



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

FORMULACIÓN DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y PLAN DE MERCADOTECNIA: KYMERX S.A. DE C.V.

**DESARROLLO DE UN PROYECTO PARA
UNA ORGANIZACIÓN**

JORGE IVÁN SÁNCHEZ GUTIÉRREZ



MÉXICO, D.F.

2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**FORMULACIÓN DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Y PLAN DE MERCADOTECNIA:
KYMERX S.A. DE C.V.**

**DESARROLLO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JORGE IVÁN SÁNCHEZ GUTIÉRREZ

ASESOR:

LAEC JESÚS CARLOS VARELA COTA



MÉXICO, D.F.

2007

AGRADECIMIENTOS

A mis padres; María Gutiérrez Gómez y Fernando Sánchez Gómez:

Si a alguien le debo el poder estar en el sitio en donde me encuentro es a ustedes, gracias por su apoyo, por su comprensión y su guía, pero sobre todo gracias por su amor.

A Dolores Jiménez y Daniel Gómez:

Por prestar a su empresa para la realización del presente proyecto, y proporcionar todo el apoyo, información, y demás facilidades otorgadas.

A mi asesor, Jesús Carlos Varela Cota:

Sin cuya colaboración y apoyo este proyecto no hubiera sido posible.

INDICE

PÁGINA

INTRODUCCIÓN	1
LINEAMIENTOS DEL PROYECTO	3

PARTE I: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

LA EMPRESA Y SU ENTORNO	5
Descripción de la industria	
Descripción de la empresa	
ANÁLISIS INTERNO	26
Finanzas	
Cadena de valor y estructura	
Análisis administrativo	
Remuneración vendedores	
ANÁLISIS EXTERNO	54
Tendencias del sector	
Características de los distribuidores	
Características de los usuarios finales	
COMPETENCIA	81
Preferencias de los distribuidores	
Análisis de la competencia directa	

PARTE II: FORMULACIÓN ESTRATEGICA

BASES ESTRATEGICAS	113
ESTRATEGIA GENERAL DE CRECIMIENTO	119

PARTE II: PLAN DE MERCADOTECNIA

OBJETIVOS	125
MERCADO META	131
PUBLICIDAD	135
PROMOCIÓN	142
REMUNERACION VENDEDORES	145

CONCLUSIONES ----- 154

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN ----- 157



INTRODUCCIÓN

La empresa Kymerx S.A. de C.V. dedicada a la comercialización mayorista de equipo de redes y tecnología de la información tiene operando 2 años en dicho mercado, a través de los cuales ha encontrado diversas complicaciones para generar un crecimiento considerable en el nivel de operación, así como en los márgenes de utilidad.

Esto se debe en gran medida al gran nivel de competencia que existe en esta industria, además de las dificultades inherentes al iniciar un negocio.

A mediados del 2006 Kymerx empezó a comercializar una nueva marca; Sparklan. La cual prometía generar altos niveles de rentabilidad, puesto que ofrece una excelente calidad a bajo precio.

La empresa se encontraba siendo provista de equipo de dicha marca por un intermediario más, el cual al no cumplir con los plazos de entrega, entre otras complicaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo coadyuvar al crecimiento de la empresa Kymerx S.A. de C. V. Potencializando un incremento en las ventas y las consecuencias de este, que son: incremento en la plantilla de empleados, requerimientos de mayor inversión, definición de nuevas estructuras administrativas, entre otras. Esto a partir de un análisis estratégico, asentamiento de las bases estratégicas de la organización, como lo son: el enunciado de visión, misión, objetivos, filosofía e imagen corporativa, etcétera. Así como con el posicionamiento de la marca exclusiva, de la empresa, Sparklan, a partir de un plan de mercadotecnia.

El presente trabajo se encuentra dividido en tres partes:

Análisis de la empresa. En esta sección se ofrece un estudio de los diversos factores que afectan a la empresa, para así estar en condiciones de visualizar la problemática que viene sufriendo la empresa.

Formulación estratégica: Esta parte a pesar de ser una sección muy corta es de fundamental importancia para el desempeño futuro de la empresa. Una vez realizados los análisis de la organización se llegó a la conclusión de que era necesario tener un impacto en lo más profundo de la organización. Lo cual dio como resultado este apartado.

Plan de mercadotecnia: Siendo que la empresa requiere atacar varios aspectos para llegar a alcanzar un crecimiento, se determinó que el punto a partir del cual debía iniciarse es por la parte de ventas. Esta sección pretende coadyuvar a la organización a solucionar una de las cuestiones que se encuentran frenándola; el bajo nivel de ventas.



Cabe aclarar que este plan de mercadotecnia no contiene todos los aspectos que se tocarían en un plan común, esto puesto que únicamente se pretende atacar los aspectos que tendrán un mayor impacto en las ventas. Además de que muchas de las cuestiones de un plan normal de mercadotecnia ya habían sido determinadas con anterioridad por la empresa productora: Sparklan.

Es importante recalcar que a lo largo del presente proyecto se utilizan indistintamente los términos distribuidor, minorista y cliente directo. Siendo que para efectos de la empresa estos tres hacen referencia al mismo sujeto.

Se espera que el presente proyecto sea un facilitador para visualizar cuales son los aspectos que mayormente impactan en el desempeño de la organización, y facilite la toma de decisiones tanto estratégicas como tácticas y operativas de la misma.



LINEAMIENTOS DEL PROYECTO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Kymerx ha presentado problemas para incrementar sus ventas, así como para mejorar sus utilidades, por lo cual ha decidido empezar a comercializar una nueva marca.

OBJETIVO GENERAL

Coadyuvar al crecimiento de la empresa Kymerx S.A. de C.V. y al incremento de sus utilidades.

OBJETIVOS PARTICULARES

-  Realizar un análisis estratégico de la empresa.
-  Sentar las bases estratégicas del negocio
-  Posicionar la marca Sparklan en el mercado de redes y TI en la República Mexicana

JUSTIFICACION

Se presume que con una mejor definición de la dirección estratégica del negocio y con la introducción de una nueva marca con un mejor precio, y la misma calidad que otras que se comercializan en el mercado, se incrementarían las ventas.

El reto se encuentra en poder posicionar el producto como parte de la estrategia de crecimiento de Kymerx, y así poder empezar iniciar su desarrollo.

HORIZONTE

Se plantea desarrollar una estrategia a 10 años, teniendo un impacto en el corto plazo, e incrementando las ventas, por el posicionamiento de la marca, en un lapso no mayor a 6 meses.



PARTE I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA



CAPITULO 1

LA EMPRESA Y SU ENTORNO



DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA¹

Todo profesional ya soñó con llevar a reuniones con clientes y socios de negocios, o incluso a viajes, o a cualquier otro sitio, inclusive a su propia casa, el arsenal de informaciones y demás recursos que normalmente está disponible en su oficina física, y todavía con tener la capacidad de cambiar y actualizar datos on-line con sistemas corporativos. Desde hace pocos años, sólo se atendía este deseo de modo parcial, debido a las limitaciones de la tecnología. Hoy, el panorama presenta cambios significativos. Los avances de la computación móvil, con la consecuente proliferación de los dispositivos de diferentes formatos y capacidades, aliada a la creación y perfeccionamiento de redes inalámbricas y de la telefonía celular, ya permite a los profesionales un mayor nivel de movilidad.

Se trata de un segmento en constante evolución y que viene atrayendo el interés de varias proveedoras de soluciones (hardware y software) y de servicios en invertir grandes cantidades en el desarrollo de nuevos productos no sólo móviles, sino también, y sobretodo, portados para el ambiente wireless.

En términos conceptuales, se puede definir la movilidad en una única frase: la capacidad de acceder a datos e informaciones desde cualquier lugar, a cualquier hora. Para ello, se necesitan algunos requisitos previos: contar con dispositivos móviles como notebooks, laptops, handhelds, entre otros, y con una conexión wireless (utilizando tecnologías de radiofrecuencia, infrarrojo, microondas o láser) para el acceso a los sistemas remotos y a Internet.

¹ La información presentada en este apartado es un resumen del curso en e-business del Next Generation Center, www.nextg.com.mx



BREVE RESEÑA DE LA TECNOLOGÍA INALÁMBRICA Y TELECOMUNICACIONES²

Primeras iniciativas de la comunicación inalámbrica

El deseo de la humanidad de comunicarse a la distancia y de manera inalámbrica es muy antiguo y remonta a las sociedades primitivas que utilizaban tambores y señales de humo para esa finalidad. Incluso, algunas civilizaciones llegaron a entrenar las palomas mensajeras para posibilitar la concretización de ese sueño, que vendría a hacerse factible y cada vez más eficiente con el auxilio de la tecnología. Un decisivo y gran paso hacia este camino fue la creación del primer telégrafo óptico, por el científico francés Claude Chappe, en 1794, que posibilitó la formación de la primera red de telégrafos abarcando las ciudades de Lyon (Francia), Turín, Milán y Venecia (Italia).

En los años subsecuentes, otros grandes científicos y estudiosos de diversos países, en especial de Europa, ofrecieron valiosos aportes para la evolución de las comunicaciones, entre los cuales se incluyen Alexander Graham Bell (inventó el teléfono en 1876), Heinrich Rudolf Hertz (detectó las ondas electromagnéticas previstas por las ecuaciones de Maxwell en 1887), Guglielmo Marconi (inventó el primer receptor inalámbrico de uso práctico en 1896 y en 1901 se realizó la primera comunicación transatlántica), entre tantos otros.

Sin embargo, fue a partir del siglo XX que los sistemas de comunicación ganaron mayor impulso. En 1921 entraba en servicio el sistema de radiodifusión comercial en los EE.UU. y se puso en marcha la utilización de la comunicación inalámbrica de manera exitosa, sobretodo en el período entre 1939 y 1945. Illinois Bell Telephone Company introdujo, en 1946, un sistema de telefonía móvil que permitía la comunicación bidireccional y de manera inalámbrica entre automóviles y el sistema de telefonía. En los años posteriores, más precisamente en 1947, AT&T Bell Labs. lanzaba el concepto de sistema celular que se demostraría en la práctica en 1963. Veinte años más tarde empezaba a operar en los EE.UU. el primer sistema comercial de telefonía celular, utilizando la AMPS que todavía hoy es la base para la mayoría de los sistemas inalámbricos en uso en la actualidad. En los 90, el crecimiento de la tecnología wireless se intensificó todavía más, dando margen al surgimiento de varios sistemas de comunicación inalámbrica, como el propio teléfono celular, la computación móvil y distintas clases de redes.

Computación Móvil

Cargar la computadora literalmente debajo del brazo pasó a ser posible al inicio del decenio de los ochenta, con el surgimiento de las computadoras portátiles,

² La información presentada en este apartado es un resumen del curso en e-business del Next Generation Center, www.nextg.com.mx



también denominadas notebooks. Los primeros modelos pesaban un promedio de 12 kilos, mientras que los actuales se encuentran en el rango de los 3 Kilos. Comparados con las computadoras de escritorio (desktops), los notebooks eran y siguen siendo más caros y frágiles, pero representan una herramienta valiosa para los profesionales que necesitan movilidad. A mediados de 1991, Hewlett-Packard (HP) lanzó su primera computadora portátil, bautizada de HP951 X Palmtop PC. La marca terminó convirtiéndose en sinónimo de categoría de computadora.

También a partir de los 90, hubo la popularización de dos clases más de computadoras portátiles: el handheld y el PDA (Personal Digital Assistant); este último también denominado en el mercado como palmtop debido a su tamaño reducido, lo que generó una confusión de terminología, todavía reinante, en cuanto a los productos fabricados por la empresa Palm, y con la marca Palmtop PC utilizada por HP. La idea era poner a disposición aparatos pequeños, del tamaño de la palma de la mano y a punto de caber en el bolsillo, siendo también más livianos, con bajo consumo de energía, capaces de ejecutar todas las funciones básicas (procesamiento de textos, planillas, recopilación de datos, acceso a Internet, etc.). De manera general, se puede decir que los handhelds son una especie de notebook en miniatura, con teclado (o con pluma) y pantalla, y los PDAs son aún más compactos, no poseen teclado y se teclea el texto sobre un teclado gráfico, conformado en parte de la pantalla, o se escribe a mano con la utilización de una pluma propia para ello.

Actualmente existen varias clases y modelos de dispositivos móviles que, en todos los casos, permiten hacer una conexión con los micros de escritorio (desktops) para el cambio de informaciones e instalación de programas. Éstos componen el universo del que se clasificó como computación móvil, también llamada de computación ubicua, que está evolucionando para la wireless computing - computación inalámbrica.

Se puede afirmar que la computación móvil es la última etapa del desarrollo de la computación personal y cada vez atrae más la atención de empresas que cuentan con un significativo contingente de profesionales que trabajan en tránsito y que no quedan restringidos al entorno de la oficina. Es el caso de los vendedores que necesitan acceder a bases de datos remotas (los sistemas corporativos) y ejecutar diversas operaciones como consulta de stocks, plazos de entrega, emisión de pedidos, requisición de mercancías, entre otras. Hoy, la computación móvil se muestra prácticamente útil a todos los profesionales de distintas áreas y, sobretodo, a los que gastan parte de su tiempo en viajes de negocios, o incluso participando de cursos, congresos y demás actividades externas.

La movilidad, sin embargo, implica en algunas cuestiones que se deben considerar, como los límites físicos de hardware, para garantizar la portabilidad; la capacidad de procesamiento; los softwares disponibles; la comunicación con los sistemas remotos; autonomía de energía, entre otros. La industria de hardware y software viene empeñándose para optimizar éstos y otros aspectos. A medida en que la computación se disemina por la sociedad, crece el número de dispositivos



equipados con chips. En un futuro no muy distante, la gente tenderá a comunicarse a través de distintos tipos de equipos personales, los que se conectarán a otros equipos y sistemas. No tardará en llegar el momento en que las computadoras estarán en todos los sitios, integradas en otros equipos y con interfaces intuitivas. Sólo para citar algunos ejemplos, ya empiezan a poner a disposición en el mercado los smartphones - teléfonos con acceso a aplicaciones típicas de computadoras -, y PDAs y handhelds de última generación que contienen protocolos de red inalámbrica que tenderá a liberar a los usuarios de la necesidad del uso conjunto del teléfono celular.

La era de la movilidad incluye otros importantes actores tales como los teléfonos celulares y PDAs (Personal Digital Assistants). A medida que la computación se difunde por la sociedad aumenta el número de dispositivos móviles equipados con chips que hacen posible la comunicación remota. En un futuro no muy lejano la gente mostrará la tendencia de comunicarse a través de diferentes tipos de equipos personales que a su vez se conectaran a otros equipos y sistemas.

Miniaturización y Nanotecnología

El desarrollo de dispositivos móviles cada vez más livianos, compactos e inteligentes posee una relación directa con los avances de la tecnología de miniaturización de componentes. En 1960, Gordon Moore, fundador de Intel, enunció la teoría según la que el número de transistores y, consecuentemente, la velocidad de procesamiento tendería a duplicarse cada 18 meses. Durante muchos años, esa teoría se confirmó. Los fabricantes de microprocesadores pasaron a empeñarse en la reducción del tamaño físico de los chips y de componentes electrónicos. Simultáneamente, los microprocesadores se volvieron cada vez más rápidos y con mayor capacidad de procesamiento. Sin embargo, ya se prevee que de aquí a 10 ó 15 años, las técnicas usadas para la construcción de chips alcanzarán los límites físicos. Algunos analistas creen que la sucesora de la microtecnología, que revolucionó la computación del siglo XX, será la nanotecnología.

La ciencia de la nanotecnología engloba varios tipos de investigación que tienen como objeto trabajar con dimensiones infinitamente pequeñas para construir estructuras complejas, átomo por átomo, molécula por molécula. Para que se tenga una idea de tamaño, un nanómetro equivale a 0.00000001 metros (un mil millonésimo de metro). Los científicos involucrados en estos estudios parten de dos presuposiciones básicas. La primera de éstas destaca que todo lo que existe en la naturaleza está compuesto por átomos y que, por lo tanto, las características de cada objeto se definen por su estructura atómica. Teóricamente se podrían reorganizar las moléculas de carbón para la producción de diamantes, una vez que la base de ambas es la misma: átomos de carbono. La segunda presuposición se fundamenta en la seguridad de que se puede definir cualquier estructura química estable y, por lo tanto, se puede reproducirla.

Los conceptos no son nuevos. En 1959, Richard Feynman, que posteriormente



recibiría el Premio Nobel de Física (en 1965), anticipó los principios de la nanotecnología al afirmar la posibilidad de manipular elementos, átomo por átomo. Años más tarde, Eric Drexler, uno de los primeros investigadores graduados en nanotecnología molecular por MIT (Massachusetts Institute of Technology), retomó la teoría de Feynman en un ensayo en que preveía la construcción de un ensamblador molecular - una máquina capaz de replicarse (Engines of Creation).

El potencial de la nanotecnología es inmenso. Con su empleo se podrán fabricar materiales y productos desde átomos y moléculas, gastando menos materia prima y reduciendo los desperdicios. Todavía se podrán desarrollar materiales 50 veces más resistentes que el acero y con sólo una fracción del peso. En el campo de la medicina, una de las aplicaciones busca la creación de dispositivos microscópicos que se introducirían en el cuerpo humano y, al circular por la corriente sanguínea, tendrían la capacidad de identificar y reparar células cancerígenas y tejidos dañados, transportar medicamentos y provocar reacciones químicas de carácter terapéutico.

En la era de la computación, la nanotecnología permitirá el desarrollo de dispositivos y componentes cada vez menores y con mayor capacidad. El movimiento en este sentido ya ha empezado.

Bluetooth

La tecnología recibió la denominación de Bluetooth que en realidad es la traducción al inglés del apellido de un monarca viking - Harald Blatand - que reinó en Dinamarca en el siglo X y que dejó como legado la unión de su país con Noruega.

La empresa sueca Ericsson desarrolló el primer proyecto en 1994, buscando la creación de un mecanismo que permitiera la comunicación de teléfonos celulares con otros accesorios. Otras empresas, entre las cuales Nokia e Intel, se interesaron por el proyecto y se unieron a Ericsson para la creación del Bluetooth Special Interest Group.

Actualmente este grupo cuenta con más de 2 mil empresas concurrentes, entre las cuales Microsoft, IBM, Toshiba, Motorola, Lucent y 3Com, que actúan conjuntamente para desarrollar y diseminar la tecnología. El objetivo declarado es la creación de una radio con un único chip, con bajo consumo de energía, alcance inicial de 10 metros (en el futuro deberá llegar a 100 metros), pico de transferencia de datos de 720 kbps, debiendo llegar a 10 Mbps y un costo inferior a cinco dólares. En resumen, la idea es usar esta tecnología para permitir la comunicación por radio, a través de un sistema inalámbrico en un único chip, suficientemente barato para que pueda ser integrado en cualquier aparato personal o doméstico.

En la teoría, el Bluetooth permitirá la interacción entre varios aparatos, como teléfonos, computadoras, cafeteras, refrigeradores, cocinas, entre otros. La estimación de MediaLab de MIT (Massachusetts Institute of Technology) señala



que alrededor del año 2010 cada persona tendrá aproximadamente cinco mil productos interconectados. Este conjunto de aparatos alrededor de la gente constituirá una red denominada PAN (Personal Area Network). Con ello, se podrán crear nuevas funcionalidades, como, por ejemplo, el mantenimiento de equipos. El propio horno microondas podrá enviar una señal para una PC, avisando sobre una posible falla en su funcionamiento, que a su vez enviará un e-mail para la asistencia técnica informando el problema y programando una visita. Otro ejemplo se refiere al reabastecimiento de máquinas automáticas para la venta de gaseosas, salados y dulces. Si la máquina está en un área confinada, como un shopping center, el sistema Bluetooth la conectará a una unidad central, la cual solicitará al fabricante la reposición del stock a través de Internet.

Las estimaciones más optimistas indican que desde ahora habrá mayor oferta de dispositivos móviles como PDAs, teléfonos celulares, notebooks, máquinas fotográficas digitales y computadoras que estarán disponibles con chip Bluetooth.

Básicamente, el Bluetooth permite la comunicación peer-to-peer entre cualquier dispositivo con un chip específico. Por no utilizar cables, elimina todo el complejo cableado que hoy interconecta las PCs a sus periféricos, como impresoras, escáneres, zip drives, etc. También existe la creciente necesidad de sincronizar archivos y agendas entre los desktops y equipos móviles como PDAs, notebooks y celulares que se pasará a hacer a través de esa tecnología.

El desafío es inmenso y todavía existen diversos obstáculos a superarse, entre los cuales la limitación del alcance de la señal de radio emitida y recibida por los chips. Hoy está en torno de los 10 metros y se planifica ampliar este alcance para 100 metros. El problema es que esta ampliación de la señal significará una mayor exigencia de energía para el chip y el aumento de la interferencia con otras frecuencias de radio. Las velocidades también no han alcanzado aún las expectativas iniciales. De los esperados 720 Kpbs, se logra llegar hoy a algo próximo a 100 Kbps. Otra cuestión que se necesita solucionar es la problemática de la interferencia del Bluetooth con otras tecnologías, como teléfonos fijos inalámbricos y redes locales inalámbricas que utilizan el protocolo 802.11, y los cuidados con la seguridad.

Conexión inalámbrica

Actualmente el mayor empeño de los fabricantes de equipos móviles es dotar sus productos con tecnología wireless para posibilitar la conexión con los sistemas remotos, asegurando, de esta forma, el mejor aprovechamiento de todo el potencial ofrecido por la movilidad. A ejemplo de las computadoras fijas, se desea garantizar a los dispositivos móviles la capacidad de comunicación a través de redes. En cambio, las corporaciones que empiezan a apostar en la computación móvil para volver su cuadro funcional más ágil y productivo, también necesitan invertir en infraestructura adecuada, como las redes y soluciones capaces de soportar estas nuevas operaciones. Se pueden usar las redes inalámbricas como



complemento para las redes cableadas que ya se encuentran implantadas en la compañía. Ésta, en realidad, sería la aplicación ideal. El mejor costo/beneficio sería usar una red cableada para interconectar todos los desktops, conectar un punto de acceso al hub y usar placas wireless sólo en los dispositivos portátiles como notebooks, palmtops, etc. También se podría usar un firewall entre la red cableada y la red inalámbrica para efectos de seguridad.

Básicamente existen tres grandes grupos de redes wireless. El primero de éstos corresponde a las Wireless Personal Area Networks (WPANs) que presentan una cobertura bastante pequeña y limitada (entre 10 y 20 metros), como es el caso del Bluetooth. En el segundo grupo están las Wireless Local Area Networks (WLANs), también conocidas como Wi-Fi, con cobertura más amplia y que también se empiezan a utilizar en oficinas, buscando eliminar el cableado entre computadoras. Y finalmente en el tercer grupo están las Wireless Wide Area Networks (WWANs), utilizadas por las grandes operadoras de celulares y pagers.

La gran cuestión de la conectividad inalámbrica es la existencia de muchas tecnologías y la falta de estandarización. Al que todo indica, la tecnología Wi-Fi, que utiliza el protocolo 802.11, viene ganando mercado y teniendo la preferencia de la mayoría de los fabricantes de soluciones móviles. Muchos de éstos, inclusive, ya ofrecen productos con interfaz 802.11b onboard.

Estándares de mercado

El IEEE 802.11 es un estándar definido por el Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos para posibilitar la interconexión de equipos en redes Wireless LAN. Este estándar incluye la capa física, la subcapa de acceso al medio, y la infraestructura de red. En términos generales, una red IEEE 802.11 se basa en arquitectura celular. Se subdivide el sistema en células, y se controla cada célula, denominada Conjunto de Servicios Básicos (Basic Service Set – BSS), por una estación base, denominada Punto de Acceso. Se puede formar una red local inalámbrica a través de una simple célula, con un único punto de acceso, pero la mayoría de las instalaciones contiene muchas células y se conectan los puntos de acceso al mismo tipo de backbone, conocido como Sistema de Distribución. Se garantiza la interconectividad de la red local inalámbrica por una red 802 simple en las capas superiores del modelo OSI, la cual se denomina Conjunto de Servicios Extendidos (Extended Service Set- ESS). Cuando se conecta una estación, o entra al área de cobertura desde un punto de acceso, hay el proceso de asociación. Al desplazarse desde una región cubierta por un punto de acceso a la región de otro punto de acceso, hay el proceso de reasociación. De esta forma, una única célula puede cubrir un área de hasta 5 mil metros cuadrados. Una red típica 802.11 dispone, en la capa física, de tres posibilidades de acceso: a través de infrarrojo; a través del Direct Sequence Spread Spectrum a 2,4 GHz con



acceso directo; y a través del Frequency Hopping Spread Spectrum, a 2,4 GHz con llaveado de frecuencia entre 79 canales de 1 MHz. En la subcapa del medio, se realiza el acceso a través del método CSMA/CA (carrier-sense medium access/collision avoidance), utilizado en redes Ethernet. El CSMA permite que la estación solicitada para transmitir escuche al medio. Si el medio está ocupado con la transmisión de otra estación, se retrasa la transmisión solicitada por un determinado período de tiempo. En el estándar 802.11 el empleo de paquetes tipo RTS (Request to Send), CTS (Clear to Send) y ACK (confirmación) permite que las estaciones utilicen el medio antes de iniciar la transmisión, evitando, de esta forma, las colisiones. En la práctica, aproximadamente 120 usuarios pueden dividir el uso de un punto de acceso sin problemas.

El estándar 802.11 también previene dos formas de conexión entre redes móviles: redes de infraestructura fija y redes independientes o ad-hoc. En las redes de infraestructura fija se utiliza el punto de acceso para la comunicación entre las unidades móviles. Una unidad móvil siempre se comunica con otra solamente a través de un punto de acceso. De esta forma, la red fija ofrece soporte a la movilidad, auxiliando en tareas como enrutamiento, procesamiento distribuido, reducción de tráfico, entre otros.

En las redes independientes o ad-hoc no hay infraestructura fija. Las unidades móviles se comunican entre sí a través de antenas. En caso de que una unidad quiera comunicarse con otra que no está dentro de su alcance, ésta realiza esa comunicación a través de otras unidades móviles que retransmiten los paquetes hasta que lleguen a su destino.

Distinciones entre los estándares 802.11

El estándar 802.11b, también denominado Wireless Ethernet (la velocidad de las redes bajo este estándar es de 11 megabits por segundo (Mbps), comparable a la de las redes Ethernet de 10 megabits), es el más utilizado actualmente en el mundo. Fue creado para hacer posible la comunicación entre las computadoras portátiles y las aplicaciones típicas que demandan acceso a la Web y a las redes internas de las corporaciones. El 802.11b puede ser utilizado para conectar PCs, notebooks y otros dispositivos medianos, pero no parece aún muy indicado para handhelds, celulares y aparatos menores, alimentados a batería, ya que los transmisores 802.11b trabajan con una señal bastante intensa y por ello consumen mucha energía. Este estándar utiliza una frecuencia de 2.4 GHz, la misma que utilizan otros estándares de red inalámbrica y también el microondas, y presenta la capacidad de mantener tasas de transferencia de 11 Mbps. El alcance de la señal varía entre los 15 y los 120 metros, según la cantidad de obstáculos entre el punto de acceso y cada una de las placas. Paredes, puertas y aún personas pueden entorpecer la propagación de la señal.



Otro estándar que ha sido homologado por el IEEE seis meses después del 802.11 b, es el 802.11a , que utiliza una frecuencia de 5 GHz y no sufre problemas de interferencia, como ocurre con su antecesor, es cinco veces más rápido: alcanza 54 Mbps, aunque el alcance de la señal es menor: de 20 a 40 metros. El 802.11 a permite un total de 8 canales simultáneos contra 3 canales del estándar anterior, lo que hace posible que un mayor número de puntos sean utilizados en el mismo ambiente sin merma del desempeño. El gran impedimento de ese estándar es que resulta más caro, y por ese motivo los primeros productos en adoptarlo serán los dirigidos al mercado corporativo, que utiliza redes más rápidas. Los dos estándares fueron propuestos por el IEEE en la misma época, pero el 802.11b fue terminado antes y llegó al mercado con seis meses de antelación, por lo cual recibió mayor atención de parte de la industria.

Existe otro estándar más, también del IEEE, llamado 802.11g, con capacidad para transmitir datos a 54 megabits, y que como el "a", utiliza la misma banda de frecuencia (2.4 GHz) del "b". Ello hace posible a una empresa, por ejemplo, montar una red 802.11b y agregar placas y puntos de acceso 802.11g manteniendo los componentes antiguos. La velocidad de transferencia en las redes mixtas podrá ser de 54 Mbps (entre puntos 802.11g) o de 11 Mbps (cuando uno de los puntos 802.11b esté involucrado). La ventaja de este estándar en comparación con el 802.11a, que también transmite a 54 Mbps, es su compatibilidad.

El IEEE desarrolló otros dos estándares: el 802.11e, que mejora la transmisión de video y audio en redes 802.11a, b o g; y el 802.11i, que posee criptografía avanzada de 128 bits para redes 802.11a, b o g.

La industria de la computación apuesta al crecimiento de la movilidad, que se verá aún más incentivada con la proliferación de los puntos de conexión, que son puntos de acceso inalámbricos a Internet localizados en ambientes públicos o semipúblicos, lo cual permite la conexión o el tráfico de datos entre un dispositivo móvil cliente por medio del estándar 802.11. De este modo un profesional que esté en un hotel o en un aeropuerto que disponga de puntos de conexión, por ejemplo, podrá utilizar ese punto de acceso para comunicarse remotamente, a través de su notebook o PDA, con los sistemas corporativos de su empresa y acceder a Internet. Ese acceso podrá ser cobrado o no. A nivel mundial durante el año 2003 fueron registrados cerca de 100 mil puntos de conexión, número que tiende a crecer cada día a escala geométrica. Varios establecimientos ya están montando sus redes para poner a disposición de sus clientes el acceso inalámbrico.



Otras redes

También se puede establecer la conexión inalámbrica a través de la utilización de las redes de telefonía celular- las WWANs -, que hoy en día se hallan en proceso de actualización. Los primeros aparatos usaban la tecnología 1G (primera generación - analógica), pero con la entrada de las operadoras de la Banda B hubo una migración hacia la segunda generación - 2G (digital). Hoy algunas operadoras usan el 2,5 G, que es una banda intermedia entre 2 y 3G, con velocidades de transmisión de datos, voz e imágenes de hasta 2Mbps - cerca de 40 veces más rápida que las conexiones a Internet hechas por línea telefónica. Las redes 2 G convierten toda el habla en bits y utilizan las tecnologías CDMA (Code Division Multiple Access), TDMA (Time Division Multiple Access) y el GSM (Global System for Mobile Communications) que es la más empleada mundialmente. Las redes 2,5 G permiten el acceso a Internet de manera más flexible y eficiente, utilizando las tecnologías (General Packet Radio Service), EDGE (Enhanced Data for GSM Evolution), CDMA 1xRTT (que constituye el primer escalón de la migración CDMA 2000) y HSCSD (High Speed Circuit Switched Data).



PRODUCTOS MÁS COMUNES EN LA VIDA DIARIA

Hace poco más de 30 años se clasificaba como “computadora” a máquinas inmensas, que llegaban a ocupar todo un piso de un edificio. También había las minicomputadoras que tenían el tamaño equivalente al de un ropero. Con la evolución de la tecnología, mucho se ha cambiado. Los equipos tuvieron su tamaño sustancialmente reducido, volviéndose al mismo tiempo más compactos, con mayor capacidad de procesamiento y ganaron interfaces gráficas, entre otros recursos que facilitaron su uso, dejándolas accesibles a un mayor número de personas. También se alteró la nomenclatura. Hoy, las microcomputadoras de escritorio se llaman PCs (personal computer) y desktops.

La miniaturización de componentes y el perfeccionamiento de los chips y de los monitores también posibilitaron la creación de computadoras portátiles, que se están volviendo cada vez más livianas, compactas y similares a las PCs en términos de recursos y desempeño. Notebooks, laptops, palmtops, handhelds y PDAs son los nuevos actores bajo los reflectores del escenario de la movilidad, y empiezan a ganar fuerza y gran número de adeptos, especialmente en el mercado corporativo.

Las estrellas principales de la computación móvil, sin ninguna duda, son los notebooks que hoy poco se asemejan a los primeros modelos, lanzados al inicio del decenio de los ochenta, y que llegaron a pesar 12 kilos. Versátiles, elegantes y prácticos, hay una gran variedad de modelos de notebooks con pesos que varían de 3 kilos a 1,5 kilo, creados para atender las necesidades de diferentes perfiles de usuarios, que incluyen estudiantes universitarios, pasando por ingenieros, profesionales liberales, técnicos de soporte, profesionales de ventas, llegando a los ejecutivos de la alta administración y presidentes de empresas. Presentando prácticamente los mismos recursos que los desktops, estos dispositivos ya empiezan a tomar el lugar de las PCs en muchas corporaciones que las adoptan incluso para los empleados que trabajan en la oficina y no sólo para los profesionales que tienen actuación externa.

Para los que sólo necesitan recursos más básicos, como el uso de procesadores de texto, planillas, agenda electrónica o sólo almacenar informaciones, la opción más indicada son los handhelds y los palmtops. Equivalente a un notebook en miniatura, el handheld presenta el mismo diseño básico, con teclado de un lado y la pantalla del otro. A pesar de que no corren los mismos programas desarrollados para PCs, ya existen versiones compactas de las aplicaciones más comunes, como Word, Excel y PowerPoint, además de juegos y otros programas hechos específicamente para éstos.

Aún más compactos son los palmtops, que no poseen teclado y a pesar de presentar características distintas, también terminan siendo clasificados en el mercado como handhelds, debido a su tamaño reducido (cabén en la palma de la mano). Para evitar confusiones, vamos a clasificar como handhelds las



computadoras compactas con teclado y de palmtops y PDAs (Personal Digital Assistant) los dispositivos móviles sin teclado. Desde su lanzamiento en 1996, más de 20 millones de computadoras de mano fueron vendidas en todo el mundo.

CADENA DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL

El proceso que se lleva a cabo para que el producto terminado llegue al usuario final requiere de varios eslabones. Los cuales se explican a continuación:

Fabricación

México carece de empresas productoras de equipos de tecnología de la información, por lo que el proceso de fabricación y ensamblaje de los diversos productos de la industria se lleva a cabo en otros países, los cuales a su vez envían los productos terminados a México para su consumo final.

Cabe señalar que la mayoría de los fabricantes de estos equipos ubican sus plantas en países asiáticos por las diversas condiciones favorales que presentan estos para el procesamiento y ensamblaje. Esto a pesar de que las oficinas centrales de dichas empresas se encuentren ubicadas en los países de origen, en su mayoría en Estados Unidos.

Mayoristas

Este eslabón de la cadena de distribución es aquel que importa los artículos directamente de los países productores, a partir de una transacción con las matrices de las empresas en los diversos puntos del mundo. Obteniendo los productos listos para el consumo final.

La función de estos mayoristas es la de obtener los productos, almacenarlos, y hacerlos llegar hasta el siguiente eslabón, ofreciendo en la mayoría de los casos, una garantía directa con sus clientes, así como soporte técnico para los mismos.

Submayoristas

Se trata de comercializadores a los cuales los mayoristas les ofrece un precio preferencial para que a su vez éstos hagan llegar los productos a un mercado más amplio.

Distribuidores e integradores

El siguiente paso, es la adquisición de los equipos por parte de los distribuidores e integradores de soluciones, los cuales a su vez hacen llegar el producto a los usuarios finales.

Un distribuidor puede vender, e instalar, y ofrecer soporte técnico a sus clientes.

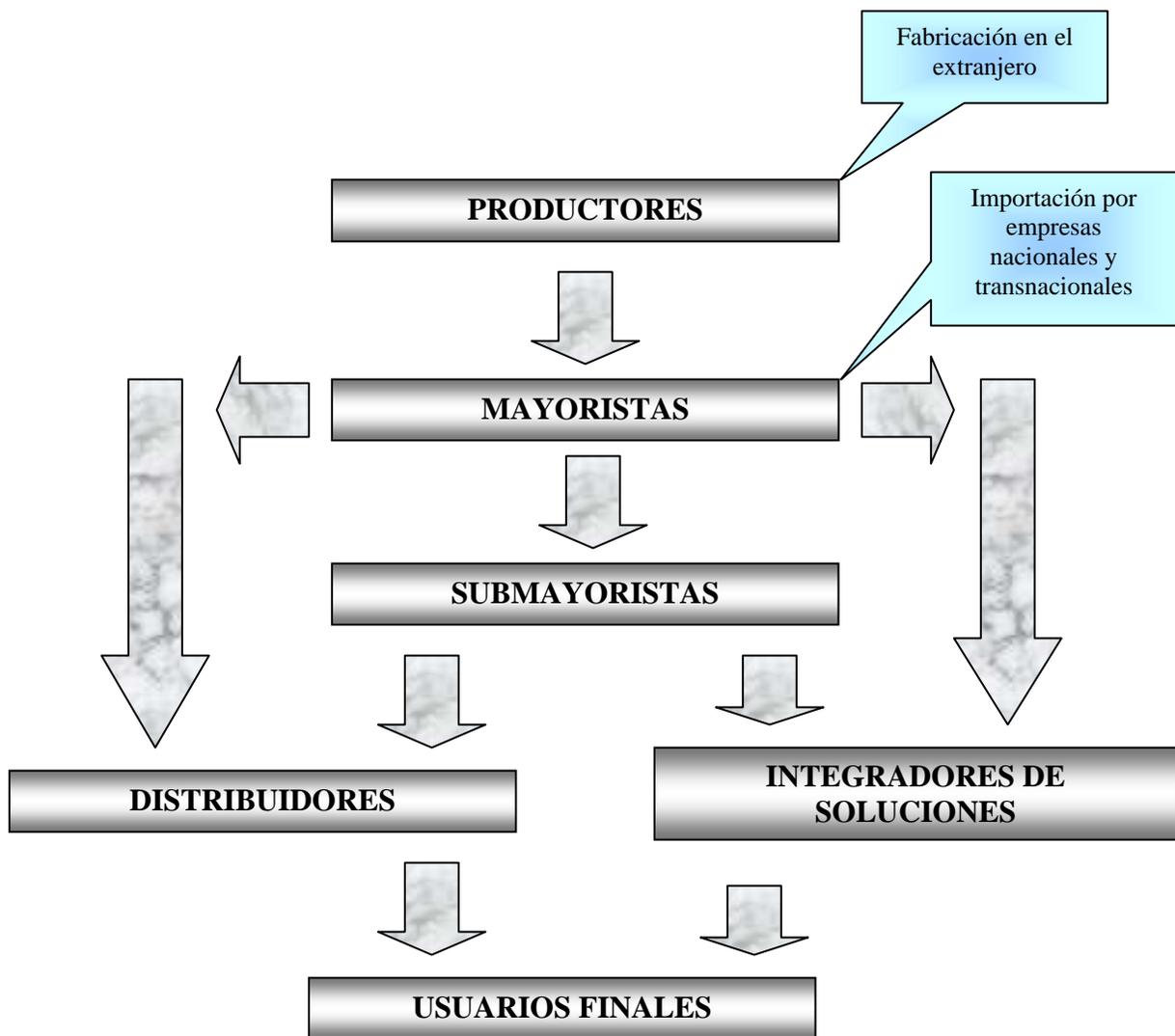


Mientras que un integrador de soluciones es capaz de realizar un análisis de necesidades de los clientes, en cuanto a tecnología y redes se refiere, para ofrecerle una serie de alternativas a sus requerimientos de comunicación e información.

Usuarios finales

Son el último eslabón de la cadena, siendo los consumidores de los productos, y cuyas necesidades y deseos definen el comportamiento de la industria. Estos serán descritos con mayor especificidad posteriormente en el perfil del consumidor.

CADENA DE DISTRIBUCIÓN NACIONAL





DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Kymerx S. A. de C.V. es una empresa dedicada al comercio de artículos de red, telecomunicaciones y tecnología de información, y a la prestación de cursos relacionados con esta industria.

Su mercado principal son los distribuidores minoristas, así como los integradores de soluciones, los cuales, a su vez, ofrecen los productos directamente a los usuarios finales de productos y servicios de red, telecomunicaciones y tecnologías de información.

Kymerx, no vende directamente al consumidor final, su mercado, ya mencionado, es el que integra el producto y servicio (distribuidores y VAR-Value Added Reseller) para ofrecer la solución directa al usuario final. Lo cual implica que colabora como submayorista en la cadena de distribución del equipo referido.

La empresa se encuentra ubicada en la calle de Roma no. 15 interior D colonia Juárez Delegación Cuauhtemoc en México, Distrito Federal, cuenta con una pagina web, www.kymerx.com y teléfonos de atención 57050086 y 57050087.

Kymerx cuenta con 9 empleados directos, así como con 4 colaboradores indirectos que se dedican a las cuestiones legales, psicológicas, y administrativas.

De acuerdo a la clasificación de la Secretaria de Economía, señalado en el Diario Oficial de la Federación la empresa KYMERX se define como una microempresa ya que cuenta con tan solo 9 empleados, considerando al Director General, y participa, junto con el resto de las microempresas, con el 31% de la participación al PIB, a su vez contribuyen a la generación de empleos con un 47% de los mismos.



BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa, surge en la primavera de 2005 a partir de la idea de Dolores Jiménez, Daniel Gomez Quiroz y Jorge Ortiz. Quienes, al colaborar en empresas dedicadas a la comercialización de equipos de red y telecomunicaciones, se dan cuenta de que existen grandes deficiencias en los actuales proveedores mayoristas de productos de red, telecomunicaciones y equipo de TI, dejando grandes insatisfacciones entre los distribuidores y consumidores.

Es así, que a partir de su experiencia en el ramo de las redes y telecomunicaciones, como deciden dedicarse, por su propia cuenta, a la distribución de los equipos mencionados.

De este modo deciden, a principios 2005, iniciarse en el negocio de la comercialización mayorista de equipo de redes y telecomunicaciones, iniciando sus operaciones en Abril de ese año.

El primer año de actividades fue difícil para la empresa, debido a todas las implicaciones que conlleva el iniciar un negocio, entre otras encontramos, la falta de coordinación con proveedores, la dificultad de encontrar clientes fieles, así como la falta de experiencia y los obstáculos para obtener financiamiento.

De este modo, con altibajos en las ventas, en las utilidades y algunos problemas de organización, la empresa inició el año 2006 con mayor experiencia sobre todo en lo que a cuestión administrativa se refiere. Teniendo a lo largo de este año grandes altibajos en los niveles de ventas, y sufriendo de la inestabilidad de los proveedores, sobretodo de un intermediario de una nueva marca; Sparklan.

La constante rotación del personal durante el año 2006, fue otro de los problemas a los que la empresa se tuvo que enfrentar, siendo que la curva de la experiencia que ya habían ganado se perdía con la salida de los miembros del equipo.

Sin embargo, a pesar de todos los inconvenientes encontrados a lo largo del 2006 Kymex logro salir adelante, aunque con algunos problemas financieros, pero con gran afán de superación y una enorme seguridad en el logro de sus objetivos.

Es así como a mediados del año, se encuentra con la oportunidad de importar directamente del fabricante, los equipos de la marca Sparklan, la cual había logrado un interés sobresaliente por parte de los clientes, pero el cual fue decreciendo por la falta de stock e incumplimiento de las fechas de entrega por cuestiones referidas al intermediario que vendía a la empresa.

A finales meses del 2006 emprenden una campaña de renovación y reorganización, empeñados en el logro de sus objetivos de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Para efectos de lo cual, buscaron la colaboración



de varios asesores, en diversas áreas del conocimiento. Obteniendo variadas opiniones respecto al curso que debía tomar la organización.

Los últimos dos meses de ese año, la empresa comenzó a importar directamente los productos de la marca Sparklan, la cual promete grandes utilidades, debido a sus bajos costos y altos niveles de calidad y diferenciación.

Los primeros meses del año 2007 han significado nuevos retos para la compañía, nuevas dificultades, pero también nuevos sueños. Siguiendo con gran entusiasmo su camino al desarrollo Kymerx se encuentra, hoy más que en toda su historia, en un gran momento para definir el camino de su éxito.



VISIÓN

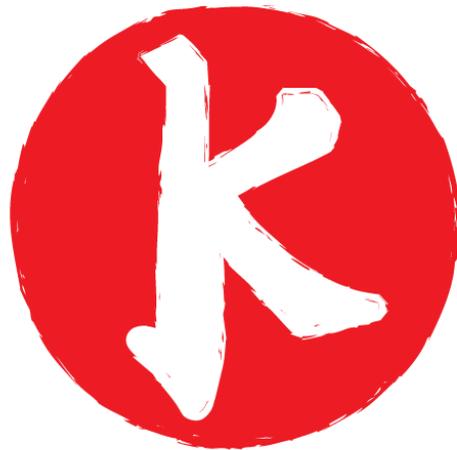
Destacar en el mercado de tecnologías informáticas a través de la preferencia de los distribuidores, siendo una solución a sus necesidades, brindando tecnologías de vanguardia.

MISIÓN

Ofrecer la mejor calidad e innovación en servicios y productos a nuestros clientes, para satisfacer las necesidades de los mismos, brindando lo mejor en equipos de conectividad, y tecnologías informáticas. Para la empresa es de suma importancia mejorar la calidad de vida de los empleados y de la organización, dando como resultado una total eficiencia, reflejada a través del diseño, la rentabilidad, el rendimiento de los equipos y sistemas, creando una mayor oportunidad de producción y desarrollo a favor del crecimiento a su empresa.



LOGOTIPO



KymerX
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA



ORGANIGRAMA





PRODUCTOS

Como se mencionó con anterioridad, Kymerx está dedicada a la comercialización de productos de red, telecomunicaciones y tecnología de la información (TI). Dentro de este tipo de productos la empresa distribuye las siguientes marcas:

- Linksys
- Sparklan

Cada una de las marcas arriba señaladas, cuenta con diferentes productos. De manera general, podemos mencionar los que se comercializan en la empresa:

- Adaptador inalámbrico
- Ruteador inalámbrico AP
- Dispositivo de seguridad bluetooth
- Antenas internas para conexión inalámbrica
- Antenas externas para conexión inalámbrica
- Cámaras IP
- Servidores de impresión inalámbricos
- Gateway de VoIP



CAPITULO 2

ANALISIS INTERNO



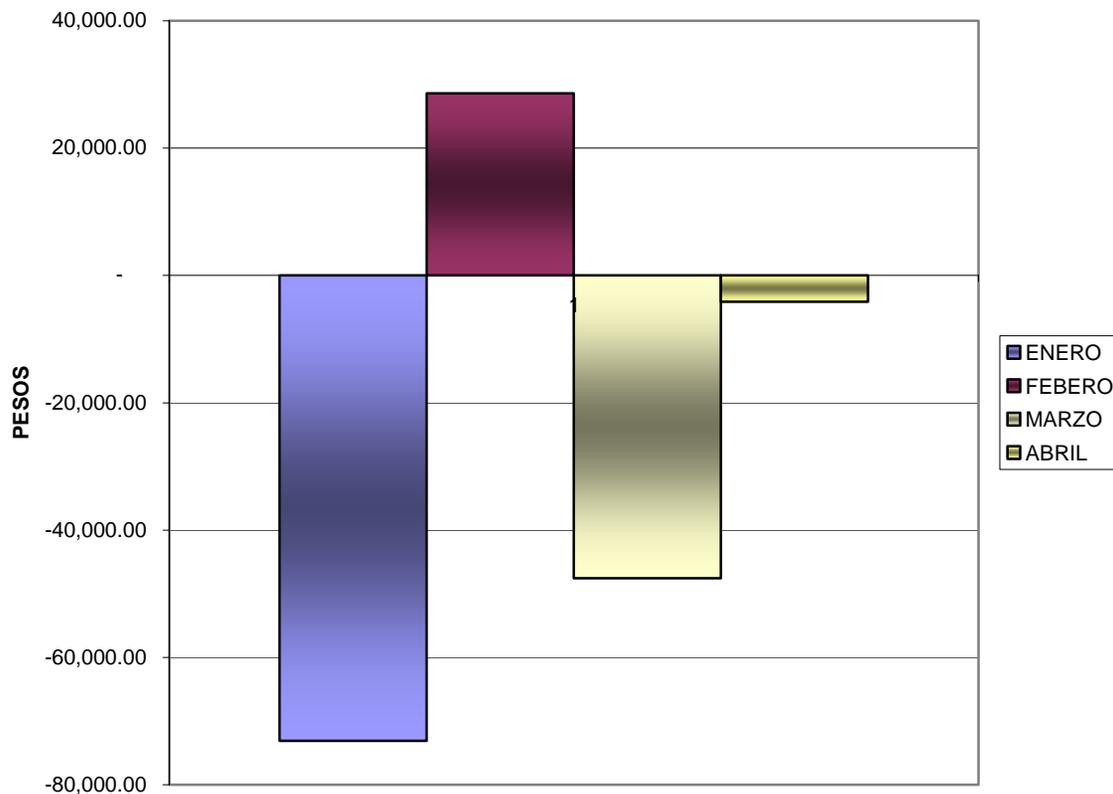
FINANZAS

Para realizar la evaluación de estado en el que se encuentra una empresa, siempre es bueno empezar por analizar los números que esta genera, en cuanto a utilidad, gastos, ingresos, y demás aspectos contables. Por esta razón, en esta sección analizaremos brevemente el comportamiento que ha tenido Kymex durante el transcurso del 2007.

RESULTADOS

Para iniciar con este análisis, observaremos el comportamiento de la utilidad neta de la empresa en los últimos cuatro meses, haciendo la aclaración de que en los años anteriores de operación se ha acumulado una perdida por arriba de los 95,000 pesos, situación preocupante ya de principio. Pero observemos cual ha sido la situación del presente año.

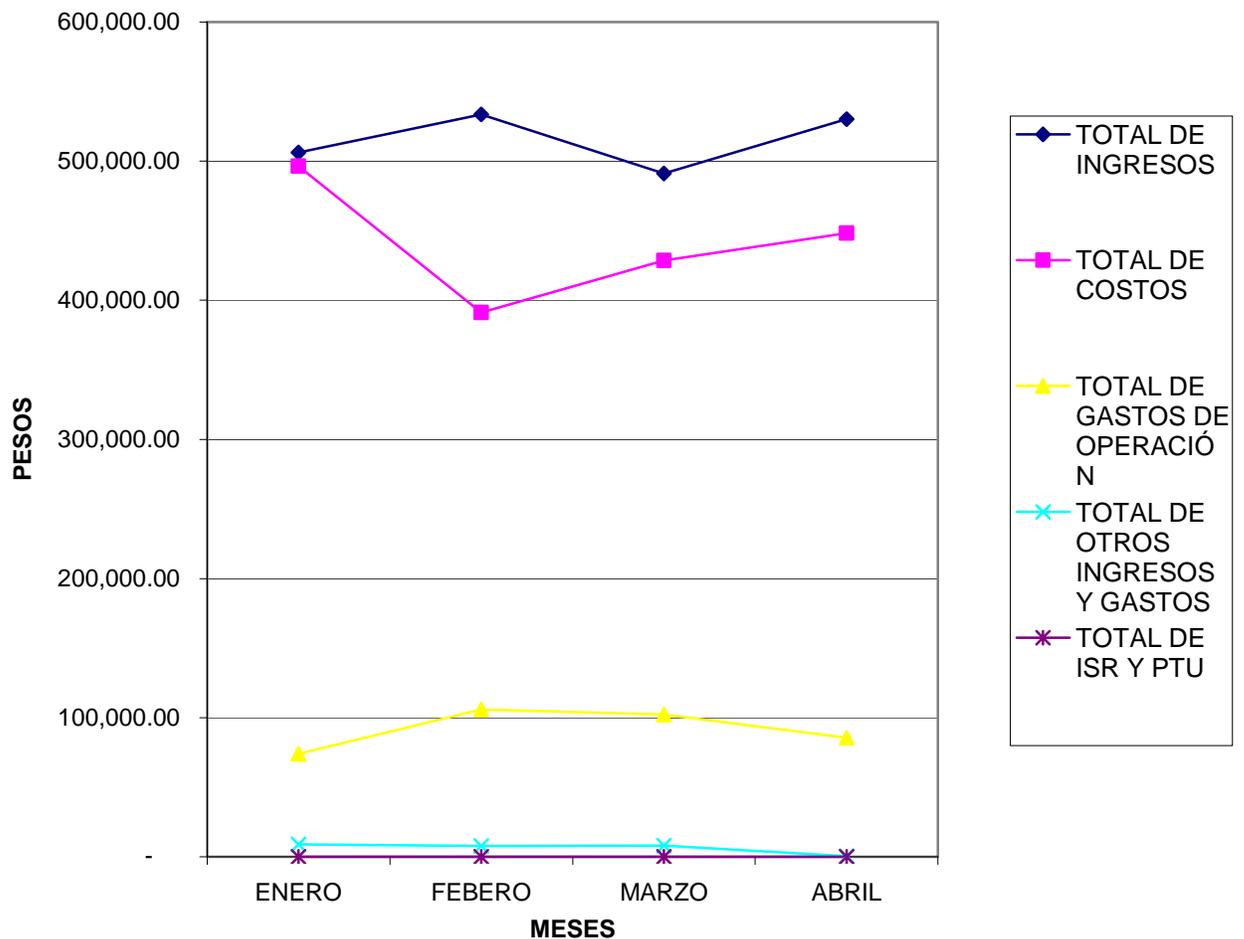
UTILIDAD ENERO - ABRIL





En la gráfica anterior observamos claramente que la situación de la empresa ha sido sumamente oscilante en el primer cuatrimestre del año, sin embargo también se visualiza que en su mayoría los resultados mensuales de la empresa han sido negativos. Acumulado al año suman una pérdida mayor a los 96,000 pesos, cuestión sumamente preocupante para la organización. Pero ahora veamos que es lo que ha estado causando esta situación en el desglose mensual del estado de resultados.

RESULTADOS ENERO - ABRIL



En la gráfica anterior se presentan las circunstancias por las cuales se ha acumulado un perdida tan significativa. Considerando como tales los siguientes.



Lo que a primera vista podría parecer un exceso en los gastos de operación (fijos) es en realidad un pequeño cambio en los mismos, los cuales quedan dentro de un rango aceptable para el giro de la empresa, el inconveniente sin embargo es que la entidad no ha logrado las metas de ventas suficientes para poder cubrir dichos gastos con el porcentaje de utilidad que le ofrecen los productos que actualmente comercializa, que se encuentran dentro del margen del 6% de utilidad bruta, lo cual ocasiona las situaciones que se han presentado.

Por otro lado, en el mes de enero los precios se redujeron de manera importante para incrementar el flujo de los productos de la compañía, lo cual tuvo un resultado favorable en cuanto a la presencia de la empresa en el mercado. Sin embargo tuvo un efecto negativo en los resultados financieros de la empresa.

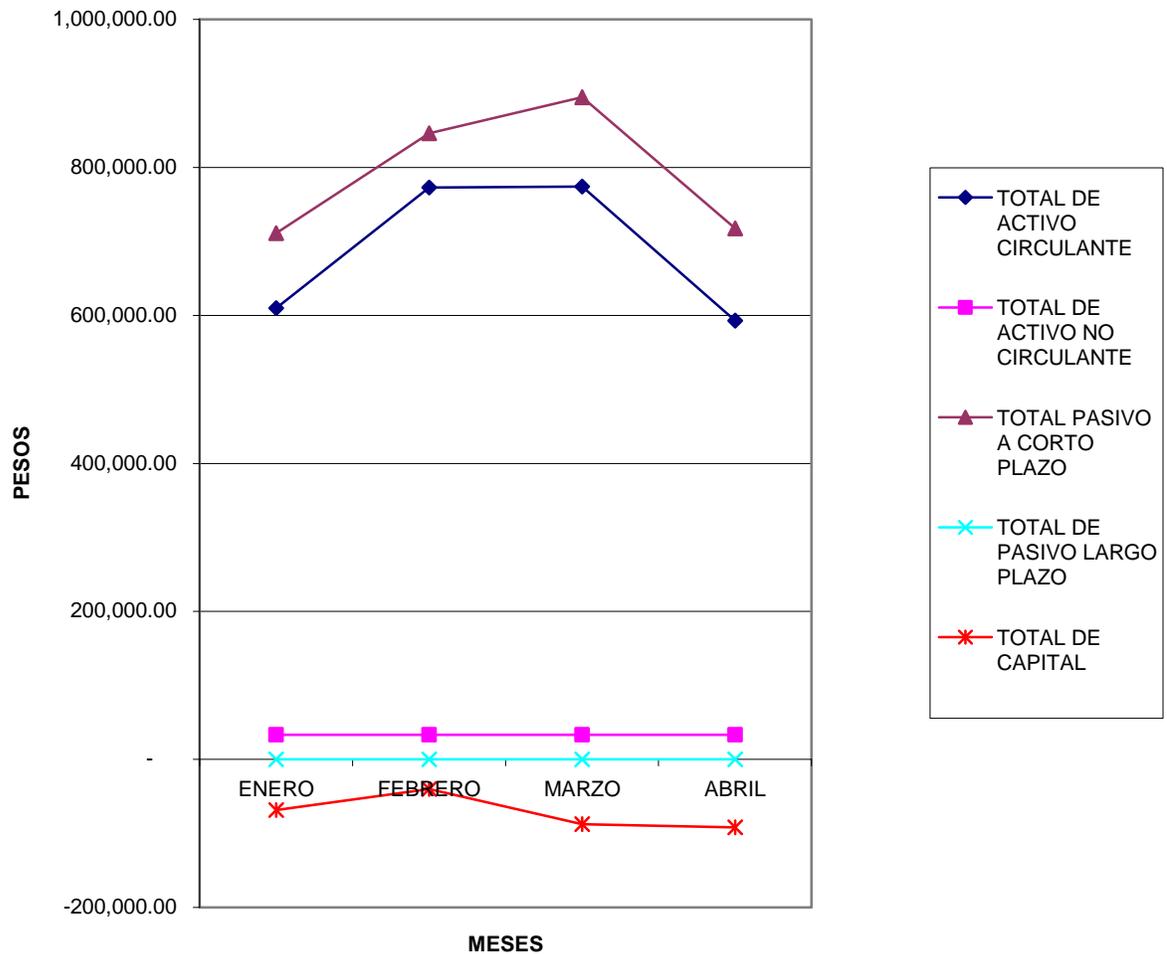
Es importante considerar el impacto que ha tenido el bajo margen de utilidad de los productos, sumado al bajo nivel de ventas de la empresa. Se considera de esta manera, puesto que dentro de esta parte de la cadena de distribución los porcentajes de utilidad bruta tienden a ser bajos, pero al escalarlos con las ventas elevadas que deben tenerse como empresa mayorista, deberían compensarse, pero no está ocurriendo así.



POSICIÓN FINANCIERA

Veamos ahora el comportamiento que han tenido los diversos conceptos consolidadores del estado de resultados de Kymerx:

VARIACIÓN DEL LOS CONCEPTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS



En la gráfica observamos que la empresa ha reducido su capital considerablemente debido a las pérdidas que se arrastran desde el año pasado, siendo la pérdida acumulada cercana a los 190,000 pesos. Lo cual es una situación que debe preocupar en gran medida a la dirección de la empresa.

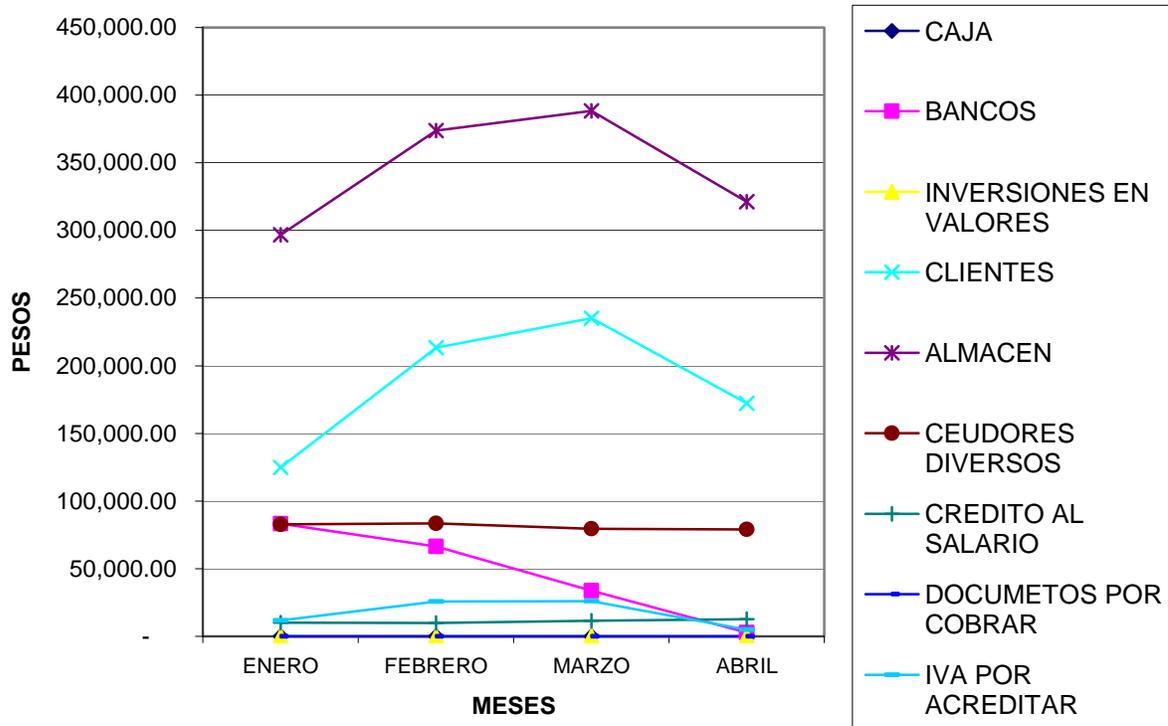
Otra situación difícil que se presenta es que los pasivos a corto plazo son mayores a los activos casi en un 15%. El comportamiento de los pagos de los clientes y



la reducción de la caja y de los bancos ha permitido no caer en una situación de incumplimiento de pagos, pero es obvio que no se puede seguir con esta situación.

Enseguida se analizan los componentes del activo:

VARIACION ACTIVO CIRCULANTE



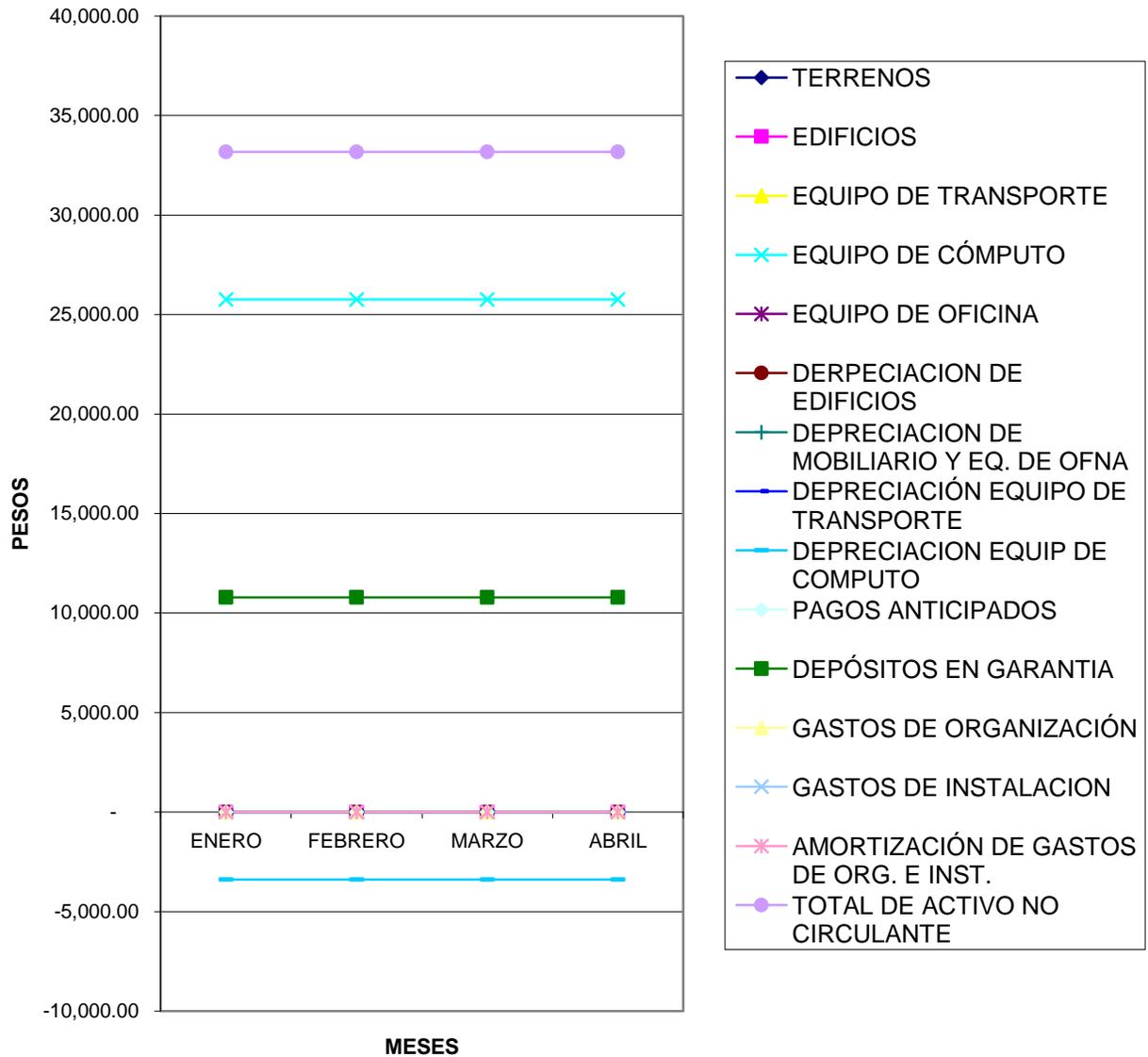
El activo a corto plazo es el que está causando una situación crítica para la empresa, debido a las pérdidas que se han tenido en los últimos periodos.

Los inventarios y los clientes han sufrido altas y bajas, pero manteniéndose en niveles controlables; sin embargo los bancos han perdido una porción muy importante de su valor en los últimos meses, para dejar prácticamente sin liquidez a la empresa.

Es de suponerse que existe un problema en la adquisición de productos, ya que las ventas han tenido un comportamiento favorable, pero se denota con claridad un exceso en el inventario.



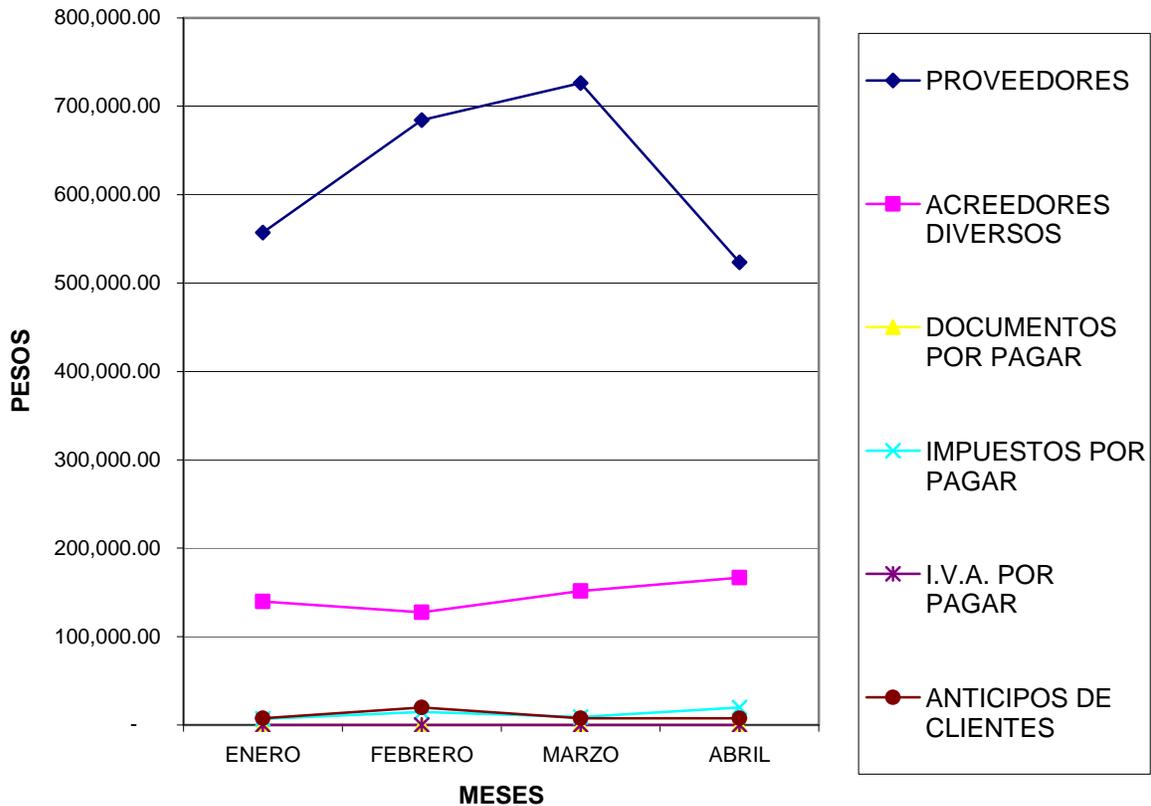
VARIACIÓN DEL ACTIVO NO CIRCULANTE



Los activos no circulantes de la empresa se han mantenido con un comportamiento estable, lo cual no ha afectado la operación de la empresa, desde el punto de vista financiero.



VARIACIÓN DEL PASIVO CORTO PLAZO

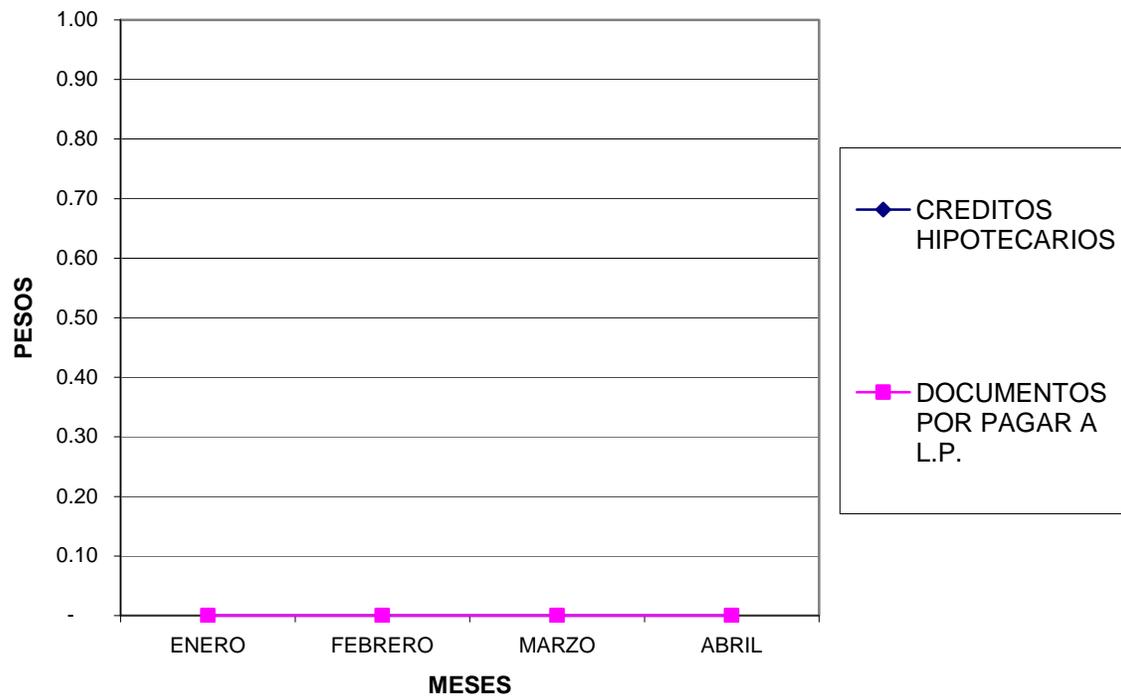


En el pasivo a corto plazo, el principal problema financiero de la empresa, presenta un exceso en la deuda a los proveedores, que se ha venido incrementando, en el último mes logró reducirse significativamente, pero no lo suficiente como para dejar de ser un problema del cual no debe quitarse la atención.

Los acreedores, también son una carga importante en las deudas de la empresa; sin embargo, estas no son a corto plazo por lo cual no representan la principal preocupación de la compañía, pero también es algo que debe tenerse en consideración.



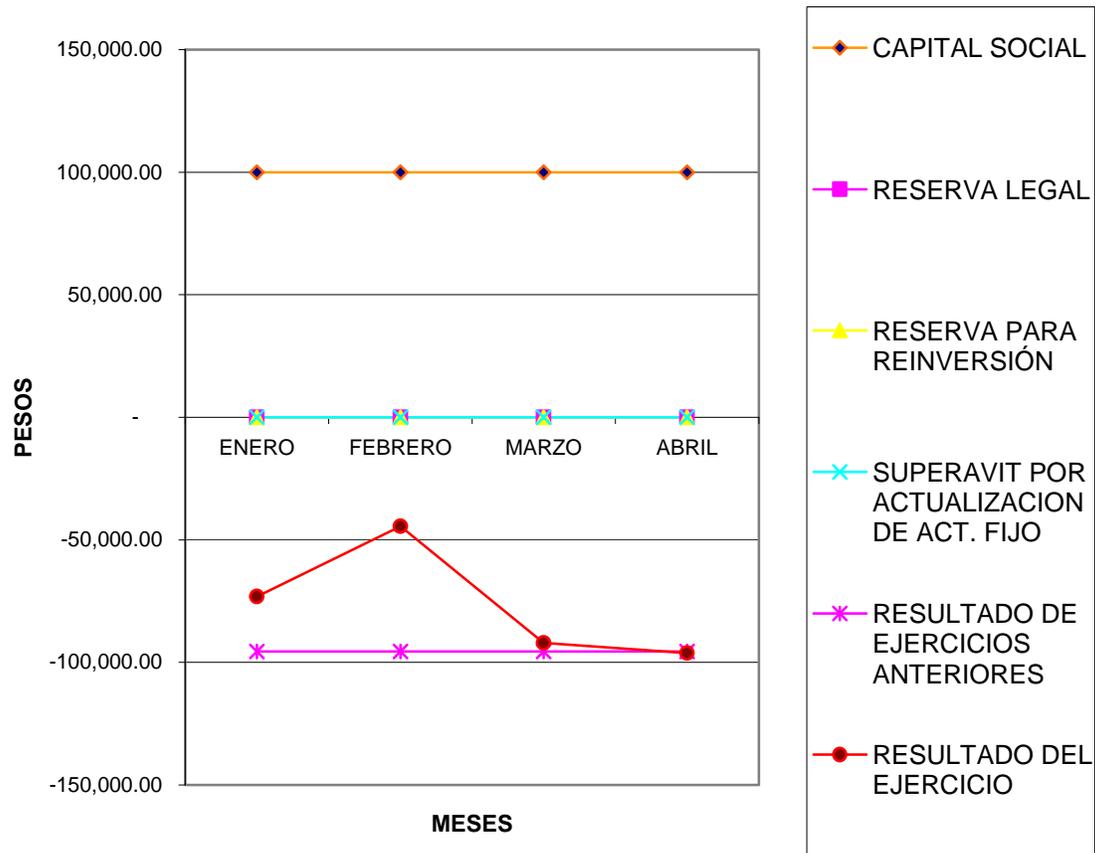
VARIACIÓN PASIVO A LARGO PLAZO



El pasivo a largo plazo se ha mantenido sin movimientos en lo que va del año, por lo cual no es un factor relevante en el presente análisis.



VARIACIÓN DEL CAPITAL

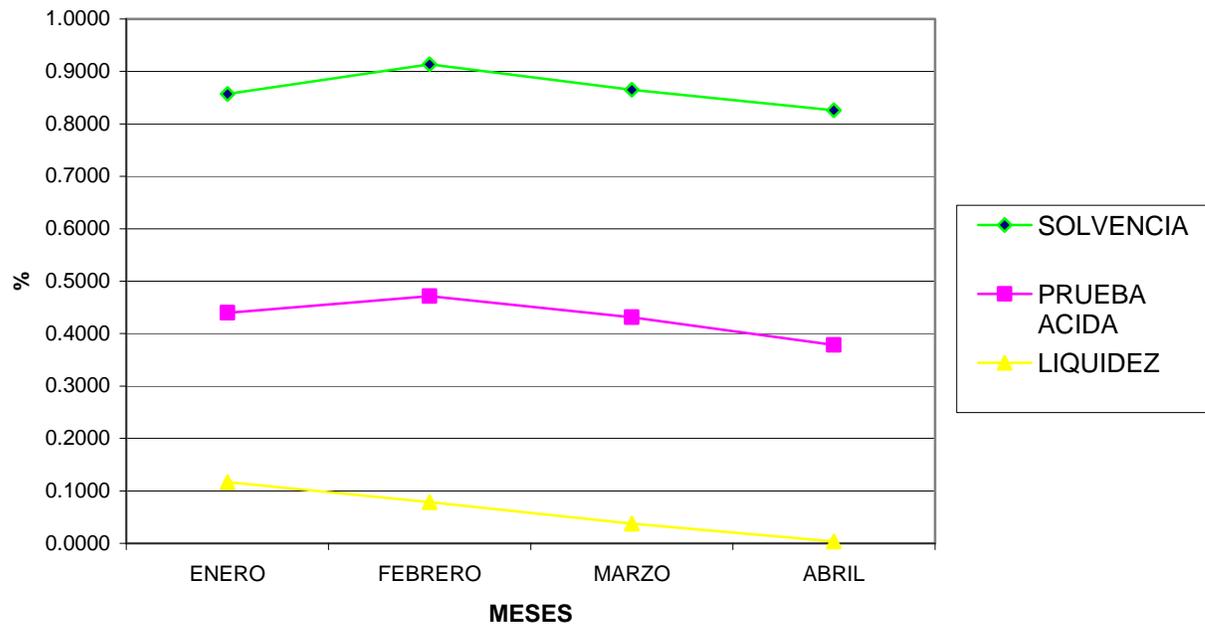


Las situaciones observadas anteriormente tienen su razón en lo que podemos apreciar en el grafico anterior, donde las pérdidas que ha generado la empresa desde el año pasado le han ocasionado una severo problema económico que debe solucionar urgentemente.

A continuación se presentan una serie de esquemas de razones financieras que reafirman la problemática que se ha venido mencionado en este apartado.

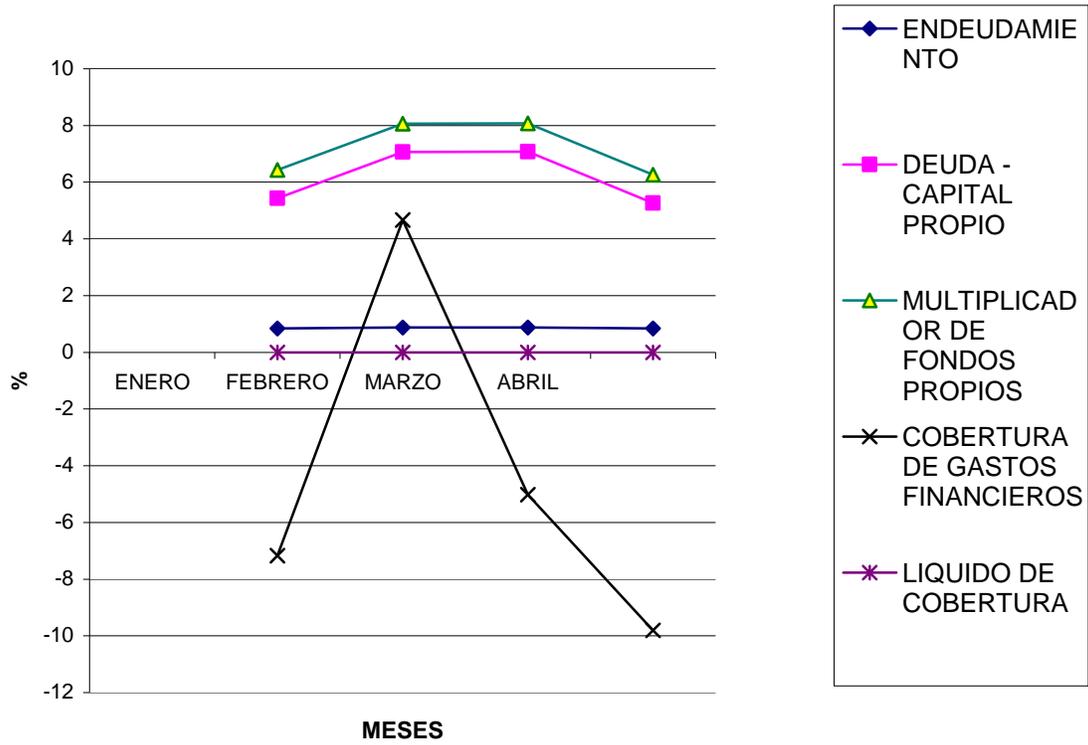


SOLVENCIA A CORTO PLAZO



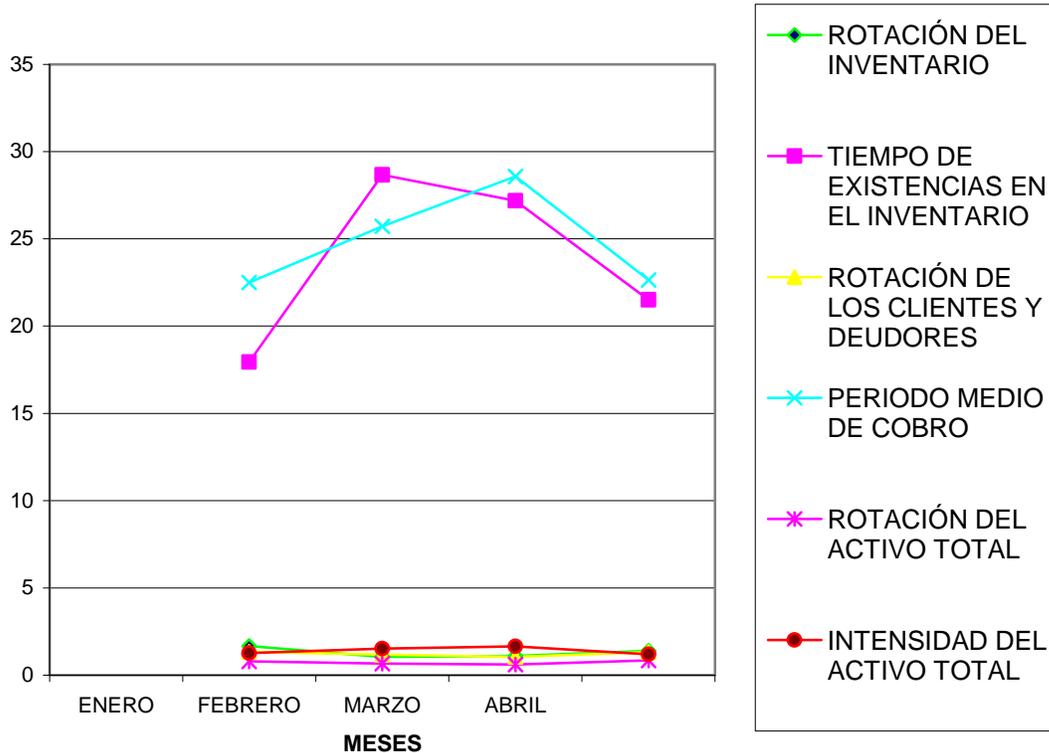


SOLVENCIA A LARGO PLAZO





GESTIÓN DEL ACTIVO



En las graficas anteriores apreciamos la problemática por la que viene atravesando la empresa desde el punto de vista de las finanzas. Y podemos concluir algunos aspectos debido a los cuales se debe esta situación:

Las perdidas acumuladas de la empresa le han traído la mayor parte de los problemas financieros de la empresa.

Existe un control inadecuado del inventario, se están adquiriendo más productos que los que se requiere tener en el almacén.

La situación ha ido mejorando gradualmente, el inconveniente es que se llego a niveles muy elevados de inventario, así como de deuda con los proveedores, y a niveles muy bajos de liquidez debido a la necesidad de pagarle a los proveedores y a la adquisición de producto no necesario para el almacén.



RECOMENDACIONES

Lo primero que se debe evitar es el incumplimiento de los pagos, ya que una vez que esto ocurra, la empresa ira a la bancarrota.

Por esta razón, la empresa ha solicitado un préstamo para solventar sus necesidades de liquidez.

Se recomienda que la aplicación de dicho préstamo sea distribuido de la siguiente forma:

60%, al pago de proveedores y acreedores

20%, para la adquisición oportuna de productos, lo cual debe mantenerse en el banco, hasta tener la necesidad de la mercancía

20%, para el área de ventas y publicidad, ya que si la empresa desea sobrevivir es necesario que incremente sus ventas, y sus utilidades.

Se tienen a la vista dos cuestiones más que deben tratarse con urgencia:

-  Incrementar los niveles de ventas. Así, aunque el margen de utilidad fuera el mismo que se viene manejando, los gastos se podrían cubrir por el incremento del flujo de efectivo.
-  Encontrar productos que ofrezcan un mayor margen de utilidad. Esta solución prestaría una ventaja de no tener que vender mucho más para cubrir los costos, y así poder mantener un nivel de ventas como el que se tiene hasta el momento, y con un resultado favorable.

Es de vital importancia que se mantenga un control adecuado de los inventarios, ya que pueden ocasionar una problemática mayor, si no se administran adecuadamente. Para esto se deberá comprar menos, y hacerlo oportunamente, y sacar reducir el inventario por lo menos hasta que las ventas se incrementen y la situación financiera de la empresa se estabilice.



CADENA DE VALOR Y ESTRUCTURA

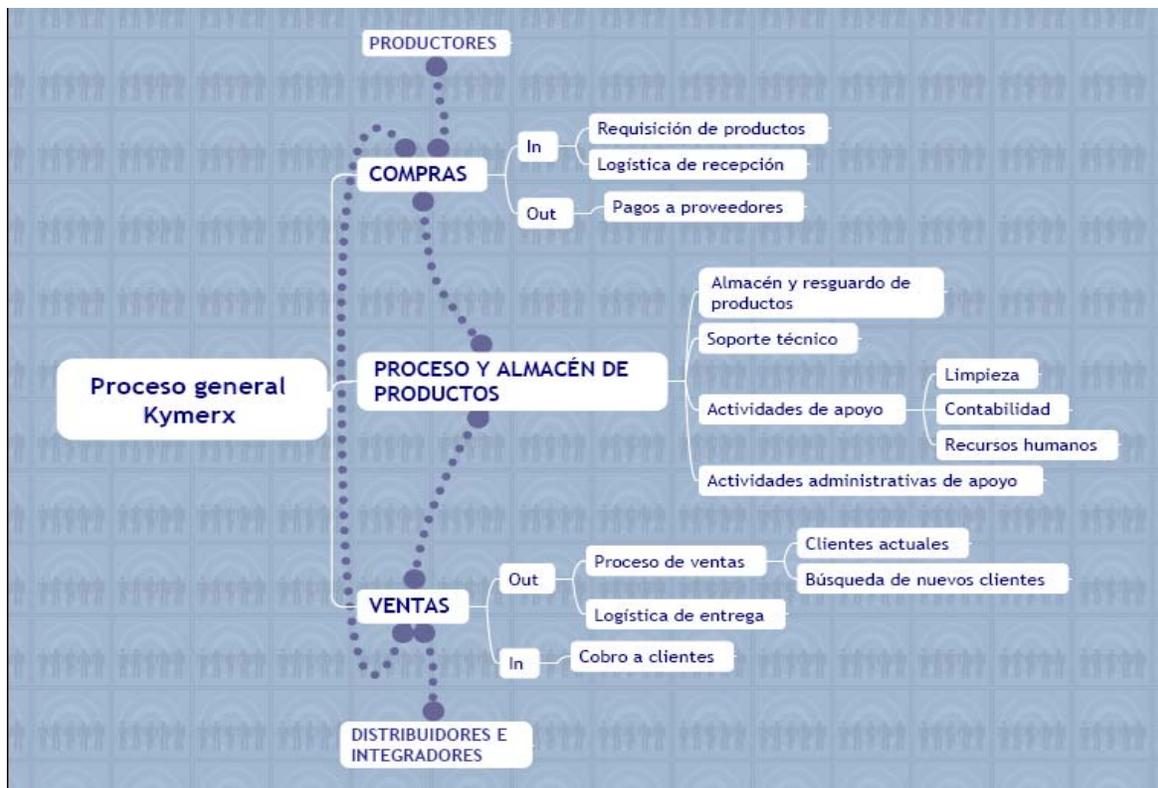
En este apartado analizaremos como el proceso general, la cadena de valor, y la estructura de Kymex le ayudan a generar valor para sus clientes.

PROCESO GENERAL DE KYMERX

Anteriormente se hizo mención de la manera en que opera la cadena de distribución de la industria de la TI, dentro de la cual se encuentran los mayoristas, como Kymex, que son los encargados de ser el vínculo entre los productores y los distribuidores finales de los productos a el usuario final, los minoristas.

El proceso general de la empresa esta sustentado en su propósito dentro de la cadena de distribución, el cual definiremos de la siguiente manera:

“Facilitar el acceso a los distribuidores e integradores de soluciones tecnológicas a los productos de la industria de la TI, particularmente los equipos de redes inalámbricas y telecomunicaciones. Premisa que nos da como resultado el siguiente proceso:





El proceso señalado es visto desde el punto de vista del modelo de la caja negra donde:

Entrada:

Esta parte del proceso da como consecuencia dos flujos: uno, en el cual los productos entran mediante una petición de los mismos, resultado de una requisición del almacén, la cual a su vez proviene de las necesidades del departamento de ventas para la colocación de los productos. De acuerdo con la ubicación del proveedor se analiza el tránsito de las mercancías por medios nacionales o internacionales.

El segundo es en el que se efectúan los pagos respectivos a los proveedores respetando los acuerdos que se tengan con los mismos y en relación con a los plazos y forma del pago.

Cabe mencionar que, estos no son los únicos elementos que entran en la empresa para que pueda generar valor, también se incluyen los capitales intelectuales, intangibles, mobiliarios, sistemas, entre otros que son necesarios para la operación de la organización, pero que cumplen otro procedimiento para su ingreso a la compañía, y no describiremos a detalle en este trabajo.

Proceso:

El procesamiento de los productos dentro de la empresa se basa en el resguardo y administración de los mismos, para su posterior entrega. Este proceso debe asegurar el mantener los equipos en óptimas condiciones de operación al ser entregados, por lo cual las condiciones de almacenamiento deben respetar algunas condiciones como lo son: temperatura, estiba máxima de productos, entre otras.

Para el resguardo y administración de los productos existen algunas áreas que fungen como apoyo, pero a su vez coadyuvan a que los procesos de entrada y salida se lleven a cabo adecuadamente. Estas áreas, o actividades son las de limpieza, contabilidad, recursos humanos y otras actividades administrativas como las de planeación, mercadotecnia, entre otras, llevadas a cabo por una sola área. Las cuales también podrían ser consideradas como áreas entradas, pero las mantendremos dentro del proceso por ser primordiales para llevar a cabo las tres partes del mismo; entrada, proceso y salida.

Así mismo, el área de soporte técnico será considerada dentro del proceso de las entradas, a pesar de ser responsable de atender necesidades específicas de los clientes, en cuanto a asesorías de los equipos. Esto lo hacemos sustentados en el hecho de que el área dicha también está encargada del procesamiento de los productos, siendo responsable de las garantías de los productos, y por lo tanto de garantizar la satisfacción del cliente.



Salida:

En esta parte del proceso encontramos al igual que en la entrada dos flujos: uno de entrega y otro de recepción.

En relación con el primero tenemos que a partir de el departamento de ventas se generan los pedidos de producto por parte de los clientes, cuestión que hace necesaria la generación de un sistema de logística de despacho de los productos, de acuerdo a la ubicación de los clientes con respecto a la organización, pudiendo el cliente estar dentro de la misma ciudad, y haciendo posible su entrega por empleados de la misma. O bien considerando clientes del interior de la República , lo que hace indispensable la contratación de un servicio de mensajería.

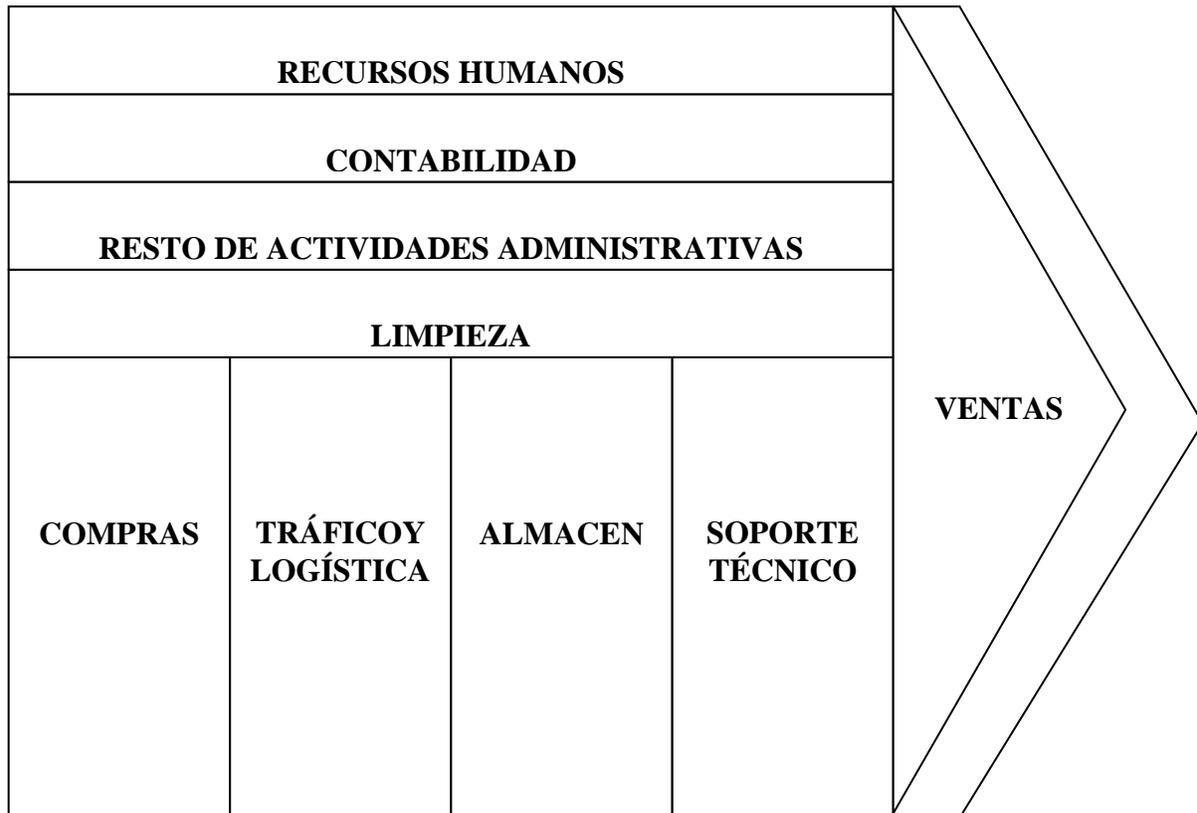
En cuanto al flujo de recepción, a cargo del área responsable de los cobros, los cuales deben realizarse en un periodo menor a los pagos que la empresa tiene que realizar a sus proveedores y acreedores.

Estas son las actividades que se requieren este momento para efectuar la operación de la empresa.



CADENA DE VALOR

A continuación se presenta un análisis de la empresa dividiendo a las actividades de la misma desde el punto de vista de la cadena de valor, visualizando como las diferentes áreas se agrupan para generarles valor a los clientes.



En el diagrama anterior, observamos claramente la división de las actividades primarias y aquellas que son de apoyo, obteniendo de tal división lo siguiente:

El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio de los pedidos de productos y la cantidad que se vende. Una empresa es rentable, mientras el valor que recibe excede los costos totales involucrados en la creación de su producto o servicio

Se incorpora esta estructura, para estar en posibilidad de visualizar el comportamiento de la empresa como un grupo de actividades coordinadas, y observar en que momento actúa cada una de éstas para la generación de un valor para el cliente.



ESTRUCTURA JERARQUICA

En este apartado, analizaremos como la estructura jerárquica coadyuva o limita la creación de valor en Kymex.

Por ser una empresa creada hace apenas 2 años, la estructura orgánica de la misma ha sufrido diferentes cambios en el periodo transcurrido del 2007.

Por ello, para efectos del análisis, consideramos una estructura representativa de acuerdo a los movimientos de la organización. Teniendo para tales efectos el siguiente organigrama:



En este esquema observamos que la jerarquía de la organización realmente no es muy compleja, debido, por supuesto, al tamaño de la empresa, así como a que la estructura se basa fundamentalmente en la atención a las actividades primarias de la empresa.



OBSERVACIONES

En esta sección se analizó como las diferentes actividades de Kymerx se integran para generar valor agregado para los distribuidores de TI.

Observamos que la estructura de la empresa y la manera en la que se integran las actividades de cada una, son adecuadas para el tamaño de la misma, y para la generación del valor.

Es importante considerar, que el crecimiento de las ventas llevará a la organización a una recomposición de su estructura, para lo cual se deberá tener en cuenta que:

-  El área de ventas y, tráfico y logística, siempre tendrán un nivel de importancia prioritario al resto, por lo cual al crecer la organización estas áreas serán las primeras que primero deberán incrementar su tamaño.
-  Al crecer las necesidades de la empresa hacia áreas diferentes a las ya mencionadas deberán realizarse minuciosos análisis para determinar la viabilidad de la creación de nuevas áreas o la asignación de nuevas tareas a áreas ya existentes.



VENTAJAS COMPETITIVAS

Como ya fue mencionado al principio de este proyecto, la perspectiva bajo la cual inicio la idea del negocio de Kymerx fue debido a las carencias de los proveedores de equipos relacionados con la TI, razón por la cual sus fundadores de Kymerx dieron génesis a la empresa, con la idea de diferenciar a la misma del resto, a partir de las siguientes características.

ESPECIALIZACIÓN

El enfocarse en una parte específica de los productos de TI, aquellos de redes y telecomunicaciones, le permite a la empresa mantener precios más bajos que el resto de los competidores, en cuanto a equipos muy especializados, así como poder ofrecer un servicio más puntual en cuanto a las ventas y el soporte técnico.

PRECIO

Si bien, no es la parte fundamental en la que esta sustentada la estrategia de Kymerx, representa un factor muy importante para el mercado, razón por la cual la posición de los precios de Kymerx frente al del resto de las empresas tiende a ser un poco más elevado, en comparación al resto de los competidores. Pero si lo ponderamos con las características diferenciadoras, tales como la atención y el soporte técnico especializado, pueden catalogarse por debajo de la media. Ya que cualquier otro proveedor, con las mismas características, ofrecería un precio más elevado.

SERVICIO

Es la parte más importante de la estrategia de Kymerx, ya que en este factor fue donde la empresa vio su oportunidad, al notar la carencia que poseían el resto de las empresas, en cuanto al trato con los clientes. Es por esto, que el diferenciador principal de Kymerx, es el servicio sobresaliente de cada una de las áreas que tengan contacto con los clientes.



Los tres factores anteriores fueron los que se concibieron como aquellos diferenciadores que generarían una ventaja competitiva para la empresa.

Desafortunadamente las dificultades por las cuales ha pasado la compañía no le han permitido desarrollar estos elementos como ventaja competitiva, e incluso llegan a representar problemas con respecto a la competencia, que parece tener mayor capacidad para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

Por esta razón, es importante que se reevalúe la situación competitiva de la empresa para decidir si los elementos señalados en esta sección como ventaja competitiva, deben ser retomados y desarrollados o bien si deben ser reemplazados por otros más oportunos, que proporcionen a la organización una mejor posición estratégica.



ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

En éste apartado se analizarán diversos aspectos relacionados principalmente con cuestiones de organización de la empresa.

La información proporcionada a continuación, se sustenta en una serie de entrevistas realizadas a la totalidad del personal de la empresa, en los primeros meses del año, así como con los comentarios de la dirección general y la observación directa.

OBJETIVOS

No se establecen objetivos claros ni para el largo ni para el corto plazo, ni de manera cualitativa ni cuantitativa; existen objetivos implícitos en la operación diaria, como lo son el incremento de las ventas, pero no existen metas para cuantificarlos.

Razón por la cual, la dirección de la empresa es incierta para la mayor parte del personal que labora en la organización. Ello no implica que no se genere un esfuerzo por mejorar, simplemente que no existe una dirección concreta hacia donde encaminar los esfuerzos.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Los procesos y procedimientos generales de Kymerx como los particulares de cada una de las áreas, no fueron definidos con base en estudios administrativos. Sin embargo, aún así el flujo de operaciones no está del todo mal. Pero no existe un registro de los procedimientos que sirva como base para la capacitación del nuevo personal, o bien para el mejoramiento de los ya existentes.

Por los motivos anteriores obvia decirse que los procedimientos no se encuentran estandarizados, para ninguna de las áreas. No obstante si ha existido una mejora, basada en la experiencia del personal, que se ha mantenido en la organización por un tiempo significativo.

RECURSOS HUMANOS

Se tiene un grave problema en este rubro debido principalmente a los siguientes factores:

1. No se realizan análisis de puestos para el desempeño de las actividades.



2. No hay una definición clara y por escrito, de las funciones y actividades de cada puesto.
3. Falta de capacitación del personal.
4. Existen grandes inconformidades en cuanto a los salarios.
5. Hay una gran rotación del personal.

Los procesos de reclutamiento y selección se llevan a cabo con apoyo de personal externo a la empresa, el cual realiza las pruebas psicométricas pertinentes para evaluar al personal de nuevo ingreso.

Se tiende a estandarizar el proceso de ingreso y se esta trabajando en un manual de inducción, pero aún no esta en uso.

DIRECCIÓN GENERAL

La dirección general requiere atender varios aspectos, además del análisis de las oportunidades y toma de decisiones, sobre todo en cuanto a las ventas, lo cual ocasiona que se reduzca la calidad de la toma de decisiones y por lo tanto existan graves problemas en el resto de la organización. Por ejemplo en cuanto a la determinación de precios, contratación de personal, entre otras.

Cabe señalar que hay un gran apoyo y afán por sacar adelante a la organización, además de un gran interés por el personal, disposición que pueden redituar en beneficios en el mediano y largo plazos.

VENTAS

Esta área debería comportarse en forma más agresiva con respecto al mercado, y tratar de introducir, más productos al mismo. Por ser la única fuente de ingresos de la empresa por el momento.

Existen varias deficiencias en esta área, que van desde la falta de estandarización del proceso de ventas, hasta la carencia de capacitación técnica de los vendedores, entre otras.



TRÁFICO Y LOGISTICA

El área encargada del abastecimiento de productos cuenta con problemas de exceso de existencias en el almacén, lo cual implica que no se están adquiriendo los productos en el tiempo y la cantidad idónea.

Por lo que se recomienda el área empiece a tomar controles estadísticos y tenga una fuerte relación de comunicación con el área de ventas, para poder llevar a cabo la adquisición de los productos en tiempo y forma óptima.

ALMACEN

Es una de las áreas con menores problemas dentro de la empresa, en cuanto a su operación, sin embargo, la falta de control sobre las existencias ha provocado un exceso de inventario, recursos que podrían utilizarse en otras áreas de la organización.

Es importante que esta área esté al tanto de los movimientos de las mercancías y genere reportes que coadyuven a la toma de decisiones de compra de manera oportuna, para mantener un stock óptimo.

SOPORTE TECNICO

Área encargada del apoyo a los clientes, así como responsable del cumplimiento de las garantías. Lleva a cabo sus obligaciones de manera bastante eficiente sin embargo debe colaborar en mayor medida a la generación de valor para la empresa. Por ello se recomienda elabore proyectos para la implementación de un área de integración de soluciones, la cual genere más ingresos a la empresa.

LOGISTICA DE ENTREGA

La parte de logística de entrega de los productos a los clientes no tiene un responsable específico, debido, sobre todo, a la falta de presupuesto. Esto ocasiona que la responsabilidad de este proceso sea oscilante entre las áreas soporte, almacén e inclusive de ventas.

En cuanto las condiciones financieras de la empresa lo permitan se recomienda crear un puesto de logística de entrega para que exista un responsable del manejo de los productos.



OBSERVACIONES

Como se señaló a lo largo de este apartado, Kymerx tiene con algunos problemas en la parte de organización del trabajo, sin embargo el empeño de los colaboradores de la empresa la ha sacado adelante hasta ahora, pero es necesario que se realicen procesos de estandarización de las actividades, así como adoptar controles, que permitan guiar y medir el desarrollo de la compañía.

La elaboración de manuales, tanto de organización como de procedimientos y los representativos de las diversas áreas, se harán necesarios para la mejora de la operatividad de la empresa en el futuro.

La organización del trabajo, es sin duda, el segundo aspecto que debe tratarse, una vez que la problemática financiera y de mercado se haya solventado.



REMUNERACIÓN VENDEDORES

En esta sección, analizaremos como se integra el esquema de remuneraciones que se tiene actualmente para el área de ventas.

REMUNERACIÓN ACTUAL

Remuneración base

\$3,000.00

Comisiones

META	COMISION
 Al alcanzar ventas por \$170,000 individualmente	1.0% de las ventas individuales
 Al alcanzar ventas por \$200,000 individualmente	1.5% de las ventas individuales
 Al alcanzar ventas por \$240,000 individualmente	2.0% de las ventas individuales
 Al alcanzar ventas por \$750,000 la totalidad del equipo de ventas	Bono de \$4,000 a repartir entre todo el equipo de ventas

Consideraciones

Las comisiones individuales son otorgadas a partir de los \$170,000 de ventas y se calculan restando las ventas totales por vendedor y multiplicando este resultado por el porcentaje de comisiones.

El bono por alcanzar los \$750,000 en ventas mensuales será otorgado proporcionalmente de acuerdo con la participación en las ventas totales de cada uno de los vendedores.



OBSERVACIONES

Se observa que la base de remuneración de los vendedores se encuentra en el margen promedio de remuneración, el cual se sitúa en \$3,849.50 mensuales¹, lo cual otorga a la empresa una posición estable, en cuanto a los salarios, más no una fortaleza para retener al personal de ventas, y atraer a nuevos prospectos.

Muy probablemente este elemento se encuentre afectando desfavorablemente el espíritu de iniciativa de los vendedores, lo cual sin duda alguna, se ve reflejado en que no se presente un aumento significativo de las ventas.

Por lo anterior, y por ser el incremento de ventas el primer paso a dar en la estrategia de la empresa, se considera indispensable una nueva distribución de las retribuciones otorgadas al personal de ventas.

¹ Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, primer trimestre 2006, total nacional, promedio del total de agentes de ventas, distribuidores, corredores, proveedores de ventas, subastadores y rematadores.



CAPITULO 3

ANALISIS EXTERNO



TENDENCIAS DEL SECTOR

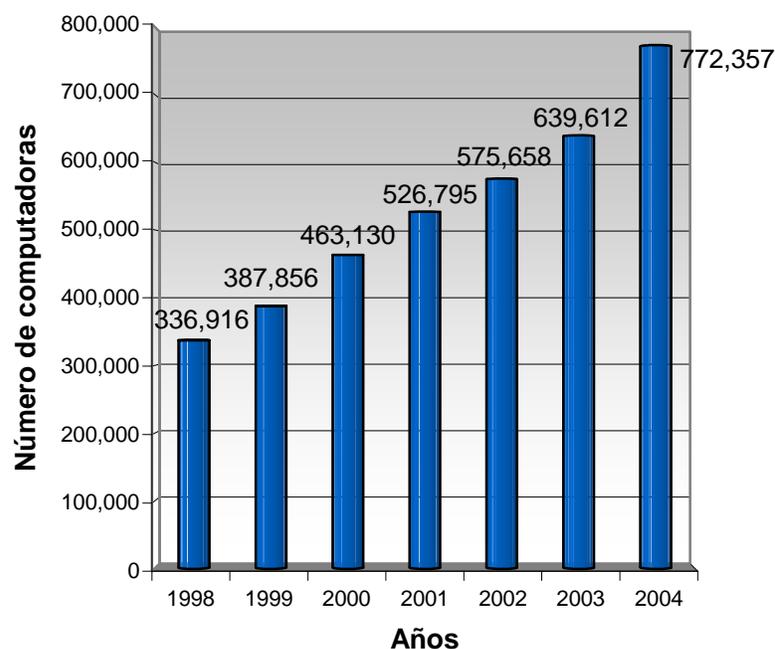
A continuación procederemos a analizar algunas de las tendencias tanto a nivel mundial como nacional de la industria de la TI, considerando algunos aspectos cualitativos y cuantitativos al respecto de la misma.

COMPUTADORAS A NIVEL MUNDIAL

Con la finalidad de tener una perspectiva general de las tendencias que se tienen en este sector industria, a continuación, se analiza a groso modo el comportamiento del mercado, tanto a nivel mundial como nacional, considerando algunos de sus aspectos cualitativos y cuantitativos.

En primer lugar se presenta el comportamiento del mercado por número de computadoras a nivel mundial:

Numero de computadoras (Total mundial)



En la gráfica anterior, observamos el importante crecimiento en el número de computadoras en uso desde el año 1998 hasta el 2004, pasando de 336,916 unidades a 772,357, lo cual representa un crecimiento mayor al 100%, en un periodo de 6 años. Con una tendencia en los últimos años, a incrementar las computadoras en uso, a mayor velocidad.

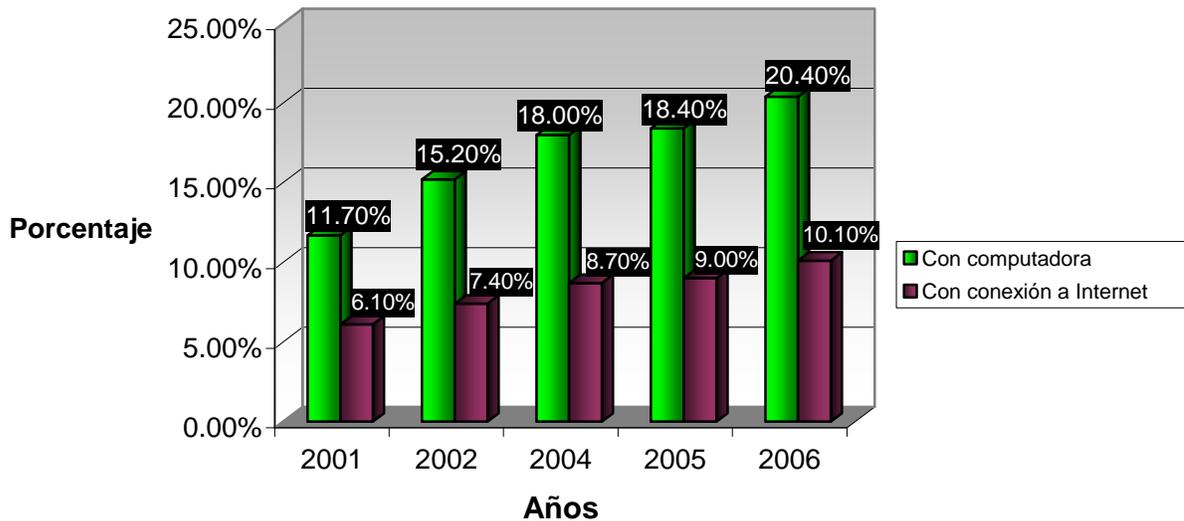


Esto demuestra la importancia que esta adquiriendo para la sociedad, el tener la capacidad de procesar la información a través de un equipo que facilite esta actividad.

HOGARES CON COMPUTADORA E INTERNET EN MEXICO

El siguiente factor que analizaremos es referente a México:

Porcentaje de hogares con computadora y conexión a internet



En la gráfica anterior se aprecia el incremento sostenido de hogares con computadora, pasando del 11.70% de los hogares en 2001, al 20.40% en 2006. Mientras que el uso de Internet en el hogar ha crecido de manera importante, pasando de 6.10% de los hogares en 2001 a 10.10% en 2006.

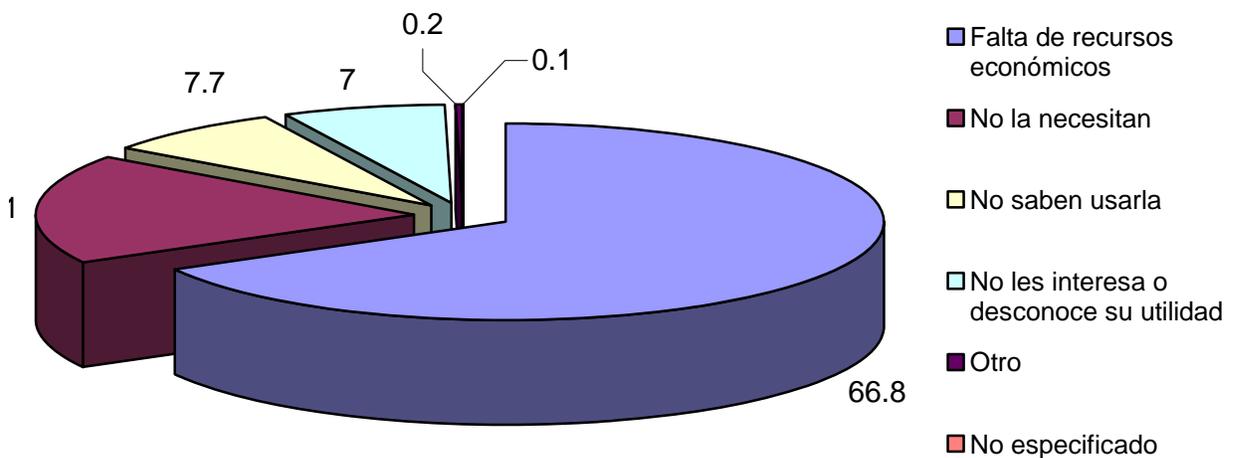
Cabe resaltar el incremento de la importancia de la tecnología de la información y las comunicaciones a partir de Internet, no solo en las empresas, sino también en la sociedad. Y a pesar de eso existe un gran rango de mercado, mayor al 80% de los hogares que carecen de este servicio, y por lo tanto una gran oportunidad de mercado.



RAZONES DE NO CONTAR CON UNA COMPUTADORA

Como se mencionó anteriormente, hay un gran número de hogares en la República Mexicana que carecen del servicio que brinda una computadora. Los factores que provocan esta situación se aprecian en la siguiente gráfica.

Razones de que algunos hogares no cuenten con computadora



Del estudio correspondiente se desprende que: el porcentaje más importante de hogares que cuentan con este servicio, es por carencia de recursos económicos, alcanzando más del 66%. Esto nos indica que la mayor parte de las familias en México consideran a la adquisición de un equipo informático como una necesidad, ya que conocen sus beneficios, pero por cuestiones económicas, limitan sus necesidades o deseos de compra de tales artículos.

Lo cual, en cuanto a la circunstancia del mercado de usuarios de hogar, nos hace ver que el mercado reaccionará de manera importante ante los precios, en la industria. Siendo que en la actualidad, los precios de los equipos, artículos y accesorios de tecnología informática, son muy elevados, en su gran mayoría.

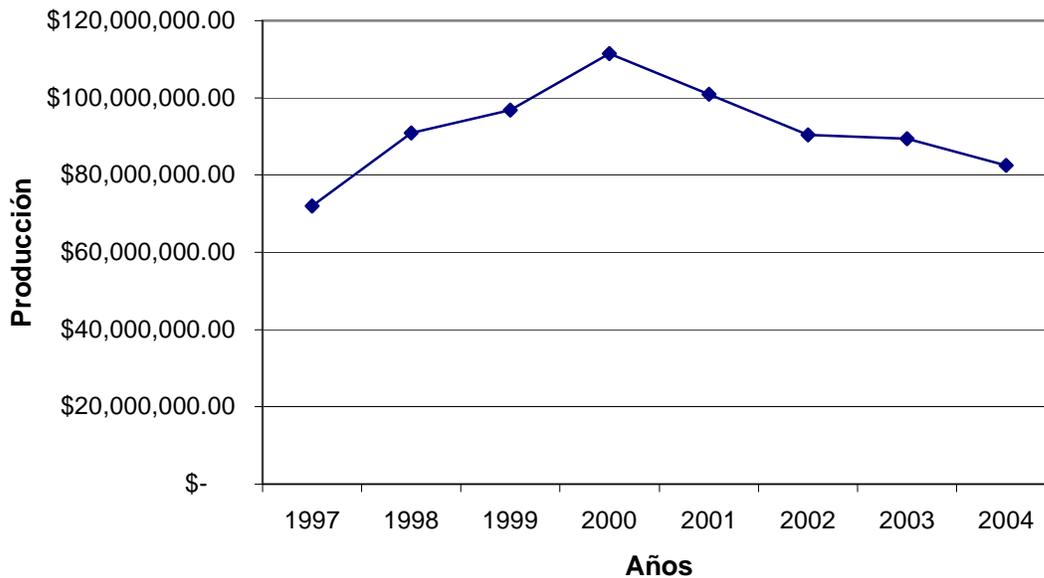
Una vez analizadas los aspectos generales del mercado, se estudiara el impacto de la industria informática en la economía del país.



PRODUCCIÓN DE EQUIPO INFORMÁTICO EN MÉXICO

En la siguiente gráfica podemos observar los niveles de producción de equipo informático en México de 1997 a 2004, según datos del INEGI:

Producción de equipo informático en México



De los datos anteriores se resalta que:

En los últimos años de la década pasada, la producción de equipo informático en México desarrolló una tendencia a la alza, hasta llegar al 2000, año en el que empezó a experimentar un decremento de la generación de bienes de este tipo. Agravándose dicha situación en los años posteriores, llegando a niveles de poco más de 80 millones de pesos en producción.

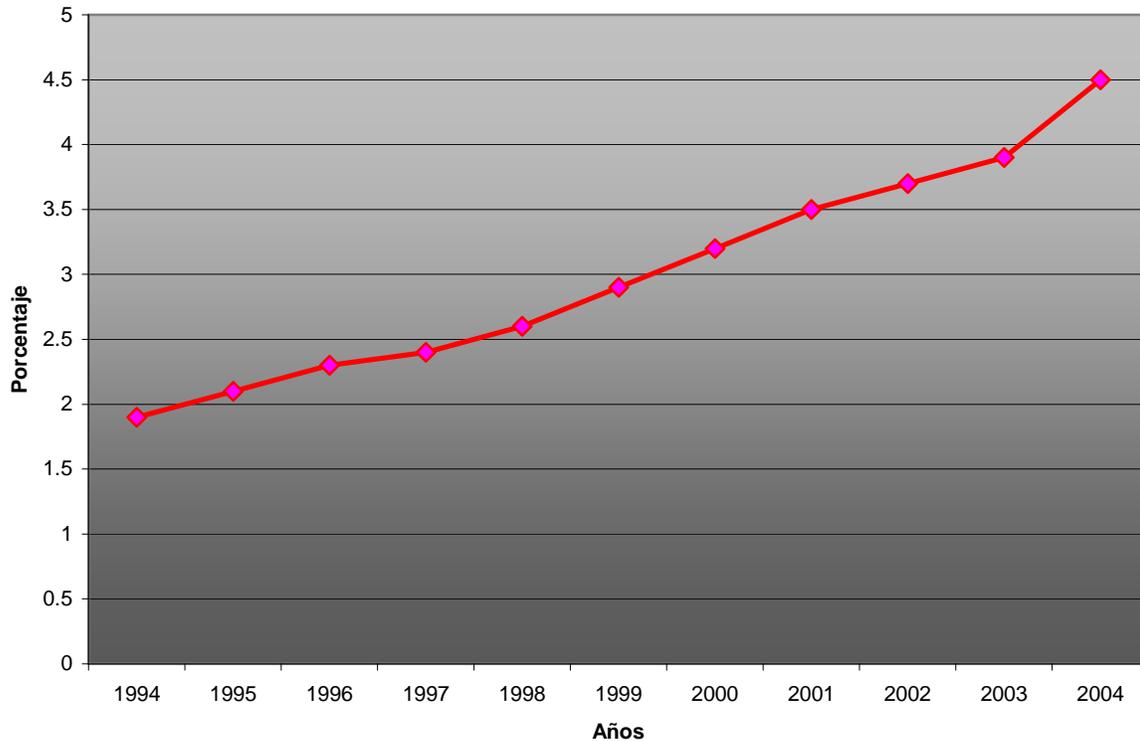
Se puede concluir que la industria mexicana de producción de equipos informáticos ha perdido importancia, en los últimos años, por el hecho que las importaciones se han incrementado, como lo demuestra el aumento en el número de hogares con computadora en el periodo señalado.



PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA EN EL PIB

Para conocer la importancia directa de la TI dentro de la economía nacional, se muestra la siguiente gráfica:

Participación del PIB informático en el PIB Nacional



La gráfica muestra el incremento porcentual que ha tenido la industria de la TI para la generación del PIB, pasando de menos del 2% en 1994 a casi el 4.5 % en 2004, resaltando que dicha industria aumento su participación en la economía nacional a más del doble de su aportación al PIB.

Empero es importante resaltar que la mayor parte de estos productos no son de origen nacional, sino que proceden de otros países, que bien tienen una mayor infraestructura para la investigación y desarrollo de estos productos, o tienen mayor capacidad para invertir en este tipo de bienes.



OBSERVACIONES

A manera de conclusión podemos señalar lo siguiente:

La importancia de la industria de la Tecnología de la información, en los últimos años, ha ido en aumento, reflejado en el incremento a nivel mundial del número de usuarios de computadora.

Igualmente, en México la importancia de las tecnologías de la información se ha incrementado ya que el porcentaje de hogares con computadora, así como con conexión a Internet, ha crecido en el último lustro. Así mismo es pertinente indicar que aquellos hogares que carecen de estos servicios se debe principalmente a razones de tipo económicas.

La industria de la TI representa un papel muy significativo dentro de las actividades de la economía nacional, si bien no es el principal factor, colabora de manera importante en el Producto Interno Bruto del país.

Así, con el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones y redes, las industrias colaboran en el fortalecimiento de la economía nacional por un lado, mientras que por el otro, se coadyuva en el desarrollo de una sociedad con acceso a mayor número de recursos de información.



CARACTERÍSTICAS DE LOS DISTRIBUIDORES

Kymerx, como se señaló con anterioridad, es una empresa que se dedica a la venta de equipos de telecomunicaciones, al mayoreo, a los distribuidores e integradores de soluciones (también conocidos como VAR – Value Added Retailer). Razón por la cual a demás de estar conscientes del comportamiento de los usuarios finales, se hace necesario conocer las características de los distribuidores, para estar en posibilidad de analizar su comportamiento como empresas, y observar sus necesidades como compradores.

A continuación, se presentan algunas de las características de los distribuidores, obtenidas de la encuesta realizada por el “boletín de la computación”, considerada como una de las principales publicaciones en el sector industrial, en el 2007.

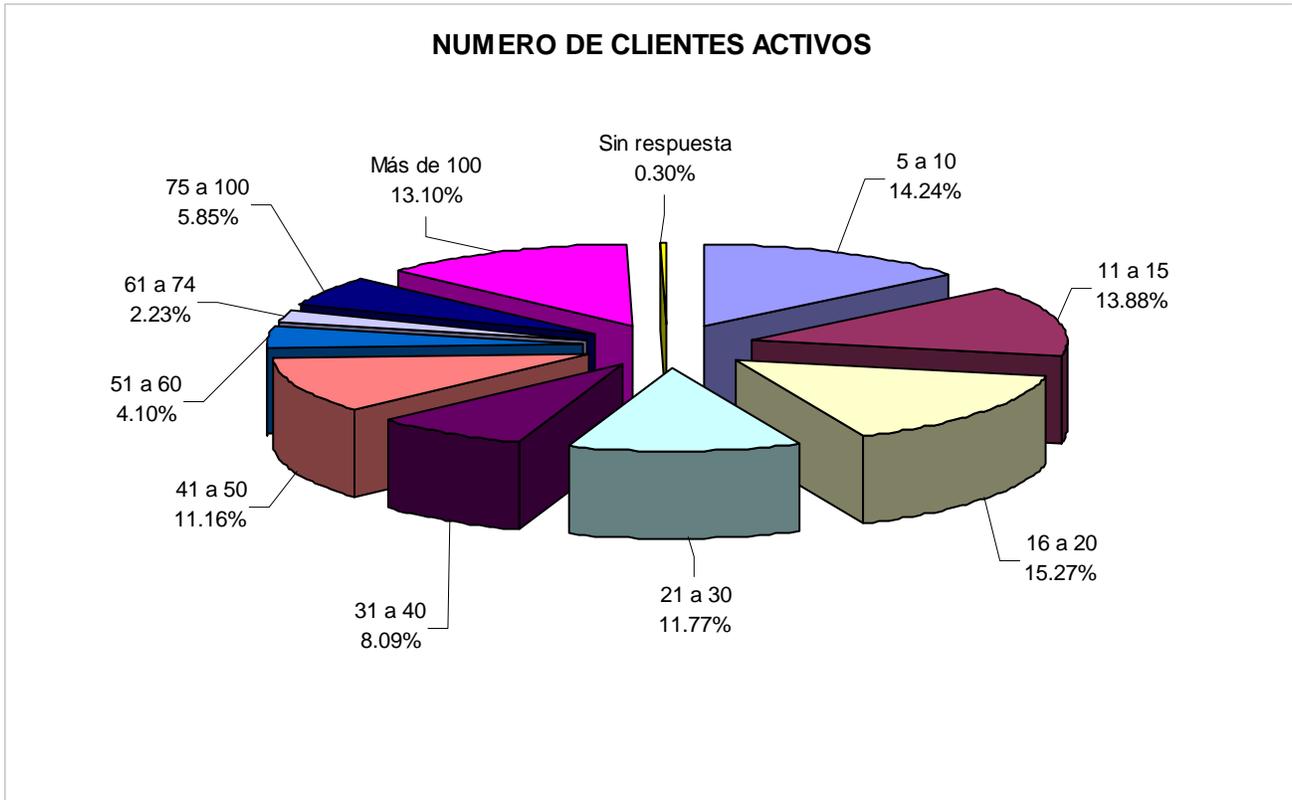
La encuesta fue enviada a 15,686 distribuidores, en toda la República Mexicana, de los cuales sólo contestaron 1,657, equivalente al 10.56 %. Cantidad que se considera significativa para establecer como validos los resultados de dicha encuesta.

Los resultados de la encuesta fueron presentados en varios y agrupados en diversas formas: por la totalidad de la República Mexicana, DF y Área metropolitana, interior de la República, así como una división en 5 zonas geográficas del país. Los resultados que se presentan en seguida, se tomaron de los resultados totales de la república mexicana, ya que la expectativa de Kymerx es tener presencia en todo el territorio nacional, ya que a la fecha, solamente un pequeño porcentaje de sus ventas se ubican en el interior del país.



NÚMERO DE CLIENTES ACTIVOS

A continuación, se presentan los resultados de las empresas referentes al número de clientes activos que poseen los distribuidores de acuerdo con el “boletín de la computación”:



En la gráfica anterior se muestra con claridad la heterogeneidad de los minoristas en cuanto al número de clientes activos a los que atienden. También apreciamos que hay una tendencia importante en los minoristas con un número de clientes activos bajo lo cual nos hace pensar que el mercado al que atienden esta mayoría de empresas, es muy oscilante, y no se mantiene comprando los productos constantemente, sino que realizan compras en forma esporádicas, o bien cambian regularmente de proveedor frecuentemente.

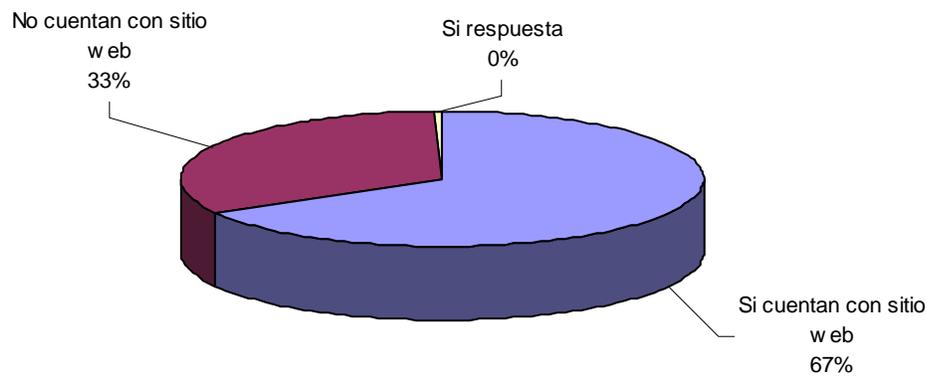
Además hay un porcentaje considerable de empresas con más de 100 clientes activos, hecho que refleja la división de los distribuidores de acuerdo al mercado que atienden y a los productos en los que se especializan.



DISTRIBUIDORES QUE CUENTAN CON SITIO WEB

En la siguiente gráfica se detallan los resultados de las empresas referentes aquellos distribuidores que cuentan con una página web, de acuerdo con el boletín de la computación:

DISTRIBUIDORES QUE CUENTAN CON SITIO WEB



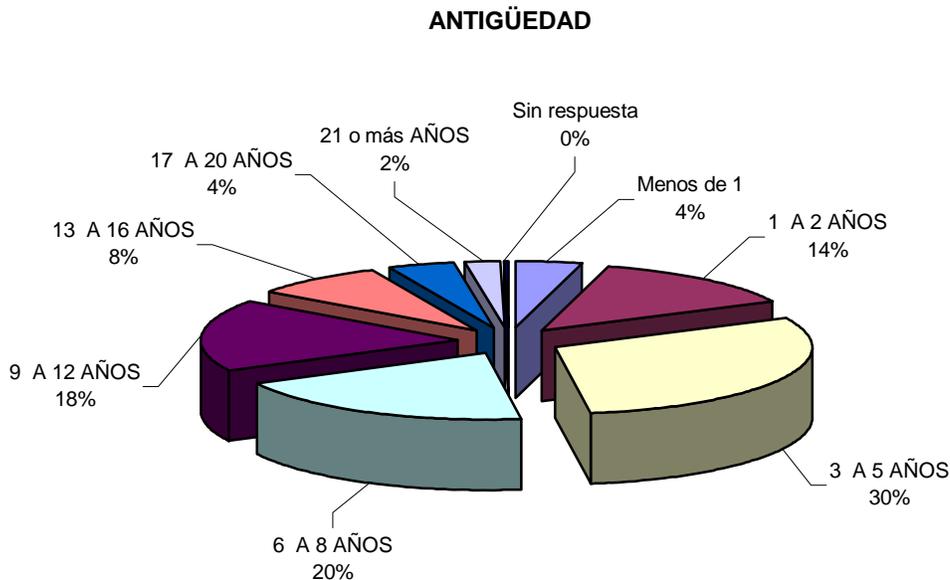
Los registros de la gráfica señalan claramente que la mayoría de los distribuidores cuentan con un sitio donde los sus clientes pueden obtener diversos tipos de información, desde los precios, stock de productos, información general de la organización, entre otros.

Esta situación no es de extrañarse debido al sector industria en el que se encuentran este tipo de empresas. Y nos hace ver la importancia que los usuarios finales otorgan a poder acceder a la información de la compañía en forma remota. Por ello la información, imagen, y características de las páginas web serán trascendentales para la impresión que el mercado tenga de las diversas empresas.



ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a su antigüedad de acuerdo con el boletín de la computación:



Es notorio que la antigüedad de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de tecnología de la información es relativamente baja, puesto que el auge de esta industria se dio a finales del siglo pasado. Por lo cual las entidades empiezan a desarrollar estrategias para mantenerse estables en el mercado.

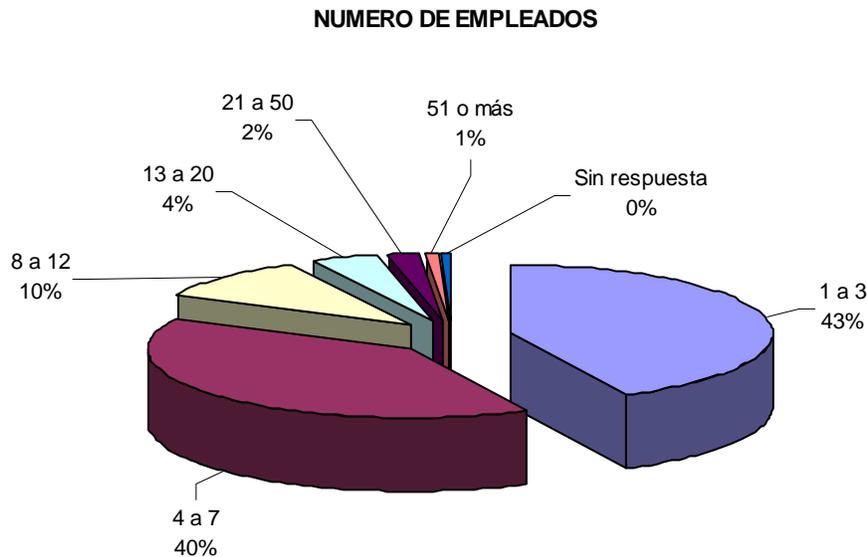
Tenemos así que las empresas con mayor tiempo de haber sido establecidas, representan un pequeño porcentaje, siendo que las empresas con más de 13 años de antigüedad participan con apenas el 12% del total de estas. Mientras que las empresas que tienen de 3 a 12 años son el 68%. Y es probable que dentro de este rango, entre los 3 a 5 años, donde se encuentran un número considerable de empresas que empiezan a desarrollar una cierta estabilidad, representando el 30% del total.

Además, otro factor que es visible al analizar la gráfica anterior es la inestabilidad y heterogeneidad del mercado, que propicia que numerosas empresas dedicadas se encuentren entrando y saliendo constantemente del mercado. Lo que hace a esta industria altamente dinámica y por lo tanto peligrosa.



NUMERO DE EMPLEADOS

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes al número de empleados con que cuentan, de acuerdo con el boletín de la computación:



Esta gráfica anterior nos permite observar con claridad que el número de empleados que las empresas requieren en su mayoría es muy bajo, razón por la cual según la ley para el fomento a la competitividad, la mayoría de dichas organizaciones estarían clasificada dentro de las micro y pequeñas empresas.

Sin embargo, el fenómeno que se presenta aquí, es que esta industria no requiere de una gran cantidad de empleados para generar ingresos elevados, ya que una empresa con que posea de 1 a 3 empleados, podría generar arriba del millón de pesos en ingresos durante un sólo mes.

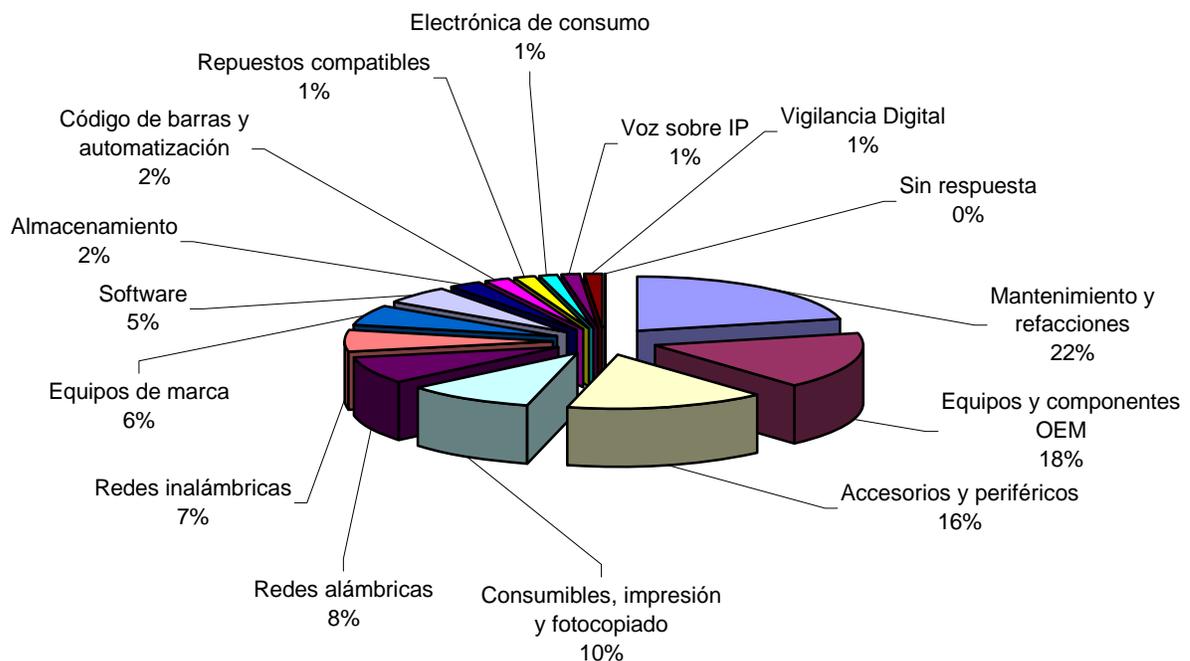
Esto nos hace darnos cuenta, también, que en la mayoría de las compañías la decisión de compra se encuentra entre un número limitado de personas, que muchas veces pueden mantener cualidades similares en su conducta como consumidores. Lo cual permitiría que la empresa llevara un cierto seguimiento de las características de compra de cada uno de sus clientes constantes.



NICHO DE MERCADO AL QUE SE ENFOCAN

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a los nichos de mercado a los que atienden de acuerdo con el boletín de la computación:

NICHOS DE MERCADO



La gráfica arroja que la mayor parte del mercado de los equipos de TI se encuentra en el mantenimiento y refacciones, Equipos y componentes originales, accesorios y periféricos así como en consumibles para impresión y fotocopiado.

Mientras que el nicho en el cual se encuentra ubicada Kymerx (Redes inalámbricas) representa tan solo el 7% del mercado, de acuerdo con el número total de distribuidores. Esto significa una porción considerable, tomando en cuenta



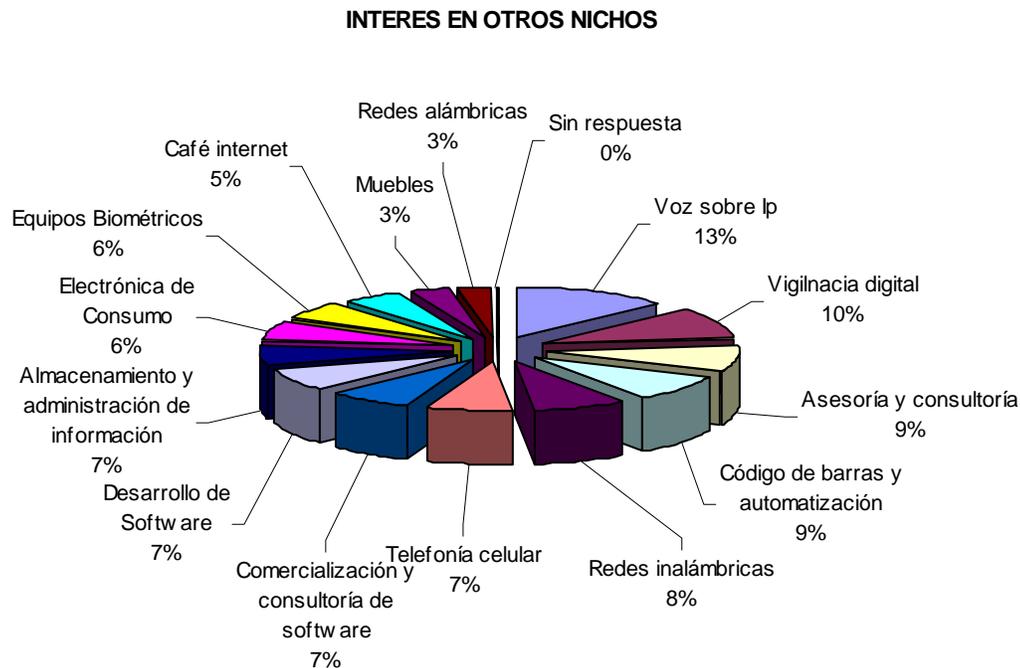
que se trata de un servicio complementario al procesamiento de datos, que es la herramienta de mayor comercialización en la industria de la TI.

Por otro lado, también se deben analizar las tendencias del mercado en cuanto a estas características, situación que se abordará enseguida.



OTROS NICHOS DE MERCADO EN LOS QUE LES GUSTARÍA ENFOCARSE

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a otros nichos de mercado que les gustaría atender de acuerdo con el boletín de la computación:



De acuerdo con la gráfica anterior y relacionándola con el resultado del apartado anterior observamos que el interés de las empresas que están dedicadas a otro nicho y desean ingresar al de redes inalámbricas es del 8%, lo cual representa una posibilidad de crecimiento en el porcentaje de mercado de las redes inalámbricas, dentro de la industria de la TI.

También se registra que el interés mayor se presenta en el nicho de Voz/IP, productos que Kymex ya comercializa, por lo tanto este interés representará en el futuro mayores ventas para la empresa.

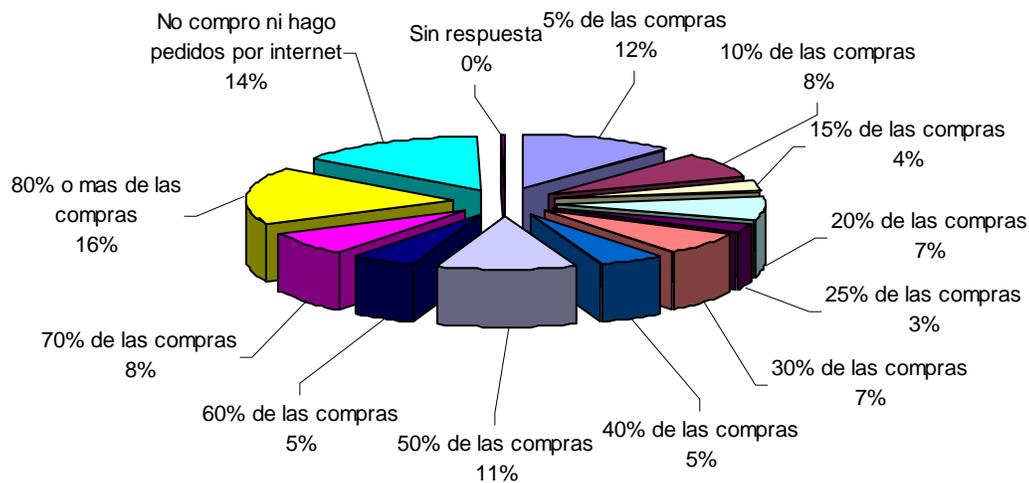
Los elementos anteriores demuestran un pronóstico favorable en cuanto al incremento del mercado. Que si bien no son porcentajes que representen mayorías absolutas, si proporcionan una perspectiva de crecimiento sostenible positivo.



PORCENTAJE DE COMPRAS QUE REALIZAN POR INTERNET

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a el porcentaje de compras que realizan por Internet, de acuerdo con el boletín de la computación:

PORCENTAJE DE COMPRAS POR INTERNET



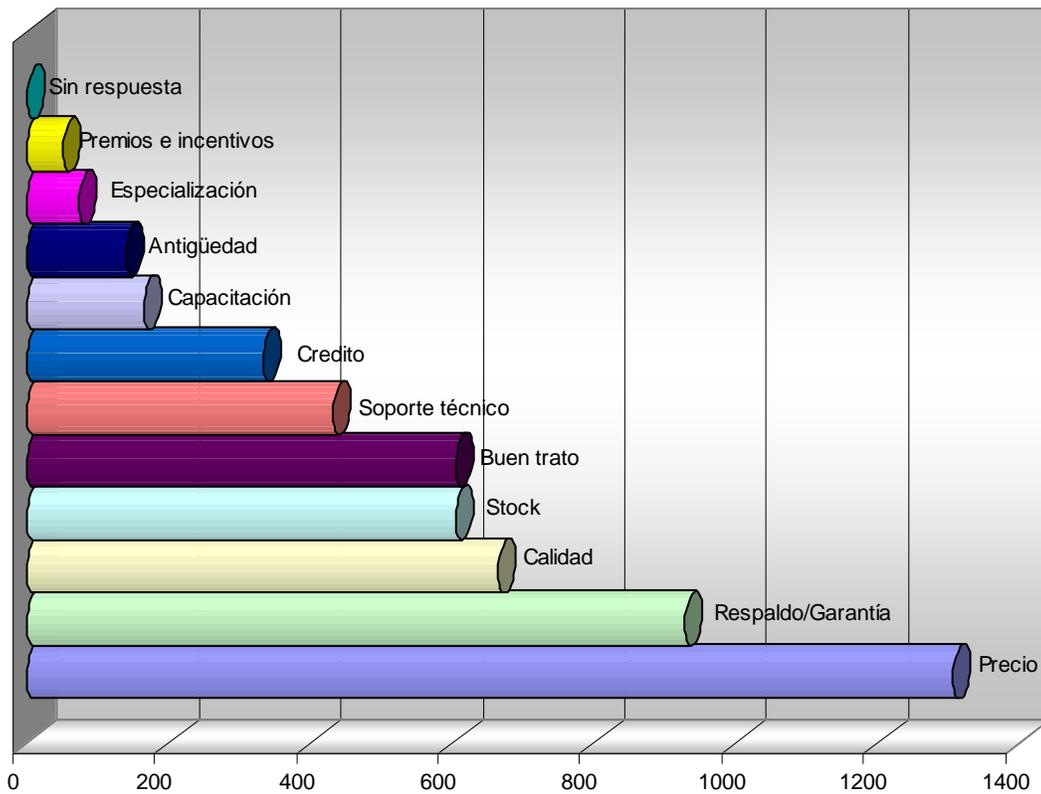
En esta grafica se nota que la mayoría de los distribuidores llevan a cabo la adquisición de sus mercancías, aunque sea en un mínimo porcentaje, por Internet. Hecho que comprueba el incremento de las transacciones por este medio, De ahí la importancia de que la empresa busque adaptar sus operaciones a esta modalidad de transacción para no ser desplazado del mercado.



ASPECTOS QUE CONSIDERAN AL SELECCIONAR PROVEEDOR

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a las características que estas consideran más importantes al momento de seleccionar a sus proveedores:

ASPECTOS IMPORTANTES PARA SELECCIONAR PROVEEDOR



Así tenemos que: el principal atributo que las organizaciones consideran al seleccionar a sus proveedores es el precio, por lo cual el mercado será altamente sensible a los cambios en el mismo, tanto a la alza como a la baja. Por lo cual tendremos que considerar la aplicación de una estrategia en que los costos sean reducidos al máximo, para no sacrificar utilidad al rebajar el precio.

El segundo lugar de importancia, que tomaron en cuenta las empresas para seleccionar proveedor, fue el respaldo y garantía de los equipos, motivo por el cual el área correspondiente adquirirá una mayor relevancia para la estrategia de la organización.



Por otro lado, es conveniente destacar algunos elementos de la mayor importancia para el minorista, aunque no tan trascendentes como el precio y la garantía de los equipos, tales como la calida, stock y buen trato, considerados como factores de apoyo a la estrategia que se subordinan al cumplimiento de los precios y de la adecuada aplicación de las garantías

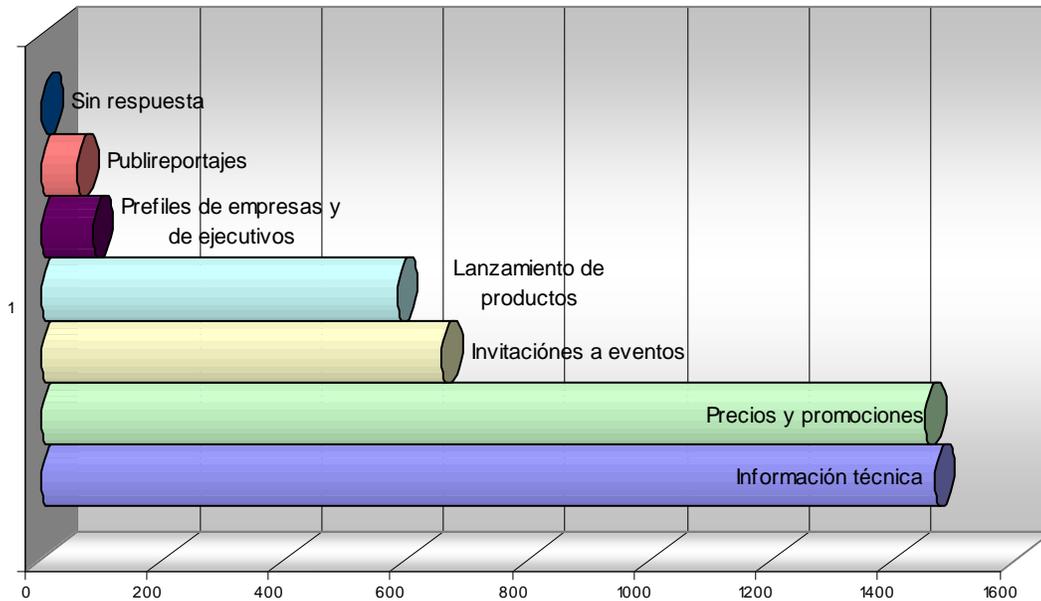
El resto de los criterios podrán ser atendidos por Kymerx una vez que logre una mayor estabilidad, tanto económica como estructural y de mercado, que le permita atender los detalles de la industria, más allá de los diferenciadores.



INFORMACION UTIL PARA LOS DISTRIBUIDORES

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a la información que les es de mayor utilidad, de acuerdo con el boletín de la computación:

INFORMACION UTIL QUE PROPORCIONAN LOS MAYORISTAS



Esta sección es de suma utilidad al determinar la información que debe poseer la página web de la empresa, que como señalamos con anterioridad deberá contener primordialmente la información técnica de los productos, así como sus precios y promociones. Combinando un poco estas partes, quizás con invitaciones a los eventos de la empresa y a lanzamientos de nuevos productos.

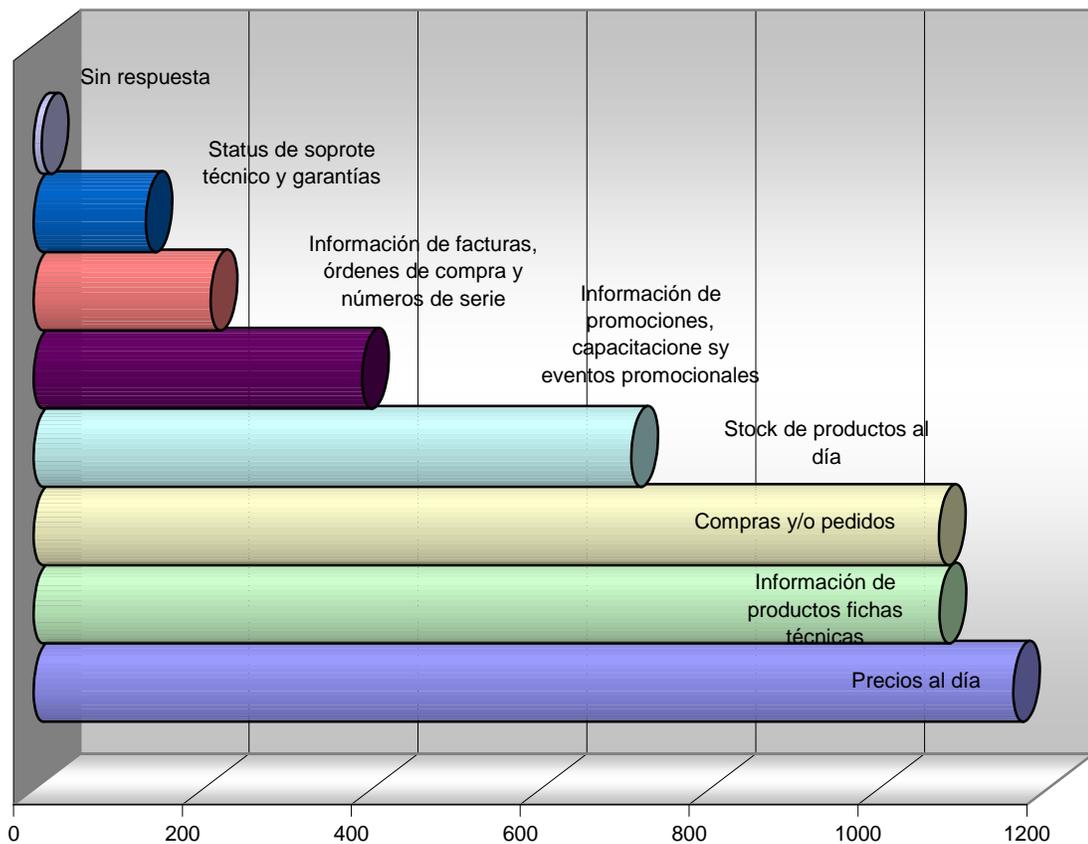
Dejando atrás, de esta manera a la información esencial de la empresa y los ejecutivos de la misma, así como a información adicional que pueda proporcionarse. La cual sí estará contenida dentro de la página pero con un enfoque de menor importancia.



SERVICIOS QUE LES SON UTILES A LOS DISTRIBUIDORES

A continuación, se presentan los resultados de las empresas referentes a los servicios en línea que a los distribuidores les son de mayor utilidad, de acuerdo con el boletín de la computación:

SERVICIOS UTILES



Esta gráfica nos hace darnos cuenta de algunos de los servicios que es importante considerar al desarrollar la página web de la empresa, siendo los más requeridos los relacionados con los precios, información técnica de productos y la realización de compras en línea.

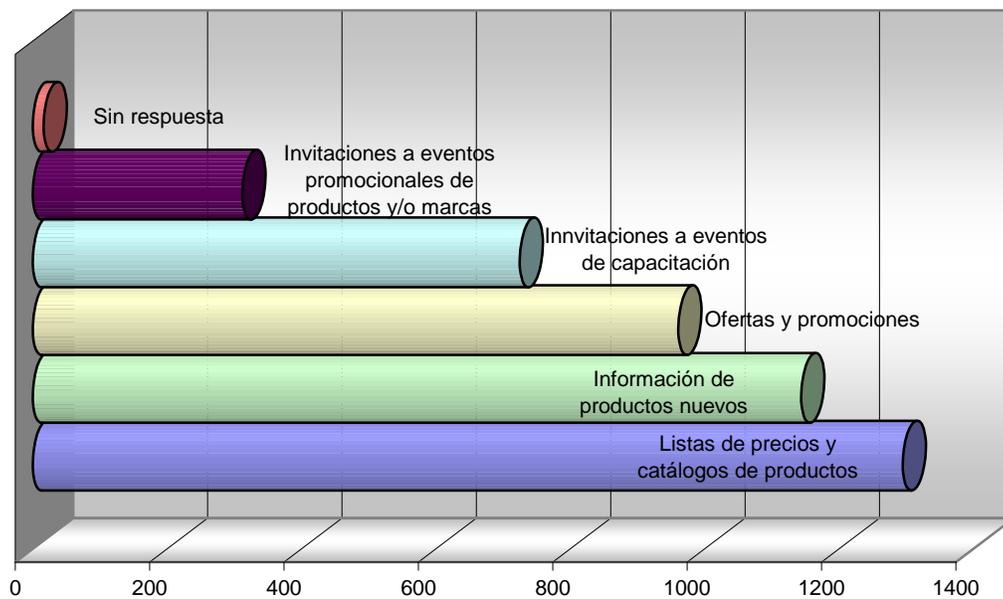
Situándose en segundo término la información del Stock de productos al día.



INFORMACIÓN QUE RECIBEN POR EMAIL QUE LES ES DE UTILIDAD

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a los servicios en línea que a los distribuidores les son de mayor utilidad de acuerdo con el boletín de la computación:

INFORMACIÓN UTIL POR EMAIL



Tomando en consideración que el correo electrónico una de las principales herramientas publicitarias de la empresa, esta sección nos provee de vital información acerca de los contenidos que deben incluirse en dichos envíos.

Así pues notamos en la gráfica que las listas de precios y catálogos de productos son la información de mayor utilidad para los minoristas, seguidas de información relativa a nuevos productos, y en tercer lugar tenemos las ofertas y promociones.

Estos serán los contenidos más importantes que deben incluirse en los correos electrónicos que la empresa envía a sus clientes.

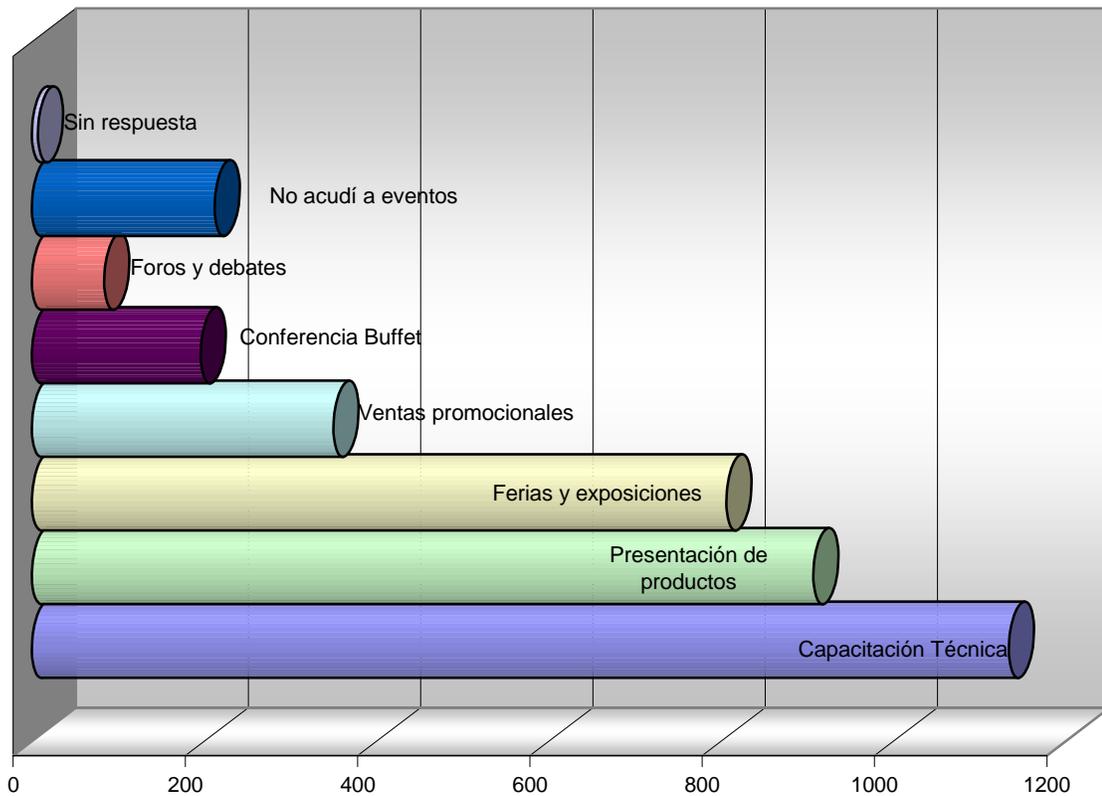
Considerando esta situación notamos que se presenta una oportunidad de promocionar a la empresa a partir de el desarrollo de eventos de capacitación, que pueden llegar a servir como medio de publicidad, así como de incentivo para elevar las ventas.



EVENTOS DE SU INTERES

A continuación se presentan los resultados de las empresas referentes a los servicios en línea que a los distribuidores les son de mayor utilidad de acuerdo con el boletín de la computación:

EVENTOS QUE LES INTERESAN A LOS DISTRIBUIDORES



En esta gráfica reiteramos el interés por los eventos de capacitación, que fue mencionado con anterioridad, teniendo este tipo de eventos el mayor nivel de interés por parte de los distribuidores. Seguidos por los eventos de presentación de productos nuevos y por las ferias y exposiciones.

Esto tiene un gran impacto en la estrategia de la empresa, ya que resaltamos con esta gráfica la posibilidad de desarrollar cierto tipo de capacitación para publicitar los nuevos productos, así como poder combinar estos eventos de capacitación con los de presentación de productos. Teniendo como resultado la presentación de productos e instrucciones esenciales de su utilización.



CARACTERÍSTICAS DE LOS USUARIOS FINALES

Como ya se mencionó con anterioridad Kymerx no se dedica a la venta de los productos a los usuarios finales, sino que es uno de los eslabones para hacer llegar los productos hasta ellos.

Sin embargo es de gran importancia analizar las características de los usuarios finales, para poder analizar el comportamiento de la industria. Y por lo tanto actuar en consecuencia para llevar a cabo el desarrollo de la misma.

Para tales efectos se llevo a cabo una segmentación de mercado de los productos de tecnología de información en general, puesto que estos son los que a su vez generan la necesidad de la tecnología de redes inalámbricas y telecomunicaciones.

Debido al comportamiento de la industria, dividiremos a los consumidores (también llamados usuarios finales) de la industria de la TI en 3 clasificaciones.

CLASIFICACIÓN POR ENTIDAD

Dentro de la industria encontramos dos tipos de consumidores en cuanto al tipo de entidad o de persona. Que podemos definir como:

Personas físicas (individuos): Se le denomina al hombre o mujer mayor de 18 años, sujeto de derechos y obligaciones¹. Para efectos de la segmentación se trata de aquellos usuarios domésticos, que dan uso a la tecnología de la información para cuestiones tanto de entretenimiento y personales, como para cuestiones de negocios.

Personas morales (empresas): Se denomina así a las sociedades constituidas por un mínimo de 2 personas físicas². Para efectos de la segmentación se tratará de entidades que utilizan la tecnología de la información primordialmente para sus actividades comerciales y de negocios.

CLASIFICACIÓN ECONÓMICA

Dentro de la industria definiremos tres tipos de consumidores en cuanto a sus ingresos. Que identificaremos de la siguiente manera:

¹ http://www.apertura.df.gob.mx/Persona_Fisica.php

² http://www.apertura.df.gob.mx/Persona_Fisica.php



Altos ingresos: Personas o empresas que no requieren realizar un sacrificio económico significativo para la adquisición de la TI.

Ingresos medios: Personas o empresas que requieren realizar un sacrificio económico moderado para la adquisición de la TI.

Ingresos bajos: Personas o empresas que requieren realizar un sacrificio económico muy elevado para la adquisición de la TI.

No podemos determinar específicamente los ingresos de las personas o de las empresas respecto a la segmentación, debido a que el grado de sacrificio económico va de acuerdo a las necesidades y deseos por la adquisición de los productos, y el objetivo de esta segmentación es simplemente agrupar a los consumidores dentro de ciertas categorías para su análisis, por lo cual la descripción señalada será suficiente.

CLASIFICACIÓN POR NECESIDAD DEL PRODUCTO

Así mismo se clasificó a los consumidores por el grado de necesidad del producto, para su vida o actividad cotidiana, de la siguiente manera:

Requieren del producto: Aquellas empresas o personas que debido a su actividad cotidiana o por el servicio que proporcionan a sus clientes, requieren de los productos de la empresa con mayor grado de indispensabilidad. Así como las personas que por su nivel o ritmo de vida se les hace necesaria la utilización de este tipo de equipos.

No requieren del producto: Se refiere a aquellas empresas o personas que no requieren para su operación o vida cotidiana de los productos de la industria, pero para las cuales la utilización de la TI les otorga un grado de status o bien de comodidad.



Los tres rangos de segmentación señalados anteriormente los podemos sintetizar en el siguiente cuadro.

Entidad	Necesidad del producto	Capacidad económica		
		Ingresos altos	Ingresos medios	Ingresos bajos
Empresas	Lo necesitan	Red	Red	Black
	No lo necesitan	Red	Yellow	Yellow
Personas	Lo necesitan	Red	Red	Black
	No lo necesitan	Red	Yellow	Yellow

En el esquema anterior podemos observar la división del mercado de la TI en 12 segmentos, de los cuales eliminaremos dos: los individuos y las empresas con ingresos bajos que necesitan de la tecnología para su operación o vida cotidiana, debido a que se considera a este segmento como inexistente en la vida real, o dado el caso de su existencia no se le considera como un nicho de mercado potencial.

De este modo podemos dividir nuevamente al mercado en dos, aquel segmento que por sus características poseen un consumo potencial elevado (las empresas y personas que necesitan de la TI con ingreso altos y medios, así como aquellas que no necesitan de ella pero tienen ingresos altos), y por otro lado tenemos al segmento con un consumo potencial bajo (las empresas y personas que no necesitan del producto con ingresos medios y bajos).

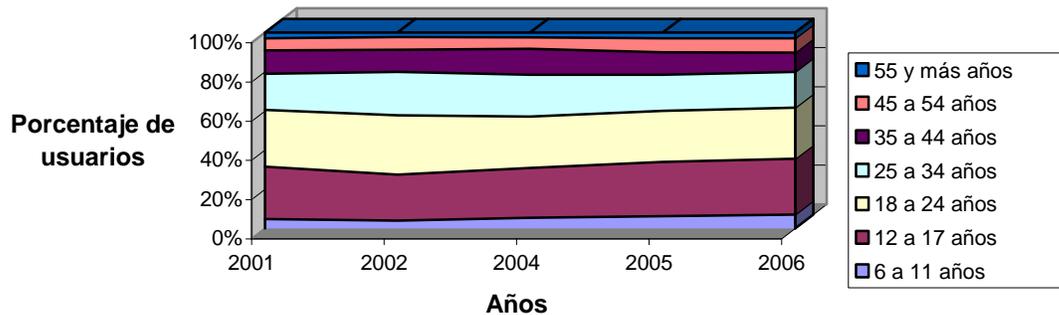
Lo cual nos deja una interesante marco de acción para los distribuidores e integradores de soluciones que venden a los usuarios finales, considerando como nicho de mercado a las empresas y personas que necesitan de la TI y poseen ingresos altos y medios, así como aquellas que no lo necesitan pero poseen ingresos altos. Y como mercado potencial a las empresas y personas que no necesitan de la TI pero con ingresos medios y bajos.



OTRAS CARACTERISTICAS DE LOS USUARIOS FINALES

Consideraremos para cuestiones del análisis del mercado las edades de los usuarios de la TI a partir de la siguiente gráfica.

PORCENTAJE DE USUARIOS DE INTERNET POR EDAD



3

En la gráfica anterior podemos observar como el mayor porcentaje de los usuarios de Internet de 2001 a 2006 (traducidos para efectos de este análisis en usuarios de TI) se encuentran entre las edades de los 12 a los 34 años, en tres grupos que van de los 12 a los 17, de los 18 a los 24 y, de los 25 a los 34 años, citados por orden de relevancia en cuanto al porcentaje.

Observamos una ligera tendencia en el último año a incrementarse el porcentaje de usuarios de edades de los 12 a los 17 años. Pero es muy probable que en años posteriores esta grafica tienda a homologarse con los porcentajes de las edades de los 35 años en adelante, suponiendo que los actuales usuarios de Internet se mantengan utilizándolo en años posteriores, y por lo tanto el porcentaje de usuarios mayores a la edad señalada se incrementaría.

³ Fuente: INEGI



OBSERVACIONES

Basados en la información anterior tenemos que:

Podemos dividir al mercado de al TI en dos grupos importantes, aquellos que representan el mercado meta de la empresa (empresas y personas que requieren de la tecnología de información con ingresos altos y medios, y aquellas con ingresos altos que no la necesitan), y el mercado potencial (empresas y personas que no requieren de la tecnológica y tienen ingresos medios y bajos).

La mayor parte de los usuarios de la TI se agrupan en edades de los 12 a los 35 años, pero este comportamiento puede extenderse de los 12 a los 45 años en los próximos 10 años.

Por lo tanto el tipo de consumidor al que es conveniente enfocarse son las personas de 12 a 45 años de ingresos altos y medios con necesidades tecnológicas por su profesión o vida cotidiana. Así como a las empresas con personal esencialmente joven con ingresos altos y medios que por su giro pueden requerir mayormente de la TI.



CAPITULO 4

LA COMPETENCIA DIRECTA



PREFERENCIAS DE LOS DISTRIBUIDORES

Para poder estar en condiciones de identificar y evaluar a la competencia directa de la empresa, se hizo necesario tomar la información recopilada por el boletín de la computación en su encuesta 2007 sobre las características y preferencias de los distribuidores de equipo de TI.

Esta encuesta, fue realizada a principio del presente año, enviando la encuesta a 1686 empresas distribuidoras de equipo de TI, de las cuales contestaron a la encuesta 10.56% (1657 empresas).

Esta encuesta se presenta en dos capítulos: Radiografía de los distribuidores (utilizada con anterioridad en este trabajo para describir las características de estos), y posicionamiento de los mayoristas.

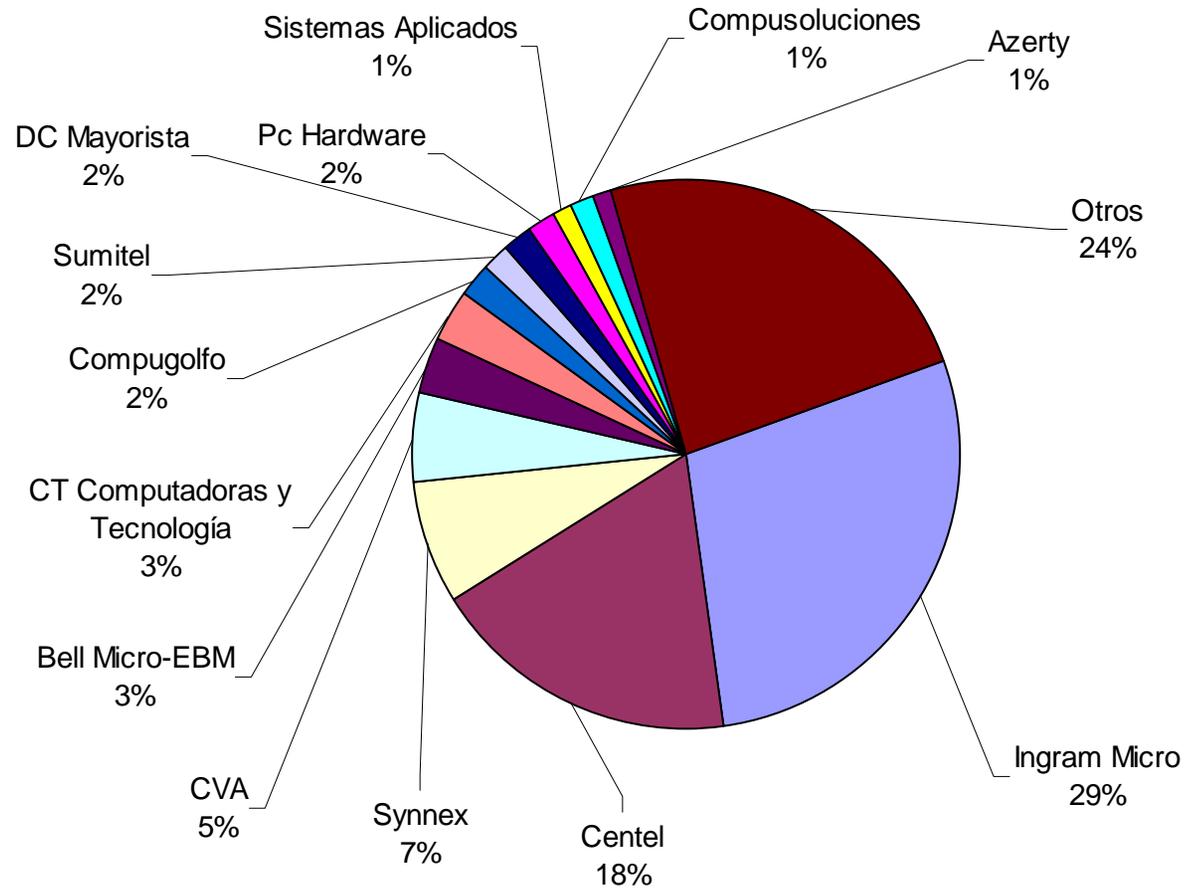
Para llevar a cabo el análisis de esta sección se tomaron los datos de la encuesta mencionada en su capítulo 2 (Posicionamiento de los mayoristas) del análisis del país, total país.

No se consideró la totalidad de las preguntas realizadas en el capítulo señalado, sino, únicamente aquellas que se consideraron adecuadas para realizar un análisis que permitiese analizar las preferencias del mercado en general, así como identificar a los principales competidores.

A continuación se presentan los resultados de las cuestiones que se consideraron pertinentes a analizar, y posteriormente se presenta un resumen del análisis realizado.

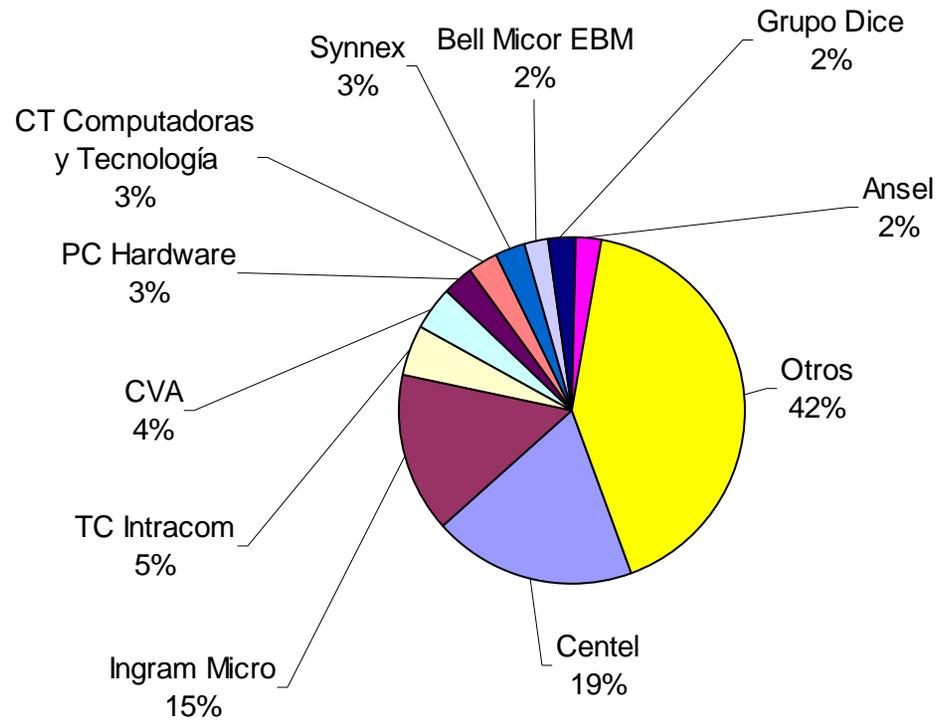


MAYORISTAS LIDERES EN VENTA DE EQUIPOS DE MARCA



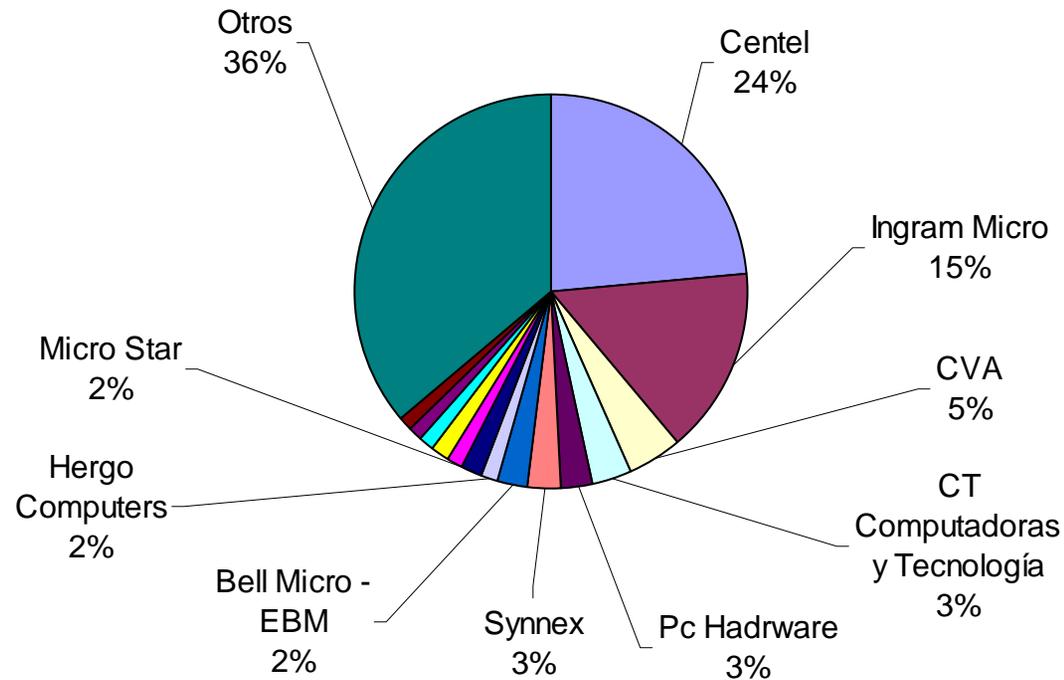


MAYORISTAS LIDERES EN VENTA DE EQUIPOS DE REDES, CONECTIVIDAD Y TELECOMUNICACIONES



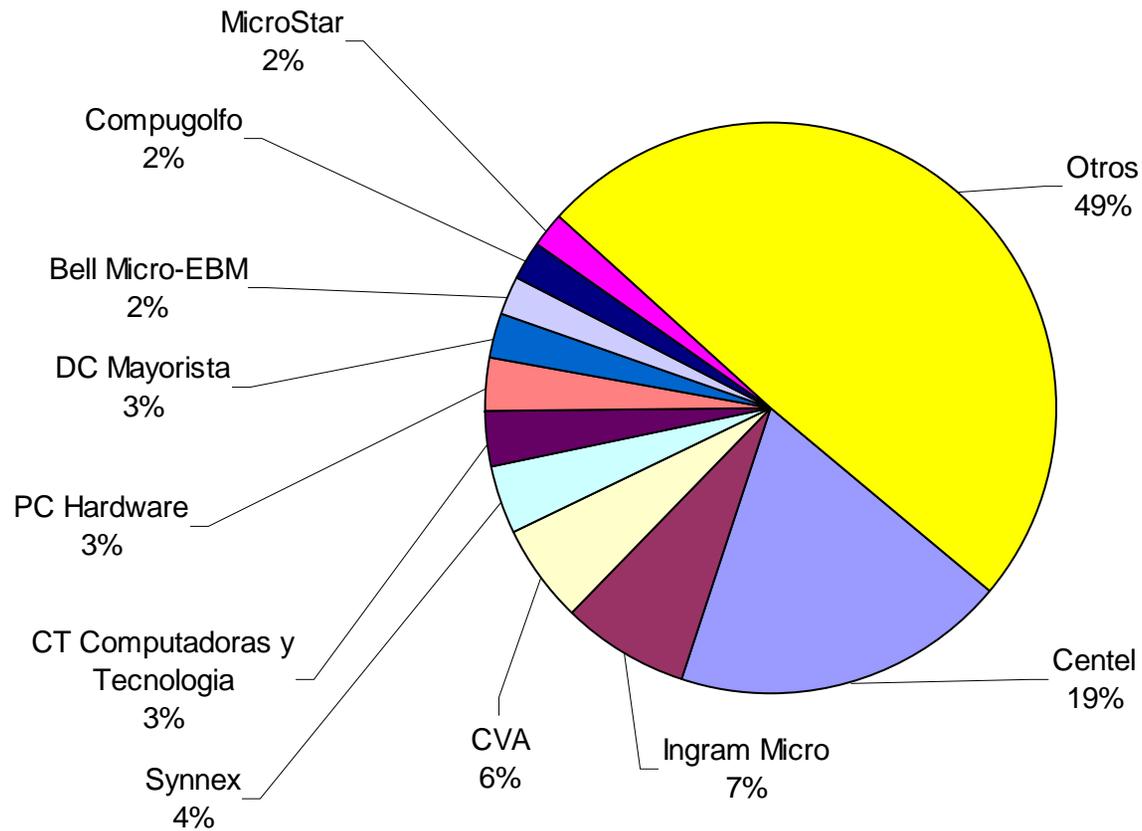


MAYORISTAS CON EL MEJOR SOPORTE TÉCNICO



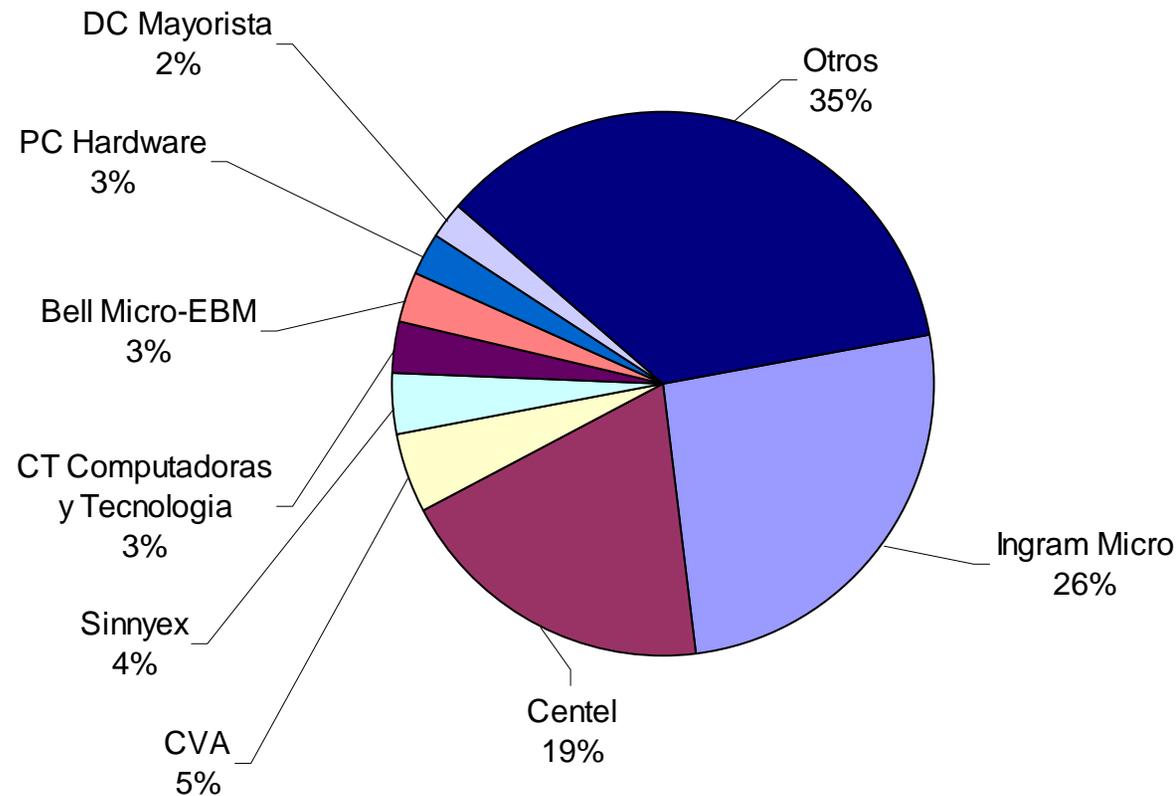


MAYORISTAS CON EL TRATO MÁS CALIDO



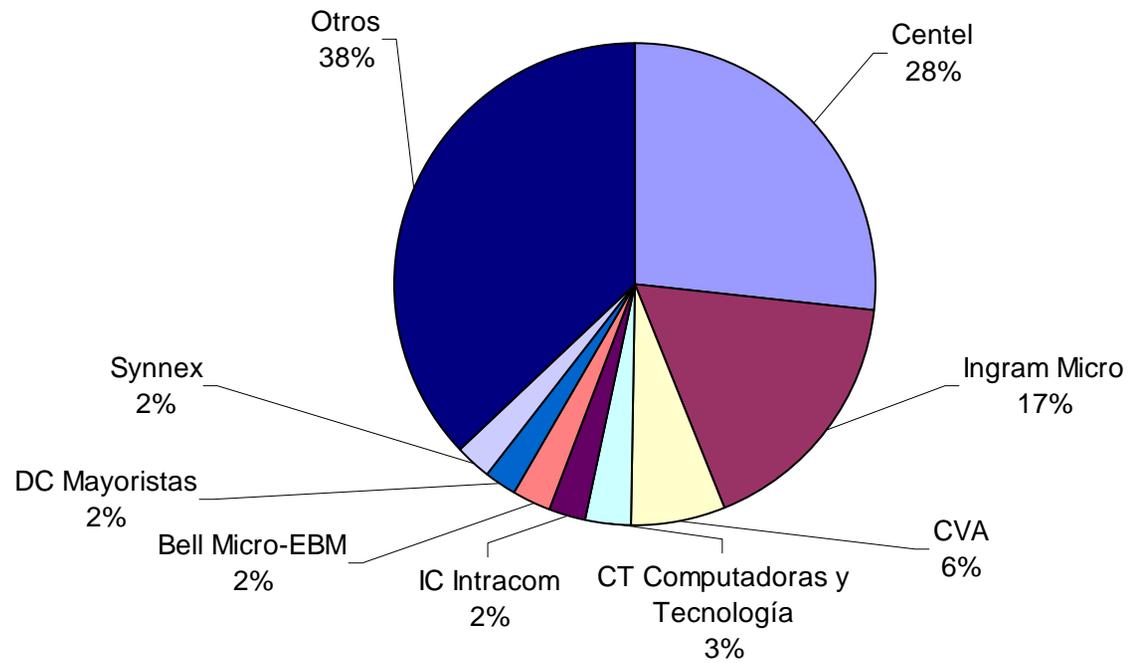


MAYORISTAS CON MAYOR DISPONIBILIDAD DE EQUIPOS



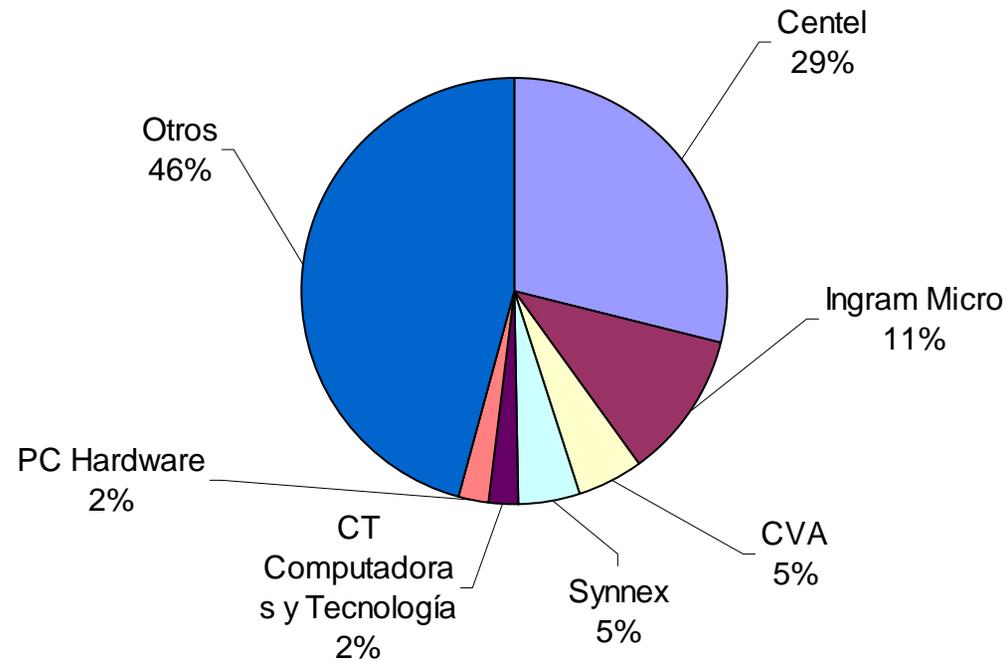


MAYORISTAS CON MEJOR INFORMACIÓN TÉCNICA Y COMERCIAL



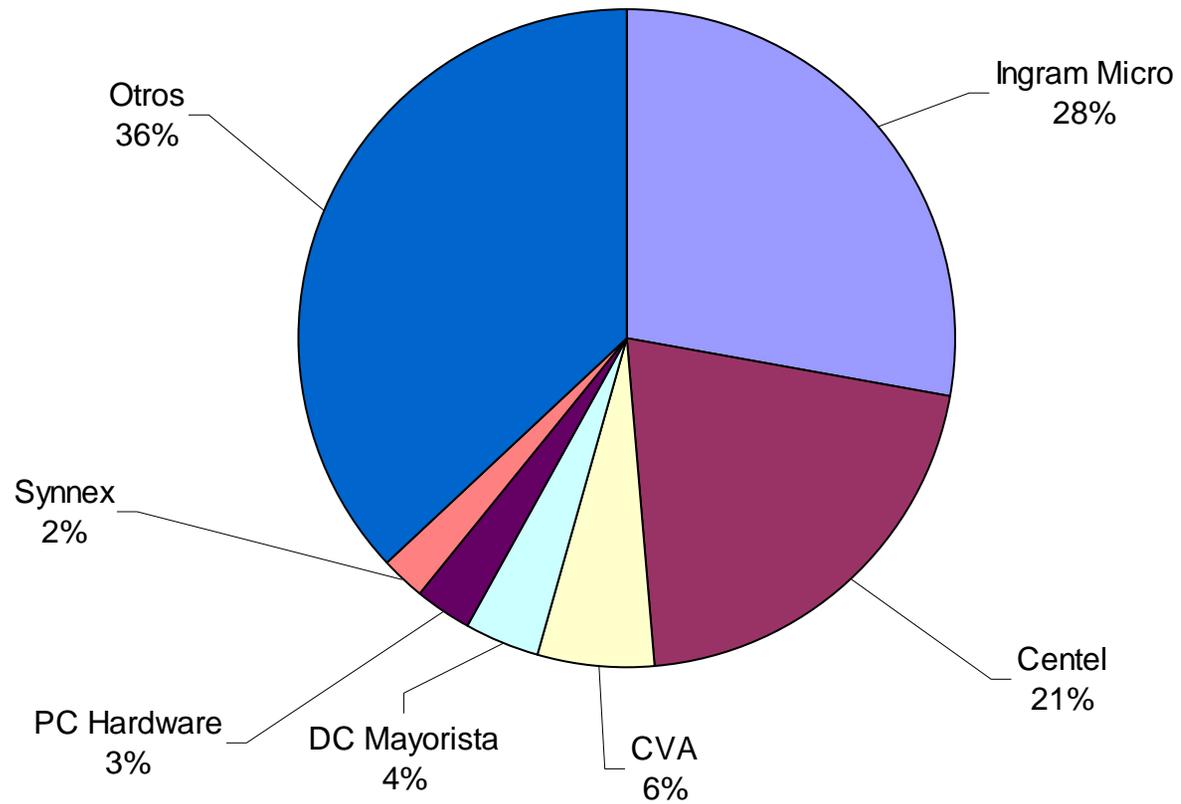


MAYORISTAS CON MEJORES OPCIONES DE CAPACITACIÓN





MAYORISTAS CON LOS MEJORES SERVICIOS EN LINEA





OBSERVACIONES

Al observar las gráficas anteriores nos damos cuenta de que el mercado mayorista de la TI en cuanto a los equipos de marca se encuentra dominado por dos empresas: Ingram Micro y Centel, representando en suma más del cuarenta por ciento del mercado total. Mientras que en lo que corresponde a las redes, conectividad y telecomunicaciones el mercado se encuentra un poco más disperso, pero aún así las dos empresas mencionadas anteriormente son las mejor posicionadas en este nicho.

Cabe mencionar, que en este último nicho, la parte más representativa de las preferencias para comprar de los distribuidores se encuentra en el un grupo de mayoristas no posicionados. Lo cual implica que las empresas grandes no dominan el mercado de la TI por lo menos en este nicho.

Así mismo las preferencias en casi todos los aspectos (calidad, soporte técnico, trato calido, disponibilidad de equipos, entre otros elementos) son dominados por Centel e Ingram. También hay una cantidad de mayoristas que tienen más del dos por ciento de estas características, sin embargo los más importantes son los ya mencionados.

Por las cuestiones anteriores, definiremos como los principales competidores en el mercado a Ingram Micro y a Centel, y estudiaremos sus características más a fondo.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA (MAYORISTAS)

Una vez identificadas algunas de las características del mercado, basados en la opinión de los distribuidores acerca de los mayoristas de equipo de TI más importantes en todo el país, nos encontramos en posibilidad de desarrollar un análisis de la empresa en comparación con el resto de las empresas del sector.

Para este análisis, se han tomado únicamente a las identificadas como las dos empresas más importantes en el sector de ventas al mayoreo de equipo de TI: Ingram Micro, y Centel Intcomex. Debido a la complejidad de realizar un análisis más a profundidad de la totalidad de las empresas, así como por que estas empresas representan los líderes en el ramo y por lo tanto las podemos considerar como una medida de comparación relevante.

Sin embargo se recomienda que en el futuro se continúe recopilando información sobre las empresas señaladas, así como aquellas que son competidores en menor escala. Con la finalidad de mantenerse informados de los cambios que se generen en las posiciones competitivas de las diversas empresas mayoristas, y poder actuar en consecuencia.

A continuación presentaremos algunas de las características de las dos empresas líderes en la venta mayorista de equipo de TI, seguido de un análisis comparativo de las mismas con Kymex. Las características de esta última empresa no serán presentadas, debido a que ya fueron descritas con anterioridad al principio de este trabajo.

Es importante señalar la dificultad de homologar la información de todas las empresas debido a que no fueron facilitados los datos directamente por las mismas. La información obtenida es resultado de una extracción de las páginas web de las empresas señaladas, la cual esta disponible para todo público.

Únicamente se presenta una parte de la información disponible, por considerarla de trascendencia para la evaluación de las empresas, pero se obtuvieron algunos datos más que son presentados en la comparación realizada más adelante en este capítulo.



INGRAM MICRO



Ingram Micro Inc. (NYSE:IM) cuya sede se encuentra en Santa Ana, California, es el distribuidor mayorista de productos y servicios de tecnología más grande del mundo y el proveedor líder a nivel mundial en servicios de integración y ensamble. Con ventas de \$25,460 millones de dólares en el 2004, la compañía y sus subsidiarias operan en 30 países distribuyendo más de 280,000 productos de más de 1,400 fabricantes a más de 165,000 distribuidores en más de 100 países.

Ingram Micro alrededor del mundo es líder en la industria logística, logrando una ejecución superior, con precisión, puntualidad y disponibilidad de producto, administrando altos volúmenes de pedidos y logrando increíbles niveles de servicio al cliente y productividad.

Los servicios que Ingram Micro brinda a distribuidores van más allá del producto, ya que ofrece su experiencia a través de: comercio electrónico, soporte técnico, redes de cooperación para distribuidores, financiamiento y licencias de software, entre otros.

Ingram Micro entrega tecnología vital para los negocios y la vida diaria; es el poder detrás de los proveedores de tecnología, los fabricantes y las compañías de comercio electrónico, gracias a una escala global única, infraestructura inigualable y sistemas de tecnología de punta.

En Latinoamérica, Ingram Micro está presente en México, Brasil, Chile, Miami, Florida y atiende al resto de los países de la región a través de sus oficinas en Perú y Argentina.

Ingram Micro México es el mayorista líder en el país. Además de sus oficinas corporativas y centro de distribución en la Ciudad de México, Ingram Micro México cuenta con oficinas de venta en Hermosillo y Tijuana, y sucursales en las ciudades de Monterrey, Guadalajara, León, Puebla y Mérida, dando servicio a todo el canal de distribución en la República Mexicana.



VISIÓN

Ingram Micro será reconocido como la mejor manera de llevar la tecnología al mundo.

MISIÓN

Crear las soluciones necesarias de IT, haciendo más rentable a nuestros socios de negocios y maximizando el valor de nuestros accionistas.

VALORES

Nos comprometemos a que estos valores sean la guía de nuestras decisiones y nuestro comportamiento:

Trabajo en equipo. Promovemos y apoyamos a un equipo que, siendo diverso, está siempre unido. Trabajamos juntos para alcanzar nuestros objetivos comunes.

Respeto. Respetamos los derechos y creencias de nuestros asociados, nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestros proveedores y nuestra comunidad. Tratamos a los demás con el más alto grado de dignidad, igualdad y confianza.

Responsabilidad. Aceptamos nuestras responsabilidades individuales y de equipo, y cumplimos con nuestros compromisos. Asumimos responsabilidad de nuestro desempeño en todas nuestras decisiones y acciones.

Integridad. Empleamos los estándares éticos más altos, demostrando honestidad y justicia en cada acción que tomamos.

Innovación. Somos creativos en dar valor a nuestros asociados, clientes, accionistas, proveedores y comunidad. Nos anticipamos al cambio y capitalizamos las múltiples oportunidades que surgen.



OBJETIVOS

Éxito de nuestros asociados. Ser los mejores en cada una de las regiones en las que tenemos presencia.

Satisfacción total de nuestros clientes. Ser el proveedor líder de servicios y productos de tecnología en cada una de las regiones, enfocándonos en exceder las expectativas de nuestros clientes a través de un acercamiento total con el canal para un mejor conocimiento de sus necesidades.

Crecimiento y Rentabilidad. Ser el distribuidor Mayorista número uno en cada una de las regiones en las que tenemos presencia, superando notablemente a nuestros competidores y ofreciendo valores agregados inigualables que aseguren la lealtad de nuestros clientes.

Satisfacción de los Accionistas. Alcanzar el cumplimiento de los objetivos de venta.



HISTORIA DE INGRAM MICRO MÉXICO

1987 Manuel Sáenz y José Luis Rodríguez fundan DICOM (Distribuidora de Cómputo), empresa dedicada principalmente a la distribución y comercialización de equipos computacionales.

1993 Dicom se alía con Ingram Micro, esta última adquiere el 70% de las acciones. El nombre de la compañía cambia a Ingram Dicom

1997 Ingram Dicom cuenta con 7 sucursales en la República Mexicana: Guadalajara, Hermosillo, León, Mérida, Monterrey, Puebla y Tijuana.

1998 Ingram Dicom obtiene la certificación ISO9002 en el proceso de configuración y ensamble.

1998 Ingram Micro, el distribuidor mayorista de tecnología más grande del mundo, adquiere el resto de las acciones de Ingram Dicom.

1998 Ingram Dicom inaugura nuevas oficinas en Monterrey N.L.

1999 Ingram Dicom cambia su nombre por Ingram Micro México.

1999 Ingram Micro México inaugura nuevas oficinas en Guadalajara, Jal.

2000 Ingram Micro México lanza su estrategia Inteligentzia orientada a ofrecer soluciones de comercio electrónico B2B a todos sus socios de negocio.

2001 Ingram Micro México amplía su cobertura en el país bajo el concepto de oficinas de venta.

2001 Se inaugura el Centro de Distribución de la Ciudad de México (CEDIM) para cubrir la demanda de productos y servicios de tecnología en los próximos 5 años.

2002 Ingram Micro México obtiene la certificación ISO 9001 para la mayoría de sus procesos de negocio.

2003 Ingram Micro México presenta su nuevo modelo de negocio. Alejandro Castro se incorpora como director general adjunto de Ingram Micro México.

2004 Alejandro Castro, nuevo director general de Ingram Micro México implementó un nuevo modelo de negocio basado en la rentabilidad.



DATOS RELEVANTES

Ingram Micro México es el principal socio de negocios en la cadena de distribución de productos de TI. La lista de proveedores cuyos productos son distribuidos por Ingram Micro México incluye a los principales fabricantes de hardware, equipo para redes y conectividad, y desarrolladores de software. Entre nuestros socios de negocios se encuentran: Acer, APC, Apple, Canon, Cisco Systems, Compaq, Corel, Epson, Hewlett-Packard, IBM, Intel, Iomega, Lexmark, Microsoft, Motorola, Novell, Oracle, Okidata, Sony, Sun Microsystems, Symantec, 3Com, Toshiba, Triplite, Viewsonic, Xerox y muchos más.

Ingram Micro y sus subsidiarias comercializan y distribuyen más de 280,000 productos en todo el mundo. La variedad de producto se adecua a las distintas necesidades de cada uno de los mercados en los diferentes países. Las ventas mundiales son una mezcla de productos de hardware, software y servicios. Esta mezcla incluye una amplia selección de materiales especializados en UNIX, comunicaciones en red/interoperabilidad y sistemas high-end; una selección de sistemas de almacenamiento, productos de consumo, productos y programas para distribuidores especializados en RISC/CISC, sistemas multiusuario y la integración y venta de LAN/WAN, así como productos orientados a satisfacer las necesidades de sectores como educativo y gubernamental.

Ingram ofrece una cobertura orientada a mercados en todo el mundo con una gama de productos que satisface las necesidades de cada segmento del mercado.

Ejecución superior. Ingram tiene como objetivo mantener la disponibilidad y distribución adecuada de productos de manera rápida y eficiente.

Sistemas globales de información. IMPULSE, el robusto sistema de información de Ingram Micro provee de información actualizada y en línea de productos, disponibilidad y precios a todos sus asociados, clientes y proveedores.

Fortaleza financiera. La fuerza financiera de la empresa le permite hacer las inversiones necesarias en gente, sistemas, instalaciones y servicios para garantizar un servicio de excelencia.

Excelente trabajo en equipo. Un equipo de personas altamente calificado y dedicado hace posible que Ingram ocupe la posición de liderazgo gracias a su compromiso por exceder las expectativas de sus clientes.



Cientes. Ingram Micro le da servicio a proveedores de soluciones tecnológicas en 3 segmentos del mercado:

Comercial. Distribuidores independientes, distribuidores enfocados a corporativos, gobierno, etc.

Consumidor. Tiendas y supertiendas de computo, tiendas departamentales, de autoservicio, e-tailers, etc.

Distribuidores de valor agregado. Desarrolladores de soluciones para usuario final que agregan servicios y soporte a los productos.



CENTEL



CENTEL, S.A. DE C.V., es una empresa que, en los 14 años que tiene de vida, ha crecido a pasos agigantados en el mercado de Tecnologías de Información. Fundada como una empresa familiar por su Director General y su Director de Operaciones, se ha fortalecido con la colaboración de un gran grupo de profesionistas que apoyan y hacen fuerte a esta empresa, dando servicio y soporte a más de 23,000 distribuidores registrados.

CENTEL, S.A. DE C.V. ha pasado por enriquecedoras etapas, desde 1990 cuando inicio operaciones con un giro diferente al actual, incursionando mas tarde en el mercado de cómputo. Creció de 16 empleados en sus inicios, a más de 200 empleados en la actualidad, consolidándose con seis sucursales y un centro de Reparación y Servicio que además de distribuir los productos que se venden en la matriz, hacen llegar a todas sus zonas de influencia el servicio que la ha caracterizado como una de sus más grandes fortalezas. Hoy es una empresa mayorista líder en el mercado mexicano y altamente reconocida por su servicio y la calidad de sus productos, así como por la honestidad y seriedad de sus relaciones comerciales.



HISTORIA

Fundada el 16 de octubre de 1990, inicio operaciones comercializando productos de telefonía, comunicaciones y seguridad. Sus instalaciones ubicadas en Av. Revolución contaban con 200 m² de oficinas mas 100m² de almacén y su equipo de trabajo se conformaba de 16 empleados.

A principios de 1991, CENTEL, S.A. de C.V. añade la línea de partes y componentes de computo, y para fines de ese mismo año la empresa se dedica únicamente a la comercialización de productos relacionados con la industria TI.

Entre 1991 y 1994 fortalece el mercado OEM, y se posiciona como mayorista líder en la comercialización de piezas y partes para computadoras. Por lo que para 1994 ya era necesario ampliar sus instalaciones por lo que se reubica en la calle de José Martí en la colonia Escandón, contando con mas de 1,000m² y 45 empleados.

En 1996, y gracias al rápido crecimiento de sus operaciones, cambia sus oficinas a la calle de Progreso esquina con Prosperidad, con más de 2,800m² y 80 empleados, donde actualmente se encuentra su oficina matriz.

En diciembre de 1997, CENTEL, S.A. de C.V. se fusiona con Grupo Intcomex, el cual fortalece su presencia en Latinoamérica en 6 países: México, con el mayor volumen de ventas, Chile, Panamá, Perú, Guatemala, Uruguay y la Matriz en Miami.

En 1998 el Grupo CHS inicio el proceso de adquisición de Grupo Intcomex, el cual no llego a consolidarse, separándose a finales de 1999.

CENTEL, S.A. de C.V. a lo largo de estos 4 años, ha seguido creciendo dentro del mercado mexicano, siendo la primera empresa del grupo en expandir su operación al interior del país abriendo sucursales 100% operativas con inventarios locales y facturación en línea. En enero del 2000 abre la sucursal Puebla; en agosto del mismo año anuncia la apertura de la sucursal Veracruz; al finalizar el 2000 abre la sucursal Tlalnepantla y un centro de capacitación; A mediados del 2001 decide expandir el centro de capacitación y ampliar su atención a clientes creando también un centro de reparación y servicio. En noviembre de ese mismo año anuncia la apertura de su cuarta sucursal en la ciudad de León. En 2002 se abrió Querétaro y para 2003 incursionó el mercado de Monterrey poniendo una sucursal en esa plaza.

En el 2002, vuelve a ser CENTEL, S.A. de C.V. Su infraestructura operativa y comercial siempre mantuvo la esencia y la filosofía que lo formo; pasó por diferentes procesos que, como en todo, le permitieron crecer, consolidarse, ser mas fuertes, e independizarse nuevamente para seguir ofreciendo el servicio que siempre lo ha caracterizado en el mercado mexicano. Actualmente Centel cuenta con representación en 8 oficinas iniciando con Matriz, Puebla, Tlalnepantla, Veracruz, León, Querétaro, Monterrey y Villahermosa.



RECURSOS

Contamos con una infraestructura que permite dar un excelente servicio y soporte a mas de 23,000 distribuidores registrados.

Nuestras instalaciones de mas 5,300m² incluyen áreas de almacén por más de 3,000 m² que permiten garantizar una gran variedad de productos y niveles constantes de stock, 900 m² en módulos de telemarketing, con más 50 agentes, 76 líneas telefónicas y un enlace punto-multipunto, entre las sucursales y la matriz; 300 m² y más de 25 empleados en las áreas de soporte técnico, con atención personalizada donde brindamos asesoría técnica y se realiza la recepción de garantías; también contamos con área de auto diagnostico para que nuestros distribuidores tengan la posibilidad de realizar sus pruebas así como su configuración; 400 m² para el área de administración y crédito donde ofrecemos a nuestros distribuidores opciones financieras; y 700 m² en áreas de estacionamiento con servicio de valet parking en la oficina matriz.

Más de 200 empleados capacitados y orientados a la atención de distribuidores y proveedores los cuales mantienen comunicación directa con todo el personal utilizando nuestro sistema dedicado de Intranet para garantizar un servicio rápido eficiente.

Contamos también con un sofisticado sistema de administración que nos permite tener en tiempo real la información actualizada sobre cada uno de nuestros clientes, proveedores y productos. Además vía Internet, en www.centel.com.mx, o de forma directa a través de nuestro paquete Cenit nuestros distribuidores pueden contar con notas técnicas sobre los productos, precios y existencias, además de poder realizar pedidos a CENTEL y elaborar cotizaciones con diversas configuraciones personalizadas a sus clientes.

Para este año 2004 Centel instala el servicio de Hot Spot de Prodigy Móvil con único objetivo de ofrecer otras alternativas al distribuidor y proveer la tecnología Wireless a través de los dispositivos Wi-Fi.

CENTEL, S.A. de C.V. enfoca sus ventas tanto al pequeño como al gran distribuidor, pero esta serie de servicios están diseñados para OEM (Original Equipment Manufacturer) y VAR's (Value Added Reseller).



DATOS RELEVANTES

CENDEL, S.A. DE C.V., basa sus fortalezas en la experiencia que le ha dado 14 años de estar en el mercado; en sus más de 23.000 distribuidores que avalan su fuerza; en la calidad del servicio y soporte que ofrece a sus clientes; en la capacitación continua de sus empleados, así como de los distribuidores; en su amplia gama de productos los cuales desplaza con grandes volúmenes al año; en su crecimiento constante de ventas anuales; en su estrategia comercial que le ha hecho ganar la preferencia del canal de distribución; en su plan de expansión abarcando más zonas de influencia en la República Mexicana.

CENDEL, S.A. DE C.V., es una empresa que con su amplia experiencia ha sabido aprovechar cada una de sus etapas para crecer, hacerse fuerte y contribuir al desarrollo de sus distribuidores, siempre buscando satisfacer sus necesidades. Hoy CENDEL, S.A. DE C.V., es financieramente más robusta con capital 100% nacional y cuenta con una infraestructura sólida que le permite seguir creciendo, capacitar a sus colaboradores y a sus distribuidores, mantener una firme relación con sus proveedores y generar negocios diariamente permitiéndole posicionarse como uno de los líderes mayoristas en el mercado de cómputo nacional.



COMPARACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DISTRIBUIDORES

CARACTERÍSTICA	Ingram Micro	CENDEL	Kymerx
Antigüedad de la empresa	20 años en México	16 años	2 años
Número de empleados	1000	150	10
Número de sucursales	9	8	1
Ventas	\$25,460,000,000 a nivel mundial	N/A	\$6,200,000
No. de clientes		23,000	750
Medios de publicidad	Internet, revistas especializadas.	Internet, revistas especializadas.	Internet, revistas especializadas.
Es parte de una empresa transnacional?	Si	No	No
Cuenta con reconocimientos internacionales?	No. 70 de las mejores empresas de Fortune	No	No
Es parte de la CANIETI?	Si	No	No
Venden a usuarios finales?	No	No	Si
Cual es su segmento de mercado?	General: Tecnología de la información	General: Tecnología de la información	Específico: Redes, conectividad y telecomunicaciones
Su servicio al cliente es:	Regular	Regular	Regular
Sus garantías son:	Buenas	Buenas	Buenas
Sus precios son:	Bajos	Medios	Altos



COMPARACIÓN DEL SERVICIO DE VENTAS

Para realizar esta comparación entre empresas fue necesario realizar una serie de llamadas a las empresas evaluadas, simulando ser un distribuidor con interés por adquirir 5 diferentes modelos de la marca Linksys.

Los aspectos evaluados fueron:

1. Estandarización del proceso de ventas. Que tan esquematizado se tiene el proceso desde el momento de contestar, proveer información, retroalimentación y agradecer la llamada.
2. Amabilidad del personal. Actitud del personal hacia el comprador, se observa la intención que el vendedor tiene con el comprador y el tono de voz.
3. Conocimiento técnico de los productos. Capacidad de describir las propiedades de los equipos, ofrecer productos alternativos, o complementarios.
4. Accesibilidad y disponibilidad. Actitud del personal de dar respuesta al comprador en cualquier momento, o de ofrecer solución a sus problemas.
5. Habilidad para cerrar ventas. Capacidad de convencer al cliente de la adquisición de los equipos, sin crear una disonancia cognoscitiva.

Los aspectos señalados se evaluaron con la siguiente escala:

ESCALA	VALOR
5	Excelente
4	Bueno
3	Regular
5	Malo
1	Pésimo



Los resultados de la evaluación fueron los siguientes:

ASPECTO A EVALUAR	Ingram Micro	CENTEL	Kymerx
Estandarización del proceso de ventas	4	3	2
Amabilidad del personal	4	2	4
Conocimiento técnico	2	3	3
Accesibilidad y disponibilidad	2	2	3
Habilidad para cerrar ventas	2	3	2
TOTAL PROMEDIO	2.8	2.6	2.8

Observamos que el promedio de las empresas se encuentra apenas por arriba de los 2.5 puntos, equivalente a que el servicio de ventas, considerando los aspectos mencionados, no llega a niveles de un servicio regular, ya que un servicio regular estaría en niveles de 3 puntos.

Es probable que exista una pequeña variante en las evaluaciones puesto que están dadas en relación a una sola llamada telefónica realizada a cada una de las empresas. Pero las tomaremos como referencia para efectuar la comparación entre empresas.

Lo que tenemos como resultado al comparar a Kymerx con las otras dos empresas, en cuanto al servicio telefónico, es que Kymerx mantiene los niveles de calidad de servicio telefónico al mismo grado que las otras dos empresas. Aunque la calificación de las otras dos empresas también fue baja, por lo cual podemos concluir que esta es un área de oportunidad para la empresa, ya que las otras dos empresas tienen descuidada esta área.



COMPARACIÓN DE PRECIOS

La comparación de los precios de las empresas se hizo con la información obtenida al realizar las llamadas necesarias para la calificación del servicio de ventas. Se tomaron 4 modelos de la marca Linksys, y no 5 como se comento en la comparación anterior, puesto que uno de los modelos no es manejado por Kymerx.

Siendo los modelos comparados los siguientes:

1. WAP54G/PE Access point
2. WRT54G Router con access point
3. WMP54G/LA Tarjeta inalámbrica PCI para desktop
4. SR224 SWITCH

Los resultados de la comparación fueron los siguientes:

MODELO	Ingram Micro	CENTEL	Kymerx
WAP54G/PE	369.60	431.20	444.71
WRT54G	71.25	64.68	67.06
WMP54G/LA	36.96	42.00	44.71
SR224	81.31	93.00	98.28
PROMEDIO	139.78	157.72	163.68

Tenemos a partir de la tabla anterior los siguientes resultados:

-  El mayorista con los precios más bajos de los tres a evaluar es Ingram Micro, teniendo un promedio menor a los otros competidores.
-  CENTEL es el segundo mayorista con los precios más bajos teniendo los precios arriba de los de Ingram en 12.83 %.
-  Kymerx es el mayorista con los precios más elevados, estando por arriba de Ingram en 17.09% y de CENTEL en 3.77%

Lo cual nos hace notar que Kymerx tiene una desventaja en lo que se refiere a los precios de los productos.



FODA

A continuación se presenta un análisis FODA realizado para las tres empresas con base en la información presentada con anterioridad, y algunos aspectos no señalados implícitamente.



INGRAM MICRO

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	<ul style="list-style-type: none">  Posicionamiento en el mercado  Experiencia en el área de ventas  Estandarización de procesos  Experiencia en logística nacional e internacional  Pagina web con servicios muy completos  Respaldo y experiencia internacional  Acceso directo a varios productores de TI 	<ul style="list-style-type: none">  Promoción del gobierno para la utilización de nuevas tecnologías  Crecimiento del mercado de TI  Incremento en investigación y desarrollo de las empresas productoras de TI  Aparición continua de nuevos productores de TI  Mercado muy sensible al precio
NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none">  Falta de soporte técnico especializado  No hay innovación en el servicio  No son agentes generadores de cambio  Empresa estable en zona de confort  Por su tamaño la adaptación al cambio es más difícil 	<ul style="list-style-type: none">  Cambios repentinos en el precio del dólar  Capacidad adquisitiva inestable en el país  Entrada de nuevos competidores  Alianzas de los competidores



CENDEL

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	<ul style="list-style-type: none"> Posicionada en el mercado Experiencia en el área de ventas Estandarización media de los procesos Página web con servicios suficientes Acceso directo a varias de las marcas de TI Experiencia en logística nacional	<ul style="list-style-type: none"> Promoción del gobierno para la utilización de nuevas tecnologías Crecimiento del mercado de TI Incremento en investigación y desarrollo de las empresas productoras de TI Aparición continua de nuevos productores de TI
NEGATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Soporte técnico no especializado No hay innovación en el servicio No son agentes generadores del cambio Estables en zona de confort Difícil adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> Cambios repentinos en el precio del dólar Capacidad adquisitiva inestable en el país Entrada de nuevos competidores Alianzas de los competidores Mercado muy sensible al precio



KYMERX

	INTERNO	EXTERNO
POSITIVO	<p>Iniciativa de cambio Experiencia en el área de ventas Soporte técnico especializado Acceso directo a la nueva marca Alta capacidad de adaptación al cambio</p>	<p>Promoción del gobierno para la utilización de nuevas tecnologías Apoyos por parte del gobierno a la pequeña y mediana empresa Apoyos por parte de bancos para la obtención de créditos PYME Apertura de nuevos mercados (tratados y convenios del país) Apertura a nuevos proveedores (tratados y convenios del país) Crecimiento del mercado de la TI Incremento en la investigación de empresas productoras de TI</p>
NEGATIVO	<p>Inestabilidad financiera Rotación elevada del personal No se tiene acceso directo a las marcas posicionadas en el país Falta de experiencia organizativa Falta de experiencia en logística internacional No tiene procesos estandarizados</p>	<p>Cambios repentinos del precio del dólar Competencia muy bien posicionada Restricciones por parte de los encargados de canales de la marca líder Depende en gran medida del mercado especializado Nueva marca con imagen negativa en algunos sectores</p>



OBSERVACIONES

A lo largo del análisis de la competencia directa podemos observar que la posición de Kymerx con respecto a los mayoristas líderes no es nada favorable. Se encuentra en desventaja estructural, financiera, de mercado y cuenta con varios problemas que no le permiten competir al nivel de los líderes.

También sus ventajas competitivas no son aplicables como esta estipulado, ya que estas no están funcionando como diferenciadores en el mercado.

Sin embargo existen varios huecos que los líderes mayoristas dejan, y que Kymerx puede aprovechar para apoderarse de una parte del mercado específica. Algunos de estos aspectos son

1. Utilizar su facilidad de adaptación al cambio, para aplicar un cambio estructural significativo en su manera de operar
2. Mejoras en el servicio
3. Mejoras en la atención a garantías
4. Búsqueda de productos que ofrezcan la misma calidad a un menor precio
5. Desarrollo de alianzas con los competidores pequeños
6. Aprovechar los apoyos del gobierno a la pequeña y mediana empresa

La empresa se encuentra en una situación competitiva sumamente complicada, pero aún puede solventar sus deficiencias, salir adelante e incluso llegar a rebasar a los líderes del ramo.



PARTE II

FORMULACION ESTRATEGICA



CAPITULO 5

BASES ESTRATEGICAS



BASES ESTRATEGICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Para alcanzar el éxito, los empleados y directores de cualquier organización deben afanarse por conseguir las metas y objetivos comunes. Especificando los resultados deseados, se hace más sencillo avanzar. De lo contrario, cuando nadie sabe qué es lo que la empresa se esfuerza por conseguir, no se tiene idea de hacia donde trabajar¹. Tal como la vieja expresión náutica: “no hay viento favorable para aquel hombre que no sabe a que puerto se dirige.”

Es por esto que se decidió generar nuevamente los enunciados de visión y misión organizacional, para hacer más claro el camino a seguir, e inspirar a los colaboradores de Kymex a seguir este camino.

METODOLOGÍA

Para llegar a la generación de las bases estratégicas de la organización (visión, misión y objetivos estratégicos) fue necesario seguir un proceso de interiorización con los directivos y accionistas de la empresa. Para así generar la reflexión necesaria que coadyuvara a en la construcción de los cimientos de la misma.

Así mismo se consultaron las opiniones de los colaboradores de la organización, para tener un acercamiento a la idea que tenían sobre Kymex, y así poder crear la imagen compartida que guiará a todos grupos de interés de la organización hacia el logro de las metas de la misma.

De este modo, después de varias reuniones con los colaboradores, entrevistas con cada uno de ellos, al igual que algunas sesiones de reflexión con los responsables de la empresa, se llegó a los siguientes resultados:

DIRECTIVOS

La impresión que se logró a partir de las entrevistas individuales con los responsables de la empresa fue la siguiente:

La idea que guía a la organización, tiene una profunda identidad social. En la cual los responsables de la organización, desean hacer llegar los productos más allá de las personas que actualmente tienen la capacidad de adquirirlos y dirigirlos a aquellos sectores sociales que aún no cuentan con este tipo de servicios. Debido

¹ Dess, Gregory G. Lumpkin G.T; Dirección estratégica; 2003



a que en la zona donde se encuentran, en la República Mexicana, los distribuidores abusan de la escasez de proveedores a los consumidores finales, así como de la ignorancia de estos últimos, para implementar un precio conveniente más a sus fines que la promover la tecnología.

Se busca pues tener una sociedad, sobre todo en México, con mayor y mejor acceso a la tecnología, para que así puedan conocer las opciones con las que cuentan en todos los aspectos, desde obtener un trabajo como lo desean, hasta poder aprender algo por simple placer.

La principal idea que guía a los responsables de la empresa es la de ser los líderes en el ramo de tecnología, redes y telecomunicaciones; en cuanto a la comercialización mayorista de productos de este tipo.

COLABORADORES

La impresión que se logró a partir de las entrevistas individuales con los colaboradores, así como de la reunión general con los directivos fue la siguiente:

La idea que mantienen los colaboradores, se refleja más en el crecimiento estructural, más que a cualquier otra cosa. Se consideran también elementos tales como aumento de las ventas, y mejores condiciones de trabajo.

Es por esto que Kymerx ha definido claramente la dirección hacia la cual se dirige la empresa. Constituyendo así sus enunciados de visión y misión organizacional.



VISION

Estamos dedicados a colaborar en la generación de una sociedad mejor, acercando la tecnología a la gente.

En la generación de una mejor sociedad hay varios factores que contribuyen a que exista un progreso, tanto en las condiciones de vida de los individuos en lo particular, así como en los elementos que circunscriben la vida cotidiana de los agrupamientos; cuestiones como la igualdad, el respeto y el conocimiento.

Es por esto que Kymex ha dado cuenta de que para tener una mejor calidad de vida es necesario que exista igualdad. La cual debe ser alcanzada mediante el conocimiento. Igualdad de conocimiento, o de posibilidades de adquirirlo de todos los miembros que la conforman. Conocimiento que hará que cada uno de los individuos sociales sean capaces de defender su punto de vista, por que conocen sus derechos, conocen las opciones, y no están sometidos de manera alguna a nada, ni a nadie.

La información es el medio. No puede existir conocimiento sin antes obtener la información. Es por esto que Kymex piensa que el mejor medio para llegar a una sociedad mejor es el acceso a la información. Y que mejor medio de obtener la información que a través de la tecnología: la tecnología de la información.



MISION

Comercializamos equipos de telecomunicaciones, redes y tecnología de la información, fortaleciendo los canales de distribución para un mejor desarrollo tecnológico del país, en busca de mercados extranjeros.

Dentro del enunciado de misión se tiene en consideración el medio ambiente en el cual se encuentra actuando la empresa, así como sus objetivos estratégicos de expansión.

A partir de los enunciados de misión y visión organizativa la empresa puede iniciar un crecimiento y desarrollo sustentables, siendo que estos dos se enfocan en la parte del compromiso social que tiene la empresa, y no únicamente la generación de utilidades para los accionistas.

Una nueva forma de ver las cosas, un nuevo camino que nos guía al logro de los más altos valores humanos, y el crecimiento de la sociedad.



ESLOGAN

El mejor camino a tus soluciones en tecnología

Dentro del eslogan de la organización encontramos resumidas las ideas plasmadas en la visión y misión organizativas.

El mejor camino a tus soluciones en tecnología implica no solamente un eslabón más dentro de la cadena de distribución, sino todo un conjunto de elementos que se unen para poder lograr el mejor servicio: el más rápido, el más amable, el más barato.

Siempre que tengas un problema, la tecnología puede ser la solución, y Kymex es el mejor camino a la tecnología



CAPITULO 6

ESTRATEGIA GENERAL DE CRECIMIENTO



ESTRATEGIA GENERAL DE CRECIMIENTO

En la presente sección se explicará la estrategia general que la empresa se planteó para lograr su crecimiento y su desarrollo sustentables, a partir del análisis de la información presentada con anterioridad.

De este modo tenemos que la empresa desarrollo varias fases para lograr su desarrollo, las cuales se describirán brevemente a continuación.

FASE 1:

Búsqueda de financiamiento.

FASE 2:

Tomar una porción de la participación de mercado de otras marcas y empresas.

FASE 3:

Introducir a Kymerx en el mercado de integración de soluciones.

FASE 4:

Desarrollar alianzas con los competidores de menor presencia en el mercado.

FASE 5:

Desarrollar a los proveedores y distribuidores nacionales.

FASE 6:

Incrementar las ventas de la totalidad del sector industrial en México, en colaboración con otras empresas y marcas.

FASE 7:

Consolidarse en el mercado de América Latina.



La estrategia comentada anteriormente conlleva una serie de cambios en la situación financiera de la empresa, así como en su estructura orgánica, ámbitos de operación, y otros tantos que no se mencionarán por no ser primordiales para el desarrollo del presente proyecto. Dejaremos únicamente el esquema de crecimiento que se presentó, como un indicador que facilite la toma de decisiones mercadológicas de la empresa en el futuro.

Tampoco se llega a una explicación detallada de cada una de las fases, puesto que se espera se realice un estudio específico para establecer los elementos cuantitativos necesarios en cada una de ellas.



CAPITULO 7

OBJETIVOS DE VENTAS



OBJETIVOS DE VENTAS

A continuación se presentan las proyecciones de ventas obtenidas para la marca Sparklan. Se presentan de la siguiente manera:

1. Objetivos de ventas para los próximos 5 años
2. Gráfica de ventas para los próximos 5 años
3. Objetivos de venta de julio 2007 a junio 2008 total y por vendedor
4. Gráfica de ventas totales de julio 2007 a junio 2008
5. Gráfica de ventas por vendedor de julio 2007 a junio 2008

Algunas otras consideraciones importantes son:

-  Se observa que la distribución de las ventas por año no es de enero a diciembre, la razón de esto es por la temporalidad con la que fue realizado el presente proyecto.
-  Se considera la base actual de vendedores para la proyección anual, y entradas de dos nuevos vendedores, uno en octubre y uno más en enero del 2008, y se pretende mantener dicha plantilla de vendedores por lo menos hasta junio del próximo año.
-  No se están considerando periodos de estacionalidad de las ventas debido a que los periodos donde las ventas disminuyen es durante las vacaciones de verano (julio-agosto) pero siendo que son los meses iniciales considerados para llevar a cabo este plan se pensará que es donde las ventas son más bajas y empiezan a incrementar.
-  Se consideró un incremento del 35% en las ventas por año, en la proyección 2007 - 2012
-  Se consideró un incremento del 7% en las ventas por mes, en la proyección de ventas julio 2007 – junio 2008.



PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA MARCA SPARKLAN JULIO 2007- JUNIO 2012



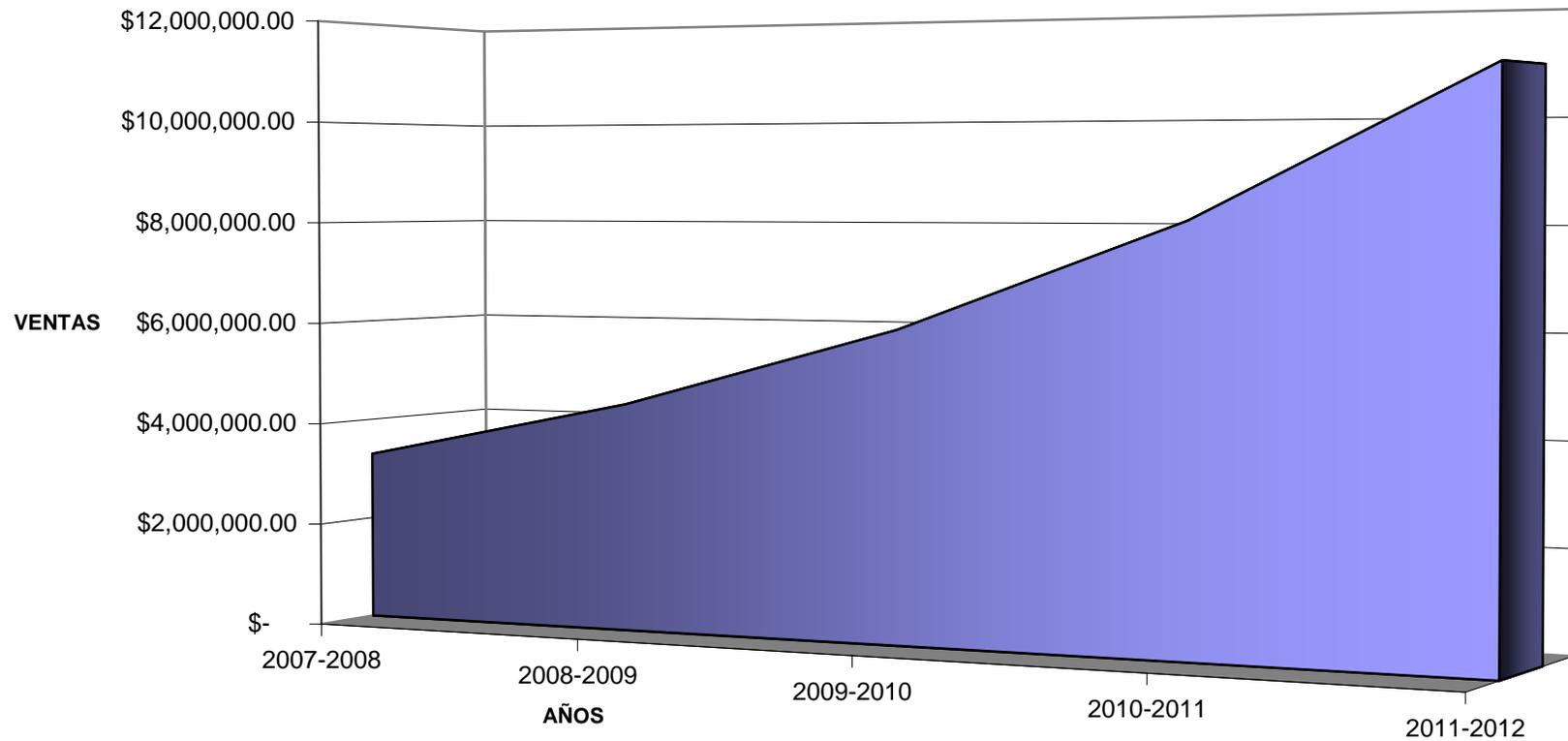
AÑOS	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
TOTAL DE VENTAS	\$ 3,292,972.53	\$ 4,445,512.91	\$ 6,001,442.43	\$ 8,101,947.29	\$ 10,937,628.84

Incremento porcentual de las ventas por año

AÑOS	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
INCREMENTO	\$ -	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 0.35



PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA MARCA SPARKLAN





PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA MARCA SPARKLAN
JULIO 2007- JUNIO 2008



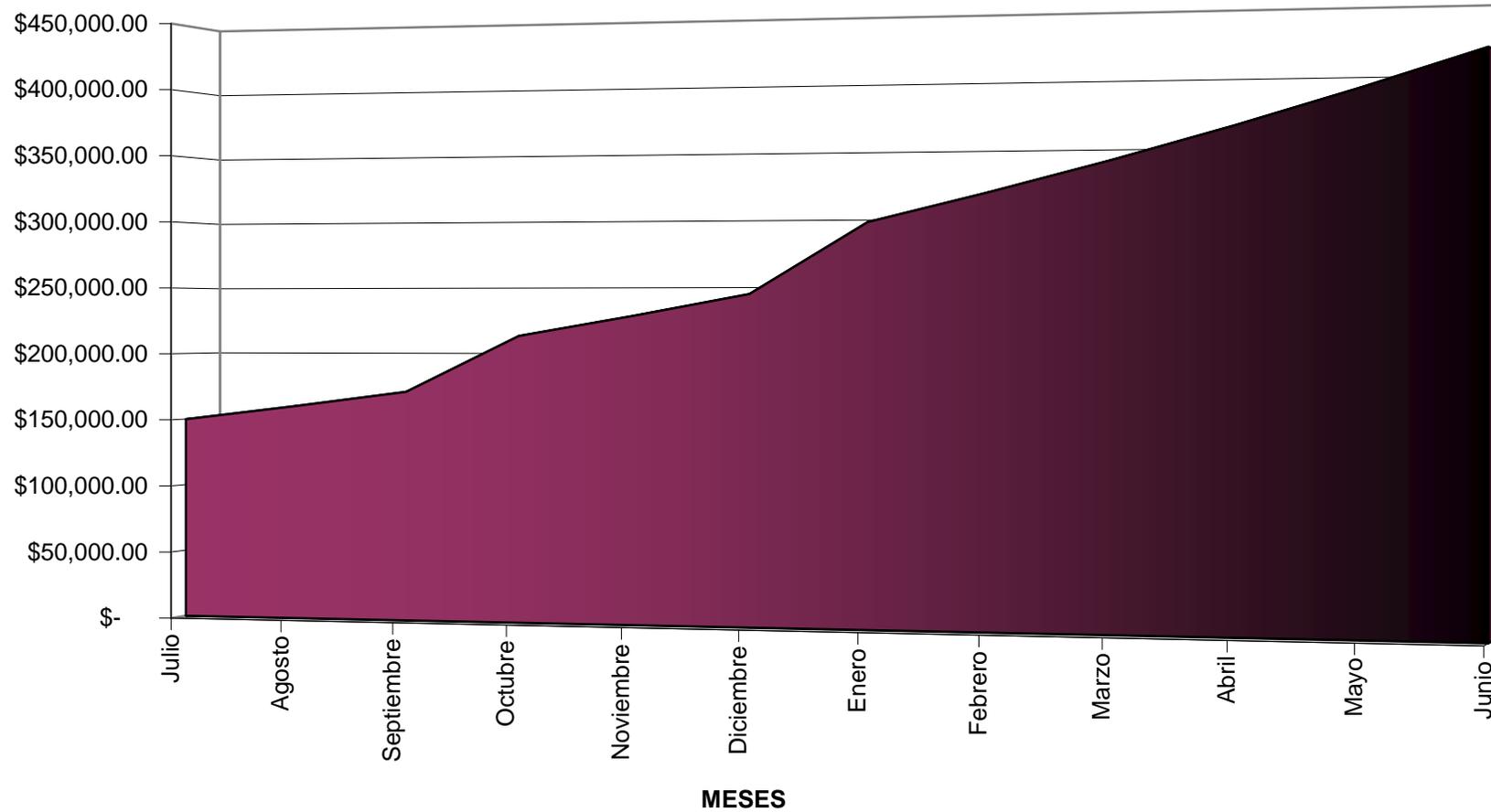
Vendedores	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Vendedor 1	\$ 50,000.00	\$ 53,500.00	\$ 57,245.00	\$ 61,252.15	\$ 65,539.80	\$ 70,127.59	\$ 75,036.52	\$ 80,289.07	\$ 85,909.31	\$ 91,922.96	\$ 98,357.57	\$ 105,242.60	\$ 894,422.56
Vendedor 2	\$ 50,000.00	\$ 53,500.00	\$ 57,245.00	\$ 61,252.15	\$ 65,539.80	\$ 70,127.59	\$ 75,036.52	\$ 80,289.07	\$ 85,909.31	\$ 91,922.96	\$ 98,357.57	\$ 105,242.60	\$ 894,422.56
Vendedor 3	\$ 50,000.00	\$ 53,500.00	\$ 57,245.00	\$ 61,252.15	\$ 65,539.80	\$ 70,127.59	\$ 75,036.52	\$ 80,289.07	\$ 85,909.31	\$ 91,922.96	\$ 98,357.57	\$ 105,242.60	\$ 894,422.56
Vendedor 4				\$ 30,000.00	\$ 32,100.00	\$ 34,347.00	\$ 36,751.29	\$ 39,323.88	\$ 42,076.55	\$ 45,021.91	\$ 48,173.44	\$ 51,545.59	\$ 359,339.66
Vendedor 5							\$ 35,000.00	\$ 37,450.00	\$ 40,071.50	\$ 42,876.51	\$ 45,877.86	\$ 49,089.31	\$ 250,365.18
TOTAL	\$ 150,000.00	\$ 160,500.00	\$ 171,735.00	\$ 213,756.45	\$ 228,719.40	\$ 244,729.76	\$ 296,860.84	\$ 317,641.10	\$ 339,875.98	\$ 363,667.30	\$ 389,124.01	\$ 416,362.69	\$ 3,292,972.53

Incremento porcentual de las ventas por mes

Vendedores	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
INCREMENTO	0%	7%	7%	24%	7%	7%	21%	7%	7%	7%	7%	7%	

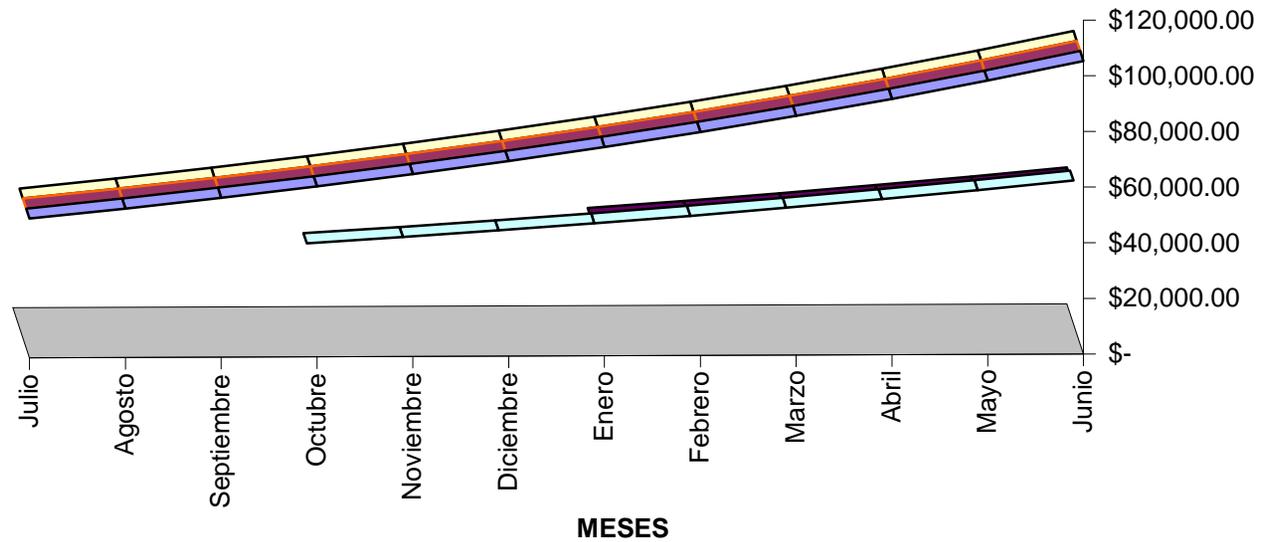


PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA MARCA SPARKLAN





PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA MARCA SPARKLAN POR VENDEDOR



■ Vendedor 1 ■ Vendedor 2 ■ Vendedor 3 ■ Vendedor 4 ■ Vendedor 5





CAPITULO 8

MERCADO META



MERCADO META

Kymerx se enfocará en vender los productos de la marca Sparklan a distribuidos e integradores de soluciones por lo cual es necesario describir esencialmente a estos intermediarios como mercado meta. Pero al momento de entrar en el mercado de integración de soluciones también realizará ventas no solo de productos, sino también de servicios a los usuarios finales, cuyo segmento será definido en este apartado.

CARACTERISTICAS DE LOS DISTRIBUIDORES E INTEGRADORES DE SOLUCIONES:

NICHO DE MERCADO:	Redes inalámbricas y Voz/IP o con intereses en entrar en este nicho
NUMERO DE CLIENTES:	de 5 a 20 clientes activos
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA:	de 1 a 5 años
NUMERO DE EMPLEADOS:	de 1 a 7 empleados
SITIO WEB:	no cuentan con sitio web
COMPRAS POR INTERNET:	realizan del 0 al 30 % de sus compras por Internet

Como se puede observar básicamente se trata de empresas distribuidoras e integradores que con enfoque a las redes, conectividad y telecomunicaciones, específicamente en la parte de redes inalámbricas y Voz/IP o bien que están interesados en ingresar o expandir su nicho a esta línea de productos.

Así mismo son empresas pequeñas con pocos clientes y que tienen pocos años de haber entrado al mercado, por lo cual el enfoque de Kymerx se encontrará en tratar de ayudarlos a hacer crecer su negocio.

Vemos también que por las características anteriores carecen de un sitio web y realizan bajo porcentaje de sus compras por Internet. Lo cual servirá por el momento para compensar la carencia de este tipo de servicios por parte de la empresa.



CARACTERÍSTICAS DE LOS USUARIOS FINALES:

EMPRESAS

SECTOR:	Servicios, transportes, comunicaciones, comercio
INGRESOS:	Medios o altos (arriba de los \$700,000 de ingresos mensuales, considerando una utilidad neta aproximada de 5% que les permita la adquisición del servicio)
NECESIDAD:	Por los servicios que le ofrecen a sus clientes o bien para mejorar la operatividad
MERCADO:	Con ingresos medio bajo a alto

Observamos que se trata de empresa dedicadas al sector servicios, transportes, comunicaciones, y en menor medida al comercio con ingresos medios y altos, que requieren de los productos por atención a los clientes, o bien por mejorar su operatividad. Son las principales restricciones, ya que no existe una mayor trascendencia en otros aspectos como la antigüedad. Sin embargo en cuanto al mercado que atienden puede variar de acuerdo al sector, pudiendo ser desde ingresos medios bajos, en el caso de servicios, hasta altos en el caso de comercio.



PERSONAS

FAMILIA:	Familias constituidas por 4 a 6 miembros; padres y 2 a 4 hermanos
INGRESOS:	Ingresos estables arriba de los \$50,000 por familia
NECESIDAD:	Por comodidad dentro del hogar, o bien por dedicarse a negocios (Status)
ACTIVIDADES:	El proveedor principal de la familia usualmente se dedicará a la alta dirección en empresas, o bien a los negocios personales en gran escala.

El mercado meta de personas básicamente son familias que tienen necesidad del producto por el estatus o bien por la comodidad que les proporciona en su hogar o al realizar negocios personales. Sus ingresos son medios altos a altos, ya que para tener este tipo de tecnología en el hogar o en un negocio familiar, se hace necesario contar con solvencia económica.



CAPITULO 9

PUBLICIDAD



PUBLICIDAD

A continuación se presentan los medios a partir de los cuales la empresa se dará a conocer a sí misma y a sus productos en el mercado.

CORREO ELECTRÓNICO

Esta herramienta se consolidará como la principal para dar a conocer a la empresa. Siendo que es el medio más económico eficiente y rápido para hacer llegar la información de la empresa a los clientes. Además de que por el tipo de industria resulta el medio ideal para darse a conocer.

Sin embargo representa algunas limitantes como son: acceso a las direcciones de correo electrónico de los distribuidores e integradores de soluciones, el que se envíen los correos electrónicos no garantiza la lectura de los mismos.

El procedimiento para la distribución de correos electrónicos con la información de la empresa será la siguiente:

1. Elaboración de la base de datos de los clientes, tanto reales como potenciales.
2. Solicitar autorización a los clientes para enviarles información de Kymerx vía correo electrónico, requiriendo el tipo de información que les gustaría recibir, y la frecuencia con que les gustaría recibir la misma.
3. Elaboración semanal del correo de la semana, el cual incluirá: breves de la industria, las promociones de la semana, los nuevos productos,



PAGINA WEB DE LA EMPRESA

Al encontrarse siempre disponible, será la segunda herramienta más importante de la empresa a partir de la cual se obtendrá información de los clientes (correos electrónicos) y mediante la cual se podrá dar a conocer en cualquier momento la información general de la empresa, marcas, productos, promociones, entre otras.

La página estará disponible tanto en español como en inglés

En la página principal encontraremos los siguientes contenidos;

DISEÑO DE LA PÁGINA

-  Pagina principal
-  Quienes somos
-  Marcas
-  Productos
-  Integración de soluciones
-  Promociones
-  Desarrollo de distribuidores
-  FAQ

CONSIDERACIONES

-  Deberá encomendarse el diseño de la página web a una empresa especializada en dicha actividad
-  La pagina deberá mantenerse actualizada por lo menos dos veces a la semana. Lo cual creará la necesidad de un área encargada de la misma.



CURSOS

A través de los correos electrónicos se invitará a los usuarios a participar en el curso de Redes inalámbricas, el cual tiene un costo normal de \$400, pero accederán a este de forma totalmente gratuita. El propósito de esto es que los clientes potenciales conozcan a la empresa así como los productos de Sparklan, los cuales serán utilizados para dar el curso, ejemplificando con los mismos.

El curso será in iniciador para poder proporcionar información a los clientes de los productos de la marca Sparklan, y la temática del mismo será enfocada hacia los beneficios de los productos Sparklan. Sin descuidar que los contenidos sean de interés para los distribuidores e integradores de soluciones.

Estos cursos se programarán aproximadamente cada 3 semanas, dando un plazo suficiente para la organización de los eventos, desde la convocatoria hasta la logística de los mismos.



REVISTAS ESPECIALIZADAS

La publicidad en revistas especializadas será de vital importancia para la nueva marca, sobretodo para limpiar la imagen que en algunos sectores se tiene sobre la misma. Por la problemática presentada el año pasado con el incumplimiento del proveedor anterior.

En primera instancia se deberán presentar mensajes publicitarios en las diversas revistas anunciando que el único representante de la marca en México es Kymerx, y sus distribuidores, ningún otro mayorista tendrá derecho a vender productos de la marca, por lo menos en el presente año.

Ejemplo:



Estimados distribuidores y proveedores de servicios:

Por este medio queremos pedir una disculpa pública a todos los distribuidores y proveedores de servicios que se vieron afectados por la problemática surgida durante el año pasado, por el incumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de nuestro intermediario en este momento.

Queremos hacer de su conocimiento que a nuestra empresa le es muy importante la satisfacción de los usuarios finales así como de los distribuidores de nuestros productos. Razón por la cual Sparklan a designado a un nuevo intermediario mayorista para hacer llegar los productos de la marca hasta ustedes: KYMERX.

Reafirmamos que Kymerx es en este momento el único mayorista autorizado por la marca para comercializar los productos y hacerlos llegar hasta los distribuidores. Estamos seguros de que el servicio proporcionado por esta empresa será el mejor que puedan encontrar.

Atte.

Allison Kuo

Directora de comercialización para América Latina



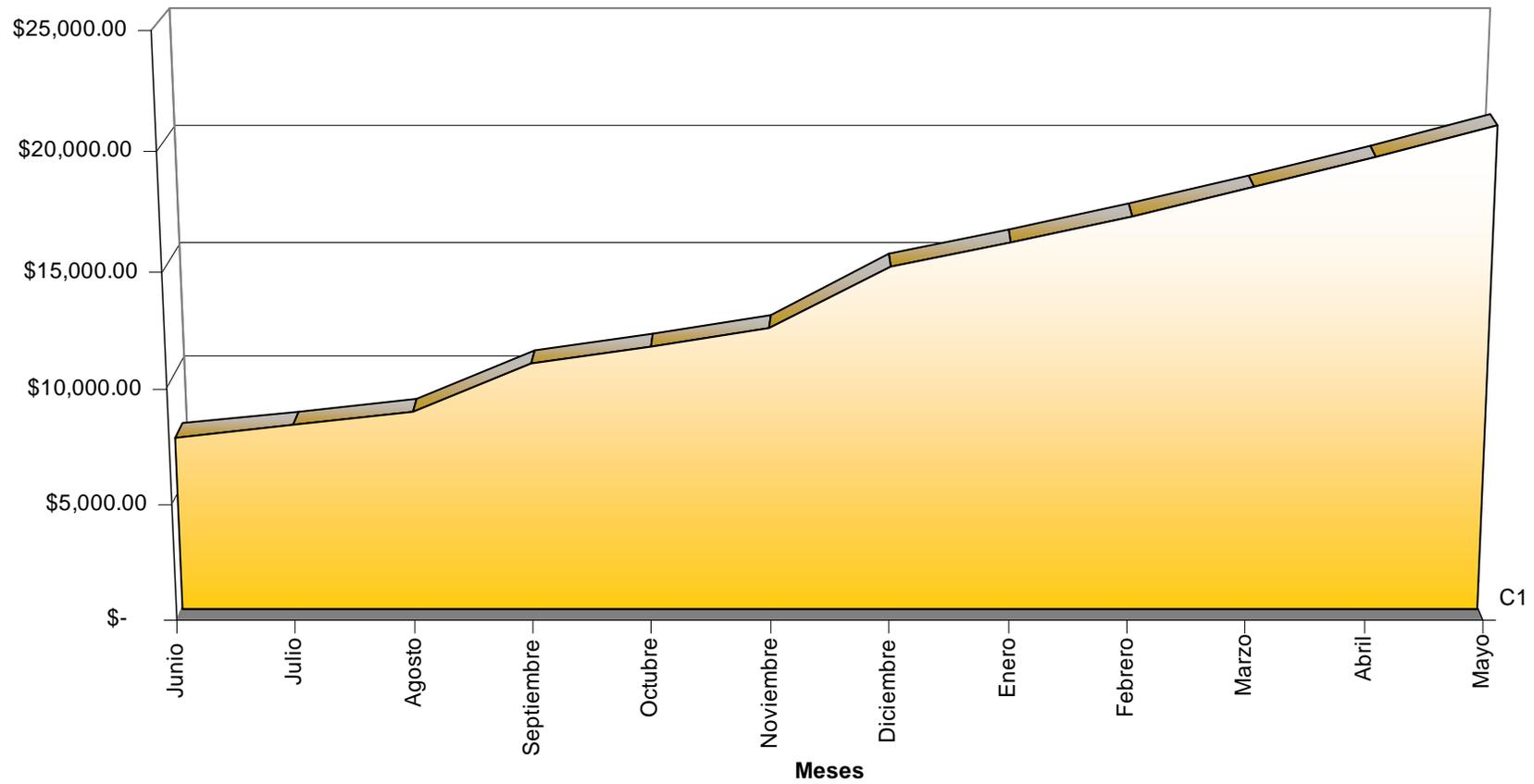
PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD Y PROMOCIONES
JULIO 2007- JUNIO 2008



Vendedores	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Total
TOTAL	\$ 7,500.00	\$ 8,025.00	\$ 8,586.75	\$ 10,687.82	\$ 11,435.97	\$ 12,236.49	\$ 14,843.04	\$ 15,882.06	\$ 16,993.80	\$ 18,183.36	\$ 19,456.20	\$ 20,818.13	\$ 164,648.63



PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD Y PROMOCIONES





CAPITULO 10

PROMOCIONES



PROMOCIONES

CURSOS

Los cursos serán la primera herramienta de promoción de ventas de la empresa, siendo que se impartirán una serie de cursos relacionados con la industria, así como con temas relacionados con el desarrollo de los clientes de la empresa en cuestión administrativa.

Dentro de los cursos se impartirán los siguientes:

-  VPN
-  Voz/IP

-  Calidad en el servicio
-  Liderazgo
-  Asertividad
-  CRM

Estos cursos tienen un doble objetivo, en primer lugar, y como factor más importante se encuentra el motivar la compra de los productos de la empresa mediante el incentivo de obtener un curso gratuito al realizar compras por un cierto monto.

En segundo lugar, y siguiendo con la estrategia de la empresa tenemos el desarrollar a distribuidores, clientes de la empresa

CONSIDERACIONES

-  El monto necesario para tener derecho a cada uno de los cursos dependerá de cada uno de estos.
-  Las compras podrán acumularse, para llegar al monto necesario para tener derecho a cada uno de los cursos.
-  El cliente obtendrá el derecho para dos personas a asistir a curso una vez alcanzado el monto necesario de compras.
-  La programación de los cursos estará sujeta a la disponibilidad de espacios para el desarrollo de los mismos, en Kymerx, así como a las consideraciones que para tales efectos Kymerx realice.



PROGRAMA DE COMPRAS RECURRENTE

Aquellos clientes que realicen compras constantes en Kymerx recibirán una serie de beneficios por las mismas. Esto hará necesario crear un seguimiento de los clientes, llevando un historial de sus actividades.

Entre estos beneficios encontraremos:

-  Descuentos por compras periódicas, de acuerdo a la periodicidad y monto de las compras.
-  Cursos especializados gratuitos
-  Entrega de artículos promocionales de la marca

De acuerdo a como vaya funcionando el programa, los beneficios de los clientes podrán aumentar o disminuir correspondiendo a los niveles de compras que realicen.

CONSIDERACIONES

-  Para adquirir el derecho al programa los clientes deberán acumular 3 meses con compras mayores a los 15,000, equivalentes a 45,000 pesos por el trimestre. Una vez legada a esta cantidad se adquieren el derecho de pertenecer al programa de compras recurrentes.
-  Los descuentos oscilaran entre el 2 y 5 % sobre el los precios al día, de acuerdo al monto de la compra. No aplica a productos que ya tienen un descuento.
-  Los cursos serán programados con anticipación, y se hará llegar la invitación a los miembros del programa con el tiempo debido.
-  Los artículos promocionales pueden ser de diferente tipo: desde plumas, y artículos para oficina, hasta mouses y equipos de la marca.



CAPITULO 11

REMUNERACIONES A VENDEDORES



REMUNERACIÓN VENDEDORES

Dentro de la estrategia de crecimiento de Kymerx, en el corto plazo, las áreas referentes a las ventas, tráfico y logística, son de crucial importancia para la empresa, puesto que en estas dos áreas se encontrará toda la responsabilidad de colocar los productos en el mercado (ventas), y por el otro de mantener el abastecimiento oportuno de los mismos en el almacén (tráfico y logística).

Por lo anterior, es necesario analizar las condiciones laborales que poseen actualmente los vendedores, y así poder generar un esquema de remuneración que les sea atractivo, fomente su espíritu y evite la rotación del personal del área. De igual modo debe procurar no reducir las utilidades de la empresa a una proporción negativa.

PROPUESTA DE REMUNERACIÓN

Remuneración base

\$3,000.00

Comisiones

META	COMISION
 Al alcanzar las meta de ventas individual de la marca	2% de las ventas individuales
 Al alcanzar el 60% de la meta de venta individual de la marca	1% de las ventas individuales
 Al alcanzar la meta de ventas totales de la marca	1% de las ventas totales



CONSIDERACIONES

-  Este esquema de remuneración aplicaría únicamente para la marca Sparklan, por lo cual se hará necesario llevar un control por separado de las ventas del resto de las marcas y de la mencionada.
-  Las ventas mensuales serán consideradas del primero al último día laboral del mes de acuerdo
-  El porcentaje a repartir del 3% de las ventas, en caso de alcanzar la meta de ventas totales del mes, no será repartido proporcionalmente, sino equitativamente, otorgando el monto dividido entre el número de vendedores, a cada uno de los mismos.
-  Las metas de ventas, se refiere únicamente a las ventas de la marca Sparklan.
-  Al no cumplir con el 100% de la meta de ventas proyectadas quedará bajo el criterio de la supervisión el otorgamiento de las comisiones a los vendedores.
-  Se presentará un presupuesto de ventas anuales a los vendedores, para que tengan conocimiento aproximado de las ventas por realizarse, sin embargo este podrá sufrir cambios en el transcurso del año de acuerdo al movimiento de los equipos.
-  La meta de ventas del mes será presentada mínimo con 3 días de anticipación al inicio del mes concerniente, para que sea del conocimiento de los vendedores.



VENTAJAS

- Es una remuneración competitiva dentro del mercado, puesto que las comisiones en el sector se encuentran en el margen del 1 al 2.5 %, lo cual atraerá mayor cantidad de talentos a la empresa, en el área de ventas.
- Al ser una remuneración elevada, en cuanto a las comisiones, se disminuye drásticamente la rotación del personal de ventas.
- Mantiene una posición competitiva con respecto al sector competitivo de la empresa, así como en el mercado de los vendedores.
- Fomenta el trabajo en equipo, al señalarse una parte importante de la remuneración con base en los logros grupales.
- Fomenta la remuneración individual, al mantener un porcentaje importante por las ventas realizadas por cada uno de los vendedores.

DESVENTAJAS

- Al ser un porcentaje muy elevado se tiene el riesgo de que los vendedores, adquieran una actitud pasiva hacia el incremento de las ventas, razón por la cual cada cierto periodo de tiempo se incremente dicha meta.
- Es un porcentaje elevado y reduciría en forma importante las utilidades de la empresa en el corto plazo.
- Pueden existir complicaciones por inconformidad de los vendedores al momento de otorgar las comisiones.
- Pueden existir inconformidades del resto del personal, al notar que la remuneración de los vendedores, es tan elevada. Tendrá que tomarse esto muy en cuenta, ya que el área de ventas es fundamental en la primera fase de la estrategia de crecimiento de la empresa, y habrá que hacer saber al resto del equipo de la empresa que los incrementos salariales, alcanzarán al resto de las áreas más adelante, pero que no se les pasa por alto.
- Podría fomentar un ambiente inadecuado de competencia entre los vendedores.
- Podría fomentar la manipulación de las cifras por parte de los vendedores, por lo cual es importante mantener estrictos controles al respecto.
- Puede llegar a afectar la actual posición del mercado con respecto a las remuneraciones, y ocasionar que el resto de los competidores de la empresa empiecen a promover los incrementos salariales, lo cual haría perder a la empresa su posición competitiva en cuestión de remuneración.



Presupuesto de comisiones

Julio 2007 - Junio 2008



COMISIONES POR METAS PERSONALES

Vendedores	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Vendedor 1	\$ 1,000.00	\$ 1,070.00	\$ 1,144.90	\$ 1,225.04	\$ 1,310.80	\$ 1,402.55	\$ 1,500.73	\$ 1,605.78	\$ 1,718.19	\$ 1,838.46	\$ 1,967.15	\$ 2,104.85	\$ 17,888.45
Vendedor 2	\$ 1,000.00	\$ 1,070.00	\$ 1,144.90	\$ 1,225.04	\$ 1,310.80	\$ 1,402.55	\$ 1,500.73	\$ 1,605.78	\$ 1,718.19	\$ 1,838.46	\$ 1,967.15	\$ 2,104.85	\$ 17,888.45
Vendedor 3	\$ 1,000.00	\$ 1,070.00	\$ 1,144.90	\$ 1,225.04	\$ 1,310.80	\$ 1,402.55	\$ 1,500.73	\$ 1,605.78	\$ 1,718.19	\$ 1,838.46	\$ 1,967.15	\$ 2,104.85	\$ 17,888.45
Vendedor 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600.00	\$ 642.00	\$ 686.94	\$ 735.03	\$ 786.48	\$ 841.53	\$ 900.44	\$ 963.47	\$ 1,030.91	\$ 7,186.79
Vendedor 5	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700.00	\$ 749.00	\$ 801.43	\$ 857.53	\$ 917.56	\$ 981.79	\$ 5,007.30
TOTAL	\$ 3,000.00	\$ 3,210.00	\$ 3,434.70	\$ 4,275.13	\$ 4,574.39	\$ 4,894.60	\$ 5,937.22	\$ 6,352.82	\$ 6,797.52	\$ 7,273.35	\$ 7,782.48	\$ 8,327.25	\$ 65,859.45



Presupuesto de comisiones

Julio 2007 - Junio 2008



COMISIONES POR METAS GRUPALES

Vendedores	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Vendedor 1	\$ 500.00	\$ 535.00	\$ 572.45	\$ 612.52	\$ 655.40	\$ 701.28	\$ 750.37	\$ 802.89	\$ 859.09	\$ 919.23	\$ 983.58	\$ 1,052.43	\$ 8,944.23
Vendedor 2	\$ 500.00	\$ 535.00	\$ 572.45	\$ 612.52	\$ 655.40	\$ 701.28	\$ 750.37	\$ 802.89	\$ 859.09	\$ 919.23	\$ 983.58	\$ 1,052.43	\$ 8,944.23
Vendedor 3	\$ 500.00	\$ 535.00	\$ 572.45	\$ 612.52	\$ 655.40	\$ 701.28	\$ 750.37	\$ 802.89	\$ 859.09	\$ 919.23	\$ 983.58	\$ 1,052.43	\$ 8,944.23
Vendedor 4				\$ 300.00	\$ 321.00	\$ 343.47	\$ 367.51	\$ 393.24	\$ 420.77	\$ 450.22	\$ 481.73	\$ 515.46	\$ 3,593.40
Vendedor 5							\$ 350.00	\$ 374.50	\$ 400.72	\$ 428.77	\$ 458.78	\$ 490.89	\$ 2,503.65
TOTAL	\$ 1,500.00	\$ 1,605.00	\$ 1,717.35	\$ 2,137.56	\$ 2,287.19	\$ 2,447.30	\$ 2,968.61	\$ 3,176.41	\$ 3,398.76	\$ 3,636.67	\$ 3,891.24	\$ 4,163.63	\$ 32,929.73



Presupuesto de comisiones

Julio 2007 - Junio 2008

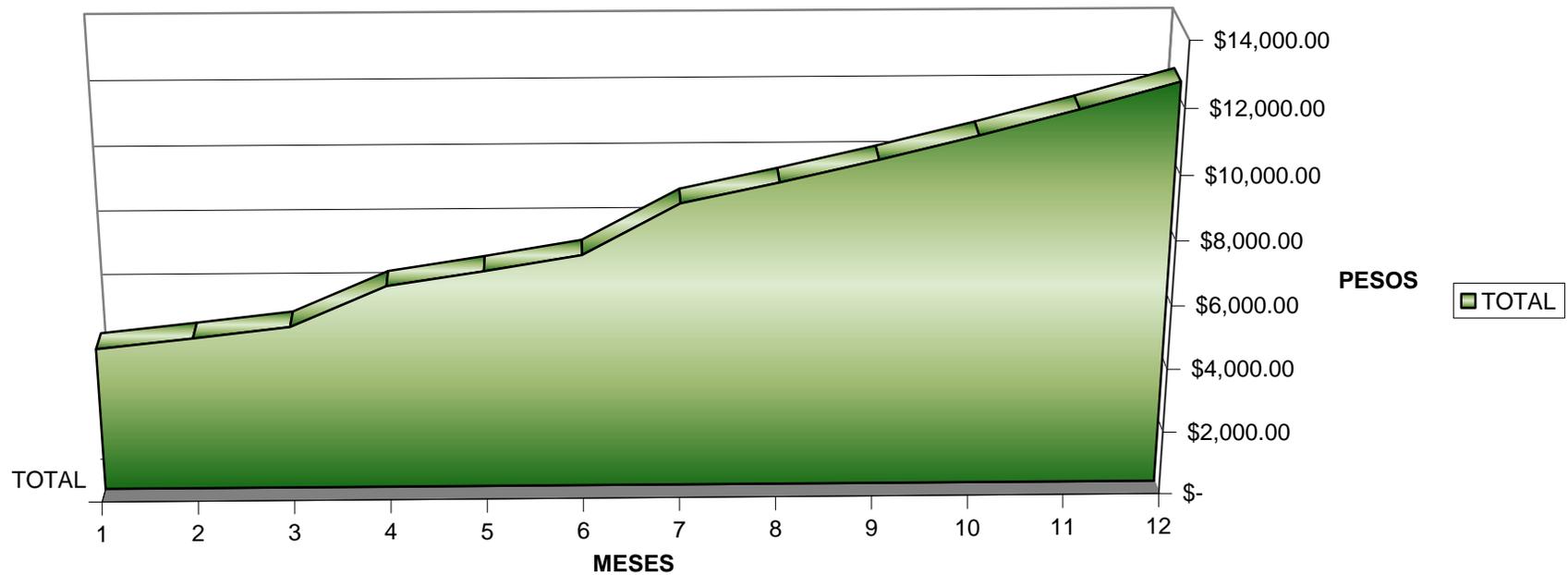
TOTAL DE COMISIONES



Vendedores	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Vendedor 1	\$ 1,500.00	\$ 1,605.00	\$ 1,717.35	\$ 1,837.56	\$ 1,966.19	\$ 2,103.83	\$ 2,251.10	\$ 2,408.67	\$ 2,577.28	\$ 2,757.69	\$ 2,950.73	\$ 3,157.28	\$ 26,832.68
Vendedor 2	\$ 1,500.00	\$ 1,605.00	\$ 1,717.35	\$ 1,837.56	\$ 1,966.19	\$ 2,103.83	\$ 2,251.10	\$ 2,408.67	\$ 2,577.28	\$ 2,757.69	\$ 2,950.73	\$ 3,157.28	\$ 26,832.68
Vendedor 3	\$ 1,500.00	\$ 1,605.00	\$ 1,717.35	\$ 1,837.56	\$ 1,966.19	\$ 2,103.83	\$ 2,251.10	\$ 2,408.67	\$ 2,577.28	\$ 2,757.69	\$ 2,950.73	\$ 3,157.28	\$ 26,832.68
Vendedor 4				\$ 900.00	\$ 963.00	\$ 1,030.41	\$ 1,102.54	\$ 1,179.72	\$ 1,262.30	\$ 1,350.66	\$ 1,445.20	\$ 1,546.37	\$ 10,780.19
Vendedor 5							\$ 1,050.00	\$ 1,123.50	\$ 1,202.15	\$ 1,286.30	\$ 1,376.34	\$ 1,472.68	\$ 7,510.96
TOTAL	\$ 4,500.00	\$ 4,815.00	\$ 5,152.05	\$ 6,412.69	\$ 6,861.58	\$ 7,341.89	\$ 8,905.83	\$ 9,529.23	\$ 10,196.28	\$ 10,910.02	\$ 11,673.72	\$ 12,490.88	\$ 98,789.18

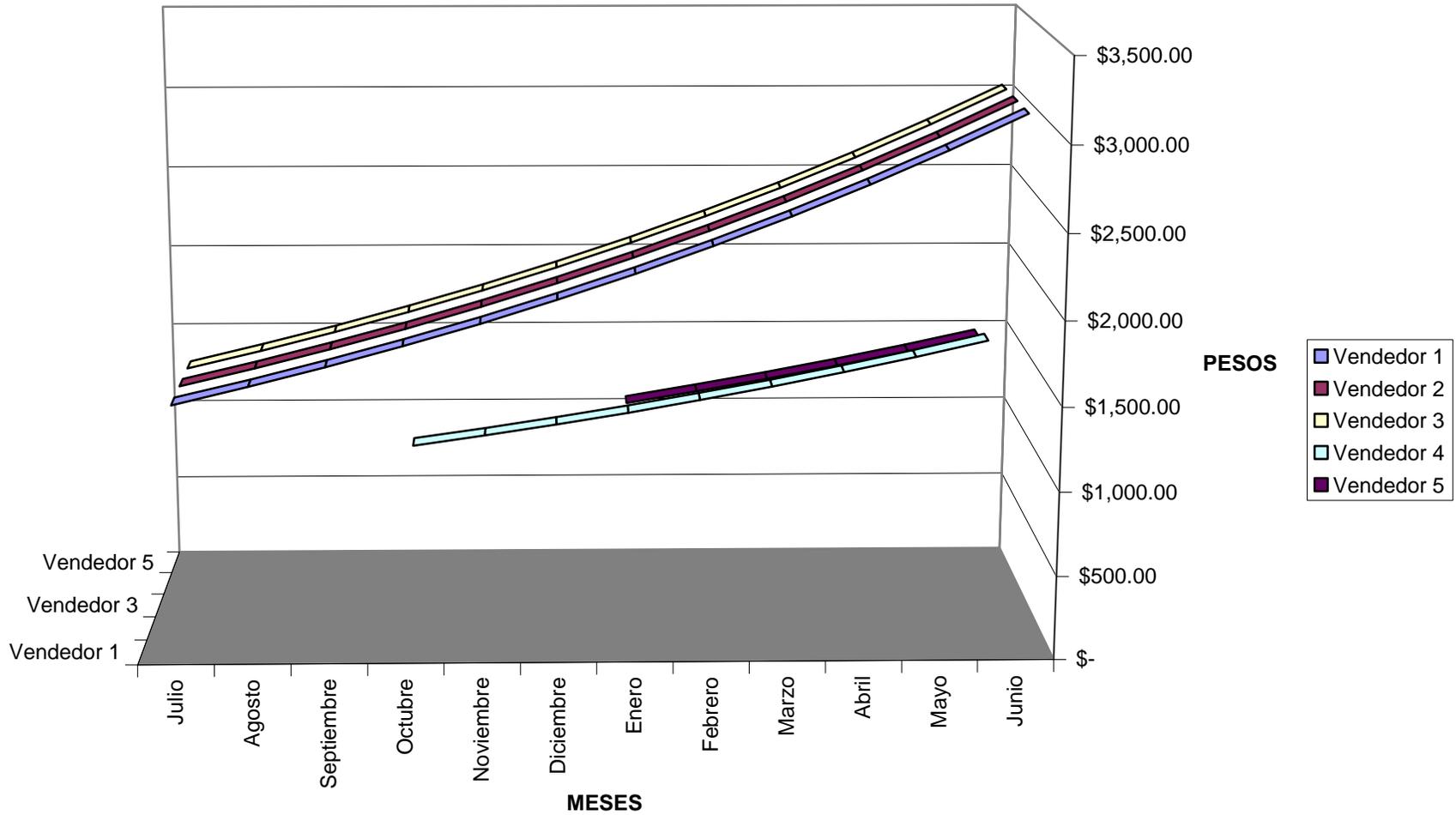


COMISIONES TOTALES POR MES





COMISIONES POR VENDEDOR







CONCLUSIONES



Kymerx, a lo largo de los dos años de operación se ha visto envuelta en una serie de problemas inherentes a las empresas de nueva creación. Añadiéndole a esto la intensa competencia a la cual se ve expuesta en este sector.

La situación actual de la empresa no es favorable, tanto por la parte interna; financiera, estructural y operativa; como desde la perspectiva del medio ambiente, donde encuentra serias limitaciones para encontrar su desarrollo.

Existen una gran cantidad de oportunidades en el mercado que la compañía puede aprovechar para desarrollarse. Desde el punto de vista del medio ambiente; el sector competitivo de la tecnología de la información se encuentra en auge, por lo tanto esta industria tiende a ofrecer grandes oportunidades de negocio.

Así mismo existen varios aspectos que no son cuidados por la competencia, como la especialización en algún segmento del mercado. Situaciones que la empresa puede aprovechar para sobresalir.

Para ello es necesario que la empresa sobrevenga a la problemática que viene presentando para lo cual es necesario que la empresa realice un cambio de fondo en el modo en que lleva a cabo sus negocios.

Por esta razón, y con la finalidad de que Kymerx concrete un camino hacia su éxito, se ha realizado una reestructuración en los aspectos más profundos de la empresa; la visión, misión, y eslogan, así como en estrategia general de crecimiento.

Para solucionar la problemática financiera existente en la organización se hará necesaria la búsqueda de apalancamiento a partir de un préstamo que le permita mantenerse en operación, y desarrollar sus áreas sustantivas (ventas y, tráfico y logística).

Una vez que se haya encontrado solución a los dos conceptos anteriores la compañía estará en posibilidad de iniciar su proceso de crecimiento, para lo cual se hará necesario considerar una estrategia de mercadotecnia para atacar al mercado.

Para esto se propone considerar como factores esenciales los siguientes:

1. Proyección y seguimiento de las ventas
2. Enfoque en un segmento específico del mercado. Se encuentra identificado en las personas y empresas que no requieren realizar un esfuerzo significativo para la adquisición de la tecnología. Por tanto el objetivo será desarrollar distribuidores que atiendan a este segmento.



3. Desarrollo de medios de Publicidad. Considerando para ello atacar los siguientes canales publicitarios: correo electrónico, página web, revistas especializadas y cursos especializados.
4. Desarrollo de sistemas de Promoción. Se ha recomendado que la empresa considere como sistemas de promoción los siguientes: Otorgamiento de cursos especializados en tecnología y administración, así como el desarrollo de un programa de compradores frecuentes para motivar la lealtad de los clientes.
5. Ajuste a las remuneraciones de los vendedores. Siendo que es el área que genera el 100% de los ingresos de la empresa se debe otorgar una remuneración competitiva para que genere una mayor cantidad de ingresos, y brinde estabilidad laboral a sus miembros.
6. Esta serie de consideraciones servirán de apoyo a la organización para empezar a solventar sus problemas de operación e iniciar un proceso de crecimiento. Sin embargo, el esfuerzo y la dedicación que los integrantes de la empresa demuestren para con la misma serán los que, unidos a los elementos anteriores, harán que Kymerx encuentre el camino de su éxito.



BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN



BIBLIOGRAFÍA

Gregory G. Dess, G.T. Lumpkin, Dirección Estratégica Creando Ventajas competitivas, , Madrid España, 2003, MacGawHill

Vicente Abrósio, Plan de marketing, paso a paso , 2000, Prentice Hall

David Parmerlee, Como preparar un plan de marketing, Barcelona España, 2000, Gestión 2000

Ley para el fomento de la competitividad 2006

FUENTES DE INFORMACIÓN

CANIETI

INEGI

BOLETIN DE LA COMPUTACIÓN

www.linksys.com

www.sparklan.com

www.centel.com.mx

www.ingram.com.mx

www.kymerx.com.mx

www.nextg.com.mx

www.apertura.df.gob.mx