



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS: PYME DE CERVEZA ARTESANAL

-Trabajo de Investigación-

POR

Rosario Comadrán

29.054

rosariocomadrán@gmail.com

Profesor tutor

Fernanda Maradona

Mendoza-2019

RESUMEN

El presente trabajo busca elaborar un plan de negocios para la empresa Old Krum, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en el gran Mendoza. El principal objetivo de la investigación es generar un plan estratégico que permita crear una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Para abordar el trabajo se utiliza, principalmente, el modelo sugerido por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016).

Se realiza un análisis exhaustivo de la situación interna de la empresa, utilizando cuestionarios y entrevistas personales, que permiten establecer el valor empresario generado actualmente.

Así mismo, se estudian las variables del entorno bajo el cual opera la organización, determinando el atractivo del sector de negocios. Además, se establece un análisis de la competencia y la posición competitiva de la empresa.

Finalmente, se exponen temas relativos a la formulación y selección de las estrategias empresarias y planes a seguir para alcanzar la eficiencia y generar un valor diferencial en el mercado.

Palabras clave: plan de negocios, cerveza artesanal, Pyme, estrategia competitiva, propuesta de valor

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: CONCEPTOS INICIALES	8
1. LA EMPRESA	8
1.1. HISTORIA	8
1.2. VISIÓN	9
1.3. MISIÓN	9
1.4. VALORES	9
1.5. VENTAJAS COMPETITIVAS	10
2. EL PRODUCTO	10
2.1. DEFINICIÓN.....	10
2.2. MATERIAS PRIMAS	10
2.3. CLASIFICACIÓN	10
2.4. PROCESO DE ELABORACIÓN.....	11
2.5. HISTORIA DE LA CERVEZA.....	12
2.6. MERCADO DE CERVEZA	13
2.7. CERVEZA ARTESANAL	15
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	18
1. INTRODUCCIÓN: VALOR EMPRESARIO	18
2. IDENTIDAD	19
2.1. VISIÓN	20
2.2. MISIÓN	21
2.3. CULTURA EMPRESARIA	22
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.5. CÁLCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN.....	27
3. DIFERENCIA	28
3.1. CÁLCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN.....	28
4. EFICIENCIA	30
4.1. CÁLCULO DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN	31
5. VALOR EMPRESARIO	33
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS	34

1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO	34
1.1. VARIABLES DEL NIVEL 1.....	35
1.2. VARIABLES DEL NIVEL 2.....	42
1.3. VARIABLES DEL NIVEL 3.....	46
1.4. CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO.....	50
2. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	51
2.1. SEGMENTO DE LA INDUSTRIA.....	51
2.2. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS.....	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA	55
1. LA EMPRESA Y SUS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS	55
2. ANÁLISIS DEL MERCADO META	55
2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	56
2.2. BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS.....	56
3. POSICIONAMIENTO	57
4. ESTIMACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO	58
5. MEZCLA DE PRODUCTO	59
5.1. AMPLITUD.....	59
5.2. LONGITUD.....	59
5.3. PROFUNDIDAD.....	61
5.4. CONSISTENCIA.....	61
6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	61
7. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIA	62
7.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	63
7.2. MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE).....	65
7.3. MATRIZ ARTHUR D. LITTLE (ADL).....	67
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	70
1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS	70
1.1. ESTRATEGIA DE MARKETING.....	71
2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	72
2.1. LA POSICIÓN COMPETITIVA EN FUNCIÓN A LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	73
3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	75
4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	78
5. ESTRATEGIA FUNCIONAL	79
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	83

ANEXO A	86
ANEXO B	88
ANEXO C	90
ANEXO D	92

INTRODUCCIÓN

El mercado de cerveza artesanal se encuentra en plena etapa de expansión y crecimiento. Según la Cámara de Industria Cervecera Argentina, el país posee un consumo per cápita de cerveza promedio de 45 litros anuales; pero comparado con otros países de la región el valor del indicador es relativamente bajo, por lo que su potencial de crecimiento es enorme.

Si bien el atractivo del sector es alto, existen ciertas dificultades y posibilidades de mejora que se deben tener en cuenta para poder desarrollarse eficientemente en el negocio. Las cervezas ofrecidas por productores artesanales se caracterizan por problemas en su homogeneidad, calidad regular de sus productos, y escasa innovación y variedad.

Old Krum es un emprendimiento reciente, creado de la mano de dos socios que buscan hacer de su pasión un negocio rentable. La empresa se dedica a la elaboración y comercialización de cerveza artesanal. Posee un su local comercial junto con su pequeña fábrica de cerveza en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza.

El objetivo general del presente trabajo será crear una propuesta de valor para generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, cuyo alcance será la región del gran Mendoza. Para ello, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las principales amenazas y oportunidades del entorno, y el sector bajo el cual opera la empresa, para lo cual se aplica el análisis del sector de negocios.
- Diseñar un modelo de negocios para la empresa.
- Determinar planes de acción y estrategias a seguir para lograr una ventaja competitiva.
- Establecer un posicionamiento diferenciado de la empresa.

Para abordar el trabajo se utilizará, principalmente, el modelo sugerido por Hugo Ricardo Ocaña en su libro “Dirección estratégica de los negocios” (2016).

En el capítulo número uno se realiza una breve descripción de los antecedentes, y la situación actual de la industria, el producto y la empresa bajo análisis.

El segundo capítulo muestra un análisis de las capacidades empresarias, reflejadas bajo el concepto de valor empresario, que se establece mediante los aspectos de identidad, diferencia y eficiencia.

Posteriormente, el capítulo tres establece un estudio de las variables del entorno bajo el cual opera la empresa y un análisis dinámico del mismo, determinando el atractivo del sector de negocios.

Luego, en el capítulo número cuatro, se realizará un análisis de la empresa mediante el estudio de ciertos aspectos como: el mercado meta, posicionamiento, la estimación de la participación de mercado de la empresa, su mezcla de producto, los canales de distribución, y su posición competitiva actual (utilizando las matrices de BCG, GE y ADL).

Finalmente, el último capítulo expone temas relativos a la formulación y selección de las estrategias empresarias y planes a seguir.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS INICIALES

En el presente capítulo se realizará una breve descripción de la empresa Old Krum, dedicada a la producción y comercialización de cerveza artesanal en la provincia de Mendoza. Se describirán los principales aspectos como: su historia, visión, misión, valores y ventajas competitivas con las que cuenta actualmente.

Posteriormente, se introducirá el concepto de cerveza: sus principales materias primas, clasificación del producto, su proceso de elaboración, su historia y evolución a través del tiempo. Se realizará un análisis de la actualidad del mercado, tanto a nivel nacional como mundial.

Finalmente, se hará hincapié en el concepto de cerveza artesanal y sus principales regulaciones, tanto en el país y como en la provincia.

1. LA EMPRESA

1.1. HISTORIA

Old Krum comienza como una simple actividad de interés y curiosidad en la cocina de un hogar. Los inicios del negocio surgen a principios de 2017 cuando Federico Monserrat, uno de los pilares del proyecto, decide comenzar a producir su propia cerveza artesanal.

Con el correr del tiempo fue perfeccionando su técnica y dando a conocer su cerveza a amigos y familiares. Un día, un amigo le propone elaborar 20 litros de cerveza para un evento el fin de semana. Es allí cuando se reúne con su actual socio, Luciano Suarez, y surge la idea de transformar su afición en una actividad de negocios.

En principio se comenzó produciendo en una olla de 50 litros cerveza de tipo rubia. Más tarde se incorporó mayor equipamiento para elaborar cerveza roja y negra. Finalmente, con el alquiler de un local de mayor espacio, se desarrolló el cuarto estilo: cerveza IPA.

¿Por qué Old Krum? El nombre surge como un homenaje, representando el apodo de un pariente alemán de Federico, quien les inspiró e infundió la pasión por la cerveza de buena calidad y sus conocimientos sobre la elaboración de esta.

Actualmente Old Krum se encuentra produciendo 3500 litros mensuales en su pequeña fábrica, ubicada en un local comercial en Godoy Cruz. Se elaboran cuatro estilos de cerveza: Golden ALE, Red ALE, Porter e Indian Pale ALE.

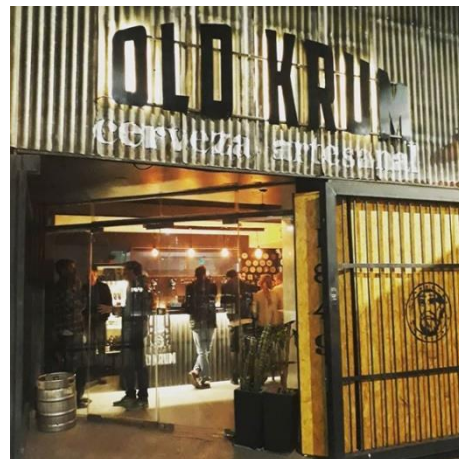
Cuenta con una estructura pequeña y simple, compuesta únicamente por sus dos socios. Federico se encarga de la producción y abastecimiento, y Luciano de su comercialización y logística.

Ambos socios son conscientes de que el crecimiento de la empresa debe estar acompañado por una correcta estructura y planificación estratégica que les permita ir ganando terreno, respetando siempre las bases de una buena cerveza artesanal: calidad de su materia prima, responsabilidad y la misma dedicación de aquellos primeros veinte litros.

Imagen N°1: Logotipo de la marca



Imagen N°2: Fabrica y local comercial



1.2. VISIÓN

“Ser reconocidos por la producción y comercialización de cerveza artesanal de calidad, y excelencia en el servicio en el gran Mendoza”.

1.3. MISIÓN

“Producir y comercializar cervezas de sabor auténtico y original, utilizando ingredientes naturales y de primera calidad, con la finalidad de brindar al cliente una experiencia única de consumo.”

1.4. VALORES

- Calidad del producto
- Mejora continua y aprendizaje constante
- Compromiso y servicio al cliente

- Innovación
- Compromiso social y con el medio ambiente
- Dedicación y esfuerzo

1.5. VENTAJAS COMPETITIVAS

- El Producto se elabora con materias primas naturales y de excelente calidad, sin aditivos ni conservantes, preservando el tradicional proceso de producción.
- Cuenta con un local de venta propio que promueve el contacto directo y personalizado con el cliente.
- Utiliza recetas que intensifican el aroma y sabor de la cerveza.
- Cuenta con su pequeña fábrica en el local comercial, la cual sirve como una atracción y permite captar el interés de los clientes en el proceso productivo de la cerveza.

2. EL PRODUCTO

2.1. DEFINICIÓN

Según la página de The Beer Times (2019), se puede definir a la cerveza como una bebida alcohólica no destilada; elaborada a partir de azúcares obtenidas de granos de cereales, saborizada y aromatizada con lúpulo.

2.2. MATERIAS PRIMAS

Sus ingredientes son:

- Agua: su principal ingrediente, y la cual representa entre un 90-95% de su composición.
- Malta: obtenida generalmente de la cebada, que es responsable de activar enzimas para convertir el almidón de los granos en azúcar fermentable.
- Lúpulo: los cuales aportan el amargor, los aromas, sabores y capacidades de conservación antibacterianas, además de estabilizar el proceso de formación y retención de espuma.
- Levadura: microorganismos que actúan transforman los azúcares en alcohol y dióxido de carbono, durante el proceso de fermentación.

2.3. CLASIFICACIÓN

Debido a la variedad de combinaciones en sus ingredientes y procesos productivos, existe una gran cantidad de clasificaciones de cervezas.

El sitio web Cerveza de Argentina (2019), afirma que el criterio más utilizado a la hora de definir el estilo de una cerveza es según su tipo de fermentación, clasificándose en:

- Cervezas Ale

Su fermentación se realiza a altas temperaturas y es el tipo más producido por cerveceros artesanales. Poseen un sabor más robusto y amargo, con aromas afrutados, y gran variedad de tonos y sabores. Su temperatura ideal de consumo es entre 7°C y 12°C.

- Cerveza Lager

Son cervezas de baja fermentación, más comunes en cervezas industriales. Su sabor es más suave y ligero, de aroma más liviano, equilibrado y limpio. Se recomienda consumirlas en temperaturas que rondan entre los 3 °C y 7°C.

2.4. PROCESO DE ELABORACIÓN

Sus principales etapas son:

1. Malteado: los granos de cereal de trigo o cebada se someten a un proceso en el que se transforman en malta.

2. Molienda y maceración: el cereal se muele y se mezcla con agua para extraer sus azúcares y obtener el mosto.

3. Cocción: se hierve el mosto junto al lúpulo.

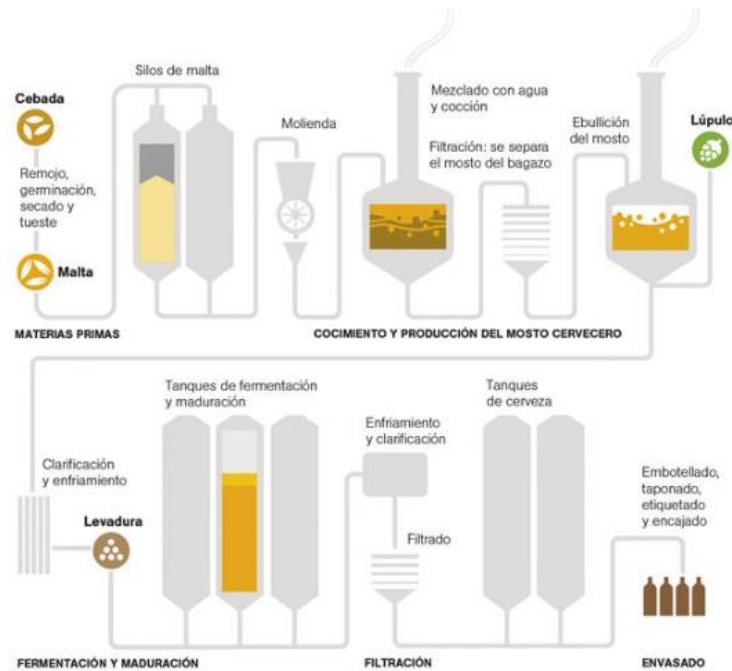
4. Fermentación: se añaden levaduras que transforman los azúcares del mosto en alcohol.

5. Maduración: el líquido reposa al frío para que se asienten los aromas y sabores.

6. Filtrado: se elimina la levadura para aclarar la cerveza.

7. Envasado: la cerveza se coloca en distintos empaques para ser comercializada.

Imagen N°3: Proceso de elaboración de cerveza artesanal



FUENTE: www.nationalgeographic.com

2.5. HISTORIA DE LA CERVEZA

2.5.1. Origen

Si bien no se sabe con exactitud quien inventó la cerveza, la página web de Cerveza y Salud (2019) asegura que su origen se remonta al periodo neolítico. Se estima que la producción de cerveza se habría producido de manera independiente y casi en simultáneo en la Mesopotamia, África, América y Medio Oriente.

Las primeras cervezas documentadas que surgen a partir del año 6000 A.C. muestran que este tipo de bebida era utilizada para fines terapéuticos por la civilización sumeria, para evitar infecciones provenientes del agua no higienizada.

Quienes tenían la responsabilidad de la elaboración de la cerveza eran las mujeres de elite y los sacerdotes. En aquel momento se producía lo que actualmente se denomina pan de cerveza, considerado un alimento nutritivo.

2.5.2. Evolución

En Alemania se dejó de lado la elaboración de pan de cerveza, para perfeccionar la técnica de elaboración y llevar a cabo las técnicas que se utilizan en la actualidad. Es allí donde surge “Bayerische Staatsbrauerei Weihenstephan”, la cervecería más antigua del mundo y cuyo origen se remonta al año 1040, según The Beer Times (2019).

Investigaciones de la Asociación de Cerveceros Argentinos (2019) afirman que en 1516 se creó la ley de pureza alemana, que determinó la elaboración de la cerveza con agua, cebada y lúpulo, y su precio.

Con la llegada de la Revolución industrial en 1850, se facilitó ampliamente su proceso de elaboración, lo que la convirtió en un producto de consumo y producción masivo. A partir de este periodo, comenzó a comercializarse mundialmente.

Así mismo, The Beer Times (2019) asegura que la publicidad y el marketing desarrolladas en el siglo XX y en la actualidad han contribuido significativamente en el posicionamiento de la cerveza como la bebida alcohólica más ampliamente consumida en el mundo, y la tercera bebida más popular, detrás del agua y el té.

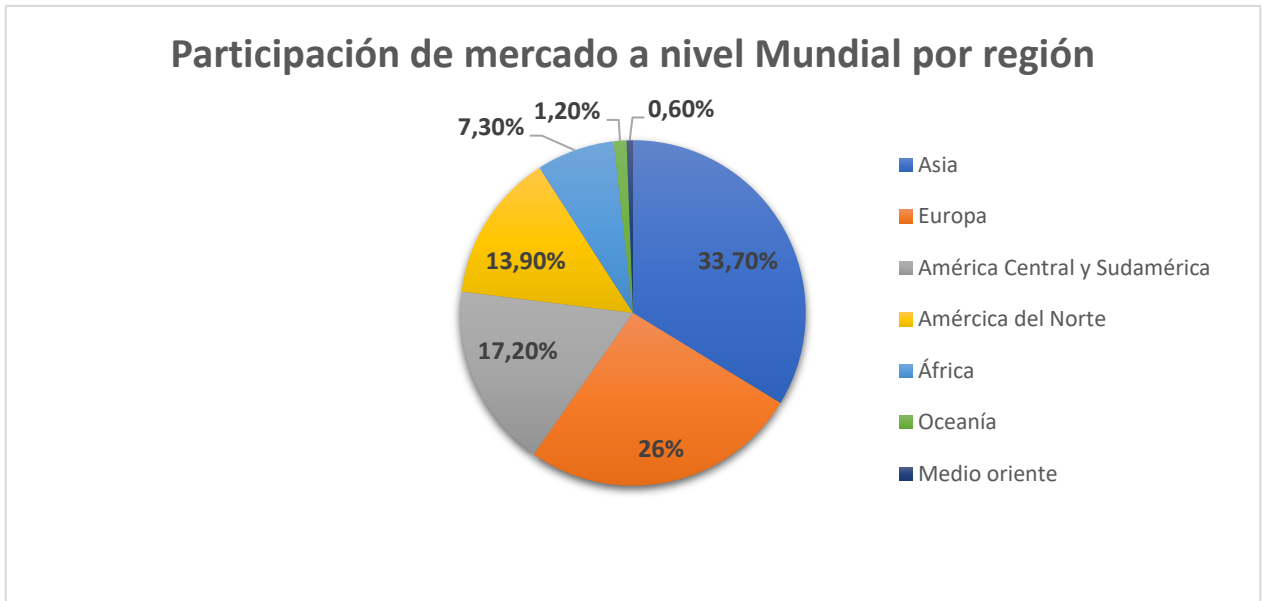
2.6. MERCADO DE CERVEZA

2.6.1. Mercado mundial

En su estudio realizado sobre la producción de cerveza entre 1998 y 2018, Statista (2019) muestra que actualmente, existe un incremento sostenido en cuanto a producción de cerveza a nivel mundial. En 2017 se produjeron 1,95 billones de hectolitros, lo que representó un crecimiento del 5,4% desde el 2007. Los países con mayor producción son: China, Estados Unidos, y Brasil.

Según la compañía japonesa Kirin (2018), Asia es quien posee el consumo total por continente más elevado, y consecuentemente la mayor participación de mercado a nivel mundial (poco más que un 30%), siendo China el país líder en la región y en el mundo.

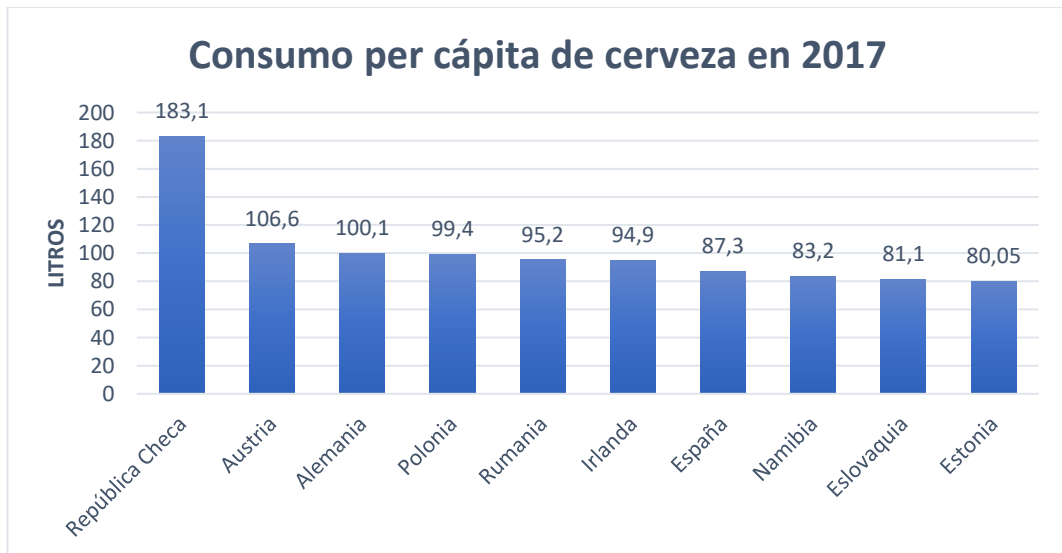
Cuadro N°1: Participación de mercado en consumo de cerveza según región en 2017



FUENTE: <https://www.kirinholdings.co.jp>

Sin embargo, si hablamos de consumo per cápita, República Checa es quien lidera ampliamente el ranking desde hace más de 15 años con un consumo promedio de 183,1 litros per cápita anuales; lo que equivale aproximadamente a 290 botellas de 633 ml por persona, por año.

Cuadro N°2: Ranking de los 10 países con mayor consumo per cápita a nivel mundial



FUENTE: <https://www.kirinholdings.co.jp>

La empresa Zion Market Research estima que en los próximos años el mercado asiático sea el de mayor crecimiento, América Latina es otro mercado importante con una probabilidad muy alta de

desarrollo y crecimiento. Mientras que se espera que en América del Norte y Europa se desarrolle a una tasa moderada.

2.6.2. Mercado Nacional

Si bien no se conoce con exactitud la fecha de inicio de la Industria Cervecera en Argentina, el portal Cerveza de Argentinas (2019) estima que ésta se desarrolló hace más de 120 años. La primera referencia que se ha encontrado con respecto a la elaboración de cerveza en Argentina pertenece al investigador Carlos Domingo Vives, quien asegura que en 1738 el inglés Thomas Stuart funda en Buenos Aires “La Zerbezería”.

La Industria Cervecera Argentina produce 20,4 millones de litros de cerveza al año y se consumen aproximadamente 45 litros per cápita anual en el país. El nivel de productividad de la industria cervecera se posiciona dentro de los más altos de la industria alimenticia, brindando más de 127.000 empleos en forma directa e indirecta, según los datos de la Asociación de Cerveceros Argentinos (2019).

La última evaluación de la categoría de bebidas del Observatorio Vitivinícola Argentino (2018), establece una tasa negativa de evolución en los últimos años en el rubro de gaseosas y vinos. La cerveza, en cambio, tuvo un pico en 2013, cayó en 2014, se mantuvo hasta 2016 y retomó una tendencia creciente en 2017 incrementando sus ventas un 10% durante ese año.

2.7. CERVEZA ARTESANAL

En la actualidad, el mundo de la cerveza ha tomado un papel protagónico a nivel mundial y su consumo ya es parte de un estilo de vida, en especial en jóvenes.

Las grandes compañías de cerveza industrial centran sus esfuerzos de marketing en ofrecer productos cada vez más homogéneos, de bajo precio, a través de publicidad masiva. Mientras que aquellos que ofrecen cerveza artesanal buscan garantizar una gran variedad de sabores y tipos de cerveza, desarrollando productos altamente diferenciados, con un importante enfoque en la calidad y en generar una experiencia de compra.

Si bien la industria de cerveza artesanal es relativamente nueva y emergente, ha tenido un crecimiento a pasos agigantados y muestra un potencial alentador. Dicho sector ha encontrado un segmento en el mercado cervecero de consumidores más sofisticados que buscan: originalidad e intensidad en el sabor, calidad, productos naturales sin conservantes o químicos, entre otros.

Según un estudio realizado por Deloitte México (2017), el origen de la cerveza artesanal tuvo lugar en Reino Unido a finales de 1970. Esta surge bajo el concepto de “microcervecías”, refiriéndose

a aquellas pequeñas industrias dedicadas a la producción cerveza de tipo ALE, mediante técnicas tradicionales.

No existe una definición clara sobre la cerveza artesanal, al ser un concepto relativamente nuevo. Las principales diferencias que existen entre la cerveza industrial y la cerveza artesanal se encuentran en: las proporciones, el tratamiento de la materia prima y su proceso de elaboración.

Sin embargo Brewers Association (2019), una de las asociaciones más importantes de cerveza artesanal en Estados Unidos, sostiene que para ser considerada cerveza artesanal esta debe ser:

1. Pequeña: con una producción menor a 6 millones de barriles.
2. Independiente: cuyo capital sea familiar, es decir, no ser conducida por una empresa transnacional.
3. Tradicional: que su producción derive de ingredientes naturales y tradicionales.

Se estima que el mercado de cerveza artesanal abarca el 2,5 % del mercado de cerveza total, y que este cuenta con más de 1500 productores a nivel nacional.

2.7.1. Marco legal

El negocio de cerveza artesanal es relativamente nuevo en el mercado, por lo que aún se encuentra poco regulado. Actualmente existe un gran número de pequeños productores que no se encuentran registrados, ejerciendo la actividad de manera ilegal.

En el año 2018 se fundó la Cámara Mendocina de Cervecerías Artesanales (CAMCA), la cual se define como el colectivo de cervecerías artesanales mendocinas organizadas para promocionar mejoras en la calidad y condiciones de producción, y comercialización. Actualmente cuenta con más de 70 socios.

A nivel nacional, se busca formalizar y regular la actividad. El Código Alimentario Argentino, a través de la Resolución Conjunta N° 5 - E/2017 de las Secretarías de Agregado de Valor y de Políticas Regulación e Institutos de los Ministerios de Agroindustria y de Salud de la Nación, autorizó que los rótulos de ciertas cervezas lleven la leyenda "Elaboración Artesanal". Esta medida abarca los productos que "no utilicen en su producción aditivos alimentarios, que se encuentren adicionadas únicamente con ingredientes naturales, cuya elaboración sea manual o semiautomática, y en caso de que se les agreguen jugos o extractos de frutas -éstos previamente pasteurizados- ". Dicha resolución fue publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina en enero de 2017.

A nivel provincial, el Portal de Noticias de Legislatura Abierta (2019) informó que el Senado aprobó el proyecto de ley presentado por el legislador Marcelo Rubio, quien trabajó junto a la CAMCA,

para regular la actividad del sector y darle seguridad al consumidor. Dentro de las principales medidas que busca el proyecto se destacan: control de envases de fraccionamiento, la creación del Registro Provincial de Productores de Cerveza Artesanal, protocolos de higienización periódica de los equipos y elementos utilizados para la elaboración y el expendio de cervezas artesanales, inscripción obligatoria del establecimiento (RNE) y el registro del producto (RNPA) ante los organismos respectivos, entre otros. Dicho registro otorgará un sello de garantía de elaboración a los bares y similares que expendan cerveza artesanal.

Según datos del diario Los Andes (2019), los productores deberán contar con libreta sanitaria y realizar la capacitación específica que brinda la Dirección de Higiene y Alimentos. Además, se prohibirá la utilización de aire comprimido para generar la espuma, agregar agua al producto terminado y servir el recipiente con cerveza a granel sin la debida higienización.

El proyecto aún debe ser debatido en la Cámara de Diputados de la provincia.

Conclusiones

La cerveza es una de las bebidas más antigua y consumida en la actualidad a nivel mundial. La misma ha ido transformándose y evolucionando con el correr de los años. Hoy en día existen múltiples variedades y estilos que se adaptan fácilmente a los diversos gustos y preferencias de los consumidores.

Si bien existen regiones cuyas culturas han adoptado el consumo de cerveza como estilo de vida desde hace siglos, se podría decir que en América Latina el consumo per cápita es aún bajo, por lo que su potencial de crecimiento es enorme.

El sector de cerveza artesanal es relativamente nuevo, y todavía se encuentra en pleno desarrollo y evolución. Actualmente el auge del concepto de cerveza artesanal lleva a catalogarla como una cuestión de moda, aunque muchos productores sostienen que se trata de un cambio mucho más profundo en las tendencias de consumo y a nivel cultural.

Old Krum debe centrar sus esfuerzos no solamente en crear cervezas originales y de calidad (capaces de diferenciarse en el mercado), sino también de elaborar planes y estrategias para adaptarse a los requerimientos del cliente y establecer una ventaja competitiva que les permita generar un crecimiento continuo a largo plazo.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

A continuación, se realizará un análisis de las capacidades empresarias de la organización. La misma está compuesta por tres elementos fundamentales: identidad, diferencia y eficiencia.

Se abordarán los conceptos tanto de manera teórica como práctica. Finalmente se determinará el valor empresario generado por la empresa bajo análisis.

1. INTRODUCCIÓN: VALOR EMPRESARIO

Para poder sobrevivir y desarrollarse en un entorno competitivo, la empresa debe crear una identidad que permita diferenciarse de los demás competidores. Para establecer una ventaja competitiva, se busca crear un valor para que los clientes prefieran sus productos y no el de la competencia.

El conocimiento y el saber son las bases competitivas de la empresa, los cuales se traducen en el valor que esta puede crear para atraer al cliente, quien al mismo tiempo posee su propia percepción de valor en base a sus demandas insatisfechas. El valor es el elemento vincular entre la empresa y el cliente.

El concepto de valor para el cliente (V_c) es subjetivo ya que depende de un conjunto de preferencias y percepciones propias del individuo, que busca satisfacer sus deseos. Para la empresa el valor (V_e) es objetivo, en un sentido estrictamente económico financiero.

Mientras más se asemejen el valor generado por la empresa y el del cliente, mejor será el posicionamiento competitivo de la empresa. En términos ideales, la empresa obtendrá una ventaja competitiva sostenible y superior cuando el valor del cliente (V_c) iguale al Valor empresario (V_e), es decir, cuando:

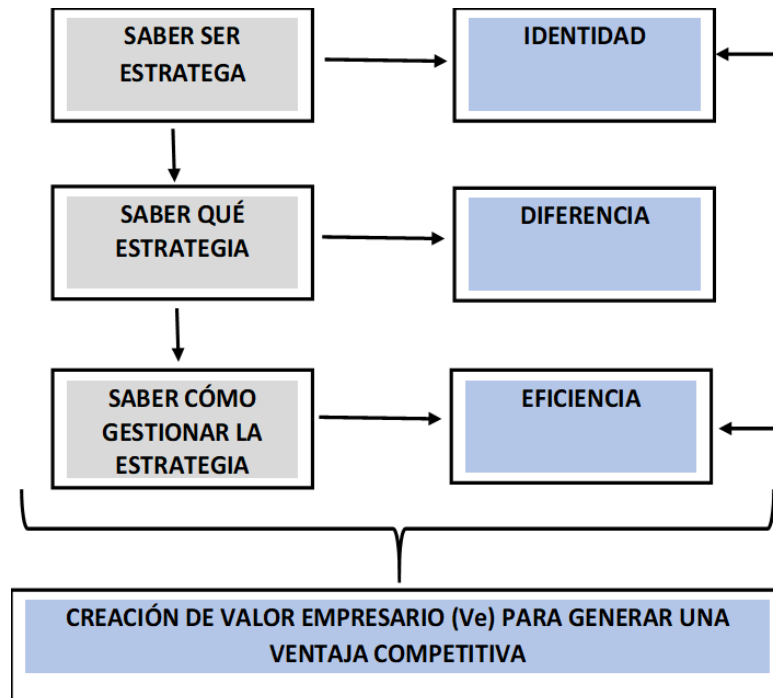
$$V_c = V_e$$

Ocaña (2016) señala que el “Valor empresario (V_e)= Identidad*(Diferencia- Eficiencia) “.

- La identidad se refiere al “saber ser” del estratega. Ésta se encuentra medida a través del factor de individuación (f_i), el cual es un elemento cuantitativo y subjetivo que mide los atributos propios de una empresa.

- La diferencia se refiere al “saber qué” estrategia es la más adecuada para competir en el negocio, se mide a través del factor de sofisticación (fs)
- La eficiencia se refiere al “saber cómo” hacer gestión de la estrategia en término de costos, se mide a través del factor de optimización (fo).

Imagen N°4: Creación de valor empresario



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Finalmente, la ecuación queda expresada como:

$$Ve = fi * (fs - fo)$$

El valor empresario (Ve) se puede definir como el factor de individuación (fi) multiplicado por la diferencia entre el factor de sofisticación (fs) y el factor de optimización (fo).

2. IDENTIDAD

Ocaña (2016) define a identidad como “aquello que posee atributos o cualidades que lo hacen solo igual a sí mismo”.

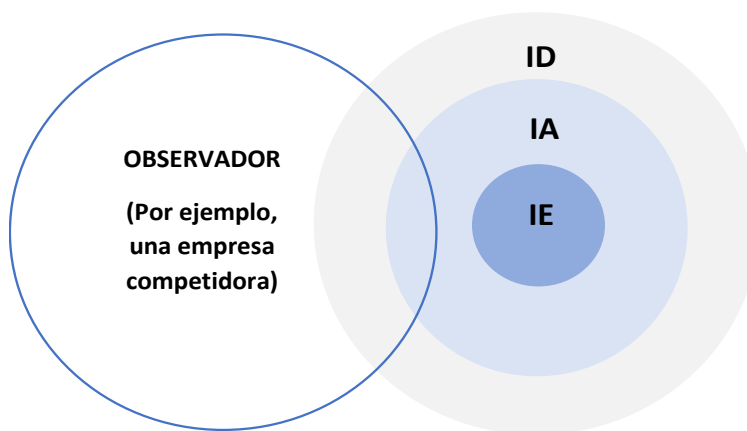
En el cálculo del valor empresarial (Ve), la identidad está representada por el factor de individuación (fi), que es una medida no financiera. El mismo está compuesto por cuatro elementos fundamentales: visión, misión, cultura y estructura de la organización.

Existen Tres tipos de identidad:

- La identidad esencial: es “el ser en sí”, quien carece de significado racional. No posee cualidades ni atributos. Es pura, transparente e indescriptible.
- La identidad accidental: es el “ser fuera de sí”, quien deviene de la identidad esencial y amplía su ámbito de realidad mediante cualidades o atributos propios de la empresa. Puede ser creada, modificada y adaptada.
- La identidad dinámica: se define como el “ser para sí”, es un movimiento endógeno cuya finalidad es la construcción continua del ser en sí.

Estos tres tipos de identidades convergen en la visión empresarial, conformando “la” identidad de la empresa o el producto, quien es la única capaz de lograr una ventaja competitiva sostenible.

Imagen N°5: Tipos de identidad



IE: Identidad esencial; IA: Identidad accidental; ID: Identidad Dinámica

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

2.1. VISIÓN

Hugo Ocaña (2016), define a la visión como “una cualidad y actitud que posee el empresario/estratega para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro (de los negocios)”.

La visión inicia la construcción de la identidad empresarial, quien está compuesta por cinco elementos fundamentales: el conjunto de valores y creencias, el sistema ideológico, la moral

organizacional, la política empresaria y la ética. En función de cómo se desarrollan y las características de dichos elementos, se puede establecer el tipo de visión empresaria.

Para analizar qué visión posee Old Krum se realizó un cuestionario de 27 preguntas, extraído del libro “Dirección estratégica de negocios (teoría y práctica)” (2016). El mismo se encuentra presente en la sección de “Anexos”, y posee la siguiente escala y tipificación:

- De 0 a 0,40: Visión difusa
- De 0,41 a 0,60: Visión compleja
- De 0,61 a 0,80: Visión simple
- De 0,79 a 1: Visión concentrada

Como resultado (0,69 puntos), se puede afirmar que Old Krum posee una **visión simple**. La misma se caracteriza por poseer valores y creencias que están conformados por pocos factores, pero estos son homogéneos, coherentes y sencillos. La ideológica se encuentra explícitamente formulada, y la conducta moral es clara y fácilmente asimilable por los miembros de la organización. En cuanto a sus políticas, también son claras y precisas, y su ética se presenta como una imagen visible y aplicable, que no confunde.

2.2. MISIÓN

“La misión es la tarea que se encomienda al empresario/estratega para que sus negocios sean exitosos” (Ocaña, 2016). Esta misma, se focaliza en la actividad específica de cada negocio que posea la organización.

A la hora de definir la misión se deben tener en cuenta ciertas variables:

- Clientes
- Producto
- Ámbito geográfico
- Competencia
- Ventaja competitiva

A continuación, se muestra la matriz propuesta por el profesor Hugo Ocaña (2016) para tipificar la misión de la empresa.

Matriz N°1: Tipos de misión empresarial

Orientación al producto	Alta	MISIÓN RÍGIDA	MISIÓN ABIERTA
	Baja	MISIÓN CERRADA	MISIÓN INESTABLE
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

A través de una entrevista realizada, ubicada en el anexo, podemos clasificar la misión de la empresa mediante la siguiente tabulación:

- De 0 a 0,40: Misión cerrada
- De 0,41 a 0,60: Misión inestable
- De 0,61 a 0,80: Misión rígida
- De 0,81 a 1,00: Misión abierta

Old Krum se posiciona con una **misión rígida**, al obtener un puntaje de 0,62 puntos. La misma se define como un tipo de misión concentrada en el producto, sin tener demasiado en cuenta las exigencias de la demanda. Es característico de aquellas empresas que ponen demasiada atención en los costos y la productividad, perdiendo de vista los cambios de los clientes.

Este tipo de misión puede ser efectiva cuando los clientes son cautivos, poseen bajo poder de negociación o los productos sustitutos prácticamente no existen.

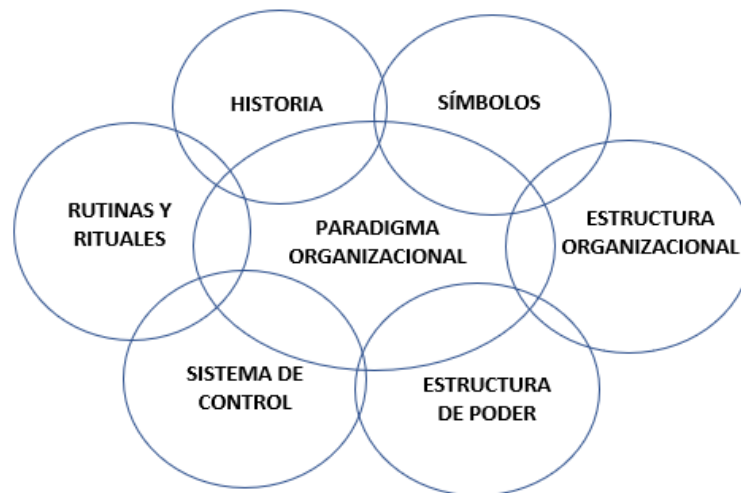
En etapas de madurez, donde las expectativas de los clientes son altamente variables, es poco probable que los negocios con este tipo de misión sobrevivan.

2.3. CULTURA EMPRESARIA

Robbins (1999) afirma que “la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de otras”.

La cultura de la empresa está determinada por el paradigma organizacional, que es el modelo de organización configurado por el valor empresario y contiene: valores, creencias, principios y postulados comunes y no discutidos en la organización

Imagen N°6: Paradigma Organizacional



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

El paradigma organizacional crea la identidad empresarial y representa a la organización. El mismo concreta el núcleo central, y está compuesto por tres leyes:

1. Los valores: dan identidad a la cultura de la organización, y están relacionados con los objetivos, metas y la misión.
2. Las creencias: son más específicas que los valores y son más implícitas.
3. Las presunciones: son aspectos de la vida organizacional tomados como verdades aceptadas y fáciles de reconocer.

Dentro de los principales elementos del paradigma organizacional se pueden mencionar:

- Historia: están referidas a situaciones, sucesos, personajes y anécdotas. La misma respalda los valores y creencias de la empresa.
- Rutinas y rituales: Las rutinas representan formas y costumbres cotidianas. Los rituales están por encima de las rutinas, como, por ejemplo: reuniones periódicas de trabajo, festejos, eventos en determinadas fechas.
- Símbolos: representaciones de jerarquía, acceso a ciertos beneficios, lenguaje.
- Estructura organizacional: se refiere a los niveles de jerarquía, autoridad, distribución de autoridades.

- Sistema de control: factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluación de desempeño, ya sean formales o no.

- Estructura de poder: la cultura está fuertemente definida por quienes poseen más poder. Son ellos quienes dictan valores, creencias y presunciones.

En el caso de Old Krum, su historia constituye uno de los pilares culturales de la organización. Su nombre hace referencia al personaje que comenzó con la inspiración del negocio, y quien infundió el valor de la calidad y excelencia en el producto.

Al poseer una dimensión pequeña, sus valores y visión están fuertemente arraigados a su reducido número de miembros. Su cultura está fuertemente orientada a la calidad y mejora continua.

Sus fundadores poseen la ventaja de crear una cultura desde cero, sin influencia de otras costumbres o ideologías anteriores. En ellos está la oportunidad y el potencial de crear una cultura fuerte, con bases sólidas.

Posee espacio para la innovación y libertad para la acción por parte de sus miembros. Sin embargo, aún falta una orientación hacia el servicio al cliente e iniciativa ante los cambios de gustos o preferencias.

Para obtener un mejor análisis de la cultura organizacional actual de Old Krum, se realizó un cuestionario (ubicado en el Anexo del trabajo) para determinar cuáles son las principales orientaciones en cuanto a la identidad de la empresa.

A continuación, se muestra la matriz de la cultura organizacional frente al cambio:

Matriz N°2: Cultural Organizacional frente al cambio

Identidad orientada a la diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA	CULTURA INICIADORA
	Baja	CULTURA REZAGADA	CULTURA SEGUIDORA
		Aceptable	Alta
		Identidad orientada a la eficiencia	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Según el cuestionario realizado, la cultura se determina mediante la siguiente tabulación:

- De 0 a 0,40: Cultura rezagada
- De 0,41 a 0,60: Cultura seguidora
- De 0,61 a 0,80: Cultura anticipadora
- De 0,81 a 1,00: Cultura innovadora.

El puntaje obtenido, 0,60 puntos, determina que Old Krum posee una **cultura seguidora**. La misma se caracteriza por una identidad orientada a la eficiencia. Las diferencias en cuanto a productos son creadas por los clientes, mientras que el rol de la empresa es acompañar el cambio y ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Luego de haber establecido la visión empresaria, misión de negocios y cultura corporativa, se debe establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener un cambio, ya que las estrategias son llevadas a cabo por personas que integran la empresa, mediante sus funciones y tareas.

Mintzberg (2001) define a la estructura de una organización como *“la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”*.

2.4.1. Diseño organizacional según Mintzberg

Los parámetros de diseño y los factores situacionales deben agruparse para crear lo que se llaman *“configuraciones”*. Mintzberg establece cinco tipos básicos de configuraciones como formas ideales o puras, cada una de las cuales es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa: estructura simple, burocracia profesional, burocracia mecánica, forma divisional y adhocracia.

No existe una estructura real que se ajuste perfectamente a una configuración. Sin embargo, las organizaciones son atraídas por una de ellas en busca de una armonía estructural interna.

En el caso de Old Krum, se podría decir que posee una orientación a una estructura simple, ya que es una organización pequeña y muy nueva, con una división de trabajo floja. El comportamiento no está formalizado, con un mínimo planeamiento y capacitación. Así mismo, se desarrolla en un ambiente bastante dinámico, ya que posee ciertos factores impredecibles (como la entrada y salida de competidores o el precio de ciertos insumos importados), y simple, en el sentido de que no se requiere una especialización o capacitación demasiado compleja para elaborar el producto.

Sin embargo, al ser una organización pequeña, su principal mecanismo coordinador es el ajuste mutuo que se da mediante la comunicación informal entre sus miembros, en este caso sus socios. Es por esto que también se podría definir a la estructura de Old Krum como un híbrido entre la estructura simple y la adhocracia, también llamado “estructura más simple”.

2.4.2. Tipos de estructuras y su adaptación al cambio

La organización debe ser analizada en cuanto a la relación estrategia-cultura y en la forma como la configuración estructural reacciona frente a los cambios del contexto. La estructura posee ciertas características que permiten diagnosticar cual es el tipo dominante y los rasgos esenciales que la caracterizan.

La adaptación de la empresa al cambio debe ser entendida como su capacidad de reconfigurar su estructura en función de las variables contextuales, provenientes del macroentorno o del sector, y las variables internas, provenientes de la propia organización.

La matriz de estructura frente al cambio muestra los distintos tipos de estructura relacionado a la identidad, orientada a la diferencia o eficiencia.

Matriz N°3: Tipos de estructura

Identidad orientada a la diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE	ESTRUCTURA INNOVADORA
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA	ESTRUCTURA CONSERVADORA
		Aceptable	Alta
Identidad orientada a la eficiencia			

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Según el cuestionario realizado a los socios acerca de la estructura organizacional frente al cambio, ubicada en el Anexo, Old Krum posee una **estructura conservadora**, al obtener una puntuación de 0,52 de la siguiente tabla:

- De 0 a 0,40: Estructura Burocrática
- De 0,41 a 0,60: Estructura Conservadora

- De 0,61 a 0,80: Estructura Flexible
- De 0,81 a 1,00: Estructura Innovadora

Las estructuras conservadoras ponen énfasis en la identidad orientada a la eficiencia. Se caracteriza por poseer parámetros organizacionales en equilibrio que normalmente rechazan los cambios planeados y no planeados. Además, no existen contradicciones importantes entre los miembros o las funciones de la organización.

La rigidez de sus planificaciones no restringe iniciativas individuales, dichas planificaciones buscan generar funciones y procesos repetitivos y previsibles. Frente a cambios en el negocio, las estructuras no modifican su configuración salvo un cambio de estrategia.

Su tipo de estructura se encuentra alineada tanto a su misión rígida como a su cultura seguidora que predomina en la empresa, orientada a la eficiencia, y con cierta resistencia al cambio o la innovación.

La empresa posee una estructura simple y no burocrática, con sistemas de comunicación y control informales. Su estructura jerárquica es prácticamente chata, y su poder se divide de manera más o menos equitativa entre los dos socios de la organización. Las responsabilidades y tareas se encuentran claramente diferenciadas entre sus miembros, y se utiliza las estructuras y acciones de las empresas competidoras como referencia para la toma de decisiones de la propia organización.

2.5. CÁLCULO DEL FACTOR DE INDIVIDUACIÓN

Como se mencionó anteriormente, la identidad organizacional está estimada mediante el factor de individuación (fi), que es un instrumento de medida no financiera enfocado a las actividades que producen valor. Es un elemento cuantitativo de naturaleza subjetiva, que señala los atributos o cualidades de la empresa.

El factor de individuación es un promedio simple de los cuatro elementos que conforman la identidad empresaria: visión, misión, cultura y estructura. El mismo se encuentra comprendido entre los valores de 0 (cero) y 1 (uno). Aquellos valores por encima de 0,50 indican que la identidad empresaria constituye una fortaleza (leve si es cercano a 0,50 y gran fortaleza si se aproxima al número 1). Por lo tanto, según el análisis de cada uno de los elementos realizados previamente, el factor de individuación de Old Krum es:

$$Fi = (\text{visión} + \text{misión} + \text{cultura} + \text{estructura}) / 4$$

$$Fi = (0,69 + 0,62 + 0,60 + 0,52) / 4 = 0,58$$

Como se puede observar, la visión simple y clara de la empresa es su principal pilar y fortaleza. En cuanto a su misión rígida y su cultura seguidora, constituyen leves fortalezas. Su estructura conservadora constituye la principal debilidad de la empresa, ya que aún no se encuentra correctamente desarrollada, y en muchos casos limita la capacidad de adaptarse o introducir cambios organizacionales o de orientación al cliente.

En síntesis, se podría decir que el valor de 0,58 indica que la identidad de Old Krum constituye una fortaleza, aunque muy leve.

3. DIFERENCIA

La diferencia es el “saber qué hacer” y se encuentra medida por el factor de sofisticación (fs). La misma es un impulsor de la ventaja competitiva, pero no una estrategia en sí misma.

Ocaña (2016) menciona que *“en términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Diferenciar es hacer conocer la diferencia del producto. Diferenciación es la especificación de las cualidades o accidentes de un producto para hacerlos reconocibles”*.

Para lograr la diferencia, la empresa debe centrarse en cuatro elementos básicos:

- Innovación: cambio planeado y controlado del proceso, introduciendo novedades.
- Mejoras: significa aumentar el valor del proceso, superando al actual.
- Coordinación: se entiende como ordenar tanto los procesos como sus actividades, a fin de que se orienten hacia un fin en común.
- Adaptación: hace referencia a acompañar, anticipar o iniciar un cambio con relación a los clientes, tanto internos como externos.

3.1. CÁLCULO DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Al igual que el factor de individuación, se trata de una medida no financiera. El factor de sofisticación mide las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario.

El procedimiento comienza con un mapeo de las actividades de valor del proceso de negocios. Luego de realizar el diagnóstico, se les otorga una puntuación subjetiva en una escala de cero a uno, para estimar las diferencias que generan dichas actividades.

Cuadro N°3: Análisis de las actividades de valor del proceso de negocios

Función /tarea	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	Se incorporó un calendario electrónico para organizar los tiempos de elaboración y entregas de pedidos	No se han introducido mejoras significativas en la administración general	Se realizan reuniones entre los socios periódicamente, aunque estas no se encuentran programadas	La administración no posee un sistema formalizado para el análisis y evaluación de clientes actuales o potenciales
ADQUISICIONES	No se han introducido innovaciones en cuanto a compras o adquisiciones de materias primas	Se han establecido buenas relaciones con el proveedor, mejorando el plazo de entrega de insumos y sus condiciones de pago	Se realizan alianzas o se unen con otros productores para la compra de ciertos insumos en cantidades mayores, a menor precio	Se tienen en cuenta los productos más vendidos y las calidades requeridas por los clientes a la hora de adquirir insumos
TRANSFORMACIONES	Se han adquirido nuevas tecnologías en los equipos de refrigeración en el para el proceso de fermentación	El encargado de la producción realiza cursos de formación y capacitación periódicamente	Existe una comunicación constante entre el área de transformaciones y el encargado de ventas para coordinar los pedidos de producción	El área de ventas mantiene informado al sector de transformaciones, en cuanto a las demandas o nuevos requerimientos de los clientes
MARKETING	Se ha participado en festivales y eventos municipales, como medio de publicidad de la empresa. Se desarrolló una nueva modalidad de venta del producto a través de la recarga del envase	Mayor actividad en las redes sociales de Instagram y Facebook, mediante sorteos y promociones en días especiales. Se ha mejorado la ambientación y el punto de ventas para hacer más agradable la experiencia de compra	Al poseer una estructura pequeña manejada por pocas personas, existe una gran coordinación entre marketing y las demás áreas	Se utilizan las redes sociales y el trato personalizado con el cliente para conocer mejor sus necesidades y recibir recomendaciones o quejas del producto.

Cuadro N°4: Factor de sofisticación

Función /tarea	INNOVACIÓN	MEJORAS	COORDINACIÓN	ADAPTACIÓN	VALOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,60	0	0,40	0	0,25
ADQUISICIONES	0	0,7	0,8	0,5	0,5
TRANSFORMACIONES	0,8	0,7	0,6	0,4	0,63
MARKETING	0,7	0,6	0,5	0,5	0,58
	0,53	0,48	0,58	0,35	0,49

El valor del factor de sofisticación (fs) es de 0,49, lo que significa que las actividades de valor de la empresa no están generando diferencias por encima del promedio.

Realizando un análisis de los valores de las columnas, se puede concluir que la empresa tiene sus mayores valores en coordinación (0,58 puntos), esto se debe principalmente a su pequeña estructura con poco personal que facilita la comunicación y el establecimiento de metas y planes comunes. La innovación (0,53) es una fortaleza de la empresa, aunque muy leve. Las mejoras (0,48) aún no generan diferencias por encima del promedio, siguen siendo una leve debilidad. En cuanto a la adaptación (0,35), es quien posee valor más bajo y constituye una debilidad bastante importante, falta orientación al cliente.

La lectura de los valores de las filas indica que la Administración general (0,25) es la que menos diferencias genera, mientras que el área de transformaciones (0,63) es quien más diferencias genera (seguida por el área de marketing y adquisiciones).

No se deben considerar los puntos bajos como negativos, más bien como oportunidades de mejoras concretas. En el caso de Old Krum, se debería mantener los niveles de coordinación e innovación en todas sus áreas, ya que constituyen las mayores diferencias que genera la empresa. Así mismo, se debería poner mayor énfasis en la adaptación y orientación del cliente, especialmente en el área de administración general (donde surgen los principales objetivos y estrategias de la organización).

4. EFICIENCIA

“La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica)” (Ocaña, 2016).

La eficiencia señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible, la misma se encuentra medida por el factor de optimización. Se recomienda enmarcar análisis de costos como medida de eficiencia en dos categorías:

- Costos estructurales: relacionados con la escala y la experiencia, el costo por cada actividad de valor.
- Costos de ejecución: dependen de la destreza del personal en la utilización de los recursos. Se mide mediante el tiempo ocupado en mano de obra.

4.1. CÁLCULO DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

Para la estimación del factor de optimización se debe desagregar el proceso de negocios en actividades de valor. Luego, se debe determinar para cada una de las actividades cuál es la medida de valor, en términos de costos, para un desempeño eficiente aceptable. Finalmente, se elige el indicador de costos más adecuado para la empresa, y se realiza el análisis.

Cuadro N°5: Análisis del valor de las actividades en función a sus costos

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES	
		PERSONAS	PROCESOS
ADMINISTRACIÓN GENERAL Indicador: costos asociados a la cultura empresarial	BAJOS	MEDIOS	MEDIOS BAJOS
ADQUISICIONES Indicador: costos asociados a tramitación de pedidos de compras	BAJOS	BAJOS	BAJOS
TRANSFORMACIONES Indicador: costos asociados a la cantidad y calidad de productos fabricados en un tiempo dado	ALTOS	BAJOS	MEDIOS
MARKETING Indicador: costos asociados a los ingresos por ventas	BAJOS	BAJOS	BAJOS

ADMINISTRACIÓN GENERAL: dado que el indicador de costos se orienta a la cultura, esta se presenta como seguidora. Por lo tanto, tiende a disminuir costos en búsqueda de eficiencia, coordinación y optimización. Sin embargo, existe aún poca experiencia por parte de los dueños en cuanto a la administración general y los procesos no se encuentran formalizados y bien definidos en esta área.

ADQUISICIONES: los dueños son quienes se encargan del proceso de adquisición. Los mismos poseen un trato muy personalizado y excelente relación con los proveedores, lo que les permite obtener ciertas ventajas como: facilidades financieras, descuentos, disminución del tiempo de entrega de mercadería, etc.

TRANSFORMACIONES: si bien se cuenta con experiencia y constante capacitación en esta área, aún no se ha podido adquirir equipamiento o innovaciones que permita generar economías de escala. Los costos asociados con la calidad del producto en esta área son importantes, ya que se busca crear productos que se diferencien por su calidad.

MARKETING: los dueños son quienes realizan las ventas y manejo de redes sociales, por lo tanto, poseen trato muy personalizado y conocen en profundidad a los clientes que concurren al punto de ventas.

Cuadro N°6: Factor de optimización

ACTIVIDAD	COSTOS ESTRUCTURALES	COSTOS EJECUCIONALES		VALOR
		PERSONAS	PROCESOS	
ADMINISTRACIÓN GENERAL	0,20	0,50	0,35	0,35
ADQUISICIONES	0,20	0,20	0,20	0,20
TRANSFORMACIONES	0,80	0,25	0,50	0,52
MARKETING	0,20	0,20	0,20	0,20
	0,35	0,29	0,31	0,32

El factor de optimización es igual a 0,32, lo que quiere decir que las actividades de valor se están realizando de una manera eficiente y el mismo constituye una fortaleza de la empresa.

Si se realiza un análisis de las columnas, se puede observar que los costos estructurales son quienes poseen mayor valor. Esto se debe a que, a pesar de que existe un alto nivel de utilización de la capacidad instalada, se debería ampliar la misma para poder generar economías de escala.

En cuanto a los valores de las filas, el área de transformaciones es quien genera más costos, ya que esta es la base principal de la organización.

Si bien Old Krum se orienta a la eficiencia y optimización de costos, sin dejar de lado su diferenciación en cuanto a calidad, por lo que aún se intenta mejorar las actividades relacionadas con procesos y adquisiciones.

5. VALOR EMPRESARIO

La expresión cuantitativa del Valor Empresario (V_e) es una estimación subjetiva y no financiera. Como se mencionó anteriormente, $V_e = f_i (f_s - f_o)$.

Se utiliza una escala de 0 a 1, en donde 1 es el mejor valor y 0 el peor valor para los conceptos de f_i y f_s . Mientras que para el f_o , la escala es inversa: los mejores valores se aproximan al 0 y los peores valores serían igual a 1. Por lo tanto:

- V_e igual a 1: la empresa se encuentra en el ideal de generación de valor.
- V_e mayor a cero y menor a 1: la organización se encuentra en buena posición, pero aún tiene posibilidades de mejorar el valor.
- V_e menor a cero: el resultado muestra que se requiere una revisión de los valores correspondiente a la optimización, ya que estos son mayores que los de diferenciación.

En el caso de Old Krum, el valor empresario (V_e) es igual a:

$$V_e = 0,58 (0,49 - 0,32)$$

$$V_e = 0,30$$

Se puede afirmar que, si bien el valor empresario es mayor a 0, aún sigue siendo bajo, existiendo grandes posibilidades de mejora.

Conclusiones

Analizando los componentes de la ecuación de valor empresario, se puede concluir que la identidad empresarial (medida por el factor de identificación) es la variable que genera mayor valor, lo cual es un factor para generar una ventaja competitiva superior.

Además, la diferencia entre el factor de sofisticación y el factor de optimización ($f_s - f_o$) es positiva, lo que significa que el precio pagado por las diferencias generadas por la empresa es aceptable. Sin embargo, se podría mejorar dicha diferencia, ya sea aumentando el factor de sofisticación (introduciendo innovaciones, mejoras, coordinación y adaptación en las distintas áreas de la empresa) o disminuyendo el valor del factor de optimización (mejorando la utilización de los recursos, es decir, la eficiencia en cuanto a costos).

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Con el análisis del sector de negocios se busca definir cuáles son las condiciones competitivas del sector. Se realiza un estudio del contexto y de las variables que afectan positiva o negativamente a la organización y sus objetivos (sus oportunidades y amenazas).

El estudio de dichos elementos le permitirá a la empresa realizar un diagnóstico sobre las condiciones favorables o desfavorables del sector y su potencial comportamiento, con la finalidad de planificar una estrategia que le permita cumplir con sus metas y ser superior a la competencia.

Además, se realizará un estudio de la dinámica del sector de negocios, lo que permite a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de dichas variables.

1. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO

Las variables que influyen en la organización serán clasificadas en tres niveles según su grado de importancia e impacto sobre la organización:

- NIVEL 1: Clientes, empresa bajo análisis, competencia.
- NIVEL 2: Proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, actores estatales y no estatales.
- NIVEL 3: Variables económicas, variables legales, variables tecnológicas, variables demográficas, variables políticas.

Dichos parámetros se evaluarán para verificar las condiciones favorables o desfavorables que ellas presenten, clasificándose en:

- Gran amenaza: valor "1"
- Leve amenaza: valor "2"
- Leve oportunidad: valor "4"
- Gran oportunidad: valor "5"

Finalmente se procederá a realizar un promedio simple de los tres niveles de variables considerados, donde:

- Valor final > 3: sector favorable

- Valor final < 3: sector desfavorable
- Valor final = 3: sector equilibrado

1.1. VARIABLES DEL NIVEL 1

1.1.1. Clientes

Clientes actuales

- **TAMAÑO DE MERCADO:** se puede afirmar que el tamaño de mercado es grande. A pesar de poseer un número de competidores importante, la demanda se mantiene a niveles muy elevados, en especial en temporadas “altas” de verano y primavera.

Sin embargo, las posibilidades de cobertura de dicho mercado son medias-bajas, ya que la empresa cuenta con una capacidad productiva limitada.

- **CRECIMIENTO DE MERCADO:** es alto, el sector de cerveza artesanal representa aproximadamente el 2,5 % del mercado total de cerveza, se trata de un mercado en permanente crecimiento con proyecciones muy alentadoras. La Cámara de Cerveceros argentinos estima que posee un crecimiento del 40% en los últimos cinco años¹⁸.

- **ELASTICIDAD DE LA DEMANDA:** presenta una elasticidad de la demanda media-alta. Los clientes están dispuestos a pagar un precio mayor a la cerveza industrial porque consideran que lo vale por su calidad. Sin embargo, un aumento de precio disminuye de manera casi proporcional su cantidad demandada.

- **PROPENSIÓN AL CONSUMO:** al no ser un producto de primera necesidad, su propensión al consumo en media-baja.

- **PODER ADQUISITIVO:** los clientes poseen un poder adquisitivo medio o medio alto.

Clientes-empresa

- **RELACIÓN CLIENTES ACTUALES/CLIENTES POTENCIALES:** la cuota de mercado que tiene la empresa en el sector es media-baja. Esto se debe al gran número de competidores directos presentes en el mercado, dicha participación está repartida de manera más o menos equitativa entre todos ellos. Sin embargo, la participación de mercado está altamente determinada por la capacidad productiva de cada competidor.

- **COSTO DE CAMBIO A LA COMPETENCIA DE LOS CLIENTES:** es bajo, no existen barreras significativas que dificultan el pase del cliente de una empresa a la otra, debido al gran número de competidores que ofrecen una amplia variedad de productos a precios competitivos.

¹⁸ <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>

- **DEMANDA DE SERVICIOS:** por lo general la demanda de servicios adicionales al producto es baja. El principal servicio solicitado es el de envío de mercadería cuando el cliente compra grandes cantidades del producto, como choperas para eventos o barriles de cervezas, y los snacks para acompañar a la cerveza tirada como maníes o pochoclos salados.

- **CONDICIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE:** se podría clasificar a la mayoría de los consumidores de cerveza artesanal como “consumidores gourmet de cerveza”, ya que no sólo se interesan en el precio, sino que además buscan un producto único de gran calidad y originalidad. En la mayoría de los casos, el valor para el cliente es elevado, al ser sus expectativas y exigencias altas.

- **CERCANÍA GEOGRÁFICA:** el valor de esta variable es alto, la ubicación del local de ventas es sumamente importante en este tipo de sector. Al contar con un gran número de competidores que se distribuyen por toda la provincia, ofreciendo productos con características similares, los consumidores no recorrerán grandes distancias para adquirir el producto.

En este caso se considera favorable, ya que Old Krum se localiza en un área residencial del departamento de Godoy Cruz, que cuenta con varios locales comerciales a su alrededor, con tráfico frecuente de vehículos y peatones.

- **HÁBITOS DE COMPRA:** la demanda de producto es bastante predecible y los hábitos de compra cambian conforme a la época del año. Las temporadas de verano y primavera son las que poseen mayor demanda del producto, acentuándose aún más los fines de semana y días festivos. Por lo general, durante el invierno y otoño se observa una leve caída en las ventas.

- **SENSIBILIDAD AL PRECIO:** al encontrarse en un segmento “premium” del sector cervecero, los consumidores están dispuestos a pagar precios más altos que la cerveza industrial porque consideran otras variables igualmente importantes a la hora de adquirir el bien (calidad, sabor, servicio al cliente, originalidad, etc.).

Sin embargo, los clientes poseen una sensibilidad al precio media-alta, la cual también se encuentra reflejada en la elasticidad de su demanda.

- **SENSIBILIDAD A LA MARCA:** es media-baja. Si bien los clientes valoran la calidad, el sabor, el servicio y la localización del local comercial, la mayoría de los consumidores suelen no ser muy fieles a la marca ya que buscan experimentar nuevos productos, independientemente de quienes los produzcan.

- **SENSIBILIDAD A CRITERIOS DE SEÑALAMIENTO:** al ser un producto de moda con una gran cantidad de oferentes, la comunicación y publicidad son fundamentales, por lo tanto, su sensibilidad es alta. Actualmente el marketing digital y la presencia en redes sociales constituyen la principal herramienta para el posicionamiento de la marca en este sector.

Old Krum cuenta con un perfil en las redes sociales de Facebook e Instagram, mediante los cuales se establece un contacto constante con los clientes actuales y potenciales. Los consumidores pueden realizar sus pedidos y sugerencias desde dichas plataformas, aunque el pago del producto se realiza de manera personal en el local comercial.

Clientes-competencia

- **TAMAÑO DE LOS CLIENTES POTENCIALES:** como se dijo anteriormente, existe un gran número de competidores que se reparten las ventas de manera más o menos equitativa, aunque existen algunas excepciones. Por lo que esta variable se considera que el tamaño de los clientes potenciales es grande.

Se puede decir que el volumen de ventas es bastante similar al de la mayoría de la competencia, aunque este podría aumentar si aumentase la capacidad de producción de la empresa.

- **GRADO DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES CON LA COMPETENCIA:** los clientes de la competencia pueden preferir alguna marca o cerveza en especial, pero por lo general buscan nuevas experiencias y variedades de producto. El grado de fidelización es relativamente baja.

- **FIDELIZACIÓN POR DIFERENCIAS:** a pesar de que los clientes buscan constantemente nuevos sabores y experiencias de consumo, a la hora de elegir una marca de cerveza artesanal valoran su homogeneidad, es decir, que cada tipo de cerveza comercializada mantenga su calidad y sabor a lo largo del tiempo.

Como consecuencia, las empresas deben centrar sus esfuerzos en diferenciarse lo máximo posible de sus competidores para lograr la fidelización de los clientes y generar una ventaja competitiva. La fidelización por diferencias se puede definir como media-alta.

- **FIDELIZACIÓN POR PRECIOS:** En el mercado en donde se desenvuelve la empresa analizada, la calidad del producto suele ser más importante que su precio a la hora de fidelizar clientes, por lo que esta variable se considera relativamente baja.

1.1.2. Empresa

Empresa-clientes actuales

- **NÚMERO DE INTERMEDIARIOS DENTRO DEL CANAL:** existe una gran cantidad de distribuidores dentro del canal. La mayoría de los pequeños y medianos productores no posee su propio local comercial, por lo que se opta por elegir como principales intermediarios a bares o patios cerveceros, ya que es allí donde se produce la mayor demanda del producto. Actualmente la presencia de este tipo de intermediarios es muy amplia y variada.

Generalmente los pedidos y la reposición del producto se realizan todas las semanas, previamente habiendo negociado el precio por barril entre ambas partes (lo cual depende de la cantidad de litros, la calidad del producto, y el tipo de cerveza que se comercializa).

Los productores utilizan sus propios barriles, y se encargan tanto del traslado de la cerveza hasta el punto de venta como de retirar los barriles vacíos una vez finalizada la cerveza. Por su parte, los bares o patios cerveceros son los encargados de la correcta refrigeración, instalación del barril en las canillas y gasificación adecuada del producto.

- **DISPONIBILIDAD DE INTERMEDIARIOS SUSTITUTOS:** la disponibilidad de sustitutos del canal es alta. Existe una gran variedad de intermediarios para comercialización de cerveza artesanal, como: bares, patios cerveceros, restaurantes, mercados, almacenes y comercios minoristas.

- **COSTO DE CAMBIO DE INTERMEDIARIOS:** el costo de cambio de intermediarios es bajo, en especial en bares o patios cerveceros. Esto se debe a que no existe un exceso de oferta importante para satisfacer la demanda. Por esto mismo, los intermediarios no poseen un poder de negociación que les permita fijar condiciones o restricciones muy exigentes.

- **CONTRIBUCIÓN A LA EFICIENCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN:** la contribución de los intermediarios en la eficiencia es media-alta, la misma es fundamental a la hora de comercializar el producto, en especial cuando se ofrece cerveza tirada. Afortunadamente la mayoría de los intermediarios cuentan con los conocimientos y la infraestructura adecuada para que la cerveza conserve su calidad (temperatura, nivel de gasificación, espuma).

Empresa-clientes- competencia

- **NÚMERO DE COMPETIDORES IMPORTANTES:** los competidores importantes son aquellos que poseen una capacidad de producción alta, por lo general con una producción mayor a los 10.000 litros mensuales. Actualmente el valor de esta variable es medio-bajo, en Mendoza existen un número reducido de grandes competidores, entre ellos se pueden mencionar: Antares, 23 Ríos, Pircas, Chachingo.

- **HOMOGENEIDAD DE LAS EMPRESAS:** es medianamente alta, lo que en muchos casos dificulta la diferenciación de las empresas en el sector.

El mercado se caracteriza por la existencia de una gran cantidad de competidores que ofrecen estilos de cerveza similares en un mismo segmento y cobertura geográfica. Sin embargo, existe una gran variedad en cuanto a la calidad que ofrecen y la capacidad productiva (existen pequeños productores que producen 50 litros por mes, y otros que llegan a más de 15.000 litros mensuales).

- **ESPECIFICIDAD DE ACTIVOS:** la especificidad de la mayoría de los activos es baja, no se necesita tecnología ni maquinaria compleja para iniciarse en el negocio.

Sin embargo, la producción de grandes volúmenes para comercializar requiere la inversión de capital para maquinaria e infraestructura. Muchos de los nuevos ingresantes se ven obligados a dejar el negocio porque no están dispuestos a invertir en los activos necesarios para superar la producción de 50 litros mensuales.

- **CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** El crecimiento de la industria cervecera es alto y constante. Sin embargo, durante el último tiempo el sector de cerveza artesanal es quien se ha mostrado más atractivo. Es por ello, que grandes corporaciones productoras de cerveza industrial han optado por diversificar su cartera de productos desarrollando cervezas de sabores más intensos y de mayor calidad, las cuales buscan competir con las cervezas artesanales.

- **COSTOS FIJOS DEL SECTOR:** para la producción de cerveza industrial, centrada en el volumen de producción, los costos fijos poseen gran importancia ya que se busca generar economías de escala para reducir el costo unitario del producto y trasladarlo a los precios.

Sin embargo, la producción de cerveza artesanal busca centrarse en la calidad del producto y no en su volumen. No existen grandes costos fijos en la estructura de costos, son medios-bajos.

- **FACILIDADES FINANCIERAS:** existen diversas facilidades financieras otorgadas principalmente por los municipios e instituciones como el Fondo para la Transformación y Crecimiento, que posibilitan la inversión de los pequeños productores.

- **INTENSIDAD DE LOS PROGRAMAS COMUNICACIONALES:** las estrategias comunicacionales han ido tomando importancia con el paso del tiempo. Al existir cierta homogeneidad en los productos, se busca el posicionamiento a través de estrategias de marketing que, a diferencia de la cerveza industrial, buscan ser más personalizadas y no de manera masiva.

Es por esto que las redes sociales y los eventos suelen ser los medios más efectivos para llegar al cliente, por lo que esta variable se considera media-alta.

- **VARIEDADES DE PRODUCTOS COMERCIALIZADAS:** por lo general se comercializan varios estilos de productos, diferenciadas por el tipo de cerveza (“rubia”, “negra” o “roja”) y ciertos sub-estilos dentro de cada categoría. Sin embargo, la ampliación de la línea de productos no suele ser muy grande, la mayoría posee un promedio de tres a cuatro líneas de producto.

1.1.3. Competencia

- **GRADO DE INICIATIVA DE LA COMPETENCIA:** las empresas del sector poseen similar grado de iniciativa (media-baja) a la hora de buscar una mayor posición. No existen grandes iniciativas, salvo determinadas excepciones.

- **ESTRATEGIAS OBSERVABLES DE LA COMPETENCIA:** por lo general las estrategias que desarrolla la competencia son medianamente bajas, evidentes y explícitas.

- **CAPACIDAD DEL COMPETIDOR/ES PRINCIPAL/ES:** la capacidad productiva es relativamente alta y constituye una ventaja muy importante dentro del sector. Los principales competidores producen más de 15.000 litros mensuales, lo que facilita la presencia de sus marcas en eventos de gran alcance y diferentes puntos de venta de la provincia.

- **DIFERENCIAS APORTADAS POR EL COMPETIDOR:** Existe un esfuerzo constante en generar diferencias, en especial con respecto a la calidad y buscar el mejor proceso productivo para alcanzarla; sin embargo, no existen grandes desequilibrios en el sector causados por esta variable que se considera media-baja.

Cuadro N°7: Análisis de las variables de nivel 1

VARIABLE	Tipificación	GRAN AMENAZA	LEVE AMENAZA	LEVE OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD	VALOR
1. CLIENTES						3,39
CLIENTES ACTUALES						2,6
Tamaño de mercado	Grande, pero poca capacidad para abastecerlo		X			2
Crecimiento De mercado	Grande				X	5
Elasticidad de la demanda	Media-alta		X			2
Propensión al consumo	Medio-bajo		X			2
Poder adquisitivo	Medio/ medio-alto			X		4
CLIENTES-EMPRESA						3,33
Relación clientes actuales/ potenciales	Medio-baja		X			2
Costo de cambio de la competencia a los clientes	Bajo	X				1
Demanda de servicios	Baja				X	5
Condición de valor del cliente	Medio-alto			X		4
Cercanía geográfica	Alto				X	5
Hábitos De compra	Predecibles/ aceptables			X		4
Sensibilidad al precio	Media-alta		X			2
Sensibilidad a la marca	Media- baja		X			2
Sensibilidad a criterios de señalamiento	Alta				X	5
CLIENTES-COMPETENCIA						4,25
Tamaño de los clientes potenciales	Grande				X	5

Grado de fidelización de los clientes a la competencia	Media-baja			X		4
Fidelización por diferencias	Medio-alto			X		4
Fidelización por precios	Medio-bajo			X		4
2. EMPRESA						4,32
EMPRESA-CLIENTES ACTUALES						4,75
Número de intermediarios dentro del canal	Muchos				X	5
Disponibilidad de intermediarios sustitutos	Muchos				X	5
Costo de cambio de intermediarios	Bajo				X	5
Contribución a la eficiencia en la comercialización	Medio-alto			X		4
EMPRESA-CLIENTES-COMPETENCIA						3,88
Número de competidores importantes	Medio-bajo			X		4
Homogeneidad de las empresas	Media-alta		X			2
Especificidad de activos	Baja			X		4
Crecimiento de la industria	Alto				X	5
Costos fijos del sector	Medio-bajo			X		4
Facilidades financieras	Varias			X		4
Intensidad de los programas comunicacionales	Media-alta			X		4
Variedades de productos comercializadas	Medio-alto			X		4
3. COMPETENCIA						3,5
Grado de iniciativa de la competencia	Medio-bajo			X		4
Estrategias observables de la competencia	Medio-bajo			X		4
Capacidad de los competidores principales	Medio-alto		X			2
Diferencias aportadas por el competidor	Medio-bajo			X		4
VALOR FINAL VARIABLES DE NIVEL 1						3,74

Las variables de nivel 1 presentan un sector favorable en cuanto a los clientes, la empresa y la competencia. Particularmente, la variable clientes es la que posee mayores oportunidades, al encontrarse en un mercado con crecimiento constante de la demanda.

1.2. VARIABLES DEL NIVEL 2

1.2.1. Proveedores

- **NÚMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES:** actualmente existen únicamente dos proveedores importantes a nivel regional, Malta y Monteño, que ofrecen todos los insumos necesarios para la producción. Los mismos se encargan también de la importación de productos que se necesitan del extranjero.

- **DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS PARA LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR:** existen sustitutos del producto del proveedor, pero se encuentran fuera de la provincia de Mendoza, usualmente en Buenos Aires, Rosario o Santiago de Chile, por lo que los costos de adquisición de dichos insumos resultan muy elevados.

No obstante, en muchas ocasiones se realizan asociaciones entre productores para adquirir grandes cantidades de materia prima a un precio menor.

- **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO DE LOS PROVEEDORES:** no solo se caracterizan por ser los únicos productos a nivel provincial, sino que también se diferencian por su calidad y variedad de insumos tanto nacionales como internacionales. La diferenciación del producto de los proveedores del Gran Mendoza es media-alta, por lo que sus precios también.

- **COSTO DE CAMBIO DE LOS PROVEEDORES:** el costo de cambio de proveedor es alto, ya que existe prácticamente un monopolio en la región. Son los proveedores quienes poseen un elevado poder de negociación, fijando condiciones y precios.

1.2.2. Posibles nuevos ingresantes

- **ECONOMÍAS DE ESCALA:** en el caso de los productores de cerveza artesanal se encuentran fragmentados, por lo que no alcanzan con sus volúmenes de producción a generar economías de escala. Muy difícilmente se podrían llegar a generar economías de escala, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores al sector.

- **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO:** en el mercado de cerveza artesanal la diferenciación de los productos es relativamente alta, principalmente en cuanto a las propiedades y calidad de la cerveza (sabor, nivel de espuma, aroma, consistencia), y por lo general cada productor centra sus esfuerzos en elaborar un producto único con su propia receta. Es por eso que se necesita contar con los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para desarrollar este tipo de producto.

- ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN: el acceso a los canales de distribución es fácil y sencillo, no constituye una barrera ni un impedimento.

- REQUERIMIENTO DE CAPITAL: al no ser un sector demasiado sofisticado en cuanto a tecnología e infraestructura, no se requieren grandes inversiones iniciales para el desarrollo del emprendimiento, su requerimiento es medio-bajo.

Por lo general, los nuevos ingresantes comienzan produciendo poca cantidad y realizan pequeñas inversiones a medida que crece su negocio.

- ACCESO A NUEVA TECNOLOGÍA: como se mencionó anteriormente, no se requiere de tecnología de punta para la elaboración.

Contrario a la producción de cerveza industrial, el proceso productivo de a cerveza artesanal busca ser de producción manual o semiautomática que utiliza técnicas tradicionales y simples.

1.2.3. Barreras gubernamentales

- REGULACIÓN A LA INDUSTRIA: al ser un sector relativamente nuevo, no existe demasiada regulación de la industria. A pesar de los esfuerzos para asegurar las condiciones bromatológicas y legales en la producción y venta de cerveza, aún siguen existiendo productores no registrados que comercializan libremente el producto de manera ilegal.

Sin embargo, el proyecto de ley para la regulación de cerveza artesanal en Mendoza ya ha sido aprobado por el Senado, y está en espera de ser debatido en la Cámara de Diputados de la provincia.

Por lo tanto, se podría decir que actualmente la regulación es media-baja, pero se estima que aumente en un futuro cercano.

- PROTECCIÓN A LA INDUSTRIA: si bien no existen beneficios concretos por parte del gobierno para proteger a la industria, actualmente existen ciertas acciones que han aumentado la protección de la industria de cerveza artesanal.

Según un artículo publicado por el diario Los Andes (2019) existe un proyecto de ordenanza presentado por un concejal del partido de Unidad Ciudadana, que busca fomentar la producción de cerveza artesanal en Godoy Cruz.

Algunos de los beneficios propuestos por la iniciativa son: exención de las tasas de habilitación y seguridad e higiene, quita de las tasas de comercio e industria durante los primeros dos años, desarrollo de una marca comunitaria para los productos, asistencia técnica en producción y comercialización, la participación en eventos organizados por el municipio y la creación de un “Fondo de sostenimiento para el Programa de Promoción de Producción de Cerveza Artesanal”.

1.2.4. Productos sustitutos

- **DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS CERCANOS:** existen un número importante de productos sustitutos cercanos, básicamente la mayoría de las bebidas alcohólicas como espumantes, vinos, licores, cocteles. Se considera que quienes generan mayores amenazas son los vinos y cervezas industriales.

- **COSTO DE CAMBIO DEL USUARIO:** el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es mínimo, al contrario, muchos usuarios lo prefieren ya que genera mayor variedad en sus momentos de ocio.

1.2.5. Actores estatales

- **ENTES REGULADORES:** no existen demasiados entes reguladores. Los principales son los Municipios, quienes se encargan de la habilitación municipal, y el Ministerio de Salud, responsable de otorgar el R.N.E. (registro nacional de establecimiento) y R.N.P.A. (registro nacional de producto alimenticio).

- **ENTIDADES MIXTAS DE DESARROLLO ECONÓMICO:** existen varias entidades que promueven la actividad del sector, el principal ente es el Fondo para la Transformación y Crecimiento de la provincia de Mendoza, que otorga créditos para ayudar a los productores.

- **ORGANIZACIONES Y REPARTICIONES PÚBLICAS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** se deben cumplir con ciertas normas y los requisitos ambientales como el manejo de los desechos (especialmente el agua y la malta), controles bromatológicos y aspectos de higiene y sanidad (sanitación de los equipos, prevención contra contaminaciones).

1.2.6. Actores no estatales

- **ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES:** en Mendoza se encuentra presente el ProDelCo (Protección del Consumidor) que vela por los intereses de los consumidores.

Además, a nivel nacional existe la C.A.P.C.A. (Cámara argentina de productores de cerveza artesanal) y la C.A.M.C.A (Cámara mendocina de cervecerías artesanales), quienes realizan acciones para regular y proteger al sector, y a los productores.

Cuadro N°8: Análisis de las variables del nivel 2

VARIABLE	Tipificación	GRAN AMENAZA	LEVE AMENAZA	LEVE OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD	VALOR
1. PROVEEDORES						1,33
Número de proveedores importantes	Bajo	X				1
Disponibilidad de sustitutos para el proveedor	Medio-bajo		X			2
Costo de cambio de los proveedores	Alto	X				1
2. POSIBLES NUEVOS INGRESANTES						2,2
Economías de escala	Medio-bajo		X			2
Diferenciación del producto	Medio-alto			X		4
Acceso a canales de distribución	Muchas posibilidades	X				1
Requerimiento de capital	Medio-bajo		X			2
Acceso a nueva tecnología	Medio-bajo		X			2
3. BARRERAS GUBERNAMENTALES						3
Regulación a la industria	Medio-bajo		X			2
Protección a la industria	Medio-alto			X		4
4. PRODUCTOS SUSTITUTOS						1,5
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Medio-alto		X			2
Costo de cambio de usuario	Bajo	X				1
5. ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES						3,5
Entes reguladores	Medio-bajo		X			2
Entidades mixtas de desarrollo económico	Medio-alto			X		4
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control	Medio-bajo			X		4
Contribución de organizaciones no gubernamentales	Medio-alto			X		4
VALOR FINAL VARIABLES DEL NIVEL 2						2,31

Las variables analizadas en el nivel 2 se presentan con un promedio desfavorable para la empresa. El reducido número de proveedores presentes en la provincia y las bajas barreras para nuevos ingresantes son las principales amenazas.

1.3. VARIABLES DEL NIVEL 3

1.3.1. Entorno económico

Representa uno de los parámetros más complejos y desfavorables dentro del entorno, al encontrarse en un periodo de recesión, incertidumbre y caída de la actividad económica.

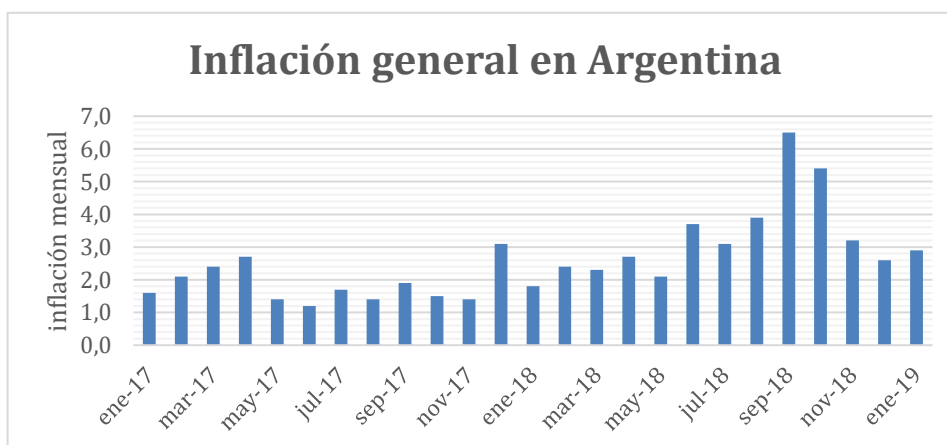
- **PERSPECTIVA DEL CRECIMIENTO DEL PRODUCTO BRUTO NACIONAL:** la tasa de crecimiento del PBI fue del 2,9 % en 2017. Sin embargo, tuvo una caída en el 2018, el Banco Mundial estima que el crecimiento de la tasa fue del -2,8%, atribuyendo las causas a la disminución en el consumo, el empleo y la inversión.

El informe de “Perspectivas económicas mundiales” del Banco Mundial (2019), estima una caída del 1,7 % para el 2019. No obstante, las proyecciones a partir del 2020 muestran un crecimiento positivo mayor al 2%.

- **TASA DE INFLACIÓN:** sin duda alguna, una de las variables más críticas y desalentadoras de este último tiempo. La Argentina se ha caracterizado por ser un país que ha mantenido durante muchos años un aumento sostenido del nivel de precios muy por encima de la media de la región.

Con un aumento de precios mensual mayor al 1% y llegando a picos de hasta 6,5 % (septiembre de 2018), la pérdida del poder adquisitivo trae consigo consecuencias como el aumento del nivel de desempleo, disminución en la inversión privada, caída de la actividad económica, aumento en la estructura de costos para productores, disminución en el consumo, entre otros. Según datos del INDEC (2019), la inflación anual del 2018 llegó al 47,6%.

Cuadro N°9: Inflación en Argentina (enero 2017-enero 2019)



FUENTE: www.indec.gob.ar

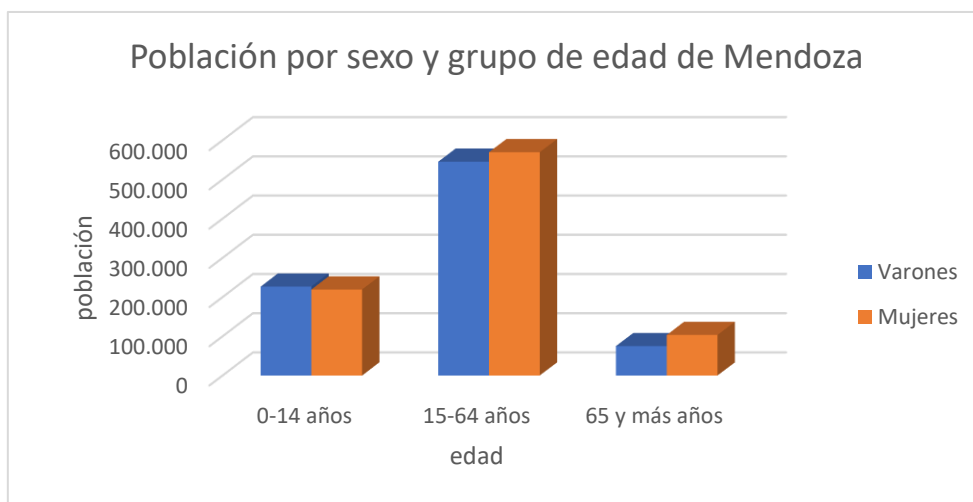
- **COSTO DE CRÉDITO:** la tasa de interés de los créditos en Argentina se ha mantenido en constante aumento durante el último periodo, aproximadamente un aumento del 60% desde el 2015. Actualmente la tasa se aproxima al 60% anual, este número desalienta la solicitud de créditos para la inversión y de cierta manera paraliza la actividad económica en el sector privado.

1.3.2. Entorno social-demográfico-cultural

La cultura y la sociedad ejercen un gran impacto en las conductas de compra de los consumidores y su comportamiento tanto individual como grupal. Estas variables influirán en los gustos y preferencias de los consumidores a la hora de adquirir un bien o servicio, algunas de ellas son:

- **COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN:** según edad y sexo la población en Mendoza posee una mayoría de población de adultos jóvenes y adultos medios, con predominio de mujeres sobre varones. Esta variable es positiva para el sector, ya que la mayoría de los consumidores son jóvenes o jóvenes adultos de entre 18 y 40 años.

Cuadro N°10: Población por sexo y edad en Mendoza



Fuente: INDEC

- **VALORES SOCIALES:** un estudio realizado por el CIS (2018), Centro de Investigaciones Sociales, sostiene que dentro de las escalas de valores de los argentinos la familia es considerada el valor más importante para la mayoría de la población, seguida por el trabajo y el estudio.

El 73 % de la población considera muy importante el tiempo libre y el 72% los amigos. Ambas variables son consideradas beneficiosas para el sector de la industria cervecera, ya que la mayor parte del consumo se produce en los momentos de ocio, en reuniones o eventos sociales. Los hombres, la

población entre 30 y 49 y la población con niveles socioeconómicos más altos, son quienes atribuyen mayor importancia al tiempo libre y amigos.

- **ESTILO DE VIDA:** los consumidores de la industria cervecera se caracterizan principalmente por ser jóvenes mayores de 18 años y jóvenes adultos, en su mayoría llamados como “la generación millennial”.

Según un artículo del diario El Economista (2018), esta generación se caracteriza por estar altamente informados sobre los productos y el mercado, y una baja tendencia al ahorro y la inversión. Además, prefieren invertir en experiencias, como salidas o eventos, y no en bienes físicos. Son personas muy comprometidas con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente, por lo que desconfían de las grandes empresas o corporaciones.

1.3.3. Entorno legal

- **PRESIÓN TRIBUTARIA:** según informes del IARAF (2018), actualmente la Argentina cuenta con 163 potestades tributarias, distribuidas en distintos niveles: 40 tributos a nivel nacional, 41 provinciales y 82 municipales. La presión impositiva es medianamente alta en la región, la misma se calcula como el porcentaje del PBI que representan los ingresos tributarios totales de un país.

La presión tributaria a nivel nacional alcanzaría el 26,2% del PBI en 2019, lo cual significaría aproximadamente un 33,4 % contando los tributos municipales y provinciales. La misma, deja un margen muy acotado de ganancias para quienes se dedican al comercio, en especial a las PYMES. Impuestos como el IVA o Ingresos Brutos y las tasas municipales, dificultan la rentabilidad de los negocios.

Actualmente la empresa no cuenta con empleados en relación de dependencia, por lo que la presión tributaria se reduce significativamente.

- **LEGISLACIÓN SOBRE EL MERCADO:** existen pocas normas y regulaciones específicas relacionadas con la elaboración y comercialización en el mercado de cerveza artesanal.

Recientemente el Código Alimentario Argentino sancionó una norma específica para cervezas elaboradas artesanalmente. Además, establece los requisitos que deben cumplir los envases de cervezas, y los barriles para la venta, así como los requisitos de higiene de los elementos en contacto con la cerveza.

- **NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD:** para la producción de cerveza artesanal, se den cumplir ciertas normas bromatológicas (relacionadas con el uso de desechos, material de los instrumentos de producción, características de la infraestructura), además de los requisitos para la habilitación municipal.

1.3.4. Entorno político

Actualmente, el poder y la política son dos variables que condicionan enormemente la dinámica competitiva en el país. Algunas de las variables más importantes son:

- **ESTABILIDAD POLÍTICA:** la estabilidad política argentina es medianamente baja. Si bien se cuenta con un largo periodo de democracia, no existen políticas de estado a largo plazo. Esta situación dificulta el planeamiento de acciones y estrategias de inversión o de negocios a largo plazo.
- **POLÍTICA DE APERTURA A LA ECONOMÍA:** con la eliminación del cepo cambiario y las restricciones a la importación, el país buscó abrirse nuevamente a los mercados internacionales.

A pesar de haber podido llegar a acuerdos importantes de comercio con países como China, aún sigue siendo difícil competir en el mercado internacional ya que las industrias nacionales se ven afectadas por los altos niveles de inflación y la inestabilidad económica del país. Asimismo, se dificulta demasiado la importación de insumos provenientes del extranjero debido al aumento constante del tipo de cambio.

1.3.5. Entorno tecnológico

No se puede pensar en competitividad empresarial si no se cuenta con la tecnología para ello. Es por ello que las empresas hacen esfuerzos importantes para desarrollar tecnologías que les permitan mayores niveles de calidad y productividad.

Actualmente, la tecnología brinda acceso a una gran variedad de fuentes de información sobre precios, competidores, técnicas, procesos productivos, etc. Las principales variables tecnológicas que se han tenido en cuenta son:

- **ACCESO A NUEVAS TECNOLOGÍAS:** la producción de cerveza artesanal no requiere de tecnología sofisticada, ya que busca ser un producto que derive del trabajo manual y artesanal, garantizando calidad y originalidad.

No obstante, en muchos países del mundo se utilizan equipos productivos semiautomáticos que mejoran considerablemente la eficiencia y garantizan la producción artesanal. Actualmente, estas maquinarias no se producen en el país y deben ser adquiridas en el exterior.

- **TASA DE OBSOLECENCIA TECNOLÓGICA:** la tasa de obsolescencia de la tecnología es muy baja, ya que se utilizan equipamientos y técnicas tradicionales con poca modernización del proceso productivo.
- **EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DEL SECTOR:** la evolución tecnológica de cerveza artesanal es lenta. Existen ciertas modernizaciones y nuevos tipos de insumos, pero son relativamente pequeños en comparación al sector de cerveza industrial.

Cuadro N°11: Análisis de las variables de nivel 3

VARIABLE	Tipificación	GRAN AMENAZA	LEVE AMENAZA	LEVE OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD	VALOR
ENTORNO ECONÓMICO						1,67
Perspectiva de crecimiento del Producto Bruto Nacional	Medio-bajo		X			2
Tasa de inflación	Alto	X				1
Costo de crédito	Medio-alto		X			2
ENTORNO SOCIAL-DEMOGRÁFICO-CULTURAL						4,67
Composición de la población	Favorable				X	5
Valores sociales	Medianamente favorables			X		4
Estilo de vida	Favorable				X	5
ENTORNO LEGAL						2,67
Presión tributaria	Alta		X			2
Legislación sobre el mercado	Medio-bajo		X			2
Normas de higiene y seguridad	Medio-alto			X		4
ENTORNO POLÍTICO						3
Estabilidad política	Media- baja		X			2
Política de apertura a la economía	Media-alta			X		4
ENTORNO TECNOLÓGICO						3
Acceso a nuevas tecnologías	Medio-bajo		X			2
Tasa de obsolescencia tecnológica	Baja				X	5
Evolución tecnológica del sector	Lenta		X			2
VALOR FINAL VARIABLE DE NIVEL 3						3

El entorno económico actual es la mayor amenaza dentro de las variables del macroentorno, quienes presentan un promedio de 1,67 y reflejan un entorno desfavorable.

1.4. CONCLUSIONES DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO

El valor final de cada una de las variables es el siguiente:

- Variables del nivel 1: 3,74
- Variables del nivel 2: 2,31

- Variables del nivel 3: 3

El Valor final para las tres variables es de 3,02, es decir, que opera en un sector equilibrado, con un leve predominio de oportunidades.

2. ANÁLISIS DINÁMICO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El diagnóstico de la dinámica de un sector de negocios o sector industrial posibilita realizar una evaluación acerca de la situación competitiva de la empresa. Para se tendrá en cuenta la combinación de varios enfoques como forma de asegurarse que el diagnóstico final es todo lo preciso que el análisis competitivo requiere.

2.1. SEGMENTO DE LA INDUSTRIA

Es necesario identificar el segmento de negocios de la industria bajo el cual compite la empresa para tener en claro los competidores más cercanos, el ciclo de vida del sector, y la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa.

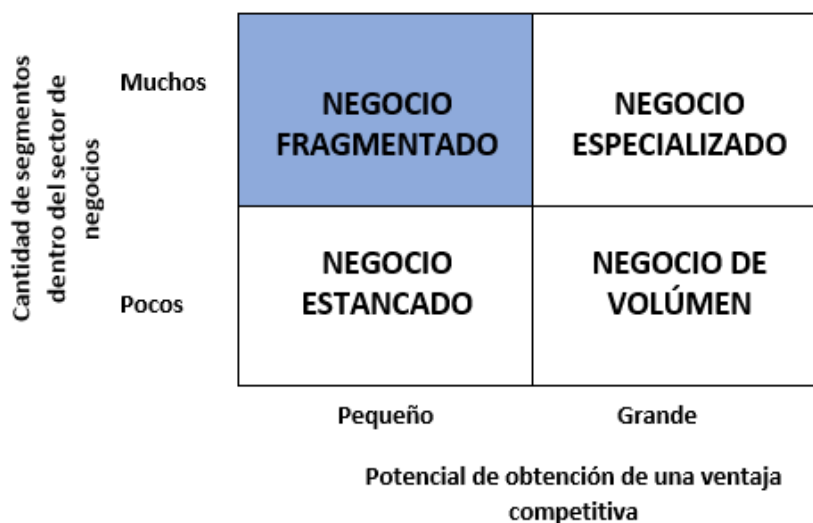
Ocaña (2016) define a un segmento de negocios como *“una parte del sector de negocios que posee características competitivas propias, con un valor percibido por el cliente asociado a un atributo específico y con variables que difieren, en algún aspecto, con las generales del sector”*.

Pueden existir uno o varios segmentos de negocios dentro de una industria, el comportamiento de variables competitivas del sector difiere en función al segmento que se considere. Varias empresas pueden desarrollar estrategias de negocios dentro de un mismo sector, y no ser competidores entre sí. La diferencia la establece el valor percibido por el cliente y el valor generado por la empresa en cuanto al atributo específico que demanda el segmento.

Si la sensibilidad a la diferenciación es alta, se podrán encontrar y crear segmentos de clientes específicos. Si por lo contrario el valor percibido está orientado al precio, la posibilidad de hallar o crear segmentos estará muy limitada.

El potencial de obtención de una ventaja competitiva se relaciona con las competencias, capacidades y habilidades de la empresa. Aquí deben considerarse ciertas variables como: tamaño de la empresa, conocimiento del negocio, capacidad financiera, etc.

Matriz N°4: Segmento de la industria



FUENTE: Dirección estratégica de negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016).

La industria de la cerveza se caracteriza por poseer una gran variedad de segmentos como: cerveza industrial, cerveza sin alcohol, cerveza artesanal, cerveza apta para celíacos, cervezas light, cervezas blancas, cervezas negras, entre otras.

Por otro lado, el potencial de obtención de una ventaja competitiva dentro es considerado relativamente bajo. Esto se debe al pequeño tamaño y capacidad productiva y financiera que posee actualmente la organización, al igual que la mayoría de las empresas del segmento.

Se puede concluir que Old Krum compite en un negocio fragmentado, caracterizados por ser principalmente PYMES que operan en mercados regionales y locales.

Por lo general, las ventajas competitivas estarán en función de innovaciones del producto y las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local. Además, existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente, obteniendo márgenes diferentes e inestables.

Las empresas que compiten dentro del sector deberían aplicar estrategias para consolidarlo, o especializarse buscando nuevas fuentes de ventajas competitivas.

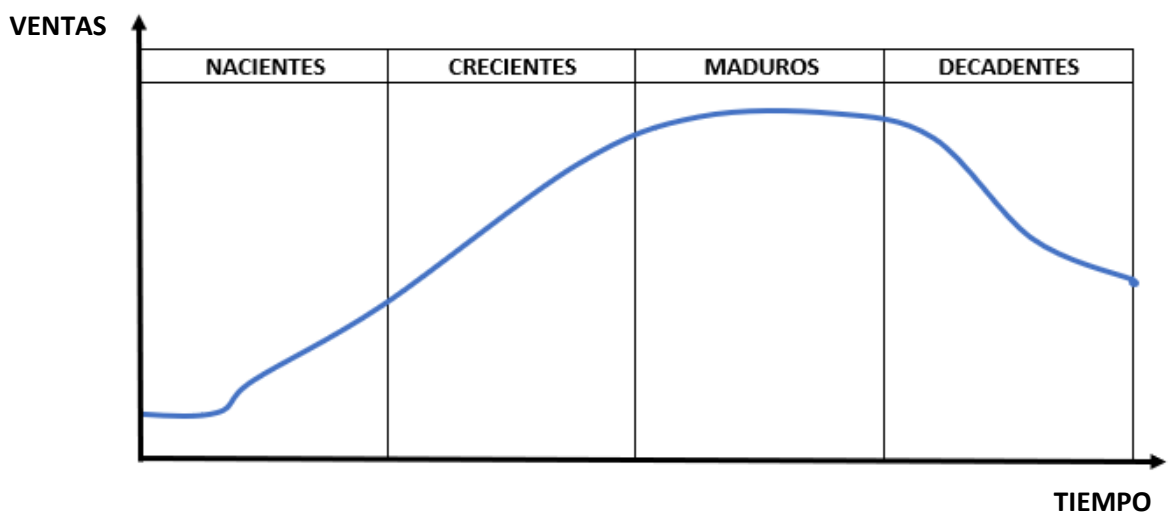
2.2. ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS

La vida de las empresas está atada al desarrollo del negocio: ellas nacen, crecen y mueren acompañando la evolución del mismo.

El ciclo de vida de un sector de negocio está en directa relación con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclos de vida son semejantes:

- Sectores de negocios nacientes.
- Sectores de negocios en crecimiento.
- Sectores de negocios maduros
- Sectores de negocios en declinación.

Imagen N°7: Ciclo de vida de los sectores de negocios



FUENTE: Dirección estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña, 2016

Se puede afirmar que el sector de negocios se encuentra en una etapa creciente. El mismo se caracteriza por una demanda en permanente expansión, debido a que el producto comienza a ser conocido.

Al comienzo de este periodo, los consumidores más innovadores son quienes demandan el producto, en este caso son los consumidores "gourmet", profundos conocedores y fanáticos de la cerveza artesanal. Son aquellos que están dispuestos a asumir el riesgo de la novedad y tienen el poder adquisitivo para hacerlo.

Con el paso del tiempo, el producto comienza a masificarse y los precios bajan. Como consecuencia, se genera un aumento en los volúmenes de ventas y utilidades, estableciendo un mercado atractivo con un aumento en el número de nuevos competidores.

Actualmente la presencia de patios cerveceros y bares han desarrollado un público mucho más amplio, principalmente de jóvenes que no poseen un conocimiento tan profundo de cerveza artesanal, sino que buscan más que nada consumir un producto de “moda”, en sus momentos de ocio o distensión.

Si bien la rivalidad competitiva es relativamente baja, comienza a aumentar, lo que generará el desarrollo de algunas armas competitivas como: economías de escala, diferenciación del producto, y lealtad a la marca.

El poder de negociación de los proveedores sigue siendo alto, aunque puede disminuir al incorporarse nuevos abastecedores atraídos por un sector creciente. Esta variable se puede apreciar actualmente con la incorporación de un segundo proveedor en la provincia.

Con respecto a los canales de distribución, existen cada vez mayores intermediarios dispuestos a invertir en el negocio, con lo cual, el poder de negociación de los intermediarios va disminuyendo.

Una característica esencial es que la buena rentabilidad puede ser alcanzada por los pocos competidores, haciendo que exista una convivencia de no-agresión de acciones estratégica.

Conclusiones

Le empresa opera en un sector equilibrado, en donde las mayores oportunidades surgen en el nivel uno, es decir, aquellas relacionadas con el cliente, la empresa y su competencia. Las variables del nivel dos son las que generan mayores amenazas, en especial aquellas relacionadas con los proveedores y los posibles nuevos ingresantes. Las variables del nivel tres también generan ciertas amenazas, principalmente por la inestabilidad económica y financiera que afecta actualmente al país

Con respecto a la dinámica del sector de negocios, el mismo se encuentra en una etapa de crecimiento, en donde es muy común la entrada de nuevos competidores que se ven atraídos por la demanda en constante expansión. El gran número de pequeños y medianos productores genera una fragmentación del negocio en pequeñas participaciones de mercado por parte de dichas empresas, y por lo general se dificulta establecer una ventaja competitiva superior.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU POSICIÓN COMPETITIVA

Old Krum es una empresa especializada en la producción y comercialización de cerveza industrial. A continuación, se describirán aspectos esenciales de la empresa como: la unidad de negocios, el mercado meta, el posicionamiento deseado, la estimación de la participación de mercado actual, la mezcla de productos ofrecida al cliente, los canales de distribución y la posición competitiva de la empresa.

1. LA EMPRESA Y SUS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

A la hora de realizar el análisis de la posición competitiva de la empresa, es necesario clarificar si la organización posee una sola unidad estratégica de negocios (UEN) o varias, lo que permitirá distinguir a la empresa como una organización especializada o diversificada.

Ocaña (2016) define a una UEN como *“una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de:*

- 1. Un grupo de clientes claramente segmentados.*
- 2. Un conjunto de productos orientados a satisfacer al grupo segmentado.*
- 3. Un conjunto definido de competidores.*
- 4. Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior”.*

Old Krum posee una única unidad estratégica de negocios, por lo que se define como una empresa especializada.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

Los mercados no son homogéneos, sus consumidores varían en una amplia cantidad de aspectos y características. Como consecuencia, las empresas necesitan identificar el segmento de mercado al cual desean dirigirse y centrar sus esfuerzos en satisfacerlos de la forma más eficiente.

Centrarse en un segmento meta requiere:

1. Segmentación de mercado: analizar los distintos grupos de perfiles de consumidores dentro de un sector según sus diferentes necesidades y preferencias.

2. Selección del segmento meta: seleccionar el o los segmentos de mercados a los cuales dirigirse.

3. Posicionamiento en el mercado: establecer y comunicar las ventajas distintivas de nuestro producto en el mercado

2.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Según Kotler (2015) un segmento de mercado es *“un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares”*.

Mediante la segmentación las empresas buscan dividir mercados grandes y heterogéneos en grupos de distintos específicos de compradores. Se basan en variables como: sus necesidades, deseos, actitudes, recursos, comportamientos de compra, o características como la ubicación geográfica de los clientes o edades. El objetivo es crear segmentos que contengan productos y mezclas de marketing específicos.

2.2. BASES PARA SEGMENTAR MERCADOS

No existe una única forma de segmentación de mercados de consumo. Las principales bases de segmentación son:

- Segmentación geográfica: se divide el mercado en naciones, estados, provincias, barrios, municipios, etc. La empresa puede optar por operar en una sola unidad geográfica o varias de ellas, teniendo en cuenta las características propias de cada región.

- Segmentación demográfica: divide a los compradores en grupos según la edad, sexo, ingresos, ocupación, nacionalidad, clase social, etc.

- Segmentación psicográfica: fragmenta el mercado según estilos de vida, personalidad, valores.

- Segmentación conductual: se agrupa a los consumidores en función al uso del producto, sus conocimientos sobre él y sus respuestas frente a ellos.

En el caso de Old Krum, se utilizaron las siguientes variables de segmentación:

- Geográfica
 - País: Argentina.
 - Provincia: Mendoza.
 - Localidad: Gran Mendoza.

- Demográfico
 - Sexo: indistinto.
 - Edad: principalmente adolescentes mayores de 18 años y adultos jóvenes (25 a 45 años).
 - Nacionalidad: indistinta.
 - Ocupación: indistinta.
- Psicográfico
 - Clase social: media y media alta.
 - Rasgos de personalidad: experimentadores, entusiastas e innovadores, que buscan la variedad y la emoción.
 - Estilo de vida: sociable, distendido.
- Conductual
 - Ocasión de compra: momentos de ocio.
 - Beneficios buscados: sabor, compañía, distención.

3. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento de un producto es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los clientes eligen aquellos productos y servicios cuyo valor empresario se asemeje o iguale a su valor de cliente, por eso por lo que las empresas deben enfocarse en crear su imagen propia en la mente del consumidor, para diferenciarse del resto de la competencia.

Old Krum busca ser reconocido por la producción y comercialización de cerveza artesanal de calidad, y excelencia en el servicio en el gran Mendoza.

Uno de los pilares de la empresa para establecer una diferenciación superior será, no sólo a través de sus diferentes canales y formatos de producto, sino también mediante la excelencia en el servicio, ofreciendo una experiencia de compra única. La empresa podrá establecer una diferenciación a través de sus servicios mediante acciones como:

- **Facilidad de pedido:** se refiere a la comodidad y simplicidad con la que un cliente puede ordenar un producto de la empresa. Para facilitar el pedido a clientes, la empresa cuenta con diferentes canales de comunicación como: líneas telefónicas, mensajería a través de WhatsApp, página web y perfiles en redes sociales, para que los clientes puedan realizar sus pedidos de choperas para eventos o encargos especiales sin necesidad de recurrir al local comercial.

- **Entrega:** incluye la velocidad, precisión y atención en el proceso de entrega del producto al consumidor. Este proceso es necesario tanto para el reparto de barriles a intermediarios como para la

entrega de choperas a clientes finales. Para ello, se cuenta con una planilla digital y un calendario electrónico en los cuales se registran todos los pedidos con sus datos correspondientes de entrega (fecha, hora, cliente, condiciones, especificación del producto, medio de pago, etc.).

- Instalación y asesoría: en el caso de la entrega de choperas, la empresa es responsable de la correcta instalación y puesta en funcionamiento de esta. Así mismo, se asesora a los clientes sobre ciertas técnicas de utilización, para que la cerveza mantenga sus propiedades como: nivel de gasificación, temperatura, espuma, etc.

- Capacitación del cliente: aquellos consumidores que adquieren el producto en el punto de ventas tienen la posibilidad de tomar contacto directo con los productores de cerveza y visitar la fábrica.

4. ESTIMACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La industria de cerveza artesanal en Mendoza se caracteriza por ser prácticamente un negocio fragmentado, ya que existe un gran número de competidores con un promedio muy bajo de participación de mercado.

No obstante, la falta de regulación y formalidad en el sector dificulta el análisis en cuanto a los competidores y su porcentaje de ventas en el mercado. Como consecuencia, se realizará un análisis aproximado para establecer la posición actual de Old Krum en el mercado. Para ello se tendrán en cuenta los litros producidos, ya que estos son prácticamente los litros vendidos (al existir una demanda que en muchos casos supera a la oferta).

Si bien es muy difícil establecer un número exacto de competidores en el sector, el diario Sitio Andino (2019) afirma que la Cámara de Cerveceros de Mendoza cuenta con más de cien socios hoy en día. La misma estima que la totalidad de sus participantes produce alrededor de 200 mil litros mensuales, lo cual significaría un promedio de elaboración de 2000 litros por productor aproximadamente.

Si se tiene en cuenta el caso de Old Krum, se producen 3500 litros por mes, lo cual lo posicionaría por encima de la participación promedio de mercado. Sin embargo, la misma es tan solo una cifra aproximada, ya la asociación solo tiene en cuenta los micro emprendedores que se encuentran registrados, dejando de lado grandes productores y aquellos que ejercen la actividad de manera ilegal.

Para establecer una cifra más aproximada de participación de mercado, se podría tener en cuenta los competidores más importantes del sector (quienes producen más de 10.000 litros al mes).

Para calcular la participación relativa de mercado de Old Krum con respecto a la producción de algún competidor, se tomó como referencia a “23 ríos”, quien actualmente se posiciona como una de las empresas más importantes a nivel provincial en el rubro de cerveza artesanal. Según datos del portal de noticias Mundo Cerveza (2018), dicha empresa produce 15.000 litros mensuales de cerveza. Por lo tanto, la participación de mercado de Old Krum sería:

$$\frac{\text{Producción mensual de Old Krum}}{\text{Producción mensual de 23 Ríos}} = \frac{3.500 \text{ litros}}{15.000 \text{ litros}} \times 100 = 23 \%$$

Se podría decir que, a pesar de poseer una producción mayor a la media del mercado, Old Krum posee aún baja participación con respecto a los competidores más importantes del sector (23% del mercado de “23 ríos”, aproximadamente).

5. MEZCLA DE PRODUCTO

Kotler y Keller (2006) definen un producto como *“todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”*.

La mezcla de productos es el total de productos que ofrece la empresa a sus clientes. La misma, está determinada por su amplitud, longitud, profundidad y consistencia.

5.1. AMPLITUD

Es la cantidad de líneas de producto que posee la empresa, es decir, *“el grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales de distribución, y tienen precios similares”* (Kotler y Keller, 2006). **Old Krum posee una única línea de productos: cerveza artesanal.**

5.2. LONGITUD

Es el número total de productos que se ofrecen en las líneas de producto. En el caso de Old Krum se ofrecen cinco tipos de producto, dependiendo de las necesidades del cliente:

- “Porrón”: botella de 500 cc, disponible en sus cuatro sabores. Se comercializan principalmente mediante encargo para eventos. También se encuentran disponibles en el local comercial.
- “Pinta”: vaso de cerveza de 500 cc, la medida de excelencia en cervezas artesanales. Se ofrece en el local comercial utilizando la técnica de cerveza tirada, en donde se utiliza un sistema de

cuatro canillas conectadas mediante un equipo refrigerante al barril de cerveza. El mismo permite conservar la correcta temperatura de la cerveza, junto con su sabor y gasificación adecuada.

- “Growlers”: botellones de plástico o vidrio reutilizables con capacidad de dos litros de cerveza tirada. Presenta una forma de ahorro (ya que es más económico que comprar pintas), es un recurso sustentable (se reutiliza el envase) y permite a los clientes disfrutar de la cerveza artesanal en casa. Su metodología consiste en adquirir el envase en el bar, para luego utilizarlo mediante la recarga. Conserva la cerveza en estado óptimo por aproximadamente 48 horas.

- “Choperas”: permiten la comercialización de cerveza en grandes volúmenes para cualquier tipo de eventos, con capacidad para 20 o 50 litros. Las mismas poseen un barril de cerveza en su interior, un tubo de CO2, un regulador de presión y una canilla conectada mediante una manguera al barril, para servir la cerveza. Están disponibles únicamente para alquiler. La empresa se encarga de su traslado e instalación del equipo.

- “Barriles”: se utilizan para la venta de cerveza a intermediarios como bares, patios cerveceros o restaurantes de cerveza tirada. Su capacidad es de 50 litros y permite la conservación de la cerveza en sus niveles óptimos, además de poseer un sistema que conecta el barril con la manguera, perteneciente a su respectiva canilla. Old Krum se encarga de trasladar el barril hasta el intermediario, este último es responsable de la refrigeración y la correcta gasificación de la cerveza.

Imagen N°8: Tipos de producto que ofrece la empresa



“Parrón” (botella de 350 CC.)



“Pinta” (vaso de 500 CC.)



“Growler” (botella recargable de 2 litros)



“Chopera” (dispositivo de autoservicio con capacidad de 20 a 50 litros)



“Barriles” (instrumentos con capacidad de 50 litros de venta a intermediarios)

5.3. PROFUNDIDAD

Se refiere a cuantas variantes de cada producto comercializa la empresa. Se elaboran cuatro variedades de cerveza artesanal de calidad: Porter, India Pale Ale, y Red Ale.

- Porter: es un tipo de cerveza ALE de color marrón rojizo oscuro, también conocida dentro de la clasificación de cervezas “negras”. Su aroma y sabor pertenecen al carácter de malta tostada, y posee un elevado amargor proveniente del lúpulo.
- India Pale Ale: también conocida como “IPA”. Su color es pálido anaranjado, similar al ámbar. Su característica particular es que posee una mayor cantidad de lúpulo que los demás estilos, lo que genera un importante amargor y aroma de la cerveza.
- Golden Ale: es una cerveza ligera de color dorado, clasificada dentro de los estilos de cerveza “rubia”. Su amargor es muy bajo, y su sabor es más dulce y frutado.
- Red Ale: su color rojo se deriva del tostado tanto de su cebada como de su malta. Su amargor es más bajo y su sabor dulce se orienta a un malteado y caramelo.

Imagen N°9: Variedades de cerveza que ofrece la empresa



5.4. CONSISTENCIA

Es el grado de relación de los distintos productos de la empresa, en cuanto a términos de uso, requisitos de producción, canales de distribución, entre otras. Los productos de Old Krum son consistentes ya que todos se encuentran dentro de la misma línea de productos, y responden al mismo segmento de clientes, con ocasiones de compra similar.

6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

En muchos casos, las empresas no venden directamente sus productos a los consumidores finales. Existen diversos intermediarios que conforman los llamados “canales de marketing”. Los

canales de marketing o canales de distribución se definen como “conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición “(Kotler y Keller, 2006).

El número de niveles de intermediarios determina la longitud del canal. De esta manera, Old Krum posee dos tipos de niveles de canal:

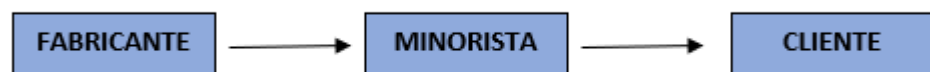
- Canal de nivel cero o canal de marketing directo

Está conformado por el fabricante, quien vende su producto directamente al consumidor final. Dentro de esta categoría se encuentran tanto la comercialización de cerveza en el punto de ventas de la empresa como la venta a domicilio de choperas.



- Canal de un nivel

Incluye un intermediario, encargado de establecer el contacto directo y comercializar el producto con el cliente final. En el caso de Old Krum se trata de un minorista (bar, restaurante, patio cervecero), que conecta los barriles de cerveza de la empresa a sus canillas para ofrecer cerveza tirada en su propio local comercial.



Recurrir a intermediarios no es tan rentable como la venta directa. Sin embargo, generan ciertas ventajas como: recursos financieros, contactos, clientes, experiencia, especialización, infraestructura, escala de operaciones, etc.

7. ANÁLISIS DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EMPRESARIA

Durante el análisis de la competencia y posición competitiva se diagnosticará la posición que posee la empresa en el entorno competitivo. Para llevar a cabo este análisis se utilizarán distintos enfoques representados mediante matrices, las más populares son:

- Matriz Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz Mc Kinsey o General Electric (GE)

- Matriz Arthur D. Little (ADL)

Dichas matrices no poseen validez absoluta, sus conclusiones no deben ser consideradas definitivas ni exactas. Ofrecen un pronóstico fiable para momentos concretos y con estabilidad de las variables consideradas.

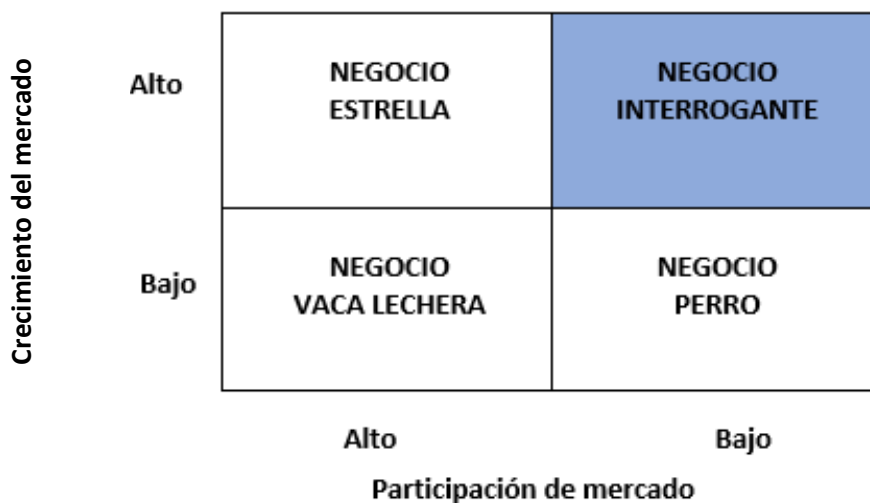
7.1. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Esta herramienta de análisis utiliza dos variables: crecimiento y participación de mercado.

El crecimiento del mercado se basa en la variación de las ventas comparado a periodos anteriores. Esta variable refleja el atractivo del sector de negocios. Un crecimiento sostenido del negocio determina mayor actividad y reducción de costos fijos por economías de escala.

La participación de mercado vincula las ventas de la empresa con relación a las ventas del principal competidor. Una mayor participación de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala.

Matriz N°5: Matriz BCG



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

La matriz establece cuatro cuadrantes:

- Negocios estrella: se desarrollan en industrias de alto crecimiento con elevadas cuotas de mercado. Generan buena rentabilidad, aunque también requieren de inversiones importantes.
- Negocios interrogantes: operan en mercados de gran crecimiento, pero aún poseen una participación de mercado relativamente baja. Requiere de inversiones importantes para aumentar su participación y convertirse en negocio estrella.

- **Negocio perro:** se caracterizan por poseer baja participación de mercado en un negocio que crece por debajo del promedio. Generan muy bajos flujos financieros y la inversión que requieren es casi nula. En estos casos se recomienda reinvertir o liquidar.

- **Negocios vaca lechera:** surgen como consecuencia de la caída del crecimiento del mercado por debajo del promedio, manteniendo una participación de mercado alta. Como consecuencia, no requieren altas inversiones y posee altas tasas de rentabilidad.

Actualmente Old Krum posee una participación de mercado relativamente baja en un mercado de gran crecimiento, por lo que se encuentra en un negocio interrogante. Este tipo de negocios se relacionan con negocios nuevos.

La estrategia básica en este tipo de negocios es aumentar la participación de mercado, lo cual se logra mediante altos niveles de inversión. A pesar de poseer una rentabilidad baja o nula, tienen gran potencialidad de convertirse en negocios estrellas.

7.1.1. Variante de la Matriz BCG

Mediante la variación de la matriz BCG, se ha tratado de subsanar el inconveniente que presenta al momento de estimar las variables que la componen donde se tomará en cuenta a la variable de crecimiento, ya no desde un concepto muy generalista, sino desde el crecimiento del sector donde se encuentra la organización y lo mismo ocurrirá en la variable de participación de mercado.

Matriz N°6: Variante de BCG

Crecimiento del sector	Alto	CONSERVAR LA PARTICIPACIÓN	DESARROLLAR EL NEGOCIO
	Bajo	SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR	RESTRUCTURAR O ABANDONAR EL NEGOCIO
		Alto	Bajo
		Participación de la empresa	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

La participación de la empresa sigue siendo relativamente baja dada su capacidad productiva, en un sector de alto crecimiento.

Como consecuencia se recomienda desarrollar el negocio, principalmente mediante la inversión tanto en marketing como capacidad productiva.

7.2. MATRIZ GENERAL ELECTRIC (GE)

La matriz GE actúa de forma complementaria a la BCG y soluciona dos inconvenientes de esta última:

- No requiere de datos externos a la empresa.
- Corrige la valoración de las variables de crecimiento de mercado y participación relativa.

Esta matriz considera que el atractivo del sector no se puede medir únicamente mediante el crecimiento de mercado, es por eso que posee múltiples subvariables como: amenaza de productos sustitutos, regulación gubernamental, aspectos legales, aspectos sociales, amenaza del ingreso de nuevos competidores, tamaño de mercado, disponibilidad de materias primas y/o insumos, etc.

La posición competitiva de la empresa se mide en función de variables como: participación relativa de mercado, precio del producto, calidad del producto, capacidad de producción, estructura de costos, servicios postventas, cultura organizacional, etc.

Para la construcción de la matriz se debe realizar el siguiente procedimiento:

1. Seleccionar las variables más relevantes correspondientes a “atractivo del sector”, estas deben ser representativas del sector bajo análisis.
2. Seleccionar aquellas subvariables más relevantes de la “posición competitiva”.
3. Asignar una ponderación que posea cada subvariable dentro de la variable que se trate (“atractivo del sector” o “posición competitiva”), la suma de las ponderaciones para cada variable debe ser igual a uno.
4. En una escala del 1 al 5 clasificar cada subvariable de la variable “atractivo del sector”.
5. En una escala del 1 al 5 clasificar cada subvariable según su nivel de atractivo (donde 1 significa poco o nada atractivo y 5 significa muy atractivos).
6. Realizar el producto de la ponderación y el nivel de atractivo de cada subvariable, y realizar las sumatorias correspondientes.
7. Representarla escalarmente en la matriz.

Cuadro N°12: Atractivo del sector

VARIABLE	CONDICIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE ATRACTIVO	VALOR
Crecimiento de mercado	Alto	0,3	5	1,5
Poder de negociación de los canales de distribución	Medio	0,2	3	0,6
Poder de negociación de proveedores	Alto	0,2	1	0,2
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Alta	0,15	2	0,3
Intensidad de la rivalidad competitiva del sector	Media baja	0,15	4	0,6
TOTAL		1		3,2

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Con un resultado de 3,2 se puede decir que el atractivo del sector es medio/alto.

Cuadro N°13: Posición competitiva

VARIABLE	CONDICIÓN	PONDERACIÓN	NIVEL DE ATRACTIVO	VALOR
Participación relativa de mercado	Medio bajo	0,3	2	0,6
Calidad del producto	Alta	0,25	5	1,25
Capacidad de producción	Media baja	0,2	2	0,4
Ubicación geográfica	Buena	0,15	4	0,6
Estrategias promocionales	Pocas	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,96

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

La posición competitiva se considera media/ baja.

Matriz N°7: Matriz Mc Kinsey

ATRACTIVO DEL SECTOR	5	<p><u>Posición proteccionista</u> Invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas.</p>	<p><u>Invertir para estructurar</u> Estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades</p>	<p><u>Estructurar en forma selectiva</u> Especializarse en productos. Transformar debilidades</p>
	3	<p><u>Estructurar selectivamente</u> Invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar a la competencia</p>	<p><u>Reconfigurar el Ve</u> Redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de reposicionamiento.</p>	<p><u>Expansión limitada cediendo la iniciativa</u> Invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valorados</p>
	1	<p><u>Proteger la posición y diversificar</u> Concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada.</p>	<p><u>Gestión eficiente de los ingresos</u> Proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.</p>	<p><u>Liquidar o reposicionar</u> Si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.</p>
		5	3	1
		POSICIÓN COMPETITIVA		

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Con los datos obtenidos acerca del atractivo del sector de negocios (3,7 puntos) y la posición competitiva (2,96 puntos) la recomendación se posiciona en el cuadrante de “Reconfigurar el Valor empresario”.

7.3.MATRIZ ARTHUR D. LITTLE (ADL)

Esta matriz utiliza dos variables:

- Etapa del ciclo de vida de los negocios
- Posición competitiva de la empresa

Una de sus principales ventajas es que, al analizar el ciclo de vida del negocio, incorpora las cuatro fases: iniciación, crecimiento, madurez y declinación.

Además, utiliza el enfoque de “trinidad competitiva” para representar las distintas posiciones competitivas que puede poseer una empresa: líder, seguidor, rezagado.

Matriz N°8: Matriz ADL

	INICIACIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	DESARROLLAR EL NEGOCIO			
SEGUIDOR			SELECCIÓN DE SEGMENTOS	
REZAGADO				ABANDONO

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

El sector de negocios se encuentra en una etapa de crecimiento. La posición competitiva de Old Krum se podría definir como “rezagada”, ya que existen muchos competidores, es un sector muy fragmentado y su cuota de mercado es relativamente baja.

El desarrollo del negocio implica innovar en los productos o hacer énfasis en la marca. La selección de segmentos es una forma de desarrollo de negocios para segmentos específicos, se debe poner atención en los costos y a optimizar los procesos de negocios. Por otro lado, el abandono o desinversión del negocio se da generalmente en la etapa de declinación, cuando la rentabilidad disminuye considerablemente.

Old Krum posee una situación y rentabilidad favorable a pesar de su posición competitiva, esto se da por el tipo de negocios en donde se desarrolla. Aún no existen competidores dominantes claros (salvo determinadas excepciones como “Antares”), es por esto que se debería optar por desarrollar el negocio, pero principalmente en seleccionar segmentos.

En síntesis, se puede observar que existe una cierta consistencia entre los resultados:

Matriz BCG	Matriz GE	Matriz ADL
Desarrollar el negocio	Reconfigurar el valor empresario/ fortalecer las capacidades	Desarrollar el negocio/ seleccionar segmentos

Las tres matrices se centran en la necesidad de la empresa de aumentar su participación o cuota de mercado, para poder establecer un mejor posicionamiento y generar un valor empresario a largo plazo. La empresa debe centrarse en aprovechar la etapa de crecimiento del sector para afianzar su posición competitiva dentro del mismo.

Conclusiones

Old Krum es una empresa especializada, que consta de una única línea de productos: cerveza artesanal. La misma, posee una participación de mercado aceptable, pero aún baja. Se buscará posicionarse en el mercado tanto con mediante su adecuada mezcla de producto y la excelencia en su servicio. Para poder llegar de la mejor manera al cliente, utiliza dos canales de distribución: la venta directa en su local comercial y a través de un intermediario minorista, en este caso bares o patios cerveceros.

Siendo un sector en crecimiento y la participación de la empresa relativamente baja, se recomienda desarrollar el negocio para aumentar la cuota de mercado y transformarlo en un “negocio estrella”.

Se debe mejorar la posición competitiva de la empresa tomando acciones rápidas que hagan hincapié en las fortalezas y capacidades de la empresa, para poder redefinir su valor empresario. Es conveniente fortalecer el posicionamiento de Old Krum frente a los líderes del sector, mediante el desarrollo mencionado anteriormente y la selección de segmentos que aún no han sido aprovechados por la competencia.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una de las decisiones más críticas para el destino del negocio es la selección de las estrategias a seguir por la empresa. No existe una sola estrategia, sino varias estrategias empresarias que dependen mutuamente y se relacionan jerárquicamente entre ellas.

A través de su libro “Dirección estratégica de negocios” (2016), Ocaña señala cinco dimensiones en la formulación de la estrategia:

- Estrategias Competitivas o de Negocios
- Estrategias de Posicionamiento competitivo
- Estrategias de Crecimiento
- Estrategias Organizacionales
- Estrategias Funcionales

1. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIOS

La estrategia de negocios define el cómo competir, es decir, la forma competitiva de la empresa dentro del sector. La misma sirve como “guía” sobre las cuales se desarrollarán las demás estrategias e incluye acciones de la empresa para imponer una ventaja competitiva superior a la de la competencia.

Matriz N°9: Estrategia competitiva

Sensibilidad al precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la diferencia orientada a la marca	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Como se mencionó anteriormente, dentro de la industria cervecera los consumidores de cervezas artesanales están dispuestos a pagar un “plus” por encima del precio promedio de cerveza en el mercado porque aprecian que el producto posea valores diferenciales. No obstante, también existe una sensibilidad al precio y una elasticidad de la demanda, ya que, ante un aumento en el precio del producto, la demanda disminuye casi en la misma proporción.

Se debe lograr generar una diferencia en el mercado mediante niveles de eficiencia que puedan trasladarse a precios aceptables. Como consecuencia, la empresa debe generar un valor superior mediante una identidad que busque un equilibrio entre la diferenciación y el precio del producto.

Old Krum debe centrar sus esfuerzos en ofrecer un producto de excelencia en calidad y servicio al cliente a precios competitivos.

1.1. ESTRATEGIA DE MARKETING

La matriz relacionada con la estrategia de marketing busca definir con mayor precisión los segmentos meta:

Matriz N°10: Estrategia de marketing

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios
		Número de segmentos	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Al hablar de línea de productos, se refiere a la cantidad de productos diferentes que comercializa la empresa, la cual está definida por su amplitud y profundidad. En el caso de Old Krum se comercializan una línea de productos, cerveza artesanal, con poca profundidad y amplitud, ya que se comercializan cuatro variedades de cerveza en poco volumen.

En cuanto al número de segmentos, como se mencionó anteriormente, son varios.

Como consecuencia, se recomienda seleccionar la estrategia de marketing diferenciado especializado en productos. El objetivo de dicha estrategia es enfocarse en mejorar y desarrollar su línea actual de productos (cerveza artesanal), mediante sus distintos formatos o modalidades dependiendo de las necesidades de los distintos clientes.

2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de una empresa está condicionada por su cuota o participación de mercado. Así, dentro de la trilogía competitiva el líder defiende su participación de mercado, el seguidor ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para lograr una participación de mercado aceptable.

Para lograr aumentar la participación de mercado, se utilizan estrategias de defensa o estrategias de ataque, dependiendo de las condiciones generadas por los factores controlables (fortalezas y debilidades) e incontrolables (amenazas u oportunidades).

La siguiente matriz refleja lo expuesto anteriormente:

Matriz N°11: Estrategia de posicionamiento competitivo

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIALES CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE Táctica envolvente	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIALES CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

A pesar de que Old Krum posea un valor empresario mayor a cero, aún presenta un leve dominio de debilidades por sobre sus fortalezas. Así mismo, se puede afirmar que existen mayores oportunidades que amenazas en el ambiente donde se desarrolla la organización.

Se debería optar por una estrategia de defensa con una táctica de Flancos. Al seleccionar una estrategia de defensa, la empresa podría optar por:

- Reconfiguración: busca generar un valor empresarial alternativo para el mismo segmento de negocios.
- Redefinición: busca una nueva cobertura geográfica o segmento de clientes.
- Mantenimiento: consiste en guardar la posición de segundo dentro del segmento donde compiten, generalmente cuando el sector es tan importante que ser seguidor al líder es buen negocio.

La técnica de flancos consiste en defenderse de las amenazas más vulnerables del sector y aprovechar las oportunidades que existan: aumento de la demanda, tamaño del mercado, segmentos no explorados.

2.1. LA POSICIÓN COMPETITIVA EN FUNCIÓN A LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Una de las principales variables para analizar y establecer el posicionamiento competitivo de una empresa es su participación de mercado y el valor empresarial generado por la misma. La empresa puede posicionarse dentro de la “trilogía competitiva” como líder, seguidor o rezagado, o puede enfocarse en un nicho de mercado dentro de la misma industria. La siguiente matriz refleja la posición competitiva que puede tomar una empresa:

Matriz N°12: Estrategia competitiva



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

El líder es quien genera un valor empresarial superior y posee la mayor participación en el mercado, debe permanecer expectante a las acciones de los demás competidores que buscan aumentar su cuota de mercado, y actuar en consecuencia.

El seguidor es aquel que posee alta participación de mercado, pero su valor empresarial es inferior al del líder. Asume una posición agresiva para aumentar participación de mercado, lo cual es visto como una amenaza para el líder.

Los rezagados son aquellas empresas que no se encuentran en condiciones de disputar la primera posición en el mercado, debido a su baja participación y valor empresarial. Los mismos pueden optar por tomar una posición adaptativa, que imponen el líder o el seguidor, o especializarse en un nicho de mercado con mayores oportunidades.

Aquellas empresas que operan en nichos de mercado poseen una participación baja del mercado total. Sin embargo, su valor empresarial es alto y asumen una posición de alta competitividad.

Al ser un sector fragmentado y con una demanda en expansión constante, las empresas que ocupan la posición de rezagadas en el sector de cerveza artesanal en el Gran Mendoza son, en su mayoría, rentables. Este es el caso de Old Krum que actualmente posee una baja participación relativa de mercado y un valor empresarial no muy elevado.

Utilizando el análisis de posición competitiva y la táctica de defensa de flancos se buscará:

- Mantener la participación dentro del sector

Por un lado, se busca continuar ofreciendo el producto a través de los medios convencionales de comercialización, tanto en el punto de ventas propio de la empresa (venta de “pintas” o “porrones”) como a través de intermediarios (venta de barriles a bares, patios cerveceros o restaurantes), compitiendo de manera directa con las principales marcas del sector.

- Reconfiguración

Se buscará, además, un reposicionamiento frente a la competencia. El objetivo será posicionarse primeros en una nueva categoría dentro del sector de negocios, para no tener que competir directamente con los grandes productores.

Dada la existencia de un gran número de competidores que buscan ganarse un lugar en la venta de cerveza tirada, se buscó un nuevo enfoque dentro del sector de cerveza artesanal para poder establecer un posicionamiento más efectivo que la competencia: se buscará ocupar el primer lugar en la mente del consumidor en cuanto a servicio de choperas para eventos o reuniones sociales, y como punto de recarga de cerveza mediante growlers. Por lo tanto, los principales esfuerzos de promoción y publicidad en redes sociales harán hincapié en este nuevo posicionamiento.

La principal oportunidad de estas nuevas modalidades de venta es que ambas alternativas aún se encuentran poco desarrolladas y utilizadas por los grandes competidores.

3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Existen tres formas o caminos para el crecimiento del negocio:

1. Estrategias intensivas: se focalizan en oportunidades que no han sido explotadas por la empresa, buscan aumentar la participación o cuota de mercado. Dentro de las estrategias intensivas se pueden mencionar:

- Penetración de mercados: busca aumentar la cuota de mercado mediante productos que actualmente ofrece.
- Desarrollo de clientes: busca ofrecer los productos actuales de la empresa a nuevos segmentos de clientes.
- Desarrollo de productos: consiste en ofrecer productos nuevos a clientes actuales.

2. Estrategias de diversificación: consiste en presentar productos nuevos a clientes nuevos.

Dentro de la diversificación, puede presentarse como:

- Diversificación relacionada: se interrelacionan dos o más actividades de valor o UEN.
- Diversificación no relacionada: crean negocios que no tienen nada que ver entre sí.

3. Estrategia de integración: se refiere a las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Dentro de la misma se pueden mencionar:

- Integración hacia atrás: la empresa incorpora a su sistema otra institución proveedora de algún insumo básico.
- Integración hacia adelante: una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final.
- Integración horizontal: negocios conjuntos entre empresas del mismo nivel.

Una forma de seleccionar el tipo de estrategia de crecimiento a seguir es mediante la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto, dicha matriz se muestra a continuación:

Matriz N°13: Matriz Ansoff



FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

Se recomienda a Old Krum centrarse en ofrecer su línea de productos a sus clientes, ya que es la estrategia más adecuada y menos riesgosa para comenzar con el crecimiento de un negocio. La estrategia recomendada a seguir es penetración de productos, por lo tanto, la empresa podría aumentar la participación de mercado aplicando las siguientes acciones:

- Desarrollar la demanda primaria: se busca una expansión del mercado actual, mediante el aumento de la tasa de uso del producto o buscar nuevas oportunidades de utilización del mismo.
- Aumentar la cuota de mercado: buscar atraer clientes de la competencia, mediante campañas comunicacionales, mejora del producto, reposición de la marca, reducción de precios, etc.
- Adquisición de mercados: se trata de comprar cuotas de mercado por adquisición de empresas o creación de empresas conjuntas.
- Defensa de una cuota de mercado: se trata de defender la cuota actual de mercado mediante mejoras o reposicionamiento del producto, estrategia defensiva de precios, reforzar la red de distribución, etc.
- Racionalización del mercado: implica reorganizar la localización de los mercados, implica concentrarse en los segmentos más rentables.

Ocaña (2016) propone una nueva matriz para seleccionar la estrategia de crecimiento, la cual evalúa dos variables: el atractivo del sector y la condición empresarial.

Matriz N°14: Variante de estrategia de crecimiento

Condición empresaria	Fuerte	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de clientes -Desarrollo de productos -Penetración de mercados -Integración vertical 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de clientes -Desarrollo de productos -Penetración de mercados -Diversificación relacionada -Integración vertical
	Débil	<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas -Diversificación -Desinversión 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de productos -Penetración de mercados -Integración vertical
		Bajo	Alto
		Atractivo del sector	

FUENTE: Dirección Estratégica de Negocios (teoría y práctica), Ocaña (2016)

En el caso de Old Krum, su condición empresaria sigue siendo débil, y se desarrolla en un sector atractivo, por lo cual sus estrategias a seguir podrían ser: desarrollo de productos (mejorando o modificando el producto, ampliando la gama de productos, rejuvenecer la línea de productos, mejorar su calidad), penetración de mercados (al igual que en la matriz de Ansoff) o integración vertical.

Luego de analizar las opciones mencionadas anteriormente, se llevarán a cabo acciones con respecto a:

- Desarrollo de productos

Se buscará la mejora continua en la calidad del producto, a través de la capacitación constante de quienes se encargan de su producción, y asegurando la calidad de los insumos y maquinaria. En temporadas altas de verano y primavera se podrían lanzar ediciones especiales de cerveza con sabores innovadores y originales.

- Penetración de mercados

Se procurará, principalmente, desarrollar y defender la cuota de mercado actual mediante la fidelización de clientes. Dicho objetivo se llevará a cabo estableciendo promociones especiales, sorteos, visitas a la fábrica, eventos de degustación de cerveza, etc. Además, se procurará aumentar la

presencia en eventos sociales de gran alcance, como festivales o ferias gastronómicas, con el objetivo de aumentar la publicidad y dar a conocer la marca.

4. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La formulación de la estrategia organizacional busca que el crecimiento de la estructura acompañe el crecimiento del negocio. Existen tres formas básicas de estructuración estratégica de la empresa:

- Desarrollo interno
- Adquisición o absorción
- Alianzas o fusiones

En el caso de Old Krum se debe optar por el desarrollo interno, también conocido como “downsizing”, la cual se asocia al crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, buscando una mayor penetración de mercado.

Se procura una adaptación coherente de la estructura organizacional a las estrategias de negocio y crecimiento, buscando alinear la visión, cultura y estructura organizacional a las estrategias propuestas anteriormente.

Dentro del desarrollo interno se proponen dos tipos de intervenciones para mejorar la eficiencia y el desempeño de la empresa:

- Intervenciones tecnoestructurales

Hacen referencia tanto a el diseño de puesto como a la organización de los departamentos. Para ello, es necesario definir las tareas y los roles de cada miembro, a fin de evitar el duplicado y la confusión de responsabilidades y tareas.

- Intervenciones estratégicas

Se trata de cambios culturales y estratégicos en la organización. En el caso puntual de estudio se remite a la correcta implementación de las nuevas estrategias y objetivos en toda la organización, a fin de generar el posicionamiento y la ventaja competitiva propuesta en el trabajo. Es de gran importancia la planificación de reuniones periódicas al menos una vez a la semana entre los socios, para evaluar el progreso de la misma.

5. ESTRATEGIA FUNCIONAL

También conocidas como estrategias operativas, se establecen programas para las diferentes áreas funcionales de la empresa que funcionan como base de los objetivos de negocio, crecimiento y organizacional. Las principales estrategias funcionales son:

- Estrategia de operaciones: comprende información y decisiones sobre fabricación, capacidad instalada, tecnología, nuevos productos, gestión de la calidad, organización de las operaciones e infraestructura, entre otras.
- Estrategia de comercialización: encargada del análisis de los mercados, competidores, segmentación, posicionamiento. Comprende decisiones sobre el producto, su precio, la distribución y comunicación.
- Estrategia financiera: realiza evaluaciones del desempeño económico-financiero de la empresa, mide ciertos indicadores como la rentabilidad, el riesgo, el costo de capital, etc.
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal: se encarga de la gestión de los recursos humanos. Comprende tareas relacionadas a la selección, promoción, asignación, desarrollo y evaluación del personal.

Uno de los pilares básicos en el nivel operativo es la manera en que se coordinan las diferentes áreas operativas para el logro de los objetivos comunes de la organización. Dada la situación actual del negocio, es necesario poner atención especial a las estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento y la eficiencia de la empresa, sin descuidar las demás estrategias funcionales (vitales para el correcto funcionamiento y desarrollo de esta).

Conclusiones

El mercado de cerveza artesanal se caracteriza por poseer una sensibilidad tanto por la marca como por su precio. Es por eso que la empresa debería seguir una estrategia de negocios orientada a fortalecer y diferenciar su marca del resto de los competidores del sector, ofreciendo productos a precios razonables y competitivos.

Para lograr dicho objetivo, es conveniente la utilización de una estrategia de marketing especializado en su única línea de productos que sea capaz de adaptarse a los distintos requerimientos de los consumidores.

Dado que el entorno se presenta como favorable y Old Krum aún no posee fortalezas sobresalientes, se recomienda utilizar como estrategia de defensa de posicionamiento competitivos la táctica de flancos. Dentro de la misma, se debería mantener la posición actual en el sector, ofreciendo

los productos de la manera convencional que lo hace el mercado. Pero además se debe optar por la reconfiguración del valor de la empresa, posicionándose en segmentos nuevos o no explorados al máximo por los competidores, como es el caso de cerveza de recarga mediante growlers o envases retornables.

Como estrategia de crecimiento, la empresa deberá enfocarse en cuidar su participación actual y fidelizar a sus clientes. Además, se recomienda desarrollar innovaciones en sus productos, tanto en su calidad como en su sabor, y sus modalidades de presentación.

A nivel organizacional, se debe generar un fortalecimiento y desarrollo interno de la empresa para alinear su estructura a sus estrategias. Así mismo, se deben generar objetivos y acciones a nivel operacional coherentes con las estrategias en niveles superiores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal del trabajo de investigación fue establecer un plan estratégico para generar una propuesta de valor que le permita a Old Krum crear una ventaja competitiva en el mercado de cerveza artesanal en el gran Mendoza.

La empresa posee una visión simple pero precisa, lo que genera una coherencia y homogeneidad en sus valores, creencias, moral, ética, políticas e ideología. Su orientación hacia la eficiencia y el producto se ve reflejado en su misión rígida, la cual se encuentra acompañada por una cultura seguidora y una estructura conservadora, que acompañan los cambios, pero muy difícilmente tomen la iniciativa en el negocio.

La diferenciación de la empresa alcanza sus niveles más altos en los aspectos relacionados a la coordinación, esto se debe a su pequeña estructura y número reducido de personal que facilita la comunicación y la resolución de problemas. El área de transformaciones es quien presenta mayores iniciativas y mejoras.

En cuanto a su eficiencia, se encuentra en niveles aceptables pero la misma podría aumentar si se ampliara la utilización de la capacidad instalada. De esta manera se podría mejorar el valor empresario.

Old Krum se desarrolla en un mercado equilibrado, con leves condiciones favorables. El mismo se encuentra en plena etapa de desarrollo y crecimiento, lo que favorece la entrada y salida de nuevos competidores. Se caracteriza por ser un sector fragmentado, en donde existen pocos competidores importantes y la participación promedio de mercado es reducida para cada productor.

Se recomienda centrarse en crear diferencias orientadas tanto a la marca como a su precio.

Para poder mejorar su posicionamiento competitivo y crecer a largo plazo, la empresa deberá desarrollar el negocio y seleccionar aquellos segmentos o mercados poco explorados para reposicionarse. Es por eso que se buscará posicionarse como líderes en la categoría de cervezas de recarga y choperas para eventos sociales.

Con respecto a las estrategias de crecimiento, se recomienda comenzar con la penetración de productos para defender la participación y fidelizar a los clientes actuales. Así mismo, no se debe dejar de lado el desarrollo e innovación del producto: estableciendo nuevos sabores, mejoras en la calidad, ediciones limitadas, nuevos formatos de presentación, etc.

A nivel organizacional, el desarrollo interno es fundamental para acompañar a las estrategias y el crecimiento. Es por ello que se recomienda establecer intervenciones tanto a nivel estratégico como tecnoestructural.

Las áreas funcionales deberán establecer acompañar y ser capaces de sostener el crecimiento de la empresa. Su coordinación y planificación será esencial para el cumplimiento de objetivos y el correcto funcionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, (2006), *Fundamentos de Marketing*. 6ta edición, México: Pearson.
- MINTZBERG, Henry (2001), *Diseño de Organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- OCAÑA, Hugo R. (2016), *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- ROBBINS, S.P. (1999), *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Sitios web

- The Beer Times, *¿Qué es la cerveza y cómo se elabora?*. Recuperado de <https://www.thebeertimes.com/que-es-la-cerveza-y-como-se-elabora/> [marzo, 2019].
- Cerveza de Argentina, *¿Cerveza ale o cerveza lager?*. Recuperado de <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/cerveza-ale-lager.html> [marzo, 2019].
- Nathional Geographic España (26 de enero de 2017), *La cerveza, una historia milenaria*. Recuperado de https://www.nationalgeographic.com.es/historia/la-cerveza-una-historia-milenaria_8637 [abril, 2019].
- Cerveza y salud, *Historia de la cerveza*. Recuperado de <http://www.cervezaysalud.es/conociendo-a-la-cerveza/historia-cerveza/> [abril, 2019].
- www.indec.gov.ar [abril, 2019]
- The Beer Times, *La historia de la cerveza en 10 hechos curiosos*. Recuperado de <https://www.thebeertimes.com/la-historia-la-cerveza-10-hechos-curiosos/> [abril, 2019].
- Cerveceros argentinos, *La cerveza*. Recuperado de <http://www.cervecerosargentinos.org/la-cerveza> [abril, 2019].
- Cerveza de Argentina, *Historia de la cerveza en Argentina*. Recuperado de <http://www.cervezadeargentina.com.ar/articulos/historiaargentina.htm> [abril de 2019].
- Cerveceros Argentinos, *Quienes somos*. Visto en <http://www.cervecerosargentinos.org/quienes-somos> [abril, 2019].
- El economista (26 de diciembre de 2018), *Millennials invertirán si no afecta su estilo de vida*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/finanzaspersonales/Millennials-invertiran-si-no-afecta-en-su-estilo-de-vida-20180926-0146.html> [abril, 2019].

- Sitio Andino (6 de diciembre de 2018), *Cerveza artesanal: presentan un proyecto para regular su consumo y elaboración*. Recuperado de <http://www.sitioandino.com.ar/n/282303-cerveza-artesanal-presentan-un-proyecto-para-regular-su-consumo-y-elaboracion/> [mayo de 2019].
- Statista, *Beer production worldwide from 1998 to 2017 (in billion hectoliters)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/270275/worldwide-beer-production/> [mayo, 2019].
- Fundación UADE (febrero de 2018), *Valores que representan a los argentinos*. Recuperado de [https://www.uade.edu.ar/upload/Informe%20Valores%20que%20Representan%20a%20los%20Argentinos_UADE-Voces_2017%20\(feb2018\).pdf](https://www.uade.edu.ar/upload/Informe%20Valores%20que%20Representan%20a%20los%20Argentinos_UADE-Voces_2017%20(feb2018).pdf) [abril de 2019].
- Kirin Holdings Company (21 de diciembre de 2017), *Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2016*. Recuperado de https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/1221_01.html [mayo, 2019].
- Zyon Market research (31 de Agosto de 2018), *Beer Market To Augment And Reach USD 750.00 Billion By 2022*. Recuperado de <https://www.zionmarketresearch.com/news/global-beer-market> [mayo de 2019].
- Observatorio vitivinícola argentino (13 de diciembre de 2018), *Cómo fue el consumo de las principales categorías del rubro Bebidas durante los primeros nueve meses de 2018*. Recuperado de <http://www.observatoriova.com/2018/12/como-fue-el-consumo-de-las-principales-categorias-del-rubro-bebidas-durante-los-primeros-nueve-meses-de-2018/> [mayo, 2019].
- Deloitte México (2017), *La cerveza artesanal. Una experiencia multisensorial*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf> [mayo, 2019].
- Banco mundial (enero de 2019), *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://pubdocs.worldbank.org/en/520871542818442113/Global-Economic-Prospects-Jan-2019-Regional-Overview-LAC-SP.pdf> [mayo, 2019].
- Brewers Association, *Craft Brewer Definition*. Recuperado de <https://www.brewersassociation.org/brewers-association/craft-brewer-definition/> [mayo, 2019].
- IARAF (agosto de 2018), *Presión Tributaria Argentina: entre 1990 y 2016 pasó de un nivel similar al promedio de Latinoamérica a uno cercano al promedio de la OCDE*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1Ft7azp7q2YI7aVB8WX4YwZC7ONuoUx7s/view> [mayo, 2019].
- Boletín Oficial de la República Argentina (27 de enero de 2017), *Resolución Conjunta 5-E/2017*. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/158615/20170203> [junio, 2019].

- Diario el cronista (4 de agosto de 2018), *La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones de un negocio de moda*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html> [junio, 2019].
- Legislatura Abierta (16 de abril de 2019), *Cervezas artesanales: el Senado aprobó su regulación*. Recuperado de <http://www.legislaturabierta.gob.ar/noticia.php?id=1098> [junio, 2019].
- Mundo Cerveza (septiembre de 2018), *Te invitamos a conocer la cervecería mendocina 23 Ríos*. Recuperado de <https://www.mundocerveza.com/te-invitamos-a-conocer-la-cerveceria-mendocina-23-rios/> [julio, 2019].
- Diario Los Andes (16 de abril de 2019), *Avanza la ley para regular la elaboración y expendio de la cerveza artesanal*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=avanza-la-ley-para-regular-la-elaboracion-y-expendio-de-la-cerveza-artesanal> [agosto, 2019].
- Diario los Andes (7 de mayo de 2019), *Godoy Cruz: buscan fomentar la producción de cerveza artesanal con beneficios impositivos*. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=godoy-cruz-buscan-fomentar-la-produccion-de-cerveza-artesanal-con-beneficios-impositivos> [agosto, 2019].

Entrevista

- Socio fundador: Federico Monserrat

ANEXO A

Diagnóstico de la visión empresarial

	FACTORES	No siempre (0)	Pocas veces (0,25)	Solo en los casos relevantes (0,80)	Siempre (1)
1	Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)			X	
2	¿Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?		X		
3	Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc)				X
4	Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5	En la organización existen situaciones claras en cuanto a roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación sin lugar a dudas o confusiones.				X
6	Existe una visión compartida en la organización, sin dispersión, aglutinada.				X
7	Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8	La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización		X		
9	Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización	X			
10	La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11	Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa				X
12	Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13	Idem para la cooperación entre los miembros-				X
14	Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15	Existen políticas expresas de responsabilidad social empresarial.		X		
16	Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.		X		
17	Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía				X
18	Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	

19	Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.	X			
20	Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.		X		
21	Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
22	La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23	Ídem respecto de su transparencia empresarial.				X
24	Se alienta el trabajo en equipo.		X		
25	Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26	La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas)				X
27	Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		
	RESULTADO	O,69- VISIÓN SIMPLE			

ANEXO B

Diagnóstico de la misión empresaria

	CONTENIDO	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
1	¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?			X	
2	¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar de las características diferentes?		X		
3	¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?			X	
4	¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?			X	
5	¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo—más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?				X
6	¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7	¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8	¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?		X		
9	¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10	¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?			X	
11	De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
12	¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?	X			
13	¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?			X	
14	¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa conveniente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15	¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?				X
16	¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?			X	
17	¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
18	¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?		X		
19	¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?		X		
20	¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
21	¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22	¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?			X	

23	Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único "independientemente de las especificidades de los clientes.		X		
24	¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?				X
25	¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
26	¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?	X			
27	¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28	Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?			X	
29	¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			X	
30	¿Existen parámetros para medir los resultados–en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			X	
31	¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?				X
32	¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?			X	
33	¿Entiende que el personal afectado a la producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
34	¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35	¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36	¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37	¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?		X		
38	¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?			X	
39	¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?			X	
40	¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?				X
RESULTADO		0,62- MISIÓN RÍGIDA			

ANEXO C

Diagnóstico de la cultura empresarial

	CONTENIDO	NO (0)	SI (1)
1	¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?		X
2	¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?		X
3	¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
4	¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?		X
5	¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia, pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?		X
6	¿Todas las tareas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?	X	
7	¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?	X	
8	¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		X
9	¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución les cabe a todos los miembros de acuerdo con su nivel de responsabilidades?		X
10	¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo debe ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?		X
11	¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?		X
12	¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?	X	
13	¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?	X	
14	¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?		X
15	¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?		X
16	¿En la organización los sistemas de control son revisados—y mejorados si es el caso- periódicamente?	X	
17	¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?	X	
18	¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?		X
19	¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
20	¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?		X
21	¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		X
22	¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?	X	
23	¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?	X	
24	¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		X

25	¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?		X
26	¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete)		X
27	¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?		X
28	¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	X	
29	¿La optimización de resultados de las tareas se logran independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?		X
30	¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?	X	
RESULTADO		0,60- CULTURA SEGUIDORA	

ANEXO D

Diagnóstico de la cultura empresarial

	CONTENIDO	NO (0)	(0,20)	(0,80)	SI (1)
1	La institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		X		
2	Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3	Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4	Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades	X			
5	Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales			X	
6	Cuando existen casos de conflictos interpersonales y/o funcionales ¿existen mecanismos generacionales para el control y resolución satisfactoria de los mismos?	x			
7	¿En la organización existe la creencia de que los factores externos a ella son motivos suficientes para flexibilizar la estrategia y, consecuentemente, la estructura?				X
8	La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.			X	
9	En la institución no existe un reglamento –por ejemplo, de personal- que aliente la seguridad y tranquilidad, y que no sea un mero compendio de castigos y represalias.	X			
10	La institución– a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes.		X		
11	Ante cambio en las preferencias de los clientes, la institución reacciona en forma inmediata.			X	
12	En la institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal.		X		
13	La institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda			X	
14	Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios			X	
15	La institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.	X			
16	Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario			X	
17	Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.		X		
18	Sila competencia modifica su estrategia competitiva, la institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	
	RESULTADO	0,52- ESTRUCTURA CONSERVADORA			

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 10 de Septiembre de 2019



Rosario Comadran

Firma y aclaración

29054

Número de registro

39.380.826

DNI