Alienware, lo que efectivamente presentó varios nuevos elementos a los productos de Dell, incluidos los microprocesadores de AMD (Alienware Dell sigue funcionando como una entidad separada, pero sigue siendo una subsidiaria de propiedad total).

En enero de 2008 adquirió EqualLogic para meterse en el Mercado de almacenamiento de datos. Como Dell ya tenía un proceso de manufactura eficiente, integrar los productos EqualLogin a la compañía llevó los precios aún a ser más baratos.

En el 2009 adquirió Perot Systems, una empresa de servicios tecnológicos y outsourcing principalmente active en el sector de la salud. Perot. Esta adquisición le dio a Dell desarrollo de aplicaciones, integración de sistemas y servicios de consultoría estratégica en sus operaciones en los EE.UU. y otros 10 países. También le dió variedad de procesos de negocio de servicios de outsourcing, incluyendo el procesamiento de reclamos y de las operaciones del call center.

En Febrero del 2010, adquirió KACE Networks el líder en Systems Management Appliances. En noviembre de 2010 adquirió Software-as-a-Service (SaaS). En febrero de 2011 adquirió Compellent. En Febrero de 2012 adquirió AppAssure Software. Una solución de backup y recuperación. En mayo de 2012 adquirió SonicWall, una empresa con 130 patentes y es una empresa de seguridad de redes y datos. En abril de 2012 Dell anunció que quiere adquirir Wyse y Clerity Solutions.

Ver anexo 1: Adquisiciones Dell Inc.

Visión

Convertirse en la empresa de informática de mayor éxito en el mundo, brindando la más alta tecnología, para asegurar una satisfacción plena y lealtad de nuestros clientes.

Cultura ⁽⁷⁾

Dell cree en ser directo en todo lo que hace, porque el éxito se basa en el mantenimiento de relaciones directas basadas en la confianza. Las relaciones con los diversos socios los ayudan a llegar a los grupos multiculturales de los consumidores de todo el mundo y reclutar a los mejores y más brillantes talentos para lograr el éxito en el mercado.

(2) Instalaciones



La sede de Dell está en Round Rock, Texas. La planta tiene 200.000 m² y 16.000 empleados. El resto de las instalaciones de Dell en Estados Unidos se encuentran en Austin, Texas, Nashua, New Hampshire, en Nashville, Tennessee, Oklahoma City, Oklahoma, Peoria, Illinois, Winston-Salem, Carolina del Norte, Eden Prairie, Minnesota (Dell Compellent), y Miami, Florida.

Las instalaciones ubicadas en el extranjero incluyen Penang, Malasia, Xiamen, China, Bracknell, Reino Unido, Manila, Filipinas, Chennai, India, Hortolandia y Porto Alegre, Brasil, Bratislava, Eslovaquia, Lodz, Polonia, Panamá, Dublín y Limerick, Irlanda.

EE.UU. y la India son los únicos países que tienen todas las funciones de negocio de Dell y brindan apoyo mundial: investigación y desarrollo, fabricación, finanzas, análisis, atención al cliente.

Manufactura

Desde sus inicios Dell es pionero en el enfoque "configure to order": equipos configurados según las especificaciones del cliente. La mayoría de los fabricantes de PC en aquellos tiempos entregaban grandes pedidos a sus intermediarios en forma trimestral, y hoy en día sus competidores fabrican según pronósticos de ventas.

Para minimizar el tiempo entre la compra y la entrega, Dell tiene una política general de fabricación cerca de sus clientes. Esto les permitió implementar procesos de fabricación "justo a tiempo (JIT)", que efectivamente los ayudó a reducir al mínimo el costo de inventario.

Tener poco inventario es otra característica del modelo de negocio de Dell, punto crítico en una industria donde los componentes se deprecian rápidamente, y los stocks elevados pasarían a ser obsoletos, en vez de throughput ⁽⁹⁾.

EL proceso de manufactura de Dell abarca el montaje, la instalación del software, las pruebas funcionales (incluyendo el "burn-in"), y el control de calidad. Dell ensambla las computadoras para el mercado de EMEA en Limerick, República de Irlanda, y emplea a unas 4.500 personas en ese país. El 8 de enero de 2009, Dell anunció que iba a pasar a la fabricación de Limerick Dell a la nueva planta de Dell en la ciudad polaca de Lodz en enero de 2010. Abrió plantas en Penang, Malasia en 1995, y en Xiamen, China en 1999. Estas instalaciones sirven el mercado asiático y allí se arman 95% de los portátiles Dell. También movió la fabricación de computadoras de escritorio y servidores PowerEdge para el mercado de América del Sur de la planta de Eldorado do Sul, inaugurado en 1999, a una nueva planta en Hortolândia, Brasil en 2007.

Fabrican sus computadoras, estaciones de trabajo y servidores a la medida; no se produce nada para inventario. Los clientes pueden ordenar servidores y estaciones de trabajo equipados de acuerdo con las necesidades de sus aplicaciones. Los clientes de computadoras de escritorio y portátiles solicitan la configuración de velocidad de microprocesador, memoria RAM, capacidad de disco duro, lector de CD o DVD, capacidades de fax, modem o inalámbricas, tarjetas gráficas, tamaño de monitor, bocinas y otros accesorios que deseen. Los pedidos se dirigen a la fábrica más cercana.

Hasta 1997, operaban sus líneas de ensamble en la forma tradicional: con trabajadores que realizaban una sola operación. Una hoja de pedido acompañaba cada armazón por todo el piso de producción, se instalaban los lectores, los módulos y los artículos auxiliares según las especificaciones del cliente. Conforme llegaba una PC parcialmente ensamblada a una estación de trabajo, se instruía al operador, parado junto a un anaquel de acero alto lleno de componentes, sobre que hacer mediante luces rojas y verdes que se encendían detrás de los anaqueles. Cuando el operador terminaba, los anaqueles con los componentes usados se rellenaban automáticamente desde el otro lado, y el armazón de PC se deslizaba a la siguiente estación de trabajo.

En 1997 se reorganizaron las plantas, para cambiar a la producción celular en la que un equipo de trabajadores de una estación de trabajo (célula) ensambla una PC completa de acuerdo con las especificaciones del cliente ⁽⁹⁾.

El cambio a la producción celular redujo los tiempos de ensamblado 75% y duplicó la productividad por metro cuadrado de espacio de ensamblado; fabricando 120 unidades por hora. Las computadoras ensambladas se prueban primero y después se cargan con el software deseado, se empaacan y, por lo general, se entregan de 5 a 6 días hábiles después de la fecha del pedido.

En la planta de Austin, la producción celular cambió a producción en línea, haciéndola aún más eficiente. En 2004, se terminaban 800 computadoras de escritorio por hora en 3 líneas de ensamblado que ocupaban la mitad del espacio del antiguo proceso de producción celular.

La nueva planta de Dell en Carolina del Norte tiene 69.000 m² y su lay out y proceso productivo permite probar las computadoras cuando se instalan sus componentes y software. Esta operación de fabricación y prueba instantánea permite que los miembros del equipo identifiquen y corrijan cualquier problema en ese momento, en lugar de esperar hasta que la PC se ensamble por completo.

Todas las plantas ensambladoras están certificadas según los estándares de calidad ISO 9000 y tienen la capacidad de aplicar procesos de prueba y control de calidad a componentes, partes y artículos necesarios para el ensamblado (ya sea los entregados por los proveedores como a los productos terminados que ensambla Dell).

Todas estas innovaciones de las plantas de Austin y Carolina del Norte se van a aplicar en todas las plantas. Los trabajadores de todas las plantas de Dell compiten entre sí para idear métodos de ensamblado más eficientes. Las nuevas ideas de ahorros en una planta se aplican con rapidez en el resto.

(3) Estrategia y evolución del negocio

Principios para ofrecer un valor superior al cliente:

1. Una relación directa es la ruta más eficaz hacia el cliente porque elimina a los mayoristas y a los distribuidores minoristas que impiden que Dell entienda sus necesidades y expectativas, y añaden tiempo y costos innecesarios.
2. Permitir que los clientes compren productos y servicios a la medida es la forma más eficaz de satisfacer sus necesidades.
3. Las tecnologías no propietarias y estandarizadas ofrecen el mejor valor a los clientes.
4. Una cadena de abastecimiento y una organización de la fabricación muy eficientes, con base en tecnologías estandarizadas y ventas directas, despeja el camino para una estructura de costos bajos cuyos ahorros se trasladan a los clientes en forma de precios más bajos.
5. Dell debe procurar añadir valor a los clientes con: a) la investigación de todas las opciones tecnológicas; b) ofrecer la mejor combinación de desempeño y eficiencia, y c) la responsabilidad ante los clientes de ayudarles a obtener el mayor rendimiento de su inversión en productos y servicios de la tecnología de información.

De acuerdo a los principios anteriores, la estrategia de Dell en el período de 2002 a 2005, presentó 7 elementos básicos:

1. Planteamiento de rentabilidad en la fabricación personalizada
2. Asociaciones con proveedores para aprovechar los ahorros de costos de la cadena de abastecimiento.
3. Ventas directas al clientes
4. Servicio al cliente y soporte técnico de excelente calidad
5. Investigación y desarrollo para servir al cliente
6. Preferencia por tecnologías estandarizadas
7. Expansión de la línea de productos para capturar una mayor participación de los dólares que gastan los clientes en productos y servicios de IT.

El modelo comercial en el que se basó la estrategia fue contundente: usar las capacidades de la empresa en el manejo de la cadena de abastecimiento, producción con costos bajos y ventas directas para expandirse a categorías de productos en las que Dell pudiese añadir valor a sus clientes en forma de precios más bajos. El patrón estándar de ataque fue identificar un producto de IT con buenos márgenes; ver como fabricarlo (o que lo fabricasen otros) lo bastante económico para ofrecerlo con precios significativamente menores que la competencia; y después comercializar el nuevo producto entre la base de clientes de crecimiento estable y observar la acumulación de los puntos de participación de mercado, y los incrementos en los ingresos y ganancias.

La directiva de Dell cree que la fabricación interna genera una ventaja de costos de alrededor del 6% respecto del outsourcing; estrategia por la que se decidió su principal competencia IBM y HP/Compaq al darse por vencidos en tratar de producir sus propias PCs.

Ver anexo 2: Información financiera

Michael Dell cree que es mucho más sensato para la empresa asociarse con proveedores de partes y componentes de PC respetados. Por este motivo se evaluaron diversos aspectos de los componentes y se escogieron 1 o 2 de los mejores proveedores, estando junto a ellos mientras mantuvieron su liderazgo en tecnología, desempeño, calidad y costos. Las 5 ventajas de esta estrategia son:

1. Los procesadores, cd rooms, módems, parlantes y componentes multimedia de marca, aumentan la calidad y el desempeño de las PC Dell.
2. Como Dell se asocia con proveedores a largo plazo y está comprometida a comprar un porcentaje específico a cada proveedor, se asegura de tener el volumen de componentes necesarios de manera oportuna, sin que esto represente para Dell la acumulación de inventario de componentes.

3. El compromiso de largo plazo con sus proveedores les posibilita ubicar sus plantas o centros de distribución a unos cuantos kilómetros de las plantas de ensamble de Dell, permitiéndoles hacer entregas a diario o cada pocas horas.
4. Las asociaciones de largo plazo facilitan que se asigne a algunos ingenieros de los proveedores a los equipos de producto de Dell. Cuando se lanzan nuevos productos, los ingenieros de los proveedores están en las plantas de Dell; si los primeros compradores llaman por problemas relacionados con el diseño, se detiene el ensamblado y los embarques mientras los ingenieros del proveedor y el personal de Dell corrigen el problema en ese lugar.
5. Las asociaciones a largo plazo promueven una mayor cooperación de los proveedores en la búsqueda de nuevas formas de bajar costos en la cadena de abastecimiento. Dell informa sin restricciones sus programas de producción diarios, pronósticos de ventas y planes de nuevos modelos. También elaboró un plan de 3 años con cada uno de sus proveedores importantes, y trabajó con ellos para reducir la cantidad de partes y componentes distintos en inventario para sus productos, e identificar la manera de bajar costos.

El resultado de esta estrategia es que cada vez más partes y componentes provienen de proveedores asociados, permitiéndoles operar con no más de 2 horas de inventario, esto implica la aplicación de una fórmula sumamente agresiva, ya que no solo genera una integración vertical hacia el proveedor, sino que su base de comercialización también integra a Dell con el cliente, lo que genera en términos de su cadena de valor un concepto de integración completo.

Venta directa

Dell vio en su enfoque de ventas directas un sistema por completo dedicado al cliente, con la flexibilidad de transitar sin demoras a nuevas generaciones de componentes y modelos de PC. Organiza sus acciones de venta en torno a grupos de clientes. Tienen gerentes a cargo de programas de ventas y servicio adecuados a las necesidades y expectativas de cada grupo de clientes. Los segmentos están divididos en cuentas de empresas globales, compañías grandes y medianas, empresas pequeñas, negocios médicos, dependencias del gobierno federal, estatal y local, instituciones educativas y consumidores individuales. A las cuentas de empresas globales más grandes, les asigna su propia fuerza de ventas.

Las actividades de Dell Inc. alrededor del mundo están organizadas en diferentes segmentos del negocio:

- (1) Grandes corporaciones
- (2) Casa y pequeños negocios
- (3) Sector público

Las premier pages son páginas de internet personalizadas, protegidas con contraseñas, para más de 50.000 clientes corporativos, gubernamentales e institucionales en todo el mundo. Los empleados de estas empresas usan estas páginas para (a) obtener precios específicos de las máquinas u opciones que el empleado considere, (b) hacer un pedido por internet que se dirige de forma electrónica a los gerentes para su aprobación y después a Dell para su ensamblado y entrega, y (c) buscar soporte técnico avanzado.

Dell.com es uno de los sitios de internet comerciales de mayor volumen del mundo, con casi 8 mil millones de solicitudes al año en 81 países, 28 idiomas y 26 monedas. En este sitio los compradores potenciales revisan la línea completa de productos Dell con detalles, ven precios de PC con configuraciones personalizadas, hacen pedidos y los rastrean desde su fabricación hasta su envío.

Quioscos de venta directa

Estas tiendas exhiben las computadoras portátiles y de escritorio, televisores de plasma y LCD, impresoras y reproductores de música. No tienen inventario, pero los clientes podían hablar en persona con un representante de ventas informado, inspeccionar los productos y hacer pedidos en internet o en el quiosco mismo.

Servicio a domicilio

Los clientes corporativos pagan una tarifa a Dell para obtener soporte técnico, servicios a domicilio y ayuda al migrar a nuevas tecnologías de IT. Los servicios fueron una de las partes de mayor crecimiento de la empresa, con ingresos crecientes. Los servicios de asesoría se estandarizaron, sobre todo por la correspondiente estandarización de software y hardware, la reducción de requisitos de servicio a domicilio, y se reducen las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar tareas de servicio en equipo estandarizado e instalar a su vez nuevos sistemas más estandarizados.

(4) COMPETENCIA

Los 3 principales competidores de Dell son Hewlett-Packard, IBM/Lenovo y Gateway.

Si bien Dell Inc. llegó a ser el fabricante de PCs número uno del mundo, ahora ocupa el tercer lugar, detrás de HP y Lenovo. En la computación corporativa, Dell se encuentra en competencia con HP, IBM y Oracle, que venden una cartera más amplia de hardware, software y servicios. Actualmente Dell impulsa nuevas áreas: seguridad cibernética, diseño y gestión de centros de datos.

C. DESCRIPCION DE HECHOS ⁽⁵⁾ ⁽⁶⁾

La mezcla de negocios de Dell Inc. se está desplazando hacia productos de grandes volúmenes, intentando disminuir significativamente sus altos costos de manufactura y distribución. Los 2 rubros que aumentan sus costos son los espacios ocupados por sus centros de manufactura y la mano de obra empleado.

En el gráfico del **Anexo 3** podemos ver la distribución de los metros cuadrados propiedad de Dell Inc. en los diferentes países donde tienen plantas. El costo de las propiedades en Estados Unidos y Europa no ayuda a la disminución de costos que está buscando la empresa. Incluso con el crack inmobiliario, la caída del valor de los inmuebles no

La mayor parte de la compra de componentes para los centros de producción es global, esto significa que Dell Inc. envía los componentes principales desde su casa matriz en Austin, Texas. Con esto Dell consolida su poder de compra y consigue mejores condiciones de sus proveedores de componentes principales. Los proveedores de estos componentes tienen que tener capacidades globales: Intel, IBM, Toshiba, Sony y Seagate las tienen; Además deben mantener stock disponible cerca de los centros de producción. A excepción de Intel, los proveedores mantienen la propiedad de sus productos hasta el momento en que Dell los utiliza.

Los consumibles (cajas y material de embarque) se compran localmente en cada uno de los centros de producción. **Ver Anexo 4: Cadena de valor**

De sus proveedores principales: Seagate tiene su maquila en Reynosa, IBM tiene su planta en Jalisco e Intel va por su segunda planta en la misma ciudad; Sony también tiene su planta en México, aunque fabrica Play Stations.

Tener centros de manufactura en México es una ventaja, no solo por la cercanía con Norte América y Sur América, sino por los beneficios del tratado de libre comercio, el ahorro en mano de obra y la velocidad de entrega. Todo esto permite consolidar y mejorar la cadena de valor. Según "American Industries" México está en el 8vo lugar de los países mas atractivos donde invertir cuando las empresas buscan costos bajos de producción cerca de casa. Subiendo al 3er lugar cuando se habla de electrónicos.

En notas dadas a CNN Expansión, Guy J. Nae, Director de consumo y pequeña empresa de Dell México, confirmó la importancia de este mercado que se encuentra posicionado entre los 10 más importantes: *"Ahora nos enfocamos más hacia los diferentes mercados de usuarios que ya teníamos: desde aquellos que buscaban una computadora por primera vez, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que querían una solución integral y hasta los 'gamers', que necesitan una computadora muy potente"*.

Michael Dell, en una nota que dio en San Francisco al diario El Universal de marzo 2012 comentó: *"Los mercados emergentes son parte estratégica en los planes de crecimiento de Dell, al grado de que en el último trimestre del año pasado, representaron casi 30% de los ingresos de la firma. Nosotros estamos considerando a los BRIC's y por supuesto a México en nuestros planes, es por ello que llevaremos a esos países toda la tecnología que hoy estamos anunciando"*

Actualmente Dell México está desarrollando soluciones de tecnología con clientes mexicanos que los buscaron como socio estratégico, y sus casos son ejemplos de éxito que se pueden leer en Dell.com

- Universidad Panamericana
- Navistar México
- Colegio Ciudad de México
- Lo Coloco Films: crearon la primer película Mexicana en 3D con tecnología Dell

D. DEFINICION DEL PROBLEMA

Las decisiones de Dell Inc. sobre donde ubicarse se basan en la necesidad de minimizar costos. Dada la necesidad de tener producción y soporte técnico en las principales ciudades del mundo, Dell elije ubicaciones específicas basándose en una combinación de factores que incluyen:

- Acceso al mercado
- Costos laborales y calidad de sus productos
- Logística
- Incentivos Gubernamentales

México es un país emergente que necesita, mediante el aprovechamiento de sus fortalezas geográficas desarrollar ramos industriales que permitan apuntalar el desarrollo regional mediante la detonación de clusters tecnológicos que acerquen, no solo a los negocios, sino a la población, al uso de las tecnologías de información y comunicaciones, para alcanzar niveles de desarrollo comparables con los líderes del mundo y convertirse en una economía altamente productiva, socialmente equitativa y respetuosa del medio ambiente

Sin duda los objetivos de ambas partes pueden combinarse hacia una causa común. El análisis siguiente mostrará los puntos a favor de combinar estrategias: donde Dell Inc. puede acceder a la reducción de costos y a la cercanía a un mercado en crecimiento y hambriento de nuevas tecnologías mediante la instalación de un centro de ensamble y soporte técnico en México.

Definición del problema: ¿Es beneficioso para México y Dell Inc. la instalación de un centro de ensamble y soporte técnico en México?

E. ESTABLECER ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Una alianza como la que se sugiere en las líneas anteriores, sería de alta prioridad para el Gobierno Mexicano, ya que representa inversión extranjera directa, que genera fuentes de empleo fijo y constante y denota polos de desarrollo, que tanta falta hacen en México. Para Dell esta alianza no solo representa la posibilidad de ampliar su capacidad instalada, en una zona que desde el punto de vista logístico permite estar al alcance, no solo de mercados en franco crecimiento, sino en un punto donde muchos de los principales fabricantes de componentes electrónicos mantienen al menos un centro de distribución importante, y en donde los costos asociados al comercio exterior se ven favorecidos por los acuerdos y tratados comerciales internacionales que México ha venido desarrollando en la con las principales economías del orbe.

Bajo estos antecedentes la instalación de un Centro de Producción y Soporte en México, es una decisión prioritaria. Este podría ubicarse en Guadalajara, Jalisco, - donde actualmente se encuentran Intel e IBM, o buscar una ubicación en la zona Bajío del país, la cual podría situarse en Querétaro o León, ambas ciudades cuentan con una base de mano de obra altamente calificada, excelentes vías de comunicación terrestres y aérea, sin olvidarnos que la ciudad de Querétaro está desarrollando el proyecto de terminal de carga más importante del país.

En este contexto, y sobre el entendido que la iniciativa genera una posición de ganar - ganar para ambas partes el principio del acuerdo debería basarse en los siguientes puntos:

- a) El Gobierno Federal Mexicano, así como los Gobiernos Estatales y Municipales deberán dar todas las facilidades para la gestión y puesta en marcha del proyecto, garantizando acceso directo a las autoridades que toman las decisiones en cuanto a permisos y autorizaciones; así como la garantía de un ejercicio de total transparencia en el ejercicio de la función pública.
- b) Exención del pago del Impuesto Predial y Sobre Nómina durante los primeros 10 años de operación de la planta.
- c) Dell deberá garantizar mantener un piso de generación de puestos de trabajo, haciendo un compromiso por la capacitación del personal.
- d) Y garantizar la operación de una planta bajo las más estrictas normas ecológicas y de sustentabilidad ambiental.

F. EVALUACION DE ALTERNATIVAS CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS

Las tecnologías de información y comunicaciones no son un fin en sí mismas, sino "instrumentos para modernizar el Estado, incrementar la productividad y acortar las diferencias entre grandes y pequeñas empresas, mejorar la eficiencia de las políticas sociales, disminuir las disparidades regionales y aumentar la equidad". La inclusión de los ciudadanos en cada aspecto de la sociedad digital comprende una labor ardua y extensa. ⁽⁸⁾

La sociedad de información y conocimiento es aquella en la cual la creación, distribución y manipulación de la información forman parte importante de las actividades sociales, culturales y económicas; en la que la generación de contenido y aplicaciones, el procesamiento y la transmisión de información se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen. ⁽⁸⁾

Esta sociedad no se desarrolla de un día para otro, sino que es el esfuerzo y la lucha de los ciudadanos y el gobierno. Nosotros buscamos tener una vida plena, con base a un trabajo digno que nos permita desarrollarnos como individuos y así crear esta sociedad promisoría. Si pasamos esto a términos macroeconómicos, las metas a nivel país, que se deberían alcanzar y que fueron indicadas por la Organización de las Naciones Unidas son:

- ✓ Un crecimiento del PIB por arriba del 7% anual en los próximos cinco a diez años.
- ✓ Alinear el índice de productividad total de los factores de México a la media anual de 2.92, que los países BRIC han mostrado en la última década.
- ✓ Incrementar las remuneraciones promedio del personal ocupado por arriba de la inflación.

En la última década la capacidad de estas tecnologías en México mejoró gracias a la capacitación y uso de las mismas en instituciones de gobierno, y unas cuantas políticas regulatorias. Sin embargo, en el caso de individuos y empresas, la brecha de crecimiento se mantuvo estática e incluso empeoró en el mismo período.

El acceso a TIC en organizaciones de gobierno, educación y empresas de más de 250 empleados es generalizado (100% de las organizaciones contaban con por lo menos una PC); en contraste con las empresas de menos de 250 empleados, en las que sólo el 37% cuenta con acceso a PCs. Las brechas más importantes de acceso se presentaron en organizaciones de salud y en empresas de menos de 250 empleados; sobre todo en aquéllas dedicadas al comercio y en menor grado, a la industria y los servicios.

Ver anexo 5: Tecnologías de información y comunicación de México:
2005 - 2010

G. JUSTIFICACIÓN

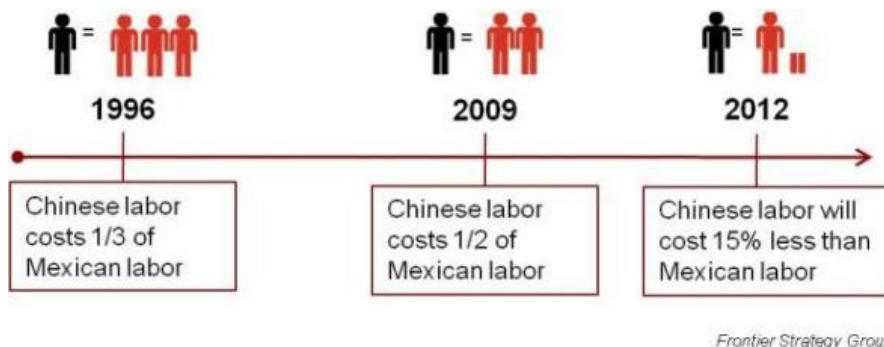
Oportunidades para fabricantes de componentes y equipo TIC

⁽⁸⁾ Este sector es de los principales exportadores del país; en 2009 exportó más de 56.000 millones de dólares, registró 1.650 millones de dólares en inversión extranjera directa y empleó a 315.000 personas. El segmento de los ensambladores es uno de los más importantes de esta industria, reposicionados después del año 2000 por el enfoque a la manufactura flexible: ensamble de lotes pequeños y alta variabilidad para surtir ágilmente bajo demanda.

Beneficios de instalarse en México

Costo laboral:

En los últimos 40 años México ha demostrado que es un país atractivo para establecerse por su bajo costo laboral; la tendencia es que seguirá igual, permitiendo a empresas de Estados Unidos reducir hasta un 80% ese costo (dependiendo del lugar en Estados Unidos desde donde se hacen las comparaciones). Esta tendencia no se está manteniendo en los países asiáticos: En el 2009 el costo laboral chino era la mitad que el mexicano 1.69 la hora vs 3.46 la hora en México. En el 2012 contratar un empleado chino nos cuesta un 85% de lo que sale contratar a un empleado Mexicano.



Facilidad de hacer negocios:

Según el reporte internacional de 2011 del Banco Mundial, México está en la posición 35 según la facilidad de hacer negocios de 183 países analizados.

Logística:

México también es atractivo por la ubicación privilegiada para llegar al norte, el sur y el centro del continente. Permite una visión de 360° en la mejora de costos logísticos:

- Mejoras en costos de envío: siendo un beneficio propio y un valor agregado para clientes.
- Gastos de viaje: al recibir visitas corporativas la infraestructura hotelera y de transporte, tanto aéreo como por carretera, es económica.
- Costos de inventario: hay un ahorro en el costo de inventario asociado a las 3 semanas mínimas que los bienes están en un barco si son manufacturados en Asia.
- Acceso inmediato a Norte América vía carreteras, Latinoamérica vía puertos y aeropuertos.
- Velocidad de respuesta a cambios de ingeniería, esto sobre todo si se compara con las plantas en China, donde el idioma agrega demoras en los tiempos de implementación de cambios.

Sindicatos:

Los sindicatos en México están enfocados a ganar - ganar, siendo accesibles a la comunicación y el trabajo orientado a resultados, sobre todo si nos despegamos de la visión sindical del burócrata mexicano.

Impuestos y tarifas:

México tiene acuerdos de libre comercio con 44 países, siendo esta una ventaja competitiva a considerar para la empresa.

Capital humano:

Recursos altamente calificados en el área de la ingeniería y tecnología, que permiten no solo rodearse del staff adecuado, sino mejora la eficacia en la selección de materias primas que mejor satisfagan las necesidades. Además los puestos gerenciales y directivos dominan el idioma inglés como segunda lengua, haciendo muy efectiva la comunicación del día a día.

Incentivos gubernamentales:

Disponibilidad de tierras en ubicaciones clave, exención en el pago de impuestos, maquinaria y equipos.

Estabilidad económica y política

Actualmente hay más de 3.000 maquiladoras en México

La fuerza laboral de México es de alrededor de 45 millones de personas, las maquiladoras emplean solo 1 millón.

Más de 50 billones de dólares anuales en materiales son importados a México bajo el programa de maquiladoras.

El 45% de los USD 270 billones en exportaciones vienen de maquiladoras.

Más del 75% de las exportaciones de México van a Estados Unidos.

Mercado de las tecnologías de la información en México

Según datos del INEGI ⁽¹¹⁾ en México hay cerca de 11.4 millones de computadoras en los hogares, los cuales generan una penetración del uso de internet del 33% sobre el total de la población. Entre la población con escolaridad primaria, la proporción de quienes usan internet es de 1 de cada 10, para los de nivel secundaria la proporción se duplica y para quienes cuentan con estudios de posgrado la relación es de 8 de cada 10.

El porcentaje de computadoras por cada 100 habitantes respecto de otros países Latinoamericanos está por arriba de la mayoría. Sin embargo, según el estudio de infraestructura de la Asociación Mexicana de Internet ⁽¹²⁾, sólo el 35% de los hogares contaban con una PC a principios de 2010 y las diferencias en la penetración de PCs por nivel socioeconómico eran abismales; la penetración del estrato más alto, A/B, es más de 5.5 veces superior a la del más bajo, D/E. **Ver anexo 6: Penetración de computadoras en hogares mexicanos y por cada 100 habitantes.**

En mayo de 2010 existían 32.8 millones de usuarios Internet en el país, lo que representa el 29.5% respecto de la población total y casi la tercera parte de los potenciales usuarios (población mayor a 6 años). Comparada con la de los principales países latinoamericanos, la proporción de usuarios de Internet respecto del total de la población en México fue la más baja en 2009 y dicha condición persistía en 2010. Según las cifras del estudio de hábitos de los usuarios de internet en México 2012, el número se incrementó un 14%, llegando a 40.6 millones de usuarios.

La importancia del uso de internet es por el comercio electrónico; por suerte este ha venido creciendo de forma acelerada, pero su penetración todavía es baja, ya que sólo representó el 0.3% del PIB mexicano en 2009, mientras que para otros países latinoamericanos, esta proporción fluctuó entre 0.52 y 0.64%.

Existe una gran oportunidad para el desarrollo de la industria de estas tecnologías, ya que es de alto valor agregado, contribuirá con el desarrollo de la sociedad y generará

exportaciones. El mercado de las TIC mundial sigue creciendo a nivel mundial, en 2009 llegó a \$3.518 billones de dólares, particularmente por el aumento de software y servicios de TI. En la actualidad este mercado representa sólo 3.9% del PIB, muy por debajo de las proporciones registradas, no sólo en países desarrollados, sino en los países BRIC.

Para el período 2010-2013 el mercado de las TIC en México se espera que crezca a una tasa compuesta del 6.51% por debajo del promedio mundial. **Ver anexo 7: Mercado TIC en México.**

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

1. Cultura organizacional: ser directos en todo lo que hacen.
2. Modelo de negocio basado en la venta directa y producción bajo pedidos con stocks mínimos.
3. Proveedor número 1 en los últimos 10 años en el segmento de pequeñas y medianas empresas.
4. Producto de calidad y a medida
5. Valor de la marca
6. Reconocimiento y posicionamiento mundial
7. Relación directa con los clientes
8. Integración con proveedores y competidores para ofrecer productos relacionados a las PCs (impresoras, scanners)
9. Soporte técnico inmediato
10. Cadena de valor: El proceso de compra, fabricación y distribución eficiente que maneja le permite ofrecer a los clientes productos de calidad a precios competitivos.
11. Bajos costos: sobre todo por el bajo nivel de inventario propio.
12. Entrega eficiente de productos y servicios: seguimiento on - line de cada pedido.

OPORTUNIDADES

1. Mantener el liderazgo
2. Innovación constante de tecnología
3. Producto solicitado mundialmente
4. El mercado de las laptops está creciendo más que el de las PCs
5. Introducción de nuevos productos al mercado
6. Contratos de colaboración con empresas locales especializadas
7. Tendencia a compradores más educados que saben lo que quieren y lo piden.
8. El mercado se vuelve cada vez más on line
9. Expandirse en los mercados de educación y gobierno

10. Países emergentes que buscan empresas que se instalen ofreciendo beneficios gubernamentales

DEBILIDADES

1. El Ciclo de los Cambios tecnológicos es sumamente rápido, por lo que el sector demanda una alta inversión en investigación y desarrollo, los que obliga a tener un plataforma flexible para la adopción de nuevas tecnologías, y a mantener nivel de caja elevados para poder responder de manera rápida a estos cambios.
2. Diseños convencionales que no atraen por su imagen.
3. El precio de la customización: En el segmento de compradores individuales el sistema directo y personalizado no los ayuda a penetrar en ese mercado (como lo hace en el de empresas).

AMENAZAS

1. Competencia de marcas reconocidas
2. Competencia con precios mejores
3. Las relaciones sólidas que se mantienen entre la competencia y los minoristas y distribuidores.
4. Imitadores: alguien puede decidir hacer lo mismos que Dell en el mercado de las PCs, dado que no diseñan sino que ensamblan partes.
5. Las fluctuaciones en los mercados de divisas pueden hacer las operaciones globales de negocio más abierto a las pérdidas en ciertas áreas de la cadena de abastecimiento.
6. Precios cada vez más bajos
7. Las barreras arancelarias en ciertos países pueden afectarlos

H. PLAN DE ACCIÓN – Estrategias a implementar

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *F1: Cultura organizacional *F2: Modelo exclusivo de negocio *F3: Producto de Calidad y a medida. *F4: Proveedor número 1 en segmento Pymes *F5: Valor de la marca *F6: Reconocimiento y posicionamiento mundial *F7: Relación directa con los clientes *F8: Integración con proveedores y competidores *F9: Soporte técnico inmediato *F10: Cadena de valor *F11: Bajos costos *F12: Entrega eficiente de productos y servicios 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *D1: Cambios tecnológicos periódicos *D2: Diseños convencionales sin atractivos *D3: Sistema directo poco atractivo para clientes individuales
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *O1: Mantener el liderazgo *O2: Innovar constantemente en tecnología *O3: Tener un producto solicitado mundialmente *O4: El mercado de las LapTops está creciendo *O5: Introducción de nuevos productos *O6: Contratos de colaboración con empresas especializadas *O7: Compradores más educados *O8: Mercado on line en crecimiento *O9: Necesidades de TIC en mercados extranjeros *O10: Expandirse en el mercado de educación y gobierno *O11: Países emergentes que buscan socios estratégicos brindando beneficios de entrada al país 	<p>ESTRATEGIAS (FO) usar fortalezas para aprovechar oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - E1: Buscar países emergentes que estén dispuestos a asociarse con Dell, apoyando la instalación de una planta de ensamble en su país, por medio de beneficios e incentivos para agilizar el proceso y reducir costos de fabricación y distribución. - E2: Colaborar en el aumento de la tasa de TIC de países emergentes, a través de alianzas estratégicas con escuelas y universidades que permitan mejorar el nivel de capacitación en pos de un desarrollo social a futuro. - E3: Aprovechando que el mercado de las laptops está creciendo y los compradores saben lo que quieren, desarrollar campañas en nuevos mercados 	<p>ESTRATEGIAS (DO) minimizar debilidades aprovechado oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -E4: Penetrando en mercados emergentes y facilitando el acceso a computadoras e internet de la población individual la marca se hace conocida y se aprovecha la oportunidad para que el cliente conozca el producto y se transforme en cliente educado que esté interesado en la compra on line.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *A1: Competencia de marcas reconocidas con precios bajos *A2: Relación sólida entre la competencia y los canales de distribución *A3: Imitadores *A4: Precios cada vez más bajos *A5: Fluctuaciones en los mercados de divisas *A6: Barreras arancelarias de algunos países 	<p>ESTRATEGIAS (FA) usar fortalezas para evitar el impacto de las amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -E5: aprovechar la estrategia de negocio y la oportunidad de instalarse en mercados emergentes estables económica y políticamente, para encontrar los que no tengan barreras arancelarias. 	<p>ESTRATEGIAS (DA) minimizar debilidades y evitar amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - E6: Invertir en investigación y desarrollo para no verse sorprendido por cambios tecnológicos que nos permitan salir al mercado a tiempo (antes que la competencia)

I. CONCLUSIÓN

Como resultado del análisis FODA, nos damos cuenta que empresas como Dell Inc., en su esfuerzo por mantener una estrategia de expansión agresiva, contenida en una filosofía empresarial seria y congruente, se ven forzadas a mantener una constante adaptación con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes mientras hacen esfuerzos en todos los niveles de su cadena de valor para seguir manteniendo la rentabilidad que un negocio tecnológico necesita.

La conjunción de todas las variables antes descritas, en contexto económico actual, y el posicionamiento de México, como uno de los grandes motores de generación de negocios, aunado al impacto poblacional que representa en su consumo per capita, nos dan elementos objetivos para desarrollar en este país un proyecto rentable para Dell, con resultados palpables desde el corto plazo. Sobre todo si tomamos en cuenta que esta decisión respecta la congruencia y alineación que la empresa ha venido desarrollando desde su creación con sus preceptos estratégicos de largo plazo. Logrando dentro de la perspectiva financiera desarrollar un iniciativa que en poco tiempo se verá traducida en una mayor rentabilidad del negocio, una mejora sustancial en los flujos de efectivo de la firma, al tomar en cuenta los beneficios fiscales que recibirá, y sobre todo al poder operar una planta de bajo costo. Mezcla perfecta para apuntalar desde la perspectiva de los mercados el valor de capitalización de la compañía, acción que beneficiará de manera directa la valoración de riqueza de sus accionistas.

Para el Gobierno Mexicano, el proyecto no solo se traduce en un beneficio al sector industrial y productivo del país, sino que esta decisión trae inmersa una serie de beneficios que se percibirán la rentabilidad social y por ende en el crecimiento de los niveles de bienestar de la población que se relacionará directamente con el proyecto.

J. Bibliografía y Fuentes de datos

- (1) Wikipedia.org
- (2) Casos de administración estratégica: Dell Inc
- (3) Michael and Susan Dell Foundation
- (4) Dell.com
- (5) American Industries
- (6) Calibaja Manufacturing
- (7) Academic Earth
- (8) Agenda digital nacional
- (9) Dirección de operaciones - Chase
- (10) CNN expansión, publicado 17 de febrero de 2012
- (11) Instituto nacional de estadística y geografía (INEGI)
- (12) Asociación mexicana de internet (AMIPCI)

K. ANEXOS

Anexo 1 – Adquisición de Dell

DELL ACQUISITIONS, FY 2010-13			
FISCAL YEAR¹	COMPANY	LOCATION	PRODUCT/SERVICE
2013	Clerity Solutions Inc.	Illinois	Software
	Wyse Technology Inc.	California	Software
	SonicWall Inc.	California	Security
	AppAssure Software Inc.	Virginia	Security backup
2012	SecureWorks Inc.	Georgia	Network security
	Compellent Technologies Inc.	Minnesota	Storage
	Dell Financial Services Canada Ltd.	Canada	Financing
	Force10 Networks Inc.	California	Networking services
2011	Kace Networks Inc.	California	Storage
2010	Ocarina Networks Inc.	California	Data management
	Scalent Systems Inc.	California	Data management
	Boomi Inc.	Pennsylvania	Software
	InSite One Inc.	Connecticut	Data management
	Exanet Ltd. (assets only)	Israel	Data management
	Perot Systems Corp.	Plano	Tech services

¹ Dell's fiscal 2013 began in February 2012

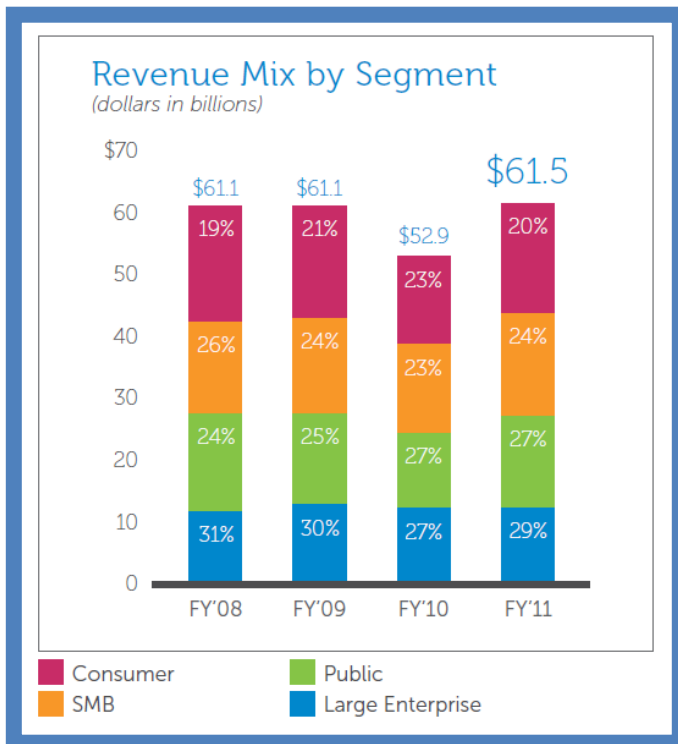
Source: U.S. Securities and Exchange Commission and staff research

Anexo 2 – Estados contables

a) Cierre fiscal 2011

Fiscal Year 2011 Highlights			
	Fiscal 2011	Fiscal 2010	Change
Net Revenue	\$61,494	\$52,902	16%
Operating Income	3,433	2,172	58
Net Income	2,635	1,433	84
Earnings per share—diluted	1.35	0.73	85
Operating Income (non-GAAP) ^a	4,149	2,974	40
Net Income (non-GAAP) ^a	3,106	2,054	51
Earnings per share—diluted (non-GAAP) ^a	1.59	1.05	51

b) Revenue mix por segmento



c) Revenue mix por producto

The following table summarizes our net revenue by product and services categories for each of the past three fiscal years:

	January 28, 2011			Fiscal Year Ended January 29, 2010			January 30, 2009		
	Dollars	% of Revenue	% Change	Dollars	% of Revenue	% Change	Dollars	% of Revenue	
	(in millions, except percentages)								
<i>Net revenue:</i>									
Enterprise solutions and services:									
Enterprise solutions:									
Servers and networking	\$ 7,609	12%	26%	\$ 6,032	11%	(7%)	\$ 6,512	11%	
Storage	2,295	4%	5%	2,192	4%	(18%)	2,667	4%	
Services	7,673	12%	36%	5,622	11%	5%	5,351	9%	
Software and peripherals	10,261	17%	8%	9,499	18%	(10%)	10,603	17%	
Client:									
Mobility	18,971	31%	14%	16,610	31%	(11%)	18,604	30%	
Desktop PCs	14,685	24%	13%	12,947	25%	(25%)	17,364	29%	
Total net revenue	\$ 61,494	100%	16%	\$ 52,902	100%	(13%)	\$ 61,101	100%	

d) DSO / DSI

	Fiscal Quarter Ended		
	January 28, 2011	January 29, 2010	January 30, 2009
Days of sales outstanding ^(a)	40	38	35
Days of supply in inventory ^(b)	9	8	7
Days in accounts payable ^(c)	(82)	(82)	(67)
Cash conversion cycle	(33)	(36)	(25)

e) Balance y Estado de Resultados

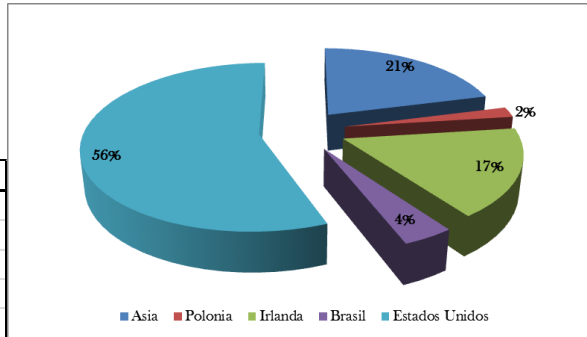
DELL INC.		
CONSOLIDATED STATEMENTS OF FINANCIAL POSITION		
(in millions)		
	January 28, 2011	January 29, 2010
ASSETS		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 13,913	\$ 10,635
Short-term investments	452	373
Accounts receivable, net	6,493	5,837
Financing receivables, net	3,643	2,706
Inventories, net	1,301	1,051
Other current assets	3,219	3,643
Total current assets	29,021	24,245
Property, plant, and equipment, net	1,953	2,181
Investments	704	781
Long-term financing receivables, net	799	332
Goodwill	4,365	4,074
Purchased intangible assets, net	1,495	1,694
Other non-current assets	262	345
Total assets	<u>\$ 38,599</u>	<u>\$ 33,652</u>
LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY		
Current liabilities:		
Short-term debt	\$ 851	\$ 663
Accounts payable	11,293	11,373
Accrued and other	4,181	3,884
Short-term deferred services revenue	3,158	3,040
Total current liabilities	19,483	18,960
Long-term debt	5,146	3,417
Long-term deferred services revenue	3,518	3,029
Other non-current liabilities	2,686	2,605
Total liabilities	30,833	28,011
Commitments and contingencies (Note 11)		
Stockholders' equity:		
Common stock and capital in excess of \$.01 par value; shares authorized: 7,000; shares issued: 3,369 and 3,351, respectively; shares outstanding: 1,918 and 1,957, respectively	11,797	11,472
Treasury stock at cost: 976 and 919 shares, respectively	(28,704)	(27,904)
Retained earnings	24,744	22,110
Accumulated other comprehensive loss	(71)	(37)
Total stockholders' equity	7,766	5,641
Total liabilities and stockholders' equity	<u>\$ 38,599</u>	<u>\$ 33,652</u>

DELL INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME
(in millions, except per share amounts)

	Fiscal Year Ended		
	January 28, 2011	January 29, 2010	January 30, 2009
<i>Net revenue:</i>			
Products	\$ 50,002	\$ 43,697	\$ 52,337
Services, including software related	11,492	9,205	8,764
Total net revenue	61,494	52,902	61,101
<i>Cost of net revenue:</i>			
Products	42,068	37,534	44,670
Services, including software related	8,030	6,107	5,474
Total cost of net revenue	50,098	43,641	50,144
Gross margin	11,396	9,261	10,957
<i>Operating expenses:</i>			
Selling, general, and administrative	7,302	6,465	7,102
Research, development, and engineering	661	624	665
Total operating expenses	7,963	7,089	7,767
Operating income	3,433	2,172	3,190
Interest and other, net	(83)	(148)	134
Income before income taxes	3,350	2,024	3,324
Income tax provision	715	591	846
Net income	\$ 2,635	\$ 1,433	\$ 2,478
<i>Earnings per share:</i>			
Basic	\$ 1.36	\$ 0.73	\$ 1.25
Diluted	\$ 1.35	\$ 0.73	\$ 1.25
<i>Weighted-average shares outstanding:</i>			
Basic	1,944	1,954	1,980
Diluted	1,955	1,962	1,986

Anexo 3: Distribución de metros cuadrados de los centros de manufactura

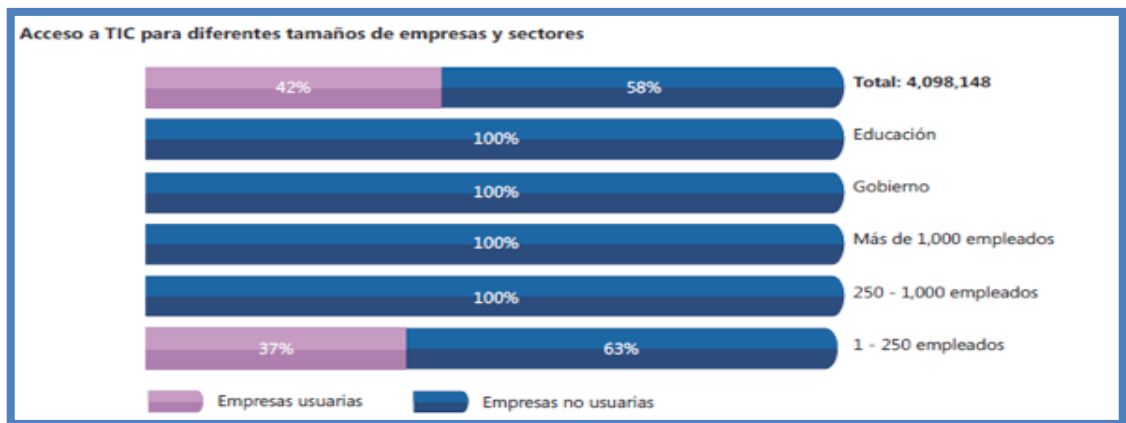
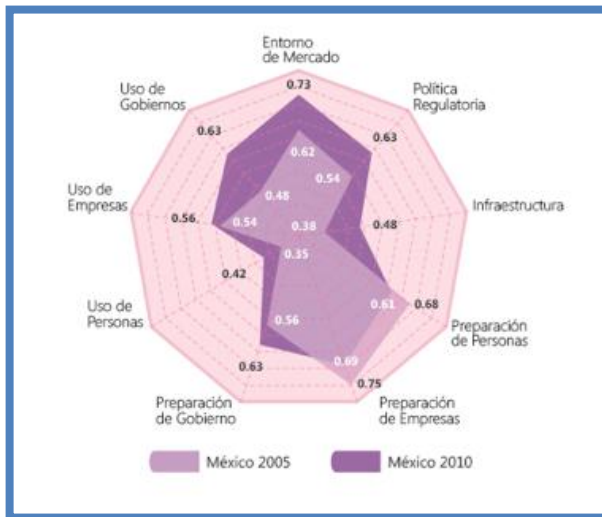
Espacio fábricas	530,000	m2	
Asia	21%	111,300	m2
Polonia	2%	10,600	m2
Irlanda	17%	90,100	m2
Brasil	4%	21,200	m2
Estados Unidos	56%	296,800	m2

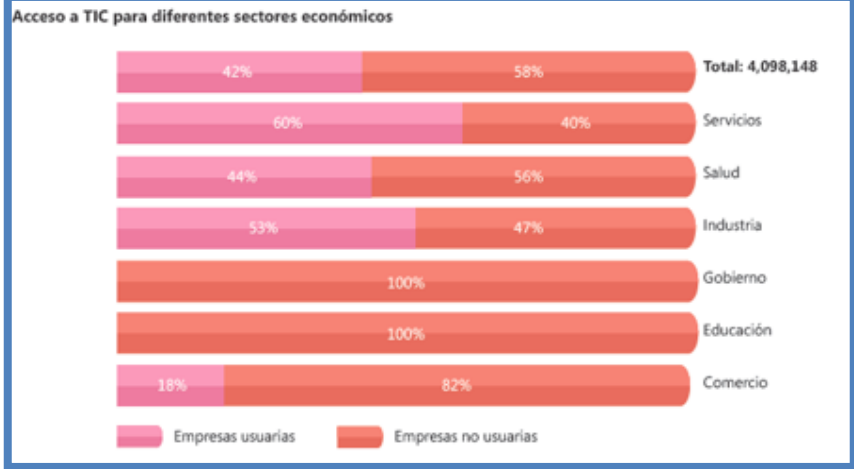


Anexo 4: Cadena de valor Dell Inc.

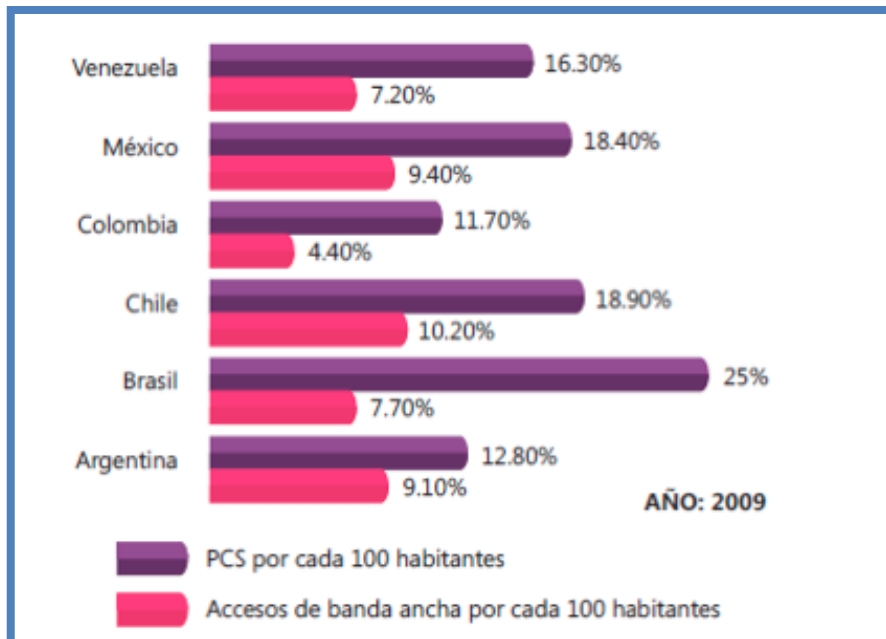
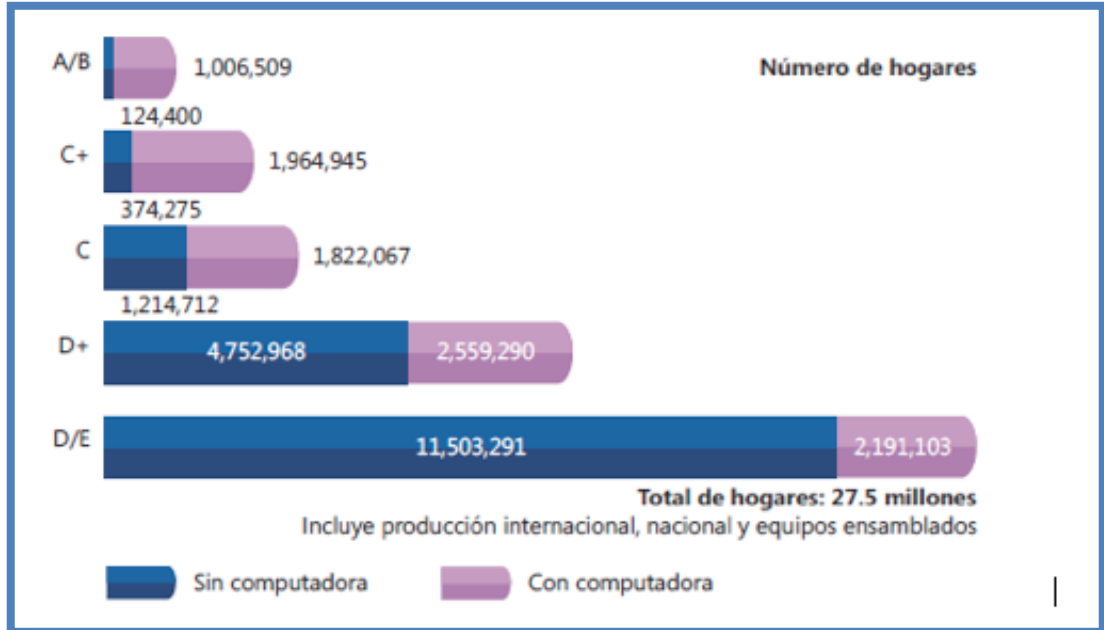


Anexo 5: Tecnologías de información y comunicación de México: 2005 - 2010, por sector y tamaño de empresa.





Anexo 6: Penetración de computadoras en hogares mexicanos y por cada 100 habitantes



Anexo 7: Mercado TIC en México

