



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO
PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA
CONSULTORA EN SONORA”**

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

GERARDO GUTIÉRREZ GARATUZA

Director:

MCE Carmen Adolfo Rivera Castillo

Hermosillo Sonora, México

Fecha 28/06/2022



Instituto Tecnológico de Hermosillo
División de Estudios de Posgrado e Investigación

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEP/141/22
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN DE TESIS.

28 de junio de 2022


**C. GERARDO GUTIÉRREZ GARATUZA
PRESENTE**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN SONORA**"; que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE


M.C.E. CARMEN ADOLFO RIVERA CASTILLO
DIRECTOR


M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS
SECRETARIA


DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MURO
VOCAL


DR. GERMÁN ALONSO RUIZ DOMÍNGUEZ
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

GARD/famv*



Av. Tecnológico #115 Col. El Sahuero C.P. 83170 Hermosillo, Sonora. Tel. (662) 2606500, ext 136
correo: posgrado@hermosillo.techn.mx | techn.mx | www.ith.mx





CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 28 de Junio del año 2022 el que suscribe C. Gerardo Gutiérrez Garatuza , alumno de la maestría en administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis titulado “Diseño de una propuesta de plan estratégico para aumentar las ventas de una empresa consultora en Sonora” bajo la dirección de MCE Carmen Adolfo Rivera Castillo y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: gerardogtzgara52@gmail.com . Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE

Gerardo Gutiérrez Garatuza



Agradecimientos

Primeramente, me gustaría agradecer a Dios por iluminarme espiritualmente, y siempre estar en cada paso que doy en mi vida, por ser guía, por inspirar, por ayudarme en mantener mi fe día a día.

Y por supuesto, como no agradecer a mis queridos padres, que son el motor fundamental para la culminación de mi maestría en Administración, fueron fuertes propulsores para que me decidiera a comenzar una maestría a mi corta edad, este logro va dedicado a ustedes, por su amor incondicional, por apoyarme los 365 días del año por más de 24 años, y contando, y claro, a mis dos hermanos, Daniel e Iván, por siempre estar en las buenas y en las malas, y claro también a mis dos preciados sobrinos, que llegaron a iluminar a la familia, Iván Daniel y Andrés Noé, espero algún día poder ser parte de su motivación para que comiencen sus maestrías.

Ofrecer un grato agradecimiento a MCE Adolfo Rivera Castillo, por ser pieza fundamental para la conclusión de mi Tesis, este logro lleva el sello distintivo de usted, y por supuesto que es un logro que no hubiera sido posible sin su confianza, sin su guía y sin su constante retroalimentación a través de estos dos años, y por supuesto que además de ser un excelente tutor en tesis, por ser un excelente docente, motivador, profesional y dedicado en cada una de las materias que impartió.

Agradecer a Dr. Gil Arturo Quijano, docente que fue gran parte de este logro, por ser motivador en el inicio de este trabajo.

Además, quiero agradecer a cada uno de los docentes que estuvieron durante estos 2 años impartiendo clases, todos por supuesto que ponen su granito de arena en cada una de las materias impartidas, y cada aportación fue muy valiosa, logrando impulsarme día a día a la culminación de mi maestría en Administración.

RESUMEN

Los procesos de ventas juegan un papel sumamente importante dentro de las organizaciones, hay factores que en ocasiones puede llegar a ocasionar que las ventas de la organización no sean las deseadas, por lo que las empresas deben permanecer en continuo mejoramiento en los procesos que utilizan, para de una u otra manera encontrar con antelación aquellos factores o errores cometidos, además aquellos elementos que se deben aprovechar más para lograr remediarlos y/o mejorarlos.

Por lo que el objetivo del proyecto es diseñar un plan estratégico para la empresa dedicada a ofrecer el servicio de consultoría en comercio exterior, la cual será gracias al estudio de sus procesos actuales de venta, mediante herramientas de análisis como lo es el FODA, el PESTE y el MEFI.

De este trabajo resulta el diseño de un plan estratégico con el fin de que las ventas en el estado de sonora incrementen para la empresa ReachMx Trade Solutions.

Palabras Claves:

Planeación – Estrategias – Ventas.

ABSTRACT

Sales processes play an extremely important role within organizations, there are factors that can sometimes cause the organization's sales to be unwanted, so companies must remain in continuous improvement in the processes they use, in order in one way or another to find in advance those factors or errors made, as well as those elements that should be used more to remedy and / or improve them.

Therefore, the objective of the project is to design a strategic plan for the company dedicated to offering the consulting service in foreign trade, which will be thanks to the study of its current sales processes, analysis tools such as SWOT, PESTE and the MEFI.

This work results in the design of a strategic plan so that sales in the state of Sonora increase for the company ReachMx Trade Solutions.

Keywords:

Planning - Strategies - Sales.

ÍNDICE

ÍNDICE	v
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.1. Antecedentes	15
1.2. Planteamiento del problema	17
1.3. Pregunta de investigación	18
1.4. Objetivos	18
1.4.1. Objetivo general:	18
1.4.2. Objetivos Específicos:	18
1.5. Justificación	18
1.6. Limitaciones y Delimitaciones	19
1.6.1. Limitaciones	19
1.6.2. Delimitaciones	19
2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO	20
2.1. La Planeación estratégica	20
2.1.1. Antecedentes de la planeación estratégica	21
2.1.2. Funciones de la planeación estratégica	22
Tabla 2.1 Planeación Estratégica	23
2.1.3. Principales ventajas de la planeación estratégica	26
2.1.4. Herramientas para la planeación estratégica	27
2.1.4.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	28
Tabla 2.2 Matriz FODA	29
2.1.4.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	30
2.1.4.3. Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización (PESTE)	31

2.1.5.	La planeación estratégica y su producto: El plan estratégico	32
2.2.	Las ventas y su importancia en las organizaciones.....	34
2.2.1.	Modelos actuales de ventas.....	38
2.2.1.1.	Comercio electrónico (E-Commerce).	39
3.	METODOLOGÍA Y MATERIALES.....	43
3.1	Metodología de la investigación	43
3.1.1	Tipo de investigación	43
3.1.2	Diseño de investigación.....	44
3.2	Selección de la muestra	45
3.3	Fuente de datos.....	46
3.3.1	Recolección de datos	46
3.3.2	Análisis de datos	48
4.1	Resultados de encuestas:	49
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	65
	Tabla 4.1 Matriz EFI.....	65
4.3	Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización (PEST).	66
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1	Conclusiones.....	72
5.2	Recomendaciones.....	74
5.3	Plan estratégico para aumentar las ventas	75
	BIBLIOGRAFÍA	86
	ANEXOS.....	89
	Anexo 1 Autorización de uso de cuestionario para tesis	89

Anexo 2 Cuestionario 90

Índice de tablas

Tabla 2.1 Planeación Estratégica.....	23
Tabla 2.2 Matriz FODA	29
Tabla 2.3 Matriz PESTE.....	32
Tabla 2.4 Modelos actuales de ventas.....	39
Tabla 3.1 Instrumentos de recolección de datos.....	48
Tabla 4.1 Matriz EFI.....	65
Tabla 4.2 Análisis PESTE	67
Tabla 4.3 Matriz FODA	69
Tabla 4.4 Tabla de puntuación de incidencias o impactos para la matriz FODA. .	70
Tabla 4.5 Planes estratégicos en base a FODA realizado.....	71
Tabla 5.1 Beneficios de alianzas con proveedores asiáticos.	80

Índice de diagramas

Diagrama 2.1 Estructura Vertical del departamento de ventas	36
Diagrama 2.2 Estructura Horizontal del departamento de ventas	36

Índice de Gráficas

Gráfica 4.1 Redes Sociales utilizadas cotidianamente.....	50
Gráfica 4.2 Plataforma web preferida para el comercio	51
Gráfica 4.3 Medio de comunicación preferido	52
Gráfica 4.4 Principales problemas durante el proceso de importación	54
Gráfica 4.5 Servicio contratado para importar mercancía	55
Gráfica 4.6 Medio de comunicación o de trato de confianza para cerrar proyectos	56
Gráfica 4.7 Atributo ideal de una agencia consultora.....	57
Gráfica 4.8 Atributo ideal de una agencia consultora.....	58
Gráfica 4.9 Atributo ideal de una agencia consultora.....	59
Gráfica 4.10 Principal influencia para importar mercancía.....	60
Gráfica 4.11 Generación de valor agregado por plataforma web.....	61
Gráfica 4.12 Medio preferido para una plataforma de seguimiento.....	62
Gráfica 4.13 Realizar importaciones con el tipo de cambio actualmente	62
Gráfica 4.14 Rango aceptable para recibir cotización de importación	63

Índice de Ilustraciones

Ilustración 5.1 Kits de regalo para clientes.....	78
Ilustración 5.2 Planes de financiamiento.....	82
Ilustración 5.3 Promoción de plataforma.....	84

INTRODUCCIÓN

Las empresas durante años han recurrido a la generación de planes estratégicos para que la organización logre aumentar su éxito en todas las facetas posibles. Con respecto a la planeación estratégica, en las organizaciones resulta algo altamente esencial e inclusive fundamental realizar un diseño detallado del plan estratégico que más se adapte a su giro, y por supuesto, que dicho plan logre los objetivos de la organización, el éxito.

Las empresas al recurrir a la elaboración de una planeación estratégica siempre tienen en cuenta que es sumamente fundamental que cada uno de sus miembros se involucre más en la implementación de la planeación estratégica que la empresa desea introducir en la organización.

Con respecto a lo antes mencionado, de lo trascendente que puede ser la implementación de una adecuada planeación estratégica en una organización, resulta altamente beneficioso el diseño de una planeación estratégica para la empresa ReachMx Trade Solutions, empresa que se dedica a la consultoría del comercio exterior para importaciones y exportaciones de empresas mexicanas.

Como objetivo principal de esta investigación es que ReachMx Trade Solutions pueda diseñar su propia planeación estratégica, haciendo uso de herramientas que se usan actualmente en otras organizaciones que se asemejan a esta empresa consultora, evidentemente este plan debe poder ser implementada en los procesos, con el resultado esperado por la empresa, el éxito de la organización.

Por ello, la estructuración del actual trabajo de investigación es el siguiente, comenzando por el capítulo I, que lleva por título planteamiento del problema, en este capítulo se redactan los antecedentes del problema a investigar, así como también se agregan en otro subtítulo el planteamiento del problema que es la descripción concisa del tema a estudiar; en seguida se presenta la pregunta de investigación a la que el

estudio debe dar respuesta, después siguen los objetivos generales y específicos que son enunciados precisos que plasman lo que se quiere lograr con la investigación.

Así mismo, en el mismo capítulo del planteamiento del problema, como otro subtítulo se muestra la justificación del proyecto, la cual es una manifestación precisa de motivos por los cuales se debe realizar la investigación, y, por último, se encuentra el subtítulo de limitaciones y delimitaciones, que son las restricciones que atribuyen factores externos al estudio que debe conocer el investigador y las restricciones que se impone el investigador para poderlo hacer posible.

El capítulo II, lleva por título “Fundamentos Conceptuales y Marco Teórico”, el cual implica el desarrollo organizado del acumulo de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permiten respaldar la investigación y comprender el enfoque que el investigador le dio a la investigación. De igual forma, el marco teórico se compone de un conjunto de referencias bibliográficas del cual partió la investigación.

El capítulo III, tiene por nombre “Metodología y Materiales”. En este apartado se mostrará el conjunto de procedimientos que se llevaron a cabo para alcanzar los objetivos de la actual investigación. El capítulo está integrado por los siguientes subtemas. Metodología de la investigación, aquí se explican los pasos que se seguirán para dar respuesta a esta investigación. El Tipo de investigación, muestra los diferentes enfoques que se pueden usar para realizar la investigación.

Continuando con los subtemas, se tiene el Diseños de investigación, que es donde se detallarán el conjunto de métodos y procedimientos que se usarán para recolectar

u analizar la información. En el subtema Selección de la muestra, se determinará la muestra a través de una fórmula estadística a la cual se le aplicará el instrumento de investigación para recolectar los datos. El siguiente subtema que integra el capítulo 3, se llama fuente de datos, este es cualquier fuente de información apta de ser útil a la investigación. Penúltimo subtema se llama Recolección de datos, en este apartado se lleva el proceso de recopilar y medir información sobre variables específicas en un estudio; y por último, el Análisis de datos, consiste en inspeccionar, limpiar y transformar datos con el objetivo de resaltar información útil, para sugerir conclusiones y toma de decisiones.

El capítulo IV, tiene por título “Desarrollo de la investigación”, este apartado aborda los resultados de la investigación, presentados a través de tablas y gráficas que muestran a detalle el cumplimiento o no de los objetivos planteados y la respuesta a la pregunta de investigación.

El capítulo V, aborda la conclusión del proyecto de investigación, aquí el autor expresará con precisión lo que ocurrió con los objetivos, si estos se cumplieron o no, y de igual forma con las interrogantes de la investigación. Así mismo, el autor del proyecto dará algunas recomendaciones al encargado de la Institución donde se realizó el proyecto de investigación con el objetivo de subsanar los errores hallados.

El capítulo VI, se llama “Plan estratégico para aumentar las ventas de una empresa consultora en el Estado de Sonora”, aquí se incluirá la propuesta que hace el investigador a la empresa participante en el estudio, para que esta pueda aumentar las ventas. Por último, se muestra el apartado donde se incluirán todas las bibliografías utilizadas en la actual investigación.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

A través del tiempo, las Pequeñas y Medianas empresas, luego de lograr superar las etapas por las que comienza la planificación y consolidación en el mercado, comúnmente los dueños, continúan implementando directrices para hacer crecer a su empresa, hay muchas estrategias, una de ellas, muy importante, sino que una de las primordiales para lograr un crecimiento en una organización, es la consolidación de su mercado; lo que se pretende hacer, es desarrollar los productos y/o servicios actuales en los mercados presentes, incrementando la intervención al adentrar la estrategia. Hay empresas que aplican encuestas y los resultados que se arrojan revelan la necesidad de preparar a sus colaboradores que están en la atención al cliente, para que puedan lograr dar un servicio mejor, como lo fue la empresa Mizpa analizada por (Bernardo, 2014).

Un ejemplo claro que denota que es esencial una adecuada planificación estratégica, es la encontrada de una empresa Panificadora, en la cual se hizo un diagnóstico respecto al uso de estrategias de promoción, para aumentar las ventas de la panificadora en San José Pinula. En ella se concluyó que, en efecto, el descenso de las ventas es por la falta de estrategias orientadas a estimular e incitar la venta en los distintos puntos de distribución.

ReachMx Trade Solutions es la empresa donde se desarrolla el presente trabajo de investigación; dicha organización se dedica a la consultoría en comercio exterior. En la actualidad la empresa se ha convertido en una solución de outsourcing para las operaciones de los clientes que requieren importar productos desde China y/o exportar su producto al extranjero, con el único objetivo de la reducción de sus costos (Importación) o el incremento de sus ventas (Exportación). ReachMx fue fundada en

febrero del año 2016 por dos jóvenes empresarios egresados del Tecnológico de Monterrey, en febrero del año 2018 se abrió oficina en Hong Kong y en septiembre del año 2019 se abrió en una oficina en Guadalajara. La presente investigación se desarrolla en su oficina matriz, ubicada en Hermosillo, Sonora, la cual tiene más de 100 proyectos de importación concluidos exitosamente que respaldan a esta pequeña empresa de consultoría de comercio exterior.

La investigación está enfocada específicamente en mejorar el proceso de ventas que tiene ReachMx Trade Solutions; las ventas que ha tenido a lo largo de los 5 años que tiene ya de existencia la empresa, se han ido concretando por medio de visitas presenciales con empresarios de algunas Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en Sonora, en la actualidad lo más común por lo cual los dueños de Pymes solicitan los servicios de ReachMx, es gracias a referencias de conocidos. La novedad ahora es que se puede cotizar por parte de los nuevos posibles clientes que buscan importar, a través de una plataforma web, de manera gratuita, ya una vez que el cliente cotiza la mercancía que desea importar, el cliente toma la decisión de si le resulta o no factible realizar la importación, sin embargo, a esta plataforma, se le debe dar una mayor promoción y además mejorar la adaptación de ella, al usuario - cliente.

Ahora bien, retomando el proceso de venta de la empresa, básicamente se conforma de la siguiente manera: Primero llega el cliente nuevo que busca importar mercancía, con el objetivo de obtener un mejor costo y con buena calidad, seguido a esto ReachMx se encarga de contactar a por lo menos 5 fábricas extranjeras, buscando así, elegir al proveedor que ofrezca los mejores precios con la mejor calidad posible, una vez seleccionado al proveedor con mejor oferta, se cotiza al cliente en base a la cantidad de mercancía solicitada, si el precio de los productos que se le ofrece al cliente es competitiva, se procede a pedir una muestra del producto al proveedor, para que el cliente tenga la oportunidad de analizar, probar y validar la calidad del producto; una vez aprobada la calidad de la muestra que se le proporcionó, se procede a hacer la compra de la mercancía, y así es como se cierra una venta de los servicios de importación de ReachMx.

1.2. Planteamiento del problema

ReachMx Trade Solutions desde su inicio se ha enfocado principalmente en el servicio de consultoría para importación de mercancía producidos en fábricas extranjeras con clientes establecidos en la ciudad de Hermosillo, actualmente también se ofrece el servicio de exportación al extranjero; además se abrieron dos nuevas oficinas fuera del estado de Sonora, una en septiembre del año 2019 en Guadalajara, la cual es dedicada a la atención de clientes en el estado de Jalisco y en febrero del 2018 en Hong Kong, la cual está dedicada a fortalecer los lazos entre China y ReachMx.

Dentro del proceso de ventas de ReachMx se ha tenido conflicto para captar a más Pymes en el estado de Sonora y lo que se busca lograr es tener un plan estratégico bien definido y que pueda ser implementado en los procesos de ventas de la empresa consultora, con el objetivo de poder llegar a más Pymes en Sonora las cuales busquen importar o exportar sus artículos gracias a los servicios que ofrece ReachMx.

Por otra parte, en ReachMx se busca el aumento del número de clientes en Sonora, ya que la mayoría de los clientes de ReachMx que solicitan los servicios de importación y exportación están asentados en la ciudad de Hermosillo. Un dato que confirma lo anteriormente mencionado, es que la mayoría de la clientela está ubicada en Hermosillo, según los registros de ventas de ReachMx, de los 50 clientes recurrentes, dueños de Pymes, 45 de ellos (90%) están establecidos en Hermosillo, Sonora. Estos datos fueron tomados gracias al registro histórico proporcionado por la empresa, los cuales datan desde sus comienzos hasta el año 2021.

1.3. Pregunta de investigación

¿Qué tipo de estrategias debe adoptar la empresa consultora ReachMx para incrementar sus ventas en número de clientes y monto en el Estado de Sonora?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

Diseñar un plan estratégico que permita aumentar las ventas de la empresa consultora ReachMx en número de clientes y monto en Sonora.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- Analizar la situación actual de la empresa consultora ReachMx.
- Identificar los casos más exitosos de planeación estratégica de organizaciones similares a ReachMx.
- Diseñar la propuesta del modelo de planeación estratégica que mejor se adapte a la empresa consultora.

1.5. Justificación

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y el mantenimiento de las mismas, tienen que plantearse estrategias que les permitan alcanzar su desarrollo empresarial, tal el caso de la empresa ReachMx, la cual requiere de un plan estratégico que funcione de herramienta para aumentar sus ventas en el estado de Sonora, ya que el 90% de su clientela frecuente están establecidos en el municipio de Hermosillo, por lo que se busca incrementar las ventas mediante el diseño adaptable de una planeación estratégica en sus procesos actuales, la cual plantea impulsar y mantener un alto nivel de desempeño para que la organización logre la mayor productividad

posible, y además lograr identificar las áreas de oportunidad, para poder obtener ideas innovadoras y acciones con el objetivo de mejorar dichos puntos débiles.

Las estrategias propuestas en el presente estudio traerán muchos beneficios a la empresa ReachMx, gracias al análisis interno, externo, y entre otras más herramientas que impulsan el buscar las mejores oportunidades para una organización.

1.6. Limitaciones y Delimitaciones

1.6.1. Limitaciones

- La obtención de resultados que se logren con la planeación estratégica propuesto no será posible conocerlos, ya que se requiere más tiempo para poder obtenerlos.
- El análisis de los resultados de ventas de la organización obtenidos por la implementación de la planeación estratégica no será posible conocerlos, ya que se requiere más tiempo para poder obtenerlos.

1.6.2. Delimitaciones

- La investigación se realiza en la empresa ReachMx ubicada en Hermosillo, Sonora, México, partiendo del año 2019 al año 2021.
- La propuesta de planeación estratégica que se propone es enfocada exclusivamente a lograr el incremento de ventas en número de clientes y monto en el Estado de Sonora.

2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

2.1. La Planeación estratégica

Es oportuno mencionar que el hombre desde sus inicios siempre planificó (Consciente o inconscientemente), por lo cual se percibe a la planeación estratégica como un proceso continuo, además de que es un proceso que existe desde siempre, y que debe ser adaptado a los cambios acorde a la realidad. Siendo la planeación la primera etapa del proceso administrativo. Otra definición de la planeación estratégica, por John (2004) como “proceso continuo que se comienza dentro de la empresa partiendo de acciones que están condicionadas por el ambiente y que tienen como fin alcanzar los objetivos siempre apoyados de la planeación”.

John (2004) propone que “la planeación estratégica es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones”.

Stoner (1996) propone que “la planeación estratégica es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas, la planeación es una forma concreta para la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones”.

Cortés (1998) propone que “la planeación estratégica es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. Por lo cual el plan establece lo que hay que hacer para poder llegar al estado final que se desea”.

Relacionando las definiciones de los tres autores antes mencionados, la planeación estratégica tiene como característica principal el detallar a profundidad los medios por los cuales se llegará a los objetivos establecidos por la organización.

Actualmente según Chiavenato (2001) la planeación estratégica debe tener varias características, entre ellas destacan las siguientes:

- 1) La Planeación Estratégica tiene que estar ideada a largo plazo (Por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias).
- 2) Debe estar guiada hacia las conexiones entre la organización y su ambiente en la que se encuentran, y deberá estar sujeta a la incertidumbre de los posibles acontecimientos ambientales, por lo cual para poder hacer frente a las incertidumbres la planeación estratégica debe basar sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- 3) Se debe incluir a toda la empresa y abarcar todos los recursos con los que cuenta la empresa para poder obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

A continuación, se hablará de cómo surgió la planeación estratégica, así como, se añadirán algunos ejemplos de cómo ha sido implementado a lo largo de la historia.

2.1.1. Antecedentes de la planeación estratégica

Según Gómez (1994), la planeación estratégica surgió gracias a Sun-Tzu, esta persona fue un general, estratega militar y filósofo de la antigua China, Sun-Tzu tuvo mucha influencia en todo lo relacionado al medio ambiente militar, sin embargo Sun-Tzu tenía una idea “estrategia” diferente a como se conoce hoy en día, él tenía una idea más de ofensiva militar, definida para su pensamiento como “la capacidad del general para sacar ventaja de las circunstancias del entorno a través del uso de sus habilidades sin tener que echar mano de algún procedimiento previamente establecido”, es decir, ser capaz de tomar decisiones adaptadas a la realidad en la que se encuentran en ese preciso momento.

Por otra parte, también en la antigua Grecia se conoció el tema de la planeación estratégica, porque Sócrates constantemente realizaba comparaciones entre las distintas actividades que llevaban a cabo los empresarios contra las actividades que desempeñaba un general, el objetivo de Sócrates al realizar estas comparaciones era

que para él siempre debía haber un plan de acción ya establecido y/o diseñado, además se debía tener bien visualizados todos los recursos necesarios para poder optimizarlos, y así lograr los objetivos que se pusieron como meta (Gómez, 1994).

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica en la década de los 60s, y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la planeación estratégica, es un sistema de gerencia que emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto planificación.

Vale la pena destacar a Frederick Winslow Taylor, considerado para muchos como el padre de la administración científica, declaraba que la función esencial de la administración era exigir la planificación de las tareas que los colaboradores llevarían a cabo; el gerente examinaba el qué, cómo, y cuándo se deberían realizar las labores y el colaborador las llevaba a cabo. Lo que evidencio Taylor, fue la importancia y necesidad de contar con una herramienta que se centre en el “que hacer” para alcanzar los propósitos, a través de objetivos y metas que estén razonablemente alcanzables, y que se debían considerar los factores influyentes del entorno. Con lo cual, se podría decir que la planificación estratégica surge así, en el entorno gerencial y empresarial.

2.1.2. Funciones de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene un conjunto de funciones que la llevan ser muy diferente a las demás herramientas administrativas, González J & Rodríguez (2019) extractan variables de acuerdo con diversos autores como Serna (2008), Mintzberg (2000), Terry (2005), y en base a dicha extracción, resumen las funciones de la planeación estratégica en los puntos que se muestran a continuación (Ver tabla 2.1):

Tabla 2.1 Planeación Estratégica

Planeación Estratégica	La planeación estratégica está centrada en aspectos propios del negocio, ya que responde a interrogantes tales como: ¿En qué negocio estamos y en cual deberíamos estar?, ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser?, ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?
	Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir la opción más adecuada, según la estrategia. Porque esta ofrece un marco de referencia para una planeación mucho más detallada.
	Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo, lo que concede un periodo mayor de maniobrabilidad.
	Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias, empezando con las consideradas de mayor prioridad.
	Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo pues surge de la parte alta de la pirámide, puesto que desde este nivel jerárquico se posee la visión amplia para tener en cuenta el meso, macro y microambiente organizacional.

Fuente González J & Rodríguez (2019)

Los autores, González y Rodríguez (2019), comentan que algunas de las definiciones por diferentes autores, son las siguientes:

- “La planeación estratégica es un proceso basado en la racionalidad, debe presidir cada una de las etapas en que pueda dividirse el proceso”, (Mintzberg, 1994).
- “La planificación estratégica puede preocuparse del futuro, con actitudes que pueden ir desde añorar un determinado pasado hasta diseñar un futuro deseado

(Ackoff, 1970). En este sentido podría hablarse de una racionalidad prospectiva”, (Baumard, 1997).

- Cuando se formaliza la planeación estratégica y se es participativo y global, cada responsable de las indicaciones en el plan puede verificar el comportamiento real respecto del previsto, puede analizar la naturaleza y causa de las desviaciones. Facilita un aprendizaje racional a partir del análisis de dichas desviaciones. De esto se deduce que la planificación estratégica puede ser también una herramienta de control (James, 2010).

A su vez el autor del libro “Manual práctico de planeación estratégica” de González y Rodríguez, (2019), nos dice que una de las funciones que tiene la planeación estratégica son sus principios, ya que con estos principios se solidifica todo el asunto de planeación, brindándole un encuadre a la veracidad y confiabilidad a la utilización del método. Dentro de los principios, los autores se enfocaron en aquellos ya presentados por Duque (2013), los cuales son los siguientes:

- Priorización del qué ser sobre el qué hacer: Aquí se identifican y definen antes que nada la razón de ser de la organización, su actividad económica y lo que se desea lograr.
- Priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo: Se trata de identificar las acciones que llevarían efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata entonces de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la empresa es un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, y se ubican dentro de unos límites establecidos que actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).

- Visión de proceso: Aquí los sistemas son entes dinámicos y cambiantes, y deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal, además de conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

- Visión de futuro: en la visión del futuro el pensamiento estratégico es proactivo; es decir, se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo.

- Compromiso con la acción y con los resultados: el sujeto estrategia no es solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que analiza, actúa y evalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que qué tanto se hace.

- Flexibilidad: la flexibilidad se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.

- Estabilidad: la estabilidad generalmente busca un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo, además busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

Concluyendo lo que dicen los diferentes autores, la planeación estratégica es una herramienta que nos ayuda a diseñar y/o establecer el camino que se debe recorrer dentro de una organización para poder alcanzar todas las metas y objetivos que fueron previstas desde un inicio.

A continuación, se muestran las principales ventajas que se tiene en las organizaciones la implementación de una planeación estratégica.

2.1.3. Principales ventajas de la planeación estratégica

La planeación estratégica es muy importante ya que se podría decir que es el marco teórico para la acción que se tiene en mente por parte de la empresa, de todos los niveles directivos y de todos sus colaboradores, la planeación estratégica permite a los gerentes y a otros individuos, que se puedan evaluar de forma semejante las situaciones o acciones estratégicas diseñadas, y que puedan ser analizadas las opciones que se tienen, bajo un lenguaje ordinario y logren determinar sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, logrando así la administración estratégica de la organización, además apoya a la empresa a que organice y posea una mejor comprensión del entorno en el que se encuentra dicha organización.

Al implementar una planeación estratégica para los próximos años en una organización, con claridad por supuesto, entonces se podría decir que esta organización está mejor preparada para regular el flujo de los recursos materiales, recursos humanos, y financieros, necesitados para el cumplimiento de las metas que fueron propuestos a través de un estricto control. Según Rocha (2013) se entiende o se percibe que en las organizaciones la planeación estratégica es sinónimo de poder central y no una responsabilidad gerencial que genere compromisos con cada uno de los integrantes de la organización, a su lado, la gestión estratégica, está fundamentada en la facultad de los colaboradores y establece que cada uno de los empleados o líderes son quienes deben generar, dentro de su propia administración, las estrategias anticipadas y que puedan ser adaptables para poder sobrevivir y llegar a ser competitivos.

Según Rocha (2013), las ventajas de contar con una adecuada planeación estratégica son las siguientes: Estimula el compromiso de los colaboradores con la organización, mejora la relación entre la empresa y el ambiente, adaptación proactiva al cambio, creación de equipos de trabajo altamente eficientes y mejoramiento del uso

del tiempo y de los recursos. Gracias todas estas ventajas que comenta Rocha, es como la organización puede mejorar su competitividad y, por ende, aumentar las ventas deseadas.

Entre de los muchos beneficios de una planeación estratégica, están los siguientes: comportamiento sistemático y holístico que involucre a la organización, la debida comprensión de un entorno cambiante y competitivo, interdependencia con el entorno externo, comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, y enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo. González & Rodríguez (2019)

Como se puede apreciar, ambos autores se refieren a la planeación estratégica con beneficios muy similares, unos más detallados que otros, pero en si se puede inferir que la planeación estratégica es sumamente importante en las organizaciones si se quiere crecer en el sector en el que se encuentran, sin una adecuada planeación difícilmente se puede tener éxito.

A continuación, se explican tres de las herramientas más comunes para una correcta planeación estratégica de una organización.

2.1.4. Herramientas para la planeación estratégica

Con el fin de realizar una apropiada planeación estratégica, existen una variedad de herramientas y técnicas que permiten que la planeación estratégica, se pueda llevar a cabo. La selección de las herramientas depende de ciertos factores elementales, como lo es el tamaño de la empresa, su giro, su estructura organizacional, los procesos que realizan las empresas, etc.

Las herramientas por utilizar, para el presente trabajo de investigación, son la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), matriz de factores

políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PESTE), y la matriz de factores internos, los cuales se verán a continuación.

2.1.4.1. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La herramienta de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), muy utilizada por las organizaciones en la actualidad e incluso es conocimiento obligado en muchos programas de estudio de diversas carreras a nivel licenciatura y posgrado; a continuación, se hace un análisis de la famosa matriz FODA. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), (Thompson, 1998).

El análisis FODA se basa en llevar a cabo una valoración de las fortalezas y debilidades que en su conjunto caracterizan la situación interna de una organización. Del mismo modo que una evaluación externa; nos revela las oportunidades y amenazas. El FODA puede ser considerada una herramienta sencilla y concede la obtención de una perspectiva general de la situación estratégica de una empresa determinada (Thompson, 1998).

Thompson (1998) dice que “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza dentro de una organización es toda aquella función que lleva a cabo de manera eficiente, como son ciertas habilidades y capacidades del personal y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos (recursos humanos) y la misma capacidad competitiva de la empresa, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social, económico y productivo. (Talancón, 2006) define a una debilidad de

una organización como “un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil”.

Por otra parte, para Martínez et al. (2011), las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable. Es posible destacar acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe pasar a la evaluación de ambos, es decir, también las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea (Strickland, 2001), “al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza”. A continuación, en la tabla 2.2, se muestra la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Tabla 2.2 Matriz FODA

Nombre de la empresa	Oportunidades – O Agrega las oportunidades	Amenazas – A Agregar las amenazas
Fortalezas – F Agregar las fortalezas	Estrategias – FO Usa las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategias – FA Usa las fortalezas para evadir amenazas

Debilidades – D	Estrategias – DO	Estrategias – DA
Agregar las debilidades	Supera las debilidades tomando ventaja de las oportunidades	Minimiza las debilidades y evita amenazas

Fuente: Medina R. (2020).

2.1.4.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Otra herramienta que típicamente es utilizada por las organizaciones para iniciar su proceso de planeación estratégica es la denominada matriz MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) es una herramienta que permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; este instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área de la empresa y así formular nuevas estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos (Nava R, 2009).

Para (Nava R, 2009), lo más importante de esta matriz es que nos permite tener una primera idea, acercamiento o aproximación inicial al contexto de la empresa.

Cuando se usa la matriz MEFI, deben ser aplicados algunos juicios intuitivos con respecto a la experiencia de la persona a cargo de realizar la matriz, ya que posee diferentes componentes subjetivos, por consiguiente, (Nava R, 2009), comenta que al momento de hacer el análisis MEFI, forzosamente se debe hacer uso de los resultados de otras herramientas, como por ejemplo la Matriz FODA que se vio anteriormente.

Algunos de los recursos básicos para realizar un adecuado análisis en la Matriz EFI, según Nava R, (2009), son los siguientes:

Se deberá contar con la colaboración del equipo de trabajo completo, en caso de ser empresas grandes con más de 1.000 colaboradores, es recomendado llevar a cabo un análisis en cada uno de los grupos de trabajo, tomar en cuenta todas las opiniones, ideas y los diferentes puntos de vista, contar con una correcta base de datos, con información de gran relevancia, y hay que destacar y documentar las informaciones que son vitales, para crear una base o un punto de partida para la realización del análisis (p. 612).

2.1.4.3. Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización (PESTE)

Otra herramienta que típicamente es utilizada por las organizaciones para iniciar su proceso de planeación estratégica denominada PESTE, esto permitirá al investigador crear un plan estratégico que permita aumentar las ventas consiente de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Se debe mencionar que PESTE es un acrónimo de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. “Estos factores externos comúnmente están fuera del control de la organización y en muchas ocasiones aparecen como amenazas y a la vez como oportunidades” (Jimenez, 2017).

Para (Jimenez, 2017) existen muchos factores macro específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PESTE se tiene que hacer específicamente para la organización. El número de macro factores es prácticamente ilimitado, pero la

organización debe priorizar los factores que influyen en su sector. A continuación, en la tabla 2.3 se muestra un ejemplo de una empresa determinada, de los elementos que fueron considerados para cada factor del análisis PESTE:

Tabla 2.3 Matriz PESTE

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Normativa y protección medioambiental. • Políticas fiscales. • Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste. • Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores. • Legislación en materia de empleo. • Organización y actitud de la administración. • Estabilidad política. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento económico. • Tipos de interés y políticas monetarias. • Gasto público. • Políticas en materia de desempleo. • Tributación • Tipos de cambio. • Etapa del ciclo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la renta. • Demografía. • Movilidad laboral y social. • Cambios en el estilo de vida. • Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio. • Educación. • Sensibilización respecto a la salud, bienestar y seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gasto en investigación de la administración. • Prioridad otorgada por la industria a los avances. • Nuevas invenciones y desarrollo. • Tasa de transferencia tecnológica. • Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica. • Uso y costos de la energía. • Cambios en internet.

Fuente (Jimenez, 2017).

2.1.5. La planeación estratégica y su producto: El plan estratégico

El plan estratégico “es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente” Figueroa et al. (2017).

Según Figueroa et al. (2017), el plan estratégico es una de las herramientas más utilizadas dentro de los negocios, comentan que ha venido surgiendo a mediados del siglo 20, esta herramienta a traves del tiempo se ha ido perfeccionando con diversos aportes.

Dentro del plan estratégico se traza una proyección de la organización, además señala los pasos para alcanzar nuestra visión, donde convertimos los planes en

acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). En su representación más sencilla un plan estratégico. Para Figueroa et al. (2017), “es un instrumento que almacena lo que la organización quiere conseguir para cumplir con su objetivo, también como las acciones necesarias para lograr ese futuro deseado”.

En la siguiente definición el autor espera encontrar similitudes entre las definiciones antes mencionadas y así y formando un concepto personal del tema antes citado.

Renata Marciniak (2015), resalta que “el objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”.

Lumpkin et al. (2010), entienden por plan estratégico como “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”.

Brenes Bonilla (2003), define el plan estratégico de manera similar considerándolo como “el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.”

Para Martínez y Milla (2005), un plan estratégico es “un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.”

(Figueroa M., et al., 2017), denotan que entre los cuatro diferentes autores citados se encuentran elementos comunes que nos aproximan una mayor claridad a la idea de plan estratégico. Los autores, en síntesis, añaden lo que es el concepto de un entorno, es decir, una serie de situaciones poco comunes a las que la organización debe manifestar. Algunas de estas situaciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas situaciones, se debe llevar a cabo un

estudio del medio ambiente. También la empresa debe ejecutar un estudio de la situación actual, con el objetivo de establecer su enfoque en el medio en el medio que se encuentra, así como, la cantidad de recursos, y reconocer sus debilidades y fortalezas.

Así mismo, la empresa debe conservar su visión y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión ya que es el primer paso a la hora de definir la estrategia de cada compañía. Finalmente, la organización planea como aplicar sus recursos y define los programas de acción a largo plazo (estrategias), gracias a los objetivos estratégicos y de desarrollo que se determinaron de dicha empresa, y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas; como ya se explicó anteriormente, las ventajas de la planeación estratégica son muchas, algunas de las más importantes y utilizadas son originadas con el fin de establecer métodos de uso legítimo de los recursos se reducen a los niveles de incertidumbre y se prepara a las organizaciones para hacer frente a los destinos.

2.2. Las ventas y su importancia en las organizaciones

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a clientes más exigentes y con demandas más específicas. La globalización ha impactado en las ventas a tal grado que, se necesita plantear estrategias bien definidas para un mercado en donde cada día existe una mayor competencia y consumidores que esperan obtener mejores beneficios por el mismo precio, por ello, la organización de las ventas cobra relevancia y se debe definir con claridad desde un inicio. “Los vendedores son la carta de presentación de las empresas y una de las actividades que más cuidado merecen es que éstos sean capaces de administrar correctamente sus relaciones con los clientes; si se satisfacen las necesidades del consumidor y se les brinda un seguimiento apropiado, será el inicio de una larga y fructífera relación comercial” (Navarro, 2012).

En algunas empresas, el departamento de ventas no existe como tal, y por lo general los que fungen esta labor de ventas es el mismo personal de operaciones,

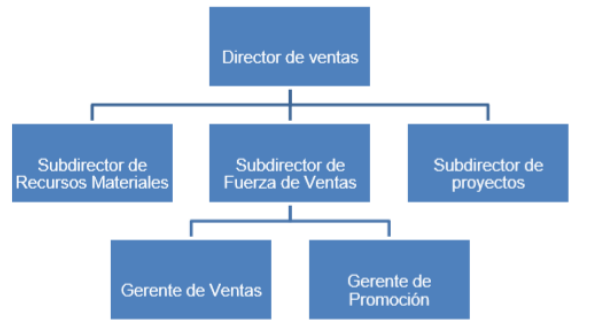
caso similar que pasó en sus inicios en la empresa ReachMx, la cual no contaba como tal con un departamento de ventas, hasta hace relativamente poco tiempo que se formalizó el área de ventas, anteriormente como se llevaba a cabo el labor de ventas en ReachMx era por medio de los mismos empleados de operaciones, los cuales además de hacer tareas operativas, tenían contacto directo con la clientela.

Según Navarro (2012), “El departamento de ventas es el que se tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la organización, por conducto de la fuerza de ventas. Para que el departamento de ventas funcione de forma correcta, se deben aplicar técnicas y políticas acordes con el producto que se desea vender. Dependiendo del tamaño de la empresa, sobre todo si se trata de medianas o grandes, se puede dividir el departamento de ventas en sectores que atiendan a diferentes zonas de la población”, adicional a la definición antes mencionada Navarro comenta que “el departamento de ventas en una organización tiene como función comercializar los productos o servicios que ofrece la empresa”.

En el caso de ReacMx, actualmente funciona muy similar a como comenta Navarro, ya que dependiendo del tamaño de la empresa es el nivel de servicio y atención que se ofrece, inclusive el servicio cambia radicalmente en caso de los clientes de Estados Unidos, ya que el trato es totalmente distinto a un cliente de México.

Según (Navarro, 2012), la conformación del departamento de ventas normalmente es vertical y horizontal. Una estructura vertical es la que se denota por el nivel jerárquico, y las personas que integran cada uno de los niveles cuentan con una posición de mandos, como se puede ver en el siguiente esquema (Ver diagrama 2.1):

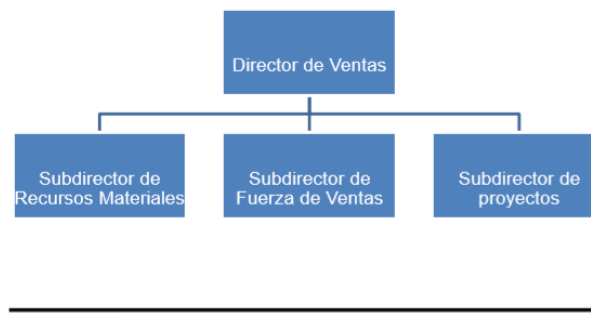
Diagrama 2.1 Estructura Vertical del departamento de ventas



Fuente (Navarro, 2012).

En una estructura horizontal se ubican personas con una misma posición jerárquica y, por lo tanto, se presenta la comunicación con rapidez, por ejemplo, a nivel subdirectores se da este tipo de estructura como se constata en el siguiente esquema (Ver diagrama 2.2):

Diagrama 2.2 Estructura Horizontal del departamento de ventas



Fuente (Navarro, 2012).

Como se puede observar, la diferencia entre ambas estructuras, es que en la estructura vertical el subdirector de ventas cuenta con el mando de dos gerentes, sin

embargo en la estructura horizontal no, y la comunicación es prácticamente entre subdirectores, en la cual se logra una mayor fluidez en la comunicación.

Navarro (2012) comenta que el departamento de ventas tiene funciones básicas y las dirigidas a la organización de la fuerza de ventas. Las funciones básicas son aquellas esenciales para que el departamento de ventas marche correctamente y se subdividen en:

- 1) Funciones administrativas: “Consisten en la formulación de normas comerciales, planear, organizar, controlar, valorar la actuación de los vendedores, señalar estrategias a seguir en las ventas, etc.
- 2) Funciones operativas: son las relacionadas con los directores, gerentes y supervisores de ventas.
- 3) Funciones técnicas: las hacen los jefes técnicos y sus colaboradores y se encargan de solucionar los problemas operativos que surgen en el área de ventas.

Por otra parte, las dirigidas a la fuerza de ventas, la cual por lo general se divide por zonas geográficas, línea de productos/servicios, clientes y, funciones.

La planificación de ventas es importante porque permite planificar las estrategias adecuadas para lograr los objetivos previamente planeados. (Navarro, 2012) relata que planificar las ventas es relevante ya que además de su función principal (la de vender), facilita el desarrollo de nuevos negocios y lograr obtener información de los productos y servicios que ofrece la competencia.

Navarro (2012) habla sobre sobre dos importantes puntos para planificar las ventas, las visitas y rutas de ventas, las cuales permiten atender, vender y dar seguimiento a un conjunto de clientes. Establecer rutas es importante ya que se puede aprovechar mejor el tiempo de desplazamiento y brindar un mejor servicio al cliente. La administración de las relaciones con los clientes permite dirigir los

planes y estrategias hacía las necesidades concretas de los clientes y aprender de las respuestas que estos tienen ante el producto o servicio que se les ofrece.

Una vez analizadas algunas de las herramientas para lograr desarrollar una correcta planeación estratégica de ventas de una empresa, se procede con la revisión de un modelo actual para hacer ventas en una empresa, como lo es el Comercio Electrónico “E-Commerce”.

2.2.1. Modelos actuales de ventas

Hasta hace unas décadas, el método principal de venta era la venta de manera personal y con frecuencia se lograba observar a los vendedores de casa en casa ofreciendo sus servicios y/o productos. Posteriormente las ventas multinivel comenzaron a cobrar importancia, las ventas multinivel es donde las personas comienzan haciendo ventas directas y luego de alcanzar una meta propuesta suben de nivel, seguido a las ventas multinivel, la generación de vendedores acompañados, por lo regular, de un catálogo. “Las ventas a distancia por lo regular se manejaban por correspondencia y han tenido una evolución tan palpable, que hoy uno de los medios más eficaces de comercialización es internet”. (Navarro, 2012).

Según Navarro (2012) la venta a distancia es un método en el que “no existe un contacto directo entre el comprador y el vendedor”. Las ventas a distancia se clasifican a grosso modo en ventas por correspondencia, por teléfono, electrónicas y ventas por televisión.

En la siguiente tabla (Ver Tabla 2.4) se explicará brevemente cada una de las ventas a distancia que existen.

Tabla 2.4 Modelos actuales de ventas

Ventas a distancia	Características
Venta por correspondencia	Se realizan por medio de un catálogo que se envía a través del correo postal o se deposita directamente en los buzones. También se puede insertar a manera de anuncios, en revistas o periódicos, por ejemplo, los anuncios que aparecen en revistas como TV Notas o Chilango. La ventaja de utilizar este método de ventas es que describe la información del producto o servicio con n gran detalle, sin embargo, las ventas por correspondencia han bajado en medida de que ha aumentado el correo electrónico.
Venta por teléfono	Este tipo de venta se denomina también telemarketing y es especialmente usado en “mercados de gran consumo o para el lanzamiento de nuevos productos o el desarrollo y anuncio de promociones especiales”.
Venta electrónica	En términos generales, este tipo de venta es la que se sustenta en la transmisión de datos en redes de comunicación electrónica como Internet.
Venta por televisión	Consiste en la demostración de productos o servicios de manera detallada y siempre destacando sus beneficios como: precio o ventajas competitivas. Por lo regular se transmiten a diario y en los mismos horarios.

Fuente (Navarro, 2012)

Para las ventas a distancia antes mencionadas, en la empresa ReachMx los tipos de venta más utilizada actualmente son por teléfono y por vía electrónica, ya que al ser un servicio de importación no es requerido realizar la labor de venta por televisión ni por correspondencia. En cuanto, a la venta personal, el cual de igual manera es utilizado constantemente en ReachMx, consiste en el contacto directo entre el vendedor y el comprador, y puede tener 2 variables: hacerse dentro o fuera de las instalaciones de la empresa o comercio.

2.2.1.1. Comercio electrónico (E-Commerce).

Otra herramienta que típicamente es utilizada por las organizaciones para aumentar sus ventas es la denominada Comercio Electrónico. (Oropeza, 2016) comenta que a finales de la década de los años noventa, con el desarrollo de las tecnologías

informáticas y la expansión de las telecomunicaciones, se fortaleció un proceso de globalización e interdependencia económicas, que vio el nacimiento de una forma novedosa de hacer actividades comerciales, y se creó un nuevo proceso de oferta y demanda, donde tanto ofertantes como demandantes situaron transacciones a través de plataformas digitales; así surgieron las empresas digitales y los consumidores digitales, cuyas actividades dan vida al comercio electrónico.

El comercio llevado a cabo por medios electrónicos tiene orígenes en el comercio tradicional y adopta principios de la economía clásica, como el proceso de oferta, demanda, precio, entre otros, pero su naturaleza tecnológica le imprime particularidades que conllevan a estudiarlo desde sus procesos intrínsecos, y formularle principios y características propios, de tal forma que conduzcan a un sistema exitoso en cualquier ámbito que se analice o se ponga en función.

La Organización Mundial del Comercio lo define como “La producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”.

Por su parte la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, lo conceptúa como “La compra o venta de bienes y servicios, ya sea entre empresas (B2B), individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas, realizadas en redes mediadas por computador”.

Mitchell (2008) define de la siguiente manera, “En su sentido más amplio el comercio electrónico envuelve la conducción de los negocios usando más modernos instrumentos de comunicación, como lo son el teléfono, fax, televisión, pago electrónico, sistemas de transferencia de dinero, intercambio electrónico de datos e internet”.

Oropeza (2016), describe que “el uso masivo de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC´s) y su uso generalizado ha dado paso a un amplio abanico de interacciones entre usuarios de dichas tecnologías, entre aspectos gubernamentales, relaciones de tipo social y por supuesto, el ámbito comercial, que es lo que nos ocupa”.

Entre los expertos y usuarios del comercio en línea se reconocen 4 formas de intercambio comercial electrónico de acuerdo con los agentes económicos que intervienen en él, son los siguientes:

- Comercio electrónico de consumidor a empresas (Consumer to Business o C2B).
- Comercio electrónico de empresas a consumidor (Business to Consumer o B2C).
- Comercio electrónico de consumidor a consumidor (Consumer to Consumer o C2C).
- Comercio electrónico de empresa a empresa (Business to Business o B2B).

Cabe aclarar que de los cuatro anteriores, destacan dos tipos de comercio electrónico, los cuales tienen más influencia sobre la empresa ReachMx, a continuación, se muestran:

B2C: Esta categoría funciona gracias a los intercambios comerciales entre empresas y consumidores. En esta forma de comercio electrónico los ofertantes, a través de una tienda electrónica, o un aparador digital, ofrecen a los potenciales clientes sus productos o servicios. Es una de las formas más comunes de intercambios comerciales en internet.

Un ejemplo muy común del B2C, es el de la plataforma Amazon, en la que se puede identificar que el comercio electrónico es entre la empresa Amazon y un consumidor normal. De igual manera son ejemplos claros de aquellas plataformas que ofrecen series y películas como lo es Netflix, Amazon Prime, HBO, etc.

B2B: Esta categoría está formada por las transacciones comercio electrónico de negocio a negocio. La especialista en materia de comercio electrónico B2B, (Chrysovalantou (2005) señala que B2B se refiere a cualquier transacción comercial que se produce entre dos entidades separadas de negocio que se lleva a cabo a través de los mecanismos de mercado electrónico B2B, es decir, a través de los mercados

electrónicos basados en internet, estos mercados no solo facilitan la realización de las transacciones, se beneficia a las empresas participantes para reducir sus costos de transacción, así como mejorar la gestión de las cadenas de suministro.

Como se puede apreciar, de los diferentes autores, sus teorías y propuestas antes mencionadas sobre la planeación estratégica, se centran en cómo puede lograr que las empresas alcancen sus objetivos y metas establecidos gracias a una buena planeación estratégica.

Además importante aclarar que la planeación estratégica diseñada para ReachMx es enfocado en el departamento de ventas, en la cual se presentan en 3 distintos tipos de métodos de ventas actualmente como se mencionó en el capítulo 2.2.1: a través de teléfono y electrónico (A distancia) así como venta personal, para la venta electrónica se toma a consideración el Comercio Electrónico (E-Commerce) la cual se seleccionaron las dos que tienen mayor impacto para el beneficio de ReachMx, la cuales son el de Empresa a Consumidor así como la de Empresa a Empresa. En el presente trabajo de investigación se busca conjuntar estas variables para que la empresa ReachMx logre incrementar sus ventas.

3. METODOLOGÍA Y MATERIALES

A continuación, se selecciona o desarrolla un diseño de investigación, para ser aplicado a este trabajo de investigación.

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”. (Sampieri 2013).

A continuación, se describe el modelo de investigación del presente trabajo.

3.1 Metodología de la investigación

El diseño del presente trabajo de investigación por el enfoque que tiene, el cual es describir y/o detallar un diseño de plan estratégico, por tal motivo se considera que el trabajo de investigación es de tipo cualitativo. “La finalidad de una investigación de tipo cualitativa es permitir entender como los participantes de una investigación perciben los acontecimientos” (Sampieri, 2014).

Según (Sampieri, 2014) las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que “son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno que se estudia de una manera integral y completa. El proceso de indagación que se lleva a cabo es inductivo y el investigador interactúa con los participantes al igual que con los datos que se obtienen.”

3.1.1 Tipo de investigación

Retomando la metodología de Sampieri el primer paso consiste prácticamente en elegir el tipo de investigación que se lleva a cabo.

Es por esto por lo que primeramente es necesario señalar que el presente trabajo de investigación es de tipo no experimental, transeccional, explicativa.

De tipo no experimental debido a que los datos a medir por la encuesta se obtienen de la manera en que se presentan, es decir, sin ningún tipo de manipulación, ni modificaciones previas, por lo que implica que se produce una única medición del fenómeno, es decir, en un solo momento sin someterlo a mediciones posteriores para poder medir algún tipo de cambio.

Y es de tipo transeccional, porque los datos solo se obtienen en un único momento, esto ya que al realizar la encuesta aplicada fue hecha en una única ocasión, y no en diferentes tiempos.

Por otra parte, la presente investigación es de tipo explicativa, ya que se determina las relaciones entre las variables, estableciendo factores que pueden explicar los fenómenos que se estudian. De esta manera, se estudiarán las variables que inciden en la ocurrencia de otra variable.

Con este tipo de investigación se logra evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de la muestra a investigar, para que posteriormente puedan ser analizados y descritos; y de esta manera permita identificar y diseñar un plan estratégico para la empresa ReachMx, la cual el objetivo principal es que logre incrementar sus ventas en número de clientes y en monto.

3.1.2 Diseño de investigación

Con el fin de contestar la pregunta de investigación, la cual fue planteada en el capítulo 1.3, es necesario seleccionar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto del actual estudio, en este punto se organiza toda la información necesaria que permita que el estudio se lleve a cabo de una forma eficaz y eficiente.

Según (Sampieri, 2014), “el termino diseño se refiere al plan estratégico conseguido para lograr obtener la información deseada por el investigador”.

3.2 Selección de la muestra

En este apartado se define al sujeto que es medido, por lo cual se determina el tamaño adecuado de la muestra y el método de obtención.

El método de obtención de resultados es por medio de un cuestionario, dicho método es propuesto aplicar a clientes que ha tenido a lo largo de la historia la empresa ReachMx, la cual fue fundada en el año 2016.

Desde el año 2016 hasta la actualidad, la empresa ha trabajado para alrededor de 86 clientes, los cuales han solicitado el servicio de importación.

El investigador recolectara la información a través de una encuesta y se las aplicará a la muestra que salga de una población de 86 clientes. Para elegir la población de 86 clientes se utilizó un muestreo por conveniencia el cual es no probabilístico y no aleatorio donde el cliente tuviera la disponibilidad de participar en el estudio.

La muestra será calculada a través de la siguiente fórmula matemática:

Tamaño de la población de estudio: 86 clientes.

Muestra: PUEDES CENTRAR LA FORMULA

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{86 \times 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}{0.05^2 \times (86 - 1) + 1.96^2 \times 0.95 \times 0.05}$$

$$n = \frac{15.692936}{0.394976}$$

$$n = 39.731365$$

Resultado: 40 Clientes

La empresa decidió elegir a los encuestados en base a ciertas características que se consideraron importantes, dichas distinciones son las siguientes:

- Residente en el estado de Sonora.
- Ha solicitado los servicios de importación a la empresa consultora para proyectos con un costo de entre un millón de pesos mexicanos y 2 millones de pesos mexicanos.
- Son dueños de Pyme en el estado de Sonora.

Las características anteriormente mencionadas fueron estipuladas por los directivos de la empresa ReachMx. A continuación, se hablará respecto a las técnicas e instrumentos que serán utilizados en el presente trabajo de investigación.

3.3 Fuente de datos

Para el desarrollo de esta investigación se consultan distintas fuentes de datos, la principal, es de las consideradas primarias, porque se trata de la aplicación de un cuestionario a cuarenta clientes previamente seleccionados, de acuerdo con las características señaladas por el directivo de la empresa ReachMx y que se expusieron líneas atrás.

3.3.1 Recolección de datos

Como se mencionó apartado anterior, el presente trabajo de investigación se recaba la información a través de un instrumento de recolección de datos (encuesta).

El diseño y redacción de las preguntas del cuestionario tienen validez, ya que son avaladas por el principal usuario de los hallazgos que se presentan en el trabajo de tesis, dicho usuario es el director administrativo de la empresa consultora, en el anexo 1, se podrá consultar la carta firmada por el mismo director administrativo en el cual avala las preguntas contempladas en el cuestionario. Los cuestionarios aplicados de dos distintas maneras, el cliente elegirá el método que más se le acomode, ya sea por vía telefónica o mediante videollamada por la plataforma zoom. Debido a la situación actual que se atraviesa en el estado de Sonora, el cual se encuentra en semáforo rojo,

los cuestionarios se aplican de acuerdo con la comodidad del encuestado, la cual es por vía remota, para evitar molestias en cuanto a temas de contagios por el virus SARS-COV2.

Es oportuno mencionar por qué se procedió a la toma de solamente cuarenta clientes que han solicitado los servicios de la empresa consultora, es porque el objetivo del presente trabajo de investigación es un plan estratégico para la empresa ReachMx, los cuales fueron consensados y autorizados por los principales usuarios de la información obtenida de la investigación, los cuales son los directores de ReachMx. El instrumento de recolección de datos en el caso de la presente investigación consta de un total de 17 preguntas, el tipo de estas que contiene el cuestionario son las siguientes:

- Seis preguntas cerradas (dicotómicas), ya que son preguntas que tienen solamente dos posibilidades de respuesta (Si y No).
- Ocho preguntas cerradas con varias opciones de respuesta (Entre tres y siete opciones).
- Una pregunta en la que el encuestado tenga permitido seleccionar más de una opción, esto quiere decir, tener las posibilidades de poder seleccionar más de una respuesta (posible multirrespuesta).
- Una pregunta cerrada en la que el encuestado deba asignar un puntaje a una o diversas situaciones.
- Una pregunta abierta ya que no delimitan el número de alternativas de respuesta.

El contenido del cuestionario se puede apreciar en el anexo 2.

Además del cuestionario, mediante un análisis PEST el cual es útil para lograr analizar las oportunidades y amenazas, el cual ofrece una perspectiva del pronóstico económico, político, socio – cultural y tecnológico de la empresa ReachMx.

Además del análisis PEST, mediante el análisis MEFI, la cual tiene la finalidad de evaluar la información interna de la organización. Esta matriz, se emplea para relacionar las debilidades y fortalezas estrechamente relacionadas con la dirección, organización, control y planeación de la organización. Gracias a la aplicación de las dos herramientas de análisis antes mencionados, se obtiene la información suficiente para la elaboración de la matriz FODA, la cual permite conocer la situación actual del objeto de estudio, obtener un diagnóstico preciso que influye en las tomas de decisiones que realice la empresa ReachMx, por lo que es una parte fundamental del plan estratégico que se pretende diseñar. Las anteriores tres matrices mencionadas, son aplicados internamente en la empresa ReachMx, en colaboración con los dos directores generales, por lo que la información descrita en el capítulo siguiente es en base a la opinión de las personas que representan a esta organización. A continuación, en la tabla 3.1, se presenta un breve resumen de las herramientas de recolección de datos del presente trabajo de investigación:

Tabla 3.1 Instrumentos de recolección de datos

Instrumentos de recolección de datos
Cuestionario
Matriz PEST
Matriz MEFI
Matriz FODA

Fuente elaboración propia.

3.3.2 Análisis de datos

El análisis de datos, se selecciona el tipo que facilite llevar a cabo la presente investigación. Dicho análisis consiste en estudiar la información que se obtiene, esta información va ligada con los objetivos del presente trabajo, una vez que la información es procesada, se realiza un análisis de todos los datos recabados, acorde al presente trabajo de investigación.

4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se ven los resultados con sus respectivas gráficas y el análisis de los datos de la investigación.

Gracias a los datos y el análisis de estos, se obtiene un plan estratégico que la empresa ReachMx pueda utilizar para lograr aumentar sus ventas en el estado de Sonora.

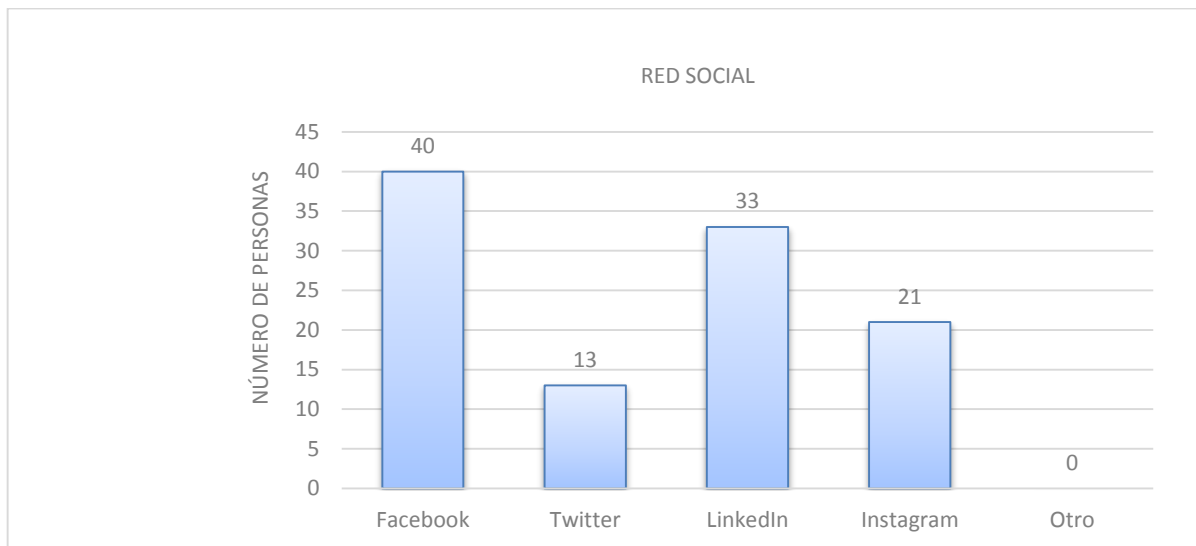
4.1 Resultados de encuestas:

A continuación, se presentarán las respuestas para cada una de las preguntas del instrumento de recolección de información:

En la primera pregunta se le pide al encuestado que rellene los círculos de las redes sociales que utilizan cotidianamente, en este reactivo al encuestado se le da la libertad de seleccionar más de una respuesta. Los resultados se muestran a continuación:

El 100% de las personas encuestadas como podemos ver en la gráfica 4.1, respondieron que utilizan cotidianamente Facebook, y la usan solamente para socializar con amigos y familia y para el ocio en general. Las empresas deben usar las redes sociales forma estratégica para captar más clientes, así como lo menciona Rocha (2013), el contar con una buena organización trae muchas ventajas y estimula el compromiso de los colaboradores con la organización. Trece personas utilizan Twitter, sin embargo, es para temas más productivos como la consulta de noticias. La mayoría de los encuestados dicen que utilizan LinkedIn (treinta y tres personas), y justificaron que la usan para temas de trabajo, lectura en general, motivación y formación laboral. La red social Instagram fue seleccionada por veintiún personas, la utilizan prácticamente para ocio, y para socializar tal como Facebook, por lo cual no es una buena opción para la empresa.

Gráfica 4.1 Redes Sociales utilizadas cotidianamente



Fuente elaboración propia.

Con la segunda pregunta se pretende conocer la plataforma web de comercio que los encuestados prefieren. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

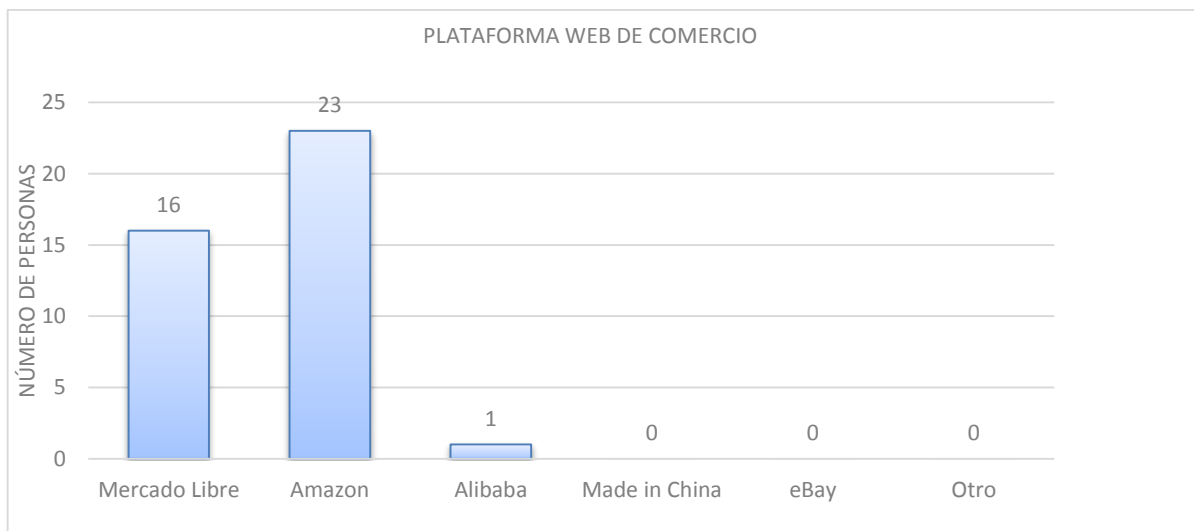
Como se puede apreciar en la gráfica 4.2, Veintitrés personas (57.5%) contestaron que Amazon es de su preferencia, siendo la que tiene mayor porcentaje de elección, y prácticamente eligen esta plataforma por su rapidez, los precios, la seguridad y la calidad.

Mercado Libre fue seleccionada por dieciséis personas (40%), las cuales justifican que le gusta más debido a la rapidez, la viabilidad, los precios bajos, y además por el chat con el que cuenta la plataforma para hablar directamente con el proveedor acerca de dudas respecto al producto a comprar.

Es oportuno mencionar que solamente una persona selecciono Alibaba, y comenta que es por la rentabilidad en los costos de los productos.

Como lo menciona Martínez et al, (2011), es bueno que la empresa conozca sus fortalezas y oportunidades, así como los aspectos fuertes como débiles para tomar decisiones acertadas en base a esta información.

Gráfica 4.2 Plataforma web preferida para el comercio



Fuente elaboración propia

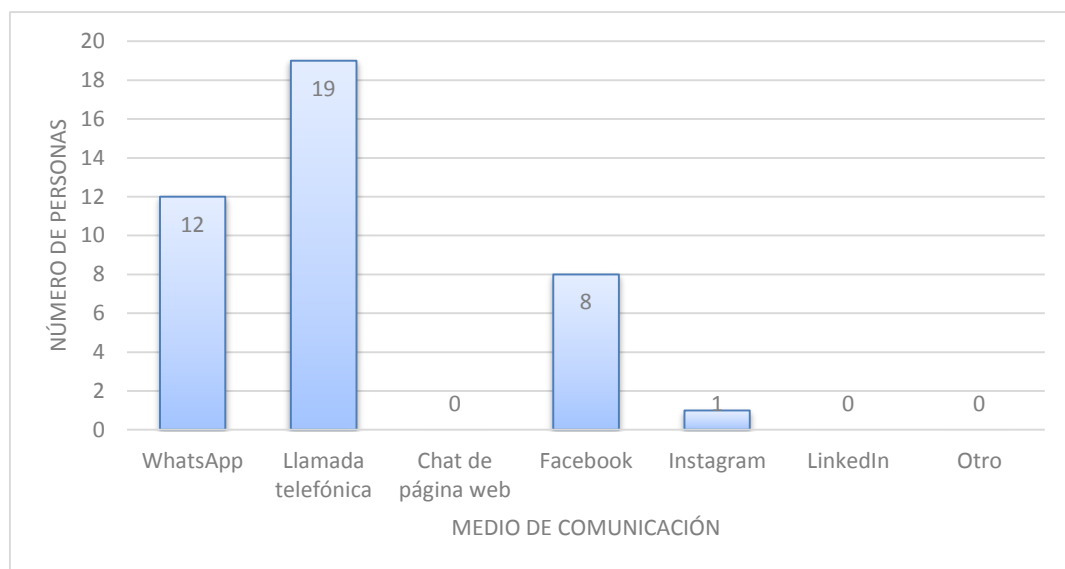
En resumen y con base a la gráfica 4.2, se observa que la plataforma con mayor preferencia es Amazon y MercadoLibre.

En la tercera pregunta, se le solicita al encuestado seleccionar el medio electrónico más cómodo para comunicarse con alguna empresa, las respuestas son las siguientes:

De acuerdo con la gráfica 4.3, la llamada telefónica fue seleccionada por diecinueve personas (47.5%), por su rapidez en el intercambio de ideas, y mayor contacto personal. Para doce personas (30%), WhatsApp es la de mayor comodidad, por su sencillez, por la facilidad de comunicarse y por la agilidad en la comunicación. Facebook es seleccionada por ocho personas, las cuales comentan que se les hace

más cómodo ya que pueden lograr ubicar rápidamente a la empresa. Es oportuno mencionar que una sola persona selecciono Instagram por la misma razón que Facebook, y lo atribuye a que se le es más fácil ubicar a una empresa y además por la agilidad en comunicarse. El resto de las opciones no fueron seleccionados por los encuestados (LinkedIn, Chat de página web, y otro).

Gráfica 4.3 Medio de comunicación preferido



Fuente elaboración propia

Como lo menciona Duque (2013), cada área de la organización toma una gran relevancia, como si fueran los engranajes de una máquina que la hacen funcionar adecuadamente, y el área que se encarga de los medios electrónicos de comunicación, es de igual importancia que recursos humanos, y por ello, debe de funcionar en óptimas condiciones con personal capacitado para ello.

En la cuarta pregunta, se consulta si la actividad comercial que normalmente hacen es la importación de mercancía, y también se les solicita el tipo de mercancía que típicamente internan al país, las respuestas obtenidas aparecen a continuación.

El 100% respondieron que sí. Los encuestados respondieron que las mercancías que han importado y continúan comprando del extranjero son las siguientes: El papel térmico (Usado para los tickets del agua, la luz, etc.), pijamas, maquinaria para el procesamiento de pescado, termos de acero inoxidable, luminarios LED para minas, laminadoras térmicas, maquinaria para la elaboración de cubrebocas, geomembrana de PVC, mesas plegables, entre otro tipo de producto muy variado.

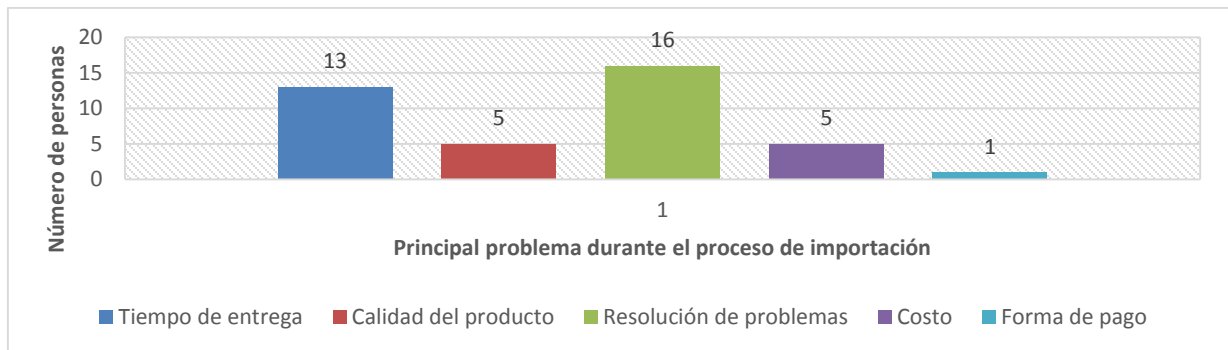
La relevancia de estas respuestas es que gracias a ellas se conoce y se puede conocer aún más los gustos y adquisiciones de los clientes, y de esa forma poder crear estrategias que vayan encaminadas a satisfacer esas necesidades que han mostrado a través de sus compras con el objetivo de crear una adecuada propuesta de un plan estratégico para aumentar las ventas de la empresa.

En la pregunta número 5, el 100% de los encuestados que, si han importado, se les pregunta el principal problema que han tenido durante el proceso de importación.

Todas las personas que han importado en algún momento han tenido al menos un problema, los cuales son comunes en las importaciones, como por ejemplo lograr la calidad deseada, brindar plan de pagos en diferentes formas de pago y tiempos de entrega, la resolución de problemas por parte de su agente de importación.

A continuación, en la gráfica 4.4, se muestra que la resolución de los problemas que surgen al momento de importar fue una de las principales problemáticas que presentaron los encuestados:

Gráfica 4.4 Principales problemas durante el proceso de importación



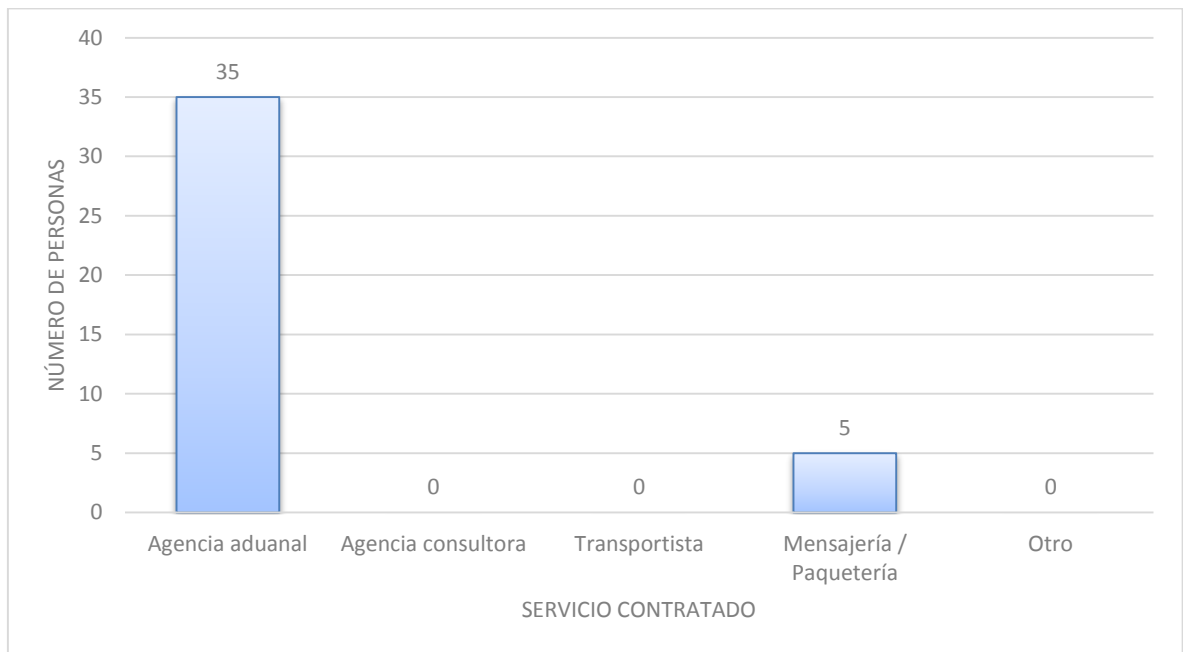
Fuente elaboración propia

En la sexta pregunta se les solicita a los encuestados responder a cuáles son los servicios de importación que normalmente contratan.

Los resultados se presentan en la gráfica 4.5, en la cual se observa que la mayor parte de los encuestados (87.5%) lo han hecho a través de una agencia aduanal, mientras que solamente cinco personas (12.5%) lo han hecho por medio de una empresa de servicios de paquetería como lo es DHL, FedEx, etc.

Las treinta y cinco personas (87.5%) que contestaron que lo han hecho a través de una agencia aduanal comentan que lo hicieron a través de empresas como Gamas, Secomex, Giraud, Vejar, Segrove y Grupo LOCI.

Gráfica 4.5 Servicio contratado para importar mercancía

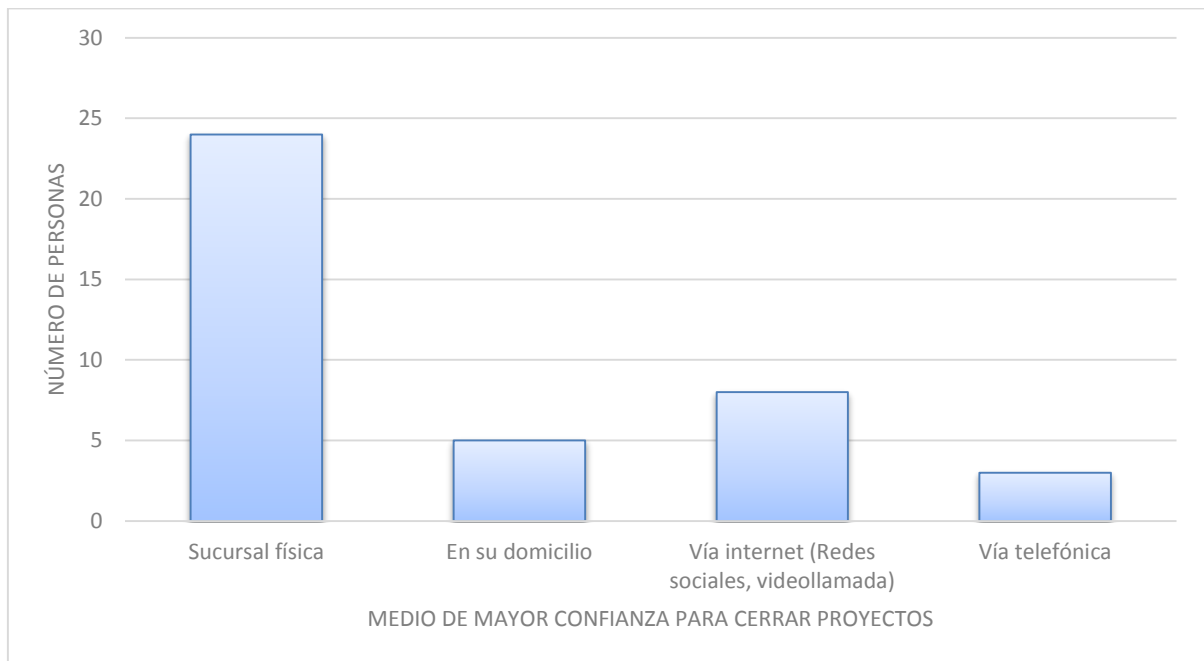


Fuente elaboración propia

En la séptima pregunta se solicita el medio digital y/o físico por la cual se sentirían con una mayor seguridad y confianza para comenzar con un proyecto grande, con proyecto grande se refiere a que monetariamente conlleva una gran inversión.

En la gráfica 4.6, se demuestra que la mayor parte de los encuestados (60%), prefieren en un establecimiento en físico, debido principalmente a que un proyecto grande de importación, que contemple una alta inversión de capital, se siente con mayor seguridad el analizar y cerrar un proyecto con atención personal y directa, siendo para los encuestados una mayor profesionalidad.

Gráfica 4.6 Medio de comunicación o de trato de confianza para cerrar proyectos



Fuente elaboración propia

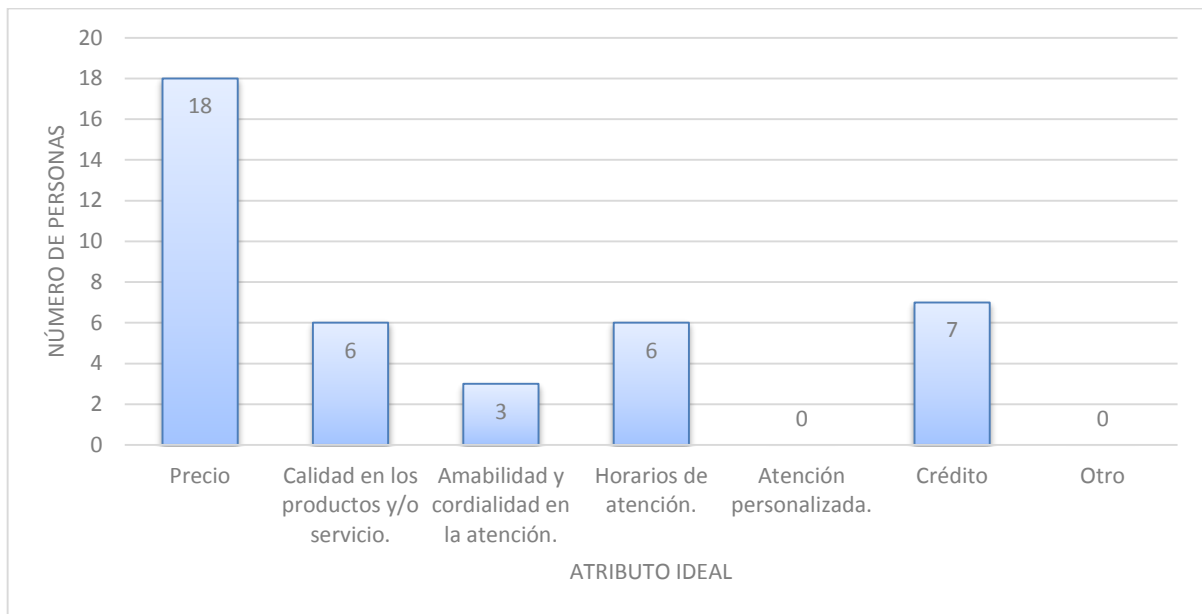
Para la octava pregunta de la encuesta, se cuestiona el atributo principal que ha de tener una agencia consultora para que se constituyera en una excelente opción.

Para los encuestados, el precio es fundamental para inclinarse por una agencia de consultoría en comercio exterior, ya que son inversiones fuertes, en las que se busca la mayor rentabilidad posible, sin embargo, es importante aclarar que una de la forma de pago que les atrae es la posibilidad de obtener financiamiento.

Otros factores importantes lo son la calidad en los productos y los horarios disponibles para la atención de dudas y resolución de problemáticas.

En la gráfica 4.7 que se puede ver a continuación aparecen los resultados obtenidos:

Gráfica 4.7 Atributo ideal de una agencia consultora

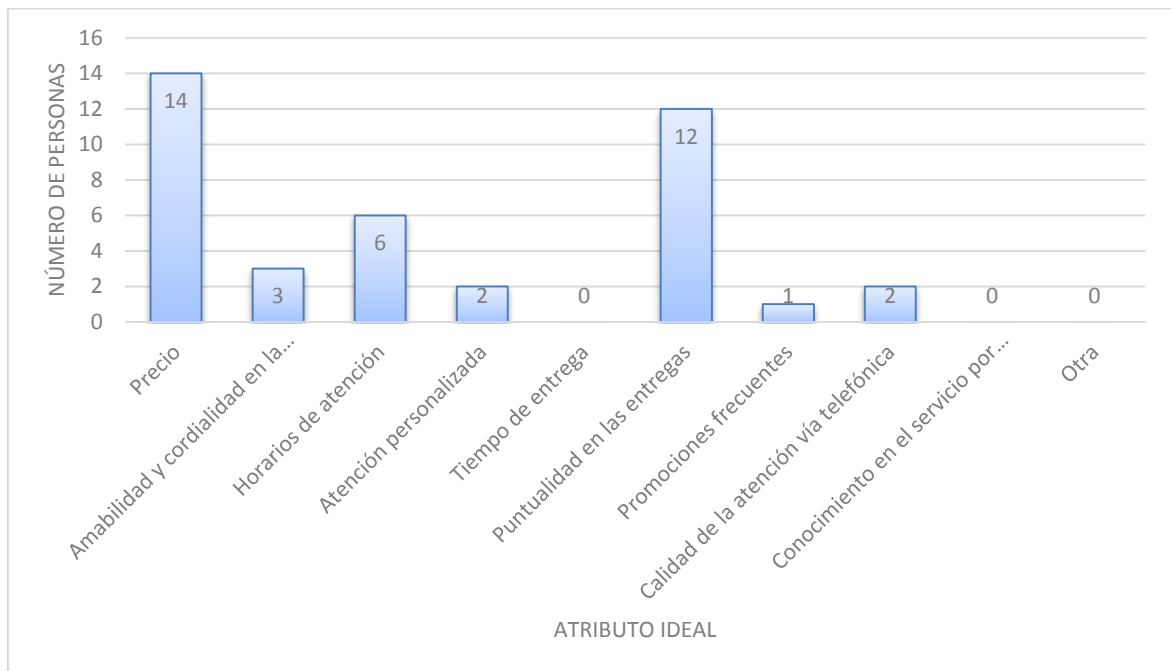


Fuente elaboración propia

En la pregunta 9, se le pide al encuestado que marque los cinco atributos que mayormente pesan al momento de seleccionar a una agencia consultora para la importación. Dichos atributos se enumeran en un orden de importancia, siendo el 1 el más importante y 5 el de menor importancia.

En la gráfica 4.8, se observa que la mayoría de los encuestados, el precio (35%), la puntualidad en las entregas (30%) y los horarios de atención (15%) son de los atributos con mayor puntuación (Atributos que más ocasiones fueron seleccionados como alternativa 1).

Gráfica 4.8 Atributo ideal de una agencia consultora



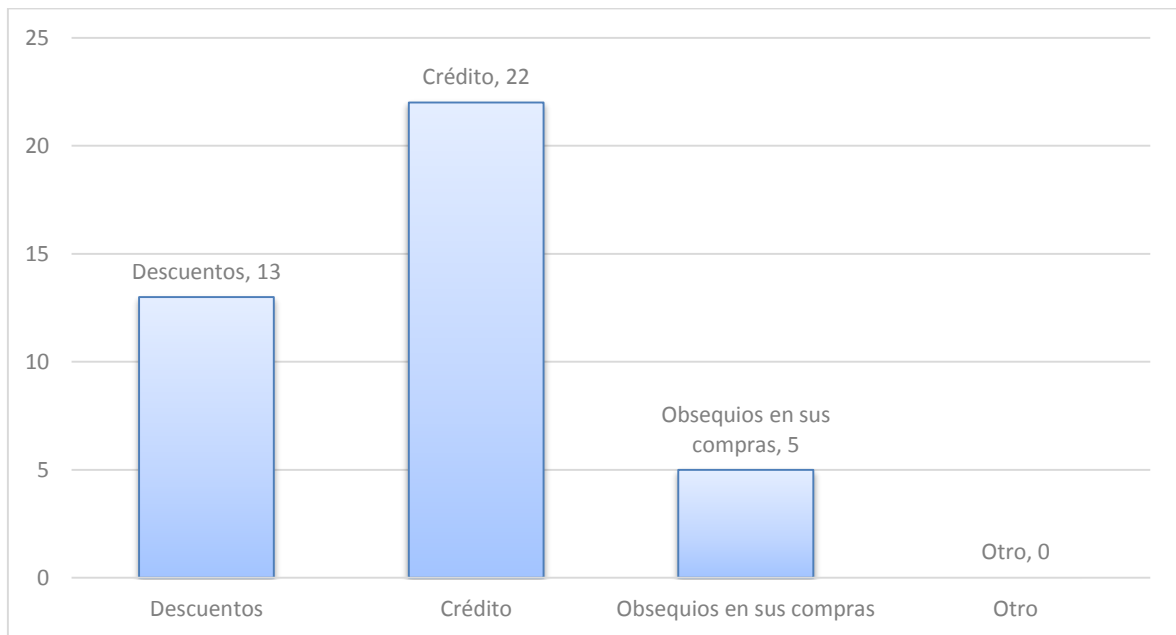
Fuente elaboración propia.

En la décima pregunta, se le solicita al encuestado que mencione los tipos de promociones que considera más atractivas o que le llaman la atención cuando se encuentra en el proceso de realizar una compra.

Como se puede ver en la gráfica 4.9, veintidós personas (55%) prefieren una la posibilidad de obtener un crédito para su compra.

Otra gran parte, trece personas (32%), se fueron por la opción de algún tipo de descuento en su compra.

Gráfica 4.9 Atributo ideal de una agencia consultora



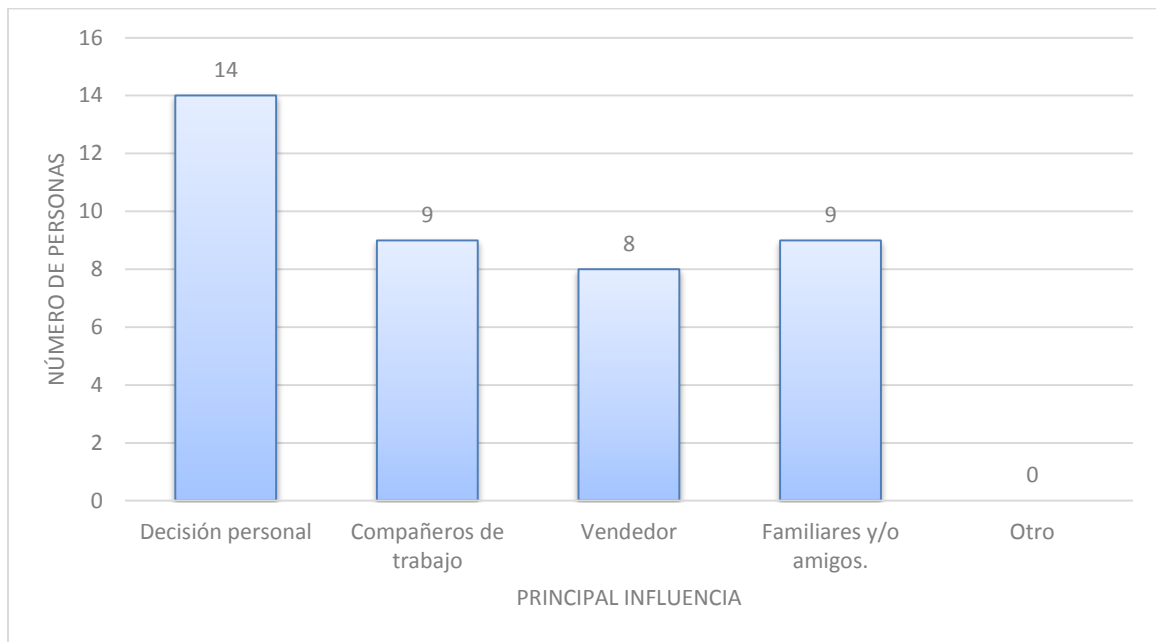
Fuente elaboración propia

En la onceava pregunta del instrumento de recolección de datos aplicado, se le solicita al encuestado que exprese quién o qué influirían más para que llevar a cabo la importación de una determinada mercancía.

Conforme a la gráfica 4.10, se observa que la mayor parte de los encuestados, catorce personas (35%), realizarían la importación por decisión propia, mientras que los demás seleccionan que requieren de la influencia de compañeros de trabajo (22.5%), de un vendedor (20%) y también de familiares (22.5%).

Es oportuno mencionar que los factores externos no están bajo el control de la empresa consultora, como lo son la decisión personal, opiniones de los compañeros de trabajo y los familiares, no pueden estar en control de la empresa consultora.

Gráfica 4.10 Principal influencia para importar mercancía



Fuente elaboración propia.

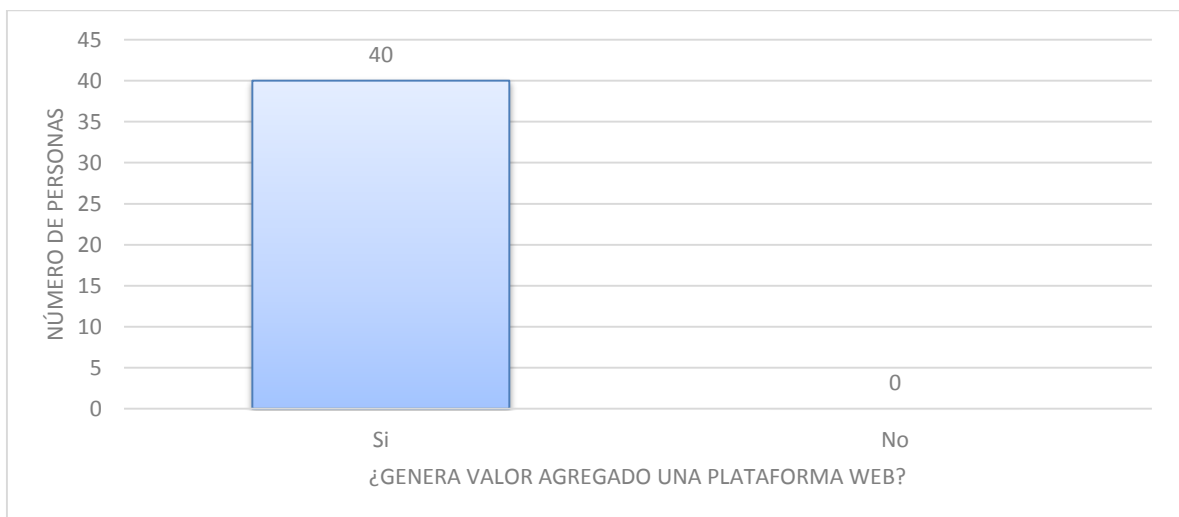
En la pregunta número doce, se le pide la opinión sobre si creen que contar con una plataforma web en el que puedan dar seguimiento al estatus de una importación de su mercancía, le genera un valor agregado al servicio de consultoría en comercio exterior.

Esta pregunta se hace con la intención de conocer la opinión del cliente, porque hoy en día particulares y empresas usan las redes sociales para mantenerse informado sobre cualquier tema, así como para comprar y vender, y las páginas WEB como tan ya están quedando en un segundo plano, porque los registros, solicitudes y demás tareas las personas las están haciendo a través de Facebook, Instagram, WhatsApp, etc., y muchos clientes lo primero que hacen al buscar algo es irse a las redes sociales olvidando que existen las páginas web.

Como se puede observar en la gráfica 4.11, El 100% de las personas encuestadas comentaron que una plataforma web si genera un valor agregado al servicio de consultoría en el comercio exterior. En base a este dato obtenido se puede confirmar

que una plataforma web para darle seguimiento a un proyecto de importación es importante para que un cliente se incline por la empresa consultora sobre todo si la competencia no cuenta con una. Las personas justificaron su respuesta a partir de que les genera mayor fiabilidad, y curiosamente uno de ellos responde que le genera paz mental el saber el estatus de su mercancía.

Gráfica 4.11 Generación de valor agregado por plataforma web

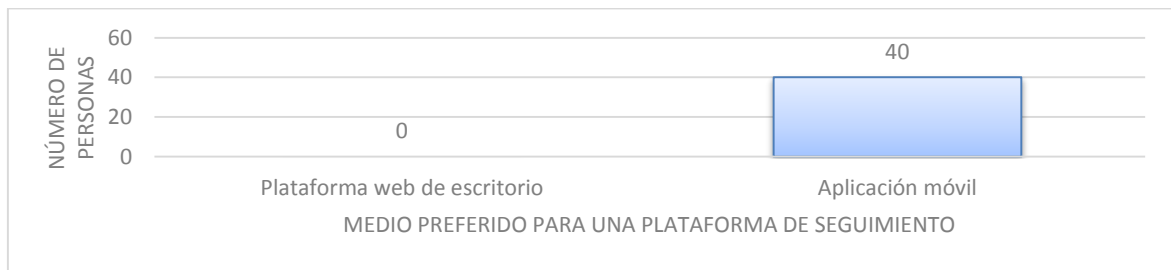


Fuente elaboración propia.

En la pregunta trece, se pide seleccionar el medio electrónico preferido para utilizar una plataforma en el que se pueda realizar algún pedido, tener seguimiento de su compra, resolver dudas, etc., las dos opciones que se les presentan son por la web o por una aplicación móvil.

En la gráfica 4.12, se puede ver que el 100% de los encuestados opinan que definitivamente prefieren el uso de una aplicación móvil, entre los comentarios más interesantes del porque seleccionan esta respuesta, son las siguientes: Fácil de abrir, no tener la necesidad de una computadora y una mayor comodidad.

Gráfica 4.12 Medio preferido para una plataforma de seguimiento



Fuente elaboración propia.

En la pregunta número catorce, se les cuestiona que si con el precio del dólar actualmente (febrero 2021) considerarían hacer alguna importación.

La mayor parte de los encuestados, treinta y dos (80%), como se puede ver en la gráfica 4.13, comentan que, si harían una importación sin importar cual sea el tipo de cambio actualmente (Debajo de los veintiún pesos por dólar).

Gráfica 4.13 Realizar importaciones con el tipo de cambio actualmente

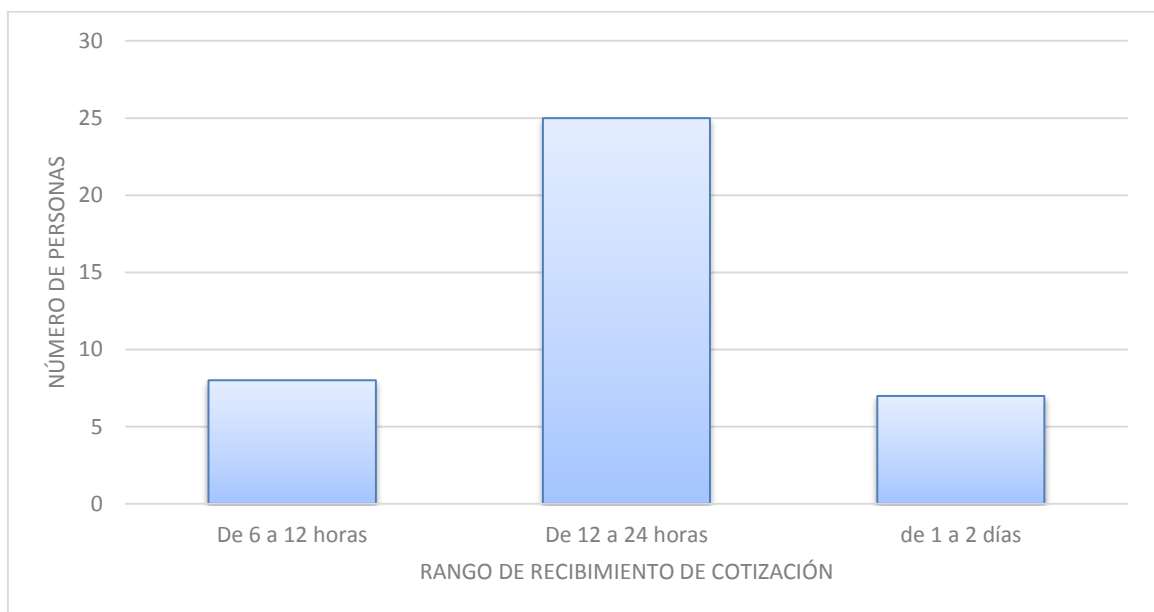


Fuente elaboración propia.

En la pregunta número quince, se les pide seleccionar el rango de respuesta que le parecer aceptable al encuestado para que una nuestra empresa consultora les cotizará algún servicio de importación.

Para la mayor parte de los encuestados, veinticinco personas (62.5%) como se ve en la gráfica 4.14, un tiempo aceptable para recibir una cotización por parte de una empresa consultora, es de 12 a 24 horas.

Gráfica 4.14 Rango aceptable para recibir cotización de importación



Fuente elaboración propia.

En la pregunta dieciséis, a los encuestados se les pregunta cuál fue el medio por el cual se enteró de la existencia de la empresa ReachMx.

De acuerdo con las respuestas se pueden destacar las siguientes, por su círculo social, gracias a LinkedIn, por la búsqueda mediante Google.

Para la última pregunta se les cuestiona los factores que consideran para solicitar los servicios de ReachMx nuevamente en un futuro.

Al ser esta pregunta con opción abierta, ya que se pretende recabar las opiniones de cada uno, y se tomaron las respuestas más comunes y repetitivas resultante de los 40 encuestados, los resultados fueron las siguientes:

- Una atención personalizada.
- Seguimiento.
- “Que se pongan en mis zapatos en caso de haber algún contra tiempo”. (Empatía).
- Costos bajos.
- Transparencia.
- Cumplir con los tiempos que describen para entrega.
- Buenas instalaciones.
- Ubicación céntrica de oficinas.
- Horario de atención 24/7.
- Fácil de contactar por cualquier red social.

Con los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos aplicado, se procede a la elaboración del plan estratégico el cual logre mejorar los procesos de la empresa consultora, que fortalezcan el servicio de ReachMx, con el fin de aumentar las ventas en Sonora.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La primera herramienta para la evaluación interna de la empresa ReachMx, la cual fue explicada en el apartado de Marco Teórico, se presenta en la tabla 4.1, en la cual se muestra la matriz resultante en conjunto con los dos directivos representantes y fundadores de la empresa ReachMx. Los factores determinantes del éxito fueron seleccionados por los 2 directivos de la empresa.

Tabla 4.1 Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
Regulaciones de comercio exterior	0.10	3	0.3
Tasas de crecimiento PIB	0.08	3	0.24
Nivel desarrollo	0.05	3	0.15
Pagos Móviles	0.11	4	0.44
Comercio Electrónico	0.10	4	0.4
Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías	0.15	4	0.6
Capacidad de innovación tecnológica	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
Políticas nacionalistas	0.04	1	0.04
Política económica	0.08	1	0.08
Política Fiscal	.05	2	0.1
Aranceles	.05	2	0.1
Ley aduanera	.04	2	0.08
Valores			
Fortaleza mayor 4			
Fortaleza menor 3			
Debilidad menor 2			
Debilidad mayor 1			
	1.00		3.13

Fuente elaboración propia a partir de las aportaciones de los dos directivos de ReachMx

La ponderación total fue de 3.13, lo que significa que la empresa dedicada al servicio de importaciones y exportaciones, es muy bueno ya que está estipulado en la matriz evaluación de factores internos que si la sumatoria de la ponderación de las fortalezas y debilidades de una empresa es mayor a 2.5 es alto (3.13), entonces las fortalezas de esta empresa predominan, solamente hay una debilidad con valor 1, lo que se concluye a simple vista es que se deben desarrollar las estrategias internas para mejorar las debilidades menores (aranceles y ley aduanera), ya que esto permite a la empresa contar con mayor consistencia en el sector y poder llegar a mercados más exigentes o donde haya mejor competencia que la que existe en Hermosillo. Una empresa es consistente cuando tiene una buena imagen pública, dispone de una marca de prestigio, cuenta con clientes leales y con empleados capacitados que aportan ideas.

4.3 Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización (PEST).

PEST es un acrónimo que significa lo siguiente: Político, Económico, Social y Tecnológico. Este estudio se usa para evaluar los factores antes mencionados en relación con la situación comercial. Este estudio tiene como objetivo examinar oportunidades y amenazas que florezcan a partir de estos cuatro elementos.

A continuación, en la tabla 4.2, se muestra la matriz que fue realizada en conjunto con los dos directivos representantes y fundadores de la empresa consultora del comercio exterior, en la cual se está llevó a cabo el presente trabajo de investigación:

Tabla 4.2 Análisis PESTE

Dimensiones	Muy negativa	Negativa	Neutral	Positiva	Muy Positiva
Político/Legal					
Regulaciones de comercio exterior				•	
Ley aduanera		•			
Aranceles		•			
Política Fiscal		•			
Dimensión Económica					
Tasas de crecimiento PIB					•
Mercado de capitales			•		
Política económica		•			
Política Industrial			•		
Disponibilidad y distribución de recursos			•		
Nivel desarrollo				•	
Dimensión sociocultural					
Políticas nacionalistas	•				
Nivel de preocupación por el medio ambiente			•		
Poder del consumidor			•		
Dimensión Tecnológica					
Pagos Móviles					•
Comercio Electrónico					•

Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías					•
Capacidad de innovación tecnológica					•

Fuente elaboración propia a partir de las aportaciones de los dos directivos de ReachMx

Como se puede ver la tabla 4.2, los cambios que más pueden afectar a la empresa consultora del comercio exterior, es la política nacional y/o la situación actual que pudiera generarse por el Gobierno de Estados Unidos de América (EUA) con China, ya que, las consecuencias para China de los conflictos con los Estados Unidos de América, necesariamente traen consecuencias para la empresa en gran medida porque la mayor parte del % del total de sus importaciones provienen de dicho país, dichas afectaciones se centran en el servicio a los clientes, ya que pudiera aumentar el costo de los productos que se importa, o también se pudiera aumentar el número de restricciones de la mercancía para lograr ingresarlos al país. Un ejemplo donde decisiones de Estados Unidos de América afectan a China, lo enuncia la BBC News Mundo, (2021).

"El bloqueo de Biden a 59 empresas firmas en una orden de Trump modificada 'no hará más que levantar una piedra que caerá sobre sus propios pies', según expertos", tituló el diario nacionalista Global Times, tildándola de la orden "más amplia" contra China desde que el demócrata tomara posesión del cargo.

4.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

El FODA el cual es una herramienta de planificación estratégica para realizar un análisis interno y externo de la empresa, es vital para una empresa realizar dicho análisis, porque de esta forma conocerá sus debilidades y fortalezas con las que podrá tomar decisiones importantes para el bien de la organización. A partir del análisis que se hizo mediante las herramientas MEFI y el PEST, que se desarrollaron en los puntos 4.2 y 4.3, se logaron obtener Fortalezas, Amenazas y Debilidades, lo cual impulsa a la generación de un FODA bien estructurado, gracias a este, se puede conseguir buenos resultados para la generación del plan estratégico que se pretende alcanzar en el presente trabajo de investigación.

A continuación, en la tabla 4.3, se puede observar el FODA que se realiza en conjunto con los dos directivos de la empresa consultora del comercio exterior, en el cual se selecciona solamente aquellas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas consideradas las más concretas o mayor impacto.

Tabla 4.3 Matriz FODA

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
		Monitoreo de importación desde página web	Fortalecer lazos con proveedores asiáticos	Importación de mercancía excenta de arancel	Conflicto entre gobierno de U.S.A y China	Ley aduanera de México con exceso de restricciones para importar mercancía	Aranceles para importación de mercancía en aumento
FORTALEZAS							
Capacidad de innovación tecnológica	F1	4	0	0	0	0	0
Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías	F2	4	1	0	0	0	0
Pagos Móviles	F3	4	0	0	0	0	0
Comercio Electrónico	F4	4	3	1	2	0	1
Suma		16	4	1	2	0	1
DEBILIDADES							
Política Económica	D1	0	2	2	4	2	4
Aranceles	D2	0	1	4	2	4	4
Políticas nacionalistas	D3	0	2	2	4	1	1
Ley aduanera	D4	0	2	4	2	4	4
Suma		0	7	12	12	11	13

Fuente elaboración propia.

El puntaje que se estipula en la matriz FODA que se presenta anteriormente fue en base a la tabla que se muestra a continuación en la tabla 4.4, siendo 0 una puntuación que significaría un impacto nulo para la empresa, y el 4 un impacto muy alto sobre la empresa.

Tabla 4.4 Tabla de puntuación de incidencias o impactos para la matriz FODA.

Puntuación de incidencias o impactos	
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy Alta	4

Una vez que fueron tomadas las puntuaciones más altas en cada uno de los puntos señalados en la matriz FODA, se procede a la realización del plan estratégico que de la autoriza del investigador del actual proyecto para combatir y/o accionar sobre dichas amenazas y debilidades, aprovechar las Fortalezas y oportunidades que tiene la empresa consultora del comercio exterior, a continuación, en la tabla 4.5 se podrá observar el resultado.

Tabla 4.5 Planes estratégicos en base a FODA realizado.

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	Monitoreo de importación desde página web	Fortalecer lazos con proveedores asiáticos	Importación de mercancía exenta de arancel	Conflicto entre gobierno de U.S.A y China	Ley aduanal de México con exceso de restricciones para importar mercancía	Aranceles para importación de mercancía en aumento
	O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS						
Capacidad de innovación tecnológica	F1	Sistema para seguimiento de proyectos de importación (O1, F1, F2, F3, F4).				
Facilidad de acceso a las nuevas tecnologías	F2	Convenio con proveedores para facilidad de importación y costos (O2,F4)				
Pagos Móviles	F3	Importación de mercancía exenta de arancel (O3,F4)				
Comercio Electrónico	F4					
DEBILIDADES						
Política Económica	D1	Convenio con proveedores preveer problemas económicos del país (O2, D1, D3, D4)		Diseño de plan de acción por si la disputa entre U.S.A afecta a México (A1, D1, D2, D3, D4)		
Aranceles	D2	Propuesta a clientes de importación de mercancía exenta de arancel (O3, D1, D2, D3, D4).		Implementación de análisis riguroso de la mercancía pre-importación para dar cumplimiento a los requisitos aduanales (A2, D2, D4)		
Políticas nacionalistas	D3			Propuesta a clientes para importación de mercancía exenta de arancel (A3, D2)		
Ley aduanera	D4					

Fuente elaboración propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El auge de empresas consultoras se ha estado fortaleciendo, incluso durante la pandemia, por lo que ReachMx debe estar permanentemente mejorando, en este contexto ReachMx debe redoblar sus esfuerzos por mejorar, es por eso por lo que a continuación, se explicará las conclusiones más importantes, con el fin de ayudar que la empresa logre sus objetivos:

- En los últimos años es bien sabido que las redes sociales son un punto muy importante para que una empresa se pueda lograr a conocer, sin embargo, para saber que red social es la más beneficiosa para tal empresa, depende totalmente del sector donde la empresa se desempeña, en ReachMx actualmente se enfoca en la red social Facebook e Instagram para la captación y seguimiento de clientes, lo cual no es tan bueno, las redes sociales más idóneas para ReachMx se analizan en el apartado de recomendaciones.
- Actualmente se considera una gran ventaja competitiva el que una empresa ofrezca la financiación a su clientes, la empresa ReachMx actualmente no cuenta con planes competitivos de financiamiento para los clientes, y esto puede ocasionar la pérdida de clientes potenciales, se llega a esta conclusión ya que gran parte de los clientes propietarios de Pymes, es de mucha importancia para ellos el flujo financiero, por lo que un financiamiento es un potencial muy alto para poder hacer una inversión en una importación de mercancía.
- Las plataformas web y aplicaciones móviles han sido parte fundamental en todas aquellas empresas que hoy en día se consideran empresas internacionales, tal es el ejemplo de las plataformas de Alibaba, Made in China, Amazon, etc., y esto se confirma mediante a la encuesta aplicada, en la cual las personas consideran que

tener una plataforma web es una excelente idea. Del mismo modo en la matriz FODA se concluye en contar con una buena plataforma, con el fin de dar seguimiento a los pedidos de importación. Sin embargo, es importante resaltar que prefieren dar seguimiento a través de una aplicación móvil, la cual la empresa actualmente no cuenta con ella, solamente con una aplicación web de escritorio.

- Adicionalmente a lo que se ha señalado en los puntos anteriores, las empresas fortalecen sus sistemas de comunicación a través de esquemas de interacción directa con sus clientes, y en este sentido el medio de comunicación cotidiano que se utiliza en los procesos de la empresa actualmente es vía correo electrónico, sin embargo, se ve en los resultados que los clientes prefieren una comunicación vía telefonía o WhatsApp.
- Los sistemas del aseguramiento de la calidad son importantes en el ofrecimiento de valor de todas las empresas que entregan a sus clientes, en el caso de la empresa, no existe un buen sistema para asegurar la calidad en los distintos procesos de ventas, y el tiempo de entrega a los clientes.
- La resolución de los distintos problemas que enfrentan los clientes es un factor clave. Actualmente la empresa lo maneja muy bien, sin embargo, se debe hacer un buen seguimiento en este aspecto, y seguir mejorándolo día a día.
- De acuerdo con la matriz FODA, la empresa no cuenta con muchas alianzas estratégicas con agencias aduanales, además no cuenta con alianzas con proveedores asiáticos, lo cual fue el resultante del FODA realizado.
- Falta de aprovechamiento de la oficina en Hong Kong, para agilización de cotizaciones a los clientes. Ellos sugieren un tiempo de espera no mayor a 24 horas. Cabe recordar que actualmente el rango para enviar una cotización de importación es de alrededor de 24 a 36 horas.

- Muchas de las debilidades de la empresa son factores externos, que la mayoría no están en su control, como por ejemplo los aranceles, ley aduanera, política fiscal, etc.

5.2 Recomendaciones

- La empresa consultora debe también enfocarse en la red social LinkedIn como comentaron los encuestados, ya que las redes sociales que se está enfocando actualmente (Facebook e Instagram) resultaron que son redes sociales que los clientes utilizan mayormente para ocio, sin embargo, LinkedIn resulta ser una red social que los clientes utilizan para dar a conocer su currículum vitae y para investigar a otras empresas. Por lo que se pudiera ser más efectiva esta red, para el logro de captar mayor clientes.
- Diseñar y ofrecer planes de financiamiento más atractivos a los que tienen actualmente la competencia de ReachMx, y además añadir en las cotizaciones que se envíen a los clientes con un apartado de los planes de financiamiento que se le pueden ofrecer, lo cual impulsaría el cierre de ventas.
- Las vías de comunicación que deben implementarse, para la interacción con el cliente debe ser el correo electrónico, WhatsApp, llamada telefónica, y video llamadas, con el fin de fortalecer la confianza del cliente con el servicio que se le está ofreciendo.
- Aumentar la frecuencia de las inspecciones que se realizan a las fábricas establecidas en Asia al finalizar la producción, para prevenir problemas de calidad en los productos que se les entregan a los clientes (Por ejemplo, rayones, falta de piezas, abolladuras, rebaba, etc.). Además de firmar un acuerdo comercial al iniciar

la producción de mercancía de nuestros clientes en el que se acepte por ambas partes los tiempos de producción, para evitar demoras en las entregas, con el objetivo de generar mayor confianza con los clientes, para tener un mayor % de probabilidad de que seguirán solicitando los servicios de ReachMx.

- Dar mayor importancia a la resolución de problemas que enfrentan los clientes, se recomendaría tener cursos periódicos para los asesores de ventas que están en constante comunicación con los clientes, para lograr aprovechar más esta fortaleza y continuar mejorando, ya que es un valor agregado significativo para muchos los clientes. Dichas capacitaciones deberán ser impartidos por el director comercial de la empresa ReachMx, y deberán ser realizadas trimestralmente, esto con el fin de tener personal más capacitado los cuales tengan la habilidad de brindar un mejor servicio al cliente.
- Buscar alianzas estratégicas con las agencias aduanales de mayor prestigio en México, que puedan brindar mejores costos aduanales, y que redireccionen a sus clientes a la empresa consultora, presentándoles que la empresa consultora los puede apoyar en temas logísticos y de comunicación con los proveedores internacionales, con el fin de aumentar las ventas y la cartera de clientes.

5.3 Plan estratégico para aumentar las ventas

En el presente apartado se presenta el plan estratégico, resultado de un profundo análisis de los factores implicados en el desarrollo de las ventas en la empresa consultora en Sonora, el plan estratégico inscrito en un proceso de cambio creativo, de reinventar y renovar alguna de las estructuras y procesos que tiene actualmente la empresa ReachMx.

Actualmente la empresa ReachMx cuenta con un 90% de cliente establecidos en la ciudad de Hermosillo, Sonora, por tal motivo el objetivo del presente plan estratégico es incrementar las ventas en el estado de Sonora de la empresa dedicada a ofrecer el servicio de consultoría en comercio exterior.

A continuación, se presentan una serie de estrategias, para lograr el objetivo deseado, además se estipula el responsable y la periodicidad de cada una de ellas, para su cumplimiento en tiempo y forma.

1) Redes Sociales:

Con el fin de que la empresa logre la captación de mayor clientela, y así conseguir aumentar sus ventas, es sumamente importante considerar los hallazgos vistos en el trabajo de investigación, en el que se obtuvo que la red social por la cual la empresa consultora consiga captar el perfil de clientes deseados es a través de la red social LinkedIn, dicha red social es una herramienta de comunicación, que permitirá a la empresa darse a conocer ante audiencias más profesionales y más segmentadas, logrando así llegar a audiencia con perfil idóneo.

- Responsable: Auxiliar de Mercadotecnia.
- Meta: Aumentar el número de seguidores en LinkedIn en al menos 2,000 seguidores al final del 2022.
- Responsable de dar seguimiento: Líder de Mercadotecnia.
- Tiempo para evaluar avance: Mensual.
- Indicador: El número de contactos y cuantos de ellos se convierten en seguidores de ReachMx.

2) Comunicación con cliente

Los medios de comunicación para que la clientela se sienta cómoda, y persista su solicitud de los servicios de la empresa ReachMx, se debe utilizar para mayor agilidad en la comunicación entre asesor de ventas y cliente, las llamadas telefónicas, además de mantener la comunicación a través de llamadas, es importante el uso de WhatsApp para compartir las cotizaciones que solicita el cliente, ya que actualmente se acostumbra a compartir las cotizaciones exclusivamente a través de correo electrónico, gracias al uso potencial de WhatsApp se mantendría al cliente contento por el uso de un medio de comunicación que está tan cercano como la palma de su mano, fácil de usar, y por supuesto una comunicación mucho más ágil comparado con un correo electrónico.

- Responsable: Asesor de Ventas.
- Meta: Aumentar la calificación de satisfacción de cliente semestral.
- Responsable de dar seguimiento: Líder de Ventas.
- Tiempo para evaluar avance: Mensual.
- Indicador: % de satisfacción del cliente en cuanto a disponibilidad del asesor por los diferentes medios de comunicación.

3) Incentivo a clientes recurrentes y clientes nuevos:

Para todos aquellos clientes que son constantes con la solicitud de los servicios de ReachMx, se propone crear un lazo de confianza y hacer sentir a los clientes importantes, regalando un pequeño Kit de regalo a todos aquellos clientes nuevos, y a todos aquellos que son constantes (Todo aquel cliente que realiza al menos dos importaciones anuales) para mantener su confianza y fidelidad con la empresa. Dicho incentivo será brindado cada año.

A continuación, se presentan los Kits propuestos: (Ver ilustración 5.1)

Ilustración 5.1 Kits de regalo para clientes.



Fuente elaboración propia.

- Responsable: Asesor de Ventas.
- Meta: Aumentar a tres operaciones de importación anualmente con los clientes recurrentes.
- Responsable de dar seguimiento: Líder de Ventas.
- Tiempo para evaluar avance: Trimestral.
- Indicador: Número de importaciones realizadas por c/u de los clientes recurrentes al año.

4) Instalaciones de ReachMx:

Además, es importante tomar en cuenta en mantener y seguir mejorando las instalaciones actuales, ya que es un valor agregado de suma importancia para los clientes, porque los proyectos son grandes y para mantener un compromiso y una confianza indiscutible la presentación es factor importante para el ojo del cliente.

- Responsable: Directores de la empresa ReachMx.
- Meta: Remodelar fachada e interior de oficinas para finales del 2022.
- Responsable de dar seguimiento: Directores.
- Tiempo para evaluar avance: Semestral.

- Indicador: Para el mes de junio del 2022 tener remodelada la fachada de la oficina matriz y para diciembre del 2022 haber concluido la remodelación del interior de las oficinas.

5) Atención a clientes las 24 horas:

Otro factor importante a considerar, es contar con una atención al cliente las 24 horas del día, se sugiere contar con colaboradores con turno matutino y otros colaboradores para el turno vespertino, ya que actualmente el 100% de los colaboradores son para el turno matutino, que comprende de las 9 de la mañana a las 5 de la tarde, esto con el único objetivo de mantener al cliente con seguridad y que la resolución de cualquier problemática que pueda surgir durante el proceso de importación se le sea resuelto pronto, y así generar un valor agregado al cliente.

- Responsable: Directores de la empresa ReachMx.
- Meta: Contratar al menos dos asesores de ventas en el turno vespertino para finales del año 2022.
- Responsable de dar seguimiento: Directores.
- Tiempo para evaluar avance: Trimestral.
- Indicador: Aumento del % de satisfacción del cliente en encuestas.

6) Tiempo de cotización:

Actualmente la empresa consultora para proporcionar una cotización de importación, es de aproximadamente de entre 24 y 36 horas laborales, sin embargo, para la cliente un valor agregado sería poder obtener una cotización en un rango no mayor a 24 horas, lo ideal es 12 horas, por lo que es importante aprovechar la oficina

que se tiene actualmente en Hong Kong, para agilizar el tema de cotizaciones en Asia, esto para que la diferencia de horario que hay entre Sonora y Asia no afecte el tiempo de cotizado.

- Responsable: Líder de importaciones
- Meta: Mantener tiempo promedio de cotización a 24 horas.
- Responsable de dar seguimiento: Líder de operaciones.
- Tiempo para evaluar avance: Quincenal.
- Indicador: Porcentaje del número de cotizaciones enviadas en la quincena que fueron en un lapso de 24 horas.

7) Alianzas:

Con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente, no solo con la mejor atención, sino ofreciendo mejores estándares en los bienes que son importados, a continuación, se presentan alguno de los beneficios que se obtendrían por la creación de alianzas con proveedores asiáticos. (Ver tabla 5.1)

Tabla 5.1 Beneficios de alianzas con proveedores asiáticos.

Beneficios	¿Por qué?
Calidad	Gracias a una alianza se puede lograr pactar que la calidad absoluta de la mercancía sea la acordada con el cliente, con las debidas inspecciones y reportes necesarios que permitan asegurar la satisfacción del cliente.
Tiempos de entrega	Además de pactar en una alianza la calidad, se puede lograr pactar el compromiso en los tiempos de entrega de la mercancía, acordando cierto tiempo de producción, consiguiendo así un valor agregado

	importante para el cliente, asegurando que tendrán su mercancía en tiempo y forma.
Costos	Y el factor más importante, que lograría aumentar la competitividad en los costos, es creando en la misma alianza el privilegio de tener el mejor costo posible del producto, logrando así la proporción de mejores costos para los clientes.

Fuente elaboración propia.

- Responsable: Líder de importaciones.
- Meta: Crear al menos 10 alianzas cada semestre.
- Responsable de dar seguimiento: Líder de operaciones.
- Tiempo para evaluar avance: Mensual.
- Indicador: Número de contacto a aliados potenciales y cuantos de ellos se convierten formalmente en un aliado estratégico de ReachMx.

8) Financiación



A lo largo de la toma de datos para saber la opinión de los encuestados, se obtuvo que la financiación de su proyecto de importación es factor clave para solicitar los servicios de la empresa consultora, por lo cual a continuación (Ver ilustración 5.2), se presenta el formato cotización que se propone que la empresa ReachMx utilice, en el cual aparece en un recuadro que se ve a continuación en la ilustración 3, donde se presenta que ReachMx cuenta con alianzas con empresas dedicadas al servicio de financiamiento. Y en caso de no requerir financiamiento, también se cuenta un plan de pagos, para que el cliente no recurra a dar un solo pago tan grande al comienzo del proyecto de importación.

Ilustración 5.2 Planes de financiamiento




Cotización No		Fecha		Tiempo de Entrega	
RMX070521		07/07/2021		66	

Producto	Imagen	Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Producto 1			1,000	MX\$ 66.46	MX\$ 66,459.81
Producto 2			1,000	MX\$ 86.86	MX\$ 86,859.81
Producto 3			1,000	MX\$ 107.26	MX\$ 107,259.81
Producto 4			1,000	MX\$ 127.66	MX\$ 127,659.81
Producto 5			1,000	MX\$ 148.06	MX\$ 148,059.81

SUBTOTAL	MX\$	536,299.06
IVA	MX\$	85,807.85
TOTAL	MX\$	622,106.91

¿Necesitas financiamiento?			
Nosotros lo hacemos posible con nuestros aliados:			
			

Primer pago (Iniciación producción)	30%	USD	186,632.07
Segundo pago (Finalización producción)	50%	USD	311,053.45
Tercer pago (Arribo al puerto)	20%	USD	124,421.38

Datos Bancarios  BANCO Nombre  BBVA Bancomer REACHMX TRADE SOLUTIONS SAPI DE CV 

Fuente elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración 5.2, la finalidad es que los clientes vean en absolutamente todas las cotizaciones que se les comparte, dos alternativas para realizar sus pagos, para aumentar las probabilidades de un cierre de ventas exitoso.

La primera opción es financiar la importación a través de dos empresas financiadoras con las cuales ReachMx ya cuenta con alianzas para facilitar el proceso de acreditación del crédito.

Como segunda opción, en caso de que no requieran un financiamiento, se propone un calendario de pagos cuyas principales características son las siguientes:

- o Primer pago: 30% del valor de la factura, para iniciar la producción de la mercancía que desean importar.

- Segundo pago: 50% del valor de la factura, al concluir la producción de la mercancía (El lapso entre el primer pago y el segundo pago varía dependiendo de los tiempos de producción del proveedor asiático).
- Tercer pago: 20% del valor de la factura, una vez que la mercancía arribe al puerto en México (El lapso entre el segundo y el tercer pago es de alrededor de 25 a 30 días, ya que es la duración promedio de un flete marítimo desde Asia a México).

Es importante aclarar, que ambas opciones serán ofrecidas a todos los clientes de la empresa ReachMx.

- Responsable: Auxiliar Contable.
- Meta: Cerrar al menos 5 ventas gracias a la financiación y/o plan de pagos al mes.
- Responsable de dar seguimiento: Director Contabilidad
- Tiempo para evaluar avance: Semanalmente.
- Indicador: Número de cotizaciones enviadas incluyendo el financiamiento y cuantas de ellas fueron cerradas exitosamente gracias al ofrecimiento de un buen plan de financiamiento.

9) Plataforma:

Por último, pero no menos importante, llevar a cabo la promoción de uno de los valores agregados con mayor impacto por la cual se lograría que los clientes incrementen su seguridad en sus importaciones, confianza y satisfacción con los servicios proporcionados por la empresa ReachMx, es el aprovechamiento y el promocionar con mayor magnitud que se cuenta con una plataforma web. En tal sentido, la promoción que muestre cada uno de los beneficios de tener acceso a una plataforma en el que se pueda seguir en tiempo real la mercancía que se va a importar.

A continuación, se muestra un boceto el cual se propone que la empresa promueva con los clientes antiguos tanto como los recientes (Ver ilustración 5.3).

Ilustración 5.3 Promoción de plataforma.



Fuente elaboración propia.

- Responsable: Auxiliar de Mercadotecnia.
- Meta: Atraer a 5 usuarios nuevos a la plataforma mensualmente.
- Responsable de dar seguimiento: Líder de mercadotecnia.
- Tiempo para evaluar avance: Semanal.
- Indicador: Número de contactos que hace el líder de mercadotécnica, y cuantos de ellos se hicieron usuarios de la plataforma de ReachMx.

Además de crear la promoción de la plataforma con la que se cuenta, es de suma importancia tomar en cuenta que, en la encuesta elaborada, el 100% afirma que tener esta plataforma en una aplicación para celular ya sea para iOS o para Android, sería de muchísima mayor utilidad, por su facilidad de acceso y rapidez. Por lo que es un requisito indispensable migrar la plataforma actual a una aplicación móvil gratuita para el usuario.

- Responsable: Líder de programación
- Meta: Migrar plataforma web a aplicación móvil para antes de diciembre del 2022.
- Responsable de dar seguimiento: Directores.
- Tiempo para evaluar avance: Quincenal.

Cada una de las estrategias que componen dicho plan, fomentaran y ampliaran las ventas de la empresa considerablemente, ya que como se pudo ver en cada una de ellas se detalló el beneficio que atrae la aplicación en el proceso de ventas, atacando así brechas que no se habían explotado y que pueden ser un gran impulsor para el incremento de las ventas de la empresa consultora en el estado de Sonora.

Atacando cada una de las áreas que los clientes encuestados proporcionaron, será de gran fortaleza para la empresa para solidificar clientes antiguos, así como la generación de una gran confianza y fidelidad por parte de los clientes con los que se cuenta actualmente de la empresa ReachMx.

BIBLIOGRAFÍA

BBC News Mundo, (2021). *Estados Unidos vs China: la nueva orden de Biden contra empresas chinas que refuerza la dura posición de Washington con Pekín*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57364306>

Bryson, J. (2004). *The Strategy Chance Cycle: an effective strategy planning approach of Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chavarría E. (2011). *Estrategias promocionales para incrementar las ventas de una empresa panificadora en el sector municipio de San José Pinula*. agosto 2011, de DOCPLAYER. Recuperado de: <https://docplayer.es/5482384-Estrategias-promocionalespara-incrementar-las-ventas-de-una-empresa-panificadora-en-el-municipio-de-sanjose-pinula-edwin-orlando-chavarria-garcia.html>

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Bogotá Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. Sao Paulo: McGraw-Hill.

Chrysovalantou Milliou, "Firm's Incentives to Create a Private B2B Electronic Marketplace in a Differentiated Industry," (with Emmanuel Petrakis), chapter in *NewEconomy, Economic Policy Studies, IMOP, Athens, 2005*.

Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Recuperado de: <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Figuroa, G., Paladines, J., Caicedo, C. & Romero, M. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma Informática*. Manabí: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal Ferreiro de Santiago de Cuba (p.60). Cuba: Facultad de Ingeniería Química y Agronomía. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

González, J. & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Colombia: Díaz de Santos.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw-Hill

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Martínez Huartos, Johann Heinz, Rivera Rodríguez, Hugo Alberto, Maldonado Castañeda, Carlos Eduardo, & Mendoza Pulido, Iván Alfredo. (2011). *Adquisición de ventajas competitivas mediante la generación de un territorio estratégico*. *Contaduría y administración*, (234), 11-31. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422011000200002&lng=es&tlng=es.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Canada: McGill University.
- Mitchell, A. (2008). *Electronic Commerce*. Melbourne: The University of Melbourne.
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. México: Red Tercer Milenio.
- Oropeza, Doris. (2016). *La competencia económica en el comercio electrónico y su protección en el sistema jurídico mexicano*. CDMX: UNAM.
- Riquelme, M. (2017). *¿Qué Es Una Empresa Comercial?* Julio 2017, de WEB y empresas. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/que-es-una-empresacomercial/>
- Rivero, Nayauri, & Luna, Marisabel. (2008). *Plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de la calidad de un producto de una empresa de bebidas*. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 12(48), 183-190. Recuperado: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212008000300009
- Rizo M. (2017). *Resultados en estrategias de comercialización para la*
- Rocha, H. (2013). *Planificación Estratégica, etapas, ventajas y cómo se hace*. 2013, de Klickpages Sitio web: <https://klickpages.es/blog/planificacion-estrategica-ventajas/>
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Reino Unido: Edinburgh Business School.
- Serna Gómez, Humberto, *Gerencia estratégica: Planeación y Gestión*, 2da Edición, Editorial Legis, Bogotá, Colombia, 1994, p 17-18.
- Strickland, G. (2001). *Administración estratégica*. University of Alabama: McGraw Hill.

Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. CDMX: Grupo Editorial Patria.

ANEXOS

Anexo 1 Autorización de uso de cuestionario para tesis



HERMOSILLO, SONORA, MÉXICO.

26 DE ENERO DEL 2021

REF: AUTORIZACION DE USO CUESTIONARIO PARA TESIS

C. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO

PRESENTE.

Héctor Martín Nicolás Laborín en representación de la empresa REACHMX TRADE SOLUTIONS S.A.P.I DE C.V., hago constar que nuestro colaborador Gerardo Gutiérrez Garatza deberá utilizar y aplicar cuestionario realizado para su tesis de la maestría en Administración en el Instituto Tecnológico de Hermosillo, el cual consta de 17 preguntas, dicho cuestionario fue validado y se solicita de la manera más atenta que sea aplicado exclusivamente a 40 clientes selectos de la empresa REACHMX TRADE SOLUTIONS S.A. P.I DE C.V.

En constancia de lo anterior y para los efectos que correspondan al presente documento es firmado en la ciudad de Hermosillo, el 26 de enero de 2021.

ATENTAMENTE

Héctor Martín Nicolás Laborín

Director Administrativo

REACHMX TRADE SOLUTIONS S.A.P.I DE C.V.

Anexo 2 Cuestionario**CUESTIONARIO**

1- *Rellene los círculos de las redes sociales que usted utiliza cotidianamente:*

- Facebook, porque _____
- Twitter, porque _____
- LinkedIn, porque _____
- Instagram, porque _____
- Otro: _____

2- *¿Qué plataforma web de comercio usted prefiere?*

- a) Mercado Libre, porque _____
- b) Amazon, porque _____
- c) Alibaba, porque _____
- d) Made in China, porque _____
- e) eBay, porque _____
- f) Otro: _____

3- *¿Qué medio le parece más cómodo a usted al momento de comunicarse con alguna empresa?*

- a) WhatsApp
- b) Llamada telefónica
- c) Chat de página web
- d) Facebook
- e) Instagram
- f) LinkedIn
- g) Otro: _____

4- *¿La actividad comercial que normalmente usted realiza es la importación?*

- a) Si, ¿Qué tipo (s) de mercancías?

- b) No, porque _____

5- *¿Cuál ha sido el principal problema que ha tenido durante el proceso de importación?*

- a) Tiempo de entrega
- b) Calidad del producto

- c) Resolución de problemas
 d) Costo
 e) Forma de pago
 f) Otro: _____
- 6-** *¿Qué servicio normalmente usted contrata para realizar una importación?*
 a) Agencia aduanal
 b) Agencia consultora, ¿Con cuál empresa? _____
 c) Transportista
 d) Mensajería / Paquetería
 e) Otro: _____
- 7-** *¿En qué medio usted se sentiría con mayor seguridad para poder iniciar un proyecto grande de importación?*
 a) Sucursal física
 b) En su domicilio
 c) Vía Internet (Redes Sociales, videollamada)
 d) Vía telefónica
 e) Otro: _____
- 8-** *¿Cuál considera usted el atributo que debería tener una agencia consultora ideal?*
 a) Precio
 b) Calidad en los productos y/o servicio.
 c) Amabilidad y cordialidad en la atención.
 d) Horarios de atención.
 e) Atención personalizada.
 f) Crédito.
 g) Otro: _____
- 9-** *Marque los 5 atributos que mayormente pesan al momento de escoger a una empresa. Enumere en orden de importancia los atributos señalados a continuación, siendo el 1 el más importante y de ahí en adelante.*

Atributos	Orden
Precio	
Amabilidad y cordialidad en la atención	
Horarios de atención	
Atención personalizada	
Tiempo de entrega	

Puntualidad en las entregas	
Promociones frecuentes	
Calidad de la atención vía telefónica	
Conocimiento en el servicio por parte del personal	
Otra mención:	

10- *¿Por cuál tipo de promoción tiene mayor interés al momento de realizar una compra?*

- a) Descuentos
- b) Crédito
- c) Obsequios en sus compras
- d) Otro: _____

11- *¿Quién cree que influirían más para que usted realice la importación de mercancía?*

- a) Decisión personal
- b) Compañeros de trabajo
- c) Vendedor
- d) Familiares y/o amigos.
- e) Otro: _____

12- *¿Usted cree que tener una plataforma web en el que pueda dar seguimiento al estatus de la importación de su mercancía, le generaría valor agregado a nuestro servicio de consultoría?*

- a) Si, porque _____
- b) No, porque _____

13- *¿Cuál de los siguientes 2 medios prefiere usted para una plataforma en el que pueda realizar un pedido, tener seguimiento de su orden, resolver dudas, etc.?*

- a) Plataforma web de escritorio, porque _____
- b) Aplicación móvil, porque _____

14- *¿Con el precio del dólar en estos momentos consideraría hacer alguna importación?*

- a) Si, porque _____
- b) No, porque _____

15- *¿Qué rango de respuesta le parecería aceptable para que nuestra empresa consultora le cotice algún servicio? (contemplando que para realizar una cotización se debe primeramente cotizar internamente en la empresa todos los costos que conllevaría tenerlo*

hasta su domicilio, ejemplo: Logística internacional, nacional, despacho aduanal, aranceles, etc.)

- a) De 6 a 12 horas
- b) De 12 a 24 horas.
- c) De 1 a 2 días.

16- *¿Medio por el cual se enteró de la existencia de la empresa ReachMx Trade Solutions?*

17- *¿Qué factores consideraría usted que lo hiciera solicitar de nuevo nuestros servicios en un futuro?*

NOMBRE DEL TRABAJO

031_MA_GUTIERREZ GARATUZA GERARDO.pdf

AUTOR

GERARDO GUTIERREZ GARATUZA

RECUENTO DE PALABRAS

19839 Words

RECUENTO DE CARACTERES

110156 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

96 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.9MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 7, 2022 2:43 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 7, 2022 2:56 PM GMT-7**● 23% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 18% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)