



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Plan Estratégico para la micro Cervecería “2G”

Protocolo previo a la obtención del título de Magíster en Administración de
Empresas

Autor:

Ing. Gabriel Hernán Granja Espinosa

Tutor:

Mba. Darío Javier Díaz Muñoz

LATACUNGA-ECUADOR

2022

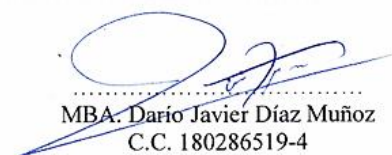
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G”, presentado por Granja Espinosa Gabriel, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, 07 de febrero del 2022



MBA. Darío Javier Díaz Muñoz
C.C. 180286519-4

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, 07 de febrero del 2022



.....
PhD. JUAN JOSÉ VIZCAÍNO FIGUEROA
171263807-9
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
PhD. GUIDO PATRICIO SANTAMARIA QUISHPE
050184822-0
LECTOR 2



.....
Mcs. ELIANA NATHALIE PALMA CORRALES
050303235-1
LECTOR 3

DEDICATORIA

Dedico con mucho cariño y afecto el presente trabajo a Dios, a mis padres Hernán Granja y Mónica Espinosa por ser mi pilar y apoyo incondicional en todo este tiempo, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que hoy soy.

A mi hermano José Andrés quien me ha sabido brindar su cariño además de apoyarme en mis decisiones, a mi tía Elena Espinosa que siempre nos bendice desde el cielo y a toda mi familia por su valioso apoyo incondicional.

Gabriel Granja

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Tutor de Tesis Mge. Darío Díaz Muñoz por haber compartido su conocimiento académico para guiarme durante todo el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento también va dirigido a la micro Cervecería 2G, por la apertura para la realización y culminación con éxito del presente trabajo.

Y para finalizar, agradezco a mis padres, hermano y persona cercanas por estar pendientes todos los días y apoyándome para la culminación del proyecto.

Gabriel Granja

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, 07 de febrero del 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials and the name 'Granja' written across a horizontal line.

.....
Gabriel Hernán Granja Espinosa
C.C. 050312461-2

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, 07 de febrero del 2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Granja', is enclosed within a blue oval. The signature is written over a horizontal dotted line.

Gabriel Hernán Granja Espinosa
C.C. 050312461-2

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 07 de febrero del 2022



.....
PhD. JUAN JOSÉ VIZCAÍNO FIGUEROA
171263807-9
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO: Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G.

AUTOR: Ing. Gabriel Granja Espinosa

TUTOR: MBA Darío Díaz Muñoz

RESUMEN

Este proyecto tiene el objetivo de generar un plan estratégico que mejore la posición actual de la micro cervecería “2G” del Pujilí, a partir de la fundamentación teórica se realizó un diagnóstico estratégico de la situación actual y se diseñaron estrategias. Se utilizó la metodología con enfoque mixto cualitativo-cuantitativo de tipo exploratorio y descriptivo, la técnica de entrevista y encuesta. Se encontraron oportunidades: incentivos para emprendimientos, incremento de la demanda de cerveza artesanal, estabilidad política, desarrollo tecnológico y capacidad de producción innovadora; amenazas: preferencia por el consumo de cerveza industrial, limitados proveedores de materia prima, alta rivalidad entre las empresas artesanales e industriales, precios estandarizados y desarrollo potencial de productos sustitutos; fortalezas el personal capacitado, producto de calidad, accesibilidad a capital, proveedores confiables y una ubicación geográfica estratégica; debilidades: funciones indefinidas, estudio de mercado incipiente, inadecuada promoción y publicidad, ineficientes canales de distribución e ineficaz gestión de ventas. Las estrategias parten de los resultados de las matrices FODA, PEEA y MIE. El análisis de factibilidad indicó que la implantación del plan es viable, el VAN es de USD 28.882,64, la TIR es mayor al costo de oportunidad y el PRI es menor a tres años.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico estratégico, factibilidad, planificación estratégica,

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: Strategic Plan for the Micro Brewery 2G.

AUTHOR: Ing. Gabriel Granja Espinosa

TUTOR: MBA. Darío Díaz Muñoz


ABSTRACT

This project has as its aim to generate a strategic plan to improve the ranking position for the Micro-Brewery 2G, for that, starting from theoretically sustained it was made a strategic diagnosis of its present situation there have been designed strategies. It was applied a methodology with qualitative - quantitative focus by exploratory and descriptive type, the survey and interview technique.

Among the strengths rely on skilled staff, quality product, fund affordability, reliable suppliers, and a strategic geographical location. The weaknesses are the undefined processes, an incipient market study, inadequate marketing and advertising, inefficient channels of distribution and sales management. The opportunities listed may be the incentives to develop entrepreneurships, the rise of the demand craft beer, political stability, technological development and innovative production capacity. Meanwhile, the preference for industrial manufactured beer, the limited suppliers for raw material, the rivalry between companies, standardized costs of the products and a potential development of substitute products are listed in the threats. The strategies draw from the results of the SWOT, EEAP and EIM patterns. The analysis of feasibility verified that the plan implementation is workable, the NPV is USD 30.133,74, the IRR is higher than the cost of opportunity and the IBP is lower than 3 years.

KEY WORDS: Strategic planification, strategic diagnosis, feasibility

Cristian Xavier Tapia Tapia con cédula de identidad número: 050287672-5 Licenciado en Ciencias de la Educación, mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-12-1171945; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G** de: Gabriel Hernán Granja Espinosa, aspirante a magister en Administración de Empresas.


Lic Cristian Xavier Tapia Tapia
C.C. 050287672-5

Latacunga, 07 de febrero del 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	9
1.1. Antecedentes	9
1.2. Fundamentación Epistemológica.....	11
1.2.1. Planeación Estratégica	11
1.3. Fundamentación del Estado del Arte	27
1.4. Conclusiones Capítulo I.....	28
CAPÍTULO II. PROPUESTA.....	30
2.1. Nombre del Proyecto.....	30
2.2. Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica	30
2.2.1. Elaboración de las Declaraciones de Misión y Visión	30
2.2.2. Análisis del Entorno Externo	32
2.2.3. Análisis del Entorno Interno	38
2.2.4. Definición de Objetivos a Largo Plazo.....	41
2.2.5. Definición de Estrategias	41
2.2.6. Definición de Estrategias y Articulación con los OLP	45
2.2.7. Implementación de la Estrategia	51
2.2.8. Evaluación Estratégica.....	59
2.3. Presupuesto del Plan Estratégico	63
2.4. Análisis de Factibilidad	64
2.5. Cronograma	69
2.6. Conclusiones del Capítulo II.....	70

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA	71
3.1. Evaluación de Expertos	74
3.2. Conclusiones de Capítulo III	76
CONCLUSIONES GENERALES.....	77
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS.....	87
Anexo 1. Árbol de problemas.....	87
Anexo 2. Formato de la guía de entrevista usada en la auditoría aplicada a la empresa 2G.....	88
Anexo 3. Formato de la encuesta aplicada a los clientes	91
Anexo 4. Listado de clientes	92
Anexo 5. Resultados de la entrevista y la encuesta	93
Anexo 6. Tablas resumen que respaldan la planificación estratégica.....	101
Anexo 7. Proceso para la elaboración de la cerveza.....	102
Anexo 8. Evaluación de expertos	103
Anexo 9. Fotografías del producto.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación con los objetivos específicos	4
Tabla 2. Matriz Stakeholders.....	30
Tabla 3. Direccionamiento estratégico.....	31
Tabla 4. MEFE	37
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo	38
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos	40
Tabla 7. Matriz FODA.....	41
Tabla 8. Matriz PEEA.....	42
Tabla 9. Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo	50
Tabla 10. Matriz de Estrategias vs. posibilidades de los competidores	51
Tabla 11. Recursos asignados a los objetivos a corto plazo.....	54
Tabla 12. Políticas establecidas para cada estrategia retenida	56
Tabla 13. Mapeo que alinea los objetivos a corto plazo a las perspectivas	60
Tabla 14. Tablero de Control Balanceado.....	61
Tabla 15. Presupuesto del proyecto	63
Tabla 16. Detalle de los costos directos e indirectos	64
Tabla 17. Estado de resultados proyectado sin la implantación de las estrategias	64
Tabla 18. Estado de resultados proyectado con la implantación de las estrategias	65
Tabla 19. Flujo de caja proyectado.....	66
Tabla 20. TMAR.....	66
Tabla 21. Cálculo del VAN.....	67
Tabla 22. Cálculo de la TIR	67

Tabla 23. Comparativa.....	68
Tabla 24. Cálculo del PRI.....	68
Tabla 25. Cronograma del proyecto	69
Tabla 26. Componentes de la evaluación del plan estratégico.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la planificación estratégica	13
Figura 2. Matriz Stakeholders	15
Figura 3. Relación entre las fuerzas externas clave y una organización.....	16
Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	16
Figura 5. Etapas para la formulación de la estrategia	22
Figura 6. Matriz IE.....	24
Figura 7. MEP	25
Figura 8. Matriz PEEA.....	43
Figura 9. MIE	44
Figura 10. Estructura organizacional de la micro Cervecería 2 G.....	58

INTRODUCCIÓN

Como **antecedentes**, este proyecto se sustenta en el artículo 21 del Reglamento de Trabajo de Titulación de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi, línea de investigación Administración y Economía para el desarrollo social: Planificación Estratégica, que involucra las sublíneas correspondientes a Planificación Estratégica. Lo que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible número ocho y número nueve. Los que, se centran en promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; y, construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015), lo que contribuye a que en las naciones exista un empleo y trabajo decente para beneficiar el desarrollo económico; así como, que se den las facilidades requeridas para que las industrias innoven.

Por lo tanto, se propone la creación de un plan estratégico para la micro Cervecería 2 G, para lo que, es fundamental poner en práctica los conocimientos que forman parte de la maestría de administración.

Para el **planteamiento del problema** de este proyecto se considera que, en el mundo el consumo de cerveza por persona sitúa a los países europeos liderando la lista. República Checa se encuentra en primer lugar con 468 unidades per cápita, seguido de España con 417 y Alemania con 411. En Latinoamérica, México lidera la lista con un consumo de 68 litros por persona, seguido de Brasil con 58 y Colombia con 51 (OPS, 2018), es decir que, este sector tiene una gran participación en el mercado global.

Por su parte, en Ecuador las bebidas alcohólicas son apetecidas por sus pobladores, según, la Organización Mundial de la Salud (OMS) el país se encuentra en el puesto 16 dentro de Latinoamérica en su consumo (OPS, 2018). En esta nación, se consumen alrededor de 5'5000.000 de hectolitros de esta bebida anualmente, lo que indica un consumo por persona de 39 litros (González, 2019), esto muestra que esta bebida es una de las que mayor aceptación tiene en el mercado nacional.

En el mercado existen dos tipos de cervezas: las industriales y las artesanales, estas últimas tienen gran acogida y son parte de reuniones sociales, se encuentran

disponibles en restaurantes, bares y discotecas. Según la Asociación de Cerveceros Artesanales (ASOCERV) este producto se introdujo en el mercado en el 2012, desde ese año el número de emprendedores dedicados a este oficio presenta un crecimiento importante, los últimos datos de ASOCERV, indican que en el año 2018 la venta de este producto generó aproximadamente USD 14 millones en ventas, presentando un incremento del 10% respecto al año 2017. Estos datos se relacionan con el crecimiento que tiene el número de empresas que se dedican a su producción, así, para el 2019 se registraron 162 contribuyentes bajo este concepto, 143 más que el año 2017, lo que muestra un incremento del 753% (Calle, 2019). Lo que indica que, en el país en épocas normales (sin pandemia) la producción de cerveza se mantiene en constante crecimiento.

No obstante, existe una diferencia importante entre las ventas que presentan las empresas que producen cerveza industrial y artesanal, así, en el 2019 por concepto de venta de cerveza industrial se obtuvieron ingresos por USD 636 millones, con una participación del 75% del total de ventas de la industria de bebidas alcohólicas (Servicio de Rentas Internas, 2020).

La mayoría de empresas dedicadas a producir cerveza artesanal están distribuidas en Quito, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Manta y Loja que, con el tiempo se especializan en la implementación de diversos sabores y estilos para introducirse en el mercado (Calle, 2019).

Las cervecerías artesanales al igual que todas las que mantienen un giro de negocio asociado a la venta de bebidas alcohólicas, se vieron afectadas por la emergencia sanitaria producto del Covid 19, con una disminución en los ingresos. La ASOCERV indicó que las ventas en el año 2020 cayeron por lo menos un 40% respecto al año 2019 (Vergara, 2020).

En cuanto al consumo de alcohol en la provincia de Cotopaxi, los resultados de la última encuesta de condiciones de vida Healt indicaron que el 20,5% de su población consume licor por lo menos una vez por semana (La Hora, 2018).

Por la alta demanda que existe en esta provincia de bebidas alcohólicas, se han desarrollado cinco microempresas cerveceras artesanales que, ofertan un producto de calidad para deleitar a los más exigentes paladares. Dentro de estas, se cuenta a

“2 G” ubicada en el cantón Pujilí, que inició hace dos años, produce cerveza artesanal con ingredientes tradicionales en su estado más puro y natural (cebada, agua, lúpulo y levadura), cuidando todos los detalles. Su producto se comercializa en la ciudad de Latacunga, está disponible en restaurantes que cuentan con máquinas choperas artesanales que usan cerveza artesanal de barril; también, produce botellas de 296 ml en estilo de cerveza rubia, negra y roja con una concentración de alcohol del 6%, 7% y 6% respectivamente.

La problemática de la micro Cervecería 2 G se centra en que no cuenta con una planeación estratégica, lo que se asocia a un incipiente estudio de mercado que provoca baja competitividad; además, existe una deficiente gestión de marketing que causa un bajo nivel de ventas; por otro lado, al ser una micro empresa, sus procesos y funciones se basan en la experiencia, lo que hace que las labores se realicen de forma empírica. Estos aspectos se resumen en el árbol de problemas que se presenta en el anexo 1.

La combinación de estos factores limita el accionar de la empresa y limita la toma de decisiones para diseñar estrategias que le permita ser competitiva y trabajar en función de alcanzar objetivos estratégicos. Por lo tanto, crear una planeación estratégica le ayudará a definir y establecer los objetivos que desea alcanzar; así como las acciones que debería llevar a cabo para cumplirlos. Además, le permitirá mejorar su producción, incrementar sus ingresos para que sea más rentable y sostenible.

En sí, este proyecto es pertinente porque afecta a un sector que dinamiza la economía del país y, por lo tanto, resulta un negocio que atrae a nuevos inversionistas.

La **formulación del problema** está dirigida a responder la pregunta ¿cómo mejorar la posición estratégica de la Cervecería 2 G ubicada en el cantón Pujilí?, para el efecto, se propone como **objetivo general** de este proyecto: Generar un plan estratégico que mejore la posición actual de la micro cervecería “2G” ubicada en el cantón Pujilí.

Por medio del cumplimiento de los siguientes **objetivos específicos**:

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica, contrarrestando las teorías y aportes de diferentes autores.
- Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la cervecería artesanal “2G” que incluya la aplicación de una entrevista a los miembros de la empresa y una encuesta a sus clientes.
- Diseñar estrategias basadas en el diagnóstico estratégico a la micro Cervecería 2G que mejore su condición actual y contribuyan a su sostenibilidad.

Los que se articulan con distintas actividades que deben llevarse a cabo, como se presenta a continuación:

Tabla 1. Sistemas de tareas en relación con los objetivos específicos

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Objetivo específico 1: Fundamentar teóricamente la planificación estratégica, contrarrestando las teorías y aportes de diferentes autores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar fuentes de información primaria y secundaria cuyo contenido tenga relación con el tema propuesto. 2. Analizar el contenido de las fuentes seleccionadas. 3. Escoger los contenidos que formarán parte del marco teórico. 4. Construir un marco teórico que fundamente la propuesta.
2. Objetivo específico 2: Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la cervecería artesanal 2 G.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los instrumentos que sean idóneos para conocer la situación actual de la empresa. 2. Realizar una investigación de campo que permita recoger los datos necesarios para establecer el diagnóstico. 3. Evaluar la situación interna y externa de la cervecería artesanal 2 G y su entorno.
3. Objetivo específico 3: Diseñar estrategias basadas en el diagnóstico estratégico que mejore la posición actual de la Cervecería 2G.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la visión y la misión de la organización. 2. Instaurar objetivos a largo plazo. 3. Establecer, valorar y elegir estrategias. 4. Definir los recursos y políticas para la implementación de las estrategias. 5. Establecer el tablero de control balanceado del plan estratégico.

Elaborado por: Gabriel Granja

Este proyecto se **justifica** porque es conveniente para el propietario de la Cervecería 2G ya que contará con una herramienta de gestión que le permita trabajar en función de objetivos y así mejorar los beneficios.

Por otro lado, es relevante socialmente hablando porque la información que se desprenda del análisis del macro y microentorno podrá contribuir con aquellos que tengan interés en el tema propuesto.

También tiene implicaciones prácticas porque permitirá que la Cervecería 2 G pase de la planeación empírica a la estratégica, lo que incita al área gerencial a desarrollar una conciencia de su situación actual, reconocer las potenciales oportunidades que tiene, así como, identificar los desafíos que debe superar para mantenerse en el mercado. Por lo tanto, dará las pautas necesarias para mejorar el manejo de recursos y ser sostenible.

Tiene un valor teórico porque amplió el conocimiento sobre las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de las empresas cerveceras y que afectan a su desarrollo, lo que sirve de referente para los interesados. Al considerar que, la planeación estratégica se basa en la teoría expuesta por autores como Fred David, para el diagnóstico de la empresa se usarán las preguntas para auditar cada área de la empresa que se estipulan en su libro, lo que dará una visión clara del interior de la empresa para establecer las estrategias que sean pertinentes para mejorar su competitividad.

Por lo atractivo del negocio se fundó hace dos años la cervecería artesanal 2 G en la provincia de Cotopaxi, bajo el empirismo y la experiencia de su propietario, sin objetivos claros que perseguir, lo que la pone a la deriva. Por lo tanto, es preciso establecer una gestión administrativa basada en la planificación estratégica que alinee las acciones de quienes la conforman a la consecución de metas comunes que contribuyan a que se mantenga en el mercado y sea económicamente eficiente, disminuyendo el riesgo de que fracase.

Al definir la misión y visión basada en valores organizaciones; objetivos estratégicos y estrategias que contribuyan a que la empresa potencie sus fortalezas, aproveche las oportunidades del entorno, minimice las debilidades del entorno

interno y enfrente las amenazas existentes en el entorno externo, para que sea rentable y, por ende, sostenible.

Este proyecto se justifica porque la evidencia empírica muestra que la administración estratégica tiene un impacto positivo en las empresas. Así, lo demuestra el estudio “Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI” publicado por Zambrano (2019) quien indicó que las entidades económicas a nivel mundial alcanzan el éxito cuando los directivos son capaces de administrar estratégicamente, al implantar las estrategias y controlarlas. Evidenciándose esto en la competitividad que alcanzan.

Estos hallazgos son coherentes con los expuestos en el estudio “La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano”, publicado por Moreno, Cevallos y Balseca (2018) quienes concluyeron que la planeación estratégica en la actualidad se alinea a la flexibilidad empresarial que se pone en práctica cuando se enfrenta a cambios del entorno impredecibles, por lo que, es preciso realizar un diagnóstico adecuado que permita identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, para diseñar una herramienta orientativa que permita a las organizaciones alcanzar objetivos a corto plazo y mejorar continuamente para llegar a la excelencia.

También, se encuentra el estudio que aborda a una organización que comercializa sus productos para hacer micheladas principalmente en la provincia de Cotopaxi: “Planificación estratégica de la empresa “Mizchen Mizk” para los años 2020-2023”, de autoría de Tejada y Bucheli (2020) quienes concluyeron que la implantación de la planeación estratégica fue el resultado del análisis del entorno y los distintos aspectos que afectan a la entidad y se propusieron estrategias dirigidas a mejorar sus procesos y las actividades que se desarrollan para lograr su rentabilidad y sostenibilidad.

Finalmente, este proyecto es viable porque se cuenta con toda la información requerida para realizar el análisis del entorno y del interior de la empresa y así poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría de administración para desarrollar el plan estratégico, lo que dará al propietario una visión más clara de lo

que sucede en su entorno y tomar las medidas necesarias para hacer de su negocio más rentable y por ende sostenible.

Así, los costos de producción de la empresa en el año 2021 ascendieron a USD15.331,01 (ver tabla 16), sin embargo, estos se podrían reducir específicamente en la materia prima, a través de la asociación con otras cervecerías artesanales (El Torreón y La Bestia) para comprar una mayor cantidad y acceder a un mejor precio.

Por otro lado, al aplicar la ratio de rendimiento sobre las ventas que determina el porcentaje que las ventas rinden entorno a la utilidad neta:

$$\text{Rendimiento sobre las ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{8242,51}{29075,76} = 28\%$$

Se encuentra que en este caso es el 28%, lo indica que la empresa tenía una utilidad antes de la propuesta, sin embargo, no es elevada por lo cual, no puede mantener sus costos operativos.

Por otro lado, la capacidad real de producción de la micro Cervecería 2G al considerar la siguiente fórmula:

$$\text{Capacidad real} = \text{Tiempo real} * \text{N}^{\circ} \text{ de operarios} * \text{turnos} * \text{N}^{\circ} \text{ de días}$$

Indica:

$$\text{Capacidad real} = 8 \text{ horas} \times 1 \times 1 \times 20 = 160 \text{ horas}$$

Es decir, que existen 160 horas disponibles en el mes para producir toda la capacidad que tiene la olla de maceración y cocción del mostro, que corresponde a 1.600 litros cerveza listos para la venta.

Sin embargo, cada semana se llenan 6 máquinas choperas de 20 litros, lo que da un total de 480 litros al mes que se venden bajo esta modalidad. Además, se envasa un promedio de 125 litros en botellas individuales, que suman un total de 605 litros de cerveza que se expenden mensualmente. Es decir, que se está utilizando solo el 37,81% de la capacidad de producción.

La **metodología** que se utilizó para desarrollar este proyecto es mixta **cualitativa** y **cuantitativa**. Cualitativa porque una vez que se familiarizó con el tema, se requirió conocer con mayor profundidad lo que sucede en torno al objeto de estudio, en este caso la empresa cervecera 2 G, con la finalidad de conocer sus características económicas, tecnológicas, financieras, gerenciales y los factores que inciden en su desarrollo. Una vez que se adentró en el tema, se plantearon: el problema de estudio, los objetivos, la justificación, la definición del contexto. Cuantitativa, porque se recogieron y analizaron datos cuantitativos sobre los aspectos que inciden sobre el sujeto de estudio (Hernández et al., 2014).

Para el efecto, se usó la exploración y la descripción, a partir de lo que, se tuvo una idea general de la realidad en la que se encuentra la empresa y en función de la información que se recogió se describen las principales características de los factores que inciden sobre su desarrollo.

En este proyecto se usó como **técnica** de investigación la entrevista y la encuesta. La entrevista se aplicó al gerente y a los colaboradores de la empresa (ver anexo 2). Es preciso señalar que, para la creación del formato de la guía de entrevista, se adaptaron las preguntas para auditar las diferentes áreas de la empresa estipuladas por Fred David en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Por otro lado, se usó el cuestionario (ver anexo 3) que se dirigió a los clientes de la empresa (ver anexo 4), las preguntas estuvieron alineadas a los factores de éxito que se considera en la matriz de perfil competitivo.

La **población** participante en este estudio estuvo conformada por 13 personas. Tres correspondieron a las personas que laboran en la empresa a quienes se entrevistó; y, a los diez clientes con los que cuenta la empresa a quienes se encuestó. Por ser un número accesible, la muestra estuvo conformada por el 100% de la población.

El **tipo de muestreo** que se usó corresponde al por conveniencia no probabilístico, porque el investigador seleccionó a los participantes (Hernández et al., 2014) por ser informantes clave para el análisis estratégico.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

En la Cervecería 2G no existe un plan estratégico, por lo tanto, no se cuenta con antecedentes dentro de esta organización; es así como, se consideran estudios que abordan las variables de este proyecto y están publicados en diferentes repositorios universitarios de distintas entidades educativas superiores, que se detallan a continuación:

En el repositorio de la Universitat Politècnica de Valencia está publicada la tesis Plan estratégico de Cerveces Lluna, del autor Capó (2018) que tuvo como objetivo diseñar una propuesta fundamentada en un plan estratégico empresarial que garantice a la empresa poder explotar su máximo potencial competitivo en el sector de la elaboración de la cerveza artesanal. A partir de la identificación de las capacidades, competencias y habilidades de la organización, definir estrategias clave para mejorar el posicionamiento en el mercado, proponer un nuevo modelo de negocio para sacar el mejor provecho a la gestión empresarial y hacer un plan de seguimiento y control efectivo que permita prevenir y corregir ocurrencias futuras.

Para el efecto, utilizó como metodología de investigación, el estudio de campo con enfoque cualitativo que le permitió concluir que, para diseñar el plan de acción para la consecución de los objetivos a corto plazo establecidos, se dieron directrices para la implementación de las estrategias seleccionadas que estuvieron dirigidas a hacer más eficiente al negocio.

También, se tomó en cuenta el proyecto de maestría en administración de empresas: “Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas”, publicada por la Universidad Técnica de Cotopaxi, como tesis de maestría en administración de empresas del autor Ayala (2020) quien se planteó como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas, a partir del establecimiento de los fundamentos organizacionales del hotel, el análisis del entorno y la situación interna de la empresa, la definición de objetivos y estrategias y la incorporación de indicadores de control para monitorear el cumplimiento del plan estratégico.

Por consiguiente, utilizó el enfoque metodológico cualitativo, de modalidad de campo, bibliográfica-documental y analítica; para lo que, se usó el método analítico, histórico y deductivo, con la encuesta y entrevista como técnicas, cuyos instrumentos son el cuestionario y guía de entrevista. A partir de la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, se determinó la muestra que abarcó a 92 clientes para ser encuestados y al gerente de la empresa, a quien se entrevistó.

A partir del análisis estratégico se determinó que el hotel tiene como fortalezas precios competitivos, variedad de servicios, inversión en tecnología, gestión de talento humano definida, liquidez y personal competente; no obstante, dentro de sus debilidades sobre sale la falta de planeación estratégica y un plan de marketing, para lo que, se estableció el proyecto que se proyecta que el hotel alcance ingresos al 2024 por USD 99.864,29, lo que es positivo e indica un crecimiento del 9,30% para los cinco años.

Finalmente, se consideró la tesis para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas: Diseño de un plan de gestión de calidad basado en buenas prácticas de manufactura en una industria artesanal de licores, publicada por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de la autora Morán (2019) quien se planteó como objetivo Diseñar un Plan de Gestión de Calidad basado en Buenas Prácticas de Manufactura en una Industria Artesanal de Licores ubicado en el Valle de los Chillos.

A través de la investigación descriptiva-cualitativa, que usó el levantamiento de la información requerida por medio de auditorías a la empresa objeto de estudio con la finalidad de evaluar la situación de esta y determinar estrategias que le permitan mejorar su desempeño (Morán, 2019).

Como se evidencia en los estudios que se toman como antecedentes, la metodología de la investigación que se propone en este proyecto se alinea con los objetivos propuestos; además, las conclusiones de los distintos autores coinciden en que la planeación estratégica está dirigida a mejorar el posicionamiento de una empresa y le permite potenciar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades presentes en su entorno, lo que le da más posibilidad de ser exitosa.

1.2. Fundamentación Epistemológica

A continuación, se expone el fundamento teórico del estudio, el que se desprende de la revisión bibliográfica e incorpora teorías, metodologías y enfoques que resultan relevantes y sustentan la propuesta.

1.2.1. Planeación Estratégica

David (2003) relaciona la planeación estratégica con la dirección estratégica y señala que es la habilidad de generar, implementar y valorar las decisiones que se toman, por medio de las funciones que contribuyen a que una organización cumpla con sus objetivos.

Al respecto, Goodstein y Pfeiffer (2008) señalan que la planeación estratégica permite al área gerencial conocer qué debe hacer para cumplir con sus objetivos, por lo tanto, es preciso que se consideren los diferentes escenarios que puedan presentarse para lograrlo; definir responsabilidades y plazos. Los objetivos que se establezcan deben ser medibles y pueden enfocarse a cuatro áreas: líneas de negocio, indicadores de éxito, estrategias alineadas a la visión de la organización y la cultura organizacional que apoyan a las demás.

En otras palabras, la planeación estratégica parte de la definición de la misión, visión y valores de la empresa, a partir de los que, se plantean objetivos alcanzables y estrategias que lleven a su cumplimiento. Para el efecto, es preciso elaborar un plan y definir responsables.

1.2.1.1. Etapas de la planeación estratégica

David (2003) señala que el proceso de la planeación estratégica está compuesto por tres etapas:

1. La formulación de la estrategia, que involucra la creación de la visión, misión de la empresa. Además, en esta etapa se identifican las fortalezas y las debilidades internas, se establecen los objetivos a largo plazo, se crean estrategias alternativas y se eligen las específicas. Las estrategias se enfocan en las ventajas competitivas a largo plazo.
2. La implantación de la estrategia, para lo que, se establecen objetivos a corto plazo, se diseñan políticas, se motiva a los colaboradores y se distribuyen

los recursos para que se ejecuten las estrategias establecidas. Dentro de esta etapa se orientan las acciones de mercadotecnia, se prepara el presupuesto, se crea y usan los sistemas de información y se vincula la compensación a los trabajadores con el rendimiento del negocio. En sí, pone en movimiento a los involucrados para que las estrategias se implementen, por lo que, se requiere el compromiso de cada uno.

3. La evaluación de la estrategia, a partir de lo que, se toman las decisiones para modificar aquellas estrategias que así se requieran, considerando que los factores internos y externos están en constante cambio. En esta etapa es preciso: revisar los factores externos e internos en los que se basan las estrategias en la actualidad, medir el rendimiento y tomar medidas correctivas.

Es preciso, tomar en cuenta que el éxito de la empresa requiere que se observen constantemente los cambios que se presentan en el medio, para lo que, todos los niveles jerárquicos deben aunar esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados.

Según Capó (2018) para que exista una implementación efectiva de las estrategias es preciso: plantear objetivos a largo plazo que sean consistentes, conocer el entorno competitivo en el que se desarrolla la organización y valorar objetivamente los recursos de la empresa.

En definitiva, la planeación estratégica tiene como principal objetivo formular y ejecutar estrategias, al desarrollar y coordinar los recursos y habilidades de los colaboradores para que se genere valor para la empresa.

1.2.1.2. Factores que inciden en la planificación estratégica

Según Lema y Álvarez (2016) existen factores que resultan determinantes para la planeación estratégica, dentro de lo que se destacan:

La estrategia o lineamiento que se plantea una empresa, por medio de sus recursos y capacidades establece objetivos a largo plazo para lograr ser competitiva; la estructura organizacional de la empresa; el liderazgo para direccionar el trabajo de los colaboradores para cumplir metas comunes, los propietarios, quienes deciden o no si se implementan las estrategias, el trabajo en equipo; la organización; y, el ambiente (factores internos y externos cambiantes).

Es decir, que para que se cumplan con los objetivos planteados dentro de la planificación estratégica es preciso tomar en cuenta los diferentes aspectos que pueden afectar su desarrollo.

Sobre el mismo tema, Capó (2018) señala que en la planificación estratégica es pertinente que se considere que es un método cíclico que va transformando la realidad de acuerdo a las acciones que se van ejecutando, lo que, crea las condiciones necesarias para evaluar y definir si es preciso generar una nueva planificación.

Además, esta permite: programar objetivos a largo plazo; asignar los recursos que se requieren para la consecución de dichos objetivos; introducir cambios e innovar de forma anticipada; tomar decisiones en función al conocimiento que se tiene del entorno; identificar los factores internos y externos desfavorables para la empresa; monitorear y evaluar los resultados alcanzados en la planificación.

1.2.1.3. Proceso de la planificación estratégica

David (2003) señala que la planificación estratégica involucra algunos pasos, los que se resumen en:

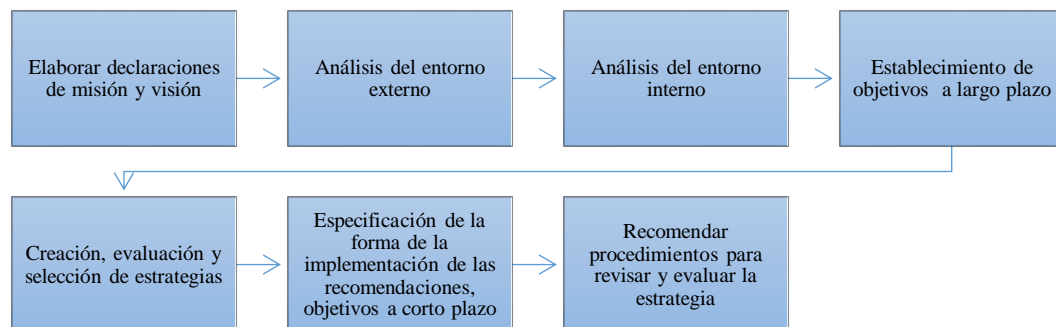


Figura 1. Proceso de la planificación estratégica

Fuente: Adaptado de (David, 2003).

Para la elaboración de las declaraciones de la visión y la misión de la empresa, se deberá previamente identificar si la empresa cuenta con estas; si trabaja en función de objetivos y tiene establecidas estrategias.

Por medio del análisis del entorno externo se identifican las oportunidades y las amenazas existentes, para definir las se elaborará la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

Una vez que se identifiquen las fortalezas y las debilidades internas de la empresa se elaborará la MEFI, así, como el FODA y la de MPEEA. Estos instrumentos servirán para definir las estrategias y los objetivos a largo plazo.

A partir de ello, se especificará cómo se deberán implementar las estrategias recomendadas, se plantearán objetivos a corto plazo y se indicará cómo monitorear y evaluar el plan.

A continuación, se describe cada una de las etapas que forman parte del proceso de planificación.

1.2.1.3.1. Elaborar la misión y visión de la empresa.

Para lo que, es preciso conocer que la misión responde a la pregunta ¿cuál es la finalidad del negocio?, entonces, describe de forma general los objetivos y principios sobre los que se fundamenta la organización. Es una declaración resumida que comunica a todos quienes forman la empresa cuál es la misión empresarial para que trabajen alineados a esta (Goodstein & Pfeiffer, 2008).

En sí la misión se trata de una definición de los productos que se ofrecen considerando las expectativas del cliente, establece el mercado objetivo, da una idea del tamaño del mercado y la competencia, apoya a que se posicione el producto y la imagen de la empresa, establece criterios que son congruentes con las comunicaciones que difunde la organización (Martínez, 2004).

En otras palabras, la misión define el concepto general del negocio, describe lo que hace y resalta su identidad para darse a conocer al público externo y direcciona al público interno.

Por otra parte, la visión manifiesta hacia dónde se desea llegar (David, 2003), por lo que, es la expectativa ideal de hacia dónde quiere llegar la organización, da una visión hacia futuro de cómo hacerlo e indica sus objetivos.

La metodología para la elaboración de la misión y visión de la micro cervecería 2G es la matriz de stakeholders que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y

jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas personas, instituciones u organizaciones involucradas o interesadas en el proyecto, lo que permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes.

Información de *stakeholders*

Stakeholder (Grupo de interés, partes interesadas)	Tipo (interno/externo)	Nivel de influencia (directa o indirecta)	Tipo de influencia (financiera, normativa, técnica, oferta, demanda, precio, etc.)

Stakeholder	Demandas ¿Qué necesitan?	Expectativas ¿Cómo lo quieren?	Aportes ¿Qué ofrecen?	Nuestros requerimientos ¿Qué requerimos de ellos?
Internos				
Externos				

Figura 2. Matriz Stakeholders

Fuente: (Vizcaíno, 2021)

1.2.1.3.2. Análisis del entorno externo.

El análisis del entorno externo permite identificar las oportunidades y amenazas, las que según Valenzuela (2016) es importante, porque permite identificar las tendencias y eventos que suceden en el entorno externo de la empresa y que están relacionados con los ámbitos económicos, sociales, políticos, legales, competitivos, entre otros.

Estos factores no pueden ser controlados por la empresa, por lo tanto, se deben diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas (Martínez, 2004).

Dicho de otra forma, la detección de las amenazas y oportunidades presenten en el entorno externo de la empresa da las pautas al área gerencial para que se tomen las

medidas necesarias y se generen estrategias que contribuyan a la competitividad y a la sostenibilidad en el tiempo.

Dentro de la evaluación externa, además de los factores señalados, es preciso considerar los inherentes a la competencia, como se presenta en la siguiente figura:

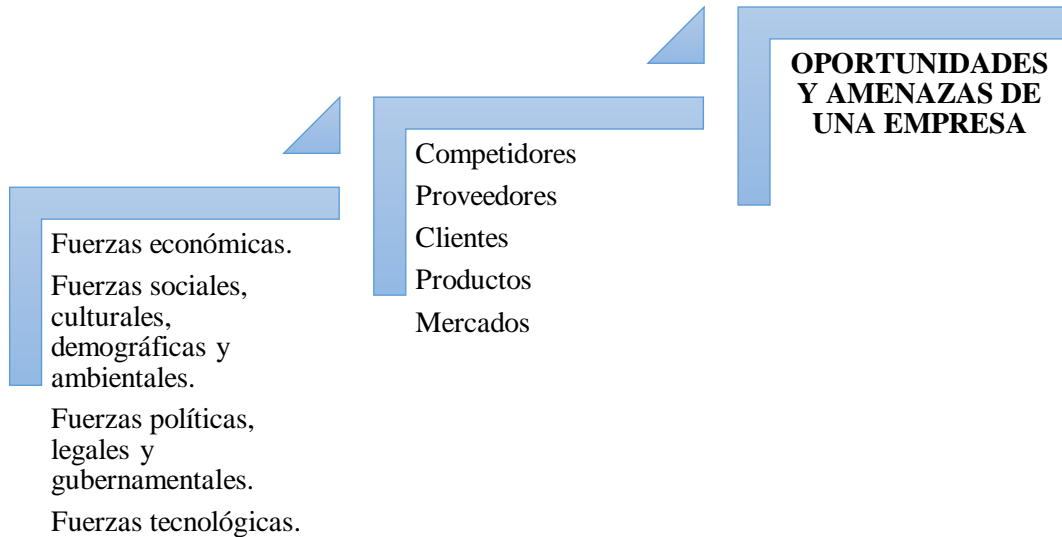


Figura 3. Relación entre las fuerzas externas clave y una organización

Fuente: Adaptado de (David, 2003)

Además, del análisis de las fuerzas externas, es preciso realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

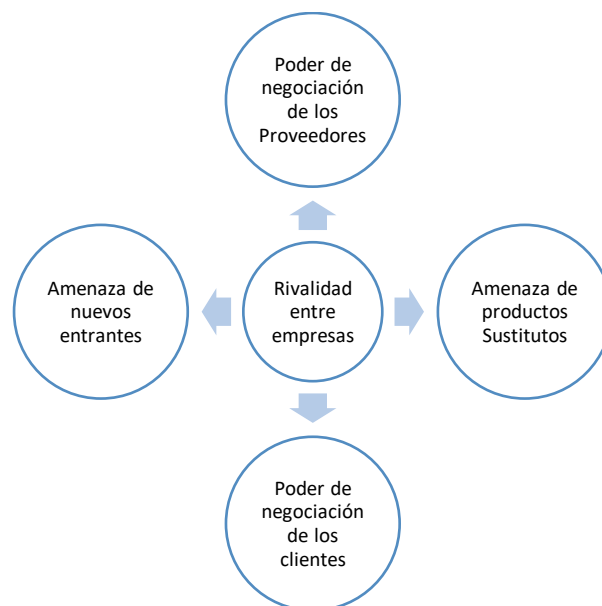


Figura 4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2015)

Según Porter (2015) las fuerzas de competencia son:

1. El poder de negociación de los clientes. Si en el mercado existen pocos clientes, los productos que se ofertan son estándar o poco diferenciados, el uso del internet para comparar precios y comprar, representa una amenaza para la empresa.
2. La rivalidad entre las empresas. Involucra las 4 otras fuerzas, se relaciona con la rivalidad que existe entre la competencia, por lo que la rentabilidad será mayor o menor. Por lo tanto, las estrategias serán exitosas en la medida que den ventajas competitivas sobre la competencia, dentro de estas se encuentran: la reducción de precios, dar más calidad, entrega de servicios adicionales, ofrecer garantías, incremento de publicidad.
3. Amenaza de nuevos competidores entrantes. Cuando existen más posibilidades de que ingresen nuevas empresas en el mercado, la intensidad de la competencia se incrementa, por lo que, se deben analizar las barreras de ingreso: falta de experiencia, conocimiento especializado, tecnología, lealtad de los clientes, preferencias de marca, gran inversión inicial, falta de canales de distribución adecuados, políticas, entre otros.
4. Poder de negociación de los proveedores. Cuando existen muchos proveedores afecta la intensidad de la competencia. Resulta una amenaza cuando son los proveedores quienes tienen el poder de negociación, por lo tanto, es preciso buscar mecanismos de ayuda mutua con precios razonables, mejor calidad, entrega a tiempo, entre otros.
5. Amenaza de productos sustitutos. Existe una amenaza cuando en el mercado existen productos que son similares a los que se ofrecen. La presencia de productos sustitutos afecta el precio al público.

Torres (2014) señala que los resultados del análisis externo se pueden resumir en la matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE), lo que ayuda a evaluar la información obtenida a través de cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos identificados, resumidos en oportunidades y amenazas que perturban a la organización.

2. Establecer a cada factor un valor de 0.0 a 1.00 considerando que el menor valor es menos significativo y el mayor muy significativo. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas. La suma de todos los valores que se asignen debe ser igual a 1.0. Estos valores corresponden al análisis del sector.
3. Otorgar un valor de 1 a 4 a cada factor para revelar el nivel de eficiencia que tiene la organización con relación a sus estrategias. En dónde: 4 = excelente respuesta; 3 = respuesta está arriba del promedio; 2 = la respuesta está en el nivel promedio; 1 = la respuesta es deficiente.
4. Determinar el valor ponderado al multiplicar el valor que se otorgó a cada factor por la clasificación.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable y definir el valor ponderado total de la empresa.

Es preciso considerar que sin importar cuántas oportunidades y amenazas clave se consideren en la matriz EFE, el valor ponderado igual a 4 es el máximo y 1.0 el mínimo, por lo tanto, el promedio es 2.5. Entonces, un puntaje de 4.0 muestra que la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas existentes, es decir, que se aprovechan las oportunidades para reducir los efectos negativos de las amenazas. Por el contrario, un puntaje total de 1.0 señala que la empresa no aprovecha las oportunidades ni enfrenta las amenazas.

David (2003) señala que también, es conveniente utilizar la matriz de perfil competitivo (MPC) que da a conocer las fortalezas y debilidades de las más importantes empresas con las que se compite. Se debe considerar los valores otorgados en la MEFE, estos se comparan con las empresas rivales. Existen distintos factores que se pueden analizar, como: promoción, propiedades de los productos o servicios, diferencia de precios entre los competidores, fidelidad de los consumidores, entre otros.

Los resultados se guiarán según los valores de las clasificaciones, así, 1 = debilidad principal o mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza principal o mayor.

En definitiva, la auditoría de los factores externos es una parte fundamental de la planeación estratégica, sirve de marco para conocer y evaluar los factores sociales, económicos, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, tecnológicos, competitivos que inciden en el desarrollo de una empresa, con la finalidad de definir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y responder eficientemente ante las amenazas existentes.

1.2.1.3.3. Análisis del entorno interno.

Según Chiavenato (2015) el análisis del entorno interno, permite a la empresa reconocer sus fortalezas y debilidades. Estos factores pueden ser controlados y su desempeño se evalúa como excelente o deficiente. Están presentes en las distintas acciones que se llevan a cabo en la organización, como: dirección, marketing, gestión financiera y contable, manufactura, procesos, capacitación, entre otros.

Las estrategias que se generen deben ir dirigidas a aprovechar o potenciar sus fortalezas y reducir sus debilidades. Se relacionan en gran medida con los competidores y pone en evidencia el compromiso de los colaboradores (Valenzuela, 2016).

En otras palabras, el análisis del entorno interno contribuye a definir las fortalezas y debilidades que existen en el interior de la empresa, estas pueden estar relacionadas con distintos aspectos, como la eficiencia en los procesos productivos, la validez de la gestión de mercadeo que se realiza, la fidelidad de los clientes, entre otros.

Según David (2003) para el efecto, se debe realizar una auditoría interna, en donde los gerentes y empleados representan a todas las áreas de la empresa y participan en la definición de las fortalezas y debilidades. Entonces, se deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Área de gerencia se tomarán en cuenta las principales actividades que realiza: planeación, organización, motivación, factor humano y control.

Área de mercadotecnia, estudio de mercado, identificación de oportunidades, marketing mix.

Área financiera, involucra todos los aspectos que se involucran en el manejo financiero de la empresa, por lo tanto, se considera el capital de trabajo, las utilidades, el uso de recursos monetarios, la capacidad de endeudamiento, entre otros.

Área de producción y operaciones, las actividades que se realizan para las entradas, transformación y salidas, lo que incluye los procesos, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad.

Ámbito de investigación y desarrollo, como estrategias de desarrollo del producto.

Ámbito de información de gerencia, lo que implica conocer si es eficaz, permite codificar, almacenar, sintetizar y presentar la información oportunamente.

El resumen de la auditoría interna se presenta en la matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), lo que permite identificar los factores que representan las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta se elabora en cinco pasos:

1. Enumerar los factores internos clave que se identificaron en la auditoría interna y se consideran fortalezas y debilidades.
2. Asignar un valor de 0.0 a 1.0 a cada elemento, para indicar la importancia relativa que tiene un factor en el éxito de la empresa. La suma de todos deberá ser igual a 1.0. Estos valores se basan en la industria.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4, siendo 1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= a una fortaleza mayor. Estos valores se fundamentan en la organización.
4. Multiplicar el valor de cada elemento por su categorización.
5. Añadir los ponderados para establecer el total.

La sumatoria de los valores ponderados podrán variar entre 1.0 y 4.0, siendo el promedio 2.5. Por lo tanto, los valores que están debajo de 2.5 indican que la empresa es débil internamente, en tanto, que los puntajes muy por arriba de 2.5 señalan que tiene una posición interna fuerte (Torres, 2014).

En resumen, las diferentes áreas que conforman una empresa requieren ser auditadas para identificar sus fortalezas y debilidades. Esto dará las pautas para establecer estrategias que incluyan ventajas competitivas sobre sus rivales.

1.2.1.3.4. Planteamiento de estrategias y objetivos.

Según Martínez (2004) los objetivos que se tracen en la planeación estratégica deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, claros, desafiantes, alcanzables y coherentes con las características de la empresa. Además, deben presentarse para cumplirse en un plazo establecido.

Generalmente, indican crecimiento de activos, ventas, rentabilidad, participación en el mercado; diversificación, responsabilidad social, entre otros. Por lo tanto, sirven de direccionamiento, establecen prioridades, reducen conflictos, animan al trabajo en equipo, mejoran la distribución de recursos y de procesos (Capó, 2018).

Dicho de otra forma, los objetivos a largo plazo dan las pautas para que la empresa funcione de la mejor forma posible, para que obtenga beneficios que le permitan mantenerse en el mercado por más tiempo; impulsa el trabajo bajo metas comunes, lo que hace que sea más productiva.

Según Porter (2015) una vez que se han definido los objetivos a largo plazo, se establecen las estrategias. Mismas que ayudan a que las empresas tengan ventajas competitivas, basadas en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. A estas estrategias se las denomina genéricas.

Así, las estrategias de liderazgo en costos incitan a la elaboración de productos estandarizados a un costo menor para atraer a los consumidores que son sensibles al precio. Las de diferenciación buscan elaborar productos que son diferentes a los existentes en el mercado y están dirigidas a consumidores que son poco sensibles al precio. Las de enfoque involucran la elaboración de productos que satisfagan las expectativas de grupos pequeños de consumidores.

Para establecer este tipo de estrategias es preciso mantener en la organización acuerdos, sistemas de incentivos y procesos de control. Las empresas pequeñas recurren más a las estrategias de enfoque, por lo que, la organización adecuada de actividades y el uso eficiente de recursos incrementa la ventaja competitiva, a través de la reducción de costos y el aumento de la diferenciación.

Para formular las estrategias se seguirán las siguientes etapas:

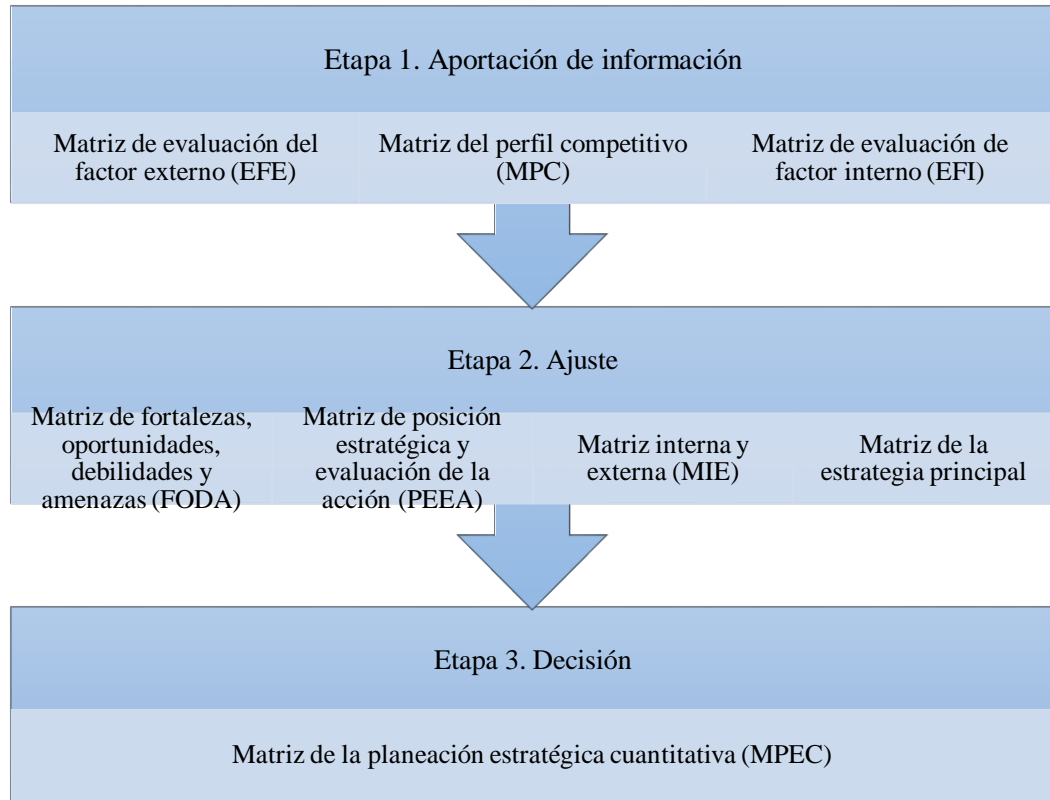


Figura 5. Etapas para la formulación de la estrategia

Fuente: (David, 2003, p. 198)

La información que se desprende de las matrices EFE, MPC y EFI da la información básica para la elaboración de las matrices de las etapas de ajuste y decisión. En la etapa de ajuste se formulan las estrategias a partir de la matriz FODA, PEEA, IE y la estrategia principal.

Es en esta etapa que se correlacionan las oportunidades y amenazas con las fortalezas y oportunidades para establecer ajustes que contribuyan a mejorar el desarrollo de la organización.

Goodstein y Pfeiffer (2008) señalan que la matriz FODA es una herramienta administrativa que permite crear cuatro tipos de estrategias:

- FO (fortalezas y oportunidades), que usan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- DO (debilidades y oportunidades), tienen la función de mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades.

- FA (fortalezas y amenazas), se utilizan para reducir el impacto de las amenazas.
- DA (debilidades y amenazas), se usan como táctica de defensa para reducir las debilidades y enfrentar las amenazas.

Por su parte, Martínez (2004) indica que la matriz PEEA es otra herramienta gerencial, se presenta en 4 secciones que muestran si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más acertada. Para realizarla, es preciso:

1. Definir variables que identifiquen las FF, la VC, la EA y las FI.
2. Dar un valor que varíe entre 1 (peor) y 6 (mejor) a cada variable de FF y FI; y, de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada variable de EA y VC.
3. Sacar el promedio para cada dimensión, tomando en cuenta los valores asignados a cada variable.
4. Registrar los puntajes promedios de las 4 dimensiones en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes de “x” y registrarlos.
6. Sumar los dos puntajes de “y” y registrarlos.
7. Reconocer la confluencia de “xy”.
8. Trazar una línea que pase por el nuevo punto de intersección para conocer el tipo de estrategias que son las idóneas para que la organización sea competitiva.

La siguiente matriz es la Interna y Externa (IE), la que según David (2003) es una herramienta de gestión administrativa que involucra los resultados de la EFI y EFE, lo que puede indicar:

Un puntaje de la matriz EFI o EFE de 1.0 a 1.99 sobre el eje “x” o “y” (respectivamente) indica que la empresa es débil, por su parte, de 2.0 a 2.99 está dentro del promedio y de 3.0 a 4.0 indica que es sólida. Como se muestra en la siguiente figura:

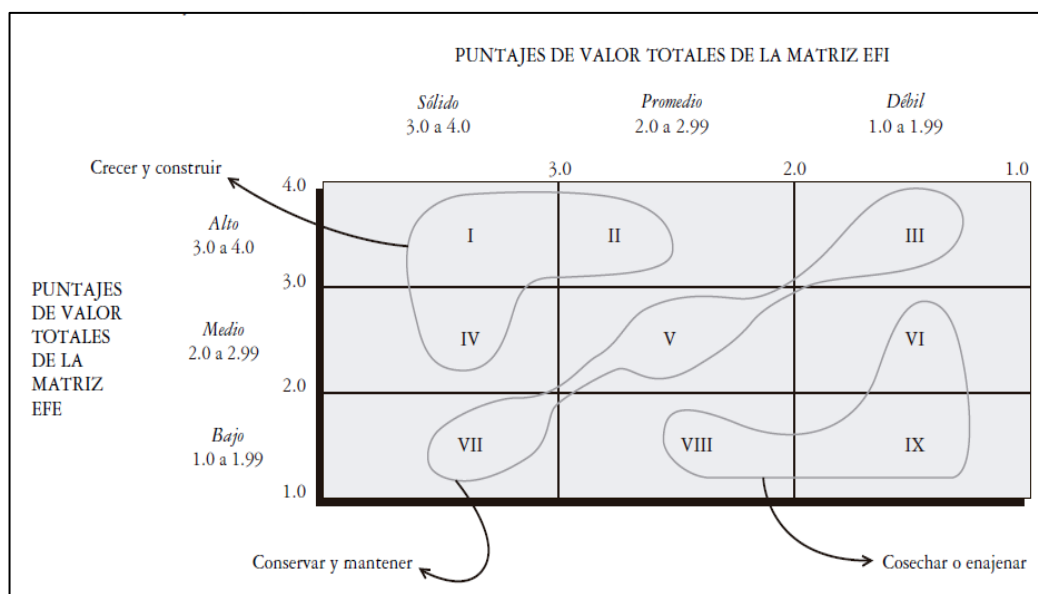


Figura 6. Matriz IE

Fuente: (David, 2003, p. 213)

Según David (2003) en la etapa de ajuste, también, se usa la matriz de la gran estrategia que ubica a la empresa dentro de uno de los cuatro cuadrantes de estrategias que involucra dos parámetros de valoración, uno indica la posición que tiene la empresa entre la competencia y el otro el desarrollo en el mercado, así: las que se ubican dentro del cuadrante I presentan una posición estratégica excelente; las que están en el II, necesitan evaluar la estrategia que mantienen actualmente, pese a que la industria está en crecimiento, se le dificulta competir eficazmente y requieren identificar porqué la estrategia que usan no funciona para realizar cambios y mejorar su productividad; las que están en el III, compiten en industrias de crecimiento lento y tienen una posición competitiva débil; y, las que están en el IV, muestran que tienen una fuerte posición en el mercado, sin embargo, de que se encuentren en un sector que crece lentamente.

A continuación, se presenta un gráfico de la MEP.

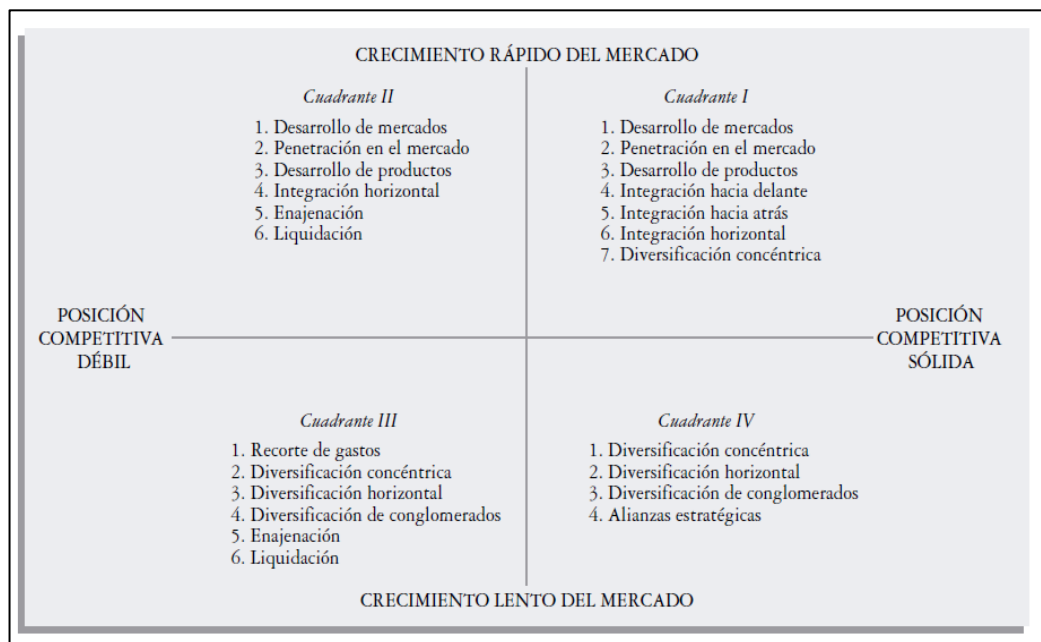


Figura 7. MEP

Fuente: (David, 2003, p. 215)

Finalmente, según González y Rodríguez (2019) en la etapa de decisión se toma en cuenta la matriz la planeación estratégica cuantitativa que es una herramienta que ayuda a evaluar las alternativas de estrategias de forma objetiva. Para lo que, es preciso realizar los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) tomados de las matrices MEFE y MEFI.
2. Tomar las clasificaciones obtenidas en las matrices EFE, EFI y colocarlas en la columna 2.
3. Analizar las matrices creadas, para identificar las estrategias que la organización debe considerar para la implementación.
4. Definir porcentajes de atracción: 1= estrategia no atractiva, 2= estrategia poca atractiva, 3=estrategia atractiva y 4=estrategia muy atractiva.
5. Calcular la calificación del atractivo, al multiplicar la columna de atracción por el puntaje de la columna 2.

6. Sumar los totales y dividir entre el número de estrategias, para sacar la media, para obtener la calificación total del atractivo.
7. La estrategia de mayor puntaje será la más alta y será a la que la gerencia deberá dar atención.

Por lo tanto, los puntajes más altos señalan qué estrategias resultan más atractivas, al tomar en cuenta todos los factores internos y externos que son importantes y que de alguna forma pudieran afectar las decisiones relacionadas con la planeación estratégica.

1.2.1.3.5. Especificación de la forma de la implementación de las estrategias

Una vez que se han definido las estrategias que se requieren implementar en la empresa para mejorar su competitividad y beneficios, es preciso, que se indique cómo hacerlo.

La implementación de estrategias precisa que se tomen diferentes acciones, como las que se involucran en la forma de mercadeo o la creación de nuevos departamentos, la contratación de nuevo personal, la creación de nuevos presupuestos, el establecimiento de nuevos precios, la creación de nuevas prestaciones a los colaboradores, el establecimiento de nuevos procesos, la forma de publicitarse, la capacitación, entre otros (Barreto et al., 2018).

En esta fase juega un papel fundamental el trabajo del área de mercadotecnia, la que debe encargarse de ejecutar un plan de marketing que involucre las variables: producto, precio, plaza y promoción (Mora et al., 2015).

También, será conveniente que se presenten estados de resultados proyectados para conocer cuál sería el impacto de la implantación de las estrategias.

En definitiva, estas actividades requieren que el área gerencial tome decisiones para lograr que todos los involucrados estén motivados y trabajen en función de alcanzar metas comunes y así lograr que el plan estratégico cumpla con sus objetivos.

1.2.1.3.6. Planteamiento de objetivos a corto plazo

Para que se cumplan los objetivos del plan estratégico, es preciso definir objetivos a corto plazo o anuales que conduzcan a la aprobación y al trabajo de todos. Los objetivos a corto plazo son fundamentales para distribuir los recursos, permiten al

área gerencial para la evaluación, benefician la supervisión y el progreso de las acciones que se toman para alcanzar las metas propuestas, permiten definir prioridades (Peñafiel et al., 2020).

Por lo tanto, estos objetivos deben llevar al cumplimiento de los planteados a largo plazo, porque servirán de apoyo para la implementación de las estrategias.

1.2.1.3.7. Recomendaciones de los procedimientos para revisar y evaluar la estrategia

Para este caso de estudio, se utiliza como medio de monitoreo y evaluación del plan estratégico el Tablero de Control Balanceado en base a la observación de cuatro dimensiones que participan en la implantación: procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento. En este tablero, se establecen indicadores clave de rendimiento que se usan precisamente para evaluar el éxito de las estrategias e indican si están dando los resultados esperados o si se requieren hacer correctivos (Corral, 2017).

De esta forma, la evaluación de la estrategia se diseña con el fin de que el área gerencial tenga un panorama claro, real y objetivo de lo que sucede. La información que se obtenga en el proceso de evaluación facilita la toma de decisiones y por ende las acciones que deben tomarse para mejorar continuamente.

1.3. Fundamentación del Estado del Arte

La evidencia empírica muestra que la planificación estratégica resulta un reto para las micro y pequeñas empresas, porque deben formular estrategias que les ayude a posicionarse en un mercado que cada vez es más globalizado y competitivo (Valencia, 2016).

Por otro lado, las productoras de cerveza artesanal se encuentran dentro de las micro empresas en el Ecuador que constituyen el 90,89% del total (INEC, 2020). Estudios aplicados a estas empresas demuestran que trabajan en base a la experiencia, no cuentan con una visión, misión y objetivos que les permita direccionar su trabajo, lo que limita su accionar y no beneficia a su sostenibilidad (Ministerio de Comercio, 2019), por lo que, la implantación de estrategias contribuirán a que los productos

que ofrezcan sean de calidad, que satisfagan las expectativas de los clientes, por lo que, el talento humano con el que cuentan debe estar comprometido a trabajar en función de objetivos comunes (Vargas, 2016).

Por lo que las estrategias que se establecen en planes estratégicos de empresas artesanales, generalmente están dirigidas a fortalecer las áreas administrativas en para que logren desarrollarse, crecer y posicionarse; por otro lado, la planeación estratégica genera una identidad común que fomenta el compromiso y da los lineamientos para que estas organizaciones alcancen a ser lo que desean en el futuro (Acosta et al., 2020).

Otro aspecto, que cabe destacar en el análisis de proyectos de planeación estratégica dirigidas a mipymes y del sector artesanal, es que, el proceso para definir estrategias no varía en gran medida, generalmente, sigue el sugerido por David (2003) que parte del establecimiento de la misión y visión; incluye, el análisis del entorno externo e interno; la elaboración de matrices analíticas que ayudan la selección de estrategias; la definición de objetivos a largo y corto plazo, así como, de estrategias para hacer de la empresa más competitiva y rentable. Además, incluyen las recomendaciones de cómo implementar dichas estrategias, monitorearlas y evaluar sus resultados.

1.4. Conclusiones Capítulo I

Los trabajos que se citan en los antecedentes coinciden en los objetivos que se plantean en este proyecto, dirigidos a diseñar o crear planes estratégicos; para el efecto, usan el enfoque metodológico cualitativo, la investigación de campo y documental. En todos los casos se diseñaron estrategias dirigidas a mejorar la competitividad de las empresas y su rentabilidad.

Los distintos autores citados en la fundamentación epistemológica indican que la planeación estratégica se basa en la formulación, implantación y evaluación de estrategias que buscan alcanzar objetivos a largo plazo para lograr la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

La evidencia empírica de estudios que involucran las variables de este proyecto, señala que para las empresas artesanales la planificación estratégica es un reto porque están inmersas en mercado globalizado y competitivo. El proceso de planeación estratégica sigue la secuencia establecida por David (2003) que incluye la formulación de la misión, visión, objetivos, análisis del entorno externo e interno, formulación de estrategias, establecimiento de objetivos a largo y corto plazo, forma de implementación, monitoreo y evaluación.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1. Nombre del Proyecto

Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G

2.2. Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica

2.2.1. Elaboración de las Declaraciones de Misión y Visión

La Cervecería 2G es una microempresa que lleva en el mercado dos años y medio, no cuenta con una misión y visión que alineen el trabajo de sus integrantes, por lo que se procede a generarlas bajo la siguiente metodología:

Tabla 2. Matriz Stakeholders

Partes interesadas	Tipo	Nivel de influencia	Tipo de influencia
Personal de planta	Interno	Directa	Técnica
Clientes	Externo	Indirecta	Financiera
Proveedores	Externo	Indirecta	Precio
Gobierno	Externo	Directa	Financiera

Tipo	Demandas	Expectativas	Aportes	Nuestros requerimientos
Internos				
Personal de planta	Estabilidad laboral	Capacitación permanente	Salarios competitivos	Cumplir objetivos trazados
Externos				
Clientes	Productos de calidad	Variedad de cervezas	Consumo local de cervezas	Fidelidad el cliente
Proveedores	Pedidos constantes	Apertura de sucursales	Diversidad de marcas de materiales	Disponibilidad de materiales e insumos
Gobierno	Leyes y políticas	Sin corrupción	Crear fuentes de trabajo	Créditos preferenciales

Elaborado por: Gabriel Granja

Tabla 3. Direccionamiento estratégico

MISIÓN	
¿Qué somos?	Micro cervecería
¿Qué hacemos?	Cerveza artesanal
¿Cómo lo hacemos?	Cuidando detalles mínimos
¿Quién lo hace?	Personal capacitado
¿Dónde lo hacemos?	Pujilí
¿Para quién lo hacemos?	Clientes
¿Por qué lo hacemos?	Ganar rentabilidad

Misión:

Producir cerveza artesanal de alta calidad y de un sabor inigualable, cuidando los más mínimos detalles para brindar a nuestros clientes una experiencia exquisita, trabajando con honestidad, pertinencia y ética, para alcanzar los niveles de rentabilidad definidos.

VISIÓN	
¿Qué seremos?	Empresa reconocida
¿Qué haremos?	Cerveza artesanal
¿Cómo lo haremos?	Producción de cerveza
¿Quién lo hará?	Personal de la microcerveceria
¿Dónde lo haremos?	Cotopaxi
¿Para quién lo haremos?	Consumidor final
¿Por qué lo haremos?	

Visión:

Llegar a ser una empresa reconocida en la producción de cerveza artesanal en el mercado local, que ofrezca diferentes sabores, gracias a que se preocupa de mantener una constante innovación en los procesos y servicios que ofrece con el fin de llegar a cubrir la demanda directa del consumidor final.

Elaborado por: Gabriel Granja

Se definieron los valores de la empresa. Con una lluvia de ideas en la que participó el propietario de la empresa, a partir de lo que se establecieron como valores:

Calidad: Tener siempre presentes las expectativas de los clientes para mejorar continuamente y lograr satisfacerlas.

Honestidad: Mantener un comportamiento verídico, que respete los valores empresariales y el secreto profesional que se implica en los procesos de la elaboración de la cerveza.

Pertinencia: Tener la capacidad de adecuarse a los cambios que se presenten en el contexto, para lograr cumplir los objetivos que se tracen.

Ética: Demostrar transparencia, credibilidad y responsabilidad en todas las acciones que se realicen para ganar el respeto y la confianza de los clientes.

2.2.2. Análisis del Entorno Externo

Para el análisis del entorno externo se consideran las fuerzas externas clave: económicas; sociales, culturales, demográficas, ambientales; políticas, y ecológicas; así como el análisis competitivo por medio de las 5 fuerzas de Porter.

2.2.2.1. Fuerzas externas clave

Fuerzas económicas. El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador a finales del año 2021 crecerá en un 2,8% (Banco Central del Ecuador, 2021c), lo que indica que el panorama económico del país mejora de a poco, si se considera que en el 2020 este indicador se encontró en el -7,8% gracias a los efectos adversos de la COVID 19, que afectó la dinamización económica del país y dejó estragos negativos en los emprendimientos (Banco Central del Ecuador, 2021c).

Por otra parte, el riesgo país a mediados de junio del 2021 se sitúa en 768 puntos, lo que comprueba que el país está en proceso de recuperación económica, si se toma en cuenta que para febrero del mismo año este indicador fue de 1.263 puntos (Banco Central del Ecuador, 2021b).

Los índices económicos presentados indican que el país mejora su economía y que los negocios van recuperando su espacio, por lo tanto, es una oportunidad para la empresa, porque se visualizan mejores condiciones en el futuro.

Sin embargo, la contribución del Valor Agregado Bruto del sector manufacturero a la variación interanual (primer trimestre 2020-2021) del PIB se ubicó en el -0,56 (Banco Central del Ecuador, 2021a), lo que demuestra una contracción en la economía de este sector, que en gran medida está relacionado con los efectos económicos que produjo la pandemia.

La inflación anual en el 2020 por división de consumo de bebidas alcohólicas y tabaco, dentro de la que se ubica la cerveza se ubicó en 1.37% (Prado, 2020), lo que indica que el precio de estos productos tuvieron un incremento sostenido, lo que representa una amenaza para la empresa, porque los consumidores deben contar con más dinero que el año anterior para adquirirlos.

Por otro lado, a diciembre del 2020 se presentó una evasión de impuestos en el país que alcanza el 7,7% del PIB (Servicio de Rentas Internas, 2020), lo que demuestra que existe un mayor número de comerciantes que no cumplen con sus obligaciones tributarias, lo que pone en desventaja a quienes sí lo hacen.

Tanto el Valor Agregado Bruto del sector manufacturero, la inflación de la división de consumo de bebidas alcohólicas y tabaco, y la evasión de impuestos son indicadores que representan una amenaza para la empresa, porque existe una disminución de producción de bebidas como la cerveza artesanal, un incremento en su precio y posiblemente un incremento de productos similares que ingresan al mercado sin pagar impuestos, lo que afectaría el desarrollo de la cervecería.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas. Según la OMS, el Ecuador es uno de los que más consume bebidas alcohólicas en Latinoamérica (OPS, 2018) y dentro de estas la cerveza es una prioridad, así, en el país se consume un promedio de 39 litros per cápita, en general, los ecuatorianos consumen 5.5 millones de hectolitros de cerveza cada año (González, 2019).

Lo que va de la mano con el crecimiento poblacional si se considera que en la provincia de Cotopaxi en donde se sitúa la micro cervecera 2 G, así, el INEC (2010), existen más de 183.000 personas que conforman la población económicamente activa y que la tasa de crecimiento anual de este grupo se ubica en el 3,6% anualmente.

Estos indicadores, muestran que existe una oportunidad para el desarrollo de la empresa cervecera.

En cuanto al empleo, la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo en el 2021, identificó que el 32% de la población cuenta con un empleo adecuado que le permite tener ingresos iguales o superiores al salario mínimo; además, entre el 2019 y 2020 se presentó un incremento de desempleo del 5% y para abril del 2021 esta tasa subió al 5,6% (INEC, 2021).

Este aspecto representa una amenaza para la empresa, porque a mayor desempleo, menores ingresos para invertirlos en productos que no son de primera necesidad, como lo es la cerveza.

Fuerzas ambientales. Para fabricar un litro de cerveza se requiere aproximadamente entre 3 y 5 litros de agua, por lo tanto, en su producción se presenta una huella hídrica que afecta al medio ambiente; sin embargo, en todo el proceso esta cifra mucho más elevada.

Desde la siembra de su materia prima hasta su transformación se podrían usar alrededor de 180 litros de agua para elaborar un litro cerveza (García, 2021). Este aspecto representa una amenaza para la empresa a largo plazo, porque la sostenibilidad de la inversión en gran medida depende de la disponibilidad continua de los recursos que se usan para el efecto. Entonces, a un futuro, posiblemente lejano, no se contaría con la suficiente cantidad de agua para seguir produciendo la bebida que se comercializa.

Fuerzas políticas

Las empresas cuentan con el apoyo del Estado, así, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación busca incentivar la creación de plazas de trabajo y mejorar los ingresos de las familias, para lo que, impulsa la contratación de talento humano a través de diferentes formas que beneficien a las partes, con la finalidad de que los ciudadanos cuenten con mejores condiciones de vida; además, existe un mayor acceso a créditos a tasas preferenciales para favorecer a los empresarios y emprendimientos (Asamblea Nacional, 2020).

Además, a partir de las últimas elecciones presidenciales en las que ganó el Sr. Guillermo Lasso, a decir de los especialistas, existe el reto político de devolver al país a la normalidad, para lo que, se generó un plan de vacunación que enfrente la grave crisis sanitaria y responda a la pandemia para favorecer a todos los ecuatorianos, devolverles la paz e impulsar la economía (Belchi, 2021).

Por otra parte, el Plan de Gobierno de Guillermo Lasso hace énfasis en proponer políticas públicas que impulsa los emprendimientos en el país, simplificando los trámites que se requieren para generar nuevos negocios, facilitando financiamiento y otorgar capacitación técnica a las micro y pequeñas empresas para impulsar su crecimiento y productividad (Lasso & Borrero, 2021).

Estos factores representan una oportunidad para la empresa, porque existe un clima político que favorece su crecimiento.

Fuerzas tecnológicas. Las micro cervecerías artesanales usan técnicas de producción básicas (Sánchez, 2017), por lo tanto, el uso de tecnología es limitado para elaborar la cerveza, lo que, la pone en desventaja en comparación con la cerveza industrial y limita su producción, siendo esto una amenaza para el crecimiento de la empresa.

Por otra parte, en el ámbito administrativo la tecnología sí está presente, así, el Internet representa el motor que estimula la productividad, porque ahorra a las empresas recursos relacionados con la distribución y transacción, lo que incluye la contabilidad, las relaciones públicas, marketing y otros que inciden favorablemente en las organizaciones. Por lo tanto, esta condición representa una oportunidad para la micro Cervecería 2 G.

2.2.2.2. Análisis competitivo. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Los principales clientes de la Cervecería 2 G son restaurantes y bares que venden cerveza artesanal. Los ingredientes principales a utilizarse son cebada malteada, agua, lúpulo y levadura, todos importados. Las presentaciones del producto son en barriles de 10 y 20 litros y botellas de vidrio de 296 ml.

El poder de negociación de los compradores es alto. Los principales compradores de la cerveza 2 G son El Alabado Restaurante & Grill, EL Anzuelo Marisquería y otros sitios que se dedican a la venta de cerveza artesanal, quienes venden a sus clientes diferentes bebidas para acompañar sus comidas.

En este sentido, la cerveza es un producto estándar que se diferencia mínimamente por los sabores que se les puede dar a las que son de tipo artesanal. Entonces, los compradores pueden optar por las diferentes marcas que existen en el mercado, lo que reduce la posibilidad de que la cerveza que se produce en la micro Cervecería 2 G se posicione rápidamente en el mercado. Esto representa una amenaza para la empresa.

El poder de negociación de los proveedores es alto. Los proveedores de la empresa son Brausupplies Cía. Ltda. y Distribuidora Castro. Brausupplies es una compañía que importa los insumos y materia prima para elaborar cerveza artesanal desde Alemania y mantiene el oligopolio en el mercado dentro de la provincia, por lo que, tiene un alto poder de negociación en cuanto a precios y formas de pago.

En el caso de Distribuidora Castro, es la empresa a la que se adquieren las botellas para envasar el producto, si bien, en el mercado existen algunas que ofrecen lo mismo, esta es la que mejores precios tiene. La negociación del precio depende de la cantidad de producto que se adquiera, pero, es la proveedora quien impone las condiciones, entonces, este factor representa una amenaza para la empresa.

La rivalidad del mercado es alta. La micro Cervecería 2 G compite con grandes industrias que están posicionadas en el mercado como Cervecería Nacional, Heineken Ecuador S.A. y Cervecería Sabaibeer S. A. que con otras ocho compañías facturaron en el 2018 USD 567.880.762,00 (González, 2019), lo que hace que tengan una participación del 98% del mercado.

Las cervecerías artesanales en el mismo año facturaron USD 14.000.000,00 (Calle, 2019) lo que indica que tienen una clara desventaja con las de mayor tamaño, por lo tanto, es indispensable competir en precio, calidad y servicio.

Además, Cervecería 2 G compite en el mercado local con otras micro cervecerías: El Torreón – Pujilí, Saraku – Latacunga, El Molle – Salcedo, Espíritu del silencio – Pujilí, La Bestia – Latacunga, esto permite que los consumidores cambien de marca fácilmente, lo que representa una amenaza para la empresa.

La entrada potencial de nuevos competidores en el mercado es **media**, porque si bien el mercado de las cervezas resulta atractivo, se trata de un producto que para elaborarlo se requiere de un conocimiento especializado, la observancia de ciertas normas y buenas prácticas de manufactura para cumplir con lo requerido y obtener la notificación sanitaria y el código de lote que certifica la calidad del producto. Aspectos que representan barreras de entrada a nuevos competidores, lo que resulta una oportunidad para la empresa.

Sin embargo, en el mercado existen empresas que no están reguladas y son competencia para quienes sí lo están; por otro lado, no existe un gremio local que contribuya con la autoridad a vigilar que los fabricantes de cerveza artesanal cumplan con los requisitos básicos, lo que representa una amenaza para el desarrollo de la empresa, porque existen nuevos competidores que pueden ofrecer el producto a menores costos porque no pagan los tributos obligatorios por fabricar cerveza artesanal.

El desarrollo potencial de productos sustitutos es medio porque la cerveza forma parte del grupo de bebidas alcohólicas y los consumidores pueden optar por cualquiera de las que se disponen en el mercado, además, existen licores que cuestan menos (vinos espumantes, licor artesanal, entre otros), que puede afectar la decisión de compra del consumidor. Tal como, lo refieren los principales clientes que tiene la empresa, quienes en promedio señalan que la aceptación de la cerveza artesanal en sus locales es del 41%.

2.2.2.3. MEFE

Tabla 4. MEFE

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Incentivos para el desarrollo de emprendimientos	0,10	4	0,40
Incremento de la demanda de cerveza artesanal	0,20	4	0,80
Estabilidad política	0,10	3	0,30
Desarrollo tecnológico aplicado a la gestión administrativa de las micro empresas	0,10	3	0,30
Capacidad de producción innovadora	0,10	3	0,30
Amenazas			
Preferencia por el consumo de cerveza industrial	0,10	1	0,10
Limitados proveedores de materia prima	0,10	2	0,20
Alta rivalidad entre las cervecerías artesanales y las industriales	0,05	1	0,05
Precios estandarizados	0,05	2	0,10
Desarrollo potencial de productos sustitutos	0,10	1	0,10
TOTAL	1		2,65

Elaborado por: Gabriel Granja

El valor ponderado en la MEFE es de 2,65, es decir que, la empresa está por encima del promedio que es 2,5, por lo tanto, existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

2.2.2.4. MPC

Para la matriz del perfil competitivo se consideraron dos micro cervecerías artesanales que comercializan su producto en la provincia de Cotopaxi y representan la principal competencia: El Torreón – Pujilí (competidor 1) y La Bestia – Latacunga (competidor 2); se tomaron en cuenta los factores críticos: posicionamiento, aceptación en redes, calidad, innovación y promoción. Para el efecto, se aplicó una encuesta a los 10 clientes de la empresa, quienes también

compran a la principal competencia. Para medir la aceptación en redes, se tomó en cuenta el número de “me gusta” que tienen las cuentas de Facebook de las empresas analizadas.

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Cervecería 2 G			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Cal.	Peso pon.	Cal.	Peso pon.	Cal.	Peso pon.
Posicionamiento de la marca	0,25	1	0,25	4	1,00	3	0,75
Aceptación en redes	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45
Calidad	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,6
Innovación	0,25	2	0,50	4	1,00	3	0,75
Calidad-precio	0,15	1	0,15	4	0,60	3	0,45
Total	1		1,85		3,80		3,00

Elaborado por: Gabriel Granja

Según los resultados de esta matriz, la principal competencia para la micro Cervecería 2G es El Torreón-Pujilí, la que alcanzó un peso ponderado de 3,80, por lo que, es preciso definir estrategias que permitan introducir y posicionar el producto en el mercado local.

2.2.3. Análisis del Entorno Interno

La Cervecería 2 G está ubicada en el cantón Pujilí, en un sitio estratégico porque está cerca a los clientes. Se encuentra a 28 km de Salcedo (30 minutos); 15 km (20 minutos) de Latacunga; 24km (33 minutos) de Saquisilí. Además, se tiene previsto ampliar la cobertura hasta La Maná que está a 128km (2:30 horas) que tiene un clima cálido que invita a tomar cerveza fría.

Además, el cantón en el que se ubica la cervecería tiene costos más bajos en cuanto arriendo y agua que Latacunga, lo que reduce los costos fijos e incrementa la rentabilidad.

Para el análisis del entorno interno se realizó una auditoría a la empresa enfocada en las áreas de gerencia, mercadotecnia, finanzas, producción, investigación y desarrollo, para lo que, se entrevistó al gerente-propietario, al vendedor y ayudante (ver anexo 4), a partir de los resultados obtenidos se encontró que:

En los aspectos que se relacionan con la **gerencia**, la empresa mantiene una dirección estratégica basada en empirismo y la experiencia, por lo que carece de una socialización efectiva de los objetivos y metas que se buscan cumplir, sin embargo, de que exista una delegación de autoridad apropiada entre los diferentes niveles jerárquicos.

Por otra parte, su estructura organizacional es pertinente, no obstante, de que los procesos productivos no estén claramente definidos. En cuanto, a la gestión de talento humano, existe un clima laboral adecuado, por lo que, no existen índices de rotación y ausentismo importantes; empero, se carece de mecanismos de recompensa y control eficientes.

En el área de **mercadotecnia**, está a cargo del gerente –propietario, en este ámbito se carece de un estudio que identifique el segmento del mercado al que se dirige la oferta; por lo que, la empresa aún no se posiciona en el mercado entre sus competidores, producto de que existe una inadecuada promoción y publicidad. Lo que bien puede deberse a que no se cuente con una planeación y elaboración de presupuestos destinados para esta área.

Los canales de distribución son inadecuados, por lo que, no benefician a la rentabilidad de la empresa; además, la organización de ventas es ineficaz, limitando su capacidad de venta. No obstante, de que la percepción de los clientes de la calidad del producto y servicio de venta sea buena.

En el área de **finanzas**, se encontró que la empresa tiene posibilidad de obtener capital que se requiere a corto plazo, porque el propietario cuenta con los recursos económicos para el efecto; y de endeudarse a largo plazo, gracias a que él mantiene una cuenta en uno de los bancos de la zona y recibe constantemente invitaciones para adquirir un préstamo. Sin embargo, la empresa es ineficiente en la elaboración de presupuestos de capital efectivos.

Por otro lado, las políticas de reparto de utilidades son aceptables, lo que permite que los involucrados trabajen en función de cumplir metas comunes. En el año fiscal del año 2019 la empresa presentó ventas por USD 29.075,76 y una utilidad bruta de USD 13.744,75, al utilizar la fórmula para identificar la rentabilidad de ventas

(Beneficio Bruto / ventas), el resultado fue 0,47, lo que muestra que por cada dólar que se vende se gana UDS0,47.

En el área de **producción**, los proveedores de materias primas son confiables; las instalaciones y equipamiento están en buenas condiciones; las políticas y procedimientos de control de inventarios y de calidad son efectivos; las instalaciones, los recursos están ubicados de forma estratégica.

No obstante, de que la empresa no posee capacidades tecnológicas para los procesos productivos, cumple con todos los requisitos establecidos por los entes regulatorios.

En el área de **investigación y desarrollo**, la empresa al ser netamente artesanal, la tecnología que se usa es la mínima requerida para el proceso de fabricación de la cerveza.

El sistema de cómputo y de información es básico, se usa es el Internet para la gestión contable, inventarios, trámites burocráticos y otros. Por lo tanto, no se emplean tic para mantener la información con el público interno, lo que hace que no sea eficaz.

2.2.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Personal capacitado	0,15	4	0,60
Producto de calidad	0,10	4	0,40
Accesibilidad a capital	0,10	4	0,40
Proveedores confiables	0,10	4	0,40
Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
Debilidades			
Funciones indefinidas	0,10	2	0,20
Estudio de mercado incipiente	0,10	1	0,10
Inadecuada promoción y publicidad	0,10	1	0,10
Ineficientes canales de distribución	0,10	1	0,10
Ineficiente gestión de ventas	0,10	1	0,10
Total	1		2,55

Elaborado por: Gabriel Granja

El resultado del ponderado en la MEFI aplicada a la micro Cervecería 2 G es de 2,55, lo que está dentro del promedio e indica que es una empresa con una posición interna que le permite afrontar sus debilidades.

2.2.4. Definición de Objetivos a Largo Plazo

OLP 1. Incrementar los ingresos al año 2026 en un 18% más, considerando el crecimiento poblacional anual de la PEA de la provincia de Cotopaxi (3,6%).

OLP 2. Aumentar el número de clientes en un 50% a partir del año 2022, considerando el escenario conservador de la variación interanual del número de clientes de acuerdo con el historial (ver anexo 4).

OLP 3. Posicionar a la Cervecería 2 G dentro de las cinco de más prestigio en la provincia de Cotopaxi, al garantizar la calidad del producto.

OLP 4. Incrementar la competitividad de los colaboradores de la cervecería para mantener la mejora continua.

2.2.5. Definición de Estrategias

Para la definición de estrategias se presentan las matrices FODA, PEEA y MIE.

2.2.5.1. FODA

Tabla 7. Matriz FODA

		Fortalezas - F	Debilidades - D
Micro Cervecería 2G		F1. Personal capacitado. F2. Producto de calidad. F3. Accesibilidad a capital. F4. Proveedores confiables. F5. Ubicación estratégica.	D1. Funciones indefinidas. D2. Estudio de mercado incipiente. D3. Inadecuada promoción y publicidad. D4. Ineficientes canales de distribución. D5. Ineficaz gestión de ventas.
Oportunidades - O	Estrategia – FO (desarrollar)	Estrategia – DO (buscar)	
O1. Incentivos para el desarrollo de emprendimientos.	Desarrollo de mercados, al expandir el área geográfica de cobertura. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O5)	Desarrollo de mercados y producto al identificar nuevos segmentos de mercado y ofertar el producto en distintos tamaños acorde a los	

O2. Incremento de la demanda de cerveza artesanal.	Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales para crear una marca conjunta. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O5)	distintos segmentos. (D2, D4, D5, O1, O2, O5).
O3. Estabilidad política.		Desarrollo del mercado, al incorporar el canal de venta directo al cliente. (D3, D4, D5, O2, O4, O5).
O4. Desarrollo tecnológico aplicado a la gestión administrativa de las micro empresas.	Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales opciones de bebidas. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O5)	Desarrollo de mercado, al mejorar la imagen de la marca del producto (D2, D3, D5, O1, O2, O4, O5).
O5. Capacidad de producción innovadora.		Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con agencias de viajes que incluyan visitas a la planta de producción (D1, D2, D3, D4, D5, O2, O3, O4, O5)

Amenazas - A	Estrategia – FA (potenciar)	Estrategia – DA (formular)
A1. Preferencia por el consumo de cerveza industrial.	Desarrollo de mercado, al promocionar el producto en ferias de emprendimientos (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4, A5).	Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea (D2, D3, D4, D5, A1, A3).
A2. Limitados proveedores de materia prima.	Desarrollo de mercado al crear nuevos empaques para los productos que sean atractivos para los clientes (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4, A5).	Integración horizontal, al participar con otras cervecerías artesanales para comprar al por mayor la materia prima e insumos y lograr tener mayor poder de negociación con los proveedores. (D2, D3, D4, D5, A1, A3).
A3. Alta rivalidad entre las empresas productoras de cerveza artesanal e industrial.	Desarrollo de producto al innovar el actual dándole nuevas características (cuerpo, sabor y aroma) (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A3, A4, A5).	
A4. Precios estandarizados.		
A5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.		

Elaborado por: Gabriel Granja

2.2.5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Tabla 8. Matriz PEEA

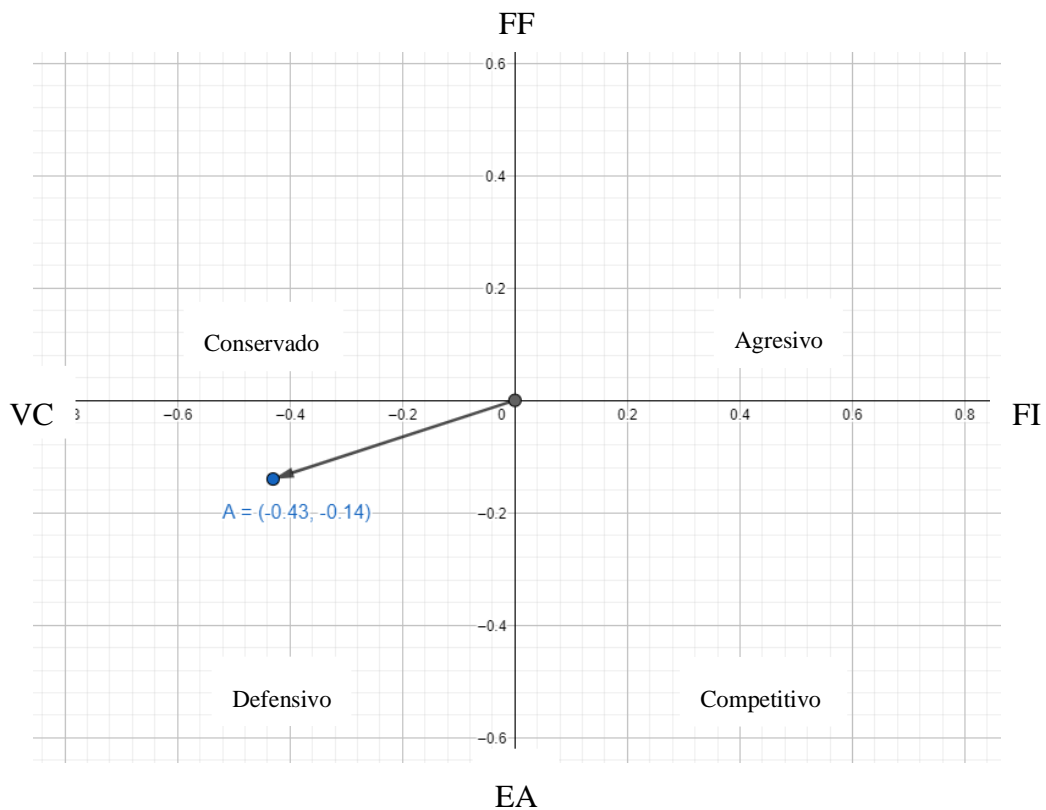
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Rendimiento sobre la inversión	4	1 Cambios tecnológicos	-4
2 Apalancamiento	3	2 Tasa de inflación	-4
3 Liquidez	3	Variación de la demanda	-3
4 Capital de trabajo	4	4 Rango de precios de productos competitivos	-3
5 Flujo de caja	3	5 Barreras de entrada al mercado	-3

6 Facilidad de salida del mercado	3	6 Presión de los productos sustitutos	-5
7 Riesgo involucrado en el negocio	4	Elasticidad de precios de la demanda	-3
Promedio	3,43		-3,57

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1 Participación en el mercado	-5	1 Potencial de crecimiento	4
2 Calidad del producto	-2	2 Potencial de utilidades	3
3 Ciclo de vida del producto	-3	3 Estabilidad financiera	3
4 Lealtad del consumidor	-4	4 Conocimiento tecnológico	3
6 Utilización de la capacidad de los competidores	-5	5 Utilización de recursos	4
6 Conocimiento tecnológico	-4	6 Intensidad de capital	4
7 Control sobre los proveedores	-4	7 Facilidad de entrada al mercado	3
Promedio	-3,86		3,43

Fuente: Adaptado de (Fred, 2003, p. 206)

Elaborado por: Gabriel Granja



Eje x = (VC+FI) = 0,43; Eje y = (EE+FF) = -0,14

Figura 8. Matriz PEEA

Elaborado por: Gabriel Granja

Según los resultados de la matriz PEEA, la empresa se encuentra dentro del cuadrante defensivo, lo que indica que “es una empresa que cuenta con una posición competitiva débil en una industria con crecimiento (...) debe centrar su atención en reducir las debilidades internas para evitar las amenazas externas” (David, 2003, p. 205), por lo que, deberá implementar estrategias de diversificación concéntrica para mantenerse en el mercado.

2.2.5.3. MIE

Para la elaboración de la MIE, se considera la sumatoria de ponderados de la MEFI que corresponde al eje Y es de 2,55; la sumatoria de ponderados de la MEFE que corresponde al eje X es de 2,65; y, el promedio de los dos es de 2,60.

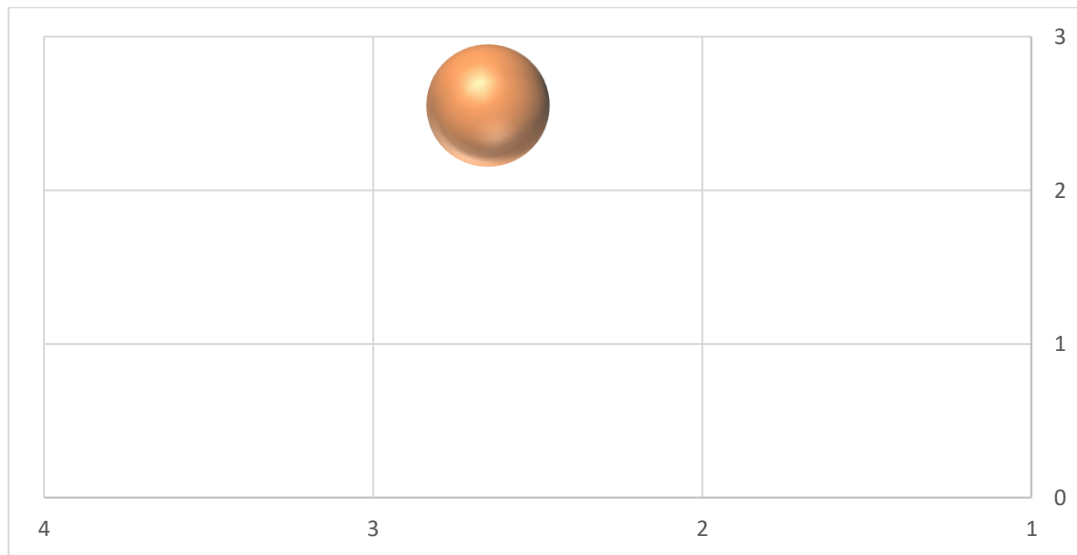


Figura 9. MIE

Elaborado por: Gabriel Granja

El resultado de la MIE de la micro Cervecería 2 G obtuvo un valor promedio de 2,60, lo que la ubica en el cuadrante de crecer y construir, por lo tanto, se sugiere la implantación de estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos; así como de integración (David, 2003).

2.2.6. Definición de Estrategias y Articulación con los OLP

OLP 1. Incrementar los ingresos al año 2026 en un 18% más, considerando el crecimiento poblacional anual de la PEA de la provincia de Cotopaxi (3,6%).

- Desarrollo de mercados y producto al identificar nuevos segmentos de mercado y ofertar el producto en distintos tamaños acorde a los distintos segmentos, por medio de un estudio de mercado a través la aplicación de una encuesta que mida las preferencias de los potenciales clientes en cuanto a precio, producto, plaza y promoción, por medio de un link de acceso generado desde Google Formularios, al invitar al público objetivo que responda a través del Facebook de la empresa.
- Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales (El Torreón y La Bestia) para crear una marca conjunta que será promocionada en fechas especiales de la provincia, esto es: Mamá Negra de la ciudad de Latacunga, Corpus Christi en Pujilí, Homenaje a la Virgen del Quinche en Saquisilí.
- Integración horizontal, al participar con otras cervecerías artesanales (El Torreón y La Bestia) para comprar al por mayor la materia prima e insumos y lograr tener mayor poder de negociación con los proveedores y así reducir los costos directos. A través de visitas directas a las fábricas para proponerles la iniciativa.

OLP 2. Aumentar el número de clientes en un 50% a partir del año 2022, considerando el escenario conservador de la variación interanual del número de clientes de acuerdo al historial (ver anexo 4).

- Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea, sin límite en la cantidad de botellas. El costo de entrega a domicilio será asumido por el cliente de acuerdo a la distancia, ya que, para la distribución se usarán plataformas digitales de entrega como Uber Eats u otros similares.
- Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales

opciones de bebidas, para lo que, se usarán los exhibidores de madera manufacturados artesanalmente.

- Desarrollo de mercados, al expandir el área geográfica de cobertura, por medio de visitas programadas por parte del agente vendedor a distintos restaurantes para ofrecerles la oportunidad de que incluyan dentro de sus opciones de bebidas cerveza artesanal 2G.

OLP 3. Posicionar a la Cervecería 2 G dentro de las cinco de más prestigio en la provincia de Cotopaxi, al garantizar la calidad del producto.

- Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con agencias de viajes que incluyan visitas a la planta de producción, para lo cual, el agente vendedor visitará los gestores de viajes que realicen viajes por el cantón Pujilí para darles a conocer el producto a través de los dípticos con los que cuenta la empresa e invitarles a que incluyan el recorrido a la fábrica.
- Desarrollo de mercado, al mejorar la imagen de la marca del producto, para lo que, se contratará un diseñador gráfico que innove el diseño del logo de la empresa, el que deberá estar en todos los elementos publicitarios que se expongan en adelante.
- Desarrollo de mercado, al promocionar el producto en las dos ferias de emprendimientos que se realizan al año en Latacunga: Patronato del GAD Municipal de Latacunga y Cámara de Comercio de Latacunga, para lo cual, gestionará la adjudicación de un puesto que permita dar a conocer el producto y hacer degustaciones.

OLP 4. Incrementar la competitividad de los colaboradores de la cervecería para mantener la mejora continua.

- Desarrollo de mercados y producto al identificar nuevos segmentos de mercado y ofertar el producto en distintos tamaños acorde a los distintos segmentos.
- Desarrollo de mercado al crear nuevos empaques para los productos que sean atractivos para los clientes, los que serán creados por el diseñador gráfico.

- Desarrollo de producto al innovar el actual dándole nuevas características (cuerpo, sabor y aroma), esto estará a cargo del trabajador operativo y será el resultado del aprendizaje que se reciba en la certificación de cerveza artesanal Cicerone.

2.2.6.1. MEP

En análisis de los datos cualitativos inherentes a la empresa identifican que se encuentra en el cuadrante IV, es decir, en una posición competitiva sólida en relación a sus principales competidores en un mercado de crecimiento lento; por lo tanto, se requiere establecer la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, la diversificación de conglomerados; y, alianzas estratégicas.

Así, como parte de la diversificación horizontal se incluye la participación con otras cervecerías artesanales para comprar al por mayor la materia prima e insumos y lograr tener mayor poder de negociación con los proveedores.

Dentro de la diversificación concéntrica se propone la creación de una marca conjunta con otras cervecerías para competir en el mismo mercado y ganar espacio.

Por otro lado, se propone generar alianzas estratégicas con agencias de viajes para que incluyan dentro de sus paquetes visitas a la planta de producción para dar a conocer cómo se produce la cerveza artesanal y mejorar el posicionamiento que tiene la marca en el mercado, a los visitantes se les hará degustaciones del producto.

Por otro lado, se establecerán también alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y lo promocionen como parte de sus principales opciones de bebidas.

2.2.6.2. MPEC

Factores clave de éxito en la industria	Importancia ponderación	Expandir área geográfica		Alianzas con otras cervecerías para crear una marca conjunta		Exhibición del producto en restaurantes		Identificar nuevos segmentos de mercado y ofertar el producto en distintos tamaños		Incorporar el canal de venta directo al cliente		Mejorar la imagen de la marca		Establecer alianzas estratégicas con agencias de viajes		Promocionar el producto en ferias de emprendimientos		Crear nuevos empaques		Innovar el producto actual dándole nuevas características		Vender el producto directamente en línea		Alianzas con otras cervecerías para comprar al por mayor la materia prima e insumos	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Incentivos para el desarrollo de emprendimientos	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2	0,2
Incremento de la demanda	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Estabilidad política	0,1	0	0	2	0,2	0	0	0	0	0	0	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1
Desarrollo tecnológico	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	0	0	1	0,1	4	0,4	2	0,2
Capacidad de producción innovadora	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1	3	0,3	2	0,2	0	0	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Amenazas																									
Preferencia por el consumo	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Limitados proveedores	0,1	0	0	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,4
Alta rivalidad	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Precios estandarizados	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Desarrollo potencial de productos sustitutos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
TOTAL	1																								
FACTORES	Fortalezas																								
Personal capacitado	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15	0	0	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45	3	0,45	1	0,15

Producto de calidad	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Accesibilidad a capital	0,10	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	0	0	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Proveedores confiables	0,10	0	0	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	0	0	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Ubicación estratégica	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debilidades	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Funciones indefinidas	0,10	0	0	1	0,1	1	0,1	0	0	0	0	0	0	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1	0	0
Estudio de mercado incipiente	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Inadecuada promoción y publicidad	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Ineficientes canales de distribución	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Ineficaz gestión de ventas	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Total	1																								
Suma del puntaje total del grado de atracción																									
			5,85		6,65		5,9		5,15		5,6		3,8		5,2		5,35		4,9		5,55		6		3,9

Elaborado por: Gabriel Granja

Según los resultados de la MPEC, las cinco estrategias que tienen mayor grado de atracción y posibilidades de éxito son:

1. Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales para crear una marca conjunta (6,65).
2. Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea (6,0)
3. Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales opciones de bebidas (5,9).
4. Desarrollo de mercados, al expandir el área geográfica de cobertura (5,85).
5. Desarrollo de producto al innovar el producto actual dándole nuevas características (cuerpo, sabor y aroma) (5,55).

Por lo tanto, se puede establecer que estas estrategias serán las retenidas y que las que quedan las de contingencia.

2.2.6.3. Matriz de Estrategias versus OLP

Define las estrategias identificar que servirán para la consecución de los OLP.

Tabla 9. Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo

Estrategias retenidas		OLP1	OLP2	OLP3
E1	Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales para crear una marca conjunta.	X	X	X
E2	Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea.	X	X	X
E3	Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales opciones de bebidas.	X	X	X
E4	Desarrollo de mercados, al expandir el área geográfica de cobertura.	X	X	X
E5	Desarrollo de producto al innovar el actual dándole nuevas características.	X	X	X

Elaborado por: Gabriel Granja

2.2.6.4. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

La matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores establece las posibles reacciones de las principales cervecerías que son la competencia, con relación a las estrategias determinadas por la micro Cervecería 2 G.

Tabla 10. Matriz de Estrategias vs. posibilidades de los competidores

Estrategias	Posibles competidores	
	El Torreón	La Bestia
E1 Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales para crear una marca conjunta.	Replicar	Replicar
E2 Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea.	Indiferente	Replicar
E3 Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales opciones de bebidas.	Indiferente	Indiferente
E4 Desarrollo de mercados, al expandir el área geográfica de cobertura.	Replicar	Replicar
E5 Desarrollo de producto al innovar el actual dándole nuevas características.	Indiferente	Replicar

Elaborado por: Gabriel Granja

2.2.7. Implementación de la Estrategia

2.2.7.1. Objetivos a corto plazo

OLP 1. Incrementar los ingresos al año 2026 en un 18% más, considerando el crecimiento poblacional anual de la PEA de la provincia de Cotopaxi (3,6%).

- OCP1.1. Aumentar el 3,6% las ventas de cada año, a partir del 2022.
- OCP1.2. Reducir el 0,17% de los costos cada año, a partir del 2022, al considerar que es posible reducir en ese porcentaje los costos directos

porque se pretende negociar mejores precios en la adquisición de materia prima con el distribuidor (ver anexo 5).

- OCP 1.3. Diversificar la cartera de productos para llegar a nuevos segmentos del mercado y ampliar la cobertura geográfica a otras urbes de la provincia.

OLP 2. Aumentar el número de clientes en un 50% a partir del año 2022, considerando el escenario conservador de la variación interanual del número de clientes de acuerdo al historial (ver anexo 5).

- OCP 2.1. Desarrollar estrategias de marketing convencional y digital para mejorar el posicionamiento y publicidad destacando la calidad del producto para incrementar la cartera de clientes.
- OCP 2.2. Establecer planes de fidelización dirigidos a los clientes reconociendo su importancia para la empresa.
- OCP 2.3. Ofrecer un servicio de venta de calidad para diferenciarse de la competencia, al poner en evidencia el profesionalismo del cuerpo de ventas de la empresa.

OLP 3. Posicionar a la Cervecería 2 G dentro de las cinco de más prestigio en la provincia de Cotopaxi, al garantizar la calidad del producto.

- OCP 3.1. Obtener la certificación de cerveza artesanal Cicerone.
- OCP 3.2. Incrementar nuevos sabores y tamaños de envases que se ofrecen, para llegar a nuevos segmentos de mercado.
- OCP 3.3. Implantar estrategias de marketing digital y convencional que impulse la cerveza 2G a nuevos segmentos de mercado en otras ciudades del país.

OLP 4. Incrementar la competitividad de los colaboradores de la cervecería para mantener la mejora continua.

- OCP 4.1. Establecer perfiles de puestos de trabajo para contratar personal competente.
- OCP 4.2. Promover la capacitación continua de los trabajadores en gestión de ventas, atención al cliente y producción de cerveza.

- OCP 4.3. Mantener un buen flujo de comunicación interno y externo para coordinar la producción del producto, estimular el trabajo en equipo y atender a los clientes satisfactoriamente.

2.2.7.2. Recursos asignados

Los recursos que se asignan para la implantación de las estrategias se vinculan con los objetivos, como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 11. Recursos asignados a los objetivos a corto plazo

Recursos destinados para la ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP 1. Incrementar los ingresos al año 2026 en un 18% más, considerando el crecimiento poblacional anual de la PEA de la provincia de Cotopaxi (3,6%).			
OCP1.1. Aumentar el 3,6% las ventas de cada año, a partir del 2022.	Recursos económicos para diseñar e implantar el plan de marketing.	Visión, misión.	Especialista en marketing digital y convencional.
OCP1.2. Reducir el 0,17% de los costos cada año, a partir del 2022, tomando en cuenta el escenario conservador de la inflación en el periodo julio-diciembre de 2019.	Manejo económico eficiente para reducir los costos.		Personal capacitado en administración.
OCP1.3. Diversificar la cartera de productos para llegar a nuevos segmentos del mercado y ampliar la cobertura geográfica a otras urbes de la provincia.	Recursos económicos para diversificación.		Personal capacitado en la elaboración de cerveza artesanal.
OLP 2. Aumentar el número de clientes en un 50% a partir del año 2022, considerando el escenario conservador de la variación interanual del número de clientes de acuerdo al historial			
OCP 2.1. Desarrollar estrategias de marketing convencional y digital para mejorar el posicionamiento y publicidad destacando la calidad del producto para incrementar la cartera de clientes.	Recursos económicos para contratar un experto en marketing. Recursos económicos para implantar las estrategias del plan de marketing.	Visión, misión.	Especialista en marketing digital y convencional.
OCP 2.2. Establecer planes de fidelización dirigidos a los clientes reconociendo su importancia para la empresa.	Recursos económicos para la implementación de planes de fidelización del cliente.		Personal capacitado en el diseño de planes de fidelización del cliente.
OCP 2.3. Ofrecer un servicio de venta de calidad para diferenciarse de la competencia, al poner en evidencia el profesionalismo del cuerpo de ventas de la empresa.	Recursos económicos para la capacitación de la fuerza de ventas en atención al cliente.		Personal capacitado en gestión de ventas y atención al cliente.
OLP 3. Posicionar a la Cervecería 2 G dentro de las cinco de más prestigio en la provincia de Cotopaxi, al garantizar la calidad del producto.			
OCP 3.1. Obtener la certificación de cerveza artesanal Cicerone.	Recursos económicos para obtener la certificación.	Visión, misión.	Personal capacitado en la elaboración de cerveza.
OCP 3.2. Incrementar nuevos sabores y tamaños de envases que se ofrecen, para llegar a nuevos segmentos de mercado.	Recursos económicos para la innovación en la producción de la cerveza.		

OCP 3.3. Implantar estrategias de marketing digital y convencional que impulse la cerveza 2G a nuevos segmentos de mercado en otras ciudades del país.	Recursos económicos para la implantación de estrategias de marketing digital y convencional.		Personal capacitado en marketing.
OLP 4. Incrementar la competitividad de los colaboradores de la cervecería para mantener la mejora continua.			
OCP 4.1. Establecer perfiles de puestos de trabajo para contratar personal competente.	Recursos económicos para la elaboración de los perfiles de puestos de trabajo.		Personal capacitado en gestión de talento humano.
OCP 4.2. Promover la capacitación continua de los trabajadores en gestión de ventas, atención al cliente y producción de cerveza.	Recursos económicos para capacitación del talento humano.	Visión, misión.	Especialistas en gestión de ventas, atención al cliente y producción de cerveza.
OCP 4.3. Mantener un buen flujo de comunicación interno y externo para coordinar la producción del producto, estimular el trabajo en equipo y atender a los clientes satisfactoriamente.	Recursos económicos para crear canales de comunicación eficientes.		Personal capacitado en el manejo de canales de comunicación empresarial.

Elaborado por: Gabriel Granja

2.2.7.3. Políticas

A continuación, se definen políticas alineadas a las estrategias retenidas, fundamentadas en la misión y visión de la empresa.

Tabla 12. Políticas establecidas para cada estrategia retenida

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E1: Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales para crear una marca conjunta.	P1.1: Perfeccionar cada día el servicio que se ofrece al cliente, para garantizarle una experiencia inolvidable al consumir nuestro producto. P1.2: Trabajar en equipo, en función de la misión y visión de la empresa. P1.3: Contar con talento humano calificado que trabaje para alcanzar metas comunes. P1.4: Innovar constantemente, tomando en cuenta las expectativas de nuestros clientes.
E2: Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea.	P2.1: Contratar profesionales que sean competentes en todo lo que hacen para cumplir con la misión y visión de la empresa. P2.2: Innovar constantemente, tomando en cuenta las expectativas de nuestros clientes. P2.3: Perfeccionar cada día el servicio que se ofrece al cliente, para garantizarle una experiencia inolvidable al consumir nuestro producto. P2.4: Mantener como principio básico del trabajo, la mejora continua.
E3: Penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales opciones de bebidas.	P3.1: Mantener una comunicación asertiva con los clientes internos y externos para tener buenas relaciones con ellos. P3.2: Segmentar al mercado según sus necesidades para cubrir la demanda existente. P3.3: Innovar constantemente, tomando en cuenta las expectativas de nuestros clientes. P3.4: Mantener como principio básico del trabajo, la mejora continua.
E4: Desarrollo de mercados, al expandir el área geográfica de cobertura.	P4.1: Contratar profesionales que sean competentes en todo lo que hacen para cumplir con la misión y visión de la empresa. P4.2: Innovar constantemente, tomando en cuenta las expectativas de nuestros clientes. P4.3: Segmentar al mercado según sus necesidades para cubrir la demanda existente.

		P4.4: Mantener una comunicación asertiva con los clientes internos y externos para tener buenas relaciones con ellos.
E5	Desarrollo de producto al innovar el actual dándole nuevas características.	<p>P5.1: Innovar constantemente, tomando en cuenta las expectativas de nuestros clientes.</p> <p>P5.2: Segmentar al mercado según sus necesidades para cubrir la demanda existente.</p> <p>P5.3: Mantener como principio básico del trabajo, la mejora continua.</p>

Elaborado por: Gabriel Granja

2.2.7.4. Estructura de la organización

En la actualidad la Cervecería 2G dentro de su estructura organizacional cuenta con dos niveles jerárquicos: la gerencia que está a cargo de su propietario y es quien se encarga de administrar el negocio, realizar la gestión de ventas, adquisiciones, inventarios y contabilidad. También, es el representante legal de la empresa, por lo que, realiza los trámites correspondientes para cumplir con los permisos de funcionamiento. Además, es quien está a cargo de actualizar y monitorear las redes sociales.

Es el responsable de contratar a sus colaboradores, entre ellos, el diseñador gráfico para el rediseño de la marca, el contenido publicitario que se exhibirá en redes sociales (Internet, Facebook, Instagram) y generar el contenido de la página Web para su disposición en el Internet.

El segundo nivel es el relacionado con el trabajo operativo, es decir, está a cargo del proceso de la fabricación de la cerveza (ver anexo 6).

Para la implantación de las estrategias se propone la creación del puesto de ventas (vendedor), quien será el encargado de realizar las visitas a los clientes, recibir los pedidos, coordinar con el área operativa la producción de lo que se requiere para cumplir con los pedidos, entregar o enviar el producto (en caso de la venta en línea), coordinar con gerencia la emisión de facturas, dar el servicio post venta y receptor los cobros cuando sean contra entrega en cheque o dinero en efectivo.

La estructura organizacional de la empresa quedaría conformada de la siguiente forma:

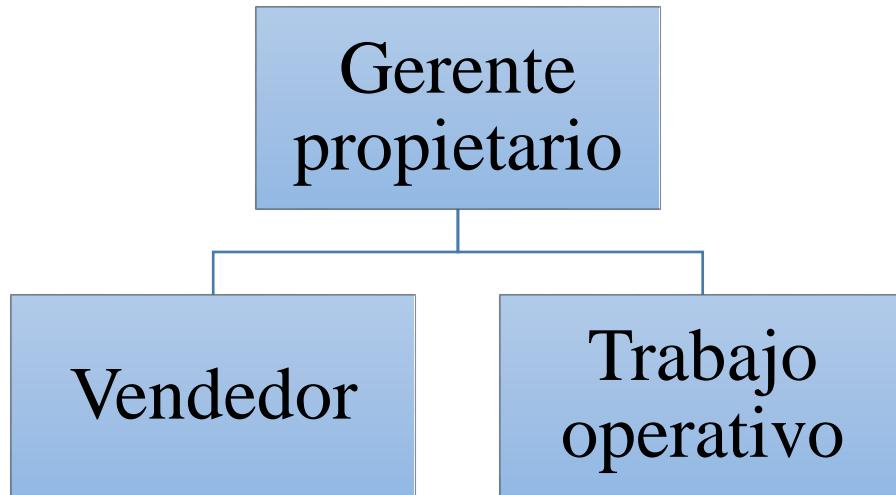


Figura 10. Estructura organizacional de la micro Cervecería 2 G

2.2.7.5. Talento humano

En gran medida el éxito de la implantación del plan estratégico depende de la participación del talento humano de la Cervecería 2 G. Esta empresa al ser pequeña se caracteriza por mantener un buen clima laboral, la motivación es una de los principales elementos y eso garantiza que todos trabajen en función de alcanzar los objetivos propuestos.

No obstante, es pertinente que todos los involucrados conozcan el contenido del plan estratégico para que, se familiaricen con las estrategias establecidas y se empoderen de la misión y visión planteadas; solo así, se logrará cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, los que están dirigidos a hacer de la Cervecería 2 G una empresa competitiva, rentable y sostenible.

2.2.7.6. Gestión del cambio

La implantación de las estrategias definidas en el plan va a producir cambios en la organización de la empresa, por lo tanto, es fundamental socializar con los involucrados que se creará el puesto de vendedor, para que en especial el encargado del área productiva sepa cuál va a ser su función y se comprometa a colaborar con él.

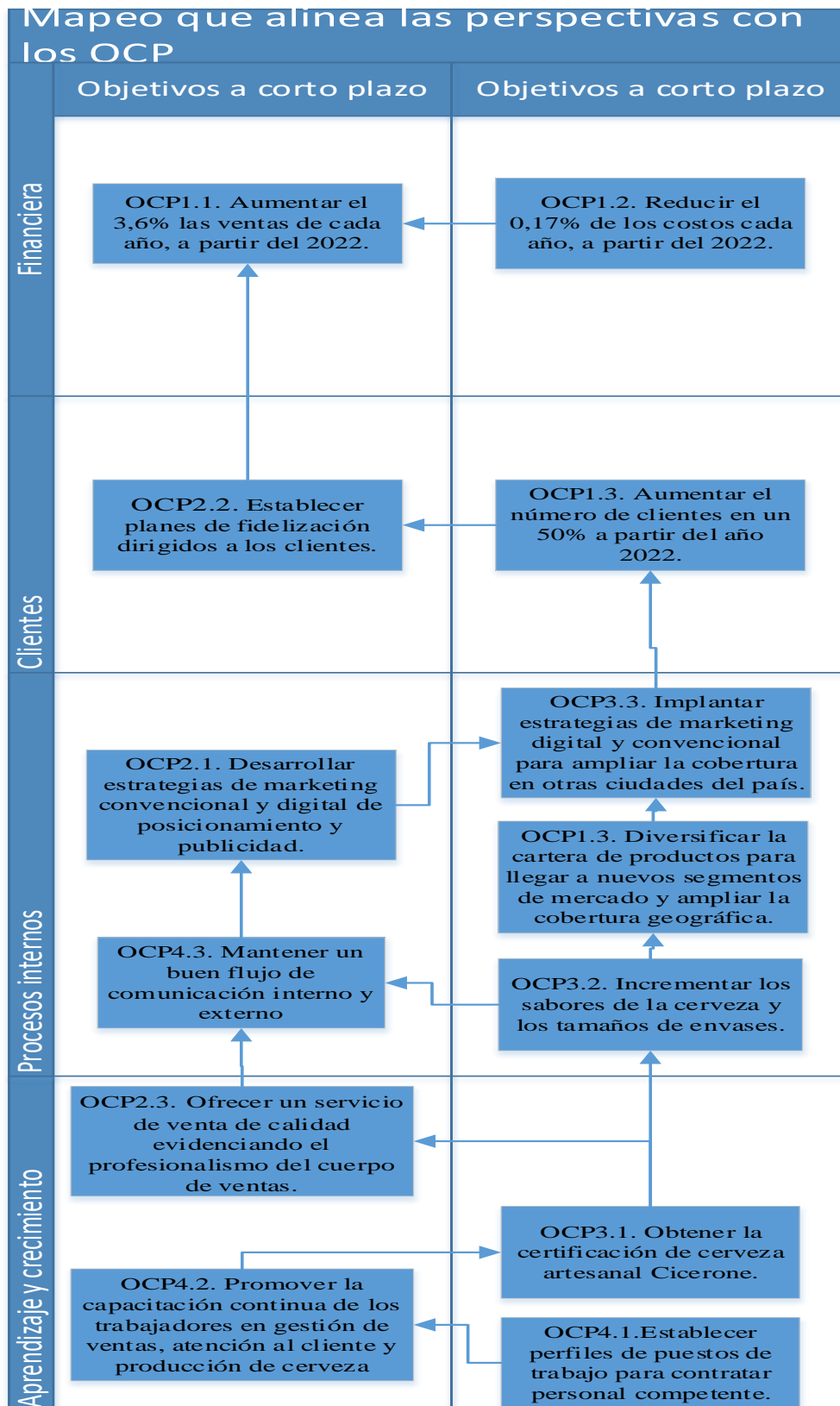
Por otro lado, es apropiado que el sueldo que se le otorgue al vendedor sea acorde a lo que gana quien elabora la cerveza, esto evitará que exista inconformidad que afecten el clima laboral y, por ende, el desarrollo de la organización.

La gestión del cambio, busca que todos los que forman parte de la Cervecería 2 G trabajen para cumplir objetivos comunes y sean dignos representantes de la empresa ante el público externo para lograr un posicionamiento en el mercado y el reconocimiento de la marca de la cerveza que se produce.

2.2.8. Evaluación Estratégica

Para la evaluación del plan estratégico se presenta el Tablero de Control Balanceado que incluye las diferentes perspectivas alineadas a los objetivos a corto plazo, indicadores de medición de resultados en un periodo determinado.

Tabla 13. Mapeo que alinea los objetivos a corto plazo a las perspectivas



Elaborado por: Gabriel Granja

Tabla 14. Tablero de Control Balanceado

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Período	Var.
Financiera	OCP1.1. Aumentar el 3,6% los ingresos de cada año, a partir del 2022.	(Ingresos por ventas del año /Ingresos por ventas año anterior)-1	Anual	%
	OCP 1.2. Disminuir los costos operativos en el 0,17% cada año.	(Costos operacionales del año/Costos operacionales del año anterior)-1	Anual	%
Clientes	OCP1.3. Aumentar el número de clientes en un 50% a partir del año 2022.	(Número de clientes del año actual / número de clientes del año anterior)-1	Anual	%
	OCP2.2. Establecer planes de fidelización dirigidos a los clientes reconociendo su importancia para la empresa.	Número de clientes recompensados/total de clientes registrados en la cartera	Semestral	%
Procesos internos	OCP1.3. Diversificar la cartera de productos para llegar a nuevos segmentos de mercado y ampliar la cobertura geográfica.	(Número de productos en la cartera en el semestre/número de productos en la cartera del semestre anterior)-1	Semestral	%
	OCP2.1. Desarrollar estrategias de marketing convencional y digital para mejorar el posicionamiento y publicidad destacando la calidad del producto para incrementar la cartera de clientes.	(Número de clientes semestre actual/Número de clientes semestre anterior)-1	Semestral	%
		(Número de seguidores en Facebook e Instagram semestre actual/ Número de seguidores en Facebook e Instagram semestre anterior)-1		
	OCP3.2. Incrementar nuevos sabores y tamaños de envases que se ofrecen, para llegar a nuevos segmentos de mercado.	Cantidad de nuevos sabores desarrollados.	Semestral	Unidades
Cantidad de nuevos tamaños desarrollados.				
OCP3.3. Implantar estrategias de marketing digital y convencional que impulse la cerveza 2G a nuevos segmentos de mercado en otras ciudades del país.	Número de seguidores de las plataformas virtuales en cada semestre.	Semestre	Unidades	
	Número de clientes que conocieron a la empresa por internet/Número total de clientes.			
OCP4.3. Mantener un buen flujo de comunicación interno y externo.	Número de interacciones con clientes a través de plataformas virtuales en el semestre.	Trimestral	Unidades	
	Número de reclamos por parte de los clientes.			
Aprendizaje	OCP3.1. Obtener la certificación de cerveza artesanal Cicerone.	Número de reportes de falta de comunicación interna.	Anual	
		Certificación anual renovada.		

y crecimiento	OCP2.3. Ofrecer servicios de calidad para diferenciarse de la competencia, al poner en evidencia el profesionalismo del cuerpo de ventas de la empresa.	Número de colaboradores satisfechos del clima laboral/Total de trabajadores en nómina.	Anual	%
	OCP 4.1. Establecer perfiles de puestos de trabajo para contratar personal competente.	Número de trabajadores contratados que cumplen con el perfil establecido/Total de trabajadores en nómina	Semestral	%
	OCP 4.2. Promover la capacitación continua de los trabajadores en gestión de ventas, atención al cliente y producción de cerveza.	Número de trabajadores capacitados/Total de trabajadores en nómina	Semestral	%

Elaborado por: Gabriel Granja

Además, de los indicadores presentados en el Tablero de Control Balanceado, se establecen como indicadores para medir si la organización cumple con la visión y misión propuestas:

Para la misión:

- Percepción positiva de la calidad y el sabor del producto por parte de los compradores / Total de compradores encuestados.
- Percepción de los valores que se manejan en la empresa por parte de los trabajadores y los clientes. Para lo que se aplicará una encuesta de satisfacción que aborde este aspecto.
- Para medir la rentabilidad se utilizará el indicador de margen bruto: Ventas-Costo de Ventas/Ventas.

Para la visión:

- Porcentaje de personas encuestadas que conocen la cerveza artesanal 2G / total de personas encuestadas. Para el efecto, se aplicará una encuesta a través de la plataforma Google Formularios dirigida al mercado objetivo.

2.3. Presupuesto del Plan Estratégico

Para la implantación del plan estratégico se aprovechan los recursos (tecnológicos y de infraestructura) con los que cuenta la Cervecería 2 G, por lo tanto, en el presupuesto que se presenta a continuación están los valores que corresponden al Plan de Marketing.

El valor correspondiente al gasto de sueldo por el puesto de vendedor que se propone se considera en el estado de ingresos y egresos proyectado, dentro del costo de ventas.

Tabla 15. Presupuesto del proyecto

Cant	Detalle	Precio	Total	Total	Total	Total	Total
			año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
1	Certificación Cicerone	5200	5200	0	0	0	0
1	Contratación de diseñador gráfico	250	250	0	0	0	0
1	Pago de <i>Hosting</i>	100	100	100	100	100	100
1	Contratación con <i>Booking</i> para posicionamiento de la imagen de la cervecería	75	75	75	75	75	75
1	Contratación con <i>Google</i> para posicionamiento de página	75	75	75	75	75	75
5000	Etiquetas con nuevo diseño	0,02	100	100	100	100	100
1000	Degustaciones	0,2	200	200	200	200	200
182	Agendas*	3	45	66	99	147	189
100	Nuevos empaques promocionales	1,5	150	150	150	150	150
1	Feria Patronato de Latacunga	10	10	10	10	10	10
1	Feria Cámara de Comercio de Latacunga	180	180	180	180	180	180
70	Exhibidores de cerveza de madera	10	700	0	0	0	0
TOTAL			7085	956	989	1037	1079

*corresponde al número de clientes que se proyecta en cada año

Elaborado por: Gabriel Granja

El presupuesto suma en los cinco años USD 11.146,00. No se considera variación en los valores a partir del año 2 porque la inflación registrada en el Ecuador al cerrar el año 2020 fue negativa (-0,93%) (INEC, 2020).

2.4. Análisis de Factibilidad

Para analizar la factibilidad de la implantación del plan estratégico se considera la situación económica actual que tiene la Cervecería 2G. Al considerar los costos directos e indirectos, como se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 16. Detalle de los costos directos e indirectos

CONCEPTO	AÑO
	2021
COSTOS DIRECTOS	
(+) Materia Prima Directa	6.402,00
(+) Mano De Obra Directa	4.800,37
(+) Energía para alimentar a los equipos de producción	380,87
(=) TOTAL COSTO DIRECTO	11.583,24
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	
Energía eléctrica de la oficina	258,28
Arriendo	2.400,00
Mantenimiento de maquinaria	500,00
Depreciaciones	589,49
(=) TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA	3.747,77
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN	15.331,01
(+) GASTO DE ADMINISTRACIÓN	5.502,24
Sueldos y beneficios sociales	4.800,00
Servicios básicos (agua)	497,56
Suministros de oficina y limpieza	204,68
(=) GASTOS OPERATIVOS	5.502,24
(=) COSTOS TOTAL	20.833,25

Elaborado por: Gabriel Granja

Se proyectan los ingresos y egresos de acuerdo a la inflación al cierre del 2020 (-0,93%). A continuación, se presenta el estado de resultados sin la propuesta:

Tabla 17. Estado de resultados proyectado sin la implantación de las estrategias

DETALLE	ESTADO DE RESULTADOS-SIN PROPUESTA					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	29.075,76	28.805,36	28.537,47	28.272,07	28.009,14	27.748,65
(-)Costo de ventas	15.331,01	15.188,43	15.047,18	14.907,24	14.768,60	14.631,26
Utilidad bruta	13.744,75	13.616,92	13.490,29	13.364,83	13.240,53	13.117,40

GASTOS						
Gastos suministros	204,68	202,78	200,89	199,02	197,17	195,34
Gastos servicios básicos	497,56	492,93	488,35	483,81	479,31	474,85
Gasto sueldos y beneficios	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
UTILIDAD NETA	8.242,51	8.121,21	8.001,05	7.882,00	7.764,06	7.647,21

Elaborado por: Gabriel Granja

Tomando en cuenta que, con la implantación de las estrategias la Cervecería 2G proyecta un aumento en sus ingresos del 3,6% anual (18% en los cinco años) que corresponde al crecimiento poblacional del PEA de la provincia de Cotopaxi. El estado de resultados con la implantación de las estrategias es el siguiente:

Tabla 18. Estado de resultados proyectado con la implantación de las estrategias

ESTADO DE RESULTADOS						
DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	30.122,49	31.206,90	32.330,35	33.494,24	34.700,03	35.949,23
(-)Costo de ventas	15.304,95	15.278,93	15.252,95	15.227,02	15.201,14	15.175,30
Utilidad bruta	14.817,54	15.927,97	17.077,39	18.267,21	19.498,89	20.773,93
GASTOS						
Gastos suministros	204,68	202,78	200,89	199,02	197,17	195,34
Gastos servicios básicos	497,56	492,93	488,35	483,81	479,31	474,85
Gasto sueldos y beneficios	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gasto plan de marketing	-	7.085,00	956,00	989,00	1.037,00	1.079,00
UTILIDAD NETA	9.315,30	3.347,26	10.632,15	11.795,38	12.985,41	14.224,75

Elaborado por: Gabriel Granja

La utilidad neta presenta saldos positivos, lo que muestra que la implantación del plan estratégico favorecerá al crecimiento de la Cervecería 2G.

Además, para establecer la viabilidad del plan estratégico propuesto se realiza la evaluación financiera a partir del flujo de caja proyectado y se toma en cuenta el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación (PRI), y el ROI *Return On Investment* (ROI).

Tabla 19. Flujo de caja proyectado

RUBRO	FLUJO DE CAJA					
	AÑOS					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ingresos por ventas		31.206,90	32.330,35	33.494,24	34.700,03	35.949,23
COSTOS						
Costo de Ventas		15.278,93	15.252,95	15.227,02	15.201,14	15.175,30
GASTOS						
Gastos generales		12.580,71	6.445,24	6.471,83	6.513,48	6.549,19
Total Costos y Gastos		27.859,64	21.698,19	21.698,85	21.714,62	21.724,48
UTILIDAD NETA						
(Beneficio Neto)		3.347,26	10.632,15	11.795,38	12.985,41	14.224,75
Inversión fija	-2.000,00					
Inversión diferida	-1.500,00					
Capital de trabajo	-3.500,00					
Recup. Capital de trabajo						2.500,00
FLUJO DE CAJA LIBRE						
	-7.000,00	3.347,26	10.632,15	11.795,38	12.985,41	14.224,75
Préstamo	3.000,00					
Amortización préstamo		497,92	544,41	595,25	650,83	711,60
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	-4.000,00	2.849,34	10.087,74	11.200,14	12.334,59	13.513,15

Elaborado por: Gabriel Granja

Para el cálculo del VAN en un periodo de 5 años se considera la siguiente fórmula:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

En donde:

- FNE: Flujos Neto de efectivo de cada período
- P: inversión inicial
- i: Tasa mínima aceptable (TMAR)

Tabla 20. TMAR

COSTO DE OPORTUNIDAD	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	6,17%
Tasa activa	8,96%
Recursos ajenos	54,55%
Recursos propios	45,45%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
Inflación	-0,93%
Riesgo país (TLR)	12,71%

Elaborado por: Gabriel Granja

$$(\% \text{ Recursos propios} * \text{tasa pasiva}) + (\% \text{ Recursos ajenos} * \text{tasa activa}) \\ + \text{TLR}(\text{Riesgo país}) + \text{inflación} = \text{TMAR}$$

$$2,80\% + 3,24\% + 12,71\% - 0,93 = \mathbf{17,82\%}$$

El **VAN** permite medir la factibilidad de un negocio, lo que se refleja cuando el valor presente de los flujos netos alcanzados es mayor a “0”, como se expone a continuación:

Tabla 21. Cálculo del VAN

VALOR ACTUAL NETO			
AÑOS	FLUJO NETO	(1+ i) ⁿ	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-4.000,00	1	-4.000,00
1	2.849,34	1,17824807	2.418,28
2	10.087,74	1,38826852	7.266,42
3	11.200,14	1,63572471	6.847,20
4	12.334,59	1,92728949	6.399,97
5	13.513,15	2,27082512	5.950,77
TOTAL			28.882,64

Elaborado por: Gabriel Granja

En este caso, el VAN que se obtendrá con la implementación del plan estratégico es de USD 28.882,64. Al ser un valor positivo, indica que la Cervecería 2G no pone en riesgo sus recursos económicos, por lo tanto, la implantación de las estrategias es factible. La **TIR** es considerada la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión, por lo tanto, es el porcentaje de ganancia o pérdida que tendrá dicha inversión, como se presenta a continuación:

Tabla 22. Cálculo de la TIR

TASA INTERNA DE RETORNO		
AÑOS	FLUJO NETO	
0	-4.000,00	
1	2.849,34	
2	10.087,74	
3	11.200,14	
4	12.334,59	
5	13.513,15	
TIR	147,81%	

Elaborado por: Gabriel Granja

Tabla 23. Comparativa

Costo de Oportunidad	17.82%
TIR	147.81%

Elaborado por: Gabriel Granja

La comparación entre el costo de oportunidad y la TIR indica que la implantación del plan estratégico es rentable, porque el primero es menor al segundo (17.82% < 147.81%). El **PRI** de la inversión es de 2 años, 9 meses y 21 días.

Tabla 24. Cálculo del PRI

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Años	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado	Flujo Act.Acum.	PRI
0	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	
1	2.849,34	2.418,28	-1.581,72	
2	10.087,74	7.266,42	5.684,70	
3	11.200,14	6.847,20	12.531,90	
4	12.334,59	6.399,97		
5	13.513,15	5.950,77		2.86
		2 años		
	0.86*12=10,37633816	10 meses		
	0,37633816*30=11,290114474	1 1 días		

Elaborado por: Gabriel Granja

Finalmente, se considera el ROI tomando en cuenta la utilidad neta del año 2022 y la inversión fija y diferida de la empresa.

$$ROI = \frac{\text{GANANCIA-}}{\text{INVERSION}} = \frac{9.315,30 - 3.500,00}{3.500,00} = 166\%$$

El cálculo muestra que el retorno de la inversión se da en un 166% en base a la inversión inicial.

2.5. Cronograma

Tabla 25. Cronograma del proyecto

Actividades	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Producción del ante proyecto	■					
Aprobación del ante proyecto		■				
Diseño del capítulo I		■				
Tutoría para correcciones del cap. I		■				
Correcciones capítulo I		■				
Selección de instrumentos			■			
Aplicación de instrumentos			■			
Producción del capítulo II				■		
Tutoría para correcciones cap. II					■	
Correcciones capítulo II					■	
Producción capítulo III						■
Tutoría para correcciones cap.III						■
Correcciones finales						■
Revisión por miembros del tribunal						■
Correcciones emitidas por el tribunal						■
Defensa del proyecto						■

Elaborado por: Gabriel Granja

2.6. Conclusiones del Capítulo II

El análisis estratégico indica que en el macro entorno de la micro Cervecería 2 G existen oportunidades como: incentivos para el desarrollo de emprendimientos, incremento de la demanda de cerveza artesanal, estabilidad política, desarrollo tecnológico aplicado a la gestión administrativa de las micro empresas y capacidad de producción innovadora; no obstante, hay amenazas como: preferencia por el consumo de cerveza industrial, limitados proveedores de materia prima, alta rivalidad entre las empresas, precios del producto estandarizados y desarrollo potencial de productos sustitutos.

El análisis interno de la micro Cervecería 2 G indicó que tiene fortalezas derivadas del personal capacitado, producto de calidad, accesibilidad a capital, proveedores confiables y una ubicación geográfica estratégica. Entre las debilidades, se encuentran funciones indefinidas, estudio de mercado incipiente, inadecuada promoción y publicidad, ineficientes canales de distribución e ineficaz gestión de ventas.

Los objetivos a largo plazo se alinean a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, la definición de estrategias se consideran los resultados de las matrices FODA, PEEA y MIE, de acuerdo con los objetivos a largo propuestos.

El análisis de factibilidad indica que la implantación de la estrategia es viable y que favorecerá a la empresa.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Propuesta de solución al problema

Planificación estratégica para la micro Cervecería 2 G.

Nombre de la propuesta

Plan Estratégico para la micro Cervecería 2G

Objetivos:

Para la formulación de la propuesta se cumplieron con los siguientes objetivos:

- Elaborar de las declaraciones de misión y visión.
- Analizar el entorno externo.
- Analizar el entorno interno.
- Definir objetivos a largo plazo.
- Definir estrategias y articular con los objetivos a largo plazo.
- Establecer los lineamientos para la implementación de la estrategia.
- Definir la evaluación estratégica.
- Establecer el presupuesto del plan estratégico.
- Analizar la factibilidad.

Con el propósito de que la empresa cumpla con los objetivos estipulados a largo plazo:

- Incrementar los ingresos al año 2026 en un 18% más, considerando el crecimiento poblacional anual de la PEA de la provincia de Cotopaxi.
- Aumentar el número de clientes en un 50% a partir del año 2022, considerando el escenario conservador de la variación interanual del número de clientes de acuerdo con el historial.
- Posicionar a la Cervecería 2 G dentro de las cinco de más prestigio en la provincia de Cotopaxi, al garantizar la calidad del producto.
- Incrementar la competitividad de los colaboradores de la cervecería para mantener la mejora continua.

Elementos que la conforman

El plan estratégico para la micro Cervecería 2G presenta la misión y visión de la empresa, considerando el producto que elabora, los valores sobre los que se sustenta la producción y hacia dónde desea llegar.

Además, por medio del análisis del entorno de los factores externos se establecieron las amenazas y oportunidades existentes en el mercado para dirigir esfuerzos encaminados a lograr la rentabilidad de la empresa y, por ende, su sostenibilidad.

Para el análisis interno se realizó una auditoría, por medio de la aplicación de una encuesta a los miembros de la empresa, lo que evidenció las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización.

Se plantearon objetivos a largo plazo alineados a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

La definición de las estrategias se realizó a partir de las matrices FODA, PEEA y MIE.

Se diseñaron las matrices de: estrategia principal, planeación estratégica cuantitativa, estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo y estrategias versus posibilidades de los competidores.

Para definir la implementación de las estrategias, se precisaron objetivos a corto plazo, se asignaron recursos, se establecieron políticas y se identificó la estructura organizacional, el talento humano, la gestión del cambio.

Además, se realizó el análisis de factibilidad considerando la situación económica actual de la empresa, se proyectaron ingresos y egresos, se aplicaron las fórmulas del VAN, TIR, PRI y ROI.

Explicación de la propuesta

El plan estratégico establece la misión y visión de la empresa con la finalidad de que quienes laboran en ella trabajen en conjunto para alcanzar metas comunes; además, da una visión clara al área gerencial sobre las oportunidades que existen en

el mercado para que las aprovechen; tal como, que el país esté recuperándose económicamente favoreciendo el desarrollo de las empresas en el futuro; por otro lado, existe una predisposición de la PEA de Cotopaxi por consumir bebidas alcohólicas; además, existe apoyo por parte del gobierno para los emprendimientos.

Lo que contribuye a que enfrente las amenazas existentes, dentro de las que se destacan: el Valor Agregado Bruto del sector manufacturero, la inflación de la división de consumo de bebidas alcohólicas y tabaco, el incremento de desempleo que genera menores ingresos para adquirir cerveza. Además, existe un alto poder de negociación de los compradores y proveedores, así como una alta rivalidad en el mercado.

El análisis interno identificó que cuenta con personal capacitado, el producto es de calidad, el propietario tiene accesibilidad a capital, los proveedores son confiables y tiene una ubicación estratégica; no obstante, existen procesos que no están claramente definidos, el estudio de mercado es incipiente, tiene una inadecuada promoción y publicidad, ineficientes canales de distribución e ineficaz gestión de ventas.

Los objetivos a largo plazo están vinculados con las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Buscan la rentabilidad de la empresa, al ampliar la cartera de clientes, el mejoramiento continuo de la calidad del producto y su diversificación en cuanto a tamaño de presentación y sabores, considerando estrategias de marketing digital y convencional que contribuyan a cumplir con los objetivos planteados.

Por lo tanto, las estrategias definidas se basan en el análisis estratégico y se alinean a la penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos; así como de integración.

A partir de los objetivos a largo plazo se establecen objetivos a corto plazo, mismos que se alinean a los recursos que se requieren para alcanzarlos; además, se definen políticas como medio de apoyo.

Se establece el tablero de control balanceado alineado a cada perspectiva y objetivo planteado, asociado con indicadores que servirán para monitorear y evaluar su cumplimiento.

Premisas para su implementación

El presupuesto del plan estratégico el que en los cinco años llega a USD 11.146,00. El análisis de factibilidad indica que la implantación de las estrategias es pertinente porque el VAN que se obtendrá es de USD 28.882,64, lo indica que la Cervecería 2G no pone en riesgo sus recursos económicos; la comparación entre el costo de oportunidad y la TIR indica que la implantación del plan estratégico es rentable ($147,81\% > 17,82\%$), el PRI de la inversión es de 2 años, 9 meses y 21 días, el ROI tomando en cuenta la utilidad neta del año 2022 y la inversión fija y diferida de la empresa muestra que el retorno de la inversión se da en un 166% en base a la inversión inicial.

3.1. Evaluación de Expertos

La evaluación de expertos está dada por el aval de un especialista en administración que tiene la experiencia requerida para certificar la validez y pertinencia del plan estratégico para la micro Cervecería 2 g propuesto. Para lo cual, se envió una solicitud de validación, con los componentes y criterios de la evaluación (ver anexo 7) que se presentan en la tabla 21, tomando en cuenta que las calificaciones otorgadas fueron de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente; para lo que, se adjuntó una copia del plan estratégico definido.

En este caso, se tomó en cuenta a los siguientes profesionales:

Licenciado Everlado Arguello, Gerente de la Cooperativa San Miguel de Sigchos (validador 1).

Ingeniero Rubén Huaraca Jiménez, Gerente-Propietario del Restaurante El Anzuelo (validador 2)

Chef Gustavo Zarate Kodice, Gerente-Propietario de Alabado Restaurante (validador 3).

Los resultados de la evaluación son los siguientes:

Tabla 26. Componentes de la evaluación del plan estratégico

Componentes para evaluar	Calificación Validador 1	Calificación Validador 2	Calificación Validador 3
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución teórica al problema.	5	5	4
Los objetivos del plan estratégico son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en un horizonte temporal.	5	4	5
El plan estratégico se justifica porque cumple con el proceso pertinente y aborda los análisis correspondientes.	5	5	5
La fundamentación del plan estratégico es pertinente y da soporte a los propósitos propuestos para brindar una solución a la problemática.	5	5	5
El plan estratégico cuenta con los elementos necesarios para que las estrategias se puedan implementar en favor de la empresa.	5	5	5
La ejecución de las estrategias planteadas en el plan estratégico tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	5	4	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del plan estratégico.	5	4	5
El análisis de factibilidad es coherente con lo planteado en el plan estratégico y define la viabilidad de la implementación de las estrategias.	5	5	5
PROMEDIO	5	4,6	4,8
PROMEDIO TOTAL		4,8	

Elaborado por: Gabriel Granja

Además, el Lic. Arguello indicó que se trata de un proyecto bien diseñado, al que se augura el mejor de los éxitos en el mercado provincial y nacional. Los estudios realizados junto a las mejores estrategias lograrán posicionar al producto, por lo que, la cooperativa está satisfecha de conocer este tipo de emprendimientos que fortalecen las economías locales y generan nuevas alternativas para los consumidores.

El promedio de los resultados de la evaluación realizada por los expertos fue de 4,8, es decir que el título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución teórica al problema; los objetivos del plan estratégico son

alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en un horizonte temporal; se justifica porque cumple con el proceso pertinente y aborda los análisis correspondientes; la fundamentación es pertinente y da soporte a los propósitos propuestos para brindar una solución a la problemática; cuenta con los elementos necesarios para que las estrategias se puedan implementar en favor de la empresa; la ejecución de las estrategias planteadas tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados; las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido; el análisis de factibilidad es coherente con lo planteado y define la viabilidad de la implementación de las estrategias.

3.2. Conclusiones de Capítulo III

La evaluación de expertos del plan estratégico para la micro Cervecería 2 G fue realizada por tres profesionales, el primero es Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Sigchos, quien calificó en promedio a la propuesta con 5 (excelente), el segundo es Gerente Propietario del Restaurante El Anzuelo, quien conoce a la empresa porque es uno de sus principales clientes y en promedio calificó a la propuesta con 4,6; y, el Gerente Propietario de Alabado Restaurante, quien también es cliente de la empresa, calificó en promedio al plan estratégico con 4,8.

La calificación en promedio que recibió el plan estratégico presentado fue de 4,8 lo que indica que los objetivos planteados son alcanzables, los análisis son pertinentes y están debidamente fundamentados, por lo que dan soporte a los propósitos propuestos; y, la implantación de las estrategias favorecerá a la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

En respuesta a los objetivos específicos propuestos en este proyecto, se concluye que:

- El proceso de planeación estratégica considera la secuencia establecida por Fred David, por lo tanto, incluye la formulación de la misión, visión, objetivos, análisis del entorno externo e interno, formulación de estrategias, establecimiento de objetivos a largo y corto plazo, forma de implementación, monitoreo y evaluación.
- El diagnóstico estratégico de la situación actual de la micro Cervecería 2 G derivado de la matriz PEEA señala que la empresa se encuentra dentro del cuadrante defensivo, lo que indica que se encuentra en una posición competitiva débil, por lo que, debe centrar su atención en reducir las debilidades internas para evitar las amenazas externas, entonces, es preciso que implante estrategias de diversificación concéntrica para mantenerse en el mercado. Por su parte, los resultados de la matriz IE la ubican en el cuadrante de crecer y construir, entonces, se requiere que la implantación de estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos; así como de integración.
- Las estrategias diseñadas a partir del diagnóstico estratégico realizado incluyen: desarrollo de mercados y producto al identificar nuevos segmentos de mercado y ofertar el producto en distintos tamaños acorde a los distintos segmentos; expandir el área geográfica de cobertura; mejorar la imagen de la marca del producto; promocionar el producto en ferias de emprendimientos; crear nuevos empaques; generar nuevas características en el producto (cuerpo, sabor y aroma). Penetración en el mercado, a través de alianzas estratégicas con otras cervecerías artesanales para crear una marca conjunta; así como, con agencias de viajes que incluyan visitas a la planta de producción; y, clientes (restaurantes) para que exhiban el producto y esté dentro de sus principales opciones de bebidas. Integración horizontal, al participar con otras cervecerías artesanales para comprar al por mayor la materia prima e insumos y lograr tener mayor poder de negociación con los

proveedores. Integración vertical, al vender el producto directamente al consumidor a través de la venta en línea.

RECOMENDACIONES

- Implantar las estrategias definidas en el plan estratégico para alcanzar los objetivos trazados, de esta forma se aprovecharán al máximo las oportunidades existentes y se podrán afrontar las amenazas que afectan el desarrollo de la empresa. Además, potencializará las fortalezas con las que cuenta la organización y reducirá la incidencia que tengan las debilidades, con la finalidad de mejorar la posición competitiva que tiene en el mercado.
- Para lograr que el talento humano trabaje en función de los objetivos propuestos en el plan estratégico, es preciso que su contenido se socialice con todos los involucrados, reconociendo que su aporte es fundamental para el desarrollo de la empresa y que su trabajo debe contribuir a cumplir con las metas establecidas, para lo que se debe monitorear y evaluar por medio de los indicadores establecidos en el tablero de control balanceado.
- Ejecutar las acciones relacionadas con el marketing, para lograr que la empresa se posicione en el mercado, fidelice a sus clientes e incremente sus ventas, promocionando las bondades que tiene la cerveza artesanal que se produce, potenciando su calidad y manteniendo la mejora continua en el servicio de venta y post venta.
- Mantener capacitaciones regulares del personal en temas relacionados con gestión de ventas, atención al cliente y producción de cerveza bajo estándares de calidad, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes.

REFERENCIAS

- Acosta, J., Ramírez, J., & Suárez, H. (2020). *Propuesta de un plan estratégico para la organización Parques Artesanales meta, en la ciudad de Acacías, Colombia* [Universidad de La Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=4081&context=administracion_de_empresas
- Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- Ayala, S. (2020). *Modelo de gestión estratégica para el posicionamiento del Hotel Las Cascadas* [Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/7361/1/MUTC-000850.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2021a). *Cuentas nacionales trimestrales. Resultados de las variables macroeconómicas 2021 I*. <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2021b). *Información económica*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central del Ecuador. (2021c). *La economía ecuatoriana inicia la recuperación económica con una expansión del 2,8% en 2021*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Barreto, I., Sánchez, V., & Avedaño, B. (2018). *Áreas de investigación y planeación estratégica* (U. C. de Colombia (ed.)). <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23135/1/areas-de-investigacion-y-planificacion-estrategica.pdf>
- Belchi, A. (2021). *Guillermo Lasso asume la presidencia en Ecuador: ¿Cuáles son los retos?*

- Calle, N. (2019). Comercio. *Revista Líderes*, 1. <https://www.revistalideres.ec/lideres/cervecerias-artesanales-crecimiento-desafios-informe.html>
- Capó, J. (2018). *Plan estratégico Cerveces Lluna* [Universitat de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113624/JIMÉNEZ - PLAN ESTRATEGÍCO DE CERVESES LLUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2015). *Introducción a la teoría general de la administración* (Mc Graw Hill (ed.)). [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)
- Corral, R. (2017). *KPIs útiles: Diseña Indicadores Operativos Que Realmente Sirvan para Mejorar*. Independently Published.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (Pearson (ed.)).
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- García, Á. (2021). *¿Cuánta agua se utiliza para fabricar un litro de cerveza?* <https://www.iagua.es/blogs/aguada-garcia-de-durango/%C3%BFcuanta-agua-se-utiliza-para-fabricar-un-litro-de-cerveza>
- González, J. (2019). *Dos nuevas marcas de cerveza se producen en Ecuador*. 1. [https://www.primicias.ec/noticias/economia/nuevas-marcas-cerveza-produccion-ecuador/#:~:text="En Ecuador se consumen 5,45 litros"%2C afirma Auvray.](https://www.primicias.ec/noticias/economia/nuevas-marcas-cerveza-produccion-ecuador/#:~:text=%E2%80%9CEn Ecuador se consumen 5,45 litros%2C afirma Auvray.)
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. [https://books.google.com.ec/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Manual+pr%C3%A1ctico+de+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Manual práctico de planeación estratégica&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Manual+pr%C3%A1ctico+de+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Manual%20pr%C3%A1ctico%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false)
- Goodstein, N., & Pfeiffer, T. (2008). *Planeación estratégica aplicada*. Mac Graw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Mac Graw Hill (ed.)).
- INEC. (2010). *Resultado del Censo 2010 de población y vivienda. Fascículo Provincia de Cotopaxi*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/cotopaxi.pdf>
- INEC. (2020). *Directorio de empresas y establecimientos 2019*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2019/Boletin_Tecnico_DIEE_2019.pdf
- INEC. (2021, May). *Índices de empleo adecuado*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- La Hora. (2018). *Alcoholismo: un problema que crece en Cotopaxi*. 1. <https://lahora.com.ec/cotopaxi/noticia/1102175144/alcoholismo-un-problema-que-crece-en-cotopaxi->
- Lasso, G., & Borrero, A. (2021). *Plan de Trabajo 2021-2025*. <https://guillermolasso.ec/wp-content/uploads/2020/10/Plan-de-Gobierno-Lasso-Borrero-2021-2025-1.pdf>
- Lema, J., & Álvarez, F. (2016). Factores determinantes en la planeación estratégica. 3 (3), 166–180. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/53/54>
- Martínez, F. (2004). *Planeación estratégica creativa*. PAC.
- Ministerio de Comercio, I. y T. (2019). *Plan Estratégico Sectorial*. https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_nosotros/plan-estrategico-sectorial_555
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79–87. <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592314001600>

- Morán, C. (2019). *Diseño de un plan de gestión de calidad basado en buenas prácticas de manufactura en una industria artesanal de licores* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17037/Tesis - Carla Morán Zambrano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17037/Tesis%20-%20Carla%20Mor%C3%A1n%20Zambrano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. *Revista Espacios Vol. 39 N° 42*, 18-29.
- OPS. (2018). *Informe sobre la situación mundial del alcohol y la salud*. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51352/OPSNMH19012_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paillacho, K. (2019). *Plan estratégico para la empresa de soluciones integrales para corporaciones locales e internacionales Spingarn & Marks S.A.* [Universidad Internacional del Ecuador]. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3155>
- Peñañiel, J., Pibarque, M., & Álvarez, A. (2020). La planeación como herramienta en la administración de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC*. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/283/498>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (E. Patria (ed.)). [https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva+:+Técnicas+para+el+análisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Estrategia competitiva %3A Técnicas para](https://books.google.com.ec/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Estrategia+competitiva+:+Técnicas+para+el+análisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Estrategia%20competitiva%20Técnicas%20para)
- Prado, J. (2020). *Boletín macroeconómico. Diciembre 2020*. <https://www.asobanca.org.ec/file/2972/download?token=glKKiFeh>
- Sánchez, A. (2017). *Propuesta de una guía de buenas prácticas ambientales para la micro cervecería Bonanza* [Universidad Tecnológica Equinoccial]. http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13963/1/68723_1.pdf
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *Información tributaria por sectores*.

- Tejada, S., & Bucheli, G. (2020). Planificación estratégica de la empresa “Mizchen Mizk” para los años 2020-2023. *Digital Publisher V5, N°5*, 94-113.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (Grupo editorial Patria (ed.)). https://books.google.com.ec/books?id=NNThBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administración+estratégica+de+Torres&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=administración+estratégica+de+Torres&f=false
- Valencia, G. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3 (8), 335–344. file:///C:/Users/ASUS/Downloads/245-Texto del artículo-1220-1-10-20161129.pdf
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1>
- Vargas, T. (2016). *La planeación estratégica para mejorar la producción en una empresa artesanal de calzado* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1605/1/76138.pdf>
- Vergara, N. (2020). *La industria licorera nacional, afectada por las restricciones* Este contenido ha sido publicado originalmente por Revista Líderes en la siguiente dirección: <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-licorera-nacional-afectada-restricciones.html>. Si. <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-licorera-nacional-afectada-restricciones.html>
- Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC (núm. 10) Vol. 4, Año 4*, 35-57.
- Arequipa, J. (2016). *Plan estratégico para la empresa AJ Flowers ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro, sector Cruz Loma, en el periodo 2015-2016*. Obtenido de Universidad Técnica de

Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3129/1/T-UTC-3993.pdf>

Asamblea Nacional. (2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Quito: Registro Oficial Suplemento 151 .

Asocoflores. (2018). *Estadísticas*. Obtenido de <https://asocoflores.org/es/>

Baca, G. (2010). *Preparación y evaluación de proyectos*. Barcelona: McGraw Hill.

BCE. (2021). *Información estadística mensual*. Quito: BCE. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Capó, J. (2018). *Plan estratégico de Cerveces Lluna*. Obtenido de Univesitat de Valencia:

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113624/JIM%C3%89NEZ%20-%20PLAN%20ESTRATEG%C3%8DCO%20DE%20CERVESES%20LLUNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.

Drucker, P. (1974). *Management, tasks, responsibilities, practices*. Nueva York: Harper & Row, Publishers.

El Comercio. (2021). *84 381 personas perdieron su empleo adecuado en febrero de 2021*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-desempleo-febrero-2021-inec.html>

El Comercio. (2021). *El Banco Mundial estima que la economía del Ecuador crecerá un 3,5% en el 2021*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-mundial-economia-ecuador-crecimiento.html>

Empresa Pública Municipal de Turismo y Comunicación Social de La Maná. (2019). *Estadísticas de turismo en el cantón*. La Maná: EPMTURCOM-EP.

- Expoflores. (2015). *Informe de los principales exportadores de flores*. Obtenido de http://expoflores.com/wp-content/uploads/2016/12/informe_principales_exportadores_flores_2015.pdf
- Expoflores. (29 de Septiembre de 2017). *Mercados de exportación de flores ecuatorianas*. Obtenido de <http://flor.ebizar.com/mercados-de-exportacion-de-flores-ecuatorianas/>
- Expoflores. (2021). *Estadísticas*. Obtenido de <https://expoflores.com/wp-content/uploads/2021/05/expoflores-mayo.pdf>
- García, A. (2011). *Estrategias empresariales*. Bogotá: Bilineada publishing.
- Goodstein, N., & Pfeiffer, T. (2008). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: McGraw Hill Interamericana. SA.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- INEC. (2020). *Inflación 2019*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Diciembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2019.pdf
- Isotools. (2015). *ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de ISO Tools: <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/>
- ISSO tools. (2016). *Norma Técnica de Calidad ISSO 9001*. Obtenido de <https://www.isotools.com.co/normas/ntc-iso-9001/>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Martínez, F. (2004). *Planeación Estratégica Creativa*. México : PAC.
- Ministerio de Turismo. (2017). *Anuario Estadístico 2012-2016*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/AnuarioEstadistico/Boletin-Estadisticas-Turisticas-2012-2016.pdf>

- Moreno, C., Cevallos, D., & Balseca, N. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. *Revista Espacios Vol. 39 N° 42*, 18-29.
- Palacios, L. (2013). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Paredes, M. (2019). *Posicionamiento de los floricultores ecuatorianos frente a los cambios y tendencias del mercado ruso, americano, europeo y chino de la exportación de rosas de corte, como fuente para la toma de decisiones. Tesis doctoral*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Tejada, S., & Bucheli, G. (2020). Planificación estratégica de la empresa “Mizchen Mizk” para los años 2020-2023. *Digital Publisher V5, N°5*, 94-113.
- Vizcaíno, J. J. (2021). Planificación Estratégica y Prospectiva.
- Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC (núm. 10) Vol. 4, Año 4*, 35-57.

ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas



Anexo 2. Formato de la guía de entrevista usada en la auditoría aplicada a la empresa 2G



Los resultados de esta entrevista servirán para fundamentar el trabajo de maestría del estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi titulado Plan estratégico de la micro Cervecería 2 G, por lo tanto, se solicitamos que responda apegado a la verdad.

Preguntas para auditoría de gerencia:
1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?
3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?
4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?
5. ¿La estructura de la organización es apropiada?
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
7. ¿La moral de los empleados es alta?
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?
Preguntas para auditoría de mercadotecnia:
1. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
2. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
3. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
4. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
5. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?
6. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?

7. ¿La empresa realiza investigación de mercados?
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?
10. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos?
11. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?
Preguntas para auditoría de finanzas:
1. ¿Dónde la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero, de acuerdo con los análisis de razones financieras?
2. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?
3. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?
4. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?
5. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?
6. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?
Preguntas para auditoría de producción:
1. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
3. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?
4. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?
5. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?
6. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?
Preguntas para la auditoría de la investigación y desarrollo

1. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas?
2. Si se utilizan empresas de IyD externas, ¿son eficaces en costos?
3. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?
4. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?
5. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?
6. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?
7. ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?
Preguntas para la auditoría de los sistemas de información de la gerencia
1. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?
2. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?
3. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?
4. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?
5. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?
6. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?
7. ¿El sistema de información es fácil de usar?
8. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?
9. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?
10. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?

Anexo 3. Formato de la encuesta aplicada a los clientes



Los resultados de esta encuesta servirán para fundamentar el trabajo de maestría del estudiante de la Universidad Técnica de Cotopaxi titulado Plan estratégico de la micro Cervecería 2 G, por lo tanto, se solicitamos que responda apegado a la verdad.

Coloque una X en donde crea conveniente:

1. Cómo califica el servicio de atención al cliente que le ofrece las empresas

	Excelente	Muy Bueno	Medio	Malo	Muy malo
El Torreón					
La Bestia					
2 G					

2. Cómo califica la calidad de las cervezas

	Excelente	Muy Bueno	Medio	Malo	Muy malo
El Torreón					
La Bestia					
2 G					

3. Su criterio, sobre el sabor en general de las marcas:

	Excelente	Muy Bueno	Medio	Malo	Muy malo
El Torreón					
La Bestia					
2 G					

4. Califique que tan atractiva es la presentación (envase) de los productos que ofrecen las empresas

	Excelente	Muy Bueno	Medio	Malo	Muy malo
El Torreón					
La Bestia					
2 G					

5. Califique el precio del producto en relación a su calidad

	Excelente	Muy Bueno	Medio	Malo	Muy malo
El Torreón					
La Bestia					
2 G					

6. Cuál es la cerveza que más se consume

Anexo 4. Listado de clientes

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	RUC	DIRECCIO N	CORREO
1	RUBEN PATRICIO HUARACA JIMENEZ	0502979933001	LATACUNGA	marisqueriaelanzue lo@gmail.com
2	GUSTAVO MIGUEL ZARATE KODIC	1752348191001	LATACUNGA	el.alabado01@gma il.com
3	DIANA GABRIELA CORRALES TAPIA	0503836512001	LATACUNGA	
4	ANTHONY ISRAEL VEGA NAVAS	0503051872001	SALCEDO	
5	FRANKLIN MONTALUISA YUGLA	0502166796	LATACUNGA	
6	JOSE ANTONIO MALDONADO BRAVO	0501756902001	LATACUNGA	flambe_restaurant @hotmail.com
7	WASHINGTON FREDY TONATO FONSECA	0501405872001	SALCEDO	perladelpacificosal cedo@hotmail.com
8	FREDDY FABIÁN TOVAR JÁCOME	0502941347	LATACUNGA	
9	SANDRA ELIZALDE CARDENAS	0502393267	LATACUNGA	
10	MAYRA ELIZABETH TAIPE YUGCHA	0503859415	LATACUNGA	mayri_t@hotmail.c om

Anexo 5. Resultados de la entrevista y la encuesta

Resultados de la auditoría interna

Preguntas sobre la gerencia:

1. ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

2. ¿Los objetivos y las metas de la empresa son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

3. Los gerentes de todos los niveles jerárquicos ¿realizan una planeación eficaz?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

4. ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

5. ¿La estructura de la organización es apropiada?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

7. ¿La moral de los empleados es alta?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

Preguntas para auditoría de mercadotecnia:

10. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

11. ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

12. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

13. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

14. ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

15. ¿La empresa realiza investigación de mercados?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

16. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

17. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

18. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

19. ¿Son eficientes la mercadotecnia, la planeación y la elaboración de presupuestos?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

20. ¿Los gerentes de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y la capacitación adecuadas?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

Preguntas para auditoría de finanzas:

21. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

22. ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

23. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

24. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuestos de capital son eficaces?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

25. ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

Preguntas para auditoría de producción:

26. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

27. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

28. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

29. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

30. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

31. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

Preguntas para la auditoría de la investigación y desarrollo

32. ¿La empresa posee instalaciones de IyD? ¿Son adecuadas?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

33. Si se utilizan empresas de IyD externas, ¿son eficaces en costos?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

34. ¿El personal de IyD de la empresa está bien calificado?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

35. ¿Los recursos de IyD están distribuidos de manera eficiente?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

36. ¿Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

37. ¿La comunicación entre el departamento de IyD y otros departamentos de la empresa es eficaz?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

38. ¿La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

Preguntas para la auditoría de los sistemas de información de la gerencia

39. ¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para la toma de decisiones?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

40. ¿Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

41. ¿Los datos del sistema de información se utilizan en forma regular?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

42. ¿Los gerentes de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
SI	SI	SI

43. ¿Existen contraseñas eficaces para ingresar al sistema de información de la empresa?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

44. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

45. ¿El sistema de información es fácil de usar?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

46. ¿Los usuarios del sistema de información comprenden las ventajas competitivas que la información proporciona a las empresas?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

47. ¿Se ofrecen talleres de capacitación en cómputo a los usuarios del sistema de información?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

48. ¿Se llevan a cabo mejoramientos frecuentes del sistema de información de la empresa tanto en contenido como en facilidad de uso?

Gabriel Granja	José Andrés Granja	Oscar Chipugsi
NO	NO	NO

Resultados de la encuesta a los clientes

pregunta 1: calificación servicio

Opciones	El Torreón		La Bestia		2 G	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Excelente					8	80%
Bueno	5	50%	6	60%	2	20%
Medio	5	50%	4	40%		
Malo						
Muy malo						

pregunta 2: calidad

Opciones	El Torreón		La Bestia		2 G	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Excelente					9	90%
Bueno	3	30%	0	0%	1	10%
Medio	7	50%	10	100%		
Malo						
Muy malo						

pregunta 3: aceptación de la marca

Opciones	El Torreón		La Bestia		2 G	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mayor aceptación	10	100%				
Mediana aceptación			10	100%		
Baja aceptación					10	100%

pregunta 4: innovación

Opciones	El Torreón		La Bestia		2 G	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mayor innovación	8	80%	2	20%		
Mediana innovación			10	100%		
Baja innovación			7	70%	3	30%

pregunta 5: promoción

Opciones	El Torreón		La Bestia		2 G	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mayor promoción	8	80%	2	20%		
Mediana promoción			10	100%		

Ninguna promoción			7	70%	3	30%
-------------------	--	--	---	-----	---	-----

Acogida entre clientes la cerveza artesanal vs. los sustitutos	
Cliente 1	50%
Cliente 2	45%
Cliente 3	40%
Cliente 4	35%
Cliente 5	50%
Cliente 6	30%
Cliente 7	40%
Cliente 8	25%
Cliente 9	50%
Cliente 10	40%
promedio	41%

Anexo 6. Tablas resumen que respaldan la planificación estratégica

Tabla de costos proyectados con la implementación de la propuesta

CONCEPTO		2021	2022	2023	2024	2025	2026
COSTOS DIRECTOS							
(+)	Materia prima directa	\$6.375,94	\$6.349,92	\$6.323,94	\$6.298,01	\$6.272,13	\$6.246,29
(+)	Mano de obra directa	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00	\$4.800,00
(+)	Energía eléctrica que se requiere para los equipos que se requieren en la elaboración de la cerveza	\$380,87	\$380,87	\$380,87	\$380,87	\$380,87	\$380,87
(=)	TOTAL COSTO DIRECTO	\$11.557,18	\$11.531,16	\$11.505,18	\$11.479,25	\$11.453,37	\$11.427,53
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN							
	Energía eléctrica de las oficinas	\$258,28	\$258,28	\$258,28	\$258,28	\$258,28	\$258,28
	Arriendo	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00
	Mantenimiento de maquinaria	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
	Depreciaciones	\$589,49	\$589,49	\$589,49	\$589,49	\$589,49	\$589,49
(=)	TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA	\$3.747,77	\$3.747,77	\$3.747,77	\$3.747,77	\$3.747,77	\$3.747,77
(=)	COSTO DE PRODUCCIÓN	\$15.304,95	\$15.278,93	\$15.252,95	\$15.227,02	\$15.201,14	\$15.175,30

Tabla de escenarios de acuerdo a la inflación

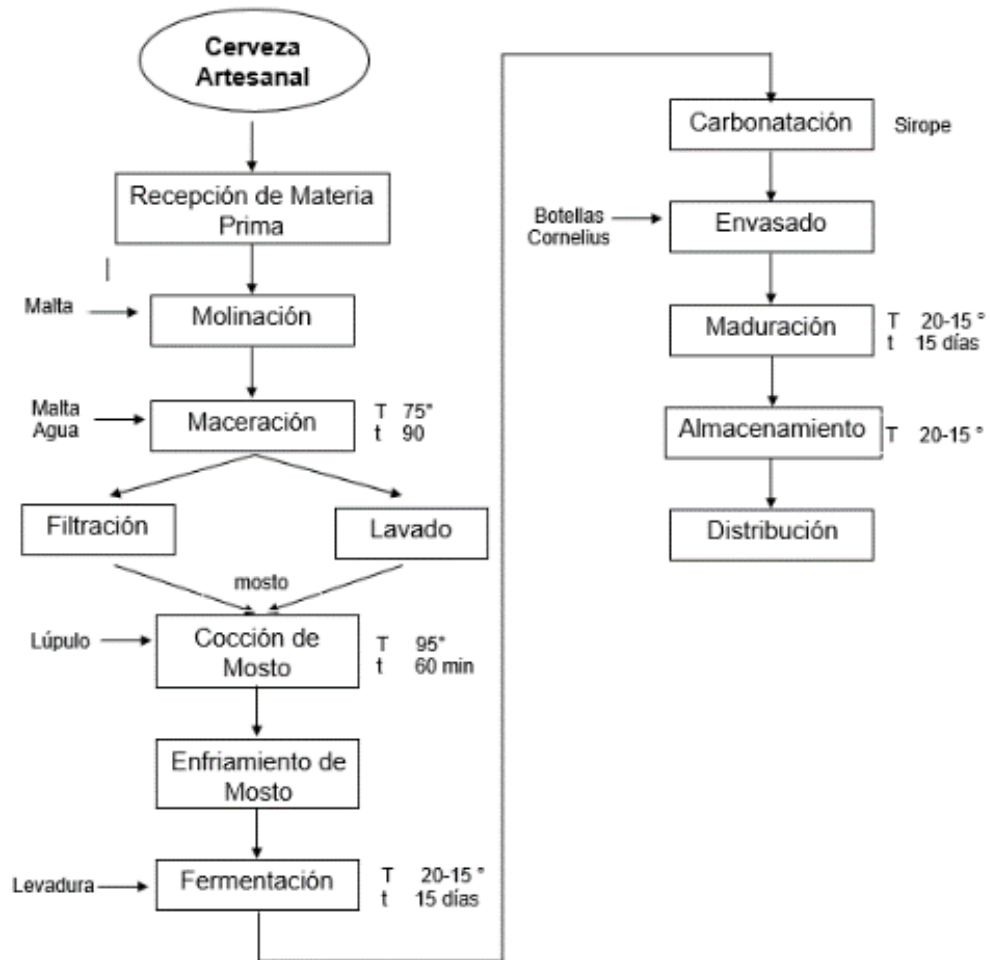
Periodo	Inflación	Escenarios
dic-19	-0,07%	pesimista
jul-dic-19	0,17%	conservador
oct-19	0,65%	optimista

Tabla de variación porcentual anual del número de clientes


Año	Número de clientes	Variación porcentual
2019	5	-40%
2020	3	-40%
2021	10	233%
promedio	6	51%

Anexo 7. Proceso para la elaboración de la cerveza

Diagrama de Flujo del Proceso de Elaboración de Cerveza Artesanal "2G"



Anexo 8. Evaluación de expertos

CRITERIOS DE VALIDACIÓN	
<p>Estimado Licenciado Everaldo Pompilio Arguello Guanotasig, una vez que revise el contenido del plan estratégico para la micro Cervecería 2 G, evalúelo tomando en cuenta los siguientes criterios, al otorgarles una calificación de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente.</p>	
COMPONENTES PARA EVALUAR	CALIFICACIÓN
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución teórica al problema.	5
Los objetivos del plan estratégico son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en un horizonte temporal.	5
El plan estratégico se justifica porque cumple con el proceso pertinente y aborda los análisis correspondientes.	5
La fundamentación del plan estratégico es pertinente y da soporte a los propósitos propuestos para brindar una solución a la problemática.	5
El plan estratégico cuenta con los elementos necesarios para que las estrategias se puedan implementar en favor de la empresa.	5
La ejecución de las estrategias planteadas en el plan estratégico tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	5
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del plan estratégico.	5
El análisis de factibilidad es coherente con lo planteado en el plan estratégico y define la viabilidad de la implementación de las estrategias.	5
PROMEDIO	5
<p>Comentarios:</p> <p>Un proyecto bien diseñado al que le deseamos el mayor de los éxitos con sus productos en el mercado provincial y nacional, los estudios realizados junto a las mejores estrategias logran posicionar al producto por lo que estamos por satisfecho de conocer este tipo de emprendimiento que fortalece las economías locales y generan nuevas alternativas para los consumidores Felicitaciones.</p> <p style="text-align: center;">  Lic. Everaldo Pompilio Arguello Guanotasig GERENTE DE LA COOP. DE AHORRO Y CREDITO "SAN MIGUEL DE SIGCHOS" CI: 0502089196 Correo: everio80@hotmail.com Celular: 0995496607 </p>	


CRITERIOS DE VALIDACIÓN

Estimado Ingeniero Rubén Patricio Huaraca Jiménez, una vez que revise el contenido del plan estratégico para la micro Cervecería 2 G, evalúelo tomando en cuenta los siguientes criterios, al otorgarles una calificación de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente.

COMPONENTES PARA EVALUAR	CALIFICACIÓN
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución teórica al problema.	4
Los objetivos del plan estratégico son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en un horizonte temporal.	5
El plan estratégico se justifica porque cumple con el proceso pertinente y aborda los análisis correspondientes.	5
La fundamentación del plan estratégico es pertinente y da soporte a los propósitos propuestos para brindar una solución a la problemática.	5
El plan estratégico cuenta con los elementos necesarios para que las estrategias se puedan implementar en favor de la empresa.	5
La ejecución de las estrategias planteadas en el plan estratégico tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del plan estratégico.	5
El análisis de factibilidad es coherente con lo planteado en el plan estratégico y define la viabilidad de la implementación de las estrategias.	5
PROMEDIO	4,8

Comentarios:

Me gusta la propuesta de la creación de nuevos sabores de cervezas artesanales para cubrir algunos segmentos de clientes potenciales y seguir incorporando diversas formas de presentación, de envases y de distribución; la innovación es la forma de seguir creciendo y mantener la fidelidad de los clientes.


Ing. Rubén Patricio Huaraca Jiménez
GERENTE PROPIETARIO "EL ANZUELO" MARISQUERIA
CI: 050297993-3
Celular: 0958798806
Correo: rpsadonato@gmail.com

CRITERIOS DE VALIDACIÓN

Estimado Chef Gustavo Miguel Zarate Kodic, una vez que revise el contenido del plan estratégico para la micro Cervecería 2 G, evalúelo tomando en cuenta los siguientes criterios, al otorgarles una calificación de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 excelente.

COMPONENTES PARA EVALUAR	CALIFICACIÓN
El título de la propuesta está relacionado con el tema investigado y ofrece una solución teórica al problema.	5
Los objetivos del plan estratégico son alcanzables, comprensibles, medibles y están ubicados en un horizonte temporal.	4
El plan estratégico se justifica porque cumple con el proceso pertinente y aborda los análisis correspondientes.	5
La fundamentación del plan estratégico es pertinente y da soporte a los propósitos propuestos para brindar una solución a la problemática.	5
El plan estratégico cuenta con los elementos necesarios para que las estrategias se puedan implementar en favor de la empresa.	5
La ejecución de las estrategias planteadas en el plan estratégico tiene la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.	4
Las conclusiones son relevantes y dan una visión clara del contenido del plan estratégico.	4
El análisis de factibilidad es coherente con lo planteado en el plan estratégico y define la viabilidad de la implementación de las estrategias.	5
PROMEDIO	4,6



Chef Gustavo Miguel Zarate Kodic
GERENTE PROPIETARIO ALABADO RESTAURANTE
CI: 175234819-1
Correo: el.alabado01@gmail.com
Celular: 0968432798

Anexo 9. Fotografías del producto

