



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Química

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS  
PRODUCTOS FABRICADOS POR UNA NUEVA EMPRESA DE BEBIDAS NATURALES  
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA REPRESENTADO A TRAVÉS DE  
UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**Luis Fernando del Cid Chávez**

Asesorado por Ing. M. Sc. Edson Iván Rodríguez Sánchez

Guatemala, junio de 2023



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS  
PRODUCTOS FABRICADOS POR UNA NUEVA EMPRESA DE BEBIDAS NATURALES  
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA REPRESENTADO A TRAVÉS  
DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LUIS FERNANDO DEL CID CHÁVEZ**

ASESORADO POR ING. M. SC. EDSON IVÁN RODRÍGUEZ SÁNCHEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO QUÍMICO**

GUATEMALA, JUNIO DE 2023



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIA	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Inga. Adela María Marroquín González
EXAMINADOR	Ing. Gerardo Ordóñez
EXAMINADOR	Ing. Adolfo Narciso Gramajo Antonio
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez



## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS  
PRODUCTOS FABRICADOS POR UNA NUEVA EMPRESA DE BEBIDAS NATURALES  
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA REPRESENTADO A TRAVÉS  
DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 13 de abril 2023.



**Luis Fernando del Cid Chávez**



**EEPFI-PP-0350-2023**

Guatemala, 13 de abril de 2023

**Director**  
**Williams G. Álvarez Mejía**  
Escuela De Ingeniería Química  
Presente.

**Estimado Ing. Álvarez**

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS POR UNA NUEVA EMPRESA DE BEBIDAS NATURALES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA REPRESENTADO A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Área de Operaciones - Logística integral**, presentado por el estudiante **Luis Fernando Del Cid** con cui **3458829030116**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

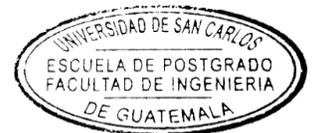
Atentamente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

  
Mtro. Edson Iván Rodríguez Sánchez  
Asesor(a)

Edson Iván Rodríguez Sánchez  
Ingeniero Industrial  
Colegiado No. 15338

  
Mtro. Carlos Humberto Aroche  
Sandoval Coordinador(a) de  
Maestría



  
Mtro. Edgar Dario Álvarez Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería





EEP.EIQ.0349.2023

El Director de la Escuela De Ingenieria Quimica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS POR UNA NUEVA EMPRESA DE BEBIDAS NATURALES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA REPRESENTADO A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Del Cid**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Williams G. Álvarez Mejía; Mg.I.Q., M.U.I.E.  
Director  
Escuela De Ingenieria Quimica

Guatemala, abril de 2023



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Decanato  
Facultad e Ingeniería

24189101- 24189102

LNG.DECANATO.OIE.20.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Química, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS POR UNA NUEVA EMPRESA DE BEBIDAS NATURALES UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA REPRESENTADO A TRAVÉS DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**, presentado por: **Luis Fernando Del Cid Chávez** después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Firmado digitalmente por AURELIA ANABELA CORDOVA ESTRADA Fecha: 14/06/2023 09:27:21 p.m. Razón: Orden de impresión Ubicación: Facultad de Ingeniería, USAC.

Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada  
Decana



Guatemala, junio de 2023

Para verificar validez de documento ingrese a <https://www.ingenieria.usac.edu.gt/firma-electronica/consultar-documento>

Tipo de documento: Correlativo para orden de impresión Año: 2023 Correlativo: 20 CUI: 3458829030116

Escuelas: Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, - Escuela de Ciencias, Regional de Ingeniería Sanitaria y Recursos Hidráulicos (ERIS). Postgrado Maestría en Sistemas Mención Ingeniería Vial. Carreras: Ingeniería Mecánica, Ingeniería Electrónica, Ingeniería en Ciencias y Sistemas. Licenciatura en Matemática. Licenciatura en Física. Centro de Estudios Superiores de Energía y Minas (CESEM). Guatemala, Ciudad



## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Porque por Él y para Él son todas las cosas. Y en su infinita misericordia me ha permitido llegar a este día tan especial.
- Mis padres** Yanira de Del Cid y José Alfonso Del Cid por siempre apoyarme y hablar con su ejemplo. Y por mostrar su incansable amor todos los días de mi vida.
- Mi hermano** Jaime del Cid por ser mi ejemplo, mi amigo y por enseñarme a nunca rendirme.
- Mi abuela** Por ser mi consejera, mi motivación para siempre luchar para ser mejor.
- Mis amigos** Por acompañarme en este viaje y compartir conmigo momentos inolvidables a lo largo de la carrera.
- Mi novia** Por estar ahí siempre para mí y para apoyarme en cada etapa durante la carrera.



## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Dios</b>	Por haberme dado las fuerzas, la salud y la sabiduría para alcanzar esta meta.
<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser mi casa de estudios donde pude crecer de manera integral, tanto a nivel académico, así como a nivel profesional.
<b>Facultad de ingeniería</b>	Por haberme proporcionado las herramientas para poder obtener el conocimiento académico.
<b>Familia</b>	Por brindarme su respaldo a lo largo de esta carrera.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLO.....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES .....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
3.1. Contexto general .....	7
3.2. Descripción del problema .....	7
3.3. Formulación del problema .....	8
3.4. Delimitación del estudio.....	9
3.4.1. Límite temporal .....	9
3.4.2. Límite geográfico .....	9
3.4.3. Límite espacial .....	9
3.5. Viabilidad de la investigación.....	10
3.6. Consecuencias .....	10
3.6.1. De realizarse.....	10
3.6.2. De no realizarse .....	11
4. JUSTIFICACIÓN .....	13
5. OBJETIVOS .....	15

5.1.	General .....	15
5.2	Específicos.....	15
6.	NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN .....	17
7.	MARCO TEÓRICO .....	19
7.1.	Industria de consumo masivo.....	19
7.1.1.	Industria de bebidas .....	20
7.1.2.	Bebidas naturales.....	20
7.1.2.1.	Refrescos naturales.....	21
7.1.2.2.	Zumos frutales.....	21
7.1.2.3.	Fermentos .....	22
7.1.3.	Contexto nacional de industria de bebidas .....	22
7.2.	Estrategias de comercialización.....	23
7.2.1.	Estudios de mercado.....	24
7.2.2.	Importancia del <i>marketing</i> .....	25
7.2.3.	Tipos de <i>marketing</i> .....	26
7.2.4.	Fidelización de clientes.....	28
7.3.	Planeación estratégica .....	29
7.3.1.	Estructura de un plan estratégico .....	30
7.3.2.	Análisis estratégico.....	31
7.3.3.	Análisis interno y externo.....	32
7.3.4.	Análisis PESTEL.....	33
7.3.5.	Análisis FODA.....	35
7.3.6.	Cuadro de Mando Integral CMI .....	36
7.3.7.	Perspectiva financiera .....	37
7.3.8.	Perspectiva del cliente.....	37
7.3.9.	Perspectiva de procesos internos.....	38
7.3.10.	Perspectiva de crecimiento y aprendizaje .....	38

7.3.11.	Indicadores.....	38
7.3.12.	Tipos de indicadores.....	39
7.3.13.	Indicador de Nivel de Satisfacción .....	39
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO.....	41
9.	METODOLOGÍA.....	43
9.1.	Enfoque .....	43
9.2.	Diseño .....	43
9.3.	Tipo.....	44
9.4.	Alcance.....	44
9.5.	Variables e indicadores .....	44
9.5.1.	Variables cualitativas .....	44
9.5.2.	Variables cuantitativas .....	45
9.6.	Operativización de variables.....	46
9.7.	Fases de la investigación .....	47
9.7.1.	Fase 1: Revisión documental.....	47
9.7.2.	Fase 2: Diagnóstico .....	47
9.7.3.	Fase 3: Definición de indicadores .....	47
9.7.4.	Fase 4: Informe final .....	48
9.8.	Población y muestra .....	48
9.9.	Técnicas y recolección de datos.....	49
9.10.	Resultados esperados .....	50
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	51
11.	CRONOGRAMA.....	55
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO .....	57

13.	REFERENCIAS .....	59
14.	APÉNDICES .....	65

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1. Trébol de la fidelización.....	29
2. Etapas del plan estratégico .....	31
3. Cronograma de la investigación .....	55

## TABLAS

I. Matriz de consistencia.....	46
II. Cálculo de muestra .....	49
III. Nivel de satisfacción media .....	53
IV. Recursos necesarios.....	57



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
<b>Q</b>	Cantidad de producto
<b>C</b>	Costo
<b>R</b>	Coefficiente de Variación
<b>D</b>	Demanda
<b>\$</b>	Dólar
<b>EH</b>	Expectativa del cliente
<b>ES</b>	Expectativa percibida
<b>NS</b>	Nivel de Satisfacción del Cliente
<b><math>\sigma</math></b>	Varianza



## **GLOSARIO**

<b>CMI</b>	Herramienta de gestión y control para desplegar y comunicar las estrategias plantadas por una empresa.
<b>Comercialización</b>	Conjunto de actividades realizadas por una empresa para dar a conocer los productos elaborados y destinados a la venta.
<b>Demanda</b>	Es la cantidad que un mercado requiere para ser consumidos y así satisfacer las necesidades de este.
<b>Diseño</b>	Aplicación de principios creativos con el fin de aumentar la innovación y la competencia de una empresa.
<b>Estrategia</b>	Proceso por el cual se toman las decisiones en un contexto determinado.
<b>Fidelización</b>	Medida de la probabilidad de que un cliente repita una compra con una empresa o una marca.
<b>Indicador</b>	Unidad característica medible utilizada para medir y cuantificar el avance de un proceso.
<b>Mercado</b>	Lugar donde se encuentra la oferta y la demanda de productos, servicios y se plantean los precios.

<b>Oferta</b>	Cantidad de productos y servicios que se encuentran disponibles para comercializar en el mercado.
<b>Producto</b>	Es el resultado final obtenido luego del proceso de fabricación en la cadena de suministro.
<b>Satisfacción</b>	Es la sensación de placer por haber obtenido un bien de la forma necesitada y deseada.
<b>Variabilidad</b>	Dispersión numérica de una variable medida en una distribución de datos.

## RESUMEN

El siguiente estudio de investigación, se realizará con el objetivo de obtener la planeación estratégica del área comercial, de una nueva empresa dedicada a la elaboración de bebidas naturales. Para ello, se plantearán objetivos estratégicos, que se concatenarán con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, con la visión y misión de la empresa. Además, se establecerán indicadores, para monitorear el desempeño de la empresa y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Para la elaboración de esta investigación se llevará a cabo la revisión literaria, del histórico de ventas de la empresa desde sus inicios y se diagnosticará el estado real de la empresa. Para continuar con el diseño se realizará un análisis del mercado, con estos datos recopilados se establecerán los objetivos, para incursionar en el mercado objetivo que se defina. Finalmente, se realizará el informe y se presentará el diseño final del cuadro de mando integral, para el área de comercialización de la empresa.

Con la realización de este estudio, se espera definir la forma en que el área comercial, realiza sus procesos internos y externos. Como consecuencia, se espera cumplir con los indicadores planteados y con ello, llegar a cumplir las necesidades de los clientes y, por ende, un aumento en las ventas de la empresa, para obtener un mayor beneficio económico para la empresa.



# 1. INTRODUCCIÓN

La investigación de sistematización se origina, a partir de la necesidad de establecer las correctas estrategias, en el área comercial de una nueva empresa de bebidas naturales; la cual, se encuentra incursionando en el mercado, como una nueva opción de bebidas, sin la adición de aditivos como preservantes, edulcorantes u otro aditivo alimentario. La razón de esta investigación radica en la falta de una planificación estratégica en el área, debido al poco tiempo de haberse creado la empresa; por lo que, se hace necesario establecer objetivos y monitorear el desarrollo de la empresa, por medio de indicadores, que muestren cómo se comporta la empresa en el mercado. Todo esto orientando el estudio bajo la línea de investigación de logística integral, específicamente al área de estrategias de servicio al cliente.

La empresa como tal, ha desarrollado productos, que no se han podido comercializar, debido a una incorrecta planeación estratégica. Además, el diseño de los productos se ha llevado a cabo, previo a realizar un estudio de mercado, para determinar la necesidad de una muestra de posibles clientes potenciales, por lo que, un plan de comercialización empírico como el que se ha llevado a cabo por parte de la empresa no ha alcanzado el éxito. El plan de comercialización realizado por la empresa se basa únicamente en la oferta, sin tener en cuenta la demanda real y el mercado objetivo al que va dirigido el producto.

En que se busca mejorar el plan de comercialización de la empresa es, diseñar una planeación estratégica que sea alineada a la misión, visión y valores de la empresa. Además, se buscará analizar el contexto interno y externo, en el

cual se relaciona la empresa; esto para determinar el perfil demográfico, geográfico y psicográfico del mercado al cual se debe orientar la comercialización de los productos. También, se establecerán objetivos estratégicos, los cuales serán monitoreados por indicadores, que determinen el nivel de cumplimiento de estos. Todo esto aplicando las perspectivas, financieras, del cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje del cuadro de mando integral.

La forma de llevar a cabo este diseño será por fases, en la fase inicial se realizará una revisión documental de los reportes de ventas de la empresa, seguidamente se realizará un diagnóstico del estado de la empresa en los procesos de comercialización empleados, por la empresa dedicada a la producción de bebidas naturales. Para continuar se definirán los objetivos estratégicos propuestos, dentro del cuadro de mando integral y se establecerán los indicadores, con los cuales se monitoreará el avance en el cumplimiento de los objetivos. Esto servirá para medir el desempeño del área y determinar el camino a seguir, es decir, si se deben hacer ajustes al plan de comercialización.

Como resultado del diseño de la planeación estratégica, se espera ordenar los procesos comerciales y obtener, luego del estudio de mercado, el conocimiento acerca de los posibles clientes, a quienes se deben destinar los productos de la empresa y como consecuencia aumentar las ventas significativamente, para alcanzar un mayor beneficio económico para la organización. Finalmente, el índice propuesto para el informe final constará de cuatro capítulos, en los que se incluye el marco teórico con tres subcapítulos, además, se incluye el desarrollo de la investigación, la presentación de resultados y la discusión de resultados. También, se presentarán conclusiones de la investigación y las respectivas recomendaciones.

## 2. ANTECEDENTES

Para la elaboración del presente estudio, se revisaron investigaciones relacionadas con el tema en cuestión, las cuales se encuentran plasmadas en tesis de postgrado y artículos científicos, publicados previamente; de los cuales se extraerán aportes importantes en el desarrollo de la metodología a realizar dentro de la propuesta del diseño de esta investigación.

Las empresas buscan constantemente crear procesos internos que tengan como impacto crecer y expandirse, en el nicho de mercado en el cual se encuentran compitiendo. Para ejemplificar, el diseño por parte de la dirección de las estrategias, para establecer objetivos con la finalidad de alcanzar la competitividad de una organización, destinada a la comercialización e instalación de ventanas y puertas de aluminio. La herramienta utilizada para desplegar los objetivos fundamentales del proceso es un tablero de control, en el cual se plasma de forma ordenada esquematizada, cada uno de ellos planteado dentro de la gestión estratégica diseñada (Carrillo, 2021). Esta investigación aportará en el diseño de la estructura de esta investigación, ya que, aporta los pasos necesarios para realizar, plantear y exponer la planeación estratégica desempeñada por la organización.

El contexto externo de una empresa debe relacionarse directamente con las estrategias de una empresa, para competir con su entorno. El caso de la empresa fabricante de tintes para la industria gráfica, ejemplifica claramente el antes y el después de realizar una planeación estratégica, tomando en cuenta el comportamiento del mercado y como este afecta directamente en temas económicos, como las utilidades de la empresa. En este estudio se observa,

como el combinar un análisis de procesos internos y externos, facilita la gestión empresarial de una empresa, si se realiza las acciones correctivas pertinentes (Peralta, 2021). Esta investigación aportará a este estudio de cómo realizar el análisis del mercado externo, para con base a ello, establecer objetivos e indicadores. Además, aportará como identificar puntos claves dentro de la cadena de suministro, que no sumen al desarrollo comercial de la empresa.

La motivación de toda empresa es resolver los problemas, o cumplir con los requerimientos solicitados por parte de los consumidores, y que estos estén satisfechos con el servicio prestado o con el bien adquirido. Es por ello que, se llevó a cabo un estudio para la organización dedicada a la renta de equipo liviano, con la premura de reducir el nivel de insatisfacción, en las personas que utilizan el servicio prestado por esta compañía. Entre los principales objetivos de esta obra están, la recolección de información de retroalimentación de los clientes, diseñar un modelo, que dé el seguimiento de cada servicio prestado y establecer indicadores, que midan el desempeño de la empresa respecto a la satisfacción del cliente final. Este estudio aporta para esta investigación, el procedimiento para obtener información; así como también, el diseño de variables cuantitativas, así como también cualitativas (Sor, 2020).

Por su parte, Castellanos, (2019) utilizó su obra, para definir y establecer las estrategias comerciales de la organización a través de un tablero de control. Esta herramienta permitió poder establecer indicadores, que puedan monitorear el desempeño de la compañía respecto a las normas y políticas tanto nacionales como internacionales. Finalmente, estableció cuales fueron los factores que se encontraban en cumplimiento, y así mismo, cuales representa un riesgo de caer en ilegalidad. Este estudio aporta a la presente investigación el procedimiento para clasificar los indicadores y su cumplimiento dentro del tablero de control

diseñado para monitorear el avance obtenido con las perspectivas aplicadas en relación con los objetivos y perspectivas propuestas.

Una gran parte de las compañías omiten en sus procedimientos, aquellos factores estratégicos que son fundamentales en el desarrollo de una empresa. Por ejemplo, la visión y la misión de la entidad son fundamentales para planear, establecer y ejecutar las estrategias propuestas por la dirección. No obstante, estos son lineamientos necesarios para la concepción de una organización, para alcanzar los resultados esperados en el desempeño de los procesos internos y externos. Para ejemplificar, la empresa destinada a prestar servicios logísticos, que buscó establecer por medio del tablero de control, alinear la razón de ser y el panorama acerca del futuro de su empresa, con los objetivos plasmados dentro de un cuadro de mando integral. Finalmente, se logró la creación de un diseño, basado en los cuatro panoramas fundamentales en la planeación estratégica; dicho tablero que quedará a discreción de la gerencia implementarlo o no (Badilla, 2018). El aporte de esta investigación a el presente estudio es la metodología para alinear la visión, misión, objetivos e indicadores dentro del cuadro de mando integral.

En el contexto mundial, cada vez hay más cambios en las empresas por esta razón, es suma importancia el recolectar datos claves, que aporten las iniciativas de la organización y poder cumplir con las metas de esta. La empresa GRAU S.A, llevó a cabo el análisis de una muestra de 175 personas que integran el área comercial, tomando datos en un período único en el año 2017; aplicando la técnica de Rho Spearman, como metodología de análisis de datos. Como hallazgos pudieron establecerse los lineamientos del área, misión, visión, valores y se logró establecer el mapa estratégico para cumplir los objetivos planteados por el área. Además, es establecieron indicadores para medir el progreso del área. Finalmente, se verificó que la aplicación del *Balanced Scorecard* tuvo una

influencia positiva, en la ejecución de los indicadores que miden el desempeño del área comercial de la empresa (Lizana y Yarlequé, 2020).

Este estudio aporta a la investigación, la forma en que pueden plantearse indicadores, para monitorear el desempeño y la ejecución de las metas, que pueda tener el área comercial de la organización analizada en esta investigación. Con esta información se aplicarán a este estudio los indicadores mencionados, para obtener resultados del rendimiento real de la compañía, y así establecer metas y objetivos mensuales.

Una de las herramientas más empleadas en la actualidad por las empresas es el cuadro de mando integral, esto es debido a la versatilidad de ésta para adaptarse a diferentes áreas, además, puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa. Por ejemplo, se realizó un estudio para implementar metas, indicadores y estrategias que mejoren la forma en que se realizan los procesos en una empresa dedicada a la prestación de servicios y productos culturales; los resultados presentan la propuesta de un cuadro de mando integral de la propuesta de planificación estratégica. Finalmente, se observa una mejora en los resultados del área de comercialización de la empresa, y una mejoría en las proyecciones a futuro de dicho departamento (Rizo, 2020).

Esta referencia aporta al estudio el procedimiento, para elaborar en un orden sistemático el diseño de un tablero de control, separando el proceso en tres diferentes fases que serán aplicadas a este estudio. Este proceso es fácilmente aplicable al contexto del estudio, para llevar a cabo el diseño de la misión, visión, metas y los indicadores para medir el desempeño, así como la representación gráfica de este.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Contexto general**

Carencia de un plan estratégico para la correcta comercialización, de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales. Además, de no contar con datos reales para realizar proyecciones y poder evaluar el cumplimiento de los objetivos del área por medio de indicadores, que reflejen el estado actual de la empresa y con base en esto, tomar decisiones para la mejora del área.

#### **3.2. Descripción del problema**

La empresa de consumo masivo de productos naturales ha iniciado operaciones en la ciudad de Guatemala y pretende incursionar en el mercado nacional de bebidas. Esta empresa busca llegar a clientes que buscan alternativas saludables, para el consumo de productos semiprocesados libre de aditivos, preservantes y de azúcar. Las bases de esta organización son la calidad de los productos fabricados, la mejora continua en sus procesos y estrategias, así como también la innovación.

En sus inicios la organización ha presentado bajos niveles de ventas, para lo cual ha creado un departamento con el fin de realizar esta gestión, sin embargo, se carece de un plan diseñado para implementar estrategias que impacten, en el rendimiento anual obtenido por la empresa. Es por esta razón, que nace la necesidad de implementar un plan estratégico, para mejorar la forma en que se comercializan los productos de la empresa. Además, es de suma

importancia mejorar los procesos comerciales, ya que la competencia en el mercado es alta, la carencia de lineamientos y parámetros limitan a esta entidad, el poder operar como una organización con un mercado y una cartera definida.

Dentro de las posibles causas de este problema, pueden encontrarse factores como la falta de un correcto estudio de mercado y una mala planificación de la demanda; así como también, la deficiencia en el establecimiento de metas en la satisfacción del cliente, y el inexistente registro, implementación y desarrollo de las estrategias comerciales y productivas.

### **3.3. Formulación del problema**

En esta sección se estructurará y delimitará la presente investigación, para ello se definirán preguntas claves en el desarrollo de los objetivos que se plantearán en secciones posteriores. Se formulará la pregunta central y las preguntas de investigación pertinentes para el estudio.

#### Pregunta Central

¿Cuál es la herramienta que debe utilizarse para representar el diseño de un plan estratégico de la comercialización de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales?

#### Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se realiza el plan de comercialización anual de la empresa dedicada a la producción de bebidas naturales?

- ¿Cuáles son los objetivos del plan estratégico del área comercial de la empresa?
- ¿Cómo evaluar la evolución de los objetivos estratégicos del área comercial de la empresa?

### **3.4. Delimitación del estudio**

En esta sección se enfocará el estudio en tres áreas importantes para el desarrollo de una investigación, estas son la temporalidad del estudio, el espacio geográfico y el límite espacial. Estos conceptos serán definidos a continuación.

#### **3.4.1. Límite temporal**

El desarrollo de este estudio se llevará a cabo en un período de seis meses, comprendidos en el año 2023 a partir de la fecha de aprobación de este diseño de investigación.

#### **3.4.2. Límite geográfico**

El estudio se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, dedicada a la elaboración de bebidas naturales ubicada en zona 7, Ciudad de Guatemala, República de Guatemala.

#### **3.4.3. Límite espacial**

La investigación se llevará a cabo en el área comercial de la empresa dedicada a la elaboración de bebidas naturales, que es directamente el departamento encargado de planificar y ejecutar las ventas de la empresa.

### **3.5. Viabilidad de la investigación**

Una vez identificado el problema de la empresa, se propone analizar minuciosamente datos históricos de la empresa, que puedan contribuir en el diseño de las estrategias y objetivos comerciales propuestos por la organización. Los recursos fundamentales para llevar a cabo esta investigación son:

- Datos históricos de la estrategia comercial de la empresa
- Recursos de tiempo

La empresa ha autorizado para que pueda realizarse el estudio, tomando toda la información que sea necesaria para ello, así como también se cuenta con la disponibilidad monetaria y horaria por parte del investigador para efectuar la investigación

### **3.6. Consecuencias**

Con esta investigación se busca establecer objetivos e indicadores, para evaluar el plan estratégico del área comercial de la empresa, y plasmarlos en la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

#### **3.6.1. De realizarse**

El resultado de la investigación es convertir la estrategia de la empresa en acciones que cumpla los objetivos, y su resultado sea medible por medio de indicadores, alineándose a las perspectivas, financiera, clientes, proceso y de aprendizaje.

De realizarse la investigación se obtendrá un plan estratégico para el área comercial de la empresa, en el cual se tendrán alineados los objetivos con cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Con esto se aumentarán los clientes alcanzados, por el área comercial y se generarán mayores ingresos para la empresa.

### **3.6.2. De no realizarse**

El no realizar la investigación impactaría en los resultados obtenidos por el área comercial, lo cual se vería reflejado en las ganancias no percibidas por parte de la empresa. Esto como consecuencia de no realizar un plan estratégico que una los objetivos, visión y misión de la empresa, con las acciones correctivas de la empresa. Por otro lado, la empresa seguirá empleando sus estrategias comerciales empíricamente, orientándolas a un mercado objetivo no definido ni estudiado previamente al diseño de sus productos.



## 4. JUSTIFICACIÓN

El cuadro de mando integral es una herramienta ampliamente utilizada para representar el plan estratégico de muchas empresas, y puede ser orientado a diferentes áreas dentro de una organización. Con base en esto, el presente estudio enfocará la herramienta a la línea de investigación: área de logística integral, específicamente en las estrategias de servicio al cliente de la empresa analizada. El *BSC*, por sus siglas en inglés, aborda cuatro perspectivas importantes las cuales son: financiera, clientes, procesos y aprendizaje los cuales tienen una relación directa en una metodología de causa y efecto.

La necesidad de realizar esta investigación es sentar las bases para la creación de objetivos, en el diseño de un plan estratégico para la comercialización de las bebidas naturales, formuladas por una empresa nueva en este rubro de negocio. Actualmente, no se cuenta con indicadores para medir los resultados del área comercial, por lo que no se puede evaluar el crecimiento de la organización.

La importancia de poder realizar un diseño estratégico, para el área comercial de la empresa, es la de obtener datos reales del comportamiento del producto en el mercado y que estos influyan directamente en la toma de decisiones de la organización. Además, se espera que este diseño influya positivamente en los procesos comerciales de la empresa, para poder así construir una cartera de clientes potenciales.

La motivación de llevar a cabo el diseño de un cuadro de mando integral para el plan estratégico del área comercial de la empresa es el tener claras las

estrategias que se emplearán para llegar al cliente y poder darle a conocer de manera profesional, las bebidas producidas por la empresa. Por otro lado, con esto posicionarse dentro del mercado guatemalteco, como una opción de consumo masivo de bebidas.

El beneficio esperado es el aumento de las ventas del área comercial, como consecuencia de un plan estratégico, para cumplir con los objetivos del departamento. Como consecuencia de esto se espera generar utilidades económicas, que permitan invertir en instalaciones, equipos, materia prima entre otras necesidades que se presentan al momento de iniciar una empresa.

Los beneficiarios de este estudio serán los responsables del área y los asesores de ventas, obteniendo la consolidación de datos y monitoreando el desempeño de cada integrante del área. Además, con la aplicación de una estrategia previamente diseñada los integrantes de este departamento, podrán acceder una mayor variedad de posibles clientes potenciales para ampliar su cartera.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. General**

Diseñar un cuadro de mando integral que represente el plan estratégico de la comercialización de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales.

### **5.2 Específicos**

1. Detallar cuál es el plan de comercialización empleado por la nueva empresa de bebidas naturales.
2. Determinar los objetivos del plan estratégico del área comercial de la nueva empresa de bebidas naturales.
3. Definir los indicadores financieros a emplear para la medición de la evolución del plan estratégico diseñado.



## **6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

La principal necesidad para cubrir en la investigación es diseñar una herramienta para desplegar y monitorear los objetivos comerciales de la empresa. Para ello, se debe realizar la planeación estratégica, orientada al área comercial y poder así establecer indicadores, para medir el desempeño del equipo y el departamento, todo esto orientado a una empresa dedicada a la producción de bebidas naturales.

Para el esquema solución de este estudio, se llevará a cabo en la fase inicial la revisión documental de los reportes de ventas de la empresa, seguidamente se realizará el diagnóstico de la situación de la empresa en los procesos de comercialización, empleados por la empresa dedicada a la producción de bebidas naturales. Para continuar se definirán los objetivos estratégicos propuestos, dentro del cuadro de mando integral y se establecerán los indicadores, con los cuales se monitoreará el avance en el cumplimiento de los objetivos. Esto servirá para medir el desempeño del área y determinar el camino a seguir, es decir, si se deben hacer ajustes al plan de comercialización.

Para finalizar con este proyecto, se realizará el informe en el cual se plasmará el cuadro de mando integral, abordando las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan, y analizando los resultados arrojados por los indicadores propuestos. Con esto se podrá concluir si el estudio de mercado, realizado en el plan estratégico tuvo éxito o debe modificarse.



## 7. MARCO TEÓRICO

### 7.1. Industria de consumo masivo

Existen productos que son necesarios para el día a día en la vida de las personas, y estos son elaborados por un tipo de industria que sabe adaptarse a un entorno mundial que constantemente está en movimiento. Es entonces la alta demanda de artículos, lo que da origen al consumo masivo; como una industria que se encuentra en constante crecimiento, este crecimiento es consecuencia de la innovación de las empresas, para mantenerse compitiendo entre ellas para la obtención de clientes para sus productos. Por otro lado, la industria de consumo masivo se dedica a la elaboración y comercialización de productos, que se consumirán en período corto de tiempo, ya que estos no suelen tener un tiempo de vida de anaquel prolongado. También, estos productos son conocidos por su fácil acceso, ya que suelen estar al alcance de los consumidores con acceso inmediato en cualquier tienda comercial (Roca, 2016).

Las tendencias y preferencias cambian constantemente y depende del contexto y entorno de una población determinada, con el avance de la tecnología las empresas enfrentan cambios y han adaptado la manera de hacer industria, a estrategias innovadoras, que han dado pie a que cada vez el consumo y la demanda, aumente en los diferentes productos que son producidos en este rubro. Para ejemplificar, se podrían mencionar estrategias para atraer la atención de los consumidores por medio de *Marketing* digital, formas de pago accesibles a cualquier dispositivo electrónico, reducción de tiempos de entrega, entre otras grandes aportaciones que brindado la tecnología a la industria de consumo masivo en general (Roca, 2016).

### **7.1.1. Industria de bebidas**

La industria de bebidas es un sector ampliamente importante en la economía mundial, esta puede clasificarse en dos grandes grupos: bebidas alcohólicas y bebidas sin alcohol. De estas ambas han tenido un gran desarrollo con el pasar del tiempo y han evolucionado de diferentes maneras, según la empresa que las produce. Las diferencias entre los fabricantes pueden ser muchas, respecto a características propias de un producto o la forma en que este se fabrica, sin embargo, la mayor parte del gremio de las bebidas ha crecido con pequeños modelos de negocios enfocados en mercados regionales, que han llegado a expandirse hasta convertirse en transnacionales con presencia en muchos países (Franson, 2001).

La industria manufacturera se encarga de brindar oportunidad de empleo a millones de personas alrededor del mundo y esto representa un impacto significativo en la economía de los países. Las familias encuentran fuente de ingresos, desde los procesos de recolección de materias primas, en las que no se requiere una mano de obra altamente calificada, hasta en los procesos de fabricación y distribución de los productos terminados como tal. Además, también es una oportunidad de empleo, para muchos profesionales que pueden aportar con su conocimiento en la mejora de procesos operativos y administrativos; de esta manera se complementan el personal menos calificado con el conocimiento teórico y de profesionistas dentro de la industria (Franson, 2001).

### **7.1.2. Bebidas naturales**

El mundo cada vez más se encuentra en tendencia, a consumir productos libres de cualquier aditivo alimentario, que modifique las propiedades de estos, ya sea para inhibir su descomposición o para agregar características necesarias

requeridas en especificaciones o por el cliente final. Por esta razón, el mercado está mutando a presentar alternativas de consumo, con productos como las bebidas a base de ingredientes naturales; entre estas opciones se puede mencionar refrescos, zumos y fermentos (García y Gil, 2003).

#### **7.1.2.1. Refrescos naturales**

Las bebidas comúnmente conocidas como refrescos son aquellas que tiene el efecto de disminuir la sed al ser consumidas. Estas son elaboradas a base de zumos naturales diluidos en agua, con adición de azúcar para generar el sabor dulce característico. Este tipo de bebidas de origen natural contienen un bajo contenido de jugo de fruta natural, según lo permitido por la legislación de cada país (García y Gil, 2003).

#### **7.1.2.2. Zumos frutales**

Los zumos naturales se encuentran clasificados entre las tres bebidas más consumidas a nivel mundial, solamente superados por fermentos como la cerveza y el vino, además del agua pura. Una de las ventajas competitivas que hace que este producto goce de gran aceptación, es su facilidad para poder ser preparado, inclusive por cada persona en su hogar, esto hace que sea una bebida con diferentes variedades y fácil de vender. Además, aporta nutrientes que el cuerpo requiere con origen natural, con ingredientes fáciles de obtener en casa. Es importante mencionar que, para que una bebida pueda ser considerada un zumo, esta debe no contener agregado agua ni azúcar, únicamente debe ser el extracto de la fruta o verdura de origen. Por otro lado, “la mayoría de los zumos que se comercializan son los que se denominan néctar de frutas. Están compuestos por agua, 20 - 40 % zumo y azúcar” (García y Gil, 2003).

### **7.1.2.3. Fermentos**

Las bebidas fermentadas son aquellas que tienen origen en la descomposición enzimática de los azúcares, contenidos en las frutas o verduras, como acción de microorganismos, los cuales se alimentan de la biomasa del medio anaeróbico, creado para el proceso y se produce alcohol como producto de la síntesis realizada. Entre las bebidas más conocidas en esta clasificación están la cerveza y el vino, los cuales son dos de los productos más altamente comercializados y consumidos. Para llevar a cabo el proceso de fermentación, es necesario adicionar diferentes tipos de cepas para acelerar el proceso de descomposición de los frutos (García y Gil, 2003).

### **7.1.3. Contexto nacional de industria de bebidas**

La industria y la economía guatemalteca han tenido un gran aporte por parte de del consumo masivo de bebidas, ya sea de origen alcohólico o no alcohólico. Incluso, una alta variedad de productos de bebidas producidos en Guatemala ha incursionado como productos de interés popular en el mercado internacional y con esto los índices de las exportaciones también de a aumentado conforme ha avanzado el tiempo. Este es un mercado en el cual los empresarios se mantienen innovando constantemente, ya que la competencia es amplia y cada día nacen nuevos productores que presentan bebidas de diferentes tipos, como alternativas para los consumidores (García y Gil, 2003).

Guatemala como país, es un contexto que atrae a muchos empresarios a considerar invertir en plantas de producción, ya que se tienen ventajas y beneficios debido a varios atributos que se mencionarán a continuación:

- Sector bastante competitivo

- Disponibilidad de recursos
- Industria con representación en la mesa gremial
- Un catálogo bastante amplio de proveedores

## **7.2. Estrategias de comercialización**

Con la incursión de nuevos competidores en el mercado, las empresas no solamente necesitan tener productos de calidad, sino también requieren diseñar estrategias que puedan colocarlos y mantenerlos, compitiendo con otras organizaciones que también están realizando el mismo proceso para comercializar sus productos. Por esta razón, es que la investigación juega un papel fundamental para el desarrollo de diseño de las estrategias, ya que mediante esto se pueden conocerse las tendencias y preferencias de los consumidores; con base en esto, aplicar ideas innovadoras para la correcta comercialización de los productos. Sin embargo, es importante para las empresas mantenerse en continuo desarrollo de estrategias novedosas, ya que lo que funciona en la actualidad, puede no funcionar en corto de tiempo, esto debido a un mercado que constantemente cambia sus preferencias (Arechavaleta, 2015).

Para llevar a cabo una estrategia comercial deben seguirse cuidadosamente 5 pasos esenciales:

- Análisis del consumidor
- Desarrollo de Producto
- Fijación de precios
- *Branding*
- Ventas y distribución

Además, una estrategia comercial se ve determinada por factores que deben ser estudiados a detalle, para que un producto se pueda posicionar de mejor forma en el mercado, esos factores son los siguientes:

- Mercado objetivo
- Presupuesto
- Productos y servicios
- Competencia

Las empresas deben aplicar tanto los pasos mencionados anteriormente y tener en cuenta los factores vistos, ya que estos dan estructura a las estrategias planteadas para lograr los objetivos de cómo dar a conocer un producto determinado (Arechavaleta, 2015).

### **7.2.1. Estudios de mercado**

La información es uno de los activos más importantes de una empresa, ya que esta es utilizada como fundamento para la toma de decisiones, para definir acciones y para mantener en órbita el entorno en el cual se encuentra la empresa. Sin embargo, los datos obtenidos de algunas investigaciones no siempre resultan útiles para estos fines, por lo cual, es prioritario poder definir los mecanismos para la recolección de información realmente útil para poder decidir las estrategias comerciales. Es importante mencionar que todos los datos recopilados deben ser acerca del consumidor, los cuales deben identificar patrones de consumo, gustos y necesidades de estos (Arechavaleta, 2015).

El estudio de mercado tiene varios objetivos, entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

- Analizar las necesidades de los consumidores para desarrollar productos o servicios que satisfagan a cada persona dentro del contexto analizado.
- Para determinar precios y promociones adecuadas para que el producto o servicio sea económicamente viable para la empresa, así como también encontrar el balance competitivo sin perjudicar las utilidades de la empresa.
- Generar información que sea útil para la planificación estratégica de la empresa en general.

Entre las principales funciones de la investigación de mercados se encuentra la investigación descriptiva, que se encarga de recoger los datos y presentarlos en una línea de tiempo retrospectiva, acerca de la industria analizada, patrones de consumo. Por otro lado, se encuentra la investigación diagnóstica la cual explica las consecuencias de las estrategias aplicadas por las empresas y cuales, con las acciones a tomar para resolver las problemáticas, encontradas en las primeras fases implementadas de una estrategia. Finalmente, se encuentra la investigación predictiva que es la encargada de realizar proyecciones y pronósticos, acerca del comportamiento del nicho de mercado en el cual se participa (Arechavaleta, 2015).

### **7.2.2. Importancia del *marketing***

El *Marketing* es la base fundamental para llegar al cliente y al consumidor, de los productos diseñados y comercializados por una empresa, ya que, culturalmente es una necesidad entre las personas y se emplea día con día incluso en el entorno cotidiano. Además, un principio básico en finanzas comerciales relata que mientras exista la oferta debe existir el *Marketing* como

tal, esto debido a que en la mayoría de las ocasiones esta supera a la demanda, entonces, se hace necesario realzar de forma descriptiva las cualidades de los productos que se ofrecen, para que las personas compren y con ello conseguir una demanda sostenible en el tiempo. Adicionalmente, al aplicar un buen plan de mercadeo se logra conseguir datos de la competencia, que son altamente importantes, ya que, generan valor para la entidad para la toma de decisiones (Rivera, 2007).

Por otro lado, el *marketing* ha evolucionado a través del tiempo, sin embargo, el principio sigue siendo el mismo, toda empresa necesita del *Marketing* para poder llevar a cabo sus acciones estratégica. De esta manera, estas garantizan poder mantenerse compitiendo en el mercado, donde la oferta aumenta día con día y la demanda tiende a crecer más lentamente. Por lo que, con la ayuda de estas técnicas se consiguen los dos objetivos más importantes de una empresa, lograr la satisfacción de los clientes, la meta más importante de toda organización, además, de generar rentabilidad y valor económico para las arcas de una organización. Además, por este medio se consigue generar una reputación positiva de los productos comercializados o servicios prestados, se atraen nuevos clientes, se aumentan las ventas y por ende los ingresos, y esto hará que el crecimiento a nivel institucional sea mayor (Rivera, 2007).

### **7.2.3. Tipos de *marketing***

Bonta y Farber (1994), dan a conocer en su obra la importancia de conocer cada tipo de *marketing* que se emplea en la industria, con esto puede analizarse la estrategia adecuada para aplicarse a un producto o servicio, según corresponda. Existe infinidad de tipos de marketing, los más empleados se detallan a continuación:

- *Marketing* de consumo masivo: este también se conoce con el nombre de indiferenciado y hace referencia a crear estrategias para un público, lo más amplio posible, promocionando los productos o servicios a todas las personas que puedan alcanzarse. Esto hace necesaria una delimitación del mercado para poder así abarcar el rubro de interés (Bonta y Farber, 1994).
- *Marketing al Trade*: es una de las técnicas más antiguas para la comercialización de productos, además, es una herramienta empleada por el consumo masivo y consiste en exponer los productos de una marca en puntos de venta clave. Con esto se logra posicionarse en el nicho seleccionado y se genera competitividad de la compañía (Bonta y Farber, 1994).
- *Marketing Industrial*: esta técnica es similar a la de consumo masivo, sin embargo, su enfoque es diferente. La variante radica en que el *Marketing industrial*, hace referencia a la comercialización que toma lugar donde existen intermediarios para desarrollar negociaciones entre profesionales que hacen de canal para llevar el producto al consumidor final (Bonta y Farber, 1994).
- *Marketing ético*: consiste en aplicar estrategias no pensando únicamente en obtener beneficio económico, si no tomando en cuenta la perspectiva moral para el diseño del plan de comercialización. Un ejemplo de esto es, productos farmacéuticos prescritos por un médico, los cuales no pueden publicitarse en medios de comunicación masiva (Bonta y Farber, 1994).
- *Marketing de servicio*: este se usa con el objetivo de persuadir y vender la prestación de un servicio, además, se encarga de resaltar las ventajas que

tiene este y puede ser cualquier tipo de prestación realizada. En este, se realizan licitaciones donde se entra a competir con otros proveedores y generalmente triunfa la que vende un mejor beneficio para la empresa solicitante (Bonta y Farber, 1994).

- *Marketing* político: este es una combinación entre las ciencias políticas y el *marketing* masivo, ya que, cuenta con un alcance abundante en la medida que se usen herramientas como las tecnológicas para lograr su cometido. Un mitin político puede reunir una alta cantidad de personas, pero usar anuncios publicitarios escritos, TV, vallas e incluso las redes sociales suele tener un mayor éxito (Bonta y Farber, 1994).

#### **7.2.4. Fidelización de clientes**

La fidelización de los clientes es un proceso largo que puede durar muchos meses e incluso años, esto no es una cuestión de suerte ni del azar. Sin embargo, el éxito se obtendrá como consecuencia de dedicar tiempo y recursos a lograr este objetivo. Si usted no está dispuesto a trabajar serio y arduamente para lograr la fidelización de los clientes de su empresa, es preferible que se busque un trébol (de verdad) de cuatro hojas y encomiende a la buena suerte la posibilidad de que sus clientes se fidelicen por sí solos (Alcaide, 2015, p.19). Además, el contexto mundial cambia día con día, ya que las estrategias por lo que siempre se trabaja con base en probabilidades acerca del comportamiento del cliente. Una forma sencilla de entender la fidelización es analizando el trébol, con los componentes esenciales para lograr el objetivo antes mencionado, los cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 1. **El trébol de la fidelización**



Fuente: Alcaide, (2015), *Fidelización de clientes*. Consultado el 08 de marzo de 2023. Recuperado de [books.google.com.gt/books?id=87K\\_CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidelización+de+clientes&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fidelización%20de%20clientes&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=87K_CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidelización+de+clientes&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fidelización%20de%20clientes&f=false)

### 7.3. **Planeación estratégica**

Planeación es la etapa en la que se toman decisiones, se definen rutas y se establecen pautas de qué, cómo, cuándo y dónde se tomarán las acciones pertinentes para cumplir un objetivo. COPE (como se citó en Rojas y Medina, 2012), narra que la planeación ha existido a través desde hace más de seis mil años y que esta fue empleada por cultura egipcia, para poder llegar a construir sus enigmáticas pirámides. De esta manera se puede entender que no importa el contexto en el que se desarrolle una empresa, siempre es necesario generar alternativas estratégicas con base en aspectos sociales, económicos y políticos

para alcanzar el éxito. Además, deben establecerse principios básicos como una misión, visión, valores, objetivos y la metodología para dar el debido seguimiento a estos.

Todas las empresas necesitan planificar las acciones a tomar en puntos claves de crecimiento, de hecho, esto se hace día con día en los procedimientos diarias de una compañía. Sin embargo, no todas las empresas definen una estrategia para planificar cada una de sus acciones. Por otro lado, también existen las entidades que carecen completamente de una planeación estratégica, por lo cual, es necesario darles a conocer un mapa que los guíe para realizar las acciones propuestas. Es por esa razón que toda empresa debe establecer una visión de hacia dónde se quiere llegar, luego de eso reconocer la forma en que se deben realizar los procesos internos y externos para cumplir con los objetivos trazados (Hernández y Godínez, 2014).

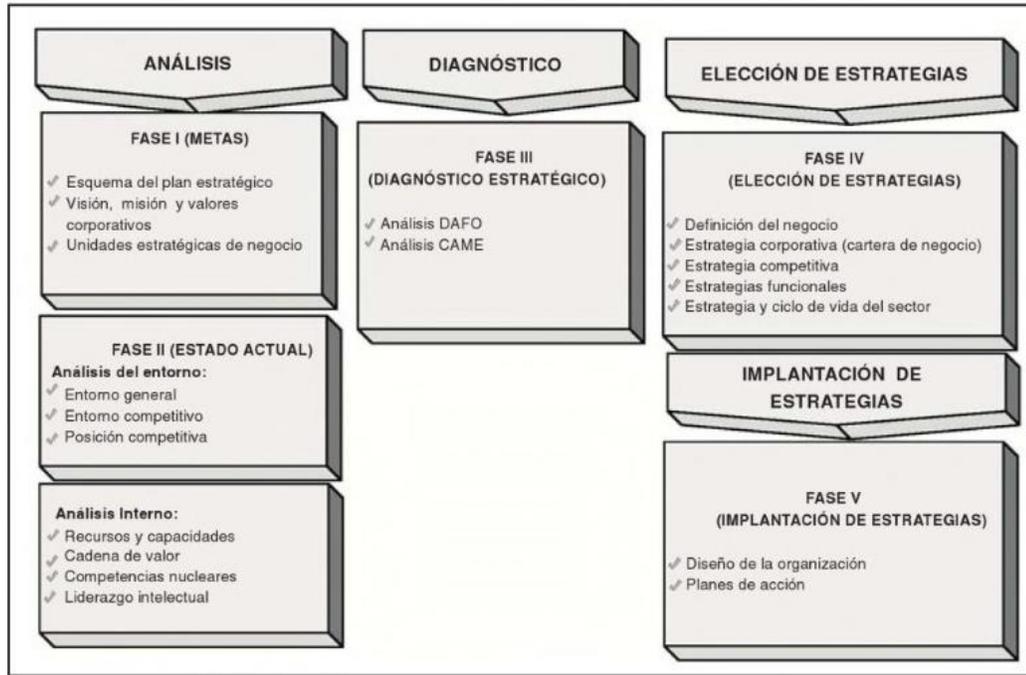
### **7.3.1. Estructura de un plan estratégico**

En la elaboración de una planeación estratégica deben considerarse tres etapas fundamentales para su construcción estas son las siguientes:

- Análisis estratégico
- Formulación estratégica
- Implantación de la estrategia

De estas tres etapas secuenciales se desprenden subetapas que se deben tener en consideración y las cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 2. **Etapas del plan estratégico**



Fuente: Martínez y Millas, (2012) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Consultado el 11/03/2023. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=análisis+del+entorno+plan+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEndHR\\_Nb9AhV8fTABHUIIAY4Q6wF6BAGLEAE#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.gt/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&dq=análisis+del+entorno+plan+estrategico&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjEndHR_Nb9AhV8fTABHUIIAY4Q6wF6BAGLEAE#v=onepage&q&f=true).

### 7.3.2. Análisis estratégico

Es la primera etapa que se realiza para poder desarrollar e implementar estrategias, por lo cual, se debe tener un análisis completo y conciso de factores internos y externos que, pueden llegar a tener incidencia en el desarrollo de los objetivos estratégicos de una empresa. Por esta razón, en esta sección se definirán factores claves en el desarrollo organizacional de la entidad que defina el propósito de esta misma (Martínez y Millas, 2012).

- **Visión:** es la definición de hacia dónde quiere llegar la empresa, es decir, el propósito por el cual la empresa opera día con día para llegar establecerse. Además, la meta fundamental de la visión de una compañía es lograr comprometer a los empleados de la organización. Por otro lado, este concepto se ve influenciado directamente por la cultura, creencias y experiencias de la empresa como entidad (Sainz, 2009).
- **Misión:** este concepto hacer referencia a la al motivo principal por el cual existe la entidad y como es que se manejan las actividades globalmente en la empresa. También, indica el presente en que se encuentra la organización y el desempeño a corto y mediano plazo de esta; indicando en la forma de hacer las cosas para llegar a cumplir la visión de la entidad. Por otro lado, una forma sencilla de entender esta definición es relacionando la misión con la vocación de la organización (Sainz, 2009).
- **Valores:** estos representan las creencias, bases y principios sobres los cuales está sedimentada la organización. Además, indican la forma en las personas que trabajan y se deben a la empresa deben comportarse en sus labores dentro y fuera de esta. Esto genera prestigio y un buen nombre de la empresa respecto al entorno que la rodea. Sin embargo, lo más importante es tener claro que los valores deben establecerse desde la alta gerencia y ser ejemplo en cumplirlos en la ejecución de las metas para la entidad (Sainz, 2009).

### **7.3.3. Análisis interno y externo**

Al momento de iniciar el diseño de una planificación estratégica es necesario tener en cuenta todos los factores, que pueden tener incidencia en el desarrollo del proyecto. De esta cuenta, se deben analizar factores internos,

externos, económicos, sociales, tecnológicos e incluso hechos políticos que se deben considerar para la ejecución de una planeación estratégica. Para poder realizar esta investigación se han desarrollado herramientas como, el análisis PESTEL y FODA (Martínez y Milla, 2012).

#### **7.3.4. Análisis PESTEL**

Es un instrumento de análisis estratégico empleado para describir el comportamiento del entorno de una organización y para establecer cómo funciona respecto aspectos legales, psicológicos, socioculturales, ambientales, políticos y económicos. Esta información es de gran ayuda para determinar amenazas y debilidades que afectarán el presente y el futuro de la compañía. El objetivo de aplicar este tipo de herramientas es identificar las tendencias en el entorno y lograr sobresalir en el mercado (Perera, 2017).

El análisis de PESTEL, aborda seis factores de suma importancia para evaluar el entorno de un proyecto los cuales son los siguientes:

- **Político:** este factor analiza todas las posibles maneras en las cuales el gobierno puede influir en el desarrollo de los proyectos de una empresa. Esto puede ser mediante regulaciones, normativas, legislaciones entre otras. También, se analiza y prevé el cambio de una administración pública, ya que esto puede conllevar el establecimiento de nuevos tratados nacionales e internacionales que alteren las condiciones en que la empresa opera (Perera, 2017).
- **Económico:** este se enfoca en cambios y en predicciones de futuros movimientos en la economía nacional, así como también internacional. Se basa, en proyecciones y tendencias del sistema macroeconómicos para

determinar el impacto que este puede tener en la organización. Además, evalúa el riesgo en el que la empresa incurre con fenómenos como las recesiones económicas sufridas a lo largo de la historia a nivel mundial. Por otro lado, también se puede establecer el impacto de sucesos diarios como cambios en la bolsa de valores, precio de acciones y tasas de cambio (Perera, 2017).

- Sociocultural: en este apartado la herramienta se emplea para conocer a fondo el tipo de personas que componen el mercado objetivo de la empresa, ya que se encarga de analizar minuciosamente las características demográficas, geográficas y culturales de la población en cuestión. Con esto se puede orientar la planeación estratégica a preparar los productos de la empresa al tipo de clientes ideales para estos (Perera, 2017).
- Tecnológicos: este punto es de vital importancia para la empresa, ya que, muestra los avances que va teniendo día con día la tecnología y se enfoca en forma la empresa puede innovar ya sean sus procesos o en su maquinaria y equipo. Para ejemplificar, se pueden mencionar diferentes tipos de software que han venido a contribuir con el manejo de la información como es el caso de los ERP (Perera, 2017).
- Ecológicos: la herramienta toma en cuenta uno de los factores con más incidencia la conciencia de las personas, este es el caso del tema ambiental. Por ejemplo, muchas empresas han adoptado políticas para dejar de utilizar plástico tanto en sus procesos de fabricación; así como también en sus empaques primarios, esto con el fin de reducir el riesgo de contaminación que se produce por el uso de este material. Es así como

por medio de este análisis se determinan las medidas ambientales a tomar por parte de la empresa (Perera, 2017).

- Legales: la herramienta analiza cada uno de los requisitos legales que la empresa debe cumplir para poder operar. Aquí se incluyen regulaciones tanto nacionales como internacionales y las normas a las que la organización debe regirse para no incurrir en ilegalidades. Es importante mencionar que las leyes pueden sufrir modificaciones, es por ello por lo que, la herramienta analiza la actualidad de estos conceptos (Perera, 2017).

### **7.3.5. Análisis FODA**

El análisis DAFO es una herramienta utilizada para definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben evaluar siempre en el desarrollo de un negocio y un proyecto. Esta es una forma versátil de implementar mejoras para la organización y hacerla más competitiva mientras se monitorean las tendencias del mercado (Zambrano, 2007).

Los componentes principales de esta herramienta son los siguientes:

- Fortalezas: estas son ventajas competitivas internas de una empresa, ya que estas pueden representar un valor agregado para la entidad. Las fortalezas son las que hacen que una organización pueda diferenciarse significativa de la competencia. Es importante saber reconocer las fortalezas de cada empresa para poder aprovecharlas al máximo (Zambrano, 2007).

- Oportunidad: es el resultado de un análisis externo en el que se recoge el análisis de las fortalezas y las debilidades y se determina dónde se pueden implementar mejoras con el objetivo de aumentar la competitividad de la empresa. Puede referirse a cualquier tipo de oportunidad, ya sea aprovechar un nuevo nicho de mercado, definir nuevas metas más ambiciosas, entre otras (Zambrano, 2007).
- Debilidades: se refiere a cualquier proceso interno que no funciona como se espera, por lo que puede representar un riesgo para la empresa ya que hace que la organización se aleje del éxito. Esta sección de la herramienta se considera como el punto de referencia de la empresa para iniciar con procesos de mejora continua para fortalecer las debilidades de la organización (Zambrano, 2007).
- Amenazas: se refiere a todos aquellos factores externos que están fuera del control de la entidad y que pueden representar un riesgo latente para la empresa. Por ejemplo, la pandemia del año 2019 afectó a todas las empresas a nivel mundial, algunas incluso debieron innovar para poder competir en el mercado (Zambrano, 2007).

### **7.3.6. Cuadro de Mando Integral CMI**

Esta es una herramienta empresarial clave en el desarrollo de las actividades propuestas en una organización. Ya que esta se encarga de alinear las metas a las cuatro perspectivas importantes para lograr establecer la correcta orientación y evaluación del desempeño de estas. Esta forma de monitorear las acciones realizadas por de la entidad cada vez es más empleada en áreas de alta gerencia, ya que permite relacionar aspectos claves como la visión y misión de la organización, además, de desarrollar indicadores para medir el avance de

la empresa en un periodo histórico de datos reales (Jaume, 2013). Las cuatro perspectivas que integran el cuadro de mando integral son las siguientes:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

### **7.3.7. Perspectiva financiera**

Esta refleja uno de los objetivos principales de las compañías, el cual es obtener el mayor beneficio económico de las inversiones hechas por los dirigentes de la empresa. Esta es la meta final de las empresas y esta es plasmada dentro del tablero de control, además, se aborda para de medir que tanto se optimizan los recursos económicos para generar utilidades a la entidad. Por esta razón, esta perspectiva emplea indicadores financieros para monitorear y resumir el comportamiento económico de la empresa (Jaume, 2013).

### **7.3.8. Perspectiva del cliente**

La de esta perspectiva es buscar la satisfacción y la fidelización de los clientes, por ello se enfoca en medir como los objetivos aplicados a esta área están desarrollarse. Por otro lado, esta perspectiva tiende relación directa con el marketing, ya que se enfoca en analizar el comportamiento del mercado y segmentarlo para definir una muestra específica y enfocarse en orientar las estrategias a esta parte de la población (Jaume, 2013).

### **7.3.9. Perspectiva de procesos internos.**

Concentra todos sus esfuerzos en hacer más eficientes los procedimientos de la empresa, con el objetivo de atender y satisfacer al cliente. Además, se enfoca en asegurar que los productos o servicios lleguen hasta el cliente, con la calidad especificada en normativas internas o externas, así como también lograr reducir el coste operativo del proceso en general. Por otro lado, en esta perspectiva se busca la innovación tanto en procesos, como en tecnología relacionada con equipo y maquinaria empleada para cualquier punto en la cadena de valor (Jaume, 2013).

### **7.3.10. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje**

En esta etapa (la cual es la etapa inicial del CMI) las organizaciones se plantean en qué áreas se puede mejorar integralmente y crecer como empresa. Para ello se analizan las cualidades de los integrantes de las áreas y se definen cuáles son las herramientas necesarias para que estos cumplan con sus objetivos. Es en este punto donde surge la necesidad de capacitar al personal en sus áreas específicas de trabajo con el objetivo de tener una mejor motivación y como consecuencia hacer más exitosa su gestión (Jaume, 2013).

### **7.3.11. Indicadores**

Los indicadores son una forma de medir el avance en el logro de un objetivo, así como también comunican la tendencia de un comportamiento o situación en cualquiera de las fases dentro del proceso. Es importante mencionar que todo indicador debe ir relacionado a un objetivo y mide el cumplimiento de este, además, es de gran utilidad para retroalimentarlo. En pocas palabras un

indicador es la unidad de medida para monitorear el desempeño realizado por la organización (Heredia, 2021).

### **7.3.12. Tipos de Indicadores**

Existen diferentes indicadores empleados por las industrias, estos están clasificados en grupos con temas específicos para cada área en particular de una organización (Uribe, 2014). Esta clasificación se detalla a continuación:

- Indicadores financieros
- Indicadores administrativos
- Indicadores de mercadeo y servicio al cliente
- Indicadores de desarrollo tecnológico
- Indicadores de producción
- Indicadores de mantenimiento
- Indicadores de gestión de talento humano
- Indicadores de calidad
- Indicadores de ejecución presupuestal

### **7.3.13. Indicador de Nivel de Satisfacción**

Este tipo de indicador representa que tanto se han cumplido con las expectativas de un cliente de un producto o un servicio. Puede ir desde la calidad en cualquier punto de la cadena de suministro, así como también en el precio del producto, la atención del cliente, la accesibilidad para brindar la atención o proporcionar lo solicitado por este (Uribe, 2014).



## **8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDO**

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

### **1. MARCO TEÓRICO**

- 1.1. Industria de consumo masivo
  - 1.1.1. Industria de bebidas
  - 1.1.2. Bebidas naturales
  - 1.1.3. Contexto nacional de industria de bebidas
- 1.2. Estrategias de comercialización
  - 1.2.1. Estudios de mercado
  - 1.2.2. Importancia del Marketing
  - 1.2.3. Tipos de Marketing
  - 1.2.4. Estrategia de clientes
  - 1.2.5. Fidelización de clientes
- 1.3. Planeación estratégica
  - 1.3.1. Análisis FODA
  - 1.3.2. Mapa estratégico
  - 1.3.3. Cuadro de Mando Integral

1.3.4. Perspectivas estratégicas

1.3.5. Indicadores

1.3.6. Tipos de indicadores

## 2. DESARROLLO

2.1 Situación actual

2.2 Recolección de datos

## 3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Diagnóstico

3.2 Plan estratégico

3.3 Indicadores

## 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico

4.2 Plan estratégico

4.3 Indicadores

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICES

ANEXOS

## **9. METODOLOGÍA**

El desarrollo del presente estudio se caracteriza y se realizará con base en los tipos de investigación en los que encaja según sus precedentes, la información con la que se cuenta y los objetivos planteados. Esta se realizará a través de un diseño de estudio no experimental, mediante un enfoque mixto que llevará al estudio hacia un alcance descriptivo y retrospectivo; por otro lado, la recolección de datos será de tipo longitudinal.

### **9.1. Enfoque**

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará un enfoque mixto, es decir, esta investigación se compone de una parte de análisis cuantitativo de otra cualitativa. En la primera se analizan los datos brindados por el área comercial de la empresa a manera de diagnóstico. Además, se identifican los indicadores que llevarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como también la forma en que estos serán medidos. En la segunda parte, se establecerán objetivos y un plan estratégico para incrementar las ventas en el área comercial de la empresa.

### **9.2. Diseño**

Se trabajará un diseño no experimental llevando a cabo un análisis retrospectivo de los datos históricos del área comercial de la empresa, y se estudiará de manera prospectiva el mercado para identificar estrategias, tendencia aplicables, análisis del contexto tanto interno y externo de la empresa, así como las variables que tienen relación directa con los objetivos e indicadores

propuestos para el área comercial de la empresa fundamentados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando de Integral.

### **9.3. Tipo**

Esta investigación aplicará para su desarrollo un estudio transversal, ya que tomará en cuenta los datos obtenidos por el histórico del área comercial de la empresa. Los datos obtenidos serán los correspondientes a la fecha en que la organización, inició a funcionar hasta el momento que se lleva a cabo el desarrollo de esta investigación.

### **9.4. Alcance**

El alcance de esta obra se clasifica como descriptivo ya que en este se detallan el comportamiento del área comercial de la empresa en un período determinado. Además, se detallan los objetivos estratégicos y los indicadores que ayudan a verificar el cumplimiento de estos. Para ello previamente se establecen las estrategias necesarias para llevar a cabo todas las metas del área.

### **9.5. Variables e indicadores**

En esta sección se detallan las variables empleadas para llevar a cabo el desarrollo de este estudio:

#### **9.5.1. Variables cualitativas**

En esta sección se utilizarán variables que reflejan los atributos buscados con este estudio para cumplir los objetivos entre estas variables se mencionan las siguientes:

- Nivel de satisfacción del cliente: esta mide el grado de cumplimiento de las expectativas del cliente al recibir un producto respecto a lo esperado por este mismo. Esta se calcula de la siguiente manera:

$$NS = EH - EP$$

Donde:

NS: Nivel de satisfacción del cliente

EH: Expectativa esperada del cliente

ES: Expectativa percibida

- Nivel de satisfacción de la gerencia: Esta mide el grado de cumplimiento de las estrategias planteadas por la gerencia respecto a la meta establecida inicia. Esta se calcula de la siguiente manera esta se mide en una escala de 1 a 100.

### 9.5.2. Variables cuantitativas

En esta sección se detallarán las variables que se emplearán en el estudio, que implicarán una cuantificación para medir el cumplimiento de un parámetro de interés, las cuales son las siguientes:

- Variabilidad de la demanda: esta variable muestra como varía la demanda de los productos de la nueva empresa de bebidas y se mide empleando un coeficiente de variación de *Pearson*:

$$CV = \frac{\text{Desviación estándar}}{\text{media}}$$

## 9.6. Operativización de variables

Para el desarrollo de este estudio de investigación se establecerán variables cualitativas y cuantitativas, las cuales van alineadas a los objetivos de esta investigación y que, además, puedan medirse a través de indicadores de gestión. En la siguiente tabla se detallan las variables que se emplearán en este estudio, así como su técnica de recolección.

Tabla I. **Matriz de consistencia.**

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Tipo de Variable	Indicador	Técnica de recolección
Detallar cuál es el plan de comercialización empleado por la nueva empresa de bebidas naturales.	Nivel de Satisfacción del cliente.	Esta mide el grado de cumplimiento de las expectativas del cliente al recibir un producto respecto a lo esperado por este mismo.	Cualitativa	1. <i>Net Promoter Score.</i> 2. <i>Calificación de satisfacción del cliente</i>	Encuestas Entrevistas.
Determinar los objetivos del plan estratégico del área comercial de la empresa de bebidas naturales.	Nivel de satisfacción de la gerencia.	Esta mide el grado de cumplimiento de las estrategias planteadas por la gerencia respecto a la meta establecida inicia.	Cualitativa	1. Ingresos por empleado 2. Tiempo medio de finalización de ventas.	Observación, revisión bibliográfica.
Definir los indicadores financieros a emplear para la medición de la evolución del plan estratégico diseñado.	Variabilidad de la demanda.	Esta variable muestra como varía la demanda de los productos de la nueva empresa de bebidas	Cuantitativa	1. índice de crecimiento en ventas. 2. índice de participación en el mercado.	Revisión bibliográfica.

Fuente: elaboración propia.

## **9.7. Fases de la investigación**

Para el presente estudio se llevarán a cabo cuatro fases, las cuales se detallan a continuación:

### **9.7.1. Fase 1: Revisión documental**

Durante las primeras tres semanas se realizarán reuniones con el personal a cargo del área comercial de la empresa, para conocer acerca de datos históricos de la empresa. Además, se identificarán los procesos internos y los procedimientos y estrategias planteadas, para abordar el mercado por parte del equipo comercial de la empresa. Por otro lado, se consultarán bibliografías que fundamenten los principales componentes teóricos de esta obra.

### **9.7.2. Fase 2: Diagnóstico**

El propósito de esta fase es conocer el estado real del área comercial de la empresa durante dos semanas, esto para evaluar las opciones de mercado con las que se cuenta y poder así generar la documentación de interés. Para llevar a cabo esta fase se realizarán entrevistas con los responsables del área y se tabularán los datos para su análisis en un periodo de cuatro semanas.

### **9.7.3. Fase 3: Definición de indicadores**

En esta fase se realizará el monitoreo del cumplimiento de los objetivos propuestos, luego del análisis de la información obtenida de la fase de diagnóstico de este estudio. Para llevar a cabo esta definición, será necesario medir el desempeño del área durante un período de cuatro semanas, esto se verá desplegado en el cuadro de mando integral.

#### **9.7.4. Fase 4: Informe final**

Para la última fase de se analizará la información obtenida en las fases anteriores y se desplegarán los objetivos estratégicos, indicadores y conclusiones obtenidas por medio de la herramienta propuesta. Además, se elaborará el informe correspondiente con todos los datos anteriormente mencionados durante un periodo aproximado de cuatro semanas.

#### **9.8. Población y muestra**

La población total de trabajadores que integran el área comercial de la empresa es de 10 personas. Para llevar a cabo el desarrollo de la empresa se ha determinado analizar el total de la población para el cual se utilizará un análisis estadístico con un nivel de confianza del 95 % y con un error de 5 %. El tamaño de la muestra se calculará de la siguiente manera:

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

Donde:

n= tamaño de muestra

N=tamaño de Población

$\sigma$ = Desviación estándar de la población (0.5 por convención)

Z= Tipificación del nivel de confianza de la distribución normal, para este caso 1.96

e = error de la muestra (0.05)

Teniendo en cuenta los valores antes planteados, se obtiene un tamaño de muestra de 10 personas:

Tabla II. Cálculo de muestra

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
N =	10
Z =	1.96
$\sigma$ =	0.5
e =	0.05
n =	9.77
n =	10

Fuente: elaboración propia

### 9.9. Técnicas y recolección de datos

Para el desarrollo de este estudio se emplearán diferentes técnicas de recolección de datos, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Observación: se observará la forma en que se lleva a cabo el plan de comercialización de la empresa, y la gestión como tal del área en general. Además, se observará el impacto que tiene establecer objetivos estratégicos en la consecución de las metas establecidas por el área.
- Entrevista: se realizarán preguntas claves que sirvan para generar información acerca del proceso de comercialización como tal, así como también para conocer a detalle el historial de la empresa y la participación de esta en el mercado. Las entrevistas serán realizadas a todo el personal involucrado en el proceso de comercialización de los productos de la empresa.

- Revisión bibliográfica: se hará una revisión de literaturas relacionadas con el tema, para fundamentar el diseño de una herramienta estratégica enfocada en el área comercial, así como también el métodos y procedimientos para lograr enfocar la herramienta de Cuadro de Mando Integral aun plan estratégico comercial.

#### **9.10. Resultados esperados**

Con el desarrollo de este estudio se espera obtener el diseño de un plan estratégico para definir el mercado objetivo al cuál la empresa orientará sus estrategias de comercialización. En este se plantearán objetivos que puedan monitorearse a través de indicadores para evaluar el rendimiento del área comercial. Todo esto se realizará a través de la herramienta del cuadro de mando integral, aplicando las cuatro perspectivas de las cuales esta se compone.

## 10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En esta sección se detallará la lista de técnicas empleadas para tratar la información obtenida en la recolección de datos, para lo cual se emplearán técnicas cualitativas y cuantitativas. Entre las técnicas se a aplicar se encuentran las siguientes:

- Tabulación de datos: ordenamiento de datos en formato de tablas para la correcta interpretación y análisis. Esta técnica se aplicará inicialmente para el ordenamiento de los datos históricos de ventas y se continuará aplicando en la investigación para los resultados obtenidos del establecimiento de indicadores en el plan estratégico comercial.
- Tablero de control: herramienta que permitirá administrar la información, de manera que se logre visualizar la situación actual y el avance que se espera lograr mediante la asignación de indicadores.
- Cálculo de indicadores: cálculo matemático que se realizará durante la validación de la propuesta, para el control de inventarios a partir de los indicadores cuantitativos que apliquen y sean seleccionados para llevar el seguimiento de la gestión.
- Análisis estadístico de errores: aplicación de ecuaciones estadísticas relacionadas al análisis de error mediante datos reales y datos calculados. Las ecuaciones matemáticas son medidas de tendencia central para el análisis, entre los cuales se encuentran:

- Media: Es un promedio matemático útil para calcular el promedio de ventas mensual.

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{N}$$

Donde:

$\bar{X}$  = Es la media

$xi$  = Es cada venta

$N$  = Es el número de ventas

- Desviación estándar: Esta servirá para calcular la dispersión de los datos obtenidos en la recolección de datos.

$$\sigma = \frac{\sqrt{(xi - \bar{X})^2}}{N}$$

Donde:

$xi$  = cada venta realizada por la empresa

$\bar{X}$  = Media aritmética de las ventas

$N$  = Número de ventas

$\sigma$  = Desviación estándar

Tabla III. Nivel de satisfacción Medio

<b>N</b>	<b>NS<sub>n</sub></b>
1	NS <sub>1</sub>
2	NS <sub>2</sub>
3	NS <sub>3</sub>
4	NS <sub>4</sub>
5	NS <sub>5</sub>
6	NS <sub>6</sub>
7	NS <sub>7</sub>
8	NS <sub>8</sub>
9	NS <sub>9</sub>
10	NS <sub>10</sub>
$\bar{x}$	$\overline{NS}$
$\Sigma$	$\sigma_{NS}$

Fuente: elaboración propia.

Donde:

n= número de clientes

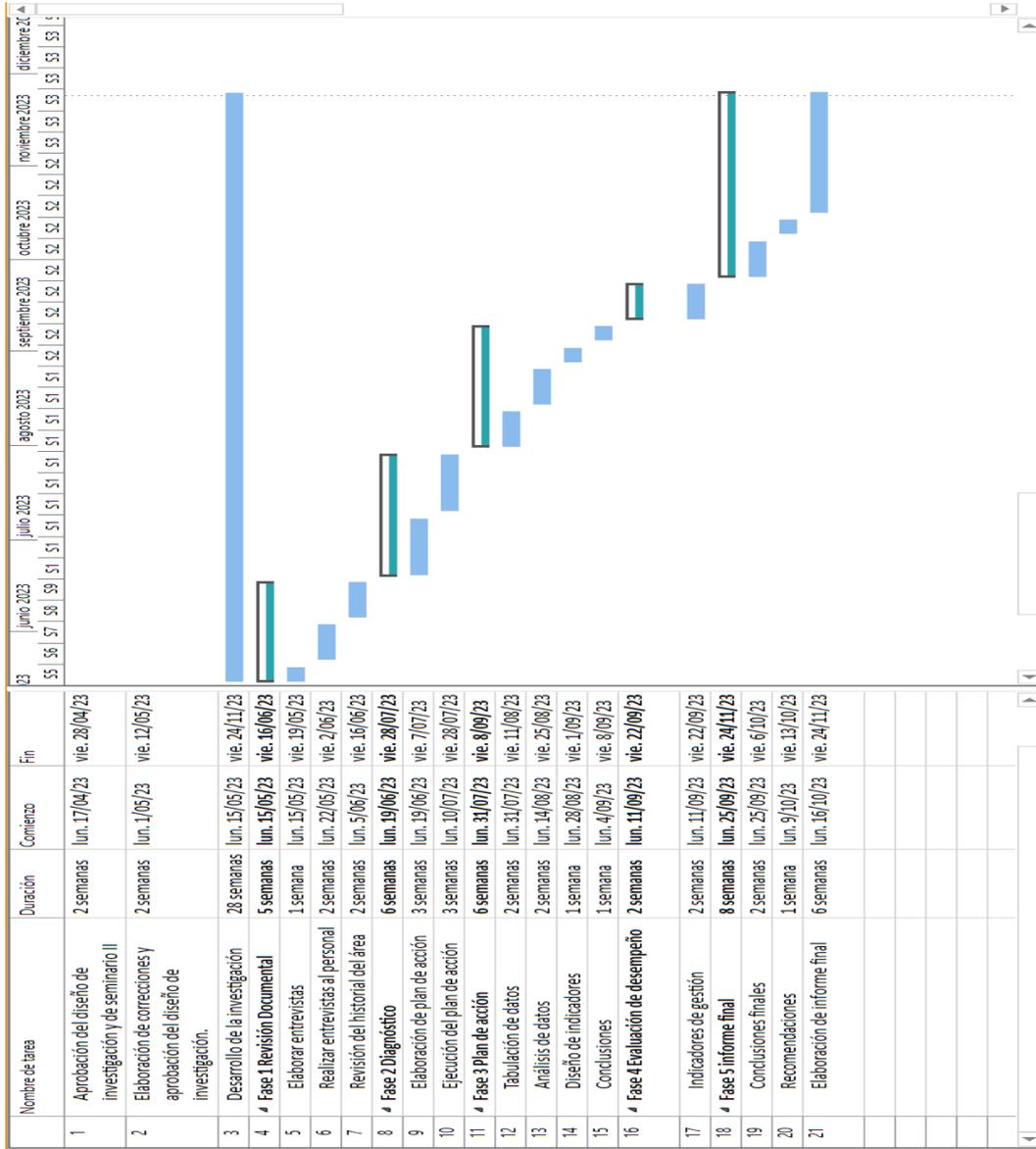
$\overline{NS}$ = Nivel de satisfacción media

$\sigma$ = Desviación estándar



# 11. CRONOGRAMA

Figura 3. Cronograma de la investigación



Fuente: elaboración propia, elaborado en Microsoft Project.



## 12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Se han identificado los recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, con el objetivo de que este sea factible para la empresa de la industria de bebidas y para el investigador. Por lo cual, se han analizado los recursos disponibles y con los cuales ambas partes se comprometen a aportar a esta obra, clasificándose de la siguiente manera:

Tabla IV. Recursos Necesarios

Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Sub- Total
<b>Recursos Humanos</b>			
<b>Estudiante investigador</b>	10 sesiones	Q 100.00	Q 1,000.00
<b>Asesoría de tesis (Ad honorem)</b>	10 sesiones	Q 1.00	Q 1.00
			<b>Q 1,001.00</b>
<b>Recursos Materiales</b>			
Hojas papel bond	1 resma	Q 40.00	Q 40.00
<b>Lapiceros</b>	5 unidades	Q 2.00	Q 10.00
<b>Folder</b>	5 unidades	Q 2.00	Q 10.00
<b>Libreta de Notas</b>	1 unidad	Q 10.00	Q 10.00
<b>Cartucho de impresora</b>	2 unidades	Q 50.00	Q 100.00
<b>Encuadernado Trabajo final</b>	1 unidad	Q 30.00	Q 30.00
<b>Impresión de Trabajo final</b>	200 hojas	Q 0.50	Q 100.00
<b>Tablas con clips</b>	10 tablas	Q 30.00	Q 300.00
<b>Impresiones a color</b>	20 hojas	Q 5.00	Q 20.00
			<b>Q 600.00</b>
<b>Recursos Tecnológicos</b>			
Teléfono celular	6 meses	Q 100.00	Q 600.00
<b>Servicio de internet</b>	6 meses	Q 350.00	Q 2,100.00
<b>Transporte</b>	20 sesiones	Q 30.00	Q 600.00
<b>Computadora</b>	1 unidad	Q 3,000.00	Q 3,000.00
<b>Impresora</b>	1 unidad	Q 1,500.00	Q 1,500.00
			<b>Q 7,800.00</b>
<b>Total</b>			<b>Q 9,401.00</b>

Fuente: elaboración propia.



### 13. REFERENCIAS

1. Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=87K\\_CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidelizaci%C3%B3n+de+clientes&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=87K_CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fidelizaci%C3%B3n+de+clientes&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fidelizaci%C3%B3n%20de%20clientes&f=false)
2. Arechavaleta, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos*. Recuperado de [www.omniascience.com](http://www.omniascience.com).
3. Badilla, Mariela, (2018). *Propuesta de diseño de cuadro de mando integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos. (Tesis de Postgrado)*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/75848?show=full>
4. Bonta, P., y Farber, M. (1994). Preguntas sobre *Marketingy* publicidad. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=sJikTspq7iUC&pg=PA31&dq=tipos+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizmpzPvcv9AhUsjLAFHSROAREQ6AF6BAGMEAI#v=onepage&q=tipos%20de%20marketing&f=false>
5. Carrillo, C. (2021). *Diseño de un modelo de gestión estratégica empresarial para la empresa Instalaciones y Ventas Aldana para incrementar su competitividad. (Tesis de postgrado)*. Universidad

de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_0793\\_MT.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0793_MT.pdf)

6. Castellanos, O, (2019) *Implementación de balanced scorecard para la mejora de procesos de comercio internacional, en una industria farmacéutica que opera en una zona franca. (Tesis de Postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala.* Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/12484/>
7. Gan, F. y Triginé, J. (2013) *Cuadro de mando integral.* Recuperado de [https://www.google.com.gt/books/edition/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral/09TBkkpG58gC?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.gt/books/edition/Cuadro_de_Mando_Integral/09TBkkpG58gC?hl=es&gbpv=0)
8. Franson, D. (2001) *Industria de Bebidas.* Recuperado de [https://www.google.com.gt/books/edition/Enciclopedia\\_de\\_Salud\\_y\\_Seguridad\\_en\\_el/sx\\_CAAAACAAJ?hl=es](https://www.google.com.gt/books/edition/Enciclopedia_de_Salud_y_Seguridad_en_el/sx_CAAAACAAJ?hl=es)
9. García, F., y Gil, M. M. (2003). *Bebidas.* Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=jA02HXdGzJ0C&pg=PA53&dq=bebidas+naturales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi\\_j6Kv\\_bP9AhU2lGoFHcg5B54Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=bebidas%20naturales&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=jA02HXdGzJ0C&pg=PA53&dq=bebidas+naturales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi_j6Kv_bP9AhU2lGoFHcg5B54Q6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=bebidas%20naturales&f=false)
10. Heredia, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de calidad de los procesos.* Recuperado de [https://www.google.com.gt/books/edition/Sistema\\_de\\_indicadores\\_para\\_la\\_mejora\\_y/uLlt7WeQ7N4C?hl=es&gbpv=1&dq=indicadores&printsec=frontcover](https://www.google.com.gt/books/edition/Sistema_de_indicadores_para_la_mejora_y/uLlt7WeQ7N4C?hl=es&gbpv=1&dq=indicadores&printsec=frontcover)

11. Hernández, G., y Godínez, A. (2014). *Planeación estratégica TOTAL*. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=OGDpBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=OGDpBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false)
12. Jaume, F. (2013). Cuadro de mando integral. Recuperado de [https://www.google.com.gt/books/edition/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral/09TBkkpG58gC?hl=es&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral+Jaume+2013&pg=PA459&printsec=frontcover](https://www.google.com.gt/books/edition/Cuadro_de_Mando_Integral/09TBkkpG58gC?hl=es&gbpv=1&dq=cuadro+de+mando+integral+Jaume+2013&pg=PA459&printsec=frontcover)
13. Lizana, G. y Yarlequé, I. (2020) Balance Scorecard, incidencia en la efectividad de gestión del sistema comercial, caso empresa GRAU S.A. *Pro Hominum*,2(3), 73-91. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0014>
14. Martínez, D., y Milla, A. (2012) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través de cuadro de mando integral*. Recuperado de [https://www.google.com.gt/books/edition/La\\_elaboracion\\_del\\_plan\\_estrat%C3%A9gico\\_a\\_t/WnHYrdgYGmcC?hl=es&gbpv=1](https://www.google.com.gt/books/edition/La_elaboracion_del_plan_estrat%C3%A9gico_a_t/WnHYrdgYGmcC?hl=es&gbpv=1)
15. Peralta, H, (2021) *Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima. (Tesis de postgrado)*. Universidad de Perú, Decana de América. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200053&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1810-99932021000200053&script=sci_abstract)

16. Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pestel+analysis&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=pestel%20analysis&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=ZWpLDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=pestel+analysis&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=pestel%20analysis&f=false)
17. Rivera, J. (2007). *Dirección y Marketing Fundamentos y aplicaciones*. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=NTR1DkBBIW8C&hl=es>
18. Rivera, J. (2019). *Procesos de comercio internacional, en la industria farmacéutica que opera en una zona franca*. (Tesis de Postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_0722\\_MI.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0722_MI.pdf)
19. Rizo, K. (2020) Procedimiento de Cuadro de mando integral para la gestión de comercialización. *Ciencias Holguín* 24(4), 16-26. Recuperado de [www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002](http://www.redalyc.org/journal/1815/181564620002/181564620002).
20. Roca, C. (2016). *Management. Business & Tech*: IEBS. Madrid, España. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/#:~:text=Los%20productos%20de%20consumo%20masivo%20se%20definen%20como%20productos%20de,ofreciendo%20alternativas%2C%20precios%20o%20agregados>
21. Rojas, M. D., y Medina, L. J. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books?id=KyejDwAAQBAJ&printsec=f>

rontcover&dq=planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&sa=X&redir\_esc=y#v=onepage&q=planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false

22. Sainz, J. M. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=blyC20AfAu0C&printsec=frontcover&dq=direcci%C3%B3n+estrategica+vision+mision&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=direcci%C3%B3n%20estrategica%20vision%20mision&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=blyC20AfAu0C&printsec=frontcover&dq=direcci%C3%B3n+estrategica+vision+mision&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=direcci%C3%B3n%20estrategica%20vision%20mision&f=false)
23. Sor, K. (2020). *Estrategia comercial de una empresa de renta de equipo liviano de construcción ubicado en la republica de Guatemala, a través de cuadro de mando integral*. Guatemala. (Tesis de Postgrado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_4177\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_4177_IN.pdf)
24. Uribe, M. E., y Reinoso, J. F. (2014). Sistema de indicadores de gestión. Recuperado de [https://www.google.com.gt/books/edition/Sistema\\_de\\_Indicadores\\_de\\_Gesti%C3%B3n/VTOjDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=indicadores&printsec=frontcover](https://www.google.com.gt/books/edition/Sistema_de_Indicadores_de_Gesti%C3%B3n/VTOjDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=indicadores&printsec=frontcover)
25. Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica. Recuperado de [google.com.gt/books/edition/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_presupuesto/fxiLmRKCLtkC?hl=es&gbpv=1&dq=an%C3%A1lisis+FODA+ZAMBRANO+2007&printsec=frontcover](https://books.google.com.gt/books/edition/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_presupuesto/fxiLmRKCLtkC?hl=es&gbpv=1&dq=an%C3%A1lisis+FODA+ZAMBRANO+2007&printsec=frontcover)



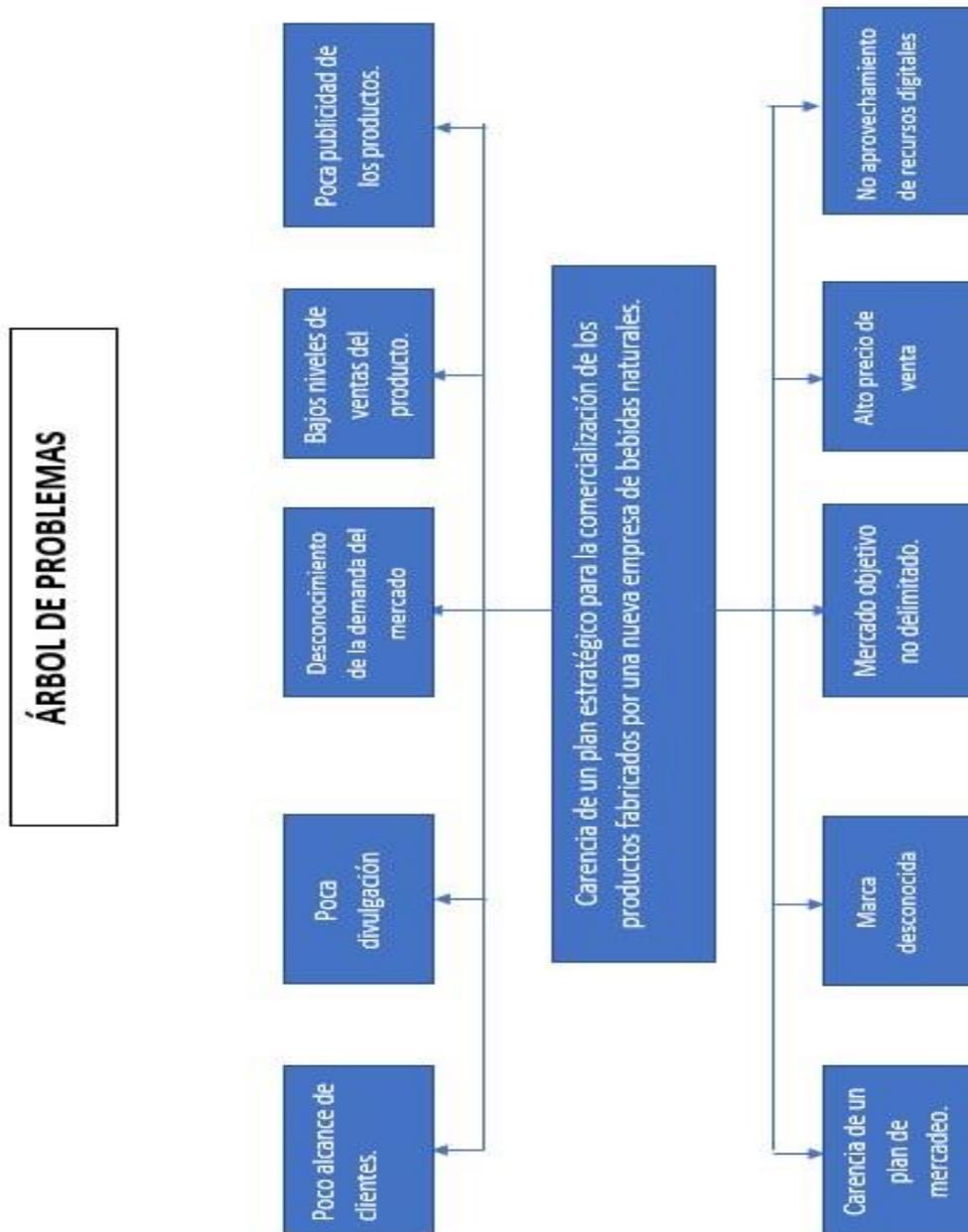
## 14. APÉNDICES

### Apéndice 1. Matriz de Coherencia

Línea de investigación	Título	Problema	Pregunta Central	Preguntas Secundarias	Objetivo Guía	Objetivos Específicos
El presente estudio enfocará la herramienta al área de logística integral, específicamente en las estrategias de servicio al cliente de la empresa analizada	Diseño de un de plan estratégico para la comercialización de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales representado a través de un cuadro de mando integral.	Carencia de un plan estratégico para la comercialización de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales	¿Cuál es la herramienta que debe utilizarse para representar el diseño de un plan estratégico de la comercialización de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales?	1. ¿Cómo se realiza el plan de comercialización anual de la empresa dedicada a la producción de bebidas naturales? 2. ¿Cuáles son los objetivos del plan estratégico del área comercial de la empresa dedicada a la producción de bebidas naturales? 3. ¿Cómo evaluar la evolución de los objetivos estratégicos del área comercial de la empresa dedicada a la producción de bebidas naturales?	Diseñar un cuadro de mando integral que represente el plan estratégico de la comercialización de los productos fabricados por una nueva empresa de bebidas naturales.	1. Detallar el plan de comercialización empleada por la empresa. 2. Determinar los objetivos del plan estratégico del área comercial de la empresa. 3. Definir los indicadores financieros a emplear para la medición de la evolución del plan estratégico diseñado.

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. Árbol de Problemas



Fuente: elaboración propia.