



## **UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

### **CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

#### **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA MUYU, CIUDAD DE OTAVALO.**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
EN INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS**

**AUTORES:**

**IRUA AGUILAR DIANA ALEXANDRA  
LORA BASTIDAS EVELYN ALEJANDRA**

**TUTOR: MBA. ADRIÁN MANUEL ANDRADE ORBE**

**Otavalo, Septiembre 2018**

# DECLARACIÓN

Nosotras, Evelyn Alejandra Lora Bastidas, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0401876255 y Diana Alexandra Irua Aguilar, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003839519 declaramos que esté presente trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

Evelyn Alejandra Lora Bastidas

C.I. 0401876255

---

Diana Alexandra Irua Aguilar

C.I. 1003839519

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial, para el fortalecimiento de la microempresa MUYU, ciudad de Otavalo” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de los estudiantes Evelyn Alejandra Lora Bastidas y Diana Alexandra Irua Aguilar y el mismo cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

---

MBA. Adrián Manuel Andrade Orbe

C.I. 1002841672

## **DEDICATORIA**

### **LORA BASTIDAS EVELYN ALEJANDRA**

A mis padres José Lora y Margarita Bastidas que supieron con su ejemplo de vida mostrarme que el único camino de un espíritu noble es luchar, que el conocimiento es el valor en sí mismo, que las verdaderas recompensas son las que se logran con mucho esfuerzo que lo fácil es lo momentáneo, a mi hermano David y a familiares que estuvieron apoyándome en las ideas que tan tempranamente llegaron a mis manos y que tanto me costó entender de manera propia.

### **IRUA AGUILAR DIANA ALEXANDRA**

La siguiente tesis es dedicada principalmente a Dios por todas sus bendiciones, a mis padres Gustavo Irua y Elisa Aguilar que supieron guiar mis pasos, con su ayuda en los recursos necesarios para estudiar y culminar una carrera, a mis hermanos Geovanny Kevin y Sebastián con sus consejos para seguir adelante y no desmayar ante los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la fe y el ánimo en el intento.

“Saber no es suficiente, tenemos que aplicarlo, tener voluntad no es suficiente, tenemos que implementarla.”

## **AGRADECIMIENTOS**

### **LORA BASTIDAS EVELYN ALEJANDRA**

Son muchas las personas, que colaboraron para arribar a este trabajo. Inicialmente mis padres José y Margarita por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por darme la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, a mi hermano David por ser parte importante en mi vida, luego a mis profesores y tutor MBA. Adrián Andrade por haberme brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis profesional y por todo el apoyo y facilidades que nos fueron otorgadas por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas, a Diana por haber sido una excelente compañera de tesis y amiga, por haberme tenido la paciencia necesaria y motivarme a seguir adelante en los momentos de desesperación.

### **IRUA AGUILAR DIANA ALEXANDRA**

Es un largo recorrido en mundos desconocidos, donde me he encontrado con personas muy agradables, nunca se podría dar valor al cariño y comprensión de todas las personas que siempre las llevare en mi corazón.

Principalmente a mis padres Gustavo y Elisa por apoyarme en todo momento, y guiarme siempre por el buen camino, a mis hermanos Geovanny, Kevin y Sebastián, por ser una parte fundamental en mi vida, además un agradecimiento especial al Msc. Adrián Andrade, tutor de la investigación, a mis maestros por la paciencia, sus enseñanzas, consejos y facilidades para formarnos como profesionales, de igual manera a mis amigas que siempre han sido una fuente de apoyo emocional, por ultimo pero no menos importante a Evelyn mi compañera de tesis y amiga con quien he aprendido mucho y sobre todo a superar los obstáculos y las trabas presentadas en el camino.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	XV
ABSTRACT .....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	1
ANTECEDENTES .....	3
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	4
PROBLEMA CIENTÍFICO .....	4
OBJETIVO GENERAL .....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
HIPÓTESIS .....	5
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	5
VARIABLE INDEPENDIENTE: .....	5
VARIABLE DEPENDIENTE: .....	5
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	6
MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN .....	6
Método deductivo.....	7
Método inductivo .....	7
Técnica de campo.....	7
Entrevista .....	7
Encuesta .....	7
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
ESTRUCTURA CAPITULAR.....	8
INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO I .....	8
CAPÍTULO II .....	8
CAPÍTULO III .....	9
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	9

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE PLANES ESTRATÉGICOS.....	10
1. PLAN.....	10
1.1 ¿Qué es un plan?.....	10
1.2 Importancia de plan.....	11
1.3 Tipos de planes.....	11
1.3.1 Plan estratégico .....	11
1.3.1 Plan operativo.....	12
1.3.2 Plan táctico .....	12
2. ESTRATEGIAS .....	13
2.1 ¿Qué son las estrategias? .....	13
2.2 Importancia de la estrategia.....	13
2.3 Dimensiones de las estrategias .....	14
2.4 Proceso de formulación de las estrategias y toma de decisiones .....	14
2.5 Tipos de estrategias.....	14
2.5.1 Estrategias intensivas .....	15
2.5.1.1 ¿Qué son las estrategias intensivas? .....	15
2.5.1.2 Estrategias intensivas de penetración en el mercado.....	15
2.5.2 Estrategias de comercialización .....	15
2.5.3 Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.....	16
3. HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ESTRATÉGICOS.....	16
3.1 Las 5 fuerzas de Porter.....	16
3.2 AMOFHIT .....	17
3.3 Matriz MEFI.....	17
3.4 Matriz MEFE .....	17
3.5 Matriz FODA .....	18
3.6 Matriz de perfil competitivo .....	18

3.7 Cruce estratégico .....	19
4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
4.1 ¿Qué es la planeación estratégica? .....	19
4.2 Importancia de la planeación estratégica .....	19
4.3 Finalidad de la planeación estratégica .....	20
4.4 Beneficios de implementar un plan estratégico.....	21
4.5 Etapas de la planeación estratégica .....	22
4.6 Principios básicos de la planeación estratégica .....	22
4.7 Errores de la planeación estratégica.....	24
5. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.....	25
5.1 Para qué sirve el plan estratégico institucional .....	25
5.2 Etapas del proceso de planeación institucional .....	25
6. PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL.....	26
6.1 ¿Qué es el plan estratégico comercial? .....	26
6.2 Finalidad del plan estratégico comercial .....	26
7. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	26
7.1 Misión.....	26
7.2 Visión .....	27
7.3 Valores.....	27
7.4 Objetivos .....	28
7.5 Políticas .....	28
8. COMPETITIVIDAD .....	28
8.1 Ventajas competitivas .....	30
8.2 Factores en el fortalecimiento de la competitividad.....	30
9. MARKETING MIX .....	32
9.1 Productos.....	32
9.2 Precio.....	32

9.3 Plaza .....	33
9.4 Promoción .....	33
10. PLAN DE ACCIÓN .....	34
11. CONCLUSIONES PARCIALES CAPÍTULO I .....	34
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO .....	35
2.1 ASPECTOS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.2 Metodología para realizar el diagnóstico estratégico. ....	35
2.3 Entrevista dirigida a la Ingeniera Jazmín Ponce gerente propietaria de Maltas Cervecería “MUYU” .....	37
2.6 Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial. ....	57
2.6.1 Esquema plan estratégico Institucional y comercial .....	58
2.6.2. Misión: .....	58
2.6.3. Visión: .....	59
2.6.4. Valores: .....	59
2.6.5. Políticas organizacionales: .....	59
2.6.6. Análisis interno: .....	59
2.6.7. Análisis externo: .....	59
2.6.8. Análisis DAFO: .....	59
2.6.9. Análisis diagnóstico estratégico: .....	59
2.6.10. Objetivos estratégicos: .....	60
2.7.1. Plan de marketing: .....	60
2.7.2. Estrategias: .....	60
2.7.2.1. Penetración en el mercado: .....	60
2.7.2.2. Estrategias funcionales .....	60
2.7.3. Plan de acción: .....	61
2.7.4. Presupuesto: .....	61
2.7. Análisis Diagnóstico y Factores Críticos del Éxito .....	61

2.8. Justificación de la metodología a utilizar.....	62
2.9. Conclusiones parciales del capítulo II.....	62
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	64
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL.....	64
3.1. Elementos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial... 64	
3.1.1. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA.....	64
3.1.1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	64
3.1.1.2. LOGO DE LA MICROEMPRESA.....	64
3.1.1.3. SLOGAN.....	64
3.1.1.4. MISIÓN.....	64
3.1.1.5. VISIÓN.....	64
3.1.1.6. VALORES.....	64
3.1.1. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA.....	64
3.1.1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	64
3.1.1.2. LOGO DE LA MICROEMPRESA.....	65
3.1.1.3. SLOGAN.....	65
3.1.1.4. MISIÓN.....	66
3.1.1.5. VISIÓN.....	67
3.1.1.6. VALORES.....	67
3.1.1.7. Políticas empresariales.....	70
3.1.1.8 Análisis del diagnóstico estratégico.....	70
3.1.1.9. Estructura organizativa.....	72
3.1.1.10. Estructura funcional.....	73
3.1.1.11. Objetivos estratégicos.....	76
3.1.1.12. Estrategias.....	77
3.1.1.13. Plan De Acción.....	80

3.1.1.14. PRESUPUESTOS .....	88
3.2. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	91
3.3. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS. ....	92
3.4. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROYECTO .....	93
3.4.1. Impacto económico- financiero. ....	94
3.4.2. Impacto social. ....	95
3.4.3. Impacto ambiental.....	96
3.4.4. Impacto educativo.....	97
3.4.5. Impacto general .....	98
3.5. CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III.....	99
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFÍA .....	104
ANEXOS .....	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables.....	6
Tabla 2 AMOFHIT .....	36
Tabla 3: Consumo de cerveza artesanal.....	40
Tabla 4: Publicidad de Cerveza Artesanal .....	41
Tabla 5: Cantidad de consumo de cerveza artesanal .....	42
Tabla 6: Marcas de mayor consumo de cerveza artesanal en Otavalo.....	43
Tabla 7: Mejor lugar para adquirir cerveza artesanal .....	45
Tabla 8: Influencia de precio .....	46
Tabla 9: Precio de una cerveza artesanal .....	47
Tabla 10: Características de compra.....	48
Tabla 11 Análisis FODA .....	50
Tabla 12 Matriz de perfil competitivo.....	51
Tabla 13 Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	51
Tabla 14 Matriz de evaluación de factores externos EFE .....	52
Tabla 15 Cruce estratégico fortalezas-oportunidades (FO).....	53
Tabla 16 Cruce estratégico fortalezas-amenazas (FA) .....	54
Tabla 17 Cruce estratégico debilidades-oportunidades (DO).....	54
Tabla 18 Cruce estratégico debilidades-amenazas (DA) .....	55
Tabla 19 Cruce estratégico .....	56
Tabla 20 Elementos establecidos de maltas cervecería MUYU .....	64
Tabla 21 Propuesta de políticas empresariales.....	70
Tabla 22 Factores departamentales organizativa.....	72
Tabla 23 Funciones departamentales organizativa .....	73
Tabla 24 Aspectos para una estructura funcional .....	74
Tabla 25 Estructura funcional.....	75
Tabla 26 Propuesta de objetivos estratégicos.....	77
Tabla 27 Estrategias genéricas de enfoque .....	78
Tabla 28 Determinación de objetivos y estrategias alternativas del plan institucional.....	79
Tabla 29 Determinación de objetivos y estrategias plan comercial .....	79
Tabla 30 Plan de acción 1 plan institucional.....	80

Tabla 31 Ejecución del plan de acción N° 1 .....	81
Tabla 32 Presupuesto plan de acción 1 .....	83
Tabla 33 Plan de acción 2.....	83
Tabla 34 Ejecución del plan de acción N° 2 .....	84
Tabla 35 Presupuesto plan de acción 2 .....	84
Tabla 36 Plan de acción 3 plan comercial.....	85
Tabla 37 Ejecución del plan de acción N° 3.....	85
Tabla 38 Presupuesto plan de acción 3 .....	86
Tabla 39 Plan de acción 4.....	86
Tabla 40 Ejecución del plan de acción N° 4.....	87
Tabla 41 Presupuesto plan de acción 4 .....	88
Tabla 42 Preguntas de presupuesto de estrategias .....	89
Tabla 43 Presupuesto de estrategias.....	90
Tabla 44 Análisis de costo beneficio .....	91
Tabla 45 Resultados de la validación del plan de desarrollo institucional .....	92
Tabla 46 Análisis de impactos.....	93
Tabla 47 Impacto económico financiero.....	94
Tabla 48 Interpretación de impacto económico financiero .....	94
Tabla 49 Impacto social .....	95
Tabla 50 Interpretación de impacto sociocultural .....	96
Tabla 51 Impacto ambiental .....	96
Tabla 52 Interpretación de impacto ambiental.....	97
Tabla 53 Impacto educativo .....	97
Tabla 54 Interpretación de impacto educativo.....	98
Tabla 55 Impacto general.....	98
Tabla 56 Interpretación de a impacto general .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Consumo de cerveza artesanal .....	41
Gráfico 2: Publicidad de Cerveza Artesanal .....	42
Gráfico 3: Cantidad de consumo de cerveza artesanal .....	43
Gráfico 4: Marcas de mayor consumo de cerveza artesanal.....	44
Gráfico 5: Mejor lugar para adquirir cerveza artesanal.....	45
Gráfico 6: Influencia de precio .....	46
Gráfico 7: Precio de una cerveza artesanal .....	47
Gráfico 8: Características de compra .....	48
Gráfico 9: Esquema plan estratégico Institucional y comercial.....	58
Gráfico 10: Estructura Organizacional.....	73
Gráfico 11: Estructura Organizacional.....	75

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerente de la Empresa .....	108
Anexo 2: Encuesta a consumidores finales.....	109
Anexo 3: Validez del instrumento .....	111
Anexo 4: Validez del instrumento .....	112
Anexo 5: Validez de la entrevista al gerente de la microempresa Maltas Cervecería MUYU .....	114
Anexo 6: Validez de la encuesta a clientes finales.....	115
Anexo 7: Entrevista a la Gerente de la microempresa .....	116
Anexo 8 Variedad de productos .....	117
Anexo 9 Marca de la microempresa MUYU .....	117

## RESUMEN

Maltas Cervecería MUYU es una microempresa Otavaleña empírica que produce cerveza artesanal, no cuenta con procedimientos administrativos y comerciales para su operación. En consecuencia, presenta la necesidad de incrementar su competitividad, por esta razón, se propone un plan que consta de tres capítulos.

**Capítulo Uno:** Se realizó un análisis de bases teóricas que sustentan la elaboración del plan, en donde se describe elementos tales como: misión, visión, política, organigrama estructural y funcional, objetivos estratégicos, estrategias, planes de acción y presupuestos.

**Capítulo Dos:** Una vez identificadas las bases teóricas, se procede a implementar y desarrollar las metodologías, para determinar la situación actual de la microempresa mediante las teorías de las 5 Fuerzas De Porter para análisis externos y la matriz AMOFHIT para los análisis internos, obteniendo como resultado un análisis diagnóstico de la microempresa, para estar más centrados en lo que el plan estratégico se va a enfocar.

**Capítulo Tres:** Que es la propuesta de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la microempresa MUYU, ciudad de Otavalo, detallando la propuesta paso a paso desde la identidad e imagen corporativa que presenta y enfocándose en las estrategias y planes de acción que debe ejecutar para mejorar sus ventas, realizar la debida publicidad y promoción, para poder abrir nuevos mercados y lograr posicionar su marca, puntualizando el presupuesto por cada plan de acción que tendría que invertir para alcanzar los objetivos expuestos. Una vez desarrollada la propuesta se procede a deducir las conclusiones generales y establecer recomendaciones.

# ABSTRACT

Malta's brewery MUYU is an empirical from Otavalo micro enterprise that produces crafted beer; does not have administrative and commercial procedures for its operation. Consequently, it presents the need to increase its competitiveness, for this reason, a plan consisting of three chapters is proposed.

**Chapter One:** An analysis of the theoretical bases that support the preparation of the plan was carried out, describing elements such as: mission, vision, policy, structural and functional organization chart, strategic objectives, strategies, action plans and budgets.

**Chapter Two:** Once the theoretical bases have been identified, we proceed to implement and develop the methodologies to determine the current situation of the microenterprise through the theories of the 5 Porter Forces for external analysis and the AMOFHIT matrix for internal analyzes, obtaining as result a diagnostic analysis of the microenterprise, to be more focused on what the strategic plan is going to focus.

**Chapter Three:** the proposal of a strategic plan of institutional and commercial development for the strengthening of the micro-enterprise MUYU, city of Otavalo, detailing the step-by-step proposal from the identity and corporate image that it presents and focusing on the strategies and plans of action that you must execute to improve your sales, carry out the proper publicity and promotion, to be able to open new markets and achieve your brand positioning, specifying the budget for each action plan that you would have to invest to reach the exposed objectives. Once the proposal is developed, the general conclusions are drawn and recommendations are made.

# INTRODUCCIÓN

Las empresas productoras de cerveza en el mundo cuentan con planes estratégicos aptos para lograr las metas y objetivos como Málaga (2013) lo explica. “El plan estratégico pretende especificar las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos y los intervalos de tiempo precisos que deben ser cumplidos para cada una de las acciones propuestas”, es decir para el correcto funcionamiento de una empresa debe contar con una misión clara y precisa, que presente un diseño innovador y competitivo, estableciendo objetivos alcanzables que permitan conseguir la visión a dónde pretende llegar la empresa, así como también se puede establecer estrategias empresariales para la comercialización y mejora continua en sus procesos, en efecto los planes estratégicos son eficientes y eficaces y pueden ofertar productos a costos adecuados, con mayor calidad y a la vez ser más competitivos.

Por consiguiente, en comparación a las grandes cerveceras artesanales en el mundo debido a que en los países desarrollados implementan en su empresa adecuados planes estratégicos institucionales y comerciales, donde sus resultados se ven reflejados en la competitividad empresarial, que obliga a plantear estrategias para la participación en la comercialización de cerveza artesanal. según Bascur, (2013) menciona que:

Actualmente, existen innumerables fábricas de cerveza artesanal de variado tamaño en todo el mundo, muchas de ellas gozando de gran prestigio y perdurabilidad en el mercado generando una gran competitividad en el precio y calidad, las cuales destacan por innovar continuamente en procesos productivos y en búsqueda de nuevos sabores e ingredientes.(p.7)

De acuerdo a lo antes mencionado Bascur determina en su investigación que en los países desarrollados las empresas son más productivas ya que cuentan con planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial más eficiente y eficaz para la mejora continua de su empresa.

En el Ecuador la producción de la Cerveza Nacional cuenta con planes estratégicos, de marketing y posicionamiento de mercado que les permiten facilitar tácticas comerciales para promocionar sus productos y cubrir con la demanda presentada en el país, por ello se hace necesario resaltar que el éxito de esta compañía se debe a la aplicación de diversos planes estratégicos.

A diferencia de las microempresas semi-industriales, dedicadas a la producción de cerveza artesanal, no han logrado expandir sus mercados y su producción por la ausencia de planes estratégicos tanto administrativos como comerciales, del mismo modo Burneo (2016) manifiesta que. “En la actualidad, no existe ninguna empresa de cerveza artesanal en el Ecuador con planes estratégicos para la comercialización y ventas de una bebida distinta a la cerveza tradicional” (p.6). En efecto a lo citado anteriormente Ecuador necesita implementar planes estratégicos de desarrollo y comercialización logrando la expansión de sus mercados y diversificar las ventas para aumentar su nivel de consumo.

En la ciudad de Otavalo, las microempresas cerveceras artesanales no incrementan sus ventas por falta de conocimientos e implementación de planes estratégicos, como es el caso de la microempresa Maltas Cervecería MUYU, que es un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de cerveza artesanal, MUYU presenta falencias en estrategias de producción y venta ya que la misma tiene una elaboración de 180 litros mensuales, la cual representa el 36% de su capacidad máxima de producción.

En síntesis, el propósito de este plan es sistematizar costos y procesos mejorando la calidad y ganando mayor participación en el mercado.

## ANTECEDENTES

Los planes estratégicos presentan un desarrollo creciente y con ello un constante esfuerzo por mejorar cada día la gestión de las empresas de menor tamaño y la creación de diversos negocios para lograr una mayor competitividad en el sistema productivo según Gonzales (2013) “Es ahí donde destaca la importancia de los planes y por ende la importancia de gestionar cada proyecto con un elaborado plan estratégico, productivo y financiero sustentable en cada uno”. Los planes son las claves para el desarrollo en todo ámbito de negocios, y las PYMES como generadoras de empleo, base fundamental del desarrollo social.

En ese contexto un plan estratégico nace de la necesidad, es decir sin planificación y sin estrategia no puede responder con garantías de éxito a las nuevas expectativas y demandas que la sociedad actual nos demanda, es así que nacen los planes estratégicos de cerveza artesanal en los países más desarrollados creando una innovación al consumo de cerveza artesanal, con la variedad de colores y sabores que estas presentan, los planes estratégicos han progresado a convertir las microempresas, medianas industrias y empresas comercializadoras de sus productos a nivel internacional gracias a estos ejecutados en las mismas provocando una apertura de nuevos mercados plasmando la idea en países en vías de desarrollo.

Como es el caso de Ecuador donde la bebida artesanal se abrió terreno desde 2010 donde empezaron a aparecer los primeros emprendimientos de cerveza artesanal a partir de iniciativas de amigos o familiares financiadas con recursos propios. Según ASOCERV (2016) “Ecuador cuenta con 15 cervecerías pequeñas y 55 micro cervecerías artesanales distribuidas en Quito, Cuenca, Guayaquil, Ibarra, Manta y Loja, principalmente. Aquellas emplean a 540 personas de manera directa y elaboran el 0,52% de la cerveza producida en el país”. Su producto es distribuido en centros de entretenimiento, restaurantes y en menor proporción, en supermercados. Los precios de la bebida artesanal oscilan entre \$ 2,50 a \$ 8 según el grado de alcohol que contenga “el promedio es 5 grados” y la incorporación de ingredientes especiales.

Mientras tanto en la ciudad de Otavalo existen microempresas de cerveza artesanal poco conocidos que no han incrementado sus ventas por falta de conocimientos, aplicación de planes estratégicos, marketing y comercialización para poder expandir sus mercados siendo más competitivos

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Maltas Cervecería MUYU ubicada en la ciudad de Otavalo, es una microempresa de tipo familiar, que inició sus actividades desde febrero del 2017, creada con el objetivo de ofrecer una cerveza artesanal diferenciada de las demás por su sabor, aroma y calidad. Actualmente la microempresa ejecuta su procedimiento de trabajo en el ámbito comercial y administrativo de forma empírica, en consecuencia, su producción es en pequeñas cantidades y a costos altos en sus tres presentaciones (roja, negra y rubia en envase de 330 ml), siendo la cerveza rubia la más demandada en el mercado. En consecuencia, se puede determinar que es posible aumentar la capacidad de producción ya que solo se está produciendo 180 litros mensuales mientras que su maquinaria permite producir 500 litros mensuales.

Según Ponce (2018) gerente propietaria de MUYU, “no cuenta con un plan estratégico institucional y comercial que le permita conocer su visión hacia dónde ir, elementos que le permitan guiar su actividad empresarial así como tampoco proyectar a futuro un posicionamiento de mercados”, del cual se pretende implementar marketing mix para el fortalecimiento de la empresa, buscando expandirse y creando nuevos nichos de mercado para ofertar, comercializar y posicionar su producto en la provincia de Imbabura, por tal manera al ser una nueva microempresa todavía no ha podido incursionar completamente en el mercado local.

## **PROBLEMA CIENTÍFICO**

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la microempresa Maltas Cervecería MUYU en la ciudad de Otavalo?

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la microempresa Maltas Cervecería MUYU en la ciudad de Otavalo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los antecedentes de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de cervecerías artesanales.
2. Diagnosticar la situación actual, de la microempresa Maltas Cervecería MUYU.
3. Diseñar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la microempresa Maltas Cervecería MUYU.
4. Validar los resultados del diseño del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la microempresa Maltas Cervecería MUYU.

## **HIPÓTESIS**

El diseño de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial permite el fortalecimiento de la microempresa Maltas Cervecería MUYU en la ciudad de Otavalo.

## **IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

A partir de la hipótesis planteada se identifica las siguientes variables:

### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial.

### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Fortalecimiento en la competitividad de la microempresa Maltas Cervecería MUYU en la ciudad de Otavalo.

# OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE MEDICIÓN
<b>PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL</b>	Fundamentos Teóricos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes</li> <li>• Conceptos y definiciones</li> </ul>	Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Digital</li> </ul>
	Diagnóstico Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalezas</li> <li>• Oportunidades</li> <li>• Debilidad</li> <li>• Amenazas</li> <li>• Cruce Estratégico</li> </ul>	Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Digital</li> </ul>
	Proyectos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Escenarios</li> <li>• Valores corporativos</li> <li>• Áreas de resultado clave</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Planes de acción</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Digital</li> </ul>
	Marketing Mix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> <li>• Precio</li> <li>• Plaza</li> <li>• Promoción</li> </ul>	Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Digital</li> </ul>
<b>FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA MALTAS CERVECERÍA MUYU</b>	Incremento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de productos y servicios</li> <li>• Proyección de ventas</li> <li>• Proyección de ganancias</li> </ul>	Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Digital</li> </ul>
	Diversificación de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de clientes</li> <li>• Proyección de mercados objetivos</li> </ul>	Documentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Físico</li> <li>• Digital</li> </ul>

*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

## MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para el proceso de recolección de información para la elaboración de la investigación, se estima aplicar los siguientes métodos.

## **Método deductivo**

En este caso el método deductivo será empleado en la recolección de información para el marco teórico partiendo de la variable independiente fundamentando y desglosando los puntos más importantes desde lo más general a lo más específico.

## **Método inductivo**

Este método será aplicado en el marco metodológico y en la aplicación de los instrumentos ya que para obtener información concreta se centra en los puntos necesarios para posteriormente unirlos y formar una conclusión general.

## **Técnica de campo**

Para la recolección de datos, también se utilizará dicha técnica como la entrevista a funcionarios y clientes finales.

## **Entrevista**

Técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador "investigador" y el entrevistado.

Dirigida a la Ingeniera Jazmín Ponce gerente propietaria de malta cervecera "MUYU"

## **Encuesta**

Obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas estas pueden ser encuestas en línea, personales o por teléfono.

Dirigida a los consumidores finales del sector urbano de la ciudad de Otavalo.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente plan estratégico de desarrollo institucional y comercial se justifica ya que la empresa busca un mecanismo que le permita lograr un mejor desempeño, de esta manera MUYU ha venido creciendo elocuentemente, a partir de febrero del 2017, la microempresa comienza a percibir problemas ya que en estos últimos meses no se han alcanzado los resultados esperados, viéndose vulnerable ante la competencia nacional, debido a que no existe un delineamiento de sus objetivos a alcanzar, la empresa no cuenta con una visión clara a lo que se quiere llegar ya que es manejada de forma empírica y de acuerdo a la experiencia obtenida.

La microempresa mantiene un nivel constante de ventas, sin embargo en la actualidad el mercado nacional ha crecido significativamente ubicándolos en un lugar preferencial, es por esto que la microempresa Maltas Cervecería MUYU viéndose en la necesidad de diseñar un plan estratégico el cual proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y las estrategias a utilizar como es un plan de marketing enfocándose principalmente en la plaza y promoción del producto para poder ser competitivo y lograr un posicionamiento de mercado.

Por ello surge la necesidad de diseñar un plan estratégico ya que representa el punto de partida para un excelente desempeño de la microempresa, así como la herramienta disponible de la cual se necesita para enfrentar los desafíos externos que afectan a la microempresa.

## **ESTRUCTURA CAPITULAR**

La tesis cuenta con una introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones.

### **INTRODUCCIÓN**

En la introducción consta de antecedentes, objetivos, diseño y justificación de la investigación.

### **CAPÍTULO I**

En este capítulo contiene marco teórico referencial que detalla los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos institucionales y comerciales, y de las tendencias de las cervezas artesanales.

### **CAPÍTULO II**

Se presenta el desarrollo metodológico de la investigación a aplicar para el desarrollo del plan estratégico y validación de los mismos.

### **CAPÍTULO III**

En este capítulo se contemplan los resultados y análisis de la investigación en cuanto a la aplicación de la metodología aplicada a planes estratégicos, para el fortalecimiento de la microempresa Maltas Cervecerías MUYU.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Contiene las enseñanzas de los principales resultados de la investigación, y por ende las recomendaciones a realizar en la microempresa.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE PLANES ESTRATÉGICOS**

En este capítulo se presenta el análisis bibliográfico de los principales componentes para la elaboración de un plan estratégico institucional y comercial para la microempresa Maltas Cervecería MUYU, los cuales sustentan el desarrollo del proyecto de investigación.

### **1. PLAN**

#### **1.1 ¿Qué es un plan?**

Los planes son acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito, según Hernández (2014). "Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan, los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones" (p.40). Con unos buenos planes se considera la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas.

A sí lo afirma Torres H (2014).

Hablar de planeación es hablar de futuro, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivos más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo (p. 7).

De acuerdo a lo expresado anteriormente por los autores Torres y Hernández un plan es un proceso que se utiliza en función de una organización que revive y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o instrucción a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse, para lograr sus objetivos proyectando el éxito de la empresa, a su vez se recalca

que el conocimiento y buen manejo de la plan ayudará a la investigación actual a desarrollar un plan estratégico apto beneficioso para la microempresa Maltas Cervecería MUYU.

## **1.2 Importancia de plan**

La importancia del plan estratégico radica en que es un proceso de evaluación, en el cual se definen los objetivos a corto o largo plazo, se identifican las metas y los objetivos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se asigne todos los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Según Tómalá (2013). “El plan estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de los recursos escasos-humanos, financieros y materiales”. Para los administradores de empresas la planificación es muy importante debido a que los administradores identifican que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil ilustrar dirección y propósito, y como consecuencia estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios. La planeación estratégica ayuda a tener un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes, estrategias y actividades que nos lleven hacia los objetivos empresariales

## **1.3 Tipos de planes**

### **1.3.1 Plan estratégico**

El Plan Estratégico será diseñado por la gran necesidad que presenta dicha empresa a pesar de tener muchos años funcionando en el mercado carece de una adecuada organización, políticas, estrategias empresariales e institucionales idóneas con el objetivo de lograr el cambio de la empresa de tal manera que se alcancen sus objetivos y beneficios. Haine (2000)

El proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo”.(p.69)

La definición de la planeación estratégica. Es conducida o ejecutada por los ejecutivos del nivel medio de la empresa. Se refiere a las áreas específicas de actividad de las que se integra la empresa. Se coordina información interna y externa.

### **1.3.1 Plan operativo**

Su finalidad es determinar con anterioridad cuál es el rol particular de cada Individuo en las unidades operacionales donde trabajará. Luna (2014) Algunas cuestiones Remarcables de este tipo de planes son

- Son llevados a cabo y dirigidas por jefes que no se hallan en las cúpulas jerárquicas de las instituciones donde serán llevadas a cabo.
- Las reglas y métodos son determinados de manera muy minuciosa.
- Además, deben ser respetados indiscutiblemente.
- Respetar las orientaciones dadas por los planes tácticos y estratégicos.
- Su propósito principal es la búsqueda de eficiencia.

Estos planes son diseñados para ser ejecutados en lapsos de tiempo más bien cortos.

### **1.3.2 Plan táctico**

Están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además, se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas. Estos planes se diferencian de los estratégicos por una cuestión de tiempo. Es por ello que si el plan se encuentra orientado a un determinado sector o producto será táctico. Pero si la planificación es orientada hacia la empresa en su totalidad será estratégica.

. Algunas características de los planes tácticos son:

- Son llevados a cabo y dirigidos por los empresarios que tenga un rango medio en la jerarquía de la institución.
- La base de sus lineamientos será el de los planes estratégicos.
- La información que será tratada será tanto interna como externa.
- Intenta coordinar recursos y las grandes áreas organizativas.

- Su objetivo principal es alcanzar tanto la eficacia como la efectividad

## **2. ESTRATEGIAS**

### **2.1 ¿Qué son las estrategias?**

Se considera que una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin propuesto por la organización u empresa, a lo que Fred (2013) explica que. “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo” (p.11). Es decir podrá tener un lineamiento a seguir para cumplir lo que la microempresa desee.

De la misma manera Ansoff (2018), consideró que. “La estrategia era un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados para tomar decisiones; con cuatro componentes, El alcance del producto/mercado, El vector de crecimiento, La ventaja competitiva, La sinergia” de este modo las estrategias son un punto clave para la elaboración de un plan en este caso para el plan estratégico institucional y comercial de la microempresa cerveza artesanal MUYU la cual nos indica que la empresa necesita de estrategias para mejorar su fortalecimiento y alcanzar los objetivos planteados.

### **2.2 Importancia de la estrategia**

Las estrategias son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo. Por tal razón Rojas & Medina (2013) expone: “la estrategia es importante porque si esta no está presente puede originar que no se cumplan los objetivos” (p. 6).

En concordancia con Chandler (1962). Es importante ya que “determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” es decir, para el plan de desarrollo institucional y comercial de la microempresa MUYU las estrategias son importantes ya que sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión facilitando la toma de decisiones, debido al aumento de competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia desarrollando la creatividad en la solución de problema.

## **2.3 Dimensiones de las estrategias**

Las estrategias se desarrollan por conceptos claves e impulsos, lo que les da cohesión, equilibrio y claridad. Según Rojas & Medina (2013). "Las estrategias tienen tres elementos esenciales: metas que deban alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo". De acuerdo a lo mencionado anteriormente la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo impredecible del mercado basándose en las dimensiones buscando estrategias que sean factibles y realizables.

## **2.4 Proceso de formulación de las estrategias y toma de decisiones**

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Por lo tanto Scott (2013) menciona que:

Una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la situación actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar cursos de acción desastrosos.

En consecuencia con lo antes citado, un proceso de formulación es de vital importancia para la creación de una consultoría, que por medio de una estrategia se puede prever futuros inconvenientes, con una serie de decisiones anticipadas. Para este proyecto sobre la creación de una oficina consultora, es necesario formular una estrategia sólida, que permita alcanzar sus propósitos y objetivos de la misma.

## **2.5 Tipos de estrategias**

Existen diferentes maneras de clasificar las estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas, dependiendo del autor que las proponga, del modelo de

administración estratégica que se aplique, del tipo y tamaño de las empresas interesadas en ellas, entre otras circunstancias de este modo en el caso de la microempresa Maltas Cervecería MUYU de acuerdo con Kotter (2015) “La estrategia competitiva se trata de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer una combinación única de valor” (p.1700).

## **2.5.1 Estrategias intensivas**

### **2.5.1.1 ¿Qué son las estrategias intensivas?**

Las estrategias intensivas son aquellas que nos permiten obtener datos de primera mano, para Fred (2013). “Permiten grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa” (p.141). Es decir a través de una relación directa con nuestros referentes empíricos ya sea a través de un contacto directo con ellos o analizando las situaciones sociales en las que se desenvuelven.

### **2.5.1.2 Estrategias intensivas de penetración en el mercado**

Esta estrategia busca mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, por ello Fred (2013) “Comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promociones de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios”.

De acuerdo a lo mencionado por autor Fred, la estrategia de penetración en el mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing.

## **2.5.2 Estrategias de comercialización**

Las estrategias de comercialización son indispensables en un plan estratégico comercial ya que se identifica cuáles serán las pautas a seguir para la comercialización de la microempresa, de acuerdo a Serrano (2017). “Las estrategias de comercialización, conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas” (p.45).

Por su parte Vázquez (2015). Indica que “Una estrategia de comercialización aumentará la posibilidad de que los productos tengan mayor aceptación por parte del consumidor final. Utilizar una estrategia de comercialización es la manera que tiene una compañía de poner la atención en sus productos y servicios” (p.177).

En lugar de apoyarse en publicidad aleatoria que puede costar más de lo que la compañía produce, las empresas visionarias saben que hay ciertos factores que determinan la forma apropiada de hacer publicidad. Estos factores determinantes pueden ayudar a diseñar una estrategia efectiva de comercialización que puede dar a sus productos la mejor atención posible de parte del público.

### **2.5.3 Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.**

#### **Enfoque o concentración.**

La presente estrategia es una de las más comunes en las pequeñas empresas para competir en el mercado, de acuerdo a Porter (2015). “Se centra en un grupo de compradores igual que la de diferenciación, adopta multitud de modalidades en contraste con los costos bajos y mejor servicio, a un precio menor a lograr ambas metas frente a un pequeño nicho de este modo se puede decir que la idea es servir a un grupo limitado de clientes de mejor manera que la competencia que sirven a una gama más amplia, esta estrategia funciona bien para las pequeñas empresas ofensivas , es decir las empresas que no tiene la capacidad ni los recursos para participar en un esfuerzo de marketing en todo el país,.

En concordancia con Griin (2016) que argumenta las estrategias de Porter se expone que “Se trata de enfocar el liderazgo en costos o diferenciación a pequeña escala. La idea es hacer que tu empresa destaque dentro de un sector específico del mercado”. De esta manera se busca que la microempresa Maltas Cervecería MUYU pueda competir en el mercado de Otavalo con precios bajos y lineamientos de diferenciación a dicho segmento.

## **3. HERRAMIENTAS GERENCIALES Y ESTRATÉGICOS**

### **3.1 Las 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas constituye el punto d partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia, la estrategia explica en qué forma ante la competencia que enfrentamos y nos da una base para medir el

desempeño superior. Explica los precios promedio de la industria y sus costos, es decir la rentabilidad promedio que usted se propone rebasar. Magretta (2014)

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas. De acuerdo a, Smith (2016). “Es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria”.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

### **3.2 AMOFHIT**

Esta evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas de la microempresa, y al mismo tiempo analizar sus debilidades, identificando posibles fortalezas y debilidades en la Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de Información y Comunicación y Tecnología.

### **3.3 Matriz MEFI**

Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica la matriz EFI así lo expone, Fred (2013). “Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”(p.122).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado la matriz de evaluación de factores internos es una clave para la expresar y resumir los factores internos de la microempresa y así identificar las relaciones entre estas áreas.

### **3.4 Matriz MEFE**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE), es una herramienta clave en el proceso para el análisis externos de una organización así lo explica, Fred (2013). “Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social,

cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”(p.80).

Con lo mencionado anteriormente por el autor, Fred la matriz de evaluación de factores externos es una herramienta para poder dar una ponderación a las oportunidades y amenazas de la microempresa.

### **3.5 Matriz FODA**

La matriz o análisis FODA una metodología para realizar un diagnóstico de situación como lo explica, Rundie (2015). “Estudio de la situación de una organización o empresa en su contexto y de las características internas de la misma a efecto de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.

En consecuencia a lo anteriormente mencionado, la matriz FODA es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

### **3.6 Matriz de perfil competitivo**

La Matriz de perfil competitivo es una herramienta que identifica a los principales competidores de la compañía así lo expone Fred (2013). “MPC identifica así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestran”(p.110). En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas.

En concordancia con lo expuesto anteriormente Monagas (2018) expone que según Charles Kepne la MPC “Es una matriz que se forma por cuatro columnas en la que se ubican los datos relevantes que sirven para completar dicha matriz y así contestar las interrogantes cuál, donde y cuantos son los objetos que causan un problema”. De esta manera Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado indicando la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Es así que Zavarce (2013) determina la situación actual de la empresa y recogerá la información necesaria que se debe tener en cuenta para la formulación de estrategias.

### **3.7 Cruce estratégico**

La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción particular, el cruce estratégico permite determinar las posibles estrategias que se utilizará para el fortalecimiento de la microempresa Maltas Cervecería MUYU.

## **4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1 ¿Qué es la planeación estratégica?**

Planificación estratégica es proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción o el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos Araque & Cruz (2014).

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio Gálvez (2017), expone: "la planificación estratégica define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias"(p.90).

Los conceptos mencionados anteriormente por los autores de la planeación estratégica se definirá como un plan o maestro en el cual la alta dirección de la empresa precisa su visión, misión, objetivos y estrategias. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la empresa, y de las oportunidades y amenazas detectadas del entorno. Dichas estrategias están orientadas al futuro, al largo plazo, al cumplimiento de los objetivos, políticas, misión y visión planificados por la empresa. Cabe recalcar que, su revisión y monitoreo le permite a la empresa ser asertiva, proactiva y anticipatoria.

### **4.2 Importancia de la planeación estratégica**

La importancia de la planeación estratégica radica en que constituye el marco teórico para la acción que se halla en la mente de la empresa u organización y de sus empleados Araque & Cruz (2014) afirma: "Que permite que otros gerentes y

otros individuos evalúen en forma similar la situaciones estratégicas, analicen las alternativas bajo un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo determinado, lográndose administración estratégica de la organización" (p.11).

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos pueden que no tengan ni siquiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar Vargas (2013) expone: "Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar a que otros lo sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino" (p, 6).

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de estrategias se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, así mismo ayuda a la micro empresa a que organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

### **4.3 Finalidad de la planeación estratégica**

La planeación estratégica permite tener en consideración aspectos importantes para el futuro de la organización, a los que no se prestaría la atención suficiente si no se hiciera. Por lo tanto Ley (2013).

La PE actúa como garantía de que las decisiones dentro de la organización se tomarán de manera objetiva, reduciendo el riesgo de que se tomen de forma arbitraria o interesada, permite obtener la información necesaria para coordinar las unidades estructurales, de modo que se aumente la eficiencia en el uso de los recursos, no se dupliquen esfuerzos, y se consigan efectos sinérgicos, es un instrumento que permite presentar los proyectos de futuro de la organización a aquellos individuos o grupos susceptibles de financiarlos o autorizarlos, con la finalidad de que aumenten las probabilidades de éxito (p.2).

La finalidad de la planeación estratégica es producir cambios para mejorar la situación actual de desarrollo de los programas de acción para alcanzar los objetivos de la microempresa MUYU, es indispensable para que la microempresa

pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura. La formulación de la estrategia debe partir de la definición de qué va a ser la microempresa y de cuál va a ser su producto-mercado (MISIÓN). Ello llevará a la fijación de metas preliminares y restricciones.

#### **4.4 Beneficios de implementar un plan estratégico**

Producto de los grandes desafíos que enfrenta el comercio mundial caracterizado por la competencia originada por la saturación del mercado hace que la creación de planes estratégicos aumenten su valor e importancia en las organizaciones ya que gracias a esta herramienta se orienta el desarrollo de las actividades y conduce a un mejor funcionamiento, obteniendo ventajas de las oportunidades que se presenten en el medio.

En este sentido, Porter (2015). Señala “La capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas”(p.4). Es por esta razón que el hombre de empresa no puede ni debe dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar de que para la buena marcha de éste requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

En este sentido, los planes estratégicos ofrecen los siguientes beneficios:

- ✓ Optimiza el tiempo y los recursos.
- ✓ Aumenta la motivación y el compromiso de cada uno de los miembros de la empresa.
- ✓ Reduce riesgos y permite explotar al máximo oportunidades.
- ✓ Establece una toma de decisiones de manera racional, es decir, basado en hechos y no en hipótesis.
- ✓ Define a la empresa un horizonte lo cual le permite encaminar y beneficiar al máximo los esfuerzos y recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre.
- ✓ Permite controlar y coordinar mejor las actividades.

- ✓ Le define a la empresa la base sobre las cuales operará con el fin de alcanzar su misión y visión.
- ✓ Se logra la efectividad organizacional.

#### **4.5 Etapas de la planeación estratégica**

Al explicar el concepto de plan estratégico, de planeación y considerando los beneficios que ofrece la puesta en marcha de un plan estratégico en las empresas e instituciones, presenta la esquematización básica de los elementos de las diferentes etapas y estas son:

1. Análisis de la situación interna y externa de la empresa.
2. Diagnóstico. Partiendo del análisis pormenorizado de la matriz operacional FODA, es decir, la señalización de elementos internos y externos que pueden beneficiar la empresa.
3. Definición de los objetivos reales de la organización, según el resultado del análisis de los pasos anteriores.
4. Definición de los ejes de intervención y de las tácticas/ actividades para cumplir los objetivos trazados.
5. Establecimiento de cronograma, presupuesto y mecanismos/ indicadores de controles de cada una de las tareas o actividades que se hayan trazado para alcanzar los objetivos dentro de la empresa.

#### **4.6 Principios básicos de la planeación estratégica**

Según Aguilar (2013) los principios básicos de la planeación estratégica son:

**Racionalidad.** Es la capacidad intelectual para la seleccionar alternativas de acción que permitan aprovechar al máximo los recursos.

**Previsión.** Predecir el futuro, prever, anticiparse a lo que pueda ocurrir. Esto implica fijar plazos para la ejecución de los planes. Esto debe hacerse teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control.

**Universalidad.** En la toma de decisiones se debe considerar los aspectos tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y culturales en los que se desenvuelven todo agro negocio.

**Unidad.** Estrechamente ligado al principio de coordinar, con el fin de impedir el mal o inadecuado uso de los recursos.

**Continuidad.** La continuidad de las acciones productivas promueve el retraso de la empresa, con sus consecuentes implicaciones.(p.35).

Según Rojas & Medina (2012). Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles. También puede entenderse como fuente, origen y causa inicial.

La planeación al igual que cualquier otra actividad administrativa se rige por unos principios, los cuales son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

**Factibilidad:** lo que se planee saber debe ser realizable; es importante elaborar planes demasiado ambiciosos u debes adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

**Objetividad y cuantificación:** cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto puede ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.).

**Flexibilidad:** al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajustan fácilmente a las condiciones.

**Unidad:** todos los planes estratégicos específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal

manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

**Del cambio de estrategia:** cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

#### **4.7 Errores de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso indicado y complejo que lleva a una organización a un territorio inexplorado. No es una receta para alcanzar el éxito; si no una guía para la organización y un marco para responder preguntas y resolver problemas. Estar conscientes de las posibles trampas y preparados para enfrentarlas es esencial para alcanzar el éxito.

Algunos de los errores que se deben evitar en la planeación son:

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y de los recursos.
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un “planeador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.

- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de la planeación.
- Formalizar tanto la planeación que lo no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.

## **5. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

### **5.1 ¿Para qué sirve el plan estratégico institucional?**

El plan estratégico es la guía y el insumo básico para preparar planes operativos anuales para cada una de las unidades del nivel táctico-operativo de la institución. El punto de partida son los objetivos operativos contenidos en el Plan estratégico. Estos deberán desglosarse hasta el nivel de actividades y a partir de ellas, establecer la secuencia de ejecución; la cuantificación y asignación de los recursos requeridos: humanos, físicos, institucionales, financieros, etc.

El Plan Desarrollo Institucional (PDI) o Plan Estratégico Institucional (PEI) es el proceso mediante el cual se toma decisiones en una organización, en este caso en la microempresa Maltas Cervecería MUYU, procesa y analiza la información pertinente, interna o externa con el fin de evaluar la situación presente de la microempresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento institucional hacia el futuro.

### **5.2 Etapas del proceso de planeación institucional**

Por su parte, el plan estratégico de una institución o empresa se puede construir partiendo de las siguientes etapas de acuerdo con la UNAM (2013), que considera el proceso de planeación como un ciclo que comprende las siguientes fases:

1. Diagnóstico, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
2. Determinación de objetivos y prioridades para el corto, mediano y largo plazos.
3. Diseño de estrategias, políticas y programas que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas.

4. Especificación de medios, que consiste en la definición de proyectos y acciones específicas destinados al cumplimiento de los objetivos y en la identificación de los actores, mecanismos y recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.
5. Definición de metas e indicadores, que implica la estimación cuantitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal.
6. Seguimiento que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan.
7. Evaluación que consiste en el análisis interno o externo, de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender.

## **6. PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL**

### **6.1 ¿Qué es el plan estratégico comercial?**

El Plan Estratégico Comercial es un pilar fundamental en la empresa, ya que en él se definen las acciones que contribuirán al crecimiento, posicionamiento y rentabilidad deseada. Altaír, (2015) explica: que debe tener como punto de partida la visión, misión y valor de la empresa, y en él se concretarán los objetivos a medio y largo plazo y se desarrollarán las estrategias para conseguirlos.

### **6.2 Finalidad del plan estratégico comercial**

La finalidad del Plan Estratégico Comercial Altaír, (2015) explica: que consiste en definir los objetivos, “el qué lograr”, y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos, “el qué hacer”.

## **7. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **7.1 Misión**

La misión constituye el objetivo primordial hacia el que debes dirigir los planes y programas que se marque. Así Hernández (2014) explica. “Es la expresión

perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares”(p.70).

La misión de una empresa depende de la actividad que a organización realice. De acuerdo a, Sainz (2017). “La misión es una declaración escrita que se la concreta a la razón de ser o propósito de una organización”(p.156).

En concordancia con los autores anteriormente expuestos, se determina que la misión es la parte inicial de una organización u empresa que indica en qué estado está la empresa y a que se quiere dedicar.

## **7.2 Visión**

La visión viene a constituir un elemento importante en la vida de las organizaciones, como lo señala, Hernández (2014) expone que “Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura”(P.42).

Una visión es una muestra de la utilización indistinta que hacen algunas empresas como lo indica, Sainz (2017). “La visión es un objetivo ambicioso a perseguir, una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en un futuro que sirve para marcar el presente el rumbo que debe perseguir dicha organización”(P.157).

Como lo mencionas los autores Hernández y Sainz la visión es una imagen que indica hacia dónde se dirige una empresa o que es aquello que pretende convertirse en el largo plazo.

## **7.3 Valores**

Los valores constituyen lo que los empleados piensan que deben ser las cosas en la empresa, como lo explica, Sainz (2017). “Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos en la organización“.

Con lo anteriormente expuesto por Sainz los valores, son aquellos que definen el carácter de una empresa y que describen aquello que la empresa representa, constituyen su identidad corporativa.

## **7.4 Objetivos**

De acuerdo con Hernández (2014) Son los resultados y los logros que desean alcanzar las organizaciones para dar cumplimiento a su misión responden a la pregunta ¿Qué pretende alcanzar?, ¿Cuánto se desea alcanzar? Y ¿Cuándo se estará en posición de lograrlo?

Los objetivos son los logros para una mayor participación el mercado así lo explica, Fred (2013). “Los objetivos encuentran una mayor participación de mercado, un mayor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado”(P.137).

Los objetivos para la microempresa son de gran importancia ya que con estos, se llegara a obtener una mayor participación en el mercado, con mayor agilidad.

## **7.5 Políticas**

Las políticas son las que canalizan las ideas de los miembros de la organización así, Hernández (2014) lo explica. “Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones indicando a los gerentes decisiones se pueden tomar y cuáles no”(P.45).

Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes así lo explica, Fred (2013). “Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales, consisten en directrices, reglas procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos”.

De acuerdo a lo mencionado por los autores Hernández y Fred, las políticas son la declaración de principios, reglas generales que la empresa se compromete a cumplir.

## **8. COMPETITIVIDAD**

La competitividad es un concepto que debe ser estudiado ya que determina un enfoque empresarial catalizador de cambios en procesos evolutivos del mejoramiento del negocio hacia una productividad maximizada; trabajándose en conjunto desde el nivel gerencial hasta los niveles más bajos, siendo responsables y

comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol preestablecido y en cada uno de los eslabones formadores de la cadena de valor. Estos han de actuar como sub equipos de trabajo, y que al momento de funcionar como un sistema se cohesionan y coordinen en un completo equipo, unido al conocimiento y la experiencia de sus miembros. Por su parte, León (2013), considera que “La competitividad como formadora del ámbito micro de la empresa y como reflejo de la realidad empresarial, sino como parte de la economía nacional en su conjunto, en la industria y sector” (p.19). Ampliando la idea pero siendo más específico, sustentando esta teoría que es apoyada por Méndez (2016), quien plantea que “La competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica de un país” (p.37). La competitividad empresarial se vincula pues, con la productividad que en inicio solo se dirigía al ámbito empresarial, sin embargo actualmente es fundamental no solo para las actividades productivas propiamente dichas, sino con el factor trabajo, y sus actores.

Es en este contexto que Porter (2003), quien indica que “La competitividad de la empresa se refleja en el valor por medio del alcance de ventajas competitivas en cada actividad, sean primarias entrada, operaciones, salidas, mercadeo y ventas o actividades de apoyo; compras, tecnología, recursos humanos e infraestructura” (p.87). De esta manera se engloba la empresa en un todo y se toma en cuenta a la fuerza de ventas dentro del alcance de la competitividad.

Es posible afirmar que la competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados. Dicha percepción es netamente industrial y sólo enlaza factores económicos específicos, lo que no demuestra la realidad actual holística empresarial, donde actúan en escenarios de continuos cambios y la competitividad es factor que recibe influencia económica, política y social de todos ellos. Por su parte, León (2013). Señala que una empresa “es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos” (p.21).

## 8.1 Ventajas competitivas

Para que las empresas logren tener una ventaja competitiva deben realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo en costos) o hacer productos y servicios de manera diferente a ellos (diferenciación)

Según Coria (2015). “La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, es necesaria para diferenciarnos de los competidores y tener una oferta de valor única que nos haga preferidos por los clientes”.

Según Espinosa (2017). Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

La ventaja competitiva es de suma importancia en la micro empresa cerveza artesanal MUYU ya que está la diferencia de la competencia colocándola en un alto nivel de posicionamiento de mercado para competir.

## 8.2 Factores en el fortalecimiento de la competitividad

Existen varios factores que deben ser considerados para el fortalecimiento de la competitividad dentro de las empresas, entre ellos tenemos:

**El factor económico**, Martínez (2016). “Sostienen que las fuerzas económicas se refieren al comportamiento de la economía en el lugar donde la organización ejecuta sus actividades o pretende hacerlo” (p.18). Las variables económicas a las que se debe estar atento al momento de tomar decisiones son: las tasas de interés, la tasa de inflación, los patrones de consumo, las tendencias del desempleo, los niveles de productividad del trabajador, el valor del dólar en los mercados mundiales, los factores de importación/exportación, los cambios en la demanda de los productos y servicios, la fluctuación de los precios, entre otros. Estos factores económicos son unos de los principales elementos a considerar por parte de las empresas al momento de la toma de decisiones ya que afectan sus niveles de competitividad.

**Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales:** estos factores engloban las actitudes y valores de determinada sociedad, los cuales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes. De acuerdo con Malavé (2002), citado por Martínez (2016). “Las oportunidades y

amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente un desafío para las organizaciones pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro” (p.18). Estas tendencias determinan la manera en que viven, trabajan, consumen y producen los ciudadanos de determinada localidad. Cada nueva tendencia genera un tipo distinto de consumidor y, por consiguiente, una demanda de productos, servicios y estrategias diferentes.

**Factores políticos, gubernamentales y legales:** Los gobiernos nacionales, regionales y/o municipales son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, García & Pulgar (2010) citados por Martínez (2016). Indican que “los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones” (p.21). Para las empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de un análisis externo.

**Factor tecnológico:** Valencia y otros (2012) citado por Martínez (2016) indican que “Las fuerzas tecnológicas abarcan las instituciones como las actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos. Así, las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias” (p.23).

Así también, para Gamboa y otros (2003) citado por Martínez (2016) “los avances tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de nuevos y mejores productos, modifican las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y vuelven obsoletos los productos y servicios existentes”. (p. 23). Los cambios tecnológicos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de producción, generar escasez de habilidades técnicas y dar como resultado una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resulten más poderosas comparadas con las ventajas existentes.

**Factores competitivos:** La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa, algunas veces incluso encarnizada. Si una empresa detecta debilidad en

un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas. Por lo tanto, recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.

## **9. MARKETING MIX**

“Las 4 P del marketing”, tienen la capacidad de explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una forma integral y completa, lo que enfoca con el concepto del marketing mix.

### **9.1 Productos**

En toda estrategia de marketing es necesario definir lo mejor posible el producto, de modo que te puede resultar de gran utilidad responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué vendo?
- ¿Qué necesidades satisface mi producto?
- ¿Qué características tiene mi producto?
- ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene de cada una de ellas?
- ¿Qué valor agregado proporciona mi producto?

### **9.2 Precio**

Se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. Sin embargo, la fijación del precio adecuado, siguiendo criterios de marketing, es una de las cuestiones más complejas e importantes de una campaña. De hecho, es innegable que el precio es lo primero en lo que se fija la inmensa mayoría de los consumidores. Para fijar un precio óptimo es necesario, entre otras acciones:

- Realizar estudios sobre cuánto están dispuestos a pagar los consumidores.
- Estudiar comparativamente los precios fijados por la competencia para productos iguales o similares.
- Calcular muy bien los beneficios netos que vamos a obtener con cada precio.
- Encontrar la respuesta adecuada a cuestiones como:

- ¿Qué valor tiene el producto para el cliente?
- ¿Existen unos precios estándar establecidos o fuertemente asumidos por los consumidores para nuestro producto o para productos similares?
- Si bajamos el precio del producto, ¿lograremos realmente conseguir ventaja competitiva en el mercado?

### 9.3 Plaza

Es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta nuestro cliente, que puede ser mayorista o final. Es una cuestión fundamental que va a influir notablemente en nuestro margen de ganancia y en la satisfacción del consumidor.

En la distribución existen múltiples variables que es preciso analizar exhaustivamente.

- Almacenamiento.
- Transporte.
- Tiempos de la operación.
- Costes de los envíos.
- Canales que más me conviene utilizar: venta directa, distribuidores, tiendas online.

### 9.4 Promoción

En la promoción se incluyen todos aquellos medios, canales y técnicas que van a dar a conocer nuestro producto. Con la eclosión del universo online, las posibilidades de realizar una buena promoción son muchas, asequibles para cualquier presupuesto y muy distintas en concepto y filosofía

La mezcla del marketing Mix conjuga las estrategias internas de la pyme las cuales son creadas por la misma empresa, las cuales permiten el análisis de cuatro variables de suma importancia en este proceso. En tal sentido, Villavicencio, D & Moreira, A. (2015) señalan "El contenido de una estrategia de Marketing debe ser capaz de mostrar cómo se manejan y combinan los factores claves de la oferta de la empresa (producto, precio, promoción, distribución) con el propósito de alcanzar los objetivos". Siendo así una herramienta clave para lograr el desenvolvimiento empresarial de las pymes la cuales vean en este factor una oportunidad hacia lo que se han planteado a futuro.

El uso apropiado de las 4P permite alcanzar los objetivos de las empresas, entre ellos es el posicionamiento de sus productos en el mercado, haciendo que los productos sean atractivos y accesibles para los consumidores y de este modo generen las ganancias.

## **10. PLAN DE ACCIÓN**

Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de la organización se concrete. Describe el modo en que el grupo empleara las estrategias para el alcance de sus objetivos, además consiste en un número de pasos de acción cambios a realizar en su microempresa.

## **CONCLUSIONES PARCIALES CAPÍTULO I**

- El marco teórico consiste en desarrollar teorías actualizadas que sirven de sustento para elaborar una propuesta, teorías de Michael Porter, Peter Drucker, Alfred Chandler, David R. Fred que van a fundamentar la investigación con base a las variables de la investigación que se ha realizado, por tal razón.
- Es posible aplicar planes estratégicos en las microempresas, diseñando estrategias en base a escenarios reales administrativos, comerciales e institucionales que permitan el desempeño de su negocio, fundamentadas en teorías comprobadas, siguiendo un orden lógico y ordenado el cual prepara a la empresa para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro orientando sus esfuerzos hacia metas deseables y alcanzables.
- Por lo tanto la implementación de un plan estratégico institucional y comercial en la microempresa Maltas cervecería MUYU pretende establecer un correcto funcionamiento de la microempresa obteniendo como resultado el logro de los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO**

### **2.1 ASPECTOS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta el desarrollo metodológico de la investigación que se describe de la siguiente manera.

1. Metodología para realizar el diagnóstico estratégico interno de la microempresa a través de la matriz AMOFHIT.
2. Entrevista dirigida a la Ingeniera Jazmín Ponce gerente propietaria de Maltas Cervecería “MUYU”.
3. Encuesta dirigida a los consumidores finales del sector urbano de Otavalo para medir el nivel de satisfacción del producto que posee a nivel local.
4. Metodología para realizar el análisis de situación interna y externa a través de la matriz FODA, tomando como referencia los criterios y opiniones del propietario de la microempresa Maltas Cervecería “MUYU”.
5. Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la microempresa Maltas Cervecería (MUYU).

A continuación se describe cada uno de los siguientes aspectos.

### **2.2 Metodología para realizar el diagnóstico estratégico a través de la matriz AMOFHIT, tomando como referencia los indicadores del cuadro de Operacionalización de variables.**

#### **ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT**

El rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Para ello, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Este análisis interno permitirá mostrar la actual situación de la empresa basado en el análisis de siete áreas funcionales, las cuales son Administración Y Gerencia, Marketing Y Ventas, Operaciones Y Logística, Finanzas Y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistema de Información y Comunicación, Tecnología, investigación y Desarrollo.

**Tabla 2 AMOFHIT**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN
1) Analizar la situación administrativa con la que funciona la microempresa cerveza artesanal MUYU	✓ ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	➤ Plan Estratégico	➤ Entrevista	➤ Gerente de la microempresa
2) Implementar una estrategia para mejorar las ventas de la microempresa cerveza artesanal MUYU	✓ MARKETING Y VENTAS	➤ 4 P	➤ Encuesta	➤ Consumidor final
3) Especificar los procesos de producción y logística de distribución del producto de la microempresa en el cantón Otavalo.	✓ OPERACIONES Y LOGÍSTICA	➤ Producción ➤ Canales de Distribución ➤ Proveedores	➤ Entrevista	➤ Gerente
4) Determinar el procedimiento con el que trabaja el departamento financiero.	✓ FINANZAS Y CONTABILIDAD	➤ Índices Financiero	➤ Entrevista ➤ Observación Directa	➤ Gerente
5) Evaluar al Recurso Humano para determinar la experiencia en producción de cerveza artesanal.	✓ RECURSOS HUMANOS	➤ Experiencia ➤ Relaciones de trabajo	➤ Entrevista ➤ Observación Directa	➤ Empleado
6) Determinar si la microempresa cuenta con la seguridad correspondiente de su información y evitar fugas a la competencia	✓ SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	➤ Información confidencial ➤ Sistemas informáticos	➤ Observación directa ➤ Entrevista	➤ Encuesta
7) Detallar los avances de la microempresa en tecnología implementada y las actualizaciones para el desarrollo de la microempresa	✓ TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	➤ Inversión de tecnología ➤ Maquinaria	➤ Observación directa ➤ Entrevista	➤ Gerente

**Fuente:** (Ponce, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018).

## **2.3 Entrevista dirigida a la Ingeniera Jazmín Ponce gerente propietaria de Maltas Cervecería “MUYU”**

### **ENTREVISTA**

El formato de la entrevista completa y sus respuestas se pueden revisar en los anexos N°1 y 2. A continuación se muestra una síntesis de la información recopilada:

#### **Planificación estratégica:**

La microempresa tiene definidos su misión, visión y valores corporativos sin ser establecidos legalmente, por otro lado no cuenta con políticas internas debido al poco personal con el que cuenta su microempresa.

La entrevistada para la obtención de certificación artesanal a empleado la herramienta que le permite conocer el macro y micro entorno de la empresa (FODA) en el proyecto de un nuevo estilo de cerveza.

#### **Marketing y ventas:**

La microempresa oferta sus productos en diferentes presentaciones y estilos como roja nina, estilo amber ale con 4.6° de alcohol, negra allpa estilo stout 5.9° de alcohol y la rubia kury estilo pale ale con 4.6° de alcohol, con sabores a chocolate café y jengibre.

Su de distribución es a supermercados, bares y licorerías en envases de 330cc y bajo pedido por barriles; en su patio cervecero ubicado en las instalaciones de producción ofreciendo cerveza de barril por vasos por envases de 330cc micheladas de sabores exóticos (jengibre y taxo).

El precio del producto se establece de acuerdo a sus gastos de producción y competitivos ante la competencia, estableciendo su precio a 3,00 UDS. a sus clientes directos y determinado su precio a 2,50 UDS. al por mayor.

La publicidad manejada en la microempresa es en base a redes sociales, prensa (Diario el Norte y La Hora), reportajes de televisión como SARANCE y OTV. La promoción que ofrece la microempresa es la venta al por mayor considerando de 4 o más cervezas tiene un valor de 2,50 USD, en ferias y en el patio cervecero tiene la promoción de 4 cervezas por el valor de 10 USD.

## **OPERACIONES Y LOGÍSTICA**

La materia prima con la que cuenta la microempresa, es importada desde los países de Alemania y EE.UU. la cual es retirada en la ciudad de Quito, el agua potable es el ingrediente principal para la producción de la cerveza artesanal en un 95%, la cebada malta y el lúpulo los adquiere por WhatsApp vía telefónica y en algunas ocasiones compra directamente en la ciudad de Quito.

Su periodo de producción más alto se realiza en el mes de Diciembre con una producción de 420 litros al mes y en los meses de Febrero a Marzo con una producción mínima de 140 litros al mes; la microempresa cuenta con una capacidad máxima de producción de 600 litros y una capacidad mínima de 40 litros, lo que se demuestra es que en los meses de baja producción se utiliza solo el 23% de su volumen.

El control de calidad para los productos guarda procesos de manufactura como es la limpieza, temperatura densidad y un análisis químico microbiológico que se lo realiza anualmente.

La organización tiene 3 puntos de distribución:

En el cantón Ibarra distribuye en Rokcafe, cafetería bicicletas, Goom, en el cantón Otavalo distribuye en la Caverna, Foot Park, Sumak restaurant, hooligan y en el cantón Cotacachi distribuye en el micro mercado 10 de Agosto y en la subestación. Como competencia directa en el cantón Otavalo tiene a la Fortaleza, Peguche y Reliquia, en el cantón Ibarra su competencia es cerveza Caran, Nativa y Camino del sol.

## **FINANZAS Y CONTABILIDAD**

Las finanzas de la microempresa desde el año 2017 de su creación presenta un ascenso en ventas pero sus valores no son representativos, se determina una venta mensual de entre 400 a 500 USD en los últimos meses.

Maltas Cervecería MUYU no cuenta con un control financiero solo determina sus costos y gastos a través de dos aspectos: con facturas de las ventas en supermercados, bares, cafeterías, por otro lado las ventas realizadas en las ferias y en el patio cervecero.

## **RECURSOS HUMANOS**

Los productores de MUYU son maestros cerveceros de tal forma cuentan con una amplia experiencia en la elaboración de cerveza artesanal, al ser un negocio empírico por el momento no cuenta con empleados para la producción cerveza, ya que la elaboración del producto es realizado por los propietarios.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La microempresa Maltas Cervecería MUYU cuenta con un formato de sistema informático para el control de inventarios el cual no ha sido actualizado desde el segundo mes de producción (abril del 2017).

## **TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

La maquinaria con la que cuenta la microempresa es básicamente artesanal ya que no cuenta con maquinaria de última tecnología pero si con artefactos que les ayuda a obtener un procedimiento eficiente y sobretodo resguardando el proceso de elaboración artesanal y de cálida.

### **2.4 Encuesta dirigida a los consumidores finales del sector urbano de la ciudad de Otavalo.**

Para obtener la población y la muestra se tomó una base de datos del Municipio de Otavalo y del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), el número total de habitantes del cual se realiza los estratos como son género, segmento de edades que consumen cerveza artesanal y con la fórmula obtenida se pretende realizar la encuesta a 264 clientes de la ciudad de Otavalo del sector urbano que consuman cerveza artesanal.

#### **Fórmula de muestreo**

**RANGO:** 25-65 = (32570)

**Z<sup>2</sup>**= 1,96

**P**=0,5

**q**=0,5

**N**=32570

**e<sup>2</sup>**=±0,06

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

$$n = \frac{1,96 * 0,5 * 0,5 * 32570}{\pm 0,06^2 (32570-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 264$$

Teniendo en cuenta lo anterior, se aplican 264 encuestas a consumidores finales de la población urbana de la ciudad de Otavalo.

### Formato de la encuesta

Para realizar las preguntas de este cuestionario se ha tomado como referencia el cuadro de Operacionalización de las variables, la cual se ha enfocado en el marketing mix, se ha pasado por un proceso de validación, y además se mejoró de acuerdo al objetivo de la investigación. El análisis se validó con profesores expertos de la carrera de comercio exterior y finanzas. Anexo N°2.

A continuación, se presenta la tabulación y el análisis de la encuesta realizada a los clientes finales de cerveza artesanal de la ciudad de Otavalo.

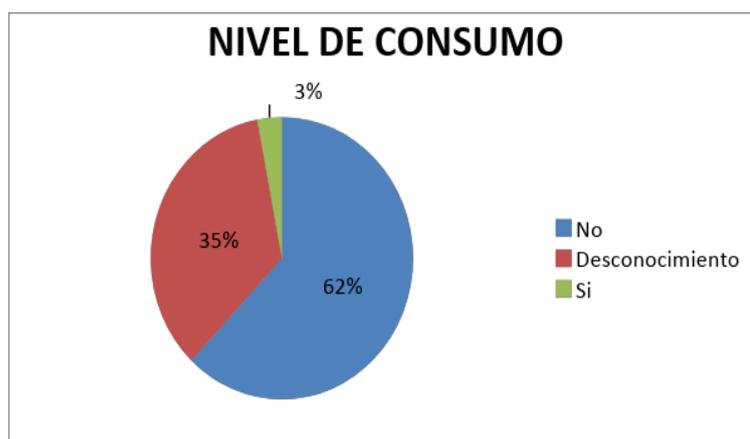
**Tabla N°3.** ¿Ha consumido usted cerveza artesanal?

CONSUMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	164	62%
Desconocimiento	92	35%
Si	8	3%
<b>TOTAL</b>	264	100%

*Tabla 3: Consumo de cerveza artesanal*

*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

**Gráfico N° 1** ¿Ha consumido usted cerveza artesanal?



**Gráfico 1:** Consumo de cerveza artesanal  
**Elaborado:** Irua y Lora (2018)

**Análisis:**

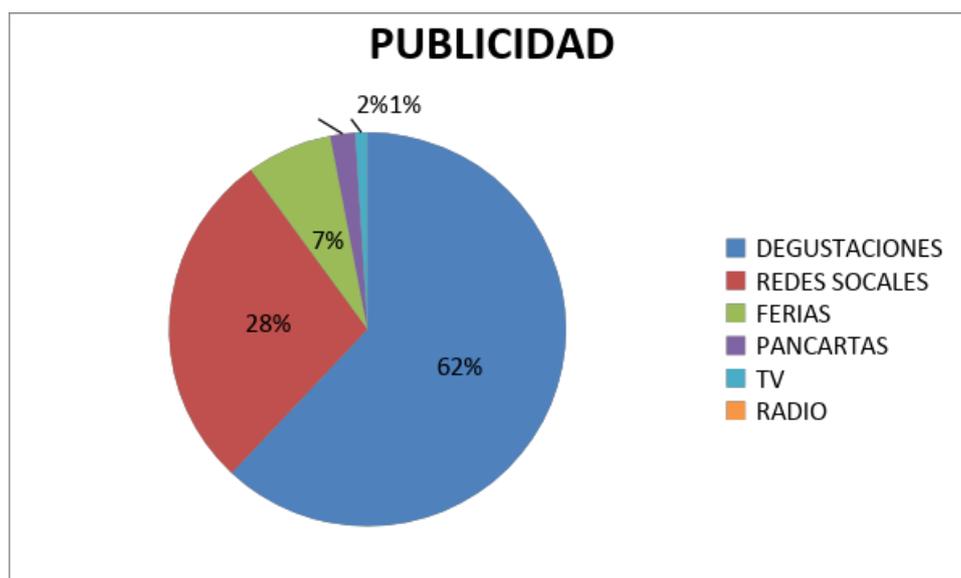
De acuerdo a la tabla N°1 que representa el nivel de consumo de cerveza artesanal en la población Otavaleña indica que del total de encuestados el 62% definitivamente no consume ningún tipo de cerveza industrial ni artesanal y con un 3% de personas que si consume la cerveza porque les gusta, por otro lado el 35% de la población si consume cerveza industrial pero no consume la cerveza artesanal por el desconocimiento lo que se identifica que es una oportunidad para la microempresa creando mayor publicidad y ofertado los benéficos del consumo de la misma.

**Tabla N°4** ¿Cómo le gustaría a usted recibir publicidad de cerveza artesanal?

PUBLICIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DEGUSTACIONES	62	62%
REDES SOCIALES	28	28%
FERIAS	7	7%
PANCARTAS	2	2%
TV	1	1%
RADIO	0	0%
TOTAL	100	100%

**Tabla 4:** Publicidad de Cerveza Artesanal  
**Elaborado:** Irua y Lora (2018)

**Gráfico N° 2.** ¿Cómo le gustaría a usted recibir publicidad de cerveza artesanal?



**Gráfico 2:** Publicidad de Cerveza Artesanal  
*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

**Análisis**

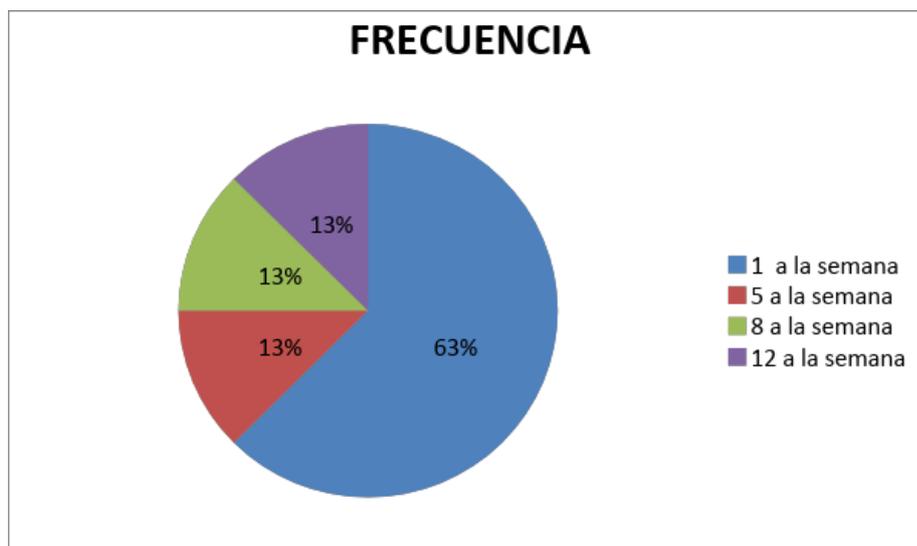
En concordancia a los resultados de la tabla anterior el 35% de posibles consumidores y el 3% de consumidores de cerveza artesanal dan a conocer la mejor opción de publicidad para abrir nuevos mercados con degustaciones donde podrán determinar si es de su agrado o no, mediante la implementación de ferias en donde promocióne el producto y así presenciar el nivel de satisfacción de los consumidores y a la vez la mejor manipulación de las redes sociales como son Facebook, twitter, Instagram y YouTube ya que la comunicación en estas redes sociales ha modificado la manera en que los negocios interactúan con los clientes dando sus puntos de vista en publicaciones y promociones ofertadas en línea.

**Tabla N°5** ¿Cuántas cervezas artesanales de 330cc consume usted?

FRECUENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a la semana	5	62,5%
5 a la semana	1	12,5%
8 a la semana	1	13%
12 a la semana	1	13%
<b>TOTAL</b>	8	100%

**Tabla 5:** Cantidad de consumo de cerveza artesanal  
*Elaborado: Irua y Lora (2018).*

**Gráfico N° 3** ¿Cuántas cervezas artesanales de 330cc consume usted?



**Gráfico 3:** Cantidad de consumo de cerveza artesanal  
*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

### Análisis

Según la encuesta existe un 62% de personas que consume cerveza 1 a la semana, el 13% de la población consume 12 cerveza a la semana, un 13% consume de 8 cervezas a la semana un 12% consume de 5 a la semana.

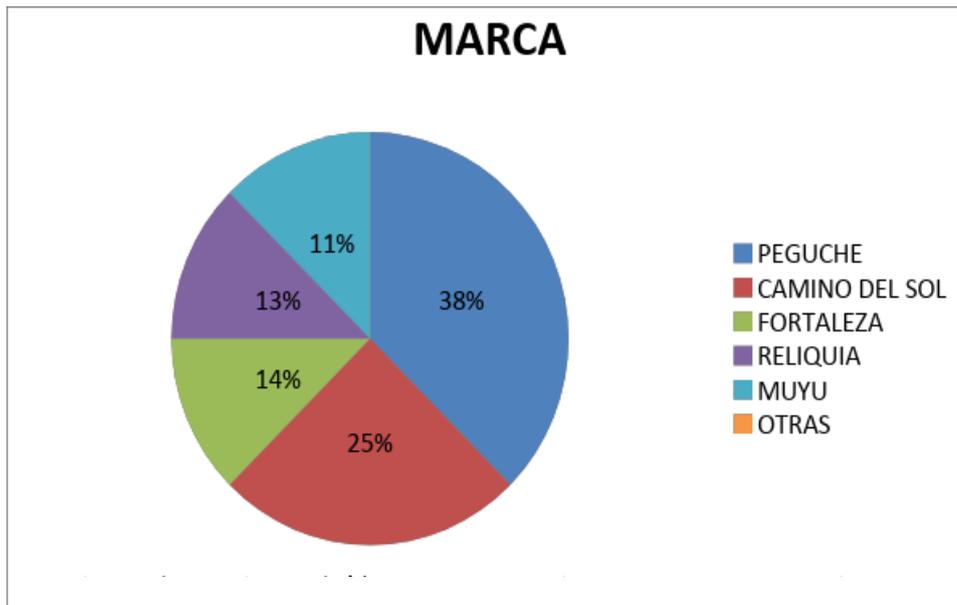
De acuerdo a la información obtenida de los consumidores Otavaleños se determina que se vende aproximadamente 30 cervezas artesanales a la semana es decir alrededor de 120 cervezas de 330cc mensuales, demostrando que la microempresa cuenta con la capacidad de cubrir la demanda Otavaleña ya que MUYU elabora 140 litros de cerveza mensuales equivalentes a 425 botellas siendo estas distribuidas en diferentes puntos de venta en tres cantones, Otavalo, Ibarra y Cotacachi.

**Tabla N°6.** ¿Qué marca de cerveza artesanal usted consume?

MARCA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PEGUCHE	3	38%
CAMINO DEL SOL	2	25%
FORTALEZA	1	14%
RELIQUIA	1	13%
MUYU	1	11%
OTRAS	0	0%
TOTAL	8	100%

**Tabla 6:** Marcas de mayor consumo de cerveza artesanal en Otavalo  
*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

**Gráfico N° 4.** ¿Qué marca de cerveza artesanal usted consume?



**Gráfico 4:** Marcas de mayor consumo de cerveza artesanal

**Elaborado:** Irua y Lora (2018)

**Análisis**

Con la información presentada en la tabla N°3 de la cantidad de consumo semanal de cerveza artesanal, se procede a identificar las marcas de cerveza demandadas en la población indicando que el 38% de los encuestados consumen la cerveza artesanal Peguche que es una de las más conocidas en el sector, seguido con 25% la marca más apetecida por los consumidores es la marca Camino del sol siendo esta una marca Ecuatoriana pero no de localidad ya que pertenece a la provincia de pichincha expandiéndose en todo el país siendo una marca posicionada en esta actividad, el 14% de los consumidores prefieren la marca fortaleza y en menores porcentajes marcas como Reliquia con 13%, y MUYU con el 11%, debido al desconocimiento y falta de publicidad de las mismas.

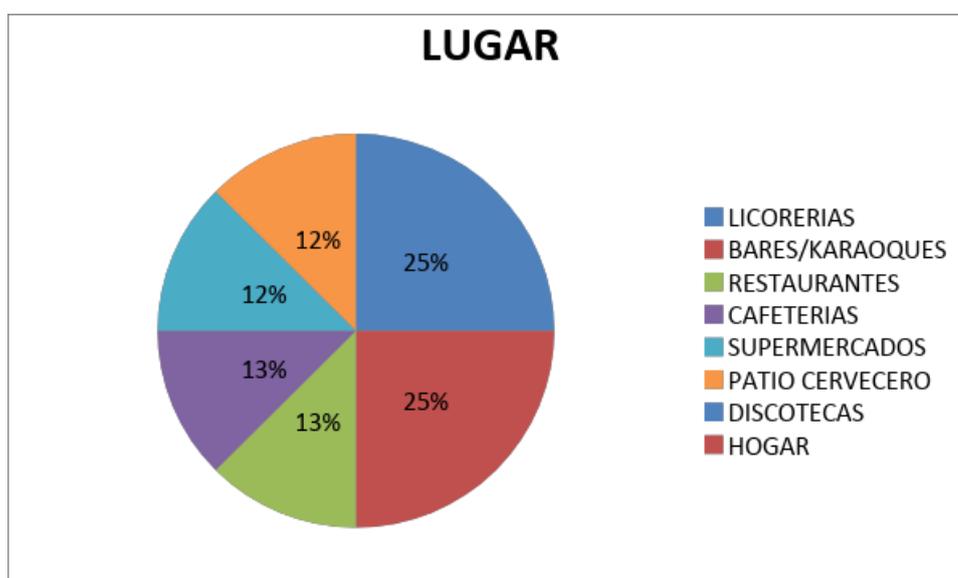
Para incrementar el consumo de “MUYU” se aplicará diferentes tipos estrategias publicitarias y estrategias de enfoque del producto para crear un posicionamiento en el mercado, diseñando una campaña que nos permita alcanzar respuestas concretas y de impacto que se quiere provocar en el público.

**Tabla N°7.** ¿Cuál cree usted que es el mejor lugar para consumir una cerveza artesanal?

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LICORERÍAS	2	25%
BARES/KARAOQUES	2	25%
RESTAURANTES	1	13%
CAFETERÍAS	1	13%
SUPERMERCADOS	1	13%
PATIO CERVECERO	1	13%
DISCOTECAS	0	0%
TOTAL	8	100%

*Tabla 7: Mejor lugar para adquirir cerveza artesanal  
Elaborado: Irua y Lora (2018)*

**Gráfico N° 5.** Mejor lugar para adquirir cerveza artesanal



*Gráfico 5: Mejor lugar para adquirir cerveza artesanal  
Elaborado: Irua y Lora (2018)*

## ANÁLISIS

Según la población Otavaleña que consume cerveza artesanal el 25% de personas prefiere adquirirla en bares-karaoques y licorerías debido a que estos lugares son más acudidos, no obstante el 13% de consumidores optan por comprar la cerveza en supermercados y cafeterías ya que determinan que en este lugar la pueden adquirir cualquier día sin importar horas o esperar a fines de semana, un 12% prefieren comprarlas en patios cerveceros y restaurantes ya que este es un lugar abierto y la pueden adquirir sin ningún tipo de problemas, y con un el 0% en

discotecas siendo un factor influyente el precio ya que la venta de cerveza en estos lugares tiene un valor más alto.

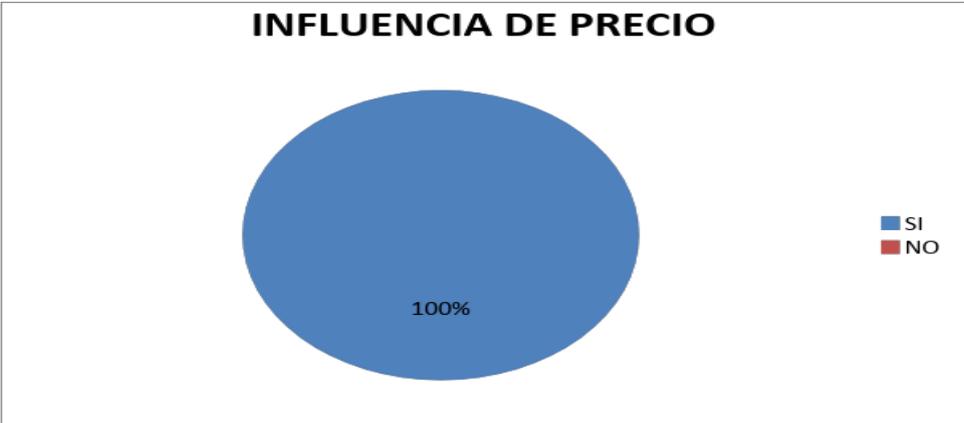
Por lo tanto se determina que los nichos de mercado más aceptables para el consumidor son los bares, licorerías y supermercados por el precio de expendio y la facilidad de compra lo cual nos indica cuales serían los puntos de distribución de la cerveza para abrir nuevos mercados.

**Tabla N°8.** ¿Considera usted que el precio es un factor influyente al momento de adquirir una cerveza artesanal?

INFLUENCIA DE PRECIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

**Tabla 8: Influencia de precio**  
**Elaborado: Irua y Lora (2018)**

**Gráfico N°6.** ¿Considera usted que el precio es un factor influyente al momento de adquirir una cerveza artesanal?



**Gráfico 6: Influencia de precio**  
**Elaborado: Irua y Lora (2018)**

**Análisis**

De acuerdo con la tabla N°1 el 8% de personas consumen cerveza artesanal de la cual el 100% de este segmento coincide en que el precio si es una factor influyente al momento de adquirir una cerveza artesanal, por tal razón se determina que al ser

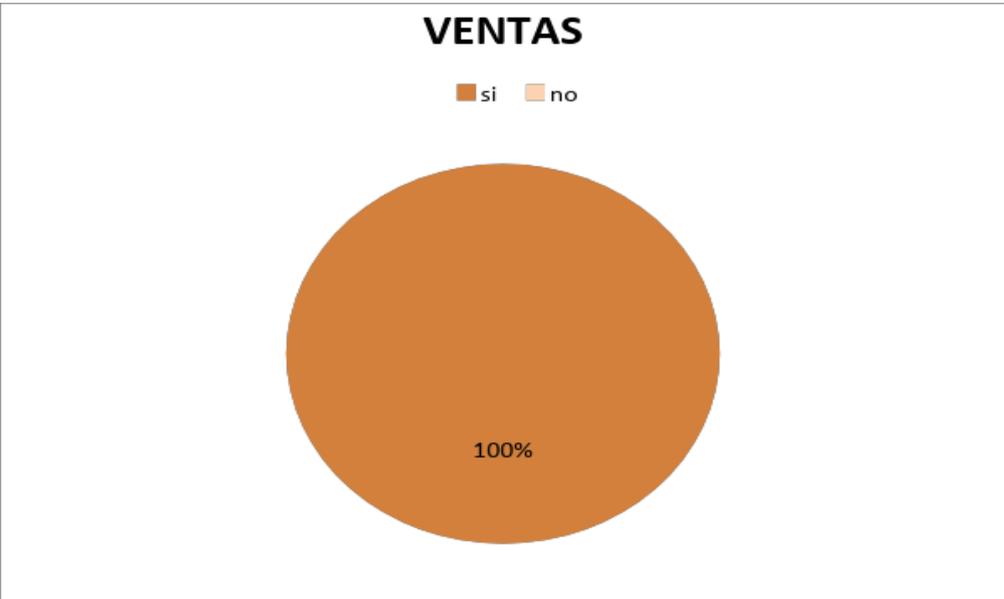
una marca nueva en el mercado para competir con las marcas posicionadas se debe aplicar una estrategia de venta basada en el precio.

**Tabla N°9.** ¿Estaría usted dispuesto a pagar 3,50 USD por una cerveza artesanal de 330 cc?

ACEPTACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

**Tabla 9:** Precio de una cerveza artesanal  
*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

**Gráfico N° 7.** ¿Estaría usted dispuesto a pagar 3,50 USD por una cerveza artesanal de 330 cc?



**Gráfico 7:** Precio de una cerveza artesanal  
*Elaborado: Irua y Lora (2018)*

**Análisis**

Del total de personas encuestadas se comprueba que el 100% de ella están dispuestas a pagar \$3,50 por una cerveza artesanal a diferencia de la competencia que su precio varía de 4 a 8 USD,

De tal forma se verifica que la población consumidora de cerveza artesanal paga \$3,50 por una cerveza de 330cc al conocer ciertos beneficios y rescatando la forma artesanal de producción estarían dispuestos a pagar este valor por la cerveza.

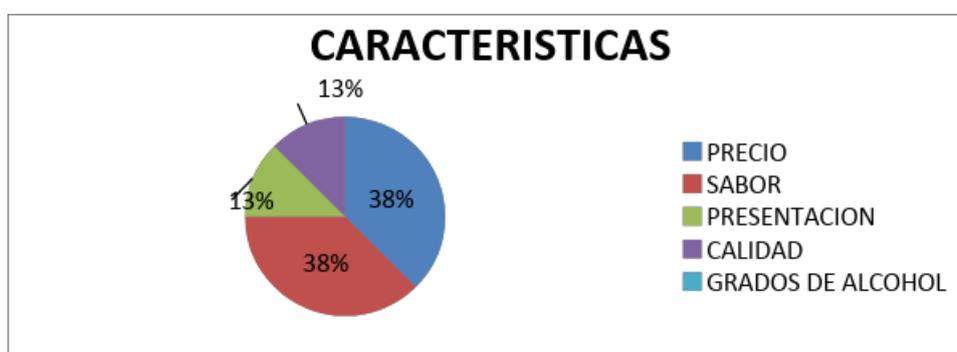
Estipulando que uno de los grandes competidores es la cerveza industrializada aunque es una competencia desleal debido a que esta es de mayor tamaño y a menor precio, es así que se llega a la conclusión de que se debe difundir una cultura cervecera en la población Otavaleña para que incremente el consumo de la misma a base de una estrategia de precios.

**Tabla N°10.** ¿En qué características se basa usted al momento de comprar una cerveza artesanal?

CARACTERÍSTICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRECIO	3	38%
SABOR	3	37,5%
PRESENTACIÓN	1	13%
CALIDAD	1	13%
GRADOS DE ALCOHOL	0	0%
TOTAL	8	100%

**Tabla 10:** Características de compra  
**Elaborado:** Irua y Lora (2018)

**Gráfico N° 8.** ¿En qué características se basa usted al momento de comprar una cerveza artesanal?



**Gráfico 8:** Características de compra

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

### Análisis

Según las personas encuestadas que consumen cerveza artesanal el 38% de ellas al momento de comprar una cerveza artesanal se fijan más en el precio, el 37% de encuestados la compran por su sabor, con un 13% determinan su compra por su presentación con 13% se basan en la calidad de la cerveza artesanal y con el 0% los consumidores se basan en los grados de alcohol.

Con estos datos se razona que los consumidores eligen la cerveza principalmente por el precio y por su sabor ya que en la economía actual la mayoría de consumidores elige productos de menor costo y de calidad de la bebida de tal manera la microempresa requiere un estrategia de liderazgo en costos y realizar degustaciones para interactuar con las opiniones del cliente.

Posteriormente se realizó un estudio de consumo de cerveza artesanal bajo las mismas interrogantes a los extranjeros que visitan el cantón Otavalo.

El nivel de consumo de los extranjeros es superior al de los consumidores nacionales debido a que en los otros países el consumo de la cerveza artesanal es mayor ya que tienen una cultura cervecera y conocen de sus beneficios, aproximadamente consumen 20 cervezas mensuales cada uno de ellos tiene su preferencia artesanal por su sabor y calidad a través de restaurantes, bares y cafeterías cada uno de estos lugares cuenta con extensa gama de cervezas artesanales diversidad de estilos y marcas que proporcionan al consumidor a degustarlas, prefieren el producto por ser de alta calidad es decir que si están dispuestos a pagar un valor de \$3,50 por una cerveza artesanal lo que permite a la microempresa distribuir su producto a los lugares más apetecidos por los turistas al centro de Otavalo y lugares turísticos, y para los consumidores nacionales incrementar degustaciones publicidad y liderazgo en precios.

## **2.5 Metodología para realizar el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA, tomando como referencia los criterios y opiniones del propietario de la microempresa Maltas Cervecería “MUYU”**

La tarea de estudio y conocimiento del análisis de la situación se utiliza como herramienta el denominado análisis FODA, que consiste en el desarrollo de una matriz en el cual se analiza los aspectos de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la microempresa.

Por tanto el FODA de la microempresa Maltas Cervecería “MUYU” está estructurado de la siguiente manera:

**Tabla 11 ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser una microempresa artesanal legalmente constituida.</li> <li>● Promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra.</li> <li>● Diseño de marca con identidad cultural.</li> <li>● Maestros cerveceros calificados en la producción de cerveza artesanal de calidad.</li> <li>● Personal en capacitación continua de producción y comercialización.</li> <li>● Alianzas estratégicas.</li> <li>● Disposición de maquinaria adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participación en ferias cantonales organizadas por GADS, prefecturas, etc.</li> <li>● Tendencia en el incremento de consumo de cerveza.</li> <li>● Precio competitivo ante las otras marcas como Fortaleza, Peguche, Caminos del Sol.</li> <li>● Nuevos mercados.</li> <li>● Nicho de mercado extranjero que tienen cultura cervecera.</li> <li>● Apoyo de entidades gubernamentales</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Administración y gerencia empírica.</li> <li>● Gestión marketing y ventas inapropiada.</li> <li>● Carencia en producción de materia prima en el país.</li> <li>● Inadecuada operación y logística.</li> <li>● Incorrecta técnica para llevar contabilidad y finanzas.</li> <li>● Inadecuado uso de la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competencia regida a planes estratégicos</li> <li>● Alta concentración del mercado de cervezas artesanales tradicionales.</li> <li>● Escasos distribuidores de materia prima en el país.</li> <li>● Sustitutos comerciales como aguardiente y ron.</li> <li>● Sector cervecero liderado por CN que posee las marcas más vendidas en el país. (industriales).</li> <li>● Desconocimiento de cultura cervecera en Otavalo.</li> </ul>

**Fuente:** (MUYU, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

Seguidamente del análisis FODA, se identifica cuáles son los aspectos más competitivos que presenta la microempresa ante la competencia, para determinar los factores claves del éxito que tiene MUYU ante las otras cervecerías. Los resultados de ella se usarán como ayuda en el proceso de la toma de decisiones de una estrategia genérica de enfoque o concentración, que en esencia la estrategia de enfoque a bajo costo o de mejor valor puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan condiciones como, cuando el nicho de mercado es rentable y está en crecimiento, cuando tiene pocos rivales e intentan especializarse en el mismo segmento meta. Como se identifica en la tabla N° 12.

**Tabla 12 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Factores críticos del éxito	MUYU			PEGUCHE		FORTALEZA	
	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Participación de mercado	0.10	1	0.1	4	0.40	3	0.3
Competitividad de precios	0.20	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Calidad de productos	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Canales de distribución	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Promociones y publicidad	0.25	2	0.5	3	0.75	3	0.75
Servicio al cliente	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2.8</b>	<b>-</b>	<b>3.4</b>	<b>-</b>	<b>3.3</b>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI**

Factor crítico de éxito	Valor (0-1)	Calificación (1-4)	Peso ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Ser una microempresa artesanal legalmente constituida.	0,05	3	0,15
Promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra.	0,07	3	0,21
Diseño de marca con identidad cultural.	0,05	3	0,15
Maestros cerveceros calificados en la producción de cerveza artesanal de calidad	0,10	4	0,40
Personal en capacitación continua de producción y comercialización.	0,07	4	0,28

Alianzas estratégicas.	0,06	4	0,24
Disposición de maquinaria adecuada	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDADES</b>			
Administración y gerencia empírica	0,10	1	0,10
Gestión marketing y ventas inapropiada	0,10	1	0,10
Carencia en producción de materia prima en el país.	0,09	2	0,18
Inadecuada operación y logística	0,08	1	0,08
Incorrecta técnica para llevar contabilidad y finanzas	0,09	1	0,09
Inadecuado uso de la tecnología	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	1		2,33

**Fuente:** (MUYU, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

**Tabla 14 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Participación en ferias cantonales.	0,08	3	0,24
Tendencia en el incremento de consumo de cerveza	0,09	4	0,36
Precio competitivo ante las otras marcas	0,10	4	0,40
Nuevos mercados.	0,10	4	0,40
Nicho de mercado extranjero que tiene cultura cervecera.	0,05	1	0,05
Apoyo de entidades gubernamentales	0,06	2	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia regida a planes estratégicos	0,10	4	0,40
Alta concentración del mercado de cervezas artesanales tradicionales.	0,09	4	0,36
Escasos distribuidores de materia prima en el país.	0,08	3	0,24
Sustitutos comerciales como aguardiente y ron	0,08	3	0,24
Sector cervecero liderado por CN que posee las marcas más vendidas en el país. (industriales)	0,10	4	0,40
Desconocimiento de cultura cervecera en Otavalo.	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	1		3,35

**Fuente:** (MUYU, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

<b>CRUCE ESTRATÉGICO FODA</b>	
<b>PUNTUACIÓN INCIDENCIA O IMPACTOS</b>	
	O Ninguna
	1 Baja
	2 Media
	3 Alta
	4 Muy alta

**Tabla 15 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (FO)**

<b>FORTALEZAS</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	Promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra.	Maestros cerveceros calificados en la producción de cerveza artesanal de calidad	Personal en capacitación continua de producción y comercialización	Alianzas estratégicas	<b>TOTAL</b>
Participación en ferias cantonales.	4	2	2	4	<b>12</b>
Tendencia en el incremento de consumo de cerveza.	4	3	2	3	<b>12</b>
Precio competitivo ante las otras marcas	4	3	3	4	<b>14</b>
Nuevos mercados.	4	2	3	4	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	

**Fuente:** (MUJU, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

**Tabla 16 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)**

<b>FORTALEZAS</b> <b>AMENAZAS</b>	Promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra.	Maestros cerveceros calificados en la producción de cerveza artesanal de calidad	Personal en capacitación continúa de producción y comercialización.	Alianzas estratégicas	<b>TOTAL</b>
Competencia regida a planes estratégicos	1	1	4	2	<b>8</b>
Alta concentración del mercado de cervezas artesanales tradicionales.	4	4	3	3	<b>14</b>
Sustitutos comerciales como aguardiente y ron.	4	3	2	1	<b>10</b>
Sector cervecero liderado por CN que posee las marcas más vendidas en el país (industriales)	3	3	3	4	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	

*Fuente: (MUJU, 2018)*

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 17 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)**

<b>DEBILIDADES</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	Administración y gerencia empírica.	Gestión marketing y ventas inapropiada	Inadecuada operación y logística.	Incorrecta técnica para llevar contabilidad y finanzas.	<b>TOTAL</b>
Participación en ferias cantonales.	1	4	3	2	<b>10</b>
Tendencia en el incremento de consumo de cerveza.	1	4	3	2	<b>10</b>
Precio competitivo ante	2	4	4	4	<b>14</b>

las otras marcas					
Nuevos mercados.	2	4	4	3	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	

**Fuente:** (MUYU, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

**Tabla 18 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES-AMENAZAS (DA)**

<b>DEBILIDADES</b> <b>AMENAZAS</b>	Administración y gerencia empírica.	Gestión marketing y ventas inapropiada.	Inadecuada operación y logística.	Incorrecta técnica para llevar contabilidad y finanzas.	<b>TOTAL</b>
Competencia regida a planes estratégicos	4	4	3	3	<b>14</b>
Alta concentración del mercado de cervezas artesanales tradicionales.	3	4	4	3	<b>14</b>
Sustitutos comerciales como aguardiente y ron.	3	4	3	3	<b>13</b>
Sector cervecero liderado por CN que posee las marcas más vendidas en el país (industriales)	4	4	3	3	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	

**Fuente:** (MUYU, 2018)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

**Tabla 19 CRUCE ESTRATÉGICO**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mediante la fortaleza que existe de promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra se puede establecer un precio competitivo con las otras marcas.</li> <li>● De acuerdo con la fortaleza de alianzas estratégicas se alcanzará entrar en nuevos mercados.</li> <li>● Aprovechando la experiencia de los maestros cerveceros en la producción de cerveza artesanal de calidad ofertar un producto exclusivo participando en las ferias cantonales.</li> <li>● Con la ayuda del personal capacitado en producción y comercialización beneficiándose del incremento de consumo de cerveza artesanal en el cantón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortaleciendo la estrategia de promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra podrá intervenir en la concentración del mercado de cervezas artesanales ya posesionadas en el cantón Otavalo.</li> <li>● Para competir directamente con las marcas del sector cervecero liderado por CN se utilizara los amplios conocimientos de capacitaciones tanto de comercialización y producción para conseguir mayor participación en el mercado.</li> <li>● Mediante la producción de cerveza artesanal calificada se ofrecerá un producto de calidad que le permita competir con productos sustitutos.</li> <li>● Valiéndose de beneficios de entidades públicas que fomentan a las pequeñas y medianas empresas a ser más competitivas a ingresar a mercados ya constituidos.</li> </ul>
ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apropiando la gestión de marketing y ventas de la microempresa aplicando la estrategia del precio promedio accede a un precio competitivo ante las otras marcas.</li> <li>● Empleando la estrategia de distribución selectiva los costos de distribución son menores ya que reduce gasto de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recurriendo a la estrategia de liderazgo en costos y el correcto manejo del marketing mix se logrará una alta competitividad con las marcas posicionadas en el mercado.</li> <li>● Perfeccionando la administración y gerencia de la microempresa y</li> </ul>

<p>intermediarios y puede encontrar nuevos establecimientos exclusivos de venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejando una estrategia de registro diario de entradas y salidas de capital se mejora la contabilidad de la microempresa promocionando su producto aprovechando el incremento de consumo de cerveza.</li> <li>● Con una correcta administración y gerencia se consiguiera mayor participación en ferias cantonales y así promocionar la cerveza artesanal MUYU.</li> </ul>	<p>aplicando planes estratégicos para su correcto funcionamiento logrando una mayor organización y ejecución en cada uno de sus procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adoptando un modelo estratégico de logística se puede establecer un nivel de consumo de cerveza artesanal en comparación a las marcas de CN.</li> <li>● El manejo eficiente y eficaz de las finanzas de la microempresa permite establecer un valor económico competitivo así los productos sustitutos ofertados en el mercado.</li> </ul>
---	---

*Fuente: (MUYU, 2018)*

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

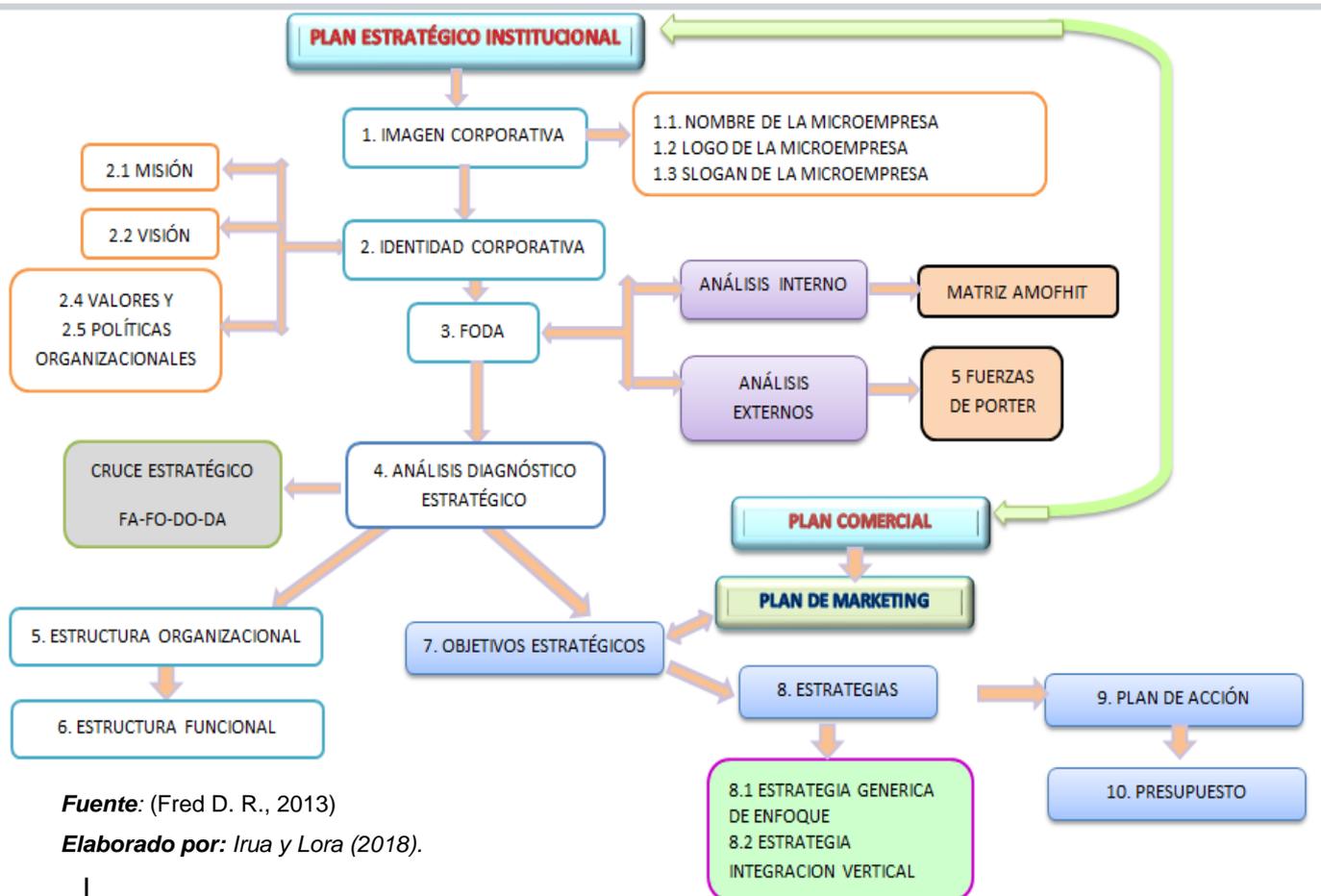
## **2.6 Metodología para la elaboración del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la microempresa Maltas Cervecería MUYU.**

La metodología seleccionada para el progreso del plan de desarrollo institucional y comercial de la microempresa artesanal Maltas Cervecería (MUYU), se basa en el esquema de metodología básica para desarrollar un plan estratégico y un plan de marketing para el fortalecimiento en la comercialización de cerveza artesanal en el cantón Otavalo.

A continuación se presentan los esquemas a seguir:

### 2.6.1 Esquema plan estratégico Institucional y comercial

**Gráfico 9: Esquema plan estratégico Institucional y comercial**



**Fuente:** (Fred D. R., 2013)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018).

### 2.6.2. Misión:

Se describe la situación futura que desea tener la microempresa, dándonos respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Porque y para qué hacemos lo que hacemos?

### **2.6.3. Visión:**

Su objetivo es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado deseable de la microempresa, respondiendo a las siguientes interrogantes:

- Qué y cómo queremos ser dentro de X años.
- ¿En que nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?

### **2.6.4. Valores:**

Crear un conjunto de principios, dándonos contestación a la pregunta en qué creemos.

### **2.6.5. Políticas organizacionales:**

Crear principios generales, que la microempresa se compromete a cumplir.

### **2.6.6. Análisis interno:**

En este análisis se detectara las fortalezas y debilidades a través de la matriz AMOFHIT de ese modo se diseñará estrategias que permitan potenciar a la microempresa.

### **2.6.7. Análisis externo:**

En este análisis se detectara las oportunidades y amenazas mediante las 5 fuerzas de Porter de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para evitar las amenazas o en todo caso reducir sus consecuencias.

### **2.6.8. Análisis DAFO:**

Se analizará la situación de la microempresa realizando un ajuste entre amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas para ponderar el nivel de prioridad.

### **2.6.9. Análisis diagnóstico estratégico:**

Se determina después de realizar los análisis interno y externo identificando cual es la situación actual de la microempresa.

### **2.6.10. Objetivos estratégicos:**

Determinan la línea de acción, como llegaremos a ser lo que queremos ser, con las siguientes características.

- Específicas
- Medibles
- Alcanzables
- Realistas
- Limitación con tiempo.

### **2.7.1. Plan de marketing:**

El plan de marketing se realiza después del análisis de la situación tanto interna como externa se detalla las estrategias a utilizar en el marketing mix.

### **2.7.2. Estrategias:**

Qué decisión voy a tomar hoy para conseguir mañana, usamos las estrategias para llegar a la situación deseada.

#### **2.7.2.1. Penetración en el mercado:**

Aumentar la venta de productos existentes a segmentos de mercados existentes.

#### **2.7.2.2. Estrategias funcionales**

**Producto:** Se debe analizar qué necesidades va a resolver, cuando ya está definido la necesidad que va a resolver el producto, hay que diseñarlo, fabricarlo y comercializarlo, para todo esto hay que enfocarse en la marca y la imagen.

**Precio:** Determinar los objetivos a seguir fijando precios a partir de los costes y añadiendo un porcentaje en función de criterios internos de la microempresa.

**Distribución:** Acercar el producto al consumidor final mediante los canales de distribución directo e indirecto.

**Promoción:** Realizar una estrategia de promoción en costos de acuerdo al volumen de compra.

**Publicidad:** En esta estrategia publicitaria hay que tener en cuenta que se debe llamar la atención, generar deseo y llamar a la acción o mediante incentivos y descuentos.

### **2.7.3. Plan de acción:**

Se realiza una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitan cerrar las brechas entre lo que se desea alcanzar y las dificultades que enfrenta la microempresa actual y el entorno, son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocio.

### **2.7.4. Presupuesto:**

Es la parte final del plan de Marketing en el cual se detallan en valor económico las acciones a seguir para cumplimiento de los objetivos establecidos.

## **2.7. Análisis Diagnóstico y Factores Críticos del Éxito.**

Posteriormente de haber utilizado las herramientas de recolección de datos dirigidas a los consumidores finales y al propietario de la microempresa, se obtuvo información relevante que consecutivamente se organizó en dos bases metodológicas que son: AMOFHIT donde se identificó claramente las fuerzas y debilidades que posee la microempresa, y de igual manera encontrar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa mediante la herramienta 5 fuerzas competitivas de Porter, teniendo como resultado la matriz de análisis FODA, en consecuencia de los resultados se procede a realizar las matrices MEFI Y MEFE de la cual permitió establecer las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades más importantes a través de ponderaciones, por último se obtuvo como resultado la matriz de cruce estratégico para desarrollar estrategias y poder combatir sus puntos débiles y aprovechar sus fuerzas y oportunidades, además, observando el proceso de mantenimiento que tiene en marcha la empresa se pudo determinar lo siguiente:

Maltas Cervecería MUYU es una empresa empírica legalmente constituida hace un año, contando como su principal fortaleza, a sus maestros cerveceros calificados en la producción de cerveza artesanal de calidad y amplia experiencia en la elaboración de la misma, pero a su vez posee debilidades de no contar con conocimientos de administración y gerencia, gestión de marketing y ventas inapropiadas, ya que el precio de su producto es competitivo pero carece de conocimiento para entrar en el mercado, sin embargo no se observa algún indicio de adecuar el uso de la tecnología en su administración, ni hay la existencia de planes estratégicos de marketing y comercialización solo se realizan de una manera empírica.

## **2.8. Justificación de la metodología a utilizar.**

Para alcanzar los objetivos de la investigación se acude al empleo de técnicas y herramientas de recolección de datos como encuestas y entrevistas para tener información de fuentes benignas, con ellos se pretende conocer el grado de identificación de la fuerza de ventas sus procesos de distribución y las deficiencias que presenta la microempresa. Sobre la base del diagnóstico expuesto se establece la elaboración de un plan estratégico institucional y comercial para regularizar estratégicamente todos los recursos de la microempresa proyectando su visión de negocios, y aplicando un plan de marketing que permitirá cumplir los objetivos de ventas y crear un flujo constante de clientes hacia la microempresa, haciendo seguir un proceso que exige determinar la mejor manera para atraer y convertirlos en clientes, en consecuencia lograr el cumplimiento de los objetivos estrategias planteados, y así perfeccionar los resultados deseados.

### **Conclusiones parciales del capítulo II**

- Es necesario utilizar metodologías que aporten a planes estratégicos institucionales y comerciales para desarrollar y aplicar herramientas para la recolección de datos y así determinar la situación actual en la que se encuentra la microempresa, llevando un orden organizacional.
- De igual forma se concluyó que para un correcto análisis interno de una organización o empresa se rige a la metodología AMOFHIT, ya que este análisis permite mostrar la situación actual de la empresa basándose en siete áreas funcionales fundamentales para determinar claramente las fuerzas que esta posee e identificar visiblemente sus puntos débiles.
- De modo similar, se puede concluir que una herramienta metodológica aplicada en los negocios son las 5 fuerzas de Porter que enseña que una empresa está rodeada por 5 factores fundamentales que deben ser controlados, para una buena toma de decisiones y tener una supervivencia en el mercado llevando a la empresa al éxito y generando mayor rentabilidad.
- Para terminar se concluyó que en el desarrollo metodológico se identifica con claridad la situación que presenta la microempresa, para concentrarse en los

factores que tiene mayor impacto y así poner en marcha estrategias relevantes procurando un mayor desarrollo y crecimiento de la microempresa.

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y RESULTADOS

Se presenta los resultados de la investigación en cuanto al plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la microempresa Maltas Cervecería MUYU, así mismo los resultados de la validación del presente proyecto de investigación.

### PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

Continuando la metodología aplica en el capítulo II a continuación se desarrolla los componentes del plan estratégico institucional y comercial de la microempresa Maltas Cervecería MUYU.

#### 3.1. Elementos del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional y Comercial.

##### Establecidos de la Microempresa.

Es importante destacar que la microempresa Maltas Cervecería MUYU, desde que inició sus funciones ya cuenta con su respectivo logo, su eslogan, la misión de la microempresa, su visión y valores ya establecidos, que a continuación se puntualizan.

**Tabla 20 ELEMENTOS ESTABLECIDOS DE MALTAS CERVECERÍA MUYU**

<b>ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL DE MALTAS CERVECERÍA MUYU</b>	
<b>3.1.1. IMAGEN E IDENTIDAD CORPORATIVA</b>	
<b>3.1.1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
<b>Actual</b>	<b>Propuesta</b>
Maltas Cervecería "MUYU".	Se mantiene el nombre de la microempresa. De acuerdo a la validación realizada a la gerente de la microempresa se establece que el nombre se mantiene sin cambio alguno por aspectos legales y porque es un nombre ya establecido.

### 3.1.1.2. LOGO DE LA MICROEMPRESA

Actual	Propuesta
	<p>Permanencia de logo de la microempresa.</p> <p>De igual manera el logo de la microempresa ha sido diseñado por su parte y no tiene intención de cambiarlo porque es un logo cultural y de mucho agrado para la microempresa.</p>

### 3.1.1.3. SLOGAN

<p><b>Establecido En Maltas Cervecería MUYU</b></p>	<p>“El verdadero sabor de la cerveza”</p>
<p><b>Pasos correctos de creación</b></p>	<p>Un correcto slogan debe ser creado espontáneamente, que sea pegajoso y representativo y al ser muy usual y repetitivo el de slogan de la microempresa se opta por proponer un nuevo slogan siguiendo los siguientes paso:</p> <p><b>1.- Hacer una lluvia de ideas pensando en qué producto vende, como es, para qué tipo de personas va dirigido, que se quiere transmitir al cliente.</b></p> <p>Sabor, cultura, calidad, aroma, lujo, presencia, estrés, relajante.</p> <p><b>2.- Seleccionar las mejores palabras.</b></p> <p>Sabor Aroma Relajante Cultura</p> <p><b>3.- Integra el eslogan con el logotipo del negocio.</b></p> <p>Al proponer el eslogan se relaciona con el logotipo en la parte cultural y sabor de acuerdo a la figura y colores culturales que representan la cultura Otavaleña y con sus semillas que representa MUYU.</p>

	<p><b>4.- Crear el slogan con las palabras elegidas procurando que este sea una frase sencilla, que se pueda leer bien sin confundir y que sea fácil de recordar.</b></p> <p>Un sabor cultural y relajante.</p> <p><b>5.- Revisar y rectificar el slogan si lo necesita, realizando las siguientes preguntas:</b></p> <p><b>¿El slogan es memorable?</b></p> <p>Sí, porque es corto y fácil de recordarlo.</p> <p><b>¿Se adapta al logotipo del negocio?</b></p> <p>Sí, porque se relaciona</p>
<p><b>Propuesta De Elementos</b></p>	<p>“Un sabor cultural y relajante”, como propuesta del nuevo slogan pero la gerente estipula que igualmente el slogan se mantiene, y no está de acuerdo con cambios en la imagen corporativa.</p>
<p><b>3.1.1.4. MISIÓN</b></p>	
<p><b>Establecido En Maltas Cervecería MUYU</b></p>	<p>“Somos una entidad comprometida con la excelencia en la producción de cerveza artesanal, guardamos en nuestros procesos la verdadera cultura de elaboración de esta bebida enfocados en brindar calidad y confianza a nuestros clientes, siempre a la vanguardia en el arte cervecero, con un mejoramiento continuo y llevando de la mano nuestros métodos con el cuidado del medio ambiente.”</p>
<p><b>Pasos correctos de creación</b></p>	<p>Una correcta misión debe estar centrada en lo que es la empresa, tener en claro que es, en donde está la microempresa, describiendo la situación futura que desea tener la microempresa, dándonos respuesta a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>¿Quiénes somos?</b> Una microempresa artesanal.</li> <li>● <b>¿A qué nos dedicamos?</b> A la producción de cerveza artesanal.</li> <li>● <b>¿En qué nos diferenciamos?</b> En la calidad de su producto.</li> <li>● <b>¿Porque y para qué hacemos lo que hacemos?</b> Para satisfacer los distintos paladares de los consumidores.</li> </ul>

<b>Propuesta De Elementos</b>	<p>“Somos una entidad artesanal comprometida con la excelencia en la producción y venta de cerveza artesanal distinguida por su sabor, aroma y color, enfocados en brindar calidad y confianza a nuestros clientes, siempre a la vanguardia en el arte cervecero, con un mejoramiento continuo e innovación de estilos y sabores, para fomentar una cultura cervecera en el cantón llevando de la mano nuestros métodos con el cuidado del medio ambiente.”</p>	
<b>3.1.1.5. VISIÓN</b>		
<b>Establecido En Maltas Cervecería MUYU</b>	<p>“Malta Cervecería MUYU para el 2023, será la mayor productora de cerveza artesanal de la provincia de Imbabura; conocida por sus estándares de calidad y servicio a nivel nacional e internacional.”</p>	
<b>Pasos correctos de creación</b>	<p>El principal objetivo de la visión de la microempresa es guiar, controlar y alentar a la organización para alcanzar el estado deseable de la microempresa, respondiendo a las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Qué y cómo queremos ser dentro de X años.</b> Queremos ser una empresa productora y distribuidora de excelencia para el 2023.</li> <li>● <b>¿En que nos queremos convertir?</b> En una empresa de prestigio.</li> <li>● <b>¿Para quién trabajamos?</b> Para los clientes que les guste las bebidas artesanales.</li> <li>● <b>¿En qué nos diferenciamos?</b> En la calidad.</li> </ul>	
<b>Propuesta De Elementos</b>	<p>“Malta Cervecería MUYU para el 2023, ser una microempresa de producción y distribución de cerveza artesanal diferenciada del cantón Otavalo; conocida por sus altos estándares de calidad y excelente servicio.”</p>	
<b>3.1.1.6. VALORES</b>		
<b>Establecido En Maltas Cervecería MUYU</b>	<b>Respeto</b>	<p>Para con la filosofía de nuestra microempresa, empleados y clientes en todo momento demostrando nuestro respeto y consideración.</p>

	<b>Puntualidad</b>	Al cumplir puntualmente con los pedidos requeridos por los clientes del mismo modo, ser puntual en los pagos a los trabajadores y proveedores.
	<b>Confianza</b>	El cliente puede tener la entera confianza de que siempre tendrá en sus manos un producto de calidad y que la empresa siempre se encuentra en una mejora continua.
	<b>Identidad</b>	Todos los rasgos y características que nos distingue frente a los productos similares al nuestro que nos permiten destacar; siempre conscientes de nuestras raíces y la importancia de identificar nuestra empresa con lo que somos y en lo que creemos.
	<b>Innovación</b>	Continuamente nos encontramos buscando cambios que nos ayuden a introducir novedades o modificando elementos ya existentes con el fin de mejorarlos o renovarlos.
	<b>Calidad</b>	Desde la recepción de las materias primas buscamos la calidad en nuestros insumos, cuidamos la calidad en nuestros procesos y brindamos con seguridad un producto exquisito y de gran calidad.
	<b>Inocuidad</b>	Nuestros procesos de elaboración cuentan con asesoría técnica cualificada, que permite asegurar inocuidad en el producto brindando confianza y garantizando seguridad a l momento de consumirlos.
<b>Pasos correctos de creación</b>	<p>La microempresa cuenta con 7 valores referenciales para el manejo de la organización, cabe resaltar que no es la cantidad de valores la que hace una mejor empresa sino el cumplimiento a cabalidad de los valores, de esta manera se propone valores acordes a la misión y visión que esta posee.</p> <p><b>1.- Identificar valores actuales.</b></p> <p>Respeto, Puntualidad, Confianza, Identidad, Innovación, Calidad, Inocuidad.</p>	

	<p><b>2.- Definir valores deseables.</b> Calidad, Comunicación y trabajo en equipo, Puntualidad y respeto, Responsabilidad y Confianza, Identidad e innovación.</p> <p><b>4.- Crea estructura y prácticas para trabajar.</b> Para crear una estructura práctica para trabajar se toma como referencia los valores ya establecidos por la microempresa y los que se va a proponer para unificarlos.</p> <p><b>5.- Reconocer o regir comportamientos.</b> Los valores deben ser cumplidos entre operarios y hacia los clientes.</p> <p><b>7.- Comunicar de manera continuamente creativa.</b> Para el correcto funcionamiento de los valores deben ser difundidos entre el personal.</p>	
<p><b>Propuesta De Elementos</b></p>	<p><b>Calidad</b></p>	<p>Lo más primordial de nuestro producto es la calidad en todos sus aspectos, desde la adquisición de materia prima, durante los procesos de elaboración hasta llegar al consumidor.</p>
	<p><b>Comunicación y trabajo en equipo</b></p>	<p>Que la microempresa cuente con las mejores relaciones laborales, con apoyo mutuo entre el personal y los clientes.</p>
	<p><b>Puntualidad y respeto</b></p>	<p>El respeto a los tiempos de cada persona sea de llegada y salida de los productos, puntualidad en entregas y pagos.</p>
	<p><b>Responsabilidad y Confianza</b></p>	<p>Nuestros procesos de elaboración cuentan con asesoría técnica cualificada, que permite asegurar inocuidad en el producto brindando confianza y garantizando seguridad a l momento de consumirlos.</p>
	<p><b>Identidad e innovación</b></p>	<p>Estar permanentemente en continua innovación en procesos de calidad y nuevos sabores. siempre destacando nuestras raíces y la importancia de identificar la microempresa con nuestra cultura</p>

**Fuente:** Maltas Cervecería MUYYU  
**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

### 3.1.1.7. Políticas empresariales

De acuerdo con la metodología establecida para el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial, la microempresa no cuenta con políticas empresariales necesarias, para el buen funcionamiento de la microempresa, ya sea tanto porque alinea y marca las reglas del juego para todos sus directivos y empleados, por esta razón se establecerán tomando en cuenta los siguientes pasos y características:

**Tabla 21 Propuesta de políticas empresariales**

Pasos y características a seguir	Políticas empresariales
<p>✓ Proyectar y desarrollar políticas en las cuales se entienda la necesidad, utilidad y redacción de la empresa, realizando la siguiente pregunta, <b>¿“Cuál es la intención de la alta dirección respecto a...”?</b></p> <p>Compras, ventas, despachos, calidad y financieras.</p> <p>Respecto a la intención de compras es crear promociones para que el cliente compre los productos de calidad brindando un servicio el cual pueda satisfacer necesidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conservar un excelente nivel de calidad del producto de acuerdo a las normas INEN, generando confiabilidad a los clientes.</li><li>2. Ofrecer un excelente servicio para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.</li><li>3. Establecer continuas promociones para que el cliente se motive a comprar los productos.</li><li>4. Estar a la vanguardia de las tendencias y movimientos del mercado.</li><li>5. Brindar un trato justo y cordial a todos nuestros clientes.</li></ol>

*Fuente: Maltas Cervecería MUYU*

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

### 3.1.1.8 Análisis del diagnóstico estratégico

El análisis y diagnóstico estratégico de la microempresa Maltas Cervecería MUYU, consistió en realizar un análisis del entorno interno y externo, para identificar y clasificar aquellas variables que indican sobre el negocio. Es decir se determinó que influencias tanto internas como externas representan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades capaces de llevar al triunfo.

Como resultado del análisis interno en base a la herramienta AMOFHIT se obtuvo, las fortalezas y debilidades sobre los aspectos que ofrece al mercado y tiene un

grado de control como fortalezas: promociones y descuentos de acuerdo al volumen de compra, diseño de marca con identidad cultural y personal en capacitación continua de producción y comercialización. En relación a sus debilidades se encontró administración y gerencia empírica, gestión y marketing y ventas inapropiadas, carencia en producción de materia prima en el país, inadecuada operación y logística, incorrecta técnica para llevar contabilidad y logística.

El resultado del análisis externo en relación a la herramienta las 5 Fuerzas de Porter se obtuvo, oportunidades que se encuentran en las áreas que podrían generar altos desempeños son: participación en ferias cantonales, tendencias en el incremento de consumo de cerveza, precio competitivo ante las otras marcas, nuevos mercados, apoyo de entidades gubernamentales.

Las amenazas están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar niveles de desempeño como: competencia regida en planes estratégicos, alta concentración del mercado de cervezas artesanales tradicionales, escasos distribuidores de materia prima en el país, sustitutos comerciales como aguardiente y ron y desconocimiento de cultura cervecera en Otavalo.

Luego de haber realizado la matriz FODA se procedió a la elaboración de la matriz cruce estratégico, en donde se identificó las posibles estrategias para dar una posible solución de los problemas que afectan a la microempresa como estrategias FO, mediante la fortaleza que existe de promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra se puede establecer un precio competitivo con las otras marcas, de acuerdo con la fortaleza de alianzas estratégicas se alcanzará entrar en nuevos mercados, aprovechando la experiencia de los maestros cerveceros en la producción de cerveza artesanal de calidad ofertar un producto exclusivo participando en las ferias cantonales.

Estrategias FA fortaleciendo la estrategia de promoción y descuentos de acuerdo al volumen de compra podrá intervenir en la concentración del mercado de cervezas artesanales ya posesionadas en el cantón Otavalo, valiéndose de beneficios de entidades públicas que fomentan a las pequeñas y medianas empresas a ser más competitivas a ingresar a mercados ya constituidos.

Estrategias DO apropiando la gestión de marketing y ventas de la microempresa aplicando la estrategia del precio promedio accede a un precio competitivo ante las

otras marcas, manejando una estrategia de registro diario de entradas y salidas de capital se mejora la contabilidad de la microempresa promocionando su producto aprovechando el incremento de consumo de cerveza.

Estrategias DA recurriendo a la estrategia de liderazgo en costos y el correcto manejo del marketing mix se logrará una alta competitividad con las marcas posicionadas en el mercado, el manejo eficiente y eficaz de las finanzas de la microempresa permite establecer un valor económico competitivo así los productos sustitutos ofertados en el mercado.

### 3.1.1.9. Estructura organizativa.

La microempresa Maltas Cervecería MUYU, no cuenta con una estructura organizativa como se evidenció en el diagnóstico interno. Para establecer su sistema de funciones en niveles jerárquicos departamentales, se propone una estructura organizativa básica, de acuerdo a los siguientes elementos que fueron sustentados en el marco teórico:

**Tabla 22 FACTORES DEPARTAMENTALES ORGANIZATIVA**

FACTORES	DESARROLLO
<b>Número de empleados.</b>	Se evidencio que la empresa cuenta con dos operarios, que a su vez realizan actividades de gestión administrativa.
<b>Disposición y extensión geográfica.</b>	La microempresa se encuentra ubicada en la zona sur de la ciudad de Otavalo.
<b>Nivel de desarrollo del producto.</b>	Se observó que el desarrollo del producto es elocuentemente satisfactorio hacia el cliente ya que es un producto de calidad.
<b>Relación de autoridad central o descentralizada.</b>	Se evidencio que la relación entre los operarios de la microempresa, es apta para que su crecimiento sea positivo.
<b>Grado de control de calidad del producto o servicio.</b>	De igual manera el grado de control de calidad del producto es alto ya que están regidos a las normas INEN.

**Fuente:** Maltas Cervecería MUYU

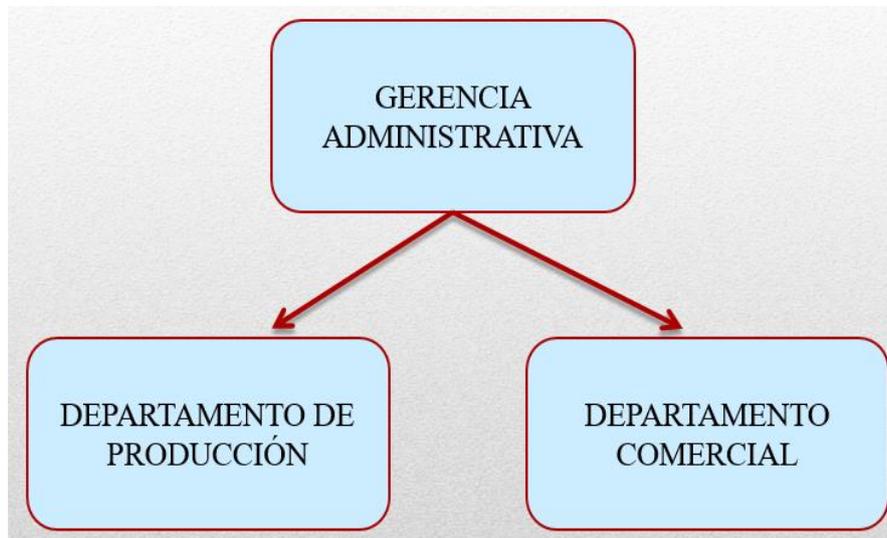
**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

Una vez analizados los factores se propone la siguiente estructura orgánica.

**Tabla 23 FUNCIONES DEPARTAMENTALES ORGANIZATIVA**

DEPARTAMENTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Departamento gerencia administrativo</b>	Este departamento se encargará de la planeación de la organización y de proyectar, organizar, administrar y optimizar los recursos financieros de la empresa.
<b>Departamento de producción</b>	Que detalla todos los procesos y procedimientos referentes a la transformación del producto.
<b>Departamento de comercial y ventas</b>	En donde detalla la gestión de compras de materia prima y ventas del producto final.

**Gráfico 10: Estructura Organizacional**



**Fuente:** Maltas Cervecería MUYU

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

### 3.1.1.10. Estructura funcional.

MUYU no cuenta con una estructura funcional, para lograr un eficiente interacción entre las diferentes áreas de trabajo y una comunicación fluida entre los cargos responsables de cada sección de la pequeña empresa, por tal razón se optara por

una estructura departamental vinculada por relaciones de tipo funcional, favorecidas por el entorno dinámico, que permite a cada empleado trabajar en un papel que maximiza las posibilidades de la microempresa para el éxito continuo.

El organigrama debe permitirnos ver:

**Tabla 24 ASPECTOS PARA UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

ASPECTOS	DESARROLLO
<p><b>Quién es quién en la organización y cómo se articula para el cumplimiento de sus funciones.</b></p>	<p>Se evidencio que en la microempresa, cuenta con dos operarios entre los cuales la gerente propietaria ocupará los cargos de gerente administrativa y jefe comercial y el otro operario ocupará el cargo de producción para sus diferentes funciones</p>
<p><b>La utilidad y eficacia del organigrama.</b></p>	<p>La utilidad del organigrama es para que los encargados de cada departamento, tengan una comunicación fluida entre los departamentos y de la misma manera puedan cumplir con las funciones asignadas y así no tengan ningún percance a la hora de desempeñar sus cargos.</p>
<p><b>Responsabilidades, relaciones y procedimientos de los distintos puestos.</b></p>	<p>Se evidencia que las funciones de los distintos departamentos son desempeñados con responsabilidades y con su debido procedimiento, como se detalla en el gráfico N° 11</p>

**Fuente:** *Maltas Cervecería MUYU*

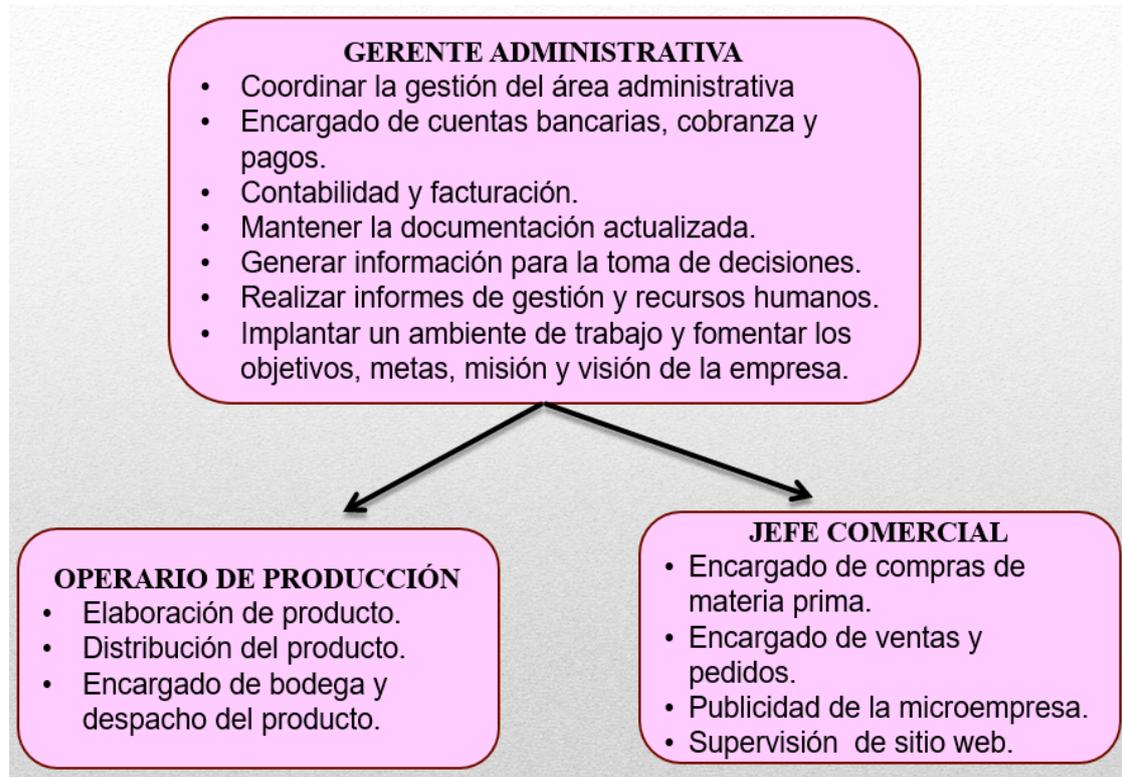
**Elaborado por:** *Irua y Lora (2018)*

En referencia a los aspectos mencionados en la tabla N° 25, se procede a crear el siguiente organigrama funciona para la microempresa.

**Tabla 25 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

**Organigrama funcional**

**Gráfico 11: Estructura Organizacional**



En el gráfico N°11 se muestra el organigrama completo planteado para la microempresa Maltas Cervecería MUYU. El responsable máximo de esta será el gerente, que se encuentra al mando y como ya se ha reseñado anteriormente, será el responsables coordinar la gestión administrativa, de la estrategia, políticas y objetivos de la empresa. También formará parte de su cometido la coordinación de todos los departamentos para el correcto desarrollo de la actividad. Y puesto que se trata de una empresa pequeña y no se creará un departamento de recursos humanos, será el propio gerente quien se encargue de la selección de personal y instrucción.

Por debajo de la gerencia administrativa, se encuentra el resto de la empresa, es decir a los 2 departamentos en los que se estructura: producción y departamento

comercial.

Para que este sistema organizativo funcione correctamente, se requiere la comunicación entre los departamentos del mismo nivel. Es por ello que los niveles inferiores a parte de comunicarse con el inmediatamente superior, también deberán comunicarse entre ellos.

### Perfiles profesionales de la plantilla

El gerente es un ingeniero en organización industrial, que posee una sólida base científica y tecnológica que permite hacer funcionar y mejorar las organizaciones, los sistemas de producción, los procesos, servicios o sistemas de información para que pueda favorecer la ventaja competitiva de cervecería MUYU, teniendo en cuenta los aspectos humanos y la viabilidad económica de la propuesta, además debe tener nociones de trato al cliente y está encargado de lo administrativo debe tener reconocida una forma profesional en asistencia a la dirección y además nociones de oficina y recepción al cliente.

El encargado del departamento de lo comercial está apto para las compras de materia prima, de las ventas y pedidos, nociones en marketing y supervisiones de sitios web.

Los encargados de producción están capacitados para diversas tareas, desde realizar los controles de calidad en el laboratorio. Para ello se valoran conocimientos en química o en mantenimiento industrial.

**Fuente:** *Maltas Cervecería MUYU*

**Elaborado por:** *Irua y Lora (2018)*

#### 3.1.1.11. Objetivos estratégicos

De igual forma la microempresa no cuenta con objetivos estratégicos planteados que son necesarios, para lograr las metas en un mercado específico, por esta razón se procede a diseñar una propuesta de objetivos estratégicos desarrollados mediante la pregunta a responder:

**Tabla 26 PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

<p>Pregunta: <b>¿Dónde queremos ir?</b>                  A un mercado local y a la mente de los consumidores.  <b>¿Qué resultados esperamos lograr?</b>  <b>Tener una rentabilidad y acceso a nuevos mercados.</b></p>	
<p>Objetivos estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lograr un posicionamiento de la marca de cerveza artesanal MUYU en el mercado local, garantizando la buena calidad de los productos al consumidor.</li> <li>✓ Generar mayores oportunidades de acceso a nuevos mercados mediante una correcta dirección logística.</li> <li>✓ Mejorar los niveles de desempeño en cuanto a la competencia con otras empresas de nuestro sector.</li> <li>✓ Aumentar la rentabilidad estimada.</li> </ul>

**Fuente:** Maltas cervecería MUYU

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

### 3.1.1.12. Estrategias

Maltas Cervecerías MUYU, no cuenta con estrategias necesarias para llegar al camino hacia el éxito, siendo necesarias estas las directrices que ayudarán a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la microempresa Maltas Cervecería MUYU, por esta razón se crea estrategias tomando en cuenta como referencia los objetivos estratégicos y un análisis de la matriz Ansoff para estrategias alternativas y para la estratégica genérica se realiza una matriz de perfil competitivo.

La Matriz de Perfil Competitivo, identifico los factores críticos más importantes entre las microempresas cerveceras artesanales del cantón Otavalo, como Peguche y Fortaleza de Maltas Cervecerías MUYU informando sobre sus fortalezas y debilidades, que nos lleva a determinar que Maltas Cervecería MUYU se destaca de la competencias en tres aspectos que son: la calidad, el precio y el servicio.

Los resultados de ella se usarán como ayuda en el proceso de la toma de decisiones de una estrategia genérica de enfoque o concentración, que en esencia la estrategia de enfoque a bajo costo o de mejor valor puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan condiciones como, cuando el nicho de mercado es rentable y

está en crecimiento, cuando tiene pocos rivales e intentan especializarse en el mismo segmento meta.

La estrategia genérica de enfoque para Maltas Cervecerías MUYU, será planteada de la siguiente manera:

La estrategia de enfoque se basará en elegir un segmento en el sector urbano empresarial limitado del cantón Otavalo, donde las necesidades y preferencias del comprador sean claramente diferenciadas del resto del mercado.

Se ofrecerá un nuevo de estilo de cerveza con sabor a fruta a un costo más bajo para que se adapte a sus necesidades y gustos del segmento objetivo

**Tabla 27 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE ENFOQUE**

Objetivos estratégicos	Estrategias de Enfoque
<p><b>O.1.</b> Lograr un posicionamiento de la marca de cerveza artesanal MUYU en el mercado local, garantizando la buena calidad de los productos al consumidor</p> <p><b>O.2</b> Mejorar los niveles de desempeño en cuanto a la competencia con otras empresas de nuestro sector.</p>	<div data-bbox="708 938 954 1211" data-label="Image"> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Enfocar en el sector urbano empresarial limitado del cantón Otavalo.</li> <li>● Producto procesado artesanalmente con altos estándares de calidad.</li> <li>● Se ofrece un nuevo estilo de cerveza con sabor a frutas.</li> <li>● Venta de la cerveza a un costo más bajo que la competencia, sin disminuir la rentabilidad de la microempresa.</li> </ul>

**Fuente:** (Porter, 2015)

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

De esta manera se opta por seleccionar la Estrategia De Enfoque o Concentración que en esencia la estrategia de enfoque a bajo costo o de mejor valor puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan condiciones como: cuando el nicho de mercado es rentable y está en crecimiento, cuando tiene pocos rivales e intentan especializarse en el mismo segmento meta.

De acuerdo a la metodología de planificación estratégica detallada en el capítulo II, se obtiene las estrategias alternativas posibles para combatir las debilidades como es el caso de la matriz de cruce estratégico, para posteriormente establecer las estrategias alternativas finales que ayudan al mejoramiento de la microempresa, de esta manera en la tabla N 26 se indica los objetivos estratégicos del cual se desprenden las estrategias como directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas propuestas en este caso para el plan institucional se aplica la estrategia de integración vertical y para el plan comercial la estrategia de penetración en el mercado detalladas a continuación.

**Tabla 28 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS DEL PLAN INSTITUCIONAL**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Mejorar los niveles de desempeño en cuanto a la competencia con otras empresas de nuestro sector.	<p>1.- ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL</p> <p>Campaña de marketing de micrófono libre en el patio cervecero.</p> <p>2.- promoción de venta al público.</p> <p>3.- llevar un correcto registro y control de operaciones.</p>
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Aumentar la rentabilidad estimada.	<p>1.- Incrementar las ventas.</p> <p>2.- Reducción de costos.</p>

*Fuente: Maltas Cervecería MUYU*

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 29 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PLAN COMERCIAL**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Lograr un posicionamiento de la marca de cerveza artesanal MUYU en el mercado local, garantizando la buena calidad de los productos al consumidor	<p>PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>1.- Reconocimiento de la calidad y marca del producto.</p> <p>2.- Propagar la marca de la cerveza MUYU como sinónimo de exclusividad y</p>

	lujo a precios bajos.
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 4</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Generar mayores oportunidades de acceso a nuevos mercados mediante una correcta dirección logística.	1.- DESARROLLO DE PRODUCTOS para ampliar los puntos de venta. 2.- Implementar estrategia de distribución, para lograr una mayor cobertura del producto en el mercado.

**Fuente:** Maltas Cervecería MUYU

**Elaborado por:** Irua y Lora (2018)

### 3.1.1.13. Plan De Acción.

Maltas Cervecería MUYU requiere de la aplicación de un plan de acción, para cumplir con los objetivos establecidos de esta manera la presente tabla N° detalla los pasos a seguir para efectuar la estrategia y alcanzar los objetivos.

Con esta finalidad el plan de acción que se propone, está representando las actividades a desarrollar para el cumplimiento de estrategias y objetivos.

**Tabla 30 PLAN DE ACCIÓN 1 PLAN INSTITUCIONAL**

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo
Mejorar los niveles de desempeño en cuanto a la competencia con otras empresas de nuestro sector.	ESTRATEGIA DE ENFOQUE Campaña de marketing de micrófono libre en el patio cervecero.	Incrementar publicidad del patio cervecero Mediante nuevos artistas.	Gerencia administrativa y Departamento comercial.	Agosto 2018 Agosto 2019
		Promociones y combos en cervezas y micheladas.		
		Publicidad de la marca en los puntos de venta		

	Promoción de venta al público.	Prueba de aceptación del producto a un precio competitivo.	Gerencia administrativa y Departamento comercial.	Agosto 2018
		Promociones en reducción del costo de acuerdo al volumen de compra.		Agosto 2019
	Llevar un correcto registro y control de operaciones.	Uso de sistemas informáticos en inventario	Gerencia administrativa	Agosto 2018
		Uso de sistemas informáticos para el control financiero		Agosto 2019

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 31 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN N° 1**

Acción	¿Cómo Ejecutarlo?
Incrementar publicidad del patio cervecero Mediante nuevos artistas.	Crear una alianza estratégica que beneficia a dos partes como son el micrófono libre, aprovechando que el patio cervecero hace presentaciones en vivo de artistas, darle al artista la oportunidad de tener su presentación en el patio cervecero y a la vez el hará la publicidad de la marca de cerveza y compartirá en sus redes sociales y así poco a poco se ira esparciendo el conocimiento de la cerveza y del patio.
Promociones y combos en cervezas y micheladas.	Atraer nuevos clientes hacia el patio cervecero, crear perfiles de sorteos y premios como combos de consumo gratis en el patio cervecero, vales de descuento en sus
Publicidad de la marca en los puntos de venta	

	<p>compras, ofertas y descuentos en ocasiones especiales como cumpleaños aniversarios, etc.</p> <p>Promover combos de micheladas como son micheladas gratis por cumpleaños, cervezas en combos de tres botellas a menor precio, se la fomentara mediante redes sociales y expandir publicidad por los lugares más concurridos de la ciudad de Otavalo.</p> <p>De esta forma hacer publicidad con carteles de la cerveza en los lugares de distribución es decir bares, restaurantes, etc. cabe recalcar que el único coste de esta estrategia ser el de los carteles.</p>
<p>Prueba de aceptación del producto a un precio competitivo.</p> <p>Promociones en reducción del costo de acuerdo al volumen de compra.</p>	<p>Identificar la reacción de los clientes al momento de ofertar una cerveza artesanal a un precio menor al que la competencia.</p> <p>Mediante promociones de venta siendo una de las principales promociones la de reducir el valor x unidad de acuerdo al volumen de compra.</p> <p>Precios a costos de por mayor según convenio mutuo</p>
<p>Uso de sistemas informáticos en inventario</p> <p>Uso de sistemas informáticos para el control financiero</p>	<p>Implementar una base de datos digital con los registros de materia prima, unidades vendidas, producto en bodega, etc. para llevar una organización correcta que beneficia al momento de identificar lo que la microempresa posee y lo que necesita.</p> <p>De igual manera una base de datos o plantilla electrónica más recomendable de</p>

Excel en la cual lleve su control financiero detallando sus ingresos, gastos generales de fabricación, y cualquier actividad que genere o reste dinero, para poder llevar un orden lógico sin contrariedades económicas.

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 32 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 1**

ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Flayers publicitarios de la marca	1000	-	52.90
Afiches para publicidad en puntos de venta	500	-	64.40
Contrato de nuevos Artistas	6	20.00	120.00
Personal de Apoyo	1	200.00	200
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 532.90</b>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 33 PLAN DE ACCIÓN 2**

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo
Aumentar la rentabilidad estimada.	Incrementar las ventas.	Precio promedio competitivo ante las otras marcas.	Gerencia administrativa y Departamento comercial.	Agosto 2018 Agosto 2019
		Incremento de eficiencia de vendedores		

	Resolución de costos.	Minimizar los gastos financieros incensarios.	Gerencia administrativa.	Agosto 2018 Agosto 2019
--	-----------------------	---	--------------------------	----------------------------

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 34 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN N° 2**

Acción	¿Cómo Ejecutarlo?
Precio promedio competitivo ante las otras marcas.	Después de la recolección de información se determinó que el precio de la competencia está en un rango de 4,50\$ y 6,00\$ pero con la correcta administración de costos, separando bien los gastos que se efectúa al momento de la adquisición de materia prima , la elaboración del producto, y la distribución se determina por medio de la gerente que sí puede presentar un precio competitivo de 3,50\$ para integrarse al mercado
Minimizar los gastos financieros incensarios.	

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 35 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 2**

ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>Flyers publicitarios de la marca</b>	1000		52.90
<b>Afiches para publicidad en puntos de venta</b>	500	-	64.40
<b>Personal de Apoyo</b>	1	200.00	200.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 317.30</b>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 36 PLAN DE ACCIÓN 3 PLAN COMERCIAL**

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo
Lograr un posicionamiento de la marca de cerveza artesanal MUYU en el mercado local, garantizando la buena calidad de los productos al consumidor.	DESARROLLO DE PRODUCTOS  Reconocimiento de la calidad del producto.	Posicionar el producto de calidad mediante la promoción de muestras accesibles a los clientes.	Departamento comercial - Departamento de producción	Agosto 2018 Agosto 2019
	Propagar la marca de la cerveza MUYU como sinónimo de exclusividad y lujo a precios bajos.	Trabajar en identidad corporativa.	Gerencia administrativa	Agosto 2018 Agosto 2019

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 37 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN N° 3**

Acción	¿Cómo Ejecutarlo?
Posicionar el producto de calidad mediante la promoción de muestras accesibles a los clientes	La principal estrategia es explotar los conocimientos de capacitaciones y su experiencia en producción para ofertar un producto de buena calidad que le permita competir con productos sustitutos, fomentando los beneficios de salud que esta cerveza presenta como Favorecer el fortalecimiento del sistema nervioso, Regular los niveles de azúcar en la sangre, Mejorar los estados anémicos, Prevenir enfermedades cardiovasculares.

Trabajar en identidad corporativa.	La Identidad corporativa de la microempresa Maltas Cervecería MUYU, es dar a conocer los servicios y productos que ofrece por este motivo es necesario tener claros los valores y los objetivos que se quieren transmitir a los consumidores.
------------------------------------	---

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 38 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 3**

ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Vasos estampados para muestras	1000	0.16	160.00
Flyers publicitarios de la marca	500		54.90
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 214..90</b>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 39 PLAN DE ACCIÓN 4**

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo
Generar mayores oportunidades de acceso a nuevos mercados mediante una	DESARROLLO DE PRODUCTOS Ampliar los puntos de venta.	Participación en ferias cantonales.	Departamento comercial.	Agosto 2018
		Identificar a clientes potenciales.		Agosto 2019
	Implementar estrategia de distribución, para	Desarrollo de los canales de distribución.	Departamento comercial y departamento	Agosto 2018 Agosto 2019

correcta dirección logística.	lograr una mayor cobertura del producto en el mercado	Ofreciendo nuestro producto vía internet, llamadas telefónicas o hacer visitas a domicilio.	de producción.	
-------------------------------	---	---	----------------	--

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 40 EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN N° 4**

Acción	¿Cómo Ejecutarlo?
<p>Participación en ferias cantonales.</p> <p>Identificar a clientes potenciales.</p>	<p>La cultura cervecera que presenta con identificación cultural como es su nombre MUYU palabra en kichwa que significa semilla, el hombre ejerce en honor a los ingredientes que esta cerveza necesita al momento de su elaboración, esto se realizará mediante exposiciones en ferias de productos artesanales identificando sus clientes potenciales.</p>
<p>Desarrollo de los canales de distribución.</p> <p>Ofreciendo nuestro producto vía internet, llamadas telefónicas o hacer visitas a domicilio.</p>	<p>Empleando la estrategia de distribución selectiva, se emplea el canal directo siendo los costos de distribución menores ya que reduce gasto de intermediarios y puede encontrar nuevos establecimientos exclusivos de venta.</p> <p>Para lograr una mayor cobertura en nuestro producto o aumentar nuestros puntos de venta vía internet se debe empezar con la creación de una página web en la que se detalle la imagen de la empresa, promociones y contactos.</p>

De igual manera actualización continúa de información en redes sociales.

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 41 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 4**

ÍTEMS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Vasos estampados para muestras	1000	0.16	160.00
Flyers publicitarios de la marca	500		54.90
Entregas a domicilio	25	2.00	50.00
Creación de la página web	1	250.00	250.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 514.90</b>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

#### **3.1.1.14. PRESUPUESTOS**

Para poner un proyecto en marcha es necesario asignar un presupuesto para el plan de marketing, con el objetivo de planear un esquema de comunicación en marcha hacia el público y ofrecer a todos los clientes las ventajas de nuestros productos, es así que al no contar la microempresa con planes para su mejor funcionamiento anteriormente se estableció estrategias para mejorar las ventas por ende para el cumplimiento de las mismas se presenta un presupuesto de costos a invertir para fortalecer a la microempresa.

A continuación se define con las siguientes preguntas:

**Tabla 42 PREGUNTAS DE PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS**

PREGUNTAS	RESPUESTAS
<p><b>¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lograr un posicionamiento de la marca de cerveza artesanal MUYU en el mercado local, garantizando la buena calidad de los productos al consumidor.</li> <li>✓ Generar mayores oportunidades de acceso a nuevos mercados mediante una correcta dirección logística.</li> <li>✓ Mejorar los niveles de desempeño en cuanto a la competencia con otras empresas de nuestro sector.</li> <li>✓ Aumentar la rentabilidad estimada.</li> </ul>
<p><b>¿Quién es mi público objetivo?</b></p>	<p>El público objetivo son las personas de economía independiente.</p>
<p><b>¿Cuáles son los mejores métodos de comunicación para llegar a ellos?</b></p>	<p>Los mejores métodos de comunicación para llegar a los consumidores son el marketing.</p>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

Después de haber desarrollado las preguntas se procede a redactar el presupuesto de las estrategias.

**Tabla 43 PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS**

<b>ÍTEMS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Vasos estampados 7oz para muestras</b>	PUBLICITARIOS EC. QUITO-CARAPUNGO TELF: 0995826199 Email: <a href="mailto:publicitarios.ec@outlook.com">publicitarios.ec@outlook.com</a>	2000	0.16	320.00
<b>Flayers publicitarios A6 un solo lado de la marca</b>	Soluciones Publicitarias Cía. Ltda.  Ibarra, Sucre 1-20 y Rafael Troya. Telf.: 2-607 546 Email: <a href="mailto:solupublicitari@yahoo.com">solupublicitari@yahoo.com</a>	2000	-	105.80
<b>Afiches A3 para publicidad en puntos de venta</b>		1000	-	128.80
<b>Contrato de nuevos Artistas</b>	-----	20	20.00	400.00
<b>Entregas a domicilio</b>		25	2.00	50.00
<b>Creación de la página web</b>		1	250.00	250.00
<b>Dominio anual de la página web</b>		1	12.00	12.00
<b>Personal de Apoyo</b>		1	200.00	600.00
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1866.60</b>

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 44 ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO**

SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA		PROPUESTA DE LA MICROEMPRESA	
Ventas	\$16.200,00	Ventas	\$ 22.356,00
-Costos de ventas	\$4.800,00	-Costos de ventas	\$6.624,00
<b>=Utilidad bruta</b>	<b>\$11.400,00</b>	<b>=Utilidad bruta</b>	<b>\$ 15.732,00</b>
-Gastos administrativos	\$3.600,00	-Gastos administrativos	\$ 4.968,00
		-Gastos Estratégicos	\$1.866,60
<b>=Utilidad de operación</b>	<b>\$7.800,00</b>	<b>=Utilidad de operación</b>	<b>\$ 8.897,40</b>
+otros ingresos de operación	\$1.080,00	+otros ingresos de operación	\$ 1.490,40
-gastos no operativos	\$1.200,00	-gastos no operativos	\$ 1.656,00
<b>=utilidad neta</b>	<b>\$7.680,00</b>	<b>=utilidad neta</b>	<b>\$ 8.731,80</b>

**COSTO BENEFICIO** \$ 1.051,80

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

### 3.2. RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Una vez recolectada e identificada toda la información de Maltas Cervecería MUYU, se determinó la situación en la que se encuentra, como se detalló en el análisis e situación actual del capítulo II, y para combatir las debilidades que presenta la microempresa por realización de actividades de forma empírica, la inexperiencia y desconocimiento de planes estratégicos y se determinó el diseño del plan estratégico institucional y comercial que ayude al fortalecimiento de la misma, adaptando este plan a las necesidades y deficiencias que demuestra. De este modo con la aplicación del plan se obtiene como resultados un mejor manejo administrativo de la organización más eficiente y eficaz enfocando su identidad e imagen corporativa, y a la vez una mejora en la parte comercial ya que con las estrategias propuestas de publicidad y ventas, logrará aumentar su comercialización y entrar a nuevos mercados.

### 3.3. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Para la validación de los resultados se realizó una encuesta a la propietaria de la microempresa Maltas Cervecería MUYU, determinando que tan factibles son las propuestas presentadas.

**Tabla 45 RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Escala de valores	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	En desacuerdo
Nombre de la microempresa	X			
Logo de la microempresa	X			
Propuesta de Slogan de la microempresa				X
Propuesta de Misión		X		
Propuesta de Visión		X		
Propuesta de Valores	X			
Propuesta de políticas empresariales		X		
Propuesta de Objetivos estratégicos	X			
Matriz FODA	X			
Matriz de Cruce Estratégico		X		
<b>Resultados de la validación del plan de desarrollo Comercial.</b>				
Propuesta de Objetivos estratégicos	X			
Estrategias		X		
Plan de acción N° 1		X		
Plan de acción N° 2		X		
Plan de acción N° 3		X		
Plan de acción N° 4		X		
Propuesta de Presupuesto		X		

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

De acuerdo a la entrevista aplicada a la propietaria de la microempresa, se puede determinar que las propuestas presentadas para el fortalecimiento de su

organización están aptas para llevarlas a la aplicación, en el punto 3.2.1.3 referente a slogan la propuesta fue en desacuerdo ya que la propietaria quiere conservar el que ya está estructurado.

Por consiguiente el proyecto de investigación propuesto para la microempresa Maltas Cervecería MUYU, se da por validado por la gerente propietaria.

### 3.4. ANÁLISIS DE IMPACTOS DEL PROYECTO

La investigación se sustenta en un análisis técnico de los impactos que demostraran la factibilidad del proyecto y se basará en las diferentes áreas o ámbitos generales en las que el plan estratégico influirá positiva o negativamente, se ha determinado las siguientes áreas: social, económico-financiero, ambiental y educativo.

Se selecciona un rango de niveles positivos o negativos que permite evaluar de una manera cuantitativa el impacto que genera cada área, la escala es la siguiente:

**Tabla 46 ANÁLISIS DE IMPACTOS**

ESCALA DE IMPACTOS	NIVEL DE IMPACTOS
-3	IMPACTO ALTO-NEGATIVO
-2	IMPACTO MEDIO-NEGATIVO
-1	IMPACTO BAJO NEGATIVO
0	NO HAY IMPACTO
1	IMPACTO BAJO-POSITIVO
2	IMPACTO MEDIO-POSITIVO
3	IMPACTO ALTO POSITIVO

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

Se construye para cada una de las áreas una matriz en la que se ubica horizontalmente los niveles de impactos establecidos, mientras que verticalmente se determina una serie de indicadores que permitirá tener información específica y puntual del área analizada.

A cada indicador se asigna un nivel de impacto y se encuentra la sumatoria de los niveles de impactos, que será dividida para el número de indicadores establecidos en cada área, obteniendo de esta manera matemáticamente el nivel de impacto del área de estudio.

Y para la mayor comprensión debajo de cada matriz de área se realiza un breve análisis en el que selecciona y argumenta las razones, motivos, circunstancias que conllevan a asignar el nivel de impacto al indicador de la matriz.

### 3.4.1. Impacto económico- financiero.

Un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de una microempresa de cerveza artesanal genera un impacto económico, debido que al ser aplicado tendrá un aumento en las ventas generando mayores beneficios para la microempresa llevando a contar con una disciplina presupuestaria que nos permite referir con los siguientes impactos.

**Tabla 47 IMPACTO ECONÓMICO FINANCIERO**

Nivel de impactos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
Indicadores								
Participación En El Mercado							X	3
Eficiencia							X	3
Eficacia							X	3
TOTAL							3	<b>9</b>
<b>Nivel de impacto <math>9/3=3</math></b>								
<b>Número de Indicadores 3</b>								
Nivel de Impacto: Alto-positivo								

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 48 INTERPRETACIÓN DE IMPACTO ECONÓMICO FINANCIERO**

INDICADOR	ANÁLISIS
<b>Participación en el mercado</b>	El presente indicador tiene un impacto alto positivo debido a que lograra contar con mayor participación de mercado ofertando su producto de calidad a menor precio lo que atraerá nuevos clientes. Incrementando el movimiento económico del país por ende ayuda al desarrollo de la matriz productiva del país.

<b>Eficacia</b>	De igual manera cabe recalcar que es una guía para la microempresa con herramientas y estrategias la cual permite desarrollar la capacidad para lograr los objetivos propuestos.
<b>Eficiencia</b>	En este caso presenta un impacto económico financiero positivo ayudando al mejor manejo más eficiente en sus recursos y operaciones haciéndola más competitiva en el mercado y reduciendo costos. Por otro lado los planes estratégicos elaborados particularmente son muy costosos, en este caso al ser elaborado por estudiantes de la universidad de Otavalo no tiene ningún costo para los beneficiarios.

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

### 3.4.2. Impacto social.

Se considera un impacto social porque con la correcta ejecución del plan se podrá lograr una generación de empleo.

**Tabla 49 IMPACTO SOCIAL**

Nivel de impactos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
Indicadores								
<b>Generación de empleo</b>							X	<b>3</b>
<b>Beneficios para la salud</b>					X			<b>1</b>
<b>TOTAL</b>					1		3	<b>4</b>
<b>Nivel de impacto= <math>4/2=2</math></b>								
<b>Número de Indicadores 2</b>								
Nivel de Impacto: medio-positivo								

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 50 INTERPRETACIÓN DE IMPACTO SOCIOCULTURAL**

INDICADOR	ANÁLISIS
<b>Generación de Empleo</b>	Se considera que presenta un impacto medio positivo para la población debido a que al fomentar los beneficios de la cerveza artesanal incrementar las ventas del producto genera más demanda y de tal forma la microempresa requerirá personal tanto para producción y distribución del producto lo que genera más fuentes de empleo.
<b>Beneficios para la salud</b>	De igual manera el indicador presenta un impacto bajo positivo por los beneficios que brinda, para la salud ayudando al sistema digestivo por sus componentes naturales que ayuda a la digestión si se toma dos vasos al día y al ser elaborada artesanalmente crea mayor atracción al consumidor y a la vez disfrutar de una bebida relajante.

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

### 3.4.3. Impacto ambiental.

Disminuir el impacto que puede generar la actividad productiva y comercial mediante el buen manejo de residuos.

**Tabla 51 IMPACTO AMBIENTAL**

Nivel de impactos Indicadores	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
<b>Control de desperdicios</b>							X	<b>3</b>
TOTAL								<b>3</b>
<b>Nivel de impacto= 3/1=3</b> <b>Número de Indicadores 1</b>								

Nivel de Impacto: Alto-positivo

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 52 INTERPRETACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL**

INDICADOR	ANÁLISIS
<b>Control de desperdicios</b>	Para genera un impacto ambiental positivo, Maltas Cervecería MUYU, al implementar el control de desperdicios, enviándoles residuos de la levadura y granos de cebada o bagazo cervecero para ser empleadas en materias primas. ayuda al medio ambiente

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

#### 3.4.4. Impacto educativo.

Este plan beneficiará a las microempresas que producen cerveza artesanal, considerando que la mayoría de las empresas poseen una visión orientada a la venta. Ya que la investigación presenta estrategias para el fortalecimiento de la microempresa generaría fuentes de información para nuevas investigaciones.

**Tabla 53 IMPACTO EDUCATIVO**

Nivel de impactos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
Indicadores								
<b>Información de Calidad</b>							X	<b>3</b>
<b>Base de datos para futuras investigaciones</b>							X	<b>3</b>
<b>Relación teórica y práctica</b>							X	<b>3</b>
TOTAL							9	<b>9</b>
<b>Nivel de impacto= <math>9/3=3</math></b>								
<b>Número de Indicadores 3</b>								
Nivel de Impacto: Alto-positivo								

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 54 INTERPRETACIÓN DE IMPACTO EDUCATIVO**

INDICADOR	ANÁLISIS
<b>Información de Calidad</b>	Se considera que presenta un impacto alto positivo, puesto que la presente investigación fue realizada con tiempo necesario, recursos materiales y personal comprometido en su trabajo, lo que permitió llegar a resultados confortables. Además esta investigación sirve como fuente de consulta para otras personas que hagan uso o referencia de las mismas.
<b>Base de datos para futuras investigaciones</b>	Presenta un impacto alto positivo debido a que los resultados estadísticos de estudio sirven como un punto de vista o de comparación, con respecto a nuevas investigaciones.
<b>Relación teórica y práctica</b>	Se considera que genera un impacto alto positivo, ya que, la aplicación de metodologías, conceptos básicos de teorías y uso de herramientas para crear planes estratégicos permiten encontrar soluciones a problemas que se presentan en las microempresas por falta de aplicación de los mismos.

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

### 3.4.5. Impacto general

**Tabla 55 IMPACTO GENERAL**

Nivel de impactos	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
Indicadores								
<b>Análisis Económico Financiero</b>							X	<b>3</b>
<b>Análisis Sociocultural</b>						X		<b>2</b>
<b>Análisis Ambiental</b>						X		<b>2</b>

<b>Análisis Educativo</b>							X	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
<b>Nivel de impacto= 10/4=2.5</b>								
<b>Número de Indicadores 4</b>								
Nivel de Impacto: medio positivo								

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

**Tabla 56 INTERPRETACIÓN DE A IMPACTO GENERAL**

<b>INDICADOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>Análisis Económico Financiero</b>	Se determina que la investigación ejecutada ha generado un impacto medio positivo en base a los indicadores económicos-financieros, socioculturales, ambiental y educativo, la cual permite denotar que el impacto económico y educativo fueron los de mayor incidencia en la investigación, considerando así que mejorando las ventas incrementara los ingresos de la microempresa logrando un posicionamiento de mercado y ayudando al cambio de la matriz productiva.  De igual manera al ser una propuesta de un plan estratégico institucional y comercial aporta altamente a la educación y nuevas investigaciones.
<b>Análisis Sociocultural</b>	
<b>Análisis Ambiental</b>	
<b>Análisis Educativo</b>	

*Elaborado por: Irua y Lora (2018)*

### **CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III**

- Al establecer una propuesta para aplicar un plan estratégico institucional, la microempresa Maltas Cervecería MUYU dispone, con una guía que le permitirá mejorar su gestión administrativa, puesto que, sus procesos y procedimientos de gestión administrativa fueron diseñados de modo que consienten ejecutar las diferentes actividades y tareas con eficiencia y eficacia lo que se verá reflejado en un incremento de efectividad empresarial.

- En el ámbito comercial se puede concluir que, la aplicación de las estrategias de marketing anteriormente propuestas, ayudan al fortalecimiento de la microempresa mejorando sus ventas y publicidad, dando a conocer la marca en la población Otavaleña y así poder lograr un posicionamiento en el mercado.

## CONCLUSIONES

Una vez elaborado la investigación del presente proyecto se tiene información necesaria y suficiente que permite llegar a las siguientes conclusiones:

- La situación actual del mercado debido a su incremento de turistas extranjeros en el cantón es ideal para la creación de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para la microempresa Maltas Cervecería MUYU, lo cual asegura una rentabilidad, tomando como base la existencia de suficientes teorías renovadas como las 5 fuerzas de Porter, para identificar los factores externos que presenta la microempresa, y que ayuda a mejorar la competitividad de la misma, para realizar un análisis y elaborar propuestas que se desarrollen en las actividades administrativas y comerciales de las PYMES productoras de cerveza artesanal, con el objetivo de llevar a cabo un estudio preliminar para la aplicación de un sistema de promoción y ventas para la microempresa.
- A pesar que las microempresas tienen pocos operarios es posible aplicar herramientas como FODA, MEFI, MEFE que permiten identificar factores críticos, que presenta la microempresa enfocándose en explotar las fortalezas de la microempresa y aprovechar oportunidades que se presentan, consiguiendo elaborar y plantear la aplicación de un plan de desarrollo institucional y comercial para la microempresa Maltas Cervecería MUYU.
- Es posible aplicar estrategias en las microempresas de producción de cerveza artesanal, mediante planes de acción detallados organizados que dejen ver una metodología práctica eficiente en la empresa, como son degustaciones del producto para dar a conocer a la población otavaleña e implementar el marketing de la marca y a la vez obtiene un correcto manejo administrativo e institucional.
- En las microempresas se puede implementar estrategias genéricas de enfoque y de integración, mismas que son vistas en el plan de acción, las cuales se pueden realizar mediante un análisis comparativo de estado de resultados, se

puede establecer la factibilidad económica financiero de la propuesta que le permitirán ser más eficiente y eficaz en sus técnicas de producción, distribución y ventas.

## RECOMENDACIONES

Luego de las conclusiones del estudio consideramos prudente plantear las siguientes recomendaciones:

- Para el fortalecimiento de la microempresa Maltas cervecera MUYU, se aplique el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para que le permita tener un mayor lineamiento a seguir y de esta forma incrementar su rendimiento.
- Es necesario que se realice un análisis de costos de producción para lograr una reducción en sus gastos analizando lo que son los costos de producción y materia prima.
- Se recomienda que esté en continua innovación de nuevos sabores de estilos, previo un análisis de satisfacción de los clientes en el mercado aplicando la metodología ya desarrollada anteriormente en la investigación.
- Se sugiere que acuda a identidades de fortalecimiento de las microempresas Banco de desarrollo, BAN Ecuador para que pueda obtener créditos preferenciales e incrementar su producción.
- De igual manera se recomienda a la microempresa enfocarse más en el ámbito cultural promocionando el producto como raíces del cantón debido a sus nombres y representación de sabores en kichwa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alessio, D. (2016). *Análisis interno*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p5bhmd1t/La-Asociaci%C3%B3n-de-Buenos-Empleadores-patrocinada-por-la-C%C3%A1mara-de-comercio/>
- Alvarado, G. M. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Aguilar, G. (2013). *La planificación estratégica en el agronegocio*. México: UTHEA.
- Bascur, G. (2013). *Plan de negocio de una cervecería artesanal en la región*. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur\\_gp.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113903/cf-bascur_gp.pdf?sequence=1)
- Burneo, F. (2016). *Plan de Negocios para la creación de una empresa de elaboración de cerveza artesanal saborizada*. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4915/1/UDLA-EC-TIM-2016-08.pdf>
- Carrasquillo, L. (2012). *Consult*. Obtenido de <https://incubadorademicroempresas.com/lucy/blog/definamos-que-es-una-microempresa>.
- Carlosama, G. Manual de calidad para la microempresa de cervecería artesanal MONKEY. *Tesis de ingeniería*. Universidad Tecnológica Indoamericana, Quito.
- Carmen, C. (2014). *Plan de negocios, plan administrativo y comercial*. Obtenido de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Memorias/C%C3%B3mo%20elaborar%20un%20plan%20administrativo%20y%20un%20plan%20comercial.pdf>
- Cruces, P. *Plan de marketing*.
- Drucker, P. (2012). *"The Practice of Management"*, London and New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Encinas, V. (2009). *Política empresarial*. Obtenido de <https://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Fajardo, Ó. (2008). *Cómo elaborar un plan de identidad e imagen corporativa*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2008/04/12/como-elaborar-un-plan-de-identidad-e-imagen-corporativa/>
- Figuera, M. (2017). *Definición, tipos, y estrategias con canales de distribución*. Obtenido de <http://www.iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON.

- González, D. A. *Elaboración de un plan de negocios para la producción*. Universidad Austral de Chile, Puerto Mont Chile.
- Griin, D. (2016). *4 Estrategias Genéricas que las unidades estratégicas de negocios utilizan*. Recuperado el 2018, de La Voz de Houston and the Hoston Chronicle: <https://pyme.lavoztx.com/cuatro-estrategias-genericas-que-las-unidades-estrategicas-de-negocios-utilizan-4200.html>
- Haines, S. (2000). *The system thinking approach to strategic planning and management*. New York Washington D.C: St. Lucie Press.
- Hecolmen. (2012). *Como crear la misión de una empresa*. Obtenido de <https://comocrearunaempresa.wordpress.com/2012/09/16/como-crear-la-mision-de-una-empresa/>
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. *México*. Recuperado a partir de <http://cmappublic2.ihmc.us/rid=1M7BV0046-FSY1Y8-1PHY/Yarliz%20Mora.pdf>
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: EBOOK.
- J.C, S. (2012). *Métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- JARA .E., ÁLVAREZ,A & NAVARRO,A. (2007). Plan de marketing cerveza artesanal “Rein Bier”.
- Kotter. J., & Porter. M., & Olmsted. T., (2015). “*Leadership, Strategy, and Innovation: Health Care Collection (8 Items)*”, p.1700, Harvard Business Review Press
- Chandler. A. (1962) *Strategy and Structure*. Definió estrategia empresarial, en su obra. Washington D.C: Beard Books. Recuperado el 2015, Academy of management: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2015.0042>
- Luna G, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Marciniak, R. (2014). *¿Cómo elaborar un plan estratégico?* Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2014/03/16/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Málaga, U. (2012). *Plan Estratégico*. Obtenido de <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>
- Montiel, S. (2016). *7 claves para definir la identidad corporativa de una empresa*. Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/7-claves-para-definir-identidad-corporativa-empresa>
- Monagas, U. d. (Mayo de 2018). *Matriz De Perfil Competitivo*. Recuperado el 13 de Julio de 2018, de <https://es.scribd.com/document/216869774/Triptico-MPC>

- Mides. (2015). *Programa de Fortalecimiento de Emprendimientos Productivos*. Obtenido de <http://www.mides.gub.uy/1404/programa-de-fortalecimiento-de-emprendimientos-productivos>
- MUYU, M. C. (2018). *Situación de la Empresa*. Otavalo, Imbabura, Ecuador.
- Montiel, S. (2016) *planeta formación y universidades claves para definir identidad corporativa*
- Osorio, D. (2013). *Estrategias ofensivas*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/DaisyOsorio/estrategias-ofensivas-y-defensivas>
- Orbes, L. (2014). Planificación Estratégica un Enfoque de Indagación. *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - PUCE* (págs. 10-55). Ibarra: CEDPA.
- Pascualena, J. S. (2015). *Estrategias para el pequeño comercio*. Obtenido de Expansión y crecimiento empresarial: <https://infoautonomos.economista.es/crecimiento-empresarial/estrategias-para-el-pequeno-comercio/>
- Pinto, M. (2018). *Análisis AMOFHIT*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/328437851/Analisis-AMOFHIT-Ejemplo>
- Porter, M. (2015). *Estrategias Competitivas Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2da Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Palella, S. & Martins, P. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (3ra Edición ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Plumed, M. L. (2014). *Plan de empresa de una fábrica de cerveza artesanal*. Recuperado el 17 de 05 de 2018, de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55115/TFG%20-%20L%F3pez%20Plumed\\_14097362179951028026548280695631.pdf?sequence=2](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/55115/TFG%20-%20L%F3pez%20Plumed_14097362179951028026548280695631.pdf?sequence=2)
- Ponce, J. (2018). *Matriz AMOFHIT*. Otavalo, Imbabura, Ecuador.
- Rojas, C. (2012). *Análisis externo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/2304jcrm/analisis-externo-12678544>
- Romero, S. (2007). *Gustos y preferencias del consumo de cerveza artesanal*. Obtenido de <http://132.248.9.34/hevila/Agroproductividad/2015/vol8/no4/10.pdf>
- R, A. (2013). *Gestión empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica fundamentos y casos*. Ediciones de la u.
- Rucker, P., Maciariello, J. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. London: Routledge.
- Rundie, D. (2015). Análisis FODA. *Revista Uruguaya*, 5.

Sainz, J. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sainz, J. M. (2017). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Sabino, Carlos. (1992). Metodología: El Proceso de Investigación. Recuperado 9 de diciembre de 2016, a partir de <http://clasev.net/v2/mod/resource/view.php?id=8004>

Smith, A. (2016). La clave para el éxito. *50 minutos*, 20.

Zavarce. (2013). ¿Cómo alinear la Estrategia con la Organización? *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 21-32

# ANEXOS

## Anexo 1: Entrevista a Gerente de la Empresa



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
UNIVERSIDAD DE OTAVALO  
COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS



### ENTREVISTA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

**DIRIGIDA:** GERENTE DE LA EMPRESA

**OBJETIVO:** Determinar la situación actual de la microempresa, mediante las interrogantes basadas en los indicadores propuestos en la Operacionalización de variables, para la implementación de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para su fortalecimiento.

#### Guion de Entrevista

1. ¿La microempresa cuenta con misión, visión?
2. ¿Existe valores corporativos definidos en su empresa?
3. ¿La empresa cuenta con políticas internas?
4. ¿Cuenta con una herramienta que le permita conocer el macro entorno y crecimiento empresarial?
5. ¿Qué productos oferta su empresa?
6. ¿La microempresa cuenta con un local establecido para la venta de su cerveza?
7. ¿Qué precio tiene la cerveza artesanal?
8. ¿Qué medios de publicidad utiliza para promocionar su producto?
9. ¿Qué promociones ofrece al cliente en sus ventas?
10. ¿La empresa cuenta con una estrategia para conseguir mayor participación en el mercado?
11. ¿Qué tendencias presentan las ventas desde la creación de la microempresa?
12. ¿La materia prima permite obtener un producto de calidad?
13. ¿Cuál es el periodo más elevado y bajo de producción de cerveza artesanal MUYU?
14. ¿Cuál es la capacidad máxima de producción que posee la empresa y su capacidad utilizada?
15. ¿Cómo determina el control de calidad de sus productos?
16. ¿Qué canales de distribución utiliza y cuáles son sus lugares de distribución?
17. ¿Cuáles han sido las ventas en el último año (valor y cantidad)?
18. ¿Con qué tipos de control financiero cuenta su microempresa?
19. ¿Cuenta con un sistema informático para control de inventarios?
20. ¿Qué tipo de maquinaria posee la microempresa, y/o utiliza maquinarias tecnológicas para la elaboración de cerveza artesanal?

## Anexo 2: Encuesta a consumidores finales



### REPÚBLICA DEL ECUADOR UNIVERSIDAD DE OTAVALO COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

#### ENCUESTA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

**DIRIGIDA:** Consumidor final

**Lea cada pregunta y responda con una X de acuerdo con su criterio.**

**1. ¿Ha consumido usted cerveza artesanal?**

SI  
NO

No ha tenido la oportunidad

**2. ¿Cómo le gustaría a usted recibir publicidad de cerveza artesanal?**

Radio

Redes sociales

Pancartas

Tv

Degustaciones

Feria

**3. ¿Cuántas cervezas artesanales de 330cc consume usted?**

1 a la semana

5 a la semana

8 a la semana

12 a la semana

**4. ¿Qué marca de cerveza artesanal usted consume?**

Fortaleza

Muyu

Peguche

Camino del sol

Reliquia

Otras

**5. ¿Cuál cree usted que es el mejor lugar para consumir una cerveza artesanal?**

Licorerías

Bares-karaokes

Restaurantes

Cafeterías

Supermercados

Patio Cervecero

Discotecas

Hogar

**6. ¿Considera usted que el precio es un factor influyente al momento de adquirir una cerveza artesanal?**

SI

NO

7. ¿Estaría usted dispuesto a pagar 3,50 USD por una cerveza artesanal de 330 cc?

SI

NO

8. ¿En qué características se basa usted al momento de comprar una cerveza artesanal?

Precio

Sabor

Presentación

Grados de alcohol

Calidad

<input type="checkbox"/>

**¡¡¡ GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### Anexo 3: Validez del instrumento



#### VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

#### CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL GERENTE DE LA MICROEMPRESA MALTA CERVECERA MUYU

#### PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA MALTA CERVECERA MUYU, CIUDAD OTAVALO

**Investigadores** Diana Irua – Evelyn Lora

**Indicaciones:** Señor especialista se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta y entrevista marque con un símbolo el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia como profesional, denotando si cumple o no cumple con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

**Nota:** Por cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1.- Muy poco    2.- Poco    3.- Regular    4.- Aceptable    5.- Muy aceptable

No.	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
1	¿La microempresa cuenta con misión, visión?					
2	¿Existe valores corporativos definidos en su empresa?					
3	¿La empresa cuenta con políticas internas?					
4	¿Cuenta con una herramienta que le permita conocer el macro entorno y crecimiento empresarial?					
5	¿Qué productos oferta su empresa?					
6	¿La microempresa cuenta con un local establecido para la venta de su cerveza?					
7	¿Qué precio tiene la cerveza artesanal?					
8	¿Qué medios de publicidad utiliza para promocionar su producto?					
9	¿Qué promociones ofrece al cliente en sus ventas?					
10	¿La empresa cuenta con una estrategia para conseguir mayor participación en el mercado?					

11	¿Qué tendencias presentan las ventas desde la creación de la microempresa?					
12	¿La materia prima permite obtener un producto de calidad?					
13	¿Cuál es el periodo más elevado y bajo de producción de Maltas Cervecería MUYU?					
14	¿Cuál es la capacidad máxima de producción que posee la empresa y su capacidad utilizada?					
15	¿Cómo determina el control de calidad de sus productos?					
16	¿Qué canales de distribución utiliza y cuáles son sus lugares de distribución?					
17	¿Cuáles han sido las ventas en el último año (valor y cantidad)?					
18	¿Con qué tipos de control financiero cuenta su microempresa?					
19	¿Cuenta con un sistema informático para control de inventarios?					
20	¿Qué tipo de maquinaria posee la microempresa, y/o utiliza maquinarias tecnológicas para la elaboración de cerveza artesanal?					

#### Anexo 4: Validez del instrumento

##### CUESTIONARIO DE ENCUESTA AL CONSUMIDOR FINAL

No.	ÍTEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
1	¿Ha consumido usted cerveza artesanal?					
2	¿Cómo le gustaría a usted recibir publicidad de cerveza artesanal?					
3	¿Cuántas cervezas artesanales de 330cc consume usted?					
4	¿Qué marca de cerveza artesanal usted consume?					
5	¿Cuál cree usted que es el mejor lugar para consumir una cerveza artesanal?					
6	¿Considera usted que el precio es un factor influyente al momento de adquirir una cerveza artesanal?					
7	¿Estaría usted dispuesto a pagar 3,50 USD por una cerveza artesanal de 330 cc?					
8	¿En qué características se basa usted al momento de comprar una cerveza artesanal?					

**Recomendaciones:**

.....  
.....

---

Apellido y Nombre: Oscar Albán

---

Grado Académico: Magister

---

Institución: Universidad de Otavalo

---

---

Firma del Experto

C.I.: .....

**Anexo 5: Validez de la entrevista al gerente de la microempresa Maltas Cervecería MUYU**

EXPERTOS	ÍTEMS																				TOTAL L FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
<b>Experto 1</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>77</b>
<b>Experto 2</b>	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>95</b>
<b>Experto 3</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	<b>95</b>
<b>Total ítems-fila</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>267</b>
<b>Promedio</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>3.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>5</b>	<b>87</b>
<b>Diversificación estándar</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0.5</b>	<b>1.2</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>0</b>	

Elaborado por: Irua y Lora (2018)

Aplicando la siguiente formula obtenemos alfa de Cronbach:

Los datos de la desviación estándar se obtuvieron con la siguiente formula; tomamos como ejemplo los datos del primer ítem:

El valor obtenido demuestra que le instrumento realizado es considerado: Excelente validez, en un rango de (0,72 a 0,99) según Herrera (1998)

### Anexo 6: Validez de la encuesta a clientes finales

EXPERTOS	ÍTEMS								TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Experto 1	4	5	3	5	4	4	5	5	35
Experto 2	5	5	4	5	5	4	5	5	38
Experto 3	4	4	5	5	5	5	5	4	37
<b>Total ítems-fila</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>110</b>
<b>Promedio</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4.7</b>	<b>4.7</b>	<b>0</b>	<b>4.7</b>	<b>25.5</b>
<b>Diversificación estándar</b>	<b>1.2</b>	<b>0.6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0.6</b>	<b>0.6</b>	<b>0</b>	<b>0.6</b>	

Elaborado por: Irua y Lora (2018)

Aplicando la siguiente fórmula obtenemos alfa de Crombach:

Los datos de la desviación estándar se obtuvieron con la siguiente fórmula; tomamos como ejemplo los datos del primer ítem:

El valor obtenido demuestra que el instrumento realizado es considerado: Excelente validez, en un rango de (0,72 a 0,99) según Herrera (1998)

## Anexo 7: Entrevista a la Gerente de la microempresa



Elaborado por: Irua y Lora (2018)

## Validación de Resultados de la propuesta, por parte de la Gerente de la microempresa



Elaborado por: Irua y Lora (2018)

**Entrevista de satisfacción del Plan de Desarrollo Institucional y Comercial, por parte de la Gerente de la microempresa**



Elaborado por: Irua y Lora (2018)

**Anexo 8 Variedad de productos**



Fuente: Maltas Cervecería MUYU (2018)

## Presentación del producto en el Patio Cervecero



Fuente: Maltas Cervecería MUYU (2018)

## Presentación en Ferias Cantonales



Fuente: Maltas Cervecería MUYU (2018)

**Anexo 9 Marca de la microempresa MUYU**



**Fuente:** Maltas Cervecería MUYU (2018)