



XI CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

VIII CONFERENCIA SOBRE ECONOMÍA EMPRESARIAL

Análisis de las bases para la elaboración de un programa de desarrollo industrial de la empresa Cervecería Antonio Días Santana, Manacas

Analysis of the bases for the elaboration of an industrial development program of the Antonio Días Santana Brewery, Manacas

Yosvany Silverio Tamarit, Leoren Luis Mollineda Pérez, Eloy Roque Chaves

Yosvany Silverio Tamarit Cervecería Antonio Díaz Santana, Manacas, Villa Clara, Cuba,
yosvany.t@cmanacas.alinet.cu

Leoren Luis Mollineda Pérez, Cervecería Antonio Díaz Santana, Manacas, Villa Clara, Cuba,
tecnologia@cmanacas.alinet.cu

Eloy Roque Chaves, Cervecería Antonio Díaz Santana, Manacas, Villa Clara, Cuba,
tecnologia@cmanacas.alinet.cu

Resumen:

A pesar de la necesidad de incrementar los volúmenes de producción para satisfacer la demanda no existen criterios de evaluación que sirvan de soporte para la toma de decisiones en la confección del plan de desarrollo de la Empresa Cervecería Antonio Días Santana, Manacas. En el presente trabajo se proponen dos objetivos: evaluar los clientes, productos y tecnologías de la Empresa Cervecería Antonio Días Santana, Manacas y establecer ordenes jerárquicos en dependencia de los criterios evaluados para cada sujeto de la evaluación (clientes, productos y tecnologías). Se propone como primer paso de la metodología para la fase de recopilación de datos consultar los registros históricos de la empresa y aplicar encuestas a expertos y directivos y de esa manera recopilar toda la información posible sobre los clientes, la cartera de productos y las tecnologías. En la etapa de procesamiento de datos se aplicó Pareto para definir los clientes vitales, la matriz la Matriz de crecimiento – participación (Matriz BCG) para clasificar los productos y la matriz Tecnología / Producto para evaluar la incidencia de las tecnologías y la





dependencia de los productos. Con la aplicación de la metodología se pudo clasificar los clientes, productos y tecnologías según lo propuesto lográndose los objetivos. Quedaron expuestas las características o elementos a tener en cuenta a la hora de proponer un estudio parar un plan de desarrollo estratégico.

Palabras Clave: Matriz; Rentabilidad; Mercado; Prioridad; Crecimiento.

Abstract:

Despite the need to increase production volumes to meet demand, there are no evaluation criteria to support decision-making in the development of the Antonio Díaz Santana Plan, Manacas Brewery Development. This document proposes two objectives: evaluate the customers, products and technologies of the Antonio Díaz Santana Brewery Company, Manacas and establish hierarchical orders depending on the criteria evaluated for each evaluation topic (clients, products and technologies). It is proposed as a first step in the methodology of the data collection phase to consult the historical records of the company and apply surveys to experts and managers and thus gather as much information as possible about customers, product portfolio and technologies. At the data processing stage, Pareto was used to define the vital customers, the Matrix of growth-participation (Matrix BCG) to classify products and the matrix Technology / Product to evaluate the incidence of technologies and dependence on products. With the application of the methodology, it was possible to classify the clients, products and technologies as it was intended to achieve the objectives. The characteristics or elements to be taken into account when proposing a study for a strategic development plan were explained.

Keywords: Matrix; Cost effectiveness; Market; Priority; Increase.

1. Introducción

Durante varios años, hemos ido testigos del decrecimiento de la producción de cerveza nacional. Este decrecimiento ha ocasionado un alto nivel de insatisfacción de la demanda, que ha tenido como variante de solución el incremento de la presencia de marcas extranjeras en nuestro mercado; Este fenómeno combinado con las proyecciones de





crecimiento que propone el ministerio del turismo para las provincias de la región central potencia la necesidad del presente trabajo.

2. Metodología

Para la realización de este trabajo se planteó como pasos de la metodología los siguientes. Recopilación de datos: Para este paso se aplicaron encuestas a directivos y expertos de la organización, además se revisó los registros históricos existentes en la entidad.

Análisis de mercado: Se clasificaron los clientes según su demanda y los costos de distribución.

Caracterización de la cartera de productos: se utilizó la Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970.

Caracterización del estado tecnológico de la Empresa: en este paso se elaboró una matriz tecnología producto para establecer el nivel de incidencia sobre el resultado final.

3. Resultados y discusión

ANÁLISIS DEL MERCADO

Los principales clientes de la empresa se encuentran ubicados en la zona central del país, aunque su región de mercadeo se extiende hasta las provincias de la Habana y Pinar del Río.

Sus principales clientes son los organismos (FAR, MININT, etc) y comercio y gastronomía, siendo este último el que mayor volumen de ingreso reporta a la entidad.

Por limitaciones de calidad durante el proceso no se tiene participación en el mercado en divisa.

Otro rasgo distintivo de la relación empresa cliente es la distribución pues el 85 por ciento de sus producciones son distribuidas por la propia empresa. Este hecho constituye una fortaleza a la hora de elaborar estrategias de comercialización, es pertinente señalar que el producto Cerveza cadena dispensada es distribuido directo a los puntos de venta el 100 por ciento por la entidad.

Como resultado de este análisis se estableció una clasificación entre los clientes según los volúmenes de ingresos y los costos de distribución, en clientes principales y no principales. También se aplicó Pareto a los principales para determinar dentro de ellos los





de mayor incidencia y mediante el procesamiento de encuestas se estableció orden de prioridad entre ellos desde los clientes más importantes hasta los de menos importancia.

Tabla 1 Orden de prioridad entre los clientes más importantes de la empresa Cervecería Antonio Díaz Santana, Manacas

Cliente.	Prioridad.
Empresa Mayorista Producción de Alimentos y Otros Bienes. Villa Clara.	1
Empresa Mayorista Producción de Alimentos y Otros Bienes. Mayabeque.	2
Empresa de bebidas y Refresco Villa Clara.	3
Empresa de bebidas y Refresco Matanzas.	4
Empresa de bebidas y Refresco Matanzas.	5

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

La cartera de productos actuales de la empresa esta formada por 5 productos para establecer un orden de prioridad entre ellos se utilizó la Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG.

Tabla No. 2 Tasas de crecimiento del mercado.

TASAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (TCM)						
PERIODOS		PRODUCTOS				
		Cerveza Embotellada Nacional	Cerveza Embotellada Cadena	Cerveza Dispenser	Cerveza Granel	Caldo
2013	2014	2274028,00	6442010,00	3227403,00	5492756,00	738801,00
2014	2015	2425774,00	9905574,00	4503705,00	6235886,00	977446,00
2015	2016	2020261,00	8554372,00	4665414,00	6756333,00	33998,00
2016	sep-16	698747,00	5768774,00	3392866,00	4963041,00	824010,00
TOTAL MT		7418810,00	30670730,00	15789388,00	23448016,00	2574255,00
%		9,28%	38,39%	19,76%	29,35%	3,22%

Los resultados de la anterior tabla derivaron al siguiente gráfico ubicando y clasificando los productos por cuadrantes según sus ingresos:



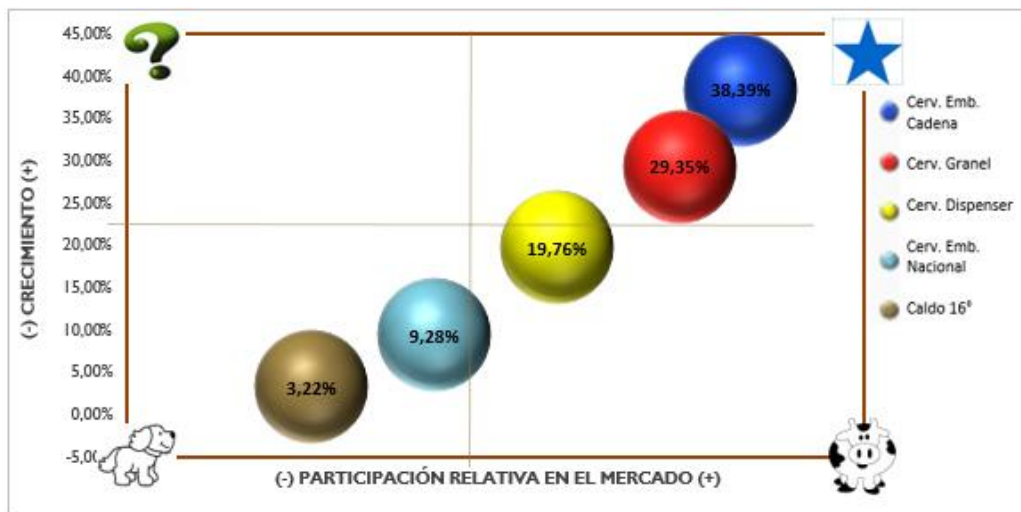


Figura 2: Gráfico de clasificación de los productos.

Clasificación de los productos según la Matriz de crecimiento - participación:

	PRODUCTOS ESTRELLAS:	{ Cerveza embotellada para la Cadena. Cerveza granel.
	PRODUCTOS INCOGNITAS:	{ Ninguno.
	PRODUCTOS VACAS:	{ Cerveza Dispense (con tendencia a Estrella)
	PRODUCTOS PERROS:	{ Cerveza embotellada nacional Caldo

Tabla No. 3: Resumen y propuesta según análisis.

Productos estrellas:	Cerveza embotellada para la Cadena y la Cerveza granel: tienen una alta y creciente cuota de mercado, y alta rentabilidad. Estrategia en función del mercado: Crecer. Inversión requerida: Alta. DECISIÓN ESTRATÉGICA: POTENCIAR
Productos vacas:	Cerveza Dispense (con tendencia a Estrella): tienen una alta y creciente cuota de mercado, y alta rentabilidad. Estrategia en función del mercado: crecer o mantenerse.



	Inversión requerida: Alta. DECISIÓN ESTRATÉGICA: MANTENER
Productos perros:	Cerveza embotellada nacional: Cuota de mercado baja, poca cantidad bajos precios. Rentabilidad baja Estrategia en función del mercado: Cosechar Inversión requerida: Alta DECISIÓN ESTRATÉGICA: REESTRUCTURAR Caldo: Cuota de mercado baja, (encargo estatal) Rentabilidad baja Inversión requerida: Baja. DECISIÓN ESTRATÉGICA: REESTRUCTURAR O DESINVERTIR

ANÁLISIS DE INCIDENCIA POR TECNOLOGÍA.

Para este análisis se elaboró un inventario de tecnologías y se confeccionó una matriz Tecnología – Productos para establecer un orden de importancia por el grado de incidencia sobre el resultado final, lo que permitirá confeccionar un plan de desarrollo estratégico más acertado.

Se inventariaron 23 tecnologías de las cuales 15 tienen alguna incidencia con todos los productos por lo que se consideran las tecnologías de máxima incidencia, estas son utilizadas fundamentalmente en los procesos de elaboración. Las otras 7 clasifican como tecnologías de mediana incidencia pues inciden entre el 40 y el 50 por ciento de los productos y se ubican fundamentalmente en el proceso de envasado.

El análisis también arrojó que los productos que dependen de menor número de tecnologías son la cerveza a granel y el caldo que dependen del 84 por ciento de las tecnologías. Lo que los clasifica como los productos tecnológicamente más dóciles.

4. Conclusiones

1. El cliente más importante de la empresa es Empresa Mayorista Producción de Alimentos y Otros Bienes. Villa Clara.
2. El producto con mejores posibilidades es la Cerveza embotellada para la Cadena.
3. Las tecnologías con más implicación sobre el resultado final se agrupan en los procesos de elaboración.
4. La metodología propuesta puede aplicarse a empresa productoras en general.





Referencias bibliográficas

Morín, Jacques, Seurat, R Gestión de los recursos tecnológicos, COTEC, Fundación COTEC para la Innovación tecnológica. (1998)

Milán Milanova. Regina. Tesis de Maestría: aplicación de la metodología del inventario tecnológico estratégico para el diseño de proyectos de desarrollo de CERPE. (2007).

Monzón Sánchez. Antonio. Tesis de Maestría: Bases Metodológicas del Proceso de Gestión de la innovación en EIPH VC. (2008)

