



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan Estratégico de Cerveces Lluna

MEMORIA PRESENTADA POR:

Juhlyanis N. Jiménez Pérez

Máster de *Ingeniería de Organización y Logística*

Convocatoria de defensa: *[septiembre 2018]*

Tutor: *Josep Capó Vicedo*

Co-Tutor: *Pau Vicedo*



RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad realizar un plan estratégico para la empresa Cervezas LUNA, evaluando la situación actual y su modelo de negocio con el objetivo de identificar y proponer posibles mejoras a través del planteamiento e implementación de estrategias para la consecución de ventajas competitivas, además de formular una propuesta de un nuevo modelo de negocio que busca optimizar los procesos operativos y administrativos.

ABSTRACT

The purpose of this project is to carry out a strategic plan for Cervezas LUNA, evaluating the current situation and its business model with the aim of identifying and proposing possible improvements through the planning and implementation of strategies to achieve competitive advantages, in addition to formulate a proposal for a new business model that seeks to optimize operational and administrative processes.

PALABRAS CLAVES/KEYWORDS

Estrategia, Plan Estratégico, Cerveza Artesanal, Gestión, Implantación.

Strategy, Strategic Plan, Artesanal beer, Management, Performance.



Contenido

CAPÍTULO I

Objeto.....	9
Motivación.....	9
Justificación.....	10
introducción.....	11
objetivo general.....	12
Objetivos Específicos.....	12

CAPÍTULO II

2.- Marco Teórico.....	14
2.1 Concepto de Estrategia	15
2.1 Niveles de Estrategias.....	15
2.1.1 Estrategias Competitivas de Porter.....	17
2.1.2 Estrategias a Nivel Corporativo.....	18
2.2 La Dirección Estratégica.....	20
2.2.1 Fases de la Dirección Estratégica.....	20
2.3 Planificación Estratégica.....	21
2.3.1 Factores importantes de la planificación Estratégica	22
2.3.2 Proceso de la Planificación Estratégica	22
2.4 Modelo de negocio (Business Model Canvas)	23

CAPÍTULO III

3 Antecedentes.....	27
3.2 Descripción de la empresa	28
3.2.1 Misión y Valores	29
3.3 Modelo de negocio actual	29
3.3.1 Organigrama de la empresa	30
3.3.2 Proceso de Producción.....	31
3.3.3 Productos	32
3.3.5 Estrategias Actuales de la empresa.....	36
3.3.6 Posición Competitiva de la empresa Respecto a sus competidores (Reloj Estratégico)	37



CAPÍTULO IV

4	Análisis Estratégico	40
4.1	Análisis interno	40
4.1.1	Identificación de los recursos y capacidades de la empresa	41
4.1.2	Evaluación de los recursos y capacidades	48
4.1.3	Perfil estratégico de la empresa vs competidor Actual	49
4.2	Análisis Externo (Entorno)	52
4.3	Macroentorno	53
4.3.1	Análisis PEST	53
4.3.2	Perfil Estratégico del entorno	62
4.3.3	Amenazas y oportunidades derivadas del entorno	64
4.4	Microentorno.....	66
4.5	Situación Actual del Sector.....	67
4.5	Modelo de las Cinco Fuerza de Porter	70
4.5.1	Matriz de Amenazas y Oportunidades derivadas del Análisis de las cinco Fuerza de Porter.....	75

CAPITULO V

5	Formulación, Evaluación y Selección de la Estrategias	77
5.1	Análisis DAFO	78
5.1.1	Estrategias mediante la Matriz DAFO	79
5.2	Ajuste de las estrategias.....	81
5.3	Aceptabilidad de la estrategia.....	85
5.4	Factibilidad de la Estrategia.....	87
6	Implantación de las estrategias.....	90
6.1	Planes de Acción.....	90
6.2	Propuesta de Nuevo Modelo de Negocio (Business Model Canvas)	93
7.-	CONCLUSIÓN.....	97
8.-	BIBLIOGRAFÍA.....	100
9.-	ANEXOS	103



Índice de Ilustraciones

Figura No 1. Contenido del Marco Teórico.....	12
Figura No. 2. Niveles de las Estrategias.....	14
Figura No. 3. Reloj Estratégico de Bowman.....	16
Figura No 4. Tipos de Estrategias Corporativas.....	17
Figura No 5. Fases del Plan Estratégico.....	19
Figura No. 6: Variables del Modelo Canvas.....	22
Figura No.7: Fachada Cerveces LLuna.....	25
Figura No. 8: Presencia de Cerveces LLuna, en Mallorca.....	28
Figura No. 9. Organigrama Cerveces LLuna.....	28
Figura No.10. Proceso elaboración de la cerveza artesanal.....	29
Figura No 11: Depósitos, Área de Producción de Cerveces LLuna.....	30
Figura No. 12. Variedades de productos.....	31
Figura No. 13. % de Ventas por tipo de Cerveza LLuna.....	33
Figura 14. Reloj Estratégico.....	35
Figura 15. Ficha de identificación de la empresa.....	39
Figura No. 16. Clasificación de los recursos de la empresa.....	40
Figura 17: Matriz de fortalezas y debilidades.....	46
Figura No. 18. Dimensiones del Análisis PEST.....	48
Figura 19: Matriz de fortalezas y debilidades (Perfil Estratégico de la empresa.....	51
Figura No. 20. Dimensiones del Análisis PEST.....	53
Figura 21. Evolución del sector cervecero español.....	56
Figura 22. Evolución del consumo de cerveza por cana.....	57
Figura 23. Cifras estadísticas de sostenibilidad ambiental del sector cervecero español.....	58
Figura No. 24. Estadísticas en redes sociales.....	59
Figura No. 25. Variables del Microentorno.....	25
Figura 26. Cifras estadística Mercado de la cerveza artesanal en España, 2017.....	68



Figura No 27. Cifras estadística Mercado de la cerveza artesanal en España, 2017.....	69
Figura No. 28. Mapa de grupos estratégico.....	71
Figura No. 29. Fuerzas Competitivas de Porter.....	72
Figura 30: Matriz DAFO de Cerveces LLuna.....	81
Figura No 31. Criterios de medición de Aceptabilidad de la Estrategia.....	87



Índice de Tablas

Tabla 1. Relación Producción –Ventas de Cervezas LLuna año 2017.....	33
Tabla No.2: Recursos de Cerveces LLuna.....	41
Tabla No.3 Elaboración propia a partir de los recursos identificados en Cerveces LLuna.....	42
Tabla 4: Evaluación de recursos y capacidades de Cerveces LLuna.....	49
Tabla 5: Relación de fortalezas y debilidades.....	52
Tabla 6. Resumen Análisis PEST.....	60
Tabla No. 7: Perfil Estratégico del entorno.....	63
Tabla No. 8: Amenazas y Oportunidades.....	65
Tabla 9 No. Identificación de Grupos Estratégicos.....	70
Tabla 10. Resumen del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	77
Tabla No. 11. Ajuste de las estrategias.....	84
Tabla No 12. Aceptabilidad de la estrategia.....	89
Tabla No 13. Factibilidad de la estrategia.....	90
Tabla. No. 14. Plan de acción E4 de Cerveces LLuna.....	92
Tabla No. 15. Plan de acción E3 de Cerveces LLuna.....	93
Tabla. No. 16. Plan de acción E2 de Cerveces LLuna.....	94
Tabla 17. Plan de acción E7 de Cerveces LLuna.....	95
Tabla No. 18. Propuesta Nuevo modelo de Negocio Canvas.....	90



CAPÍTULO I
OBJETO, MOTIVACIÓN, JUSTIFICACIÓN,
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS



OBJETO

El siguiente proyecto se circunscribe a la realización un plan estratégico para la empresa Cervezas Lluna de la ciudad de Alcoy, Alicante, España, evaluando la situación actual y su modelo de negocio para identificar y proponer posibles mejoras a través del planteamiento e implementación de estrategias empresariales para la consecución de ventajas competitivas que conllevará a la formulación de una propuesta sobre un nuevo modelo de negocio que busca optimizar los procesos operativos y administrativos.

Los planes estratégicos son herramientas que permiten a las empresas plantearse diversas estrategias para lograr sus objetivos.

MOTIVACIÓN

Dentro del ámbito de estudio de la ingeniería en organización y logística se puede destacar las diversas aéreas de aplicación de la misma, incluso que va más allá de los procesos productivos de las industrias, sin embargo, no es menos importante el hecho de visualizar la empresa desde una perspectiva global y como futuros directivos es importantísimo involucrase en estos aspectos para la toma de decisiones oportunas.

Este proyecto surge con la necesidad de explorar la ingeniería industrial desde la dirección empresarial para identificar factores externos e internos que conduzcan a la consecución de objetivos para el bienestar de la empresa a largo plazo.



JUSTIFICACIÓN

Hoy en día el nivel de competitividad que existe en el mercado es muy alto, basta con echar un vistazo en el sector cervecero español que en los últimos años ha presentado un crecimiento socioeconómico de un 3,4% con relación a años anteriores, a pesar que en al año 2010 no fue tan favorable.

Debido a los sin números de empresas del sector que buscan obtener una mayor cuota de mercado y por consiguiente mejorar su rentabilidad económica, cada organización no solo explora alternativas para mantenerse sino también de posicionarse en el mercado y solo aquellas capaces de abrirse a la posibilidad de implementar un modelo de negocio basado en estrategias empresariales logran alcanzar la ventaja competitiva frente a sus competidores.

Cerveces Lluna es una empresa familiar que a pesar de su tamaño posee un gran potencial de actividad productiva y con la disposición para identificar las estrategias idóneas que propicien incrementar la dinamización de sus productos dentro del mercado cambiante y que no es secreto para nadie un tanto saturado.

A raíz de lo mencionado, se diseñará un plan estratégico que permitirá hacer una gestión empresarial más eficiente a largo plazo, proponiendo mejoras que contribuyan a la optimización operativa y administrativa.



INTRODUCCIÓN

El sector cervecero está catalogado en España como un sector de alta demanda, siendo el país ibérico el cuarto productor de cerveza dentro de la Unión Europea. El año 2017 marcó un progreso significativo dentro del sector, recaudando alrededor de 3.600 millones de euros, según estadísticas de Cerveceros Españoles. A pesar de que la mayor cuota del mercado es demandada por las cervezas tradicionales, la diversidad y la apuesta a desarrollar nuevos estilos y sabores ha permitido que en los últimos 10 años que el mercado de las cervezas artesanales logre consolidarse, dando la oportunidad a que las microempresas puedan tener mayor participación en el sector.

La tendencia apunta a que el sector de la cerveza artesanal presenta un crecimiento acelerado haciendo que las grandes compañías cerveceras muestren cada vez más interesado en este mercado. La oportunidad está sobre la mesa, sin embargo, se necesitan de estrategias eficientes para hacer que lo hoy le llaman “Tendencia” se instale como parte de un estilo de vida de los consumidores que prefieren arriesgarse por la diversidad y por los productos sostenibles.

Este es el punto de partida para realizar este proyecto, una microempresa que dedica sus esfuerzos a la elaboración de cervezas artesanales. Este proyecto final de máster trata de describir la planificación estratégica de la empresa desde una visión global, pretende elaborar estrategias oportunas fundamentadas mediante acciones dentro de un periodo de tiempo determinado. Dicho informe tiene como objetivo diseñar un plan estratégico empresarial, el cual consta de diferentes etapas desde su elaboración, implementación, revisión y mejora.

Un plan estratégico empresarial es un documento escrito cuya misión es desarrollar cada fase mencionada anteriormente y en donde se proponen acciones para el seguimiento y control de una empresa, producto o unidades de negocio.



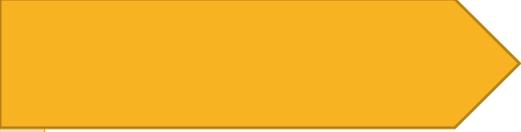
OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta fundamentada en un plan estratégico empresarial que garantice a la empresa poder explotar su máximo potencial competitivo en el sector de la elaboración de la cerveza artesanal, a través de un documento escrito.

Objetivos Específicos

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Diseñar un documento que garantice a la empresa
- Identificar las capacidades, competencias y habilidades de la organización para potenciar las posibles mejoras a corto y medio plazo.
- Facilitar a la empresa características y particularidades del negocio, su mercado y la competencia.
- Definir las estrategias claves para potenciar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Proponer un nuevo modelo de negocio para sacar la máxima eficiencia en la gestión empresarial.
- Hacer un plan para el seguimiento y control eficaz de las diversas acciones ejecutadas para prevenir y corregir ocurrencias futuras.



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.- Marco Teórico

Durante el proceso de realización del plan estratégico es importante conocer a fondo todos los factores que, de una forma u otra, pero de manera conjunta intervienen para poder, no solo desarrollar toda la estructura de dicho plan sino también su implementación, para tal fin, describiremos los conceptos de los componentes fundamentales para gestionar el plan estratégico en la empresa que será objeto de este estudio.



Figura No 1. Contenido del Marco Teórico. Elaboración propia.



2.1 Concepto de Estrategia

La estrategia no es más que las directrices en la cual la empresa a través de sus recursos y capacidades traza objetivos a largo plazos para obtener una ventaja competitiva dentro de un entorno cambiante para satisfacer las necesidades de un grupo de interés.

Generalmente, las estrategias son medios por el cual los individuos alcanzan sus objetivos, así lo afirma Grant (2014): “Las estrategias es el medio por el cual los individuos o las organizaciones alcanzan sus objetivos. Sin embargo, una clave importante que resalta es que la estrategia es ayudar a ganar, por ello se comienza por estudiar el papel de la estrategia en el éxito”

Con este concepto el autor en su 8va edición sobre Dirección Estratégica trata de explicar que, para que las empresas alcancen una estrategia de éxito deben plantear estrategias eficaces teniendo en cuenta el entorno sectorial y su incidencia en las actividades de la empresa o sus resultados, así como los efectos a lo interno de la empresa que pueden ser positivos o negativos por lo que es imprescindible tener un plan de ataque o reto estratégico.

Para poder construir una estrategia de éxito se debe tomar en cuenta cuatro pilares fundamentales:

- Objetivos coherentes y a largo plazo
- Conocimiento del entorno competitivo
- Valoración objetiva de los recursos
- Puesta en marcha eficaz

2.1 Niveles de Estrategias

La planificación estratégica no es un proceso meramente de la alta dirección, aunque, desde el punto de vista tradicional si lo es, sin embargo, en lo que respecta a la planificación estratégica actual o moderna en su sistemática se incorporan los demás niveles estratégicos para estimular las relaciones comunicativa e interactiva entre los

diferentes niveles estratégicos para tomar de decisiones más adecuadas para la empresa.



Figura No. 2. Niveles de las Estrategias

Desde la dirección general (nivel superior) se trazan las metas generales a partir de las informaciones recibidas de los niveles más bajos estableciendo prioridades, mientras que las unidades inferiores interactúan entre sí para la definición y consolidación de los planes de acción y presupuesto.

- ✓ **Estrategias a Nivel Corporativo:** su enfoque es la participación de la empresa en diversos negocios, trazar las líneas directrices y la toma de decisiones estratégicas que afecta a cada unidad de negocio (UEN). La unidad de negocio representa las diferentes actividades de una empresa para la cual existe un mercado que se diferencia del resto de mercados de la empresa.
- ✓ **Estrategias a Nivel Competitivo:** se enfoca en cómo debe competir la empresa para alcanzar una ventaja competitiva (VC) que la coloque a una unidad de negocio (UEN) en una posición superior a la de la competencia en un determinado mercado. Según Michael Porter hay dos tipos de ventajas competitivas generales:
 - **Costes más bajos:** se produce de la reducción de los costes en la cadena de suministro de un producto y por lo tanto se oferta a un precio inferior al de la competencia.



- Diferenciación: característica propia que tiene un producto que lo distingue de la competencia y que el cliente está dispuesto a pagar por el valor que le ofrece.
- ✓ **Estrategia a Nivel Operacional:** Define los criterios para la asignación de recursos enfocándose, maximizan la productividad y son soporte de las ventajas competitivas. A nivel funcional, se hace una ejecución de las estrategias.

2.1.1 Estrategias Competitivas de Porter

Porter (1982) define la estrategia competitiva como “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”

Por lo que se puede decir que la estrategia competitiva es el medio o la manera en que la organización logra obtener la ventaja competitiva que diferencia y la coloca a la organización en un nivel superior de sus competidores en cuanto al posicionamiento y rentabilidad. Estas estrategias competitivas son:

- Liderazgo en costes.
- Diferenciación
- Especialización o Segmentación de mercado

Para matizar y ampliar las estrategias de Porter desde un punto de vista externo (desde el mercado) se utiliza la herramienta del Reloj Estratégico de (Faulkner y Bowman, 1995; Johnson et al., 2006), en donde las estrategias de Porter se combinan dando origen a ocho estrategias en función del precio y percepción del valor añadido por parte del cliente:

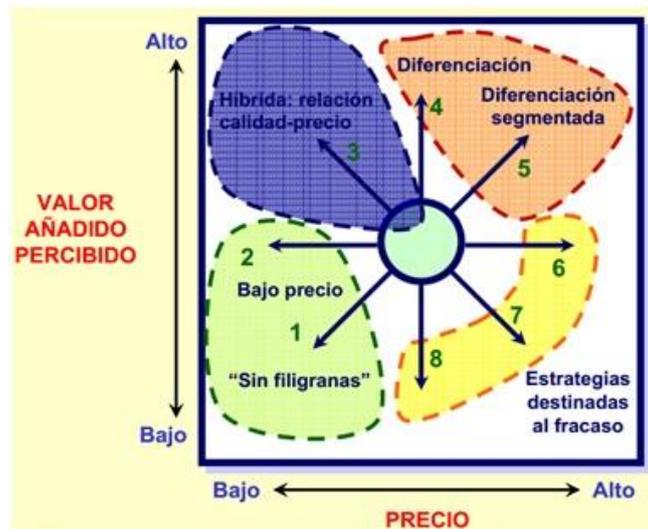


Figura No. 3. Reloj Estratégico de Bowman.

Fuente: Extraída de www.Google.com

2.1.2 Estrategias a Nivel Corporativo

A nivel de estrategias corporativas se define la participación de la empresa en el mercado. Conlleva la responsabilidad de identificar las actividades a las que se quiere dedicar la empresa, buscando las oportunidades para añadir valor o crearlo.

La relevancia de este tipo de estrategia recae en las decisiones que se deben tomar para entrar en un nuevo negocio, es decir, trazar el camino y guiar a la empresa para desarrollar su potencial y crecimiento.

En este sentido, el nivel corporativo debe fijar claramente las diversas opciones para elegir la dirección y el método de desarrollo que le proporcione valor a la organización:

- Dirección de desarrollo: se decide si la empresa se especializa en las actividades que realiza, en la modificación de las actividades o si se implica en nuevas actividades.
- Método de desarrollo: consiste en los medios necesarios para lograr los objetivos o previamente definidos en elección de la dirección de desarrollo.

Estos dos aspectos convergen en dos interrogantes; cómo puede crecer la empresa y cuál es la vía más efectiva para lograrlo.

2.1.2.1 Tipos de direcciones de desarrollo y métodos de desarrollos

Para diseñar las estrategias corporativas es preciso conocer el entorno en donde se quiere hacer efectivas esas estrategias. Con esto básicamente señalamos cuáles son los objetivos que persigue la organización; ya sea para modificar su campo de actividad, el desarrollo en un mercado y/o producto nuevo o existen y cómo pretende llevar a cabo esos objetivos para implantar las estrategias.

De forma generalizada enumeramos las diferentes estrategias corporativas:



Figura No 4. Tipos de Estrategias Corporativas. Elaboración Propia.
Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2016):
Fundamentos de La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid. 4ª Edición



2.2 La Dirección Estratégica

La dirección estratégica tiene como objetivo primario a través de la planificación estratégica, la formulación de las estrategias y la ejecución de la mismas, desarrollando y coordinando los recursos y capacidades para que estén en el momento que se requieren y creando valor para la organización.

La dirección estratégica debe hacerse cargo de hacer una implementación efectiva de las estrategias para sea exitosa apoyándose fundamentalmente en tres de los pilares de las estrategias que anteriormente se citaron:

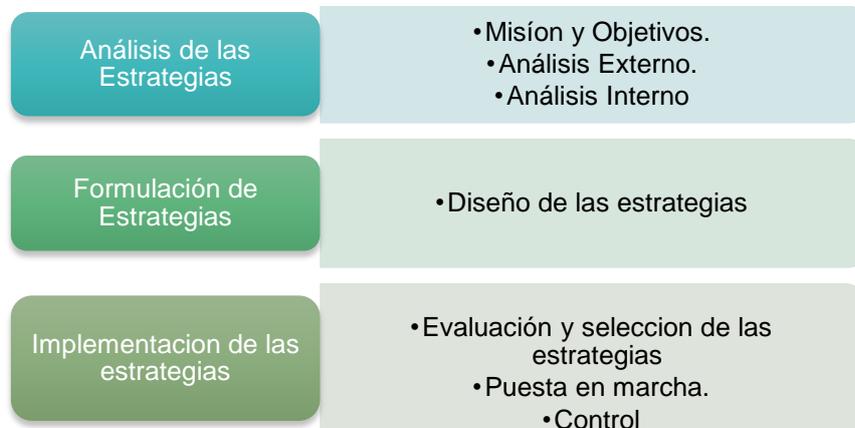
- ✓ Trazar metas a largo plazo y que sean consistente.
- ✓ Conocimiento profundo del entorno competitivo.
- ✓ Valoración objetiva de los recursos de la empresa.

2.2.1 Fases de la Dirección Estratégica

La dirección estratégica supone un esfuerzo explícito abordando un proceso de etapas o elementos que, mediante su ejecución estructura el plan estratégico empresarial ya que la misma actúa como herramienta para la gestión de estrategias contribuyendo a la mejora de la posición competitiva y los resultados de la organización.

Cada etapa con la correcta información nos indicará una visita que la situación actual de la empresa en cuestión hasta la implantación de las posibles mejoras.

A continuación, presentamos las fases que sustenta el plan estratégico, aunque es una secuencia lógica de pasos, también debe es existir una retroalimentación constante entre las fases.



*Figura No 5. Fases del Plan Estratégico. Elaboración Propia.
Fuente: NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015):
La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid. 4ª Edición*

2.3 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta esencial de apoyo para la dirección estratégica para la elaboración y puesta en marcha del plan estratégico. Se fundamenta en una secuencia de pasos sistematizados con sentido lógico y el seguimiento de todas las tareas diarias o actividades que se desarrollan en la empresa para poder tener una visión panorámica del futuro de la organización.

En el desarrollo de una planificación estratégica es necesario identificar los recursos, tener claro los valores y principios para poder tener una perspectiva global desde el presente hacia el futuro, tomando en cuentas las diferentes estrategias para establecer los objetivos y cómo alcanzarlos con el propósito de lograr un resultado satisfactorio a largo plazo.

Además, a través de la planificación estratégica se consigue una reciprocidad viable entre los recursos de la empresa, sus objetivos y las oportunidades que existen en el mercado y que redirige a la organización hacia una mejora de uso eficiente de los recursos, la elección de los negocios o mercados en la que se hace participe para lograr un posicionamiento favorable dentro de un mercado competitivo y cambiante.



2.3.1 Factores importantes de la planificación Estratégica

- ✓ La planificación es un método cíclico, es decir, se transforma en realidad, según se va haciendo, lo que provee condiciones para determinar y medir a partir de informaciones para plantear una nueva planificación desde una óptica más certera.
- ✓ Permite asignar los recursos humano y no humano de la organización.
- ✓ Contribuye a la introducción de cambios e innovación en la empresa con anticipación.
- ✓ Es una herramienta que ayuda a decidir entre varias opciones.
- ✓ Mediante la planificación se puede determinar los factores internos desfavorable para la empresa.
- ✓ Se programan objetivos a largo plazo.
- ✓ Se consigue dar un seguimiento de los resultados obtenidos en las diferentes etapas del proceso de planificación.

2.3.2 Proceso de la Planificación Estratégica

En el plan estratégico que se propone se realizará a la empresa objeto de este proyecto se hará lo siguiente:

1. Análisis de la situación

- Describir la misión y los objetivos.
- Identificar las amenazas y oportunidades del entorno.
- Analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Hacer una evaluación y diagnóstico de la situación

Durante el estudio del Análisis de la situación se utilizará como herramientas de apoyo visual el Análisis DAFO y el Reloj Estratégico, ambas herramientas sirven de apoyo para



tener una visión clara de la situación actual en la que se encuentra la empresa objeto de esta propuesta.

2. Formulación de Estrategias

- Diseñar varias estrategias alternativas de acuerdo al escenario que se presente.
- Elegir las estrategias adecuadas a partir del análisis estratégico (tipo de estrategias competitiva, Dirección de desarrollo, forma de crecimiento y /o grado y vía de internacionalización).

3. Implementación de las estrategias

- Hacer posible la ejecución de las estrategias elegidas
- Dar seguimiento a las estrategias asegurando el control y su validación.

4. Realización de los planes de acción y presupuesto

- Programar qué, quién, cuándo y con qué costo necesita hacerse según los objetivos estratégicos planteados.

2.4 Modelo de negocio (Business Model Canvas)

Cuando se tiene un negocio se busca la mejor forma posible de que brinde la mayor eficiencia y por la tanto procuramos utilizar las herramientas ideales para que el flujo de la organización sea funcional, es decir que genere y añada valor.

El modelo de negocios Canvas es una de las herramientas que facilitan dicho funcionamiento a través de su metodología de estandarización en donde se crea un panel que interrelaciona las diferentes áreas o actividades de la organización, comprendiendo nueve variables desde los clientes hasta una estructura de costes.



Figura No. 6: Variable del Modelo Canvas. Elaboración Propia

Cada variable del Canvas se describe a continuación:

Estructura de costes: parte fundamental en el modelo Canvas, cuya finalidad es identificar si la hay inversiones que son viables o no para entonces descartar. Por consiguiente, esta variable funciona como un primer filtro en el negocio, es decir, proporciona información para decidir si los costes fijos son asumibles o no, valorando además los costes variables, un punto esencial en las empresas que buscan formas de aumentar la rentabilidad.

Fuente de ingresos: se estudian las diferentes actividades son útiles para sostenimiento de la organización. En este punto es necesario para poder analizar las fuentes de ingreso cuestionarse: ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo?

Alianzas comerciales: Se buscan las diferentes alternativas que tiene la empresa para colaborar con otros agentes comerciales con la finalidad de aportar una mejora de la eficiencia del negocio o proyecto.



Acciones que generan valor: el modelo Canvas enfoca este punto en las tareas o actividades que son puntos clave, es decir, que agregan valor a la empresa tanto en los procesos productivos como en la gestión comercial y administrativa para conseguir un funcionamiento óptimo dentro y fuera de la organización.

Recursos clave: este elemento del Canvas hace alusión a cuáles recursos de la empresa son imprescindible para su puesta en marcha. Para detallar esos recursos es necesario tener una clara visión de las cantidades en las que se necesitan y en consecuencia esto ayuda a minimizar los desperdicios.

Propuesta de valor: la creación de una propuesta de valor es aquellos por lo cual los clientes están dispuestos a pagar. En otras palabras, hacer un producto u ofrecer un servicio para satisfacer la necesidad del cliente, por lo que, la realización de un buen plan de marketing juega un papel importante para fidelizar las relaciones con los clientes, conociendo sus necesidades.

Público objetivo: básicamente consiste en estudiar ciertas características y cualidades que poseen de nuestros potenciales clientes para usar las estrategias ideales en lo que será el segmento o nicho de mercado

Canales de distribución: luego de haber analizado los puntos anteriores, se debe establecer los medios o canales para que nuestros productos lleguen al cliente en el tiempo que lo requiere.

Programas de presupuestos: es el último paso del modelo Canvas, y se refiere a apoyar las acciones anteriormente tomadas, es la realización de un programa de presupuesto estimado en donde se confirme la viabilidad de nuestro proyecto.



CAPÍTULO III
ANTECEDENTES

3 Antecedentes

Para poder llevar a cabo un análisis lo más comprensible posible, es necesario hacer una recolección de datos que suministren las informaciones necesarias para realizar un diagnóstico real de una situación, en este caso de la empresa objeto para detectar qué factores favorables y no favorables se ven implicado en la gestión empresarial, actuar sobre ellos para obtener de mejoras y un mayor rendimiento en los procesos productivos y administrativos.

Con el precedente, en este apartado se enfatiza en los antecedentes de la empresa Cerveces Lluna; su historia, actividad, modelo de negocio actual y cualquier otro aspecto que sea relevante, siendo esto la base esencial de este proyecto.

3.1 Historia de la empresa

Cerveces Lluna, inicia sus actividades de fabricación de cervezas artesanas, ecológica y vegana en el año 2008 aunque la empresa se establece en el 2007, sus instalaciones están localizadas la ciudad de Alcoy en lo que anteriormente era una fábrica de textil construida en el año 1930 en, en el cauce del río Riquer y cerca del museo Explora de la ciudad mencionada.

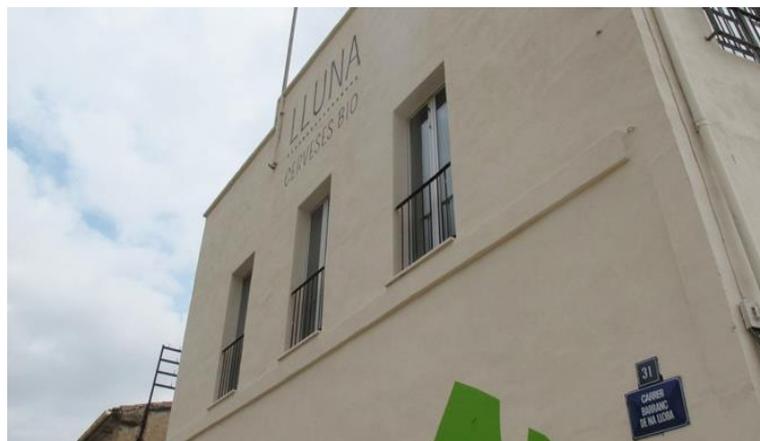


Figura No.7: Fachada Cerveces LLuna. Fuente: CervecesLLuna/Facebook



En el año 2015 Cerveces Llunes se ve en la necesidad de instalar más equipos para la triplicación de su capacidad de producción y desde entonces comienzan a adecuar la nave industrial, reconociéndose el oficio de artesanos cerveceros de la Comunidad Valenciana y posteriormente obtuvo la calificación de artesanos y la certificación ecológica.

En el año 2016 sus cervezas han obtenido distinciones como en el 'Barcelona Beer Challenge', primer concurso internacional de cervezas artesanas en el estado español al que se presentaron 515 cervezas de 16 países. [Fuente: Página66].

3.2 Descripción de la empresa

Cerveces Lluna es una pequeña empresa productora de cervezas 100% artesanales, ecológicas y veganas, como los propios dueños los definen: "Un proyecto de autogestión apasionado y sostenible", está constituida como una cooperativa sujeta a la ley de cooperativas valencianas. Hay 3 socios trabajadores que aportan trabajo y capital y quienes son los administradores y dueños, además de 20 asociados que aportan solo capital.



LLUNA
CERVESES BIO

Aunque su actividad principal es la elaboración de cervezas artesanales las cuales tienen su propia personalidad por su aroma y sabor, también fabrican otros tipos de productos como la mermelada bio, cervezas sin gluten y de temporada, manteniendo así su lineamiento ecológico.



Además, utilizan sus recursos basado en la renovación, como en el caso de la energía eléctrica.

Su objetivo como entidad les hace levantarse cada día para hacer un producto que les gusta y que refleje además el aporte a un mundo mejor con sus tres sellos que la distingue de las demás: Cervezas veganas, ecológicas y artesanales, en pro de la sostenibilidad.

Cervezas LLunas también hace capta de cervezas en la que los posibles clientes potenciales, así como visitas universitarias pueden degustar del sabor exquisito de cada una de sus cervezas, dando al mismo tiempo la oportunidad de que puedan adquirir el producto a un precio muy asequible y pone a la venta la merleda bio, producto que elaboran pero con menor frecuencia que la cerveza.

3.2.1 Misión y Valores

Aunque de forma documentada, la empresa no especifica cuál es su misión y visión, deja intrínsecamente saber cuáles dentro de sus valores:

“Los valores de la empresa están muy comprometidos con la defensa de la tierra; la ecología y las causas justas; la igualdad, la participación, la transformación social. Se trata de reflejar en el producto estos valores”.

3.3 Modelo de negocio actual

La empresa desde los años en que se estableció ha mantenido su base que le identifica como una empresa que contribuye a desarrollar productos sostenibles. Se realiza el mercadeo de sus productos a nivel local y de la comarca valenciana, así como en diversas ciudades de España, siendo Madrid, Barcelona y Valencia sus consumidores principales.

El pasado año (2017) la isla de Mallorca pasó a ser parte de su mercado objetivo:



Figura No. 8: Presencia de Cerveces LLuna, en Mallorca. Fuente: CervecesLLuna/Facebook

La gestión comercial de la compañía cervecera tiene a disposición de los clientes una tienda online en donde pueden seleccionar los productos que desean comprar, además que pueden ser adquiridos directamente en la fábrica.

3.3.1 Organigrama de la empresa

La gestión organizacional de Cerveces Lluna posee una estructura meramente informal, al ser una empresa pequeña todas las actividades de la empresa están distribuidas entre los socios, visualizándose en forma vertical de la siguiente manera:



Figura No. 9. Organigrama Cerveces LLuna. Elaboración Propia.

3.3.2 Proceso de Producción

El agua, la levadura, el lúpulo y la malta cebada y trigo son los ingredientes esenciales en el proceso de elaboración de la cerveza artesanal, sin necesidad de añadir ningún tipo de conservantes, colorantes o componentes químicos que se da en el caso de la elaboración de otro tipo de cervezas. Todos ellos pasan por varias etapas durante el proceso hasta salir el producto final.



Figura No. 10. Proceso elaboración de la cerveza artesanal.
Elaboración Propia. Fuente: www.Cerveceslluna.com

- 1. Maceración:** Se mezcla en agua caliente la malta ecológica molida, obteniendo una infusión de la cual se extraen los azúcares fermentables del almidón (maltosa y dextrinas) y poder disolverlas para que se forme el mosto.
- 2. Cocción del Mosto:** Cuando se ya se ha formado el mosto este pasa a una caldera en estado de ebullición entre una hora y hora y media. Simultáneamente se añade el lúpulo intermitentemente para añadir el amargor y el aroma particular. Esto también actúa como antiséptico natural.
- 3. Enfriado del mosto:** A temperatura entre los 18 y 20 ° C se hace un enfriado rápido ya que esto permite que se inicie la fermentación mediante la oxigenación del mosto y la inoculación de la levadura.

4. Fermentación

Durante 5-6 días se genera el proceso de fermentación, en donde la levadura hace la transformación de azúcares en alcohol y gas carbónico.

5. **Guarda:** Terminado el proceso de fermentación a una temperatura media de 11 °C en un periodo de 7 días se realiza la maduración de la cerveza dentro de un depósito, logrando desagregar la levadura para que la cerveza se clarifique.

6. **Embotellado:** Se dispone a colocar la cerveza en las botellas sin hacer filtrado, dejándose en estado de reposo hasta segunda y tercera semana continuando su proceso de maduración y adquiere el gas de manera natural.

7. **Etiquetado:** El etiquetado se realiza de forma manual a cada botella con las especificaciones de lugar y se colocan en el almacén en cajas de 6 y 16 botellas hasta que lleguen al cliente final.



*Figura No 11: Depósitos, Área de Producción de Cervezas LLuna
Fuente: CervezasLLuna/Facebook*

3.3.3 Productos

La empresa LLuna siguiendo sus valores, produciendo productos sostenibles que además de ir en pro del medio ambiente, ponen toda su dedicación en aportar al cliente valor añadido productos de alta calidad, con sabores peculiares al paladar y diferentes grados de alcohol que van desde los 3,5% hasta los 7,2%.

La empresa produce cinco modelos diferentes de cervezas ecológicas que son sus principales productos, aunque también en otras ocasiones innovan ofertando un nuevo producto acorde con la temporada. Los productos principales se caracterizan por su sabor particular y una cualidad que las hace únicas adaptándose a la necesidad del cliente.



Figura No. 12. Variedades de productos. Fuente: CervecesLluna/Facebook

3.3.3.1 Tipos de cervezas artesanales LLuna



Lluna De Blat: adaptación del estilo Blond Ale, alta fermentación elaborada con malta pálida de cebada, malta de trigo, lúpulos Perle y Cascada y levadura. Se embotella sin filtrar ni pasteurizar. Por este motivo se presenta algo turbia y con un poso de levadura. Su aroma es afrutado con toques florales. Su cuerpo es amable y su sabor refrescante.



Lluna Bruna: interpretación personal del estilo Brown Ale, elaboración 100% malta de cebada, Se caracteriza por aromas frutales matizados por la malta caramelizada. Cuerpo ligero y sabor complejo equilibrado gracias a la aportación del lúpulo.



Lluna Happy Trip: Cerveza ecológica especial de alta fermentación elaborada con malta cebada, lúpulo y levadura. Strong Ale con un sutil toque amargor.



Lluna Happy Flower: Basada en el estilo Amber Ale, su complejidad lo aportan 4 tipos de malta cebada. Su color es rojizo con intenso aroma y gusto de lúpulos con matices de malta caramelizada. Ganó Medalla de Bronce en el “Barcelona Beer Challenge 2016”.



Lluna Negra: baja fermentación de cuerpo ligero y espuma cremosa. Inspirada en el estilo Schwarzbier. Sabor definido con notas de malta tostadas y caramelo. Elaborada con maltas de cebada y lúpulos ingleses y alemanes. Esta cerveza ganó Medalla de Oro en Barcelona. Beer Challenge 2016.

3.3.4 Producción

Desde que cervecería Lluna se estableció ha tenido sus altos y bajos, es decir que no todo ha sido progresivo ya que en años anteriores y a consecuencia de la crisis económica en España, su cuenta de resultados tuvo pérdidas. Sin embargo, en los últimos años los resultados han sido más favorables y las ventas presentaron un incremento logrando recuperar su estabilidad financiera.

De primera mano, es decir, de la administración de LLuna obtuvimos algunos datos aproximados referente a total de litros de cerveza producidos en el último año (2017); 50.000 Litros/año, el coste total medio de producir una botella de cerveza (0.80 €) y el porcentaje de producción por tipo de cerveza.

Tabla 1. Relación Producción –Ventas de Cervezas LLuna año 2017

Cerveza Tipo	Producción en %	Producción en Litros	Unidades (Botellas de 33cl)	Coste medio unitario €	Coste Total (€)	Precio/Botella (€)	Venta Total (€)	Resultado (Ventas – Costes)
Lluna Blonde Ale	35 %	17.500	53.030	0,8	42.424,00	2,05	108.711,50	214.546,80 €
Lluna Bruna	25%	12.500	37.879	0,8	30.303,2	2,05	77.651,95	
Lluna Happy Trip	18%	9.000	27.273	0,8	21.818,40	2,40	65.455,20	
Lluna Happy Flower	15%	7.500	22.728	0,8	18.182,40	2,20	50.001,60	
Lluna Negra	7%	3.500	10.606	0,8	8.484,80	2,40	25.454,55	
Totales	100%	50.000	151.516	0,8	112.728.00	2,22	327.274,80	

Elaboración Propia.
Fuente: Cervezas Lluna

En el último año el ingreso por la venta producida de las principales cervezas alcanzó una cifra de **327.274,80 €**. En el siguiente gráfico se reflejan los resultados de ventas por tipo de cerveza, expresados en porcentaje:

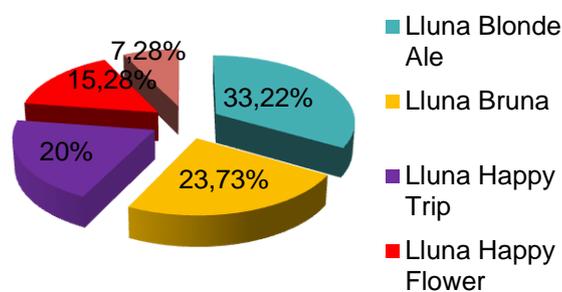


Figura No. 13. % de Ventas por tipo de Cerveza LLuna.. *Elaboración Propia*



3.3.5 Estrategias Actuales de la empresa

Durante el levantamiento de información sobre la empresa, ha sido parte fundamental para este proyecto es conocer las estrategias actuales que implementa la empresa, ya que estas serán de utilidad para poder proponerlas mejoras, evaluando do estrategias para recomendar las más oportuna de acuerdo al diagnóstico de este plan estratégico.

La empresa en si tiene estrategias de ventas para captar mayor demanda, sin embargo, para poder mantenerse en un mercado tan competitivo y obtener de cierto modo la ventaja competitiva es elemental trazar estrategias más agresivas que estimulen el crecimiento de la empresa tanto en imagen de marco como en la rentabilidad financiera.

Desde la Gestión Administrativa existen planes en un futuro cercano de expandir sus productos a otras ciudades de España e incluso la internacionalización hará primicia en países como Francia, Dinamarca y Gran Bretaña. En el presente año se busca la puesta en marcha de plan de marketing viable para poder ampliarse dentro de la comunidad valenciana. Aunque la innovación es uno de los factores estratégicos que contribuye a ampliar la cuota de mercado de las cervezas artesanales, cabe destacar que Cerveces Llune ha apostado a ello, ofreciendo distintas variedades en sus productos.

Con lo descrito anteriormente es notorio que la empresa no cuenta con un plan estratégico que sirva como plataforma para poder consolidar las estrategias ideales de cara a sus planes futuros u objetivos.

A pesar de que no existe un plan concreto, formal y documentado, Cerveces Lluna utiliza otros mecanismos para dar a conocer la marca:

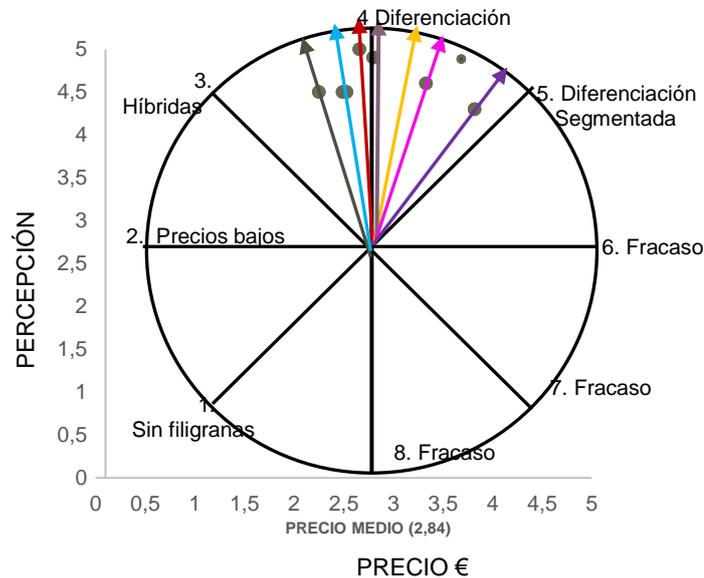
- Visitas guiadas para que el público pueda conocer todo el proceso de fabricación de su producto.
- Realización de catas de los diferentes sabores y estilo de cervezas
- Utilización de las redes sociales como medio de publicidad
- Tienda online donde se pueden adquirir los productos al precio más accesible
- Diferenciación de Producto

Sin duda, Cervezas Lluna es una empresa con mucho potencial para lograr posicionarse en el mercado, no solamente por la calidad de sus productos sino también por el grado de responsabilidad social al que está involucrada. Además, es la primera cerveza artesanal nacional que posee la certificación 100% ecológica.



En los siguientes apartados desarrollaremos de manera más funcional lo que será la propuesta del “Plan Estratégico de Cervezas LLuna” esperando obtener resultados muy satisfactorios.

3.3.6 Posición Competitiva de la empresa Respecto a sus competidores (Reloj Estratégico)



Leyenda	Luna	Spigha	Althaiá	Tyris	La socarrada	Génesis	Postiguet	Precio Medio
Precio/ Unidad	2,80 €	2,66 €	2,53 €	2,49 €	3,33 €	3,82 €	2,25 €	2,84 €
Valor Percibido sobre 5	4,9	5	4,5	4,5	4,6	4,3	4,5	

Figura 14. Reloj Estratégico. Elaboración Propia. Fuente: [www.soloartesanos.es/Goole.Review](http://www.soloartesanos.es/)



Deduciendo un breve análisis del reloj estratégico y como era de esperarse por el modelo de negocios de la fabricación de cervezas artesanas la mayoría de las empresas artesanales de cervezas están centradas en de diferenciación, dejando de un lado la oportunidad de llegar a otros mercados, lo que podría representar una oportunidad para cerveces LLuna, para insertar sus productos en un escenario que está completamente solo y en donde existen clientes potenciales.



CAPÍTULO IV
ANÁLISIS ESTRATÉGICO



4 Análisis Estratégico

En este apartado el plan estratégico comienza a tomar forma, ya que es un punto crítico en la estructuración del plan.

La necesidad del análisis estratégico coloca a la empresa en el eje de las decisiones ya que lo antecede una serie de factores y situaciones que pueden resultar incontrolables, es decir, que la empresa no puede cambiar porque se manifiestan del entorno. Dicho en otras palabras, son las restricciones que hay afuera de la empresa que pueden resultar no favorables, convirtiéndose en amenazas, sin embargo, utilizando las herramientas adecuadas se puede contrarrestar o transformarlas en oportunidades con una gestión proactiva y eficiente para buscar o crear una ventaja competitiva y usando estrategias competitivas y de dirección de desarrollos conjugadas con un método apropiado.

Desde la otra vertiente del análisis estratégico, viene dado la gestión interna empresarial y la concientización por parte de los involucrados en el sistema organizacional para el reconocimiento de los agentes que son claves en el fortalecimiento de la gestión y de aquellos que pueden causar una deficiencia en la misma, con esto es más que notable que nos referimos a conocer cuáles son nuestras fortalezas para afianzarlas mediante estrategias y cuáles son nuestras debilidades para eliminarlas o reducir las.

Con esto introducimos el análisis estratégico, y planteamos lo siguiente:

“El análisis estratégico es el proceso en el cual reconocemos nuestros recursos y capacidades para comprender la posición de la empresa en el presente y futuro, identificando y evaluando los factores del entorno y las variables internas que afectan a la empresa para maximizar la eficiencia a través de la implementación de estrategias claves”.

4.1 Análisis interno

En el análisis interno se realiza un diagnóstico en donde se describen las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para así actuar sobre ellas y potenciar su capacidad competitiva.

Se identificarán los recursos y capacidades que posee la empresa Cerveces Lluna para evaluarlos y gestionarlos de la mejor manera posible, utilizando como herramientas el perfil estratégico y el análisis funcional para obtener la matriz de DAFO (Amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades).

En este sentido, resulta interesante para su análisis saber ciertos aspectos relacionado con la identidad de la empresa ya que sirven como información complementaria en el análisis como indica Navas y Guerra (2016).

Se ha creado una ficha resumen con la siguiente:



Figura 15. Ficha de identificación de la empresa. Elaboración Propia

4.1.1 Identificación de los recursos y capacidades de la empresa

En esta sección se ha elaborado varias tablas en donde aparecen los recursos y las capacidades que posee Cerveces Lluna. A través de la identificación de esta podemos esquematizar el análisis interno y hacer la formulación de las estrategias adecuadamente.

Los **recursos** constituyen los activos de los cuales puede disponer la empresa para cubrir alguna necesidad. Estos se pueden controlar y agregan valor cuando son gestionados correctamente y son asociados a tareas organizativas para crear una capacidad que son las condiciones que implica desarrollar una actividad específica.



Figura No. 16. Clasificación de los recursos de la empresa. Fuente: Googlee.com

4.1.1.1 Recursos de la empresa

INVENTARIO DE RECURSOS				
RECURSOS TANGIBLES	Físicos	R1	Dispositivos Electrónicos (Ordenadores, Impresoras,)	
		R2	Mobiliarios (refrigerador, estanterías, pallets, barriles, depósitos, sillas, escritorio, mesas, A/C, utensilios para embotellado y empaque, furgoneta)	
		R3	Infraestructura (Almacén, Área Productiva, Administración, Cocina, Stand)	
		R4	Material gastable (Papel, bolígrafos, tóner)	
		R5	Maquinarias de proceso productivo (Molino, Embotelladora, Etiquetadora, generador de vapor,)	
		R6	Materia prima (agua, lúpulo, malta)	
		R7	Personal administrativo y/o de Planta	
	Financieros	R8	Dinero por ingresos de ventas	
		R9	Capital (aportación económica de socios)	
RECURSOS INTANGIBLES	No Humanos	Tecnológicos	R10	Software de gestión productiva (PLC)
			R11	Tienda online, presencia en redes sociales y páginas webs
			R12	Innovación
		Organizativos	R13	Cadena de valor (Creación de valor añadido al producto a través de la gestión comercial)
			R14	Imagen de marca 11 años en el gusto del cliente
			R15	Reputación de la marca desde el año 2007
	R16		Pertenencia a una cooperativa	
	R17		Ofertas y descuentos en los productos a través de la venta directa (Tienda Online)	
	R18	Conocimientos del sector artesanal cervecero		
	Humanos	R19	11 años de experiencia en el sector de fabricación de cervezas artesana, ecológicas y vengas	
		R20	Habilidades para dirigir el negocio	
		R21	Motivación personal	
R22		Atención al cliente a través de varios canales		

Tabla No.2: Recursos de Cervezas LLuna. Elaboración Propia

4.1.1.2 Identificación de las capacidades de la empresa (Análisis Funcional)

En el análisis funcional básicamente consiste en hacer una valoración de las capacidades de la empresa, relacionando las áreas funcionales con los recursos que documentó en la tabla anterior.

En Cerveces Lluna al ser una empresa familiar y pequeña no cuenta con una estructura organizacional y funcional formal por lo que la empresa está delimitada en cuatro áreas.

ÁREA FUNCIONAL		CAPACIDADES
Gestión Administrativa	C1	Capacidad de gestionar la toma de decisiones. (R1-R5, R7, R9, R16)
	C2	Capacidad de explotar los recursos. (R2, R4, R10)
	C3	Capacidad de gestionar la subcontratación de servicios. (R6-R7, R18-R20)
	C4	Poca capacidad de contratar empleados cualificados. (R7, R18-R21)
	C5	Poca capacidad para implementar gestiones de mejora. (R3,R7-R19-R21)
	C6	Capacidad de formar a sus empleados. (R7, R18-R22)
	C7	Poca capacidad de distribución de cargas laborales. (R7, R13, R18, R19,)
	C8	Poca Capacidad de distribución de áreas funcionales (R3, R5, R18-R20)
Áreas Comercial	C9	Capacidad de ofrecer información al cliente. (R10, R13, R14, R17-R18, R22)
	C10	Capacidad de gestionar y cubrir las necesidades de los clientes. (R8, R11-R15 ,R18, R20, R22)
	C11	Capacidad de promover los productos (R11, R14, R16, R18)
	C12	Capacidad de establecer relaciones comerciales (R5, R11, R13 -R15, R18,R20- R21)
	C13	Capacidad para gestionar quejas y reclamaciones de los clientes (R11, R14, R15, R22)
	C14	Capacidad de captar nuevos clientes (R8, R11, R14- R15, R19- R22)
Almacén	C14	Capacidad gestionar la entrega a tiempo (R10, R13-R15,R22)
	C15	Capacidad de mantener los productos en perfecto estado (R6, R10, R13-15)
	C16	Poca capacidad para gestionar el Stock de productos terminados (R3,R7, R13, R20)
Área de Producción	C17	Poca capacidad para asegurar la calidad del proceso (R5, R10, R13, R15)
	C18	Poca capacidad para cubrir la cadena de suministro o valor (R13, R15)
	C19	Poca capacidad para optimizar el proceso productivo (R5-R6,R10, R13)
	C20	Capacidad de innovar en los productos (R11-R15)

Tabla No.3 Elaboración propia a partir de los recursos identificados en Cervece LLuna. Elaboración Propia.



Como podemos ver en la tabla, no solo se valoran las capacidades para gestionar que tiene la empresa sino también, aquellas capacidades en la que hay cierto nivel de deficiencia y que puede mejorar.

4.1.2 Evaluación de los recursos y capacidades

Dentro del análisis interno se realiza una valoración de los recursos y capacidades de las áreas funcionales. Se utilizará como mecanismo de evaluación el **perfil estratégico** de la empresa el cual hace una comparativa basada en rendimiento de empresa que pertenece al mismo sector. En tanto que, lo que se pretende a través del perfil estratégico de la empresa es conocer cuáles son las intervenciones más apropiadas para sacar el mayor potencial.

Para llevar a cabo esta valoración es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

1. Se ha realizado una ponderación de las capacidades desde el punto de vista de la importancia que tiene en el mercado las variables evaluadas, donde 10 representa la más alta puntuación. (IE)
2. Se toma como referencia la competencia para poder comparar los criterios, en donde X representa Cerveces LLuna y O la competencia Spigha, tomando en cuenta que ambas instaladas en la localidad de Alcoy.



3. Los parámetros se refieren a:

Leyenda		Puntuación
IE		
MN	Muy Negativo	1-2
N	Negativo	3-4
I	Indiferente	5-6
P	Positivo	7-8
MP	Muy Positivo	9-10
FR		

Para hacer estas comparativas se hizo una investigación a nivel virtual de cada empresa.

De lo descrito se sintetiza en la presente tabla:

4.1.3 Perfil estratégico de la empresa vs competidor Actual

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES		IE	MN	N	I	P	MP	FR
				1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Gestión Administrativa	C1	Capacidad de gestionar la toma de decisiones. (R1-R5, R7, R9, R16)	10				O	X	10
	C2	Poca capacidad de explotar los recursos. (R2, R4, R10)	8		X	O		O	3
	C3	Capacidad de gestionar la subcontratación de Servicios. (R7, R19-R21)	7			X	O		6
	C4	Poca capacidad de contratar empleados cualificados. (R7, R18-R21)	8		X	O			3
	C5	Poca capacidad para implementar gestiones de mejora. (R3, R7, R19-R21)	10		X		O		3
	C6	Capacidad de formar a sus empleados. (R7, R18-R22)	10			X	O		6
	C7	Poca capacidad de distribución de cargas laborales. (R7, R13, R18, R19,)	9		X		O		3
	C8	Poca Capacidad de distribución de áreas funcionales (R3, R5, R18-R20)	8		X		O		3
Áreas Comercial	C9	Capacidad de ofrecer información al cliente. (R10, R13, R14, R17-R18, R22)	10					XO	9,5
	C10	Capacidad de gestionar y cubrir las necesidades de los clientes. (R8, R11-R15, R18, R20, R22)	10					XO	9,5
	C11	Capacidad de promover los productos (Ventas, Promoción, Página web) (R11, R14, R16, R18)	10					OX	9,5

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES		IE	MN	N	I	P	MP	FR
				1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
	C12	Capacidad de establecer relaciones comerciales (R5, R11, R13 -R15, R18,R20-R21)	10					XO	9,5
	C13	Capacidad para gestionar quejas y reclamaciones de los clientes (R11, R14, R15, R22)	10				XO		7,5
	C14	Capacidad de captar nuevos clientes (R8, R11, R14- R15, R19- R22)	10				XO		7,5
Almacén	C14	Capacidad gestionar la entrega a tiempo (R10, R13-R15,R22)	10					XO	9,5
	C15	Capacidad de mantener los productos en perfecto estado (R6, R10, R13-15)	10					XO	9,5
	C16	Poca capacidad para gestionar el Stock de productos terminados (R R3,R7, R13, R20)	10			X	O		6
Área de Producción	C17	Poca Capacidad para el control calidad del proceso (R5, R10, R13, R15)	10		X		O		3
	C18	Poca capacidad para cubrir la cadena de suministro (R13, R15)	10		X		O		3
	C19	Capacidad de gestionar el proceso productivo (R5,R10, R13)	10				XO		7,5
	C20	Capacidad de innovar en los productos (R11-R15)	9				O	X	10

Tabla 4: Evaluación de recursos y capacidades de Cervese LLuna. Elaboración propia.

Obteniendo la valoración del perfil estratégico de la empresa se matizará en una matriz de análisis de las fortalezas y debilidades y se cometerá los resultados de esta tabla.

4.1.3.1 Resultado de la Matriz de Fortalezas y Debilidades

Se refleja el resultado de la evaluación de los recursos y capacidades obtenidos mediante la siguiente matriz:

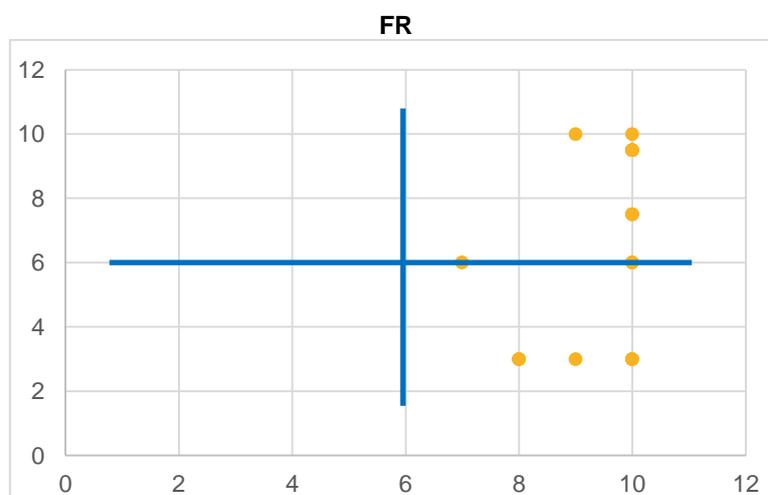


Figura 19: Matriz de fortalezas y debilidades. Elaboración propia

Se puede notar que la empresa LLuna tiene ciertas deficiencias en actividades que son claves dentro la gestión empresarial, como se muestra en el análisis de la matriz y considerando que es una empresa con 11 años de trayectoria es necesario tratarlas para mejorar su desempeño productivo.

Se muestra en la siguiente tabla una relación de las fortalezas y debilidades producto de la evaluación de los recursos y capacidades de Cerveze LLuna. A partir de estos factores se originarán estrategias posteriormente.

Tabla 5.: Resumen de Fortaleza y Debilidades a partir del análisis interno.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Toma de decisiones	Contratación empleados cualificados
Subcontratación de servicios	Implementación de herramientas de Mejoras
Atención al cliente	Distribución de cargas laborales.
Establecimiento de relaciones comerciales	Gestión de la cadena de suministro
Captación de clientes	Explotación de recursos
Promoción y Ventas de los Productos	Establecimiento de controles de calidad
Entrega tiempo de productos	Gestión de almacén de productos terminados
Gestión de Innovación	Distribución de áreas funcionales
Gestión del Proceso Productivo	

Tabla 5: Relación de fortalezas y debilidades. Elaboración propia

4.2 Análisis Externo (Entorno)

En la parte introductoria de este capítulo se hizo alusión a los dos ejes del análisis estratégico, en este punto se abordará la otra perspectiva de este análisis estratégico, el análisis externo que se apoya en determinar una serie de factores que no son controlados por la empresa, pero pueden resultar beneficioso siempre y cuando la organización sepa aprovechar las oportunidades que se desprenden de esos factores y neutralizar las amenazas.

Es evidente que el diagnóstico se encamina a la deliberación de estos elementos en el micro y macro entorno, y, en consecuencia, es indispensable apropiarse de las herramientas más conveniente para facilitar la comprensión del análisis y emplear tácticas para contrarrestar su efecto sobre la empresa.

4.3 Macroentorno

Dos herramientas fundamentales complementan el análisis del macroentorno: el análisis PEST y el Perfil estratégico del entorno. Con la primera se estudian las variables en varias dimensiones o escenario: político-legal, económica, socio-cultural, tecnológica y medio-ambiental. En la segunda se hace una valoración cualitativa del comportamiento de estas variables, determinado su importancia en menor o mayor grado.

El objetivo que se persigue es exteriorizar de manera más sencilla las amenazas y oportunidades que puede influir en la rentabilidad de la empresa.

4.3.1 Análisis PEST

Como se ha mencionado inicialmente en el macroentorno, una parte esencial dentro del análisis estratégico es señalar el impacto que tienen los factores que proviene del entorno y que empresa no controla, sin embargo, aplicando un análisis PEST se abre camino para conocer el grado de implicación de estos elementos hacia la empresa y valerse de los mecanismos para afrontarlos.

Un análisis PEST es una herramienta que le facilita a la empresa saber la situación del mercado y en efecto, la dirección hacia donde está encaminado el negocio, su posición y su potencial de crecimiento. Los componentes del PEST por sus siglas se refieren a factores



Figura No. 20. Dimensiones del Análisis PEST. Elaboración propia



Cada uno de estos componentes indicará que amenazas y oportunidades se encuentran en el entorno y cómo resultado de ello la empresa tendrá una alternativa en la toma de decisiones, definiendo las estrategias con antelación y potenciar su capacidad para adaptarse a los cambios futuros.

Dimensión Política-Legal: en este aspecto intervienen todas las normativas gubernamentales fijadas para la fabricación, manipulación e higiene comercialización y calidad aplicable al producto en cuestión de que no afecte las relaciones de política exterior y nacional. Todas las empresas del sector están obligadas a cumplir las especificaciones de la normativa de la Unión Europea.

El Real Decreto 53/1995 establece los mecanismos a efectos legales para la elaboración, circulación y comercialización de la cerveza a través de la aprobación del Reglamento Técnico Sanitario.

En el caso de la cerveza artesana menciona lo siguiente:

4. Fabricación artesana: Elaboración conforme a lo establecido en la presente norma de calidad, mediante un proceso que se desarrolle de forma completa en la misma instalación y en el que la intervención personal constituye el factor predominante, bajo la dirección de un maestro cervecero o artesano con experiencia demostrable y primando en su fabricación el factor humano sobre el mecánico, obteniéndose un resultado final individualizado, que no se produzca en grandes series, siempre y cuando se cumpla la legislación que le sea aplicable en materia de artesanía.

Claramente como indica el artículo 4 de este decreto hasta cierto grado limita el nivel de producción de la cerveza artesana. No obstante, la serie de requisitos que hay que tener en cuenta:

- ✓ El etiquetado: Real Decreto 212/1992 el cual debe cumplir una serie de especificaciones, así como el envasado de este producto regulado por el Real Decreto 1801/2008.

Por otra parte, está la alta fiscalidad a efectos de las recaudaciones de impuesto (Real Decreto 1165/1965) y los impuestos especiales (Ley 38/1992) que está obligado a pagar el sector cervecero.



Una de las consecuencias del alza del impuesto es la pérdida de empleo, en donde los cerveceros afirmaron en una entrevista reciente que elevar la fiscalidad provocaría una pérdida de 1700 puestos de trabajo.

Fuente: <https://www.elindependiente.com/economia/2018/06/26/sector-cerveza-refuerza-peso-economia-80000-empleos/>

Dimensión Económica: está sujeto a todas las variables macroeconómicas que afectan a la actividad de la empresa. Durante la crisis económica del 2008, fueron muchas las empresas que se vieron en la cuerda floja ya que su rentabilidad presentaba un retroceso. Tras la recuperación el sector cervecero lo ha hecho con un alto impacto, donde el crecimiento se refleja en las cifras estadísticas que arrojan los informes del sector.

El grado de impacto de este sector ha sido evidencia de la recuperación de la crisis económica española, en donde actualmente ha posicionado a España como el cuarto productor de cerveza dentro de los países de la Unión Europea y el segundo en el mismo ámbito con mayor implicación en el mercado laboral. Dos de los aspectos más trascendentales de este sector a la economía giran en torno a:

- ✓ Creación de empleos: En el último año se ha generado unos 344.000 empleos con una tasa de crecimiento de un 4,8% con relación al año anterior´
- ✓ Aporte al PIB: supone un 1, 5% del valor añadido de la economía del país equivalente a 7.000 millones de euros.

El valor de la cerveza en el mercado asciende a más de 15.000 millones de los cuales el 99% los factura las cervezas tradicionales y el apenas el 1% es adjudicado a la cerveza artesana.

Algunos datos estadísticos que se arrojan a través del informe de cerveceros español muestran en la lo siguiente imagen:

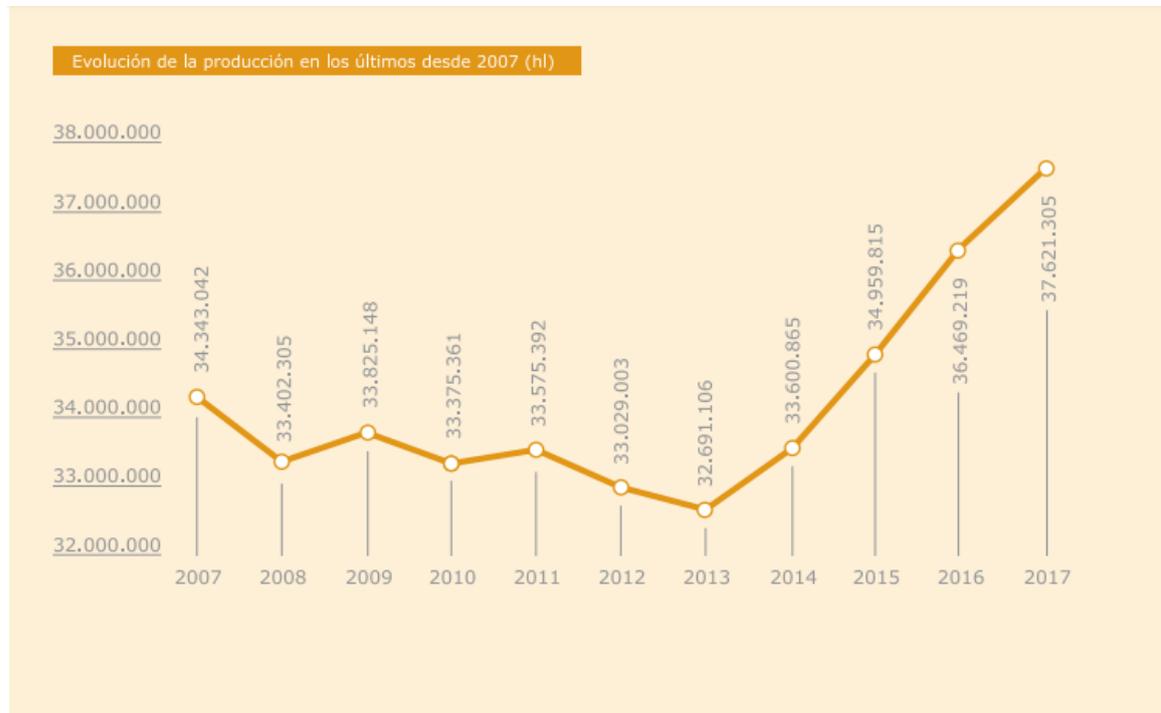


Figura 21. Evolución del sector cervecero español. Fuente: Cerveceros.Org

Notando la tendencia de la variable de producción de las cervezas hay una clara evidencia del nivel del impacto que supone este sector en economía nacional a pesar que en el año 2013 presentó su nivel de producción más bajo.

Dimensión Sociocultural dentro de los hábitos de la cultura mediterránea estudio han demostrado que la cerveza ya forma parte de la dieta, impulsando el atractivo de este sector. Y es que hay diferentes estilos de consumo, desde aquellos que prefieren disfrutar de un momento bohemio y arameo, otros optan compartir un momento familiar y están hasta lo que prefiere un momento más activo y que mejor manera de acompañarlo con una buena cerveza.

Para los diferentes estilos el mercado ha sabido responder con los mecanismos adecuados para satisfacer las necesidades de los consumidores, siendo la cifra de consumo per cápita 48,3 litro al año, según estadísticas registra dadas en el año 2017.

Otro el factor que más relevancia, impulso y fuerza de venta le ha dado a este sector, viene condicionado por el sector turismo, alcanzando cifras de aproximadamente a 82

millones de turistas al año y de los cuales el 99,5% mayores de 18 años consumieron cervezas en el último periodo. En la misma línea se destaca el impulso que le da al canal hostelero, en donde surgen un gran porcentaje de encuentros sociales y en donde el consumo de cerveza creció en una tasa de 3,4%.

Se muestra unos gráficos en donde se detalla la evolución del consumo de cerveza por canal:

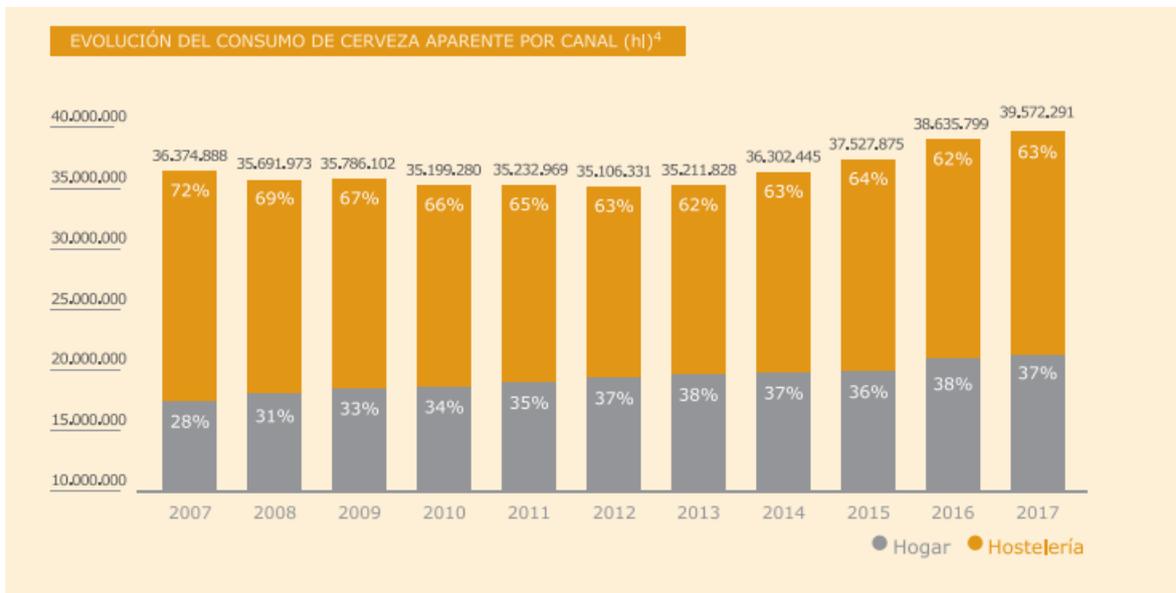


Figura 22. Evolución del consumo de cerveza por cana. Fuente: Cerveceros.Org

A todo esto, se le suma el factor de la sostenibilidad ambiental y el compromiso social de los que se hace participe este sector a través de sus diferentes mercados, reflejándose en la siguiente estadística:



Figura 23. Cifras estadísticas de sostenibilidad ambiental del sector cervecero español.

Fuente: Cerveceros.Org

Hay que resaltar el impacto del mercado de la cerveza arenan en donde uno de su enfoque está encaminado a la elaboración sus productos aportando a las causas de armonía con el medio ambiente.

En tanto, que la participación social viene dada por el apoyo a eventos deportivos, incentivando a la integración social y desarrollo de talentos, así como las causas sociales.

Sin embargo, dos limitantes importantes, aunque en menor grado de impacto en esta dimensión, es el factor demográfico y las creencias culturales; El consumo de cerveza a personas menores de 18 años está prohibido en este país por decreto en comparación con otros países en el que el rango de edad de consumo siendo un claro ejemplo Bélgica con edad permitida del consumo de cerveza es de los 16 años.

En el caso de las creencias culturales, básicamente radica en que no forma parte de su cultura el consumo de bebidas que contiene alcohol.

Dimisión Tecnológica: estamos en la era de la revolución tecnológica y con ello viene los de cambios_ en donde las empresas deben tomar partida si quieren estar un paso adelante y moverse un mercado donde la competitividad viene acompañado de los recursos que se le dedican para el desarrollo de nuevas formas y modelos de negocios más óptimos y la búsqueda de ventaja competitiva, ofreciéndole a los consumidores un producto diferenciado e innovador y que a la vez cumpla con sus expectativas y es cuando hay que recurrir al desarrollo de I + D, valerse de herramientas como el marketing digital para llegar a más clientes y utilizar los medios de promoción y retroalimentación que más empuje y cavidad tienen en el día de hoy; las redes sociales, ocupando un 85,4% de usuarios que emplean este medio, colocando a España en uno de los países que más la utilizan .

Se muestra una estadística reciente del uso y manejo de las redes sociales:



Figura No. 24. Estadísticas en redes sociales

Fuente <https://blogginzenith.zenithmedia.es/wp-content/uploads/2018/04/redes-sociales-datos.jpg>

Como se detalla en la imagen anterior en cuanto al seguimiento por parte de los usuarios, el monitoreo de empresa o marca ocupa el segundo lugar en la preferencia de los seguidores lo que amerita para las organizaciones una gran oportunidad para posicionar su marca y llegar a más clientes.

En cuestión de la pequeñas y medianas empresas españolas son las terceras en recibir más incentivo para el desarrollo de I+D, tal como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), lo que abre un abanico de oportunidades para incrementar el valor añadido y ganar mayor competitividad en el mercado e internacionalizarse y no menos importante, presupone un ahorro de costes ronda entre el 30% y 60% cuando se externaliza la gestión tecnológica.

Visto el panorama del macroentorno o entorno general y sus aspectos principales, se detalla un cuadro resumen del mismo.

DIMENSIONES	FACTORES	IMPLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
POLÍTICO-LEGAL	Normativa Europea de la seguridad alimentaria	Afecta negativamente	Las diferentes medidas de restricción en lo que se refiera calidad, y comercialización cervezas y todas las especificaciones del producto (etiqueta, envase, edad de consumo, etc.)
	Reglamento técnico-sanitario nacional Real Decreto 678/2016	Afecta negativamente	Establece un mínimo de requisitos para el cumplimiento de la calidad en la elaboración de la cerveza.
	Normativas en Materia de artesanía	Afecta positivamente	Se crean restricciones en cuanto al consumo y los diferentes mercados.
	Estabilidad Política	Afecta positivamente	Favorece el incremento de potenciales consumidores ya que puede abrir puerta a desarrollo de nuevos mercados.
	Establecimiento de ley de Recaudación de impuestos	Afecta negativamente	La obligatoriedad de la contribución a los impuestos especial que recae sobre la cerveza estimula a un aumento de los costes de producción y ventas.
	Normativa de consumo de bebidas Alcohólicas de la Comunidad Valenciana	Afecta Negativamente	Puede afectar ligeramente las ventas y el margen de ganancia debido a que establece para el consumo como edad mínimo los 18 años.
	Acuerdos de sociedades cooperativas de la comunidad valenciana	Afecta positivamente	Facilita la incorporación de la empresa al sector con una menor inversión.
	Regulaciones medioambientales	Afecta Positivamente	En el caso de la empresa objeto le permite adaptarse con mayor facilidad por su actividad, reduciendo el impacto de la empresa con el medio ambiente.
	Restricciones Municipales	Afecta negativamente	Limita la el mercado local de consumidores
	Alto nivel de desempleo	Afecta negativamente	Reduce las posibilidades de consumo.
	PIB	Afecta positivamente	España ocupa el 4to lugar dentro de la unión europea es el 4to. Como productor de cerveza, lo que contribuye al crecimiento de la economía del país.

DIMENSIONES	FACTORES	IMPLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
			Supone 1, 4% del PIB.
ECONÓMICA	Inflación	Afecta negativamente	Mientras más altos son los precios de los productos o servicios, menor es la adquisición del mismo y por tanto su rentabilidad.
	Crisis Económica	Afecta negativamente	Limita el crecimiento del sector.
	Nivel y distribución de la renta	Afecta positivamente	Mientras más beneficio se genere el sector mayor es la inversión en el mismo.
	Generación de empleos	Afecta positivamente	El sector cervecero en España contribuye al 90% de empleos en el sector hotelero, 40% de la facturación del mismo y ocupa el 2do. lugar de la unión europea en la generación de empleos.
SOCIOCULTURAL	Creencias Culturales	Afecta negativamente	Existe un mercado restringido al consumo por sus creencias culturales.
	Turismo	Afecta positivamente	Una tercera parte de los consumidores de cervezas está en el sector turismo.
	Tiempo de Ocio	Afecta positivamente	Estimula al turismo interno y a mayor tiempo de participación en eventos donde cada vez es mayor el consumo de cerveza.
	Estilo de vida	Afecta positivamente	Normalmente en España se suele acompañar las comida con cervezas, lo que hoy en día lo hace un producto versátil, es decir, se adapta a todo tipo de estilo de vida, desde aquellos que prefieren la convencional hasta lo que prefiere una cerveza sin alcohol y los optan por las elaboradas ecológicamente,
	Sostenibilidad medioambiental	Afecta positivamente	Los productores del sector cervecero asumen un compromiso social de utilizar insumos reutilizables en la producción para reducir el impacto medioambiental. Además hay un gran número de consumidores que
	Conflictos sociales	Afecta negativamente	Desacuerdo que se producen por las partes involucradas.
	Crisis Económica	Afecta negativamente	Limita la solvencia económica de potenciales consumidores.
	Influencia de la redes sociales	Afecta positivamente	Hoy en día se han convertido en los mecanismo de promoción directo, además de fidelizar la relaciones con los clientes
TECNOLÓGICA	Desarrollo del I + D innovación para la producción	Afecta positivamente	Permite llegar a nuevos mercado con la innovación de nuevos productos y sabores
	Desarrollo Marketing digital	Afecta positivamente	Hoy es día es una herramienta que facilita la comercialización y expansión en el mercado



DIMENSIONES	FACTORES	IMPLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
	Software de automatización de procesos	Indiferente	Creación de herramienta para la gestión de procesos

Tabla 6. Resumen Análisis PEST. Fuente: Elaboración propia a partir de los factores del macroentorno.

Deducidas la implicación de las variables dentro de las dimensiones del PEST y observando el efecto de cada una de ellas, se procede a evaluar la realizar perfil estratégico del entorno en donde dichos factores pueden afectar la empresa Cerveces LLuna de la siguiente manera:

4.3.2 Perfil Estratégico del entorno

El perfil estratégico complementa al análisis PEST, siendo la base para hacer la valoración cuantitativa de cada una de las variables que se estudiaron y en qué grado afecta a Cerveces LLuna. La valoración se hace teniendo en cuenta los siguientes calificativos:

MN = Muy Negativo; **N**= Negativo; **I**= Indiferente; **P**= Positivo; **MP**= Muy Positivo (Likert, 1967).

Posteriormente se marca una raya de tendencia para darle mayor visibilidad a la herramienta y saber en cuales variables implica una oportunidad o una amenaza para la organización.

Dicho lo anterior se define el perfil estratégico como un instrumento en el que se puede simplificar las informaciones y valorar que tanto puede afectar las variables del entorno a la rentabilidad empresarial para tomar decisiones oportunas en cuanto a las amenazas y oportunidades detectadas para adaptarlas de manera favorables a la empresa.

4.3.2.1 Evaluación del Perfil Estratégico del entorno

DIMENSIONES	FACTORES	MN	N	I	P	MP
POLÍTICO-LEGAL	Normativas Europea de la seguridad alimentaria aplicable al producción y consumo de cervezas.	X				
	Reglamento técnico-sanitario nacional. Real Decreto 678/2016		X			
	Normativas en Materia de artesanía		X			
	Estabilidad Política				X	
	Establecimiento de ley de Recaudación de impuestos	X				
	Normativa de consumo de bebidas Alcohólicas de la Comunidad Valenciana		X			
	Acuerdos de sociedades cooperativas de la comunidad valenciana					X
	Regulaciones medioambientales			X		
	Restricciones Municipales		X			
SOCIOCULTURAL	Alto nivel de desempleo	X				
	Tendencia del PIB					X
	Inflación		X			
	Crisis Económica	X				
	Nivel y distribución de la renta					X
	Generación de empleos					X
	Creencias Culturales		X			
	Turismo					X
	Tiempo de Ocio				X	
	Estilo de vida					X
	Sostenibilidad medioambiental				X	
	Conflictos sociales	X				
	Influencia de la redes sociales				X	
TECNOLÓGICA	Desarrollo del I + D innovación para la producción					X
	Desarrollo Marketing digital				X	
	Software de automatización de procesos			X		

Tabla No. 7: Perfil Estratégico del entorno. Elaboración Propia a partir del análisis PEST

4.3.3 Amenazas y oportunidades derivadas del entorno

De la tabla anterior se realiza un ajuste esquematizando las amenazas y oportunidades encontradas del entorno así cómo afecta cada uno de ellas en las diferentes dimensiones de PEST.

DIMENSIONES	FACTORES	A	O	
POLÍTICO-LEGAL	Normativas Europea de la seguridad alimentaria aplicable al producción y consumo de cervezas.	X		Limita la el sistema de gestión de la empresa y aumenta los trámites burocráticos
	Reglamento técnico-sanitario nacional. Real Decreto 678/2016	X		El incumplimiento de este reglamento está condicionado por sanciones que podría provocar pérdidas a la empresa
	Normativas en Materia de artesanía		X	Sirve como organismo de protección del sector
	Estabilidad Política		X	Atracción de potenciales consumidores e inversiones en el sector.
	Establecimiento de ley de Recaudación de impuestos	X		La elevada fiscalidad provoca un aumento en el producto y un descenso en las ventas.
	Normativa de consumo de bebidas Alcohólicas de la Comunidad Valenciana	X		Mercad o a lo cual el sector no puede acceder ni explotar.
	Acuerdos de sociedades cooperativas de la comunidad valenciana		X	Facilita la inversión y facilidades para obtener recursos
	Regulaciones medioambientales	X	X	(A) Sanciones por incumplimiento (O) Incentiva a la sostenibilidad ambiental.
	Restricciones Municipales	X		Crea barreras que impide crecer a la empresa a nivel local
SOCIOCULTURAL	Alto nivel de desempleo	X		Menor gasto y posibilidad de consumo
	Tendencia del PIB		X	Añade valor a la economía nacional
	Inflación	X		Una subida de precios podría provocar que haya un menor consumo
	Crisis Económica	X		Disminuye la capacidad de gasto y consumo
	Nivel y distribución de la renta		X	Una renta proporcionada aumenta la capacidad de solvencia de las persona, así como sus gastos y consumo
	Generación de empleos		X	Aumenta la competitividad del sector y el crecimiento del mismo
	Creencias Culturales	X		Mercado imposible de explotar
	Turismo		X	Aumenta el consumo y atractivo del sector , posibilidad de ampliar la cuota de mercado



DIMENSIONES	FACTORES	A	O	
	Tiempo de Ocio		X	Tiende a producir gasto y consumo
	Estilo de vida			Abre las posibilidades de entrar a nuevos mercados
	Sostenibilidad medioambiental		X	Reputación e imagen de marca y explotación del mercado ecológico.
	Conflictos sociales	X		Barreras que impiden el desarrollo de mercado
	Influencia de la redes sociales	X	X	(A) Una incidencia no resuelta con el cliente podría darle una mala imagen a la empresa al virilizarse por la red. (O) Son el principal motor de promoción y retroalimentación de la empresa.
TECNOLÓGICA	Desarrollo del I + D innovación para la producción		X	Se puede desarrollar nuevos productos y ampliar el mercado objetivo
	Desarrollo Marketing digital		X	Posibilita la expansión de la empresa llegando a más clientes y centra todas las actividades del marketing
	Software de automatización de procesos		X	Reduce los costes operativos y aumenta la productividad

Tabla No. 8: Amenazas y Oportunidades. Elaboración Propia a partir de los factores del entorno

Como se puede ver en la tabla, existen muchas amenazas que asechan a la empresa y si no son tratadas estratégicamente podría causar pérdidas y danos a la gestión empresarial. Pero también numerosas oportunidades para mejorar y aumentar la capacidad de la empresa siempre y cuando se utilicen las estrategias que le permita explotar esas oportunidades a su favor.

4.4 Microentorno

El análisis del microentorno se refiere al estudio de los elementos que están muy próximos a la empresa y que de una manera u otro pueden afectar su actividad de operación y los resultados en cuanto a su eficiencia y rentabilidad.

Es evidente que en este aspecto también se desencadenan amenazas y oportunidades, pero empleando las herramientas que faciliten la identificación de esos factores posibilita emplear estrategias competitivas más eficaces para la empresa.

Los agentes que se encuentran cerca de la empresa y a los que hay que prestarle especial atención se muestra en la imagen siguiente:

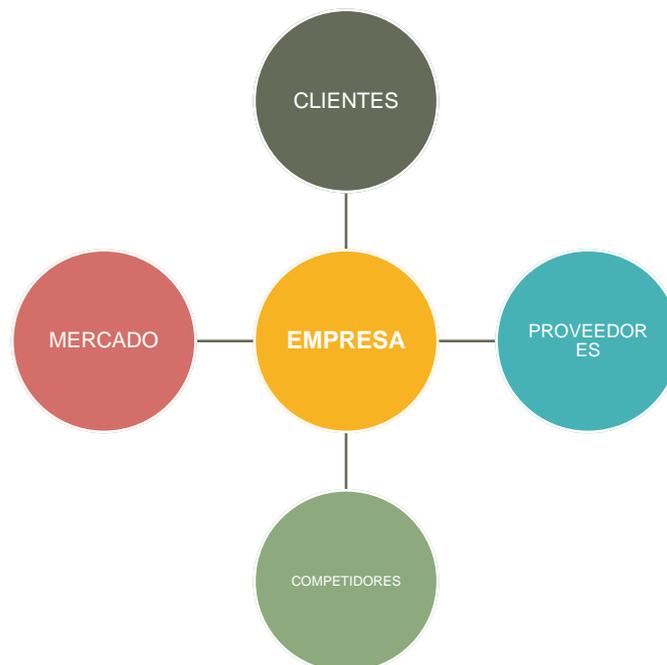


Figura No. 25. Variables del Microentorno. Elaboración propia

A continuación, se explicará de forma breve la situación actual en que se encuentran el sector, en este caso, el cervecero, uno de los más competitivos actualmente en España.

4.5 Situación Actual del Sector

No es raro que el sector cervecero es un mercado que constantemente está en crecimiento, no solo por la influencia de las grandes marcas cerveceras que acapara la mayor cuota de mercado, sin embargo, la necesidad de innovar da un espacio a las microempresas para que puedan hacer su mercado. En el último año El sector posiciona a España en el 4to lugar como productores de cervezas dentro de Unión Europea produciendo y el 2do lugar en generación de empleos (334,000 puestos de trabajo) afectando el 90% de los puestos al sector hostelería, según fuentes de Cerveceros en España.

En el 2017 se comercializó un total de 37, 5 millones de hectolitro en representado un crecimiento de 3,4% con relación al año 2016, lo que equivale a una facturación de 15.500 millones de Euros.

Se podría deducir a partir de las cifras que se han citado, que el sector cervecero es muy competitivo, lo que implica que la empresa emergente tenga que multiplicar esfuerzos tanto en marcar la diferenciación, apropiándose de las herramientas que contribuyan a creación de valor para el cliente y que les permita consolidarse en el mercado.

Dentro de estas cifras resaltamos el fenómeno de la producción de la cerveza artesanal, en donde dicha producción se disparó en un 36% con respecto a otros años que el mercado de la cerveza artesanal ha tenido influencias disparando las ventas. (Fuente: www.eleconomista.es). En tanto que esto se traduce a:



Figura 26. Cifras estadística Mercado de la cerveza artesanal en España, 2017.
Fuente: El Economista. Es. Elaboración Propia.

- ✓ Se elegirán dos dimensiones importantes de las que se nombraron: en este caso utilizaremos el alcance geográfico y la facturación anual en intervalos aproximados, cuyos datos fueron extraídos <http://www.expansion.com/directorio-empresas>.
- ✓ Se identificarán las empresas que tengan cualidades competitivas similares.
- ✓ Se localizarán las empresas pertenecientes al sector en una gráfica delimitadas por las variables elegidas.

La perspectiva en la que se ejecutará de este análisis competitivo del sector es empleada la competencia desarrollada entre las empresas localizadas en el mismo grupo estratégico.

a) Identificación de los grupos estratégicos

Como se ha citado en este apartado, los grupos estratégicos se indicarán con respecto a la dimensión geográfica expresada en intervalos de distancia en el eje “X” y la Facturación en el eje “Y” del gráfico, también conocido como mapa de grupos estratégico.

Marcas	Facturación anual	Localización	Actividad
Lluna	0-300.000	Alcoy (Radio de referencia)	Elaboración y comercialización de cervezas artesanales
Spigha	0-300.000	Alcoy (dentro de los 40 km)	Elaboración y comercialización de cervezas artesanales
Althaia	≥ 1.000.000	Altea (a 57 km)	Elaboración y comercialización de cervezas artesanales
Tyris	≥ 1. 00.000	Valencia (a 87 km)	Elaboración y comercialización de cervezas artesanales
La socarrada	≥ 1. 00.000	Játiva (a 42 km)	Elaboración y comercialización de cervezas artesanales
Postiguet	0-500.000	Alicante (a 113 km)	Elaboración y comercialización de cervezas artesanales

Tabla 9 No. Identificación de Grupos Estratégicos. Elaboración propia.
Fuente: <http://www.expansion.com/directorio-empresas>.

b) Mapa de grupos estratégico

Es donde se hace la representación de los grupos estratégicos de acuerdo a las dimensiones pautadas. Para trazar el radio de distancia se toma como referencia la ciudad de Alcoy, donde está ubicada Cervezas LLuna.

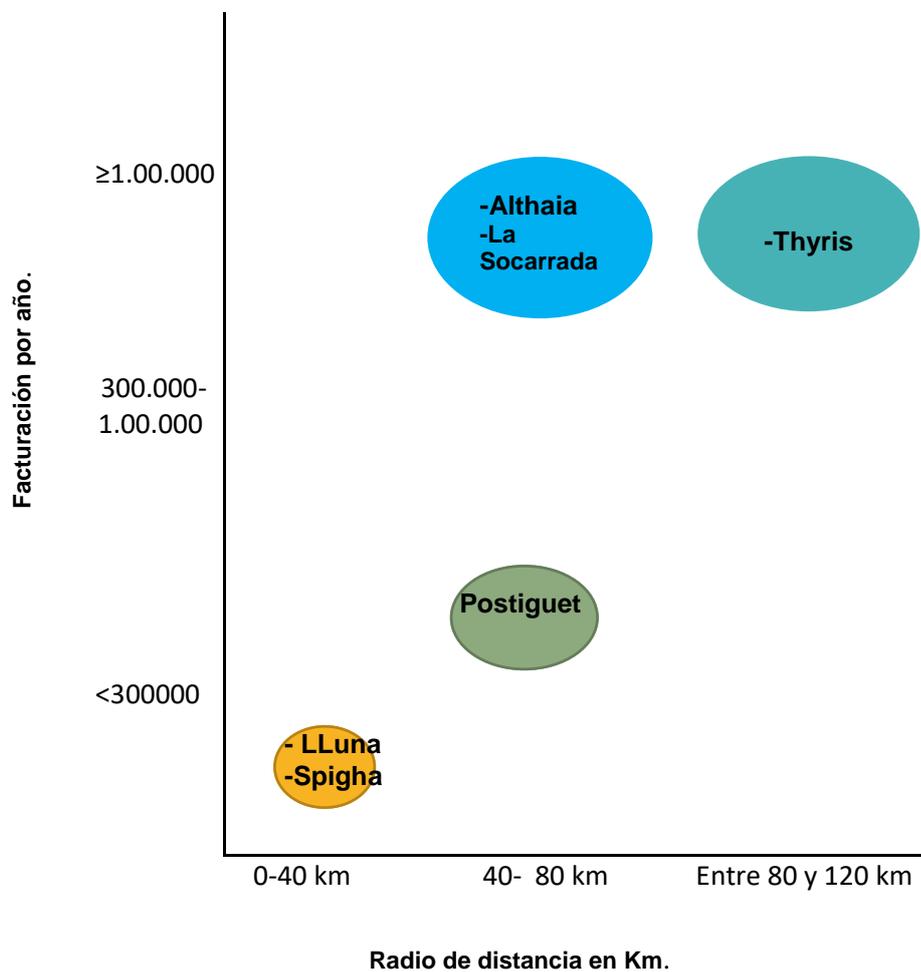


Figura No. 28. Mapa de grupos estratégico. Elaboración Propia a partir del apartado "a"

Según vemos en el mapa, dentro del sector hay una alta competitividad, destacándose cuatro grupos estratégicos. A nivel local dentro de nuestro grupo estratégico encuentra un Competidor potencial y es en donde demos accionar los mecanismos para estudiar el impacto que representa para Cerveces LLuna.

Un dato curioso es que existen competidores relativamente cerca del campo de acción de la microcervecera, por lo tanto, utilizando la herramienta de las Cinco fuerzas de Porter, se deducirá la importancia o afectación que puede ejercer sobre Cerveces LLuna.

4.5 Modelo de las Cinco Fuerza de Porter

El modelo de los cincos fuerzas de Porter consiste en una metodología que sirve para determinar el grado de atractivo que tiene un sector a partir del análisis de cinco variables de donde se determinas las amenazas y oportunidad y la creación de estrategias para mejorar la posicione competitivas de la empresa y optimizar los recursos y poder consolidarse en el mercado.

El modelo viene dado por:



Figura No. 29. Fuerzas Competitivas de Porter. Fuente: Google Imágenes



A partir de los cinco fuerzas de Porter y como referencia las empresas objeto de este estudio se analiza los siguientes:

F1. Poder de negociación de los clientes

Grado de Concentración: Nivel Bajo. Es un mercado emergente en donde paulatinamente se ha ido introduciendo en el gusto, no es novedad que la preferencia recae en la cerveza tradicional. (Amenaza)

Diferenciación de producto: Nivel Alto. Es la característica más fundamental que presenta este tipo de mercado. La apuesta en elaborar un producto que pasa del típico sabor tradicional a la diversidad de sabores. (Oportunidad)

Integración Vertical hacia atrás: Nivel Moderado. Existe una baja probabilidad de que los clientes deseen hacer el producto, ya que la elaboración de la cerveza artesanal requiere de una alta inversión, sin embargo, si los clientes son empresas grandes esto abre una brecha a que deseen incorporar en su cadena la elaboración de esta actividad. (Amenaza-Oportunidad)

F2. Rivalidad entre los competidores

Actualmente mercado de las cervezas artesanales está en pleno auge de crecimiento, aunque la cantidad de microempresas artesana no es muy grande en comparación con el mercado tradicional, pero la mayor rivalidad competitiva se podrá determinar mediante los grupos estratégicos:

Grupo estratégico 1 (Radio entre 0 y 40 km):

La rivalidad hace frente a Cervceses LLuna con la microempresa Spigha, dentro del mismo campo de acción de LLuna. Estas dos cervezas se disputan el mercado local empleando estrategias diferenciadas para comercializar sus productos. Spigha produce 5 variedades diferente de cervezas y su facturación anual es inferior a los 350.000 € y el precio medio por unidad de 33cl vendida de 2,50€. Este mismo escenario se da en cervezas LLuna, aunque esta última integra a su catálogo de productos dos sabores de temporada.



Con esto se hace muy cerrada la competencia y la disputa por posicionarse en el mercado queda adjudicada a las diferentes estrategias que puedan generar la ventaja competitiva respecto a la otra.

Grupo Estratégico 2 (Radio Entre 40 y 80 km): un competidor hace sombra a cerveces Lluna, cuando se trata de llegar a otras zonas geográficas más próxima, con una facturación anual menor a los 500. 000 €, se le atribuye a la cerveza Postiguët patrocinada por Cervezas Artesanales Alicantina.

Grupo Estratégico 3 (Radio Entre 40 y 80 km): otro mercado objetivo muy disputado, por dos marcas cerveceras: La Socarrada y Althaia cuya facturación anual sobrepasa el millón de euro (1.000.000-2.000.000 €) en el último periodo. Elaboran entre 5 y 16 tipos diferente de cervezas, respectivamente, y han dedicado esfuerzo en internacionalizar el producto, dedicando hasta el 55% de la producción a esta estrategia.

Son competidores muy fuertes que han podido posicionarme en mercados internacionales y como resultado tienen mejores beneficios económicos, representando una amenaza para cerveces Lluna, ya que posee mayores recursos y capacidades y ocupan mayor cuota de mercado.

Grupo Estratégico 4 (Radio Entre 80 y 120 km): con una facturación de 1,2 millones y 11 variedades de cervezas, la marca Tyrís hace frente en la capital valenciana. Goza de reconocimiento y una alta atención por parte de los clientes. En su modelo de negocio se desarrolla la estrategia de expansión e internacionalización. Sin duda un fuerte contrincante para Cerveces LLuna que, aunque es el competidor más alejado de su radio de distancia, es un competidor potencial con gran poder de penetración del mercado.

Ritmo de Crecimiento del sector: Alta. En el presenta año 34 nuevas microempresas se incorporaron al mercado de la cerveza artesanal, lo que supone un crecimiento con respecto al años anteriores. (Oportunidad -Oportunidad)

Barreras de Salidas: Alta. La inversión que se requiere para la instalación de las maquinarias necesarias para el proceso de la elaboración de cerveza artesanal es de costes elevados, por lo tanto, en caso de que la empresa decida salirse o cambiar de actividad le generaría un gran riesgo. (N/A)



F3. Amenazas de nuevos competidores

El sector cervecero español posee un gran poder de atracción por el alto nivel de rentabilidad que deja y además por la cantidad de potenciales clientes producto del incremento de turismo en España. No obstante, la cerveza es un producto que se consume durante todo el año ya que forma parte de la dieta mediterránea. Es obvio que la amenaza de nuevos competidores está latente, desde las grandes compañías que elaboran el producto a lo tradicional, se ven tentada en este tipo de mercado. Un sector innovador que se diferencia por la forma de elaborar sus productos y las cualidades que hacen marca la diferencia. A partir de esto se considera:

Atractivo del Sector: Alto. El mercado cervecero artesano se encuentra en pleno “Boom” en donde la tasa crecimiento productivo aumentó en un 36% respecto al año anterior. Está abriendo paso a la internacionalización lo que llama la atención de nuevos competidores y de las imponentes empresas tradicionales que buscan hacer su mercado bajo este sello como el caso del grupo Mahou San Miguel quien reveló sus intenciones de apostar a este mercado. (Amenaza).

Barreras de Entrada: Alta. Debido al gran número de marcas y tipos de cervezas, la saturación del mercado y el posicionamiento de marcas establecidas, lo que implica a apostar al desarrollo de nuevos productos a quienes ya están adentro para calar en su posición competitiva y explotar nuevos segmentos de mercado. (Oportunidad)

F4. Poder de Negociación de los proveedores:

Aunque los proveedores suelen marcar sus propias reglas y podría convertirse en una amenaza dentro del poder de concentración el nivel es bajo ya que existen una gran cantidad de proveedores en el sector y la facilidad para obtener la materia prima.

Los proveedores actuales de este mercado en lo que se refiere a la materia prima, son del sector agrícola, el cual, paralelamente, su crecimiento está incentivado por la alta rentabilidad del mercado cervecero. Estos son considerados como proveedores principales.



- ✓ Integración Vertical hacia adelante: Baja. La forma en que se elabora la cerveza artesanal es muy distinta y a la vez compleja frente a las posibilidades de integrarse verticalmente un proveedor. (Oportunidad).

F5. Amenaza de productos Sustitutivos

Productos sustitutivos: Existe una gran variedad de productos dentro del mercado que pueden resultar como preferencia al de las cervezas artesanal. En su mayoría contiene cierto grado de alcohol debido al proceso de fermentación del producto, por lo que los sustitos principales son todas aquellas bebidas no alcohólicas patrocinadas por las grandes compañías que controlan el mercado tradicional en el caso de la cerveza sin alcohol, (Amenaza)

Precio: Sin embargo, cabe resaltar que el precio de la cerveza artesanal con relación a la tradicional; el precio de venta medio de una cerveza tradicional ronda en 2€ por botella de 33ml mientras que el de la cerveza artesana le supera en un 10% alcanzando un precio medio de 2,50€ por botella de 33 ml. En consecuencia, resultado ser también un sustituto. (Amenaza).

Obsolescencia: El producto no presenta obsolescencia ya que su consumo es habitual. (Oportunidad)



4.5.1 Matriz de Amenazas y Oportunidades derivadas del Análisis de las cinco Fuerza de Porter

Del análisis de Porter exteriorizamos las amenazas y oportunidades en la siguiente matriz:

FUERZAS	AMENAZA	OPORTUNIDADES
F1. Poder de negociación de los clientes	- Grado de Concentración Clientes) -Integración Vertical hacia atrás (Cliente Empresariales)	-Diferenciación de Producto. Integración vertical hacia atrás (Clientes tradicionales)
F2. Rivalidad entre los competidores	Crecimiento del Sector	-Barreras de entradas -Integración Vertical hacia atrás -Ritmo de crecimiento del sector
F3. Amenazas de nuevos competidores	Atractivo del Sector Mercado en expansión)	Barreras de Salidas
F4. Poder de Negociación de los proveedores:	-	-Integración Vertical hacia adelante.
F5. Amenaza de productos Sustitutivos	-Elevada variedad de productos sustitutos. -Precios más altos que el producto tradicional.	-No obsolescencia del producto.

Tabla 10. Resumen del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Elaboración Propia



CAPÍTULO V
FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y
SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIA

5 Formulación, Evaluación y Selección de la Estrategias

Tras haber analizado el contexto externo e interno que afecta a la empresa LLuna llegamos a la parte más relevante en elaboración del plan estratégico, aclarando que necesariamente todas las fases que se ha analizado es la base esencial para poder aplicar las herramientas que conducirán a formular, evaluar y seleccionar las estrategias.

Es bien a saber que buscar las estrategias ideales requieren de un ajuste que suele resultar complejo, pero si se exteriorizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que impactan a la empresa, trazar las estrategias para mitigar las consecuencias negativas de ese impacto y prevenir acontecimientos futuros de igual magnitud no fuese posible sin haber estudiado exhaustivamente todo el proceso del análisis estratégico que repercute en los “hombros” de fábrica craft, Cerveces LLuna.

La formulación de las estrategias es el primer paso para poder implantarlas y hace sentido a la facultad de decidir entre las diferentes opciones estratégicas. Dos herramientas prácticas para esta hacen la formulación de estrategia es el matriz DAFO y ampliadora con la matriz Estratégica donde matizaran las posibles estrategias.

El paso que le prosigue es la evaluación de las estrategias a través del análisis lógico y sistemático, aunque también es importante apelar a nuestra capacidad intuitiva en búsqueda de identificar la mejor alternativa.

Una vez valoradas las estrategias, se aplicarán tres criterios de:

- ✓ Ajustes de las estrategias: empelando al análisis estratégico.
- ✓ Aceptabilidad de las estrategias: se miden la aceptación o no de las consecuencias de escoger una estrategia tomando en cuenta los grupos d los grupos de interés.
- ✓ Factibilidad de las estrategias: Se deducen las posibilidades de implantar las estrategias de acuerdo a las disponibilidades de los recursos y capacidades.

Cada uno de estos filtros se establece con el objetivo poner en marcha las estrategias empresariales para más hacer eficiente y competitiva la gestión de la empresa Cerveces LLuna.

5.1 Análisis DAFO

La Matriz DAFO que nos servirá como herramienta estratégica de análisis, cuyo objetivo principal es identificar las amenazas y oportunidades del entorno de la organización, así como las fortalezas y debilidades que son detectadas internamente en la empresa para hacer una correcta y oportuna toma de decisiones e implementar las acciones de lugar para subsanar y hacer mejoras que permitan el crecimiento de la empresa, así como el desarrollo de sus procesos y los productos que ofrece.

Desde otro contexto, el interno, se toma en cuenta que descubrir las carencias o debilidades de nuestra empresa contribuye a conocer nuestros puntos desfavorables respecto a la competencia y con el análisis de los mismos, encontrar las diferentes alternativas para corregirlas o neutralizarlas.

<ul style="list-style-type: none">1. Toma de decisiones2. Subcontratación de servicios3. Atención al cliente4. Establecimientos de relaciones comerciales5. Captación de clientes6. Promoción y ventas de productos7. Gestión de Innovación8. Entrega a tiempo de los productos9. Gestión del proceso productivo <p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none">1. Contratación empleados cualificados2. Explotación de recursos3. Distribución de cargas laborales.4. Gestión de la cadena de suministro5. Establecimiento de controles de calidad6. Implementación de herramientas de Mejoras7. Gestión de almacén de productos terminados <p>Debilidades</p>
<ul style="list-style-type: none">1. Diferenciación de Producto.2. Integración vertical hacia atrás. (Clientes tradicionales)3. Baja Barreras de entradas (competidores)4. Integración Vertical hacia atrás (competidores)5. Ritmo de crecimiento del sector6. No obsolescencia del producto7. Normativas en materia de artesanía.8. Regulaciones medioambientales9. Estabilidad Política.10. Tendencia del PIB <p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none">1. Bajo Grado de Concentración (Clientes)2. Integración Vertical hacia atrás (Cliente Empresariales)3. Ritmo de crecimiento el sector4. Atractivo del Sector Mercado en expansión)5. Elevada variedad de productos sustitutos6. Precios más altos que el producto tradicional <p>Amenazas</p>



Figura 30: Matriz DAFO de Cerveces LLuna.
Elaboración Propia. Fuente: Análisis Estratégico LLuna

Con resultado del diagnóstico DAFO se ven todos los factores que influyen en el modelo de negocio de Cerveces LLuna, De ellos los que ralentizan el rendimiento de la organización, como los que se pueden utilizar con las estrategias pertinentes para poder amortiguar el impacto negativo dentro de la gestión.

5.1.1 Estrategias mediante la Matriz DAFO

Para generar las diferentes estrategias, una forma eficaz es utilizando la información recabada en el análisis DAFO ya que esta herramienta provee los datos necesarios para definir las opciones estratégicas a partir de la combinación de los factores externos e internos.

El proceso consiste en desarrollar cuatro tipos de estrategias diferentes las cuales generaran opciones de estrategias producto de conjugar las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades, siendo las estrategias de tipo:

- ✓ Estrategias de Supervivencias: surgen al combinar las fortalezas y oportunidades y son ideales para enfrentar la presión que ejerce el entorno hacia la empresa.
- ✓ Estrategia de orientación: se dan cuando se combinan las debilidades con oportunidades. Dichas estrategias se emplean para asumir un cambio significativo dentro de la organización.

- ✓ Estrategias Ofensivas: nacen como producto de entrelazar las fortalezas y las y las amenazas. Su objetivo es mitigar las amenazas desde adentro de la gestión.
- ✓ Estrategias Defensivas: Salen de combinar las debilidades y las amenazas con el propósito de reforzar el potencial de la organización recurriendo a la innovación.

Cada una de estas estrategias se presentarán en función de a matriz DAFO y serán, a través de una serie de fases que se elaborarán más adelante, las “armas” de este plan estratégico

<p><u>Fortalezas – F</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Toma de decisiones 2. Subcontratación de servicios 3. Atención al cliente 4. Establecimientos de relaciones comerciales 5. Captación de clientes 6. Promoción y ventas de productos 7. Gestión de Innovación 8. Entrega a tiempo de los productos 9. Gestión del proceso productivo 	<p><u>Debilidades – D</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación empleados cualificados 2. Explotación de recursos 3. Distribución de cargas laborales. 4. Gestión de la cadena de suministro 5. Establecimiento de controles de calidad 6. Implementación de herramientas de Mejoras 7. Gestión de almacén de productos terminados 	
<p><u>Oportunidades - O</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación de Producto. 2. Integración vertical hacia atrás (Clientes tradicionales) 3. Baja Barreras de entradas (competidores) 4. Integración Vertical hacia atrás (competidores) 5. Ritmo de crecimiento del sector 6. No obsolescencia del producto 7. Normativas en materia de artesanía. 8. Regulaciones medioambientales 9. Estabilidad Política. 10. Tendencia del PIB 11. Generación de Empleos 12. Turismo 13. Tiempo de Ocio 14. Estilo de Vida 15. Sostenibilidad ambiental 16. Influencia en redes sociales 17. Tecnología I+D 18. Desarrollo de Marketing digital 19. Software de automatización de procesos 20. Acuerdo de sociedades cooperativas 	<p><u>Estrategias ofensivas – FO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir una herramienta informática de Planificación para gestionar las actividades de las áreas de soporte o apoyo. (F1, F4, F7, F8, O17, O18, O19) 2. Implementación de la herramienta de marketing digital para llegar a nuevos clientes, y países sin una estructura física. (F3, F4, F5, F6, F7, O1, O5, O18). 3. Elaborar un estudio de mercado para facilitar al cliente la personalización del producto (F1, F3, O1, O6, O16, O18) 4. Ampliar la gama de sabores incorporando un nuevo producto con característica propias del café para un nicho específico: (F1, F5, F7, O1, O17) 	<p><u>Estrategias de reorientación – DO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Rediseño de la estructura organizacional para evaluar la necesidad de creación de nuevos perfiles y equilibrar la carga de trabajo (D1, D2, D3, O12) 6. Invertir para ampliar la capacidad productiva de la mano de obra en planta para reforzar la cadena de valor (D1, D3, D4, D6, D7, O6, O12, O20) 7. Adaptar la gestión empresarial a un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, Gestión de la Calidad e ISO 14001 Gestión Medioambiental (D5, D6, O16)

<u>Amenazas – A</u>	<u>Estrategias defensivas – FA</u>	<u>Estrategias de supervivencia –DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo Grado de Concentración (Clientes) 2. Integración Vertical hacia atrás (Cliente Empresariales) 3. Ritmo de crecimiento el sector 4. Atractivo del Sector (Mercado en expansión) 5. Elevada variedad de productos sustitutos 6. Precios más altos que el producto tradicional 7. Restricciones de las normativas europeas y Nacionales aplicables a la elaboración, venta y Consumo de a Cerveza. 8. Ley de recaudación de impuestos 9. Restricciones municipales 10. Alto nivel de desempleo 11. Inflación 12. Crisis Económica 13. Conflictos Sociales 14. Creencias Culturales 15. Influencia en redes sociales 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Implementación de la herramienta de marketing digital para llegar a nuevos clientes y países sin una estructura física (F1, F3, F4, F5 A1, A3, A5) 3. Diseñar de un plan de marketing donde se facilite al cliente personalizar su pedido (F3, F6, F7, A1, A5, A6, A14) 4. Ampliar la gama de sabores incorporando un nuevo producto con característica propias del café para un nicho específico: (F1, F5, F7, A1, A4, A5) 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Rediseño de la estructura organizacional para evaluar la necesidad de creación de nuevos perfiles y equilibrar la de trabajo (D1, D2, D3, A3, A4). 6. Invertir para ampliar la capacidad productiva de la mano de obra en planta para reforzar la cadena de valor (D1, D2 D3, D4, A1, A2, A3, A4) 7. Adaptar la gestión empresarial a un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, Gestión de la Calidad e ISO 14001 Gestión Medioambiental (D5, D6, d7, A1, A3, A5, A9)

Tabla No 11: Estrategias –Matriz DAFO. Elaboración Propia

Ya ideadas las posibles estrategias para hacer frente a los factores detectados en el diagnóstico DAFO de que ha resultado siete posibles estrategias (ver tabla), a posteriori, se hace el ajuste de las estrategias ponderado los elemento el ajuste es para seleccionar las estrategias indicadas para este Plan Estratégico de la empresa Cerveces LLuna y someterlas al filtro de aceptabilidad y factibilidad como se ha descrito en la introducción de esta sección.

5.2 Ajuste de las estrategias

Al inicio del este capítulo se describió que una etapa del proceso de formulación, evaluación y selección de las estrategias es la etapa en donde se hace un ajuste estratégico. Este consiste en determinar mediante distintos métodos qué o cuales estrategias se adecúan a la situación actual de la empresa, que en este caso es Cerveze LLuna.

Una vez planteada las distintas opciones estratégicas, se realizará el proceso de se empleará como método de ajuste estratégico la jerarquización de las estrategias que tiene como objetivo clasificar las estrategias de acuerdo al grado de ajuste, puntuando las estrategias según como acoplen a los factores de la matriz DAFO lo que le dará un orden de priorización las estrategias de acuerdo a la mayor puntuación y el punto de corte.

En la siguiente tabla se presenta el ajuste de las sientes estrategias suscitadas:

Factores	Ponderación	Ponderación (%)	Puntuación absoluta							Puntuación relativa							
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
F1	Toma de decisiones	10	2,17	9	9	9	10	10	10	10	19,57	19,57	19,57	21,74	21,74	21,74	21,74
F2	Subcontratación de servicios	7	1,52	7	7	7	8	8	8	7	10,65	10,65	10,65	12,17	12,17	12,17	10,65
F3	Atención al cliente	10	2,17	9	10	10	10	9	6	9	19,57	21,74	21,74	21,74	19,57	13,04	19,57
F4	Establecimientos de relaciones comerciales	10	2,17	9	10	8	8	8	5	8	19,57	21,74	17,39	17,39	17,39	10,87	17,39
F5	Captación de clientes	10	2,17	9	10	10	10	8	5	8	19,57	21,74	21,74	21,74	17,39	10,87	17,39
F6	Promoción y ventas de productos	10	2,17	8	10	10	10	8	7	8	17,39	21,74	21,74	21,74	17,39	15,22	17,39
F7	Gestión de Innovación	9	1,96	8	9	8	10	7	8	7	15,65	17,61	15,65	19,57	13,7	15,65	13,7
F8	Entrega a tiempo de los productos	10	2,17	8	7	7	7	8	8	8	17,39	15,22	15,22	15,22	17,39	17,39	17,39
F9	Gestión del proceso productivo	9	1,96	8	7	7	8	8	9	9	15,65	13,7	13,7	15,65	15,65	17,61	17,61
D1	Contratación empleados cualificados	8	1,74	7	7	7	8	9	9	8	12,17	12,17	12,17	13,91	15,65	15,65	13,91
D2	Explotación de recursos	8	1,74	9	8	7	8	9	9	9	15,65	13,91	12,17	13,91	15,65	15,65	15,65
D3	Distribución de cargas laborales.	8	1,74	9	8	7	7	10	9	7	15,65	13,91	12,17	12,17	17,39	15,65	12,17
d4	Gestión de la cadena de suministro	9	1,96	8	8	7	9	9	9	8	15,65	15,65	13,7	17,61	17,61	17,61	15,65
D5	Establecimiento de controles de calidad	10	2,17	9	8	7	10	9	8	10	19,57	17,39	15,22	21,74	19,57	17,39	21,74
D6	Implementación de herramientas de Mejoras	10	2,17	9	10	8	9	9	9	10	19,57	21,74	17,39	19,57	19,57	19,57	21,74
D7	Gestión de almacén de productos terminados	9	1,96	8	7	7	9	9	9	8	15,65	13,7	13,7	17,61	17,61	17,61	15,65
O1	Diferenciación de Producto.	10	2,17	7	9	10	10	7	5	9	15,22	19,57	21,74	21,74	15,22	10,87	19,57
O2	Integración vertical hacia atrás (Clientes tradicionales)	7	1,52	6	6	5	6	6	3	6	9,13	9,13	7,61	9,13	9,13	4,57	9,13
O3	Baja Barreras de entradas (competidores)	7	1,52	6	6	7	7	5	2	5	9,13	9,13	10,65	10,65	7,61	3,04	7,61
O4	Integración Vertical hacia atrás (competidores)	7	1,52	6	6	7	7	5	2	8	9,13	9,13	10,65	10,65	7,61	3,04	12,17
O5	Ritmo de crecimiento del sector	10	2,17	8	8	8	9	8	8	8	17,39	17,39	17,39	19,57	17,39	17,39	17,39



Factores	Ponderación	Ponderación (%)	Puntuación absoluta							Puntuación relativa							
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
O6	No obsolescencia del producto	10	2,17	7	8	7	8	6	6	7	15,22	17,39	15,22	17,39	13,04	13,04	15,22
O7	Normativas en materia de artesanía	8	1,74	6	6	9	8	5	3	7	10,43	10,43	15,65	13,91	8,7	5,22	12,17
O8	Regulaciones medioambientales	8	1,74	6	5	7	8	5	2	7	10,43	8,7	12,17	13,91	8,7	3,48	12,17
O9	Estabilidad Política.	9	1,96	6	5	6	6	7	4	5	11,74	9,78	11,74	11,74	13,7	7,83	9,78
O10	Tendencia del PIB	9	1,96	6	6	7	8	7	5	5	11,74	11,74	13,7	15,65	13,7	9,78	9,78
O11	Generación de Empleos	8	1,74	7	7	6	7	8	8	7	12,17	12,17	10,43	12,17	13,91	13,91	12,17
O12	Turismo	10	2,17	6	8	8	9	6	5	9	13,04	17,39	17,39	19,57	13,04	10,87	19,57
O13	Tiempo de Ocio	8	1,74	6	7	8	8	5	2	5	10,43	12,17	13,91	13,91	8,7	3,48	8,7
O14	Estilo de Vida	7	1,52	5	7	8	8	4	2	7	7,61	10,65	12,17	12,17	6,09	3,04	10,65
O15	Sostenibilidad ambiental	9	1,96	7	6	8	8	5	2	10	13,7	11,74	15,65	15,65	9,78	3,91	19,57
O16	Influencia en redes sociales	8	1,74	7	8	9	8	7	5	8	12,17	13,91	15,65	13,91	12,17	8,7	13,91
O17	Tecnología I+D	9	1,96	6	8	10	9	7	6	7	11,74	15,65	19,57	17,61	13,7	11,74	13,7
O18	Desarrollo de Marketing digital	8	1,74	7	10	9	9	7	5	7	12,17	17,39	15,65	15,65	12,17	8,7	12,17
O19	Software de automatización de procesos	8	1,74	8	8	7	6	8	7	7	13,91	13,91	12,17	10,43	13,91	12,17	12,17
O20	Acuerdo de sociedades cooperativas	7	1,52	5	5	6	5	4	8	6	7,61	7,61	9,13	7,61	6,09	12,17	9,13
A1	Bajo Grado de Concentración (Clientes)	9	1,96	5	9	9	9	5	4	8	9,78	17,61	17,61	17,61	9,78	7,83	15,65
A2	Integración Vertical hacia atrás (Cliente Empresariales)	8	1,74	4	5	3	6	5	3	6	6,96	8,7	5,22	10,43	8,7	5,22	10,43
A3	Ritmo de crecimiento el sector	10	2,17	8	9	9	9	8	2	8	17,39	19,57	19,57	19,57	17,39	4,35	17,39
A4	Atractivo del Sector Mercado en expansión)	10	2,17	7	9	10	9	8	7	8	15,22	19,57	21,74	19,57	17,39	15,22	17,39
A5	Elevada variedad de productos sustitutos	8	1,74	5	6	10	10	8	7	8	8,7	10,43	17,39	17,39	13,91	12,17	13,91
A6	Precios más altos que el producto tradicional	8	1,74	8	8	8	8	8	6	7	13,91	13,91	13,91	13,91	13,91	10,43	12,17
A7	Restricciones de las normativas europeas y nacionales	7	1,52	7	7	7	8	5	4	7	10,65	10,65	10,65	12,17	7,61	6,09	10,65
A8	Ley de recaudación de impuestos	8	1,74	4	7	8	8	6	6	5	6,96	12,17	13,91	13,91	10,43	10,43	8,7
A9	Restricciones municipales	9	1,96	4	4	7	8	5	2	3	7,83	7,83	13,7	15,65	9,78	3,91	5,87
A10	Alto nivel de desempleo	9	1,96	4	4	6	5	8	7	5	7,83	7,83	11,74	9,78	15,65	13,7	9,78
A11	.Inflación	8	1,74	4	4	6	7	5	7	4	6,96	6,96	10,43	12,17	8,7	12,17	6,96
A12	Crisis Económica	9	1,96	4	6	6	7	7	7	4	7,83	11,74	11,74	13,7	13,7	13,7	7,83
A13	Conflictos Sociales	8	1,74	4	7	7	7	6	2	7	6,96	12,17	12,17	12,17	10,43	3,48	12,17
A14	Creencias Culturales	7	1,52	4	7	7	7	5	2	6	6,09	10,65	10,65	10,65	7,61	3,04	9,13
A15	. Influencia en redes sociales	8	1,74	4	9	9	9	5	2	7	6,96	15,65	15,65	15,65	8,7	3,48	12,17

Factores	Ponderación	Ponderación (%)	Puntuación absoluta							Puntuación relativa						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Misión		10	2,17	9	8	8	8	9	8	10	19,57	17,39	17,39	17,39	19,57	21,74
Visión		10	2,17	9	8	8	8	9	8	10	19,57	17,39	17,39	17,39	19,57	21,74
Total		460	100	356	391	406	428	372	302	663,06	682,17	747,39	773,04	815,65	712,61	739,8

Tabla No. 11. Ajuste de las estrategias. Elaboración propia.

La puntuación se realizó con base a 10, siendo 10 la estrategia más apta a la situación de Cerveces LLuna y 1 de ajuste menos apto. El punto de corte de esta ponderación se hizo con los valores relativos en 730 de modo que las estrategias que pasan el filtro deben ser mayores o igual que este valor, de esta manera se descartan las estrategias que no pasan filtro.

En orden de prioridad las estrategias que han pasado el filtro son:

E4: Ampliar la gama de sabores incorporando un nuevo producto con característica propias del café para un nicho específico. (Estrategia de Desarrollo de Producto)

E3: Diseñar de un plan de marketing donde se facilite al cliente personalizar su pedido. (Estrategia de Diferenciación)

E2: Implementación de la herramienta de marketing digital para llegar a nuevos clientes y países sin una estructura física (Estrategia de expansión, penetración de mercado)

E7: Adaptar la gestión empresarial a un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, Gestión de la Calidad e ISO 14001 Gestión Medioambiental. (Estrategia de Diferenciación).

Figura No. 24. Estrategias Oportunas, primer filtro. Elaboración propia

5.3 Aceptabilidad de la estrategia

La aceptabilidad de la estrategia es el segundo filtro que se aplica para depurar las estrategias seleccionadas en el ajuste estratégico. En esta fase de las estrategias que pasaron el primer filtro son sometidas a la reacción de los grupos de interés o Stakeholder de Cervecas LLuna.

En la gestión empresarial es común que los grupos de interés asuman una posición renuente ante los posibles cambios que puedan originarse en la organización, sobre todo cuando esto implica modificar la gestión organizacional y puede suponer una inversión importante y en esa misma línea los riesgos que conlleva. A pesar de esto, es esencial saber gestionar las reacciones mostrando una propuesta convincente para poner en marcha las estrategias.

Desde de este panorama, para llevar a cabo la aceptabilidad es necesario poner en práctica ciertos criterios que sirven para para medir las repercusiones de aceptar o no una estrategia:



Figura No 31. Criterios de medición de Aceptabilidad de la Estrategia.

Elaboración Propia

Tanto los criterios No. 1 y 2 son de carácter cuantitativos y emplean diferentes técnicas, resultando complejo su aplicación, mientras que el criterio No.3 se enfoca fundamentalmente en un análisis cualitativo, resultado este electo para este caso.

En el criterio de reacción de los Stakeholder la mayor incidencia es el riesgo “político” de los participantes ante la implantación de la estrategia.

A continuación, se expone el análisis cualitativo de los diferentes agentes y su reacción frente a cada estrategia:

E4: Un aspecto relevante que posee Cerveces LLuna es la cualidad diferenciadora de sus productos. Se arriesga a por ofrecer un producto innovador y con sabores totalmente diferente al de la cerveza tradicional para captar la atención de sus clientes y proveedores. Teniendo a su favor que un 80% de la población españolas entre los 18 y 64 años son consumidores de café, abriendo la puerta a un mercado que en este sentido aún no ha sido explotado y en ese aspecto ampliar cuota de mercado.

Por otro lado, existen una gran cantidad de proveedores y facilidad para obtener la materia prima a un coste reducido y que se ajusta completamente al estilo ecológico de Cerveces Lluna.

Ante este planteamiento, es una estrategia con un gran potencial de aceptabilidad por los grupos de interés.

E3: Dentro de los planes furos a medio plazo, esta empresa tiene considerado poner en marcha un plan de marketing, lo que le da un 100% de probabilidad de aceptación a esta estrategia. Lo novedoso de la estrategia basada en un plan de marketing es la introducción de la variable relacionada con la personalización del producto, siendo un atractivo para los clientes más exigentes y a la vez de conveniencia para los proveedores de materia prima.

No existe un alto riesgo como consecuencia de implantar esta estrategia, al contrario, está comprobado que un buen plan de marketing ahorra costes, alrededor de un 25% y máxima los beneficios de la empresa. Es una estrategia de Ganar-Ganar.

E2: aunque esta estrategia bien puede relacionarse con la anterior, el valor agregado que proporciona es llegar a potenciales clientes que se encuentran fuera de la zona geográfica de Cerveces LLuna, abriéndole una brecha a expandir su mercado para introducir el producto. También está el otro beneficio, la gestión virtual de la herramienta consolida la gestión comercial y en tiempo real por lo que se crea una relación más cercana entre los grupos de interés. La adquisición de la herramienta supone una inversión moderada que se compensa con la reducción de los costes de la empresa, es de riesgo menor y suele tener beneficios rentables. Por esta razón es una estrategia aceptable para los grupos de interés.

E7: es la estrategia que más complejidad puede presentar en el proceso debido a que conlleva a un gran número de requerimientos para cumplimentar dentro de la organización. Sin embargo, está comprobado que la aplicación de un sistema de gestión estandarizado, reduce los costes de la organización y aumenta la satisfacción del cliente y la eficacia empresarial y su resultado suelen percibirse a medida que la empresa se vaya adaptando al cambio. Es una estrategia que incurre en una inversión moderada en cuanto a los recursos de Cerveces LLuna pero el beneficio de su implementación suele verse a corto plazo en la mejora de los procesos internos y la calidad del producto. Mientras que a largo plazo suele reflejarse los beneficios en el incremento de los ingresos, la fidelización del cliente e incorporación de nuevos socios comerciales. Esta estrategia es aceptable por los grupos de interés debido a los beneficios de su implantación.

Vista cada una de las estrategias seleccionadas, las reacciones de los Stakeholders se resumen en la tabla:

Grupo de interés	E4	E3	E2	E7
Socios	Aceptan	Aceptan	Aceptan	Aceptan
Administradores	Aceptan	Aceptan	Aceptan	Aceptan
Clientes	Aceptan	Aceptan	Aceptan	Aceptan
Proveedores	Aceptan	Aceptan	Aceptan	Aceptan

Tabla No 12. Aceptabilidad de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en esta tabla, las cuatro estrategias pasan el filtro y se procede a hacer el análisis de factibilidad.

5.4 Factibilidad de la Estrategia

Luego de todo el proceso para la formulación, evaluación y selección de las estrategias, se ha llegado al filtro final. En esta se desarrolla lo que es el funcionamiento de las estrategias mediante su ejecución para conocer:

- ✓ Las posibilidades de su implantación
- ✓ La disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios
- ✓ La adecuación en el horizonte temporal de los cambios

Con esto se pretende encontrar una respuesta a la siguiente interrogante: ¿Se puede llevar a cabo la estrategia con los recursos tangibles que se dispone? Pues las respuestas se detallan en la siguiente tabla:

Estrategia	Posibilidades de implantación	Disponibilidad de los recursos y capacidades necesarias	Adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos
E4	Se puede abordar la estrategia con los recursos y capacidades. Existe una accesibilidad para obtener la materia prima con pocos recursos.	Cerveces Lluna cuenta con los medios y bienes necesarios ya que en los últimos años se ha recuperado económicamente.	No se visualiza cambios relevantes que afecten la implementación, ya que tiene las herramientas necesarias para mantener la estrategia.
E3	Se puede afrontar la estrategia con los recursos tecnológicos que posee la empresa. Página web, Blog, Tienda Online y Redes Sociales,	Hay disposición de recursos que no requieren una gran inversión económica, por la alta accesibilidad virtual.	Las necesidades de los cliente tiende a cambiar por lo que hay que mantenerse monitoreo de la estrategia para adelantarse a los posibles cambios.
E2	Se puede emprender esta estrategia con los recursos y capacidades que posee Cerveces LLuna.	Se requiere de una inversión económica anual asequible para obtener una herramienta eficiente. Según la estimación del beneficio anual la empresa cuenta con los recursos y capacidades para adoptar la implantación.	Se adapta a los cambios, no afecta a corto ni medio plazo.
E7	Se puede ejecutar esta estrategia con los recursos y capacidades de la empresa.	LLuna cuenta con la disponibilidad de los recursos económico financiero para acreditarse en las normas. Sin embargo, está imitado por el factor humano, Es necesario un Gestor de Calidad para poder implementar la estrategia, lo que supone un costo adicional en su presupuesto pero con beneficios a medio-largo plazo.	La estrategia tiene un impacto positivo, a pesar de esto, la adaptación de la misma requiere de cambio paulatino, Su implementación es de corto, medio y largo plazo.

Tabla No 13. Factibilidad de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la etapa de la formulación, evaluación y selección de las estrategias filtraron cuatro de los siete opciones estrategias que se crearon durante la exteriorización de la matriz DAFO, lo que indica que esta fase del plan estratégico es la que consolida las tácticas ideales para que Cerveces LLuna pueda mejorar su gestión empresarial.

En este sentido, es necesario hacer una planificación para la puesta en marcha de las estrategias que pasaron los tres filtros con los planes de acción que se elaborará en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO VI

IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

6 Implantación de las estrategias

Todo el proceso que se ha realizado hasta este apartado ha estructurado el plan estratégico para la empresa de elaboración de bebida artesanal, ecológica y vegana, sin embargo, es necesario para marcar las actividades y decisiones que apoyaran la ejecución de las estrategias que resultaron más favorables para agregar valor a la gestión actual de LLuna.

La implantación de las estrategias requiere establecer acciones específicas e involucrar al personal de la organización al compromiso de hacerla efectivas dentro del plazo establecido.

Es importante tomar en cuenta que estas acciones van acompañadas de un proceso de control y seguimiento que proporcionará la consecución de los objetivos deseados tomando como base las estrategias que se han diseñado.

Enunciamos las estrategias y una serie de objetivos primordiales que impulsarán a través del plan de acción su implantación:

6.1 Planes de Acción

E4: Ampliar la gama de sabores incorporando un nuevo producto con característica propias del café para un nicho específico. (Estrategia de Desarrollo de Producto)

Objetivos:

- ✓ Diversificar la oferta de sabores de las cervezas
- ✓ Desarrollar un nuevo nicho de mercado entre los 18 y 64 años explotando el mercado de consumo de café. mercado de consumo de café
- ✓ Posicionar la empresa con la mayor oferta de productos variados.

1. Plan de Acción E4

E4: Ampliar la gama de sabores incorporando un nuevo producto con característica propias del café para un nicho específico			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recurso
Llevar a cabo una reunión con los socios principales de la empresa para informar sobre el proyecto	Encargada Administrativo	1 mes	Factor Humano Personal de las áreas funcionales)
Realizar un estudio de mercado para conocer las expectativas de los potenciales clientes y determinar el mercado objetivo (+1000 personas, encuesta abierta)	Gestión comercial	6 meses	Aproximado 1.100 €
Calcular los costes operativos para el producto	Encargado Producción	2 meses	Factor humano (Talento humano)
Definir los principales proveedores de la materia prima	Diseñador gráfico		
Contratar servicios para el diseño gráfico del producto	Encargado Administrativo	3 meses	Aproximado 2.850 €
Hacer un plan marketing mix para el producto	Encargado comercial		
Planificar la producción	Encargado producción	6 meses	Factor humano (Talento humano)

Tabla. No. 14. Plan de acción E4 de Cerveze LLuna. Elaboración Propia

E3: Diseñar de un plan de marketing donde se facilite al cliente personalizar su pedido. (Estrategia de Diferenciación)

Objetivos:

- ✓ Ampliar la cartera de clientes en 25 % en dos años.
- ✓ Aumentar el beneficio de la empresa incrementando las ventas en un año.
- ✓ Desarrollar un impacto de la marca

2. Plan de Acción E3

E3: Diseñar de un plan de marketing donde se facilite al cliente personalizar su pedido.			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recurso
Llevar a cabo una reunión con los socios principales de la empresa para informar sobre el proyecto	Encargada Administrativo	1 mes	Factor Humano (Personal de las áreas funcionales)
Realizar un estudio de mercado para conocer diferentes opciones del cliente (1000 encuesta online)	Gestión comercial	2 meses	Recurso Tecnológico (Acceso a la web, redes sociales)
Delimitar las opciones para personalizar el producto	Encargado comercial	3 meses	Factor humano (Co-relación Acción anterior)
Definir los diferente medios de promoción	Diseñador gráfico		
Contratar un consultor para formular el plan de marketing	Encargado Administrativo	6 meses	Aproximado 3.500 € Recurso Financiero
Difundir el nuevo plan empresaria entre los principales agentes de la empresa. difusión del nuevo plan empresarial	Encargado Administrativo	3 meses	Factor Humano (Personal de las áreas funcionales)

Tabla No. 15. Plan de acción E3 de Cervese LLuna. Elaboración Propia

E2: Implementación de la herramienta de marketing digital para llegar a nuevos clientes y países sin una estructura física (Estrategia de expansión, penetración de mercado)

Objetivos:

- ✓ Optimizar la gestión comercial de los productos.
- ✓ Introducir la empresa a nivel nacional ampliando la geografía actual e internacionalizarlo dentro de la unión europea.
- ✓ Mejorar la fidelización con el cliente y las relaciones con los proveedores.

3. Plan de Acción E2

E2: Implementación de la herramienta de marketing digital para llegar a nuevos clientes y países sin una estructura física			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recurso
Llevar a cabo una reunión con los socios principales de la empresa para informar sobre el proyecto	Encargada Administrativo	1 mes	Factor Humano (Personal de las áreas funcionales)
Hacer una comparativa de precios para la adquisición de la herramienta	Gestión comercial		Factor humano Recurso Financiero 1.200-3000€
Definir los módulos que contendrá la herramienta	Encargado comercial	3 meses	Factor humano (Asignar personal)
Delimitación del mercado objetivo.	Encargado Administrativo		
-Comprar la herramienta que incluya el mantenimiento de la misma. -Capacitarse en el manejo de la herramienta	Encargado Administrativo	6 meses	Aproximado 10.500-33.000 € Anual
-Poner en marcha la herramienta	Gestor de Marketing	1 año	Incluido en el recurso anterior
Monitorar el funcionamiento de la herramienta	Gestor de Marketing	3 meses	Recurso Humano (Personal adiestrado para esta actividad)
Establecer los indicadores para medir la eficacia de la herramienta	Gestor de Marketing	1 mes	Recurso Humano (Personal adiestrado para esta actividad)

Tabla. No. 16. Plan de acción E2 de Cervese LLuna. Elaboración Propia

E7: Adaptar la gestión empresarial a un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, Gestión de la Calidad e ISO 14001 Gestión Medioambiental. (Estrategia de Diferenciación).

- ✓ Garantizar la satisfacción al cliente ofreciendo producto de calidad certificados.
- ✓ Reducir los costes de operación y gestión e incrementa los ingresos en dos años.

- ✓ Ser una empresa diferenciada del resto de los competidores.

4. Plan de Acción E7

E7: Adaptar la gestión empresarial a un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, Gestión de la Calidad e ISO 14001 Gestión Medioambiental			
Acciones	Responsable	Horizonte temporal	Recurso
Llevar a cabo una reunión con los socios principales de la empresa para informar sobre el proyecto	Encargada Administrativo	1 mes	Factor Humano (Personal de las áreas funcionales)
Consultar los organismos de acreditación para pedir información.	Encargada administrativa	2 meses	Factor Humano
Solicitar un presupuesto de las normas	Encargada administrativa	3 mes	Aproximados 830 € (Incluye Capacitación)
Comprar la norma ISO 9001 e ISO 14001			
Contratar un consultor para el sistema para la adaptación de la norma	Encargado Administrativo	1 meses	Aproximado 1,070 €/día Recurso Financiero
Solicitar la acreditación del sistema de gestión (implementación)	Encargado Administrativo	12 meses	Aproximado 4.500 Recurso financiero
Realizar una propuesta para contratación de un Gestor de calidad	Encargada administrativa	6 meses	Factor Humano y Financiero
Evaluar diferentes perfiles para el cargo y seleccionar el perfil adecuado	Encargada administrativa	3 meses	Factor humano Talento humano
Contratar un personal para el mantenimiento del sistema de gestión	Encargada administrativa	3 meses	Aproximado 26, 573 € /año Recurso Financiero

Tabla 17. Plan de acción E7 de Cervese LLuna. Elaboración Propia

Las estrategias están planificadas para implementarse en dos años vista. Los recursos que más influencia tienen son humanos, lo que representa un gran ahorro de coste de implantación. Los recursos económicos financiero recae en si en la compra de las herramientas descritas.

6.2 Propuesta de Nuevo Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

En apartado 2.5 del capítulo II se introdujo el concepto del modelo de negocio Canvas el cual es una herramienta clave en la gestión estratégica empresarial con la finalidad de tener una panorámica de nuestro negocio, para reducir tiempo y costes, crearle productos con valor agregado para satisfacer a nuestros clientes.

Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentación de Mercado
Proveedores Bares y Pubs Supermercados Tiendas Online Restaurantes	Negociación con proveedores Gestión comercial Productos diferenciados Capta de cerveza	Innovación Personalizar Productos Plan de Marketing Fidelizar la Marca Certificación de Calidad Fidelizar la Marca	Participación en actividad municipales Co- Patrocinio Compromiso Social Review a los comentarios del cliente Visita a la Fábrica Redes Sociales	Pubs de la Comunidad Valenciana Supermercados Consumidores mayores de 18 años
Recursos Claves Materia Prima Capacidad Productiva Talento Humano Fuerza de Venta			Canales Redes Sociales Página Web Red de Distribución Contacto Directo Ferias	
Estructura de Costes		Estructuras de Ingresos		
Coste de producción Coste de materia primas demás insumos Coste de gestión administrativa Coste de distribución Coste de Mantenimiento de equipo Pago de Impuestos Costes Variables		Precio por unidad producida Precio por Caja producida Visita a la Fábrica Personalización del producto		

Tabla No. 18. Propuesta Nuevo modelo de Negocio Canvas. Elaboración propia

Como resultado de la propuesta del Modelo de Negocio Canvas para Cervezas LLunas se podrá visualizar gráficamente y consolidado todos los componentes que inyecta valor agregado para hacer más eficiente su gestión, de acuerdo a cada módulo:

- ✓ Aliados Claves: Se concentran todos agentes que intervendrán en el funcionamiento de la empresa, desde los proveedores hasta los puntos de ventas, logrando un mayor control en lo que se produce y lo que vende.
- ✓ Actividades claves: Se identificaron todas las actividades que aportarán valor para el bienestar de la empresa para hacer más eficaz el flujo de la cadena, por lo que son componentes donde la gestión va a tener mayor interacción.



- ✓ Propuesta de Valor: Se agrupan todos los elementos que resultan críticos, ya que cada uno de ellos contribuirá a que Cerveza Lluna podrá responder de manera eficiente a las necesidades de sus clientes para satisfacerlas.
- ✓ Relación con el cliente: se definen todas las actividades que permitirán una mayor cercanía con el cliente. Esto les proporcionará ideas para desarrollar estrategias para el marketing de sus productos.
- ✓ Segmentación de mercado: aporta una mayor claridad para conocer los puntos claves donde introducir los productos LLuna. Con esto se logrará un mayor enfoque para saber a quienes se le crea valor.
- ✓ Recursos Claves: este módulo se tendrá mayor conocimiento de los recursos que posee la empresa para emprender las actividades internas y externas de la empresa, y analizar que recursos hacen falta para poder lanzar un nuevo producto o proyecto.
- ✓ Canales: se concentran todas las vías que permitirán llegar de manera rápida y oportuna la propuesta de valor al cliente, destacando los medios más accesibles.
- ✓ Estructura de Coste: Se colocarán las actividades que generan los costes de la empresa. De esta forma se podrá gestionar en los recursos y actividades claves que generan un mayor costo en su ejecución y tomar medidas para reducirlos.
- ✓ Estructura de ingreso: se agruparon todas las fuentes o alternativas que harán posible mejorar la rentabilidad de la empresa, es importante estar consciente de lo que sus clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio.



CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

7.-CONCLUSIÓN

Tras haber realizado todos los pasos que conlleva la elaboración de plan estratégico empresarial se puede corroborar que se ha cumplido con el objetito que perseguía este proyecto.

Se utilizaron herramientas de análisis para apoyar la creación de las estrategias adecuadas no sin antes estudiar todos los factores que impacta de una forma u otra a la organización. Se necesita conocer todas las variables que se involucran dentro de la gestión porque es la mejor manera para controlar el impacto negativo que suelen ocasionar y ser más eficientes con aquellas que proporciona valor agregado a Cervezas LLuna; el objetivo es claro, optimizar los procesos, minimizando costes y reduciendo tiempo y aumentar la rentabilidad, escenario que solemos conocer y afrontar con mayor facilidad los especialista en la materia, sin embargo, la Estrategia Empresarial aunque juegan del mismo lado; Construir el bienestar de la organización, pues estudia los dos escenario que impacta a la empresa; El contexto externo y el interno con el mismo objetivo pero con una de sus herramientas fundamentales.

Planteado este contexto que finaliza el plan Este plan estratégico para cervezas LLuna se corroborara lo siguiente:

- ✓ El mercado de la cerveza artesanal a nivel local y nacional se encuentra en pleno auge crecimiento, aunque se necesita multiplicar esfuerzo para ampliar la cuota de mercado, la que se espera en los próximos años alcance un 33%.
- ✓ Cervezas LLuna es una empresa con un alto potencial competitivo, pero necesita apropiarse de las herramientas más idóneas para poder explotar de manera más eficiente sus recursos.
- ✓ Se detectaron oportunidades para que la empresa pueden ganar mayor reconocimiento y cuota de mercado a través de unas estrategias: expansión con penetración de mercado, una estrategia de desarrollo de producto y el análisis de la posición competitiva mediante el reloj estratégico.
- ✓ Las Estrategias más factibles que se recomienda implantar a cervezas LLunas jerarquizadas por orden de importancia son:



E4: Ampliar la gama de sabores incorporando un nuevo producto con características propias del café para un nicho específico. (Estrategia de Desarrollo de Producto)

E3: Diseñar de un plan de marketing donde se facilite al cliente personalizar su pedido. (Estrategia de Diferenciación)

E2: Implementación de la herramienta de marketing digital para llegar a nuevos clientes y países sin una estructura física (Estrategia de expansión, penetración de mercado)

E7: Adaptar la gestión empresarial a un sistema de gestión integrado con las normas ISO 9001, Gestión de la Calidad e ISO 14001 Gestión Medioambiental. (Estrategia de Diferenciación)

- ✓ Se diseñó un plan de acción con un grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo ya que se pueden ejecutar sin gran dificultad esto guiarán la a la implantación de las estrategias seleccionadas.
- ✓ Se propuso un nuevo modelo de negocio con el método Canvas donde se visualiza el negocio desde todos elementos claves que intervienen en la gestión para hacerla más eficiente.
- ✓ Finalmente se puede confirmar tras el análisis depurado que este Plan estratégico es Factible y Viable y se propone como herramienta de mejora para la empresa Cervezas Lluna.



CAPÍTULO VIII

BIBLIOGRAFÍA



8.- BIBLIOGRAFÍA

Capó Vicedo, Josep: Dirección Estratégica y Política Empresarial, Alcoy.

CARRIÓN MAROTO, J. (2011): Estrategia. De la visión a la acción. ESIC, Madrid. 3ª Edición

GARRIDO BUJ, S. (2010): Dirección Estratégica. Mc Graw Hill, Madrid. 2ª Edición • GRANT, R.M. (2014): Dirección Estratégica. Civitas, Madrid

GRANT, R.M. (2014): Dirección Estratégica. Civitas, Madrid.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2010): Fundamentos de Estrategia. Prentice Hall, Madrid

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid. 7ª Edición

NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2016): Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid. 2ª Edición

NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid. 4ª Edición

QUEMADA CLARIANA, E. (2016): FIT. Estrategia, valor y precio. Pirámide, Madrid

Vicedo, Pau: Gerente Comercial, Cervezas LLuna, Alcoy.

Enlaces Web

<https://blogginzenith.zenithmedia.es/wp-content/uploads/2018/04/redes-sociales-datos.jpg>www.cerveceslluna.com/es/

<https://cerveceros.org/uploads/CE-memoria-2017.pdf>

<http://www.expansion.com/actualidadeconomica/2016/01/21/56a0cc9be2704ee43f8b4598.html>

<http://www.expansion.com/directorio-empresas>.

<http://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/9158845/05/18/Economia-Consumo-La-produccion-de-cervezas-artesanales-se-dispara-en-Espana-un-36-en-2017.html>

<https://cerveceros.org/uploads/CE-memoria-2017.pdf>

<https://www.facebook.com/CervezaLLuna/>



<http://www.innofood.es/cerveza-artesanal-en-espana/>

<http://www.marketing4food.com/crecimiento-la-cerveza-artesanal-espana/>

<http://pagina66.com/not/105743/-cereses-lluna-inaugura-obrador-en-el-cauce-del-rio-riquer>

<https://soloartesanias.es/>

<http://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/05/24/5b0698ca468aebed248b4613.html>



CAPÍTULO IX

ANEXOS



9.-ANEXOS

Anexo 1: Realización de pedido en la tienda

CA NA LLOBA - FÁBRICA CERVEZAS BIO ART

CATEGORÍAS

- CERVEZAS BIO
- ARTESANAS
- PACKS CERVEZAS
- BIO ARTESANAS Y
- COLECCIONISMO
- MERMELADA DE
- CERVEZA BIO
- CATAS Y VISITAS A
- LA FÁBRICA

Inicio » Tu Carrito

Tienes 5 productos diferentes en tu Carrito de la Compra

Producto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario (Con Imp.)	Total (Con Imp.)	Borrar
	Lluna Blonde Ale BIO (1)	1	2,05 €	2,05 €	
	Lluna Negra BIO (1)	1	2,20 €	2,20 €	
	Lluna Bruna BIO (1)	1	2,05 €	2,05 €	
	Lluna's Happy Trip BIO (1)	1	2,40 €	2,40 €	
	Lluna's Happy Flower BIO (1)	1	2,20 €	2,20 €	

5 x Sub-total de Productos: 9,01 €
Impuestos: 1,89 €
Costes de Envío - Envío convencional (Spain/Madrid): 6,82 €

TOTAL Carrito: 17.72 €

+ Introducir cupón descuento

[SEGUIR COMPRANDO](#) [HACER PEDIDO](#)

<http://tienda.cerveceslluna.com/shoppingcart/view> 1/2

Anexo 2

1. Vista exterior de la fábrica



2. Almacén de productos terminados





Anexo 3: Precio por unidad de 33cl de los Competidores: Tienda Online Solo Artesanos.

18/7/2018 Tu carrito de la compra

Pago mediante PayPal

	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	TOTAL
	Génesis Mediterrania Formato : 6 botellines de 33cl	1 ELIMINAR	22,95 €
	Lluna de Blat Formato : 6 botellines de 33cl	1 ELIMINAR	16,80 €
	Althaia Brown Ale	1 ELIMINAR	2,53 €
	Génesis Taronja Formato : 6 botellines de 33cl	1 ELIMINAR	22,95 €
	La Socarrada Formato : 6 botellines de 33cl	1 ELIMINAR	19,95 €
	Spigha APA (Na Valora) Formato : 12 botellines de 33cl	1 ELIMINAR	31,95 €
Total de productos (IVA incluido):			117,13 €
Total de envío (IVA incluido):			24,75 €
Total sin IVA:			117,25 €
Total de impuestos:			24,63 €
Cupones o vales de descuento			Total
<input type="text"/>			141,88 €
Utilizar este cupón			
Si quieres incluir un comentario, por favor, utiliza el siguiente campo de texto. Escribe tu comentario aquí...			
Acepto las condiciones generales de venta. Leer las condiciones generales de venta.			Finalizar compra



Anexo 4: Tarifa de Norma de Gestión ISO 9001.



Tarifas de acreditación
Rev. 2 Junio 2018

Anexo

TABLA II	
Inspección	
Certificación de Sistemas de Gestión	
Certificación de Producto	
Certificación de Personas	
Verificadores Medioambientales	
Verificadores de gases de efecto invernadero	
Proveedores de Programas de Intercomparación	
Productores de Materiales de Referencia	
1. Tarifa de gestión	
Inicial	1.363 €
Campo (a partir del segundo)	120 €
Emplazamiento (a partir del segundo)	100 €
Inicial consecutiva	980 €
Ampliación	980 €
Ampliación reducida	375 €
Visita de Control	1.286 €
Auditoría extraordinaria	1.401 €
Acreditación transfronteriza	1.426 €
2. Coste de la evaluación	
Auditor ⁽²⁾	1.070 €/día
3. Certificado de acreditación	
Certificado de Acreditación	830 €
Copia certificado acreditación o anexos técnicos	61 €
4. Cuota anual de mantenimiento de la acreditación	
Cuota base:	
Primera acreditación por esquema de acreditación	1.028 €
Segunda acreditación (y siguientes) para el mismo esquema	884 €
Complementos ⁽¹⁾ :	
Área del alcance (a partir de la segunda)	753 €
Campo acreditado (a partir del segundo)	131 €
Emplazamiento (a partir del segundo)	88 €

A estos importes deberá añadirse el 21% en concepto de **Impuesto sobre el Valor Añadido**.

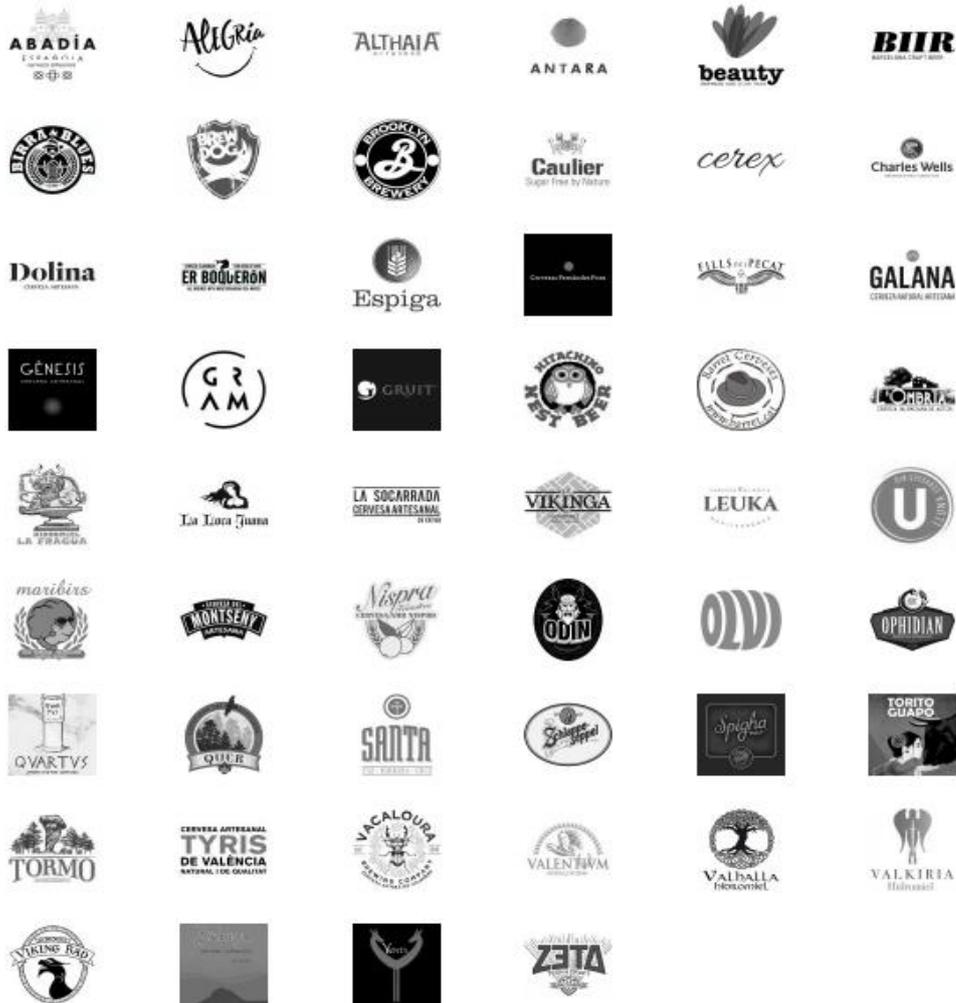
(1) Complementos y actividades específicas:

- En entidades de Inspección y Certificación de producto con varias **áreas en el alcance**: Organismo de control de instalaciones; organismo de control de productos; control metrológico: instrumentos en servicio; control metrológico: puesta en servicio; otras actividades.



Anexo 5: Marcas de cervezas artesanas en España

MAESTROS ARTESANOS





“No es la cerveza, eres tú (Eslogan de la marca)

“A la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra..., para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo segmento estratégico”. M. Godet (2000),

Extraída de Google.