



LIBERANDO EL GENIO CREATIVO QUE
CONVIERTE LAS IDEAS EN ACCIONES



INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y LA INDUSTRIA CERVECERA



Por Juan Carlos Erdozáin Rivera



E-BOOK / JUNIO 2025
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



MODELOS DE NEGOCIOS



¿QUÉS ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Un modelo de negocio es la descripción de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Esencialmente, es un plan que detalla cómo una organización generará ingresos y obtendrá beneficios.

ELEMENTOS CLAVE DE UN MODELO DE NEGOCIO



1 **Propuesta de valor**, qué producto o servicio ofrece la empresa y por qué es valioso para los clientes.

2 **Segmento de clientes**, a quién se dirige la empresa con su propuesta de valor.



- 3 **Canales**, cómo la empresa llega a sus clientes y les entrega su propuesta de valor.
- 4 **Relación con los clientes**, qué tipo de relación establece la empresa con sus clientes.
- 5 **Flujos de ingresos**, cómo la empresa genera ingresos.
- 6 **Recursos clave**, los activos más importantes que la empresa necesita para funcionar.
- 7 **Actividades clave**, las acciones más importantes que la empresa debe realizar para funcionar.
- 8 **Asociaciones clave**, las relaciones externas que la empresa necesita para funcionar.
Estructura de costos: Los costos más importantes que la empresa incurre para funcionar.
- 9 **Estructura de costos**, los costos más importantes que la empresa incurre para funcionar.
 - 💡 Ayudan a las empresas a entender cómo funcionan y cómo generan ingresos.
 - 💡 Sirven como guía para la toma de decisiones estratégicas.
 - 💡 Facilitan la comunicación de la estrategia de la empresa a los inversores, empleados y otros stakeholders.
 - 💡 Permiten a las empresas innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

Ejemplos de modelos de negocio:

Suscripción, los clientes pagan una tarifa recurrente para acceder a un producto o servicio. (Ejemplo: Netflix, Spotify).

Freemium, se ofrece una versión básica gratuita y se cobra por funciones o servicios premium. (Ejemplo: Dropbox, LinkedIn).

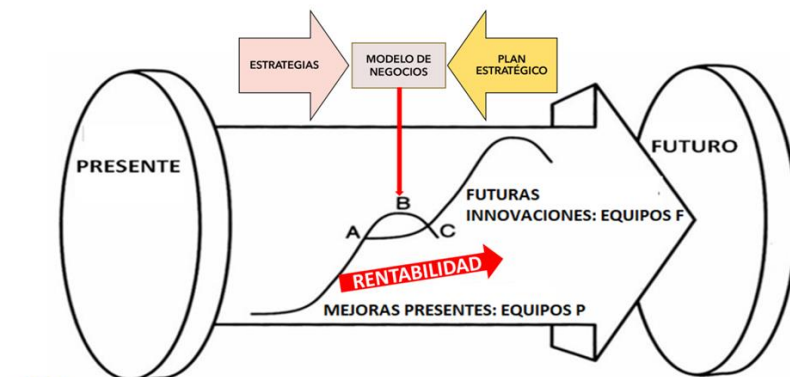
Marketplace, se conecta a compradores y vendedores y se cobra una comisión por cada transacción. (Ejemplo: Amazon, eBay).

Publicidad, se ofrece contenido gratuito y se generan ingresos a través de la publicidad. (Ejemplo: Google, Facebook).

Un **modelo de negocio** es una herramienta fundamental para cualquier empresa, ya que describe cómo crea, entrega y captura valor. Un buen modelo de negocio es claro, conciso y fácil de entender, y debe ser adaptable a los cambios del mercado y cuenta con dos soportes El Plan Estratégico y el Plan de Negocios



PLAN ESTRATÉGICO Y EL PLAN DE NEGOCIOS



Un Plan Estratégico es una herramienta de aplicación de Pensamiento Estratégico y se puede expresar gráficamente de la siguiente manera:



Un Plan Estratégico, también se puede expresar un poco más detallado de la siguiente forma:





Un plan estratégico esta compuesto de un plan operativo uno táctico como se muestra a continuación:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERATIVA

Plan Estratégico

- Una visión general de alto nivel de la organización
- Plan de largo plazo de 3 a 5 años
- Mirando hacia adelante

Plan Táctico

- Tácticas necesarias para lograr la estrategia
- Plan de mediano plazo 1 a 2 años
- Incluye metas, presupuesto y recursos

Plan Operacional

- Plan para el día a día de la organización
- Controlado a través de informes diarios / semanales / mensuales



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

EL CAMINO DE LA PLANEACIÓN



HAY QUE RECORDAR QUE ESTRATÉGICAMENTE EL PRESENTE Y FUTURO DE UNA EMPRESA SE EXPRESAN GRÁFICAMENTE DE LA SIGUIENTE MANERA:

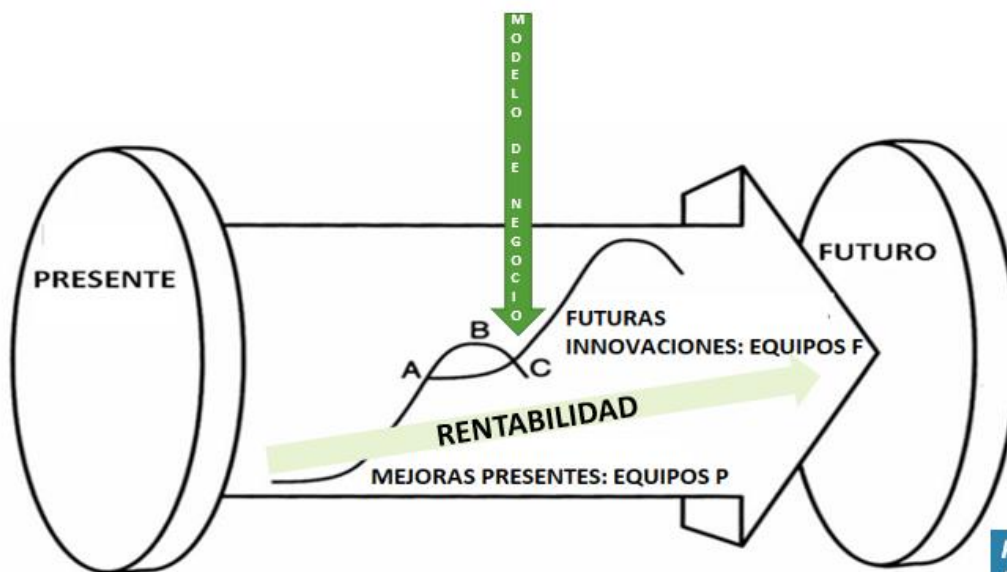


DEFINICIÓN DEL PRESENTE



DE HOY A LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS

Y QUE EL FUTURO **SE CREA CON DOS EQUIPOS**: EL DEL PRESENTE PARA GARANTIZAR QUE LA EMPRESA SIGA OPERANDO MIENTRAS SE AGOTA EL MODELO DE NEGOCIOS ANTERIOR Y, **EL EQUIPO DEL FUTURO QUE VA CONSTRUYENDO EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO**.



PARA ELLO
NECESITAMOS
ESTRATEGIAS



ESTRATEGIA DE NEGOCIO

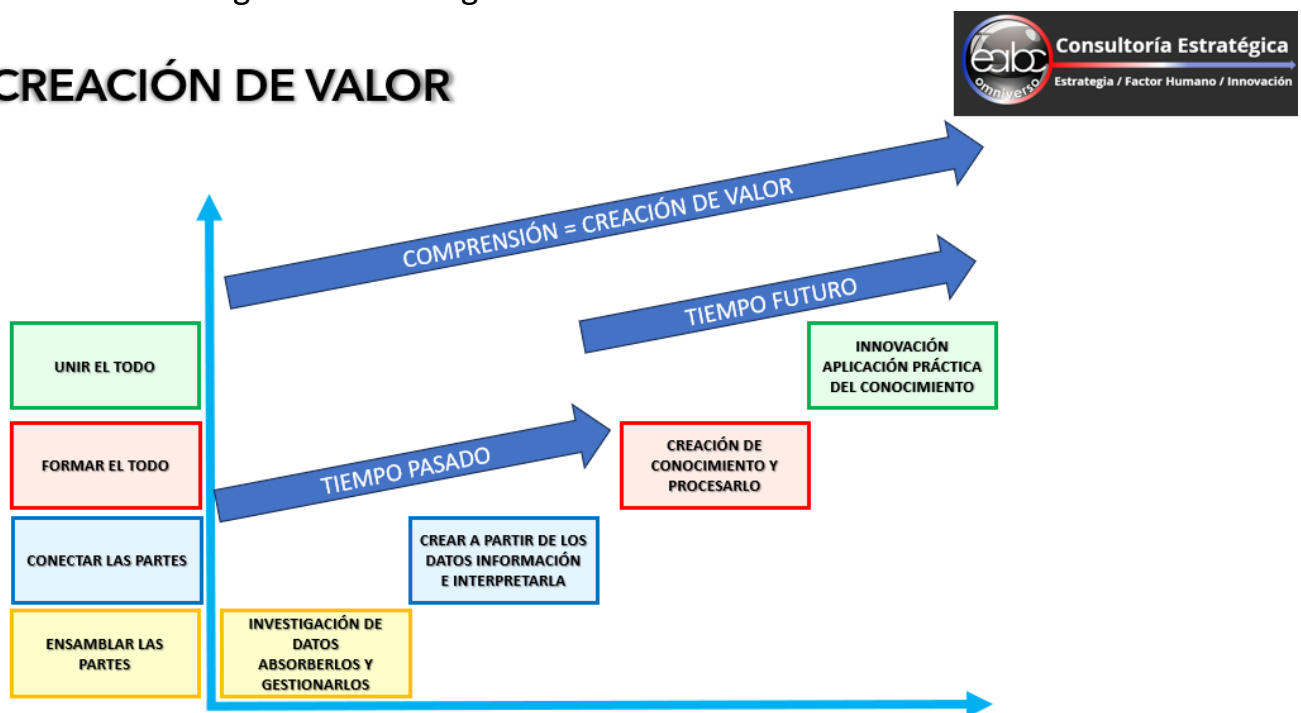


INTELIGENCIA DE NEGOCIOS



La Inteligencia de Negocios (BI, por sus siglas en inglés) es un conjunto de procesos, herramientas y tecnologías diseñadas para transformar datos sin procesar en información significativa y procesable. Su objetivo principal es apoyar la toma de decisiones estratégicas en una organización.

CREACIÓN DE VALOR



Fundamentos de Inteligencia de Negocios

1. **Recopilación de datos**, la BI recopila datos de diversas fuentes, tanto internas (bases de datos de la empresa, sistemas CRM, etc.) como externas (datos de mercado, redes sociales, etc.).
2. **Procesamiento y almacenamiento de datos**, los datos recopilados se limpian, transforman y almacenan en un almacén de datos (data warehouse) para garantizar su calidad y accesibilidad.



3. Análisis de datos, se utilizan herramientas de análisis para explorar los datos, identificar patrones, tendencias y relaciones, y generar informes y visualizaciones. Algunas técnicas comunes incluyen:

- Minería de datos (data mining): para descubrir patrones ocultos en grandes conjuntos de datos.
- Análisis predictivo: para pronosticar tendencias y resultados futuros.
- Análisis descriptivo: para resumir y describir los datos históricos.

4. Visualización de datos, la información se presenta de forma clara y concisa a través de paneles de control (dashboards), gráficos y otros elementos visuales, lo que facilita la comprensión y la toma de decisiones.

5. Toma de decisiones, la información obtenida a través de la BI se utiliza para respaldar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, desde las decisiones operativas diarias hasta las estrategias a largo plazo.

La Inteligencia de Negocios permite a las organizaciones:

- Obtener una visión completa de su negocio.
- Identificar oportunidades y riesgos.
- Mejorar la eficiencia y la productividad.
- Tomar decisiones más informadas y estratégicas.
- Mantenerse competitivo en el mercado.

Ejemplo Una pequeña cafetería llamada "Café Delicias"

Café Delicias quiere mejorar sus ventas y entender mejor a sus clientes. Para ello, empiezan a recopilar datos:

1. Recopilación de Datos:

Ventas diarias

- Lunes: 150 tazas de café
- Martes: 170 tazas de café
- Miércoles: 200 tazas de café
- Jueves: 220 tazas de café
- Viernes: 250 tazas de café
- Sábado: 300 tazas de café
- Domingo: 280 tazas de café

Productos más vendidos:

- Café con leche: 40% de las ventas
- Capuchino: 30% de las ventas
- Pasteles: 20% de las ventas



- Té: 10% de las ventas

Datos de clientes (encuestas):

- 60% prefieren café por la mañana.
- 70% visitan la cafetería los fines de semana.
- 80% prefieren un ambiente tranquilo.

2. Procesamiento y Análisis: Con estos datos, Café Delicias puede calcular:

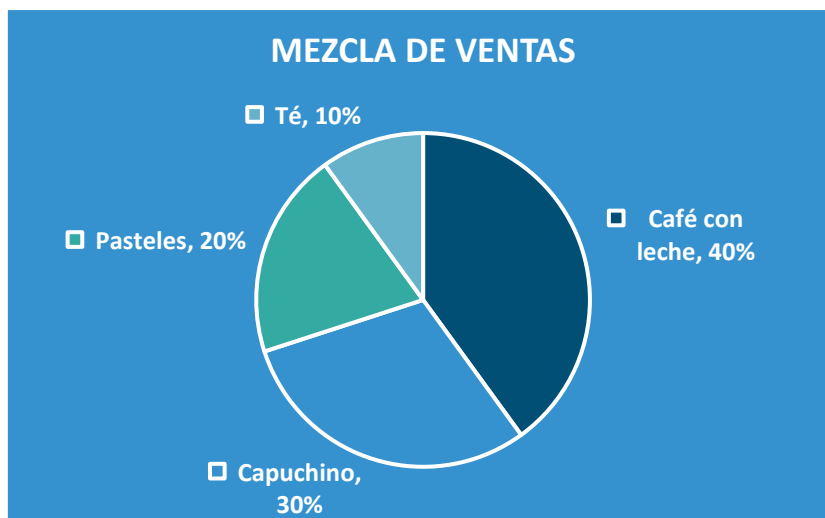
Promedio de ventas diarias: 224 tazas de café.

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Promedio
150	170	200	220	250	300	280	224

Días de mayor venta: fines de semana.



Producto estrella: café con leche.



Preferencias de los clientes: ambiente tranquilo por la mañana y fines de semana.



3. Visualización: Café Delicias crea gráficos y tablas

- Un gráfico de barras que muestra las ventas diarias.
- Un gráfico circular que muestra la proporción de productos vendidos.
- Un panel de control (dashboard) con los indicadores clave (KPIs).

4. Toma de Decisiones: Con la información obtenida, Café Delicias puede

- Ofrecer promociones de café con leche por la mañana.
- Contratar más personal para los fines de semana.
- Crear un ambiente más tranquilo con música suave y decoración relajante.
- Incluir mas variedad de pasteles, por ser el segundo producto mas consumido.
- Promocionar el consumo de té, ofreciendo diferentes tipos y sabores.

Utilizando la Inteligencia de Negocios, esta cafetería podrá convertir datos de ventas y clientes en información valiosa, la cual le permite tomar decisiones informadas para aumentar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente.

¿Para que sirve Inteligencia de Negocios?

- La BI transforma datos en información útil.
- Ayuda a las empresas a entender mejor su negocio.
- Permite tomar decisiones más inteligentes y estratégicas.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados es el proceso mediante el cual las empresas buscan recopilar información de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usan todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor.



Según (Malhotra, 2008) las organizaciones realizan investigación de mercados por dos razones:

- 1 Para identificar oportunidades
- 2 Para resolver riesgos y desafíos

La investigación de mercados tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes.

La investigación de mercados no es un fin; es un medio para alcanzar un fin: mejorar la toma de decisiones. Dicha toma de decisiones, afectan la naturaleza y el rango de los productos, la política de fijación de precios, la estrategia de distribución, las actividades promocionales, entre otros; de hecho, casi cada aspecto de servicio a clientes o consumidores, desde la idea original hasta su materialización. (Gleason.com, 2018).

FACTORES QUE ACELERAN LA APLICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1 El entorno rápidamente cambiante

Hoy más que nunca, el medio cambia con vertiginosa rapidez.

La economía, la tecnología, las leyes, la ecología y la cultura que prevalecen en cada país, están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al intercambio comercial y cultural que se da hoy en día entre todos los países del mundo.

2 El incremento en el número de competidores

Múltiples productos y servicios que hace escasos siete años no eran ampliamente conocidos, actualmente sufren una intensa competencia, debido a sus exitosas etapas de introducción.



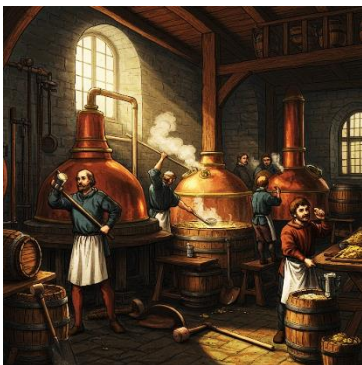
Desarrollo de un plan de acción

La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y mezcla de comunicación de marketing que las compañías han de asignar para sus planes operativos, tácticos y estratégicos y, sobre todo, para evaluar todas las variables del PESTEL: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Por lo tanto, una buena investigación de mercados nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas (MEFE = Matriz de Evaluación de Factores Externos) que un mercado, país o región nos presenta y, dependerá de nuestras habilidades internas (Matriz de Evaluación de Factores Internos) si podemos mitigar una amenaza o potencializar una oportunidad.



LA INDUSTRIA CERVECERA



El Fascinante Viaje de la Cerveza: De Bebida Común a Exquisita Delicia Premium

En el vasto mundo de las bebidas, la cerveza ocupa un lugar especial, con una historia rica y compleja que se extiende a lo largo de siglos. Desde sus humildes comienzos como una bebida básica, ha evolucionado hasta convertirse en una experiencia sensorial sofisticada, con una amplia gama de estilos y sabores que deleitan a paladares de todo el mundo.

Los Orígenes de la Excelencia: Tradición y Maestría Europea

Las raíces de la cerveza premium se hunden en las profundas tradiciones cerveceras de Europa, donde países como Bélgica, Alemania y el Reino Unido han cultivado un legado de maestría cervecera durante generaciones.

Monasterios medievales, como los trapenses belgas, se convirtieron en centros de innovación, elaborando cervezas de alta calidad con ingredientes selectos y procesos meticulosos. Estas cervezas, con sus sabores complejos y distintivos, sentaron las bases para el concepto de cerveza premium.





La Revolución Artesanal: Un Renacimiento Cervecero



En la década de 1970, un movimiento revolucionario sacudió la industria cervecera: el surgimiento de las microcerveceras. Pequeños productores, impulsados por la pasión y la creatividad, comenzaron a elaborar cervezas artesanales con ingredientes de primera calidad y sabores innovadores, desafiando el dominio de las grandes cerveceras industriales. Este movimiento artesanal no solo diversificó el mercado, sino que también elevó el listón de la calidad, impulsando la búsqueda de ingredientes excepcionales y técnicas de elaboración refinadas.

El Auge de la Premiumización: Marketing y Preferencias del Consumidor

A medida que el mercado global se expandía, las cerveceras buscaron nuevas formas de destacar y atraer a los consumidores. Las estrategias de marketing jugaron un papel crucial, con la introducción de botellas elegantes, etiquetas sofisticadas y materiales como el papel de aluminio dorado o plateado, que evocaban una sensación de lujo y exclusividad. Esta "premiumización" de la cerveza, influenciada en parte por la competencia con bebidas como el champán, contribuyó a cambiar la percepción de la cerveza, elevándola de una bebida común a un producto de alta gama.





El Caso Mexicano: Noche Buena y la Adaptación al Paladar Local



En México, la historia de la Cerveza Noche Buena ilustra la adaptación de la industria cervecera a las preferencias del consumidor y a las oportunidades de mercado. Inicialmente, las cervezas oscuras y de sabores intensos no gozaban de la misma popularidad que las cervezas claras y ligeras. Sin embargo, la visión de aprovechar la producción de cervezas oscuras durante los periodos de

mantenimiento de las fábricas, combinada con la percepción de su valor en el mercado europeo, llevó al lanzamiento de Noche Buena como una edición limitada de temporada. Con el tiempo, la percepción de la cerveza oscura como un producto de mayor valor se consolidó, reflejando la evolución del paladar mexicano.

Sector, Industria, Segmento y Nicho

Para entender la cadena desde una cerveza industrial hasta una artesanal, podemos usar la clasificación de sector, industria, segmento y nicho de la siguiente manera:

Sector Secundario (Industrial): Industria de Alimentos y Bebidas

Subindustria/Ramas, dentro de la industria de alimentos y bebidas, se suelen distinguir ramas principales: Industria de Bebidas, Bebidas alcohólicas, Bebidas no alcohólicas, Industria de Alimentos procesados, Industria de Productos lácteos, Etc.

Tanto la cerveza industrial como la artesanal pertenecen a este sector, específicamente a la industria de alimentos y bebidas.

Ambas, la producción de cerveza industrial y artesanal, se encuentran dentro de esta industria. Sin embargo, se diferencian significativamente en sus métodos y escalas de producción.

Segmento:

- Dentro de la rama "Bebidas no alcohólicas", encontramos refrescos, Jugos, Aguas embotelladas
- Dentro de la rama de "Bebidas alcohólicas", encontramos segmentos específicos: Cerveza, Vino, Licores.

Nicho:

Dentro del segmento de "Cerveza", se presentan nichos como:

Cerveza industrial masiva, se caracteriza por la producción a gran escala, la estandarización de procesos y sabores, y la distribución masiva.



Objetivo: Amplio mercado de consumo masivo.

- Características:
 - Producción en grandes volúmenes.
 - Procesos automatizados.
 - Uso de aditivos y conservantes para estandarización y vida útil.
 - Distribución amplia y precios competitivos.

Cerveza artesanal, se enfoca en la producción en pequeñas cantidades, la variedad de estilos y sabores, y la atención a la calidad de los ingredientes y procesos.

Objetivo: Consumidores que buscan experiencias de sabor únicas y productos de alta calidad.

- Características:
 - Producción en lotes pequeños.
 - Procesos más manuales y tradicionales.
 - Uso de ingredientes naturales y de alta calidad.
 - Mayor variedad de estilos y sabores.
 - Distribución más localizada y precios más elevados.

Cervezas especiales, orgánicas, sin gluten, etc.

LAS CERVEZAS ARTESANALES EN MÉXICO



El auge de la cerveza artesanal en México se dio de forma más tardía en comparación con Europa y Estados Unidos. Diversos factores contribuyeron a esta situación, y es probable que haya sido una combinación de ellos:

1. **Dominio de las grandes cervecerías**, históricamente, el mercado cervecero mexicano estuvo dominado por dos grandes empresas, lo que limitó la competencia y la diversidad de productos. Estas empresas consolidaron su posición mediante

prácticas que, si bien legales, restringieron la entrada de nuevos competidores. Esto pudo haber incluido acuerdos con distribuidores y puntos de venta.

2. **Economías de escala**, la producción de cerveza industrial se beneficia enormemente de las economías de escala. Esto significa que cuanto mayor es el volumen de producción, menor es el costo unitario.



Para los pequeños productores de cerveza artesanal, los costos de producción (materias primas, embotellado, etiquetado) eran significativamente más altos, lo que dificultaba competir en precio con las grandes cervecerías.

El costo de distribución también es un factor importante, ya que llegar a los puntos de venta se simplifica mucho cuando se tienen grandes volúmenes de producción, a diferencia de los cerveceros artesanales.

3. Cambios en los hábitos de consumo:

En las últimas décadas, se ha producido un cambio en los hábitos de consumo en México, con un creciente interés por productos artesanales y de mayor calidad.

Los consumidores comenzaron a buscar nuevas experiencias de sabor y a valorar la diversidad de estilos que ofrece la cerveza artesanal.

4. Regulación y acceso a materias primas, también las regulaciones, y el acceso a las materias primas, eran mucho mas accesibles a las grandes empresas, dejando a los productores artesanales, con muy poca oportunidad de conseguir insumos de calidad.

La entrada tardía de la cerveza artesanal en México se debió a una combinación de factores económicos, regulatorios y de hábitos de consumo. Si bien las prácticas de las grandes cervecerías pudieron haber tenido un impacto, las economías de escala y los

cambios en las preferencias de los consumidores también jugaron un papel importante.



La Inteligencia de Negocios: Clave para el Éxito

A lo largo de esta historia, la Inteligencia de Negocios (BI) ha sido fundamental para la toma de decisiones estratégicas. Desde la recopilación y análisis de datos de ventas y preferencias del

consumidor hasta la optimización de estrategias de marketing y producción, la BI ha permitido a las cervecerías adaptarse a los cambios del mercado, identificar oportunidades y garantizar la satisfacción del cliente.

EL CASO CERVECERO 01: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y POSICIONAMIENTO DE MARCA

Este es un interesante caso, que nos permite practicar la inteligencia de negocios, asumiendo lo siguiente:

- 1) Alguien ya hizo un estudio de mercado y nos proporciona los **datos**.



- 2) Corresponde a nosotros en este caso, **formatear los datos para convertirlos en información a través de tablas y gráficos.**
- 3) Corresponde a nosotros para este caso **interpretar la información para generar nuevo conocimiento y con ello toma decisiones.**
- 4) **Corresponde a nosotros procesar el nuevo conocimiento (inteligencia competitiva) para así lograr Innovar.**

El caso presenta el tema de investigación de mercados, específicamente la evaluación de atributos para determinar la preferencia de marcas de Cervezas, es decir, su posicionamiento.

SUGERENCIAS

Para resolver el caso es necesario conocer de cervezas, pero aún más importante es saber acerca de los procesos utilizados en la investigación de mercados para evaluar atributos. Cervecería Libertador, realizó una investigación de mercado a través de una encuesta, con el propósito de identificar y comparar sus fortalezas y debilidades con respecto a su competidor más importantes y fuerte. Entre otras cosas, la encuesta pedía a los consumidores que precisaran los atributos de las marcas. De una lista de 37 atributos, cuatro acumularon mayor puntaje:

- a) Precio con 1,327 elecciones
- b) Sabor con 2,299 elecciones
- c) Tamaño o contenido con 2,302 elecciones
- d) Textura, con 5,315 elecciones

Cada persona encuestada debía asignar una calificación entre uno y seis de cada uno de sus atributos considerados (seis era el valor más favorable). Las calificaciones que asignaron los 300 encuestados sumaron los siguientes puntos:

- 1) Cerveza Alfa ligera especial .- Precio 300 puntos, sabor 1800 puntos, tamaño 900 puntos y textura 600 puntos.
- 2) Cerveza Estrella Azul.- Precio 1500 puntos, sabor 300 puntos, tamaño 1200 puntos y textura 900 puntos.
- 3) Cerveza Torre Extra.- Precio 300 puntos, sabor 600 puntos, tamaño 600 puntos y textura 1800 puntos.

- La cerveza Alfa ligera Especial es fabricada por la cervecería Libertador, su precio es de 70 centavos de dólar, rinde 325 mililitros y contiene menos de 6° gl.
- La cerveza Estrella Azul también es fabricada por la cervecería Libertador, cuesta 65 centavos dólar rinde 375 ml y contiene menos de 6° gl.
- Por último, la cerveza Torre Extra es fabricada por la Cervecería la Torre, cuesta 55 centavos de dólar, rinde 190 ml, y también contiene menos de 6° gl.

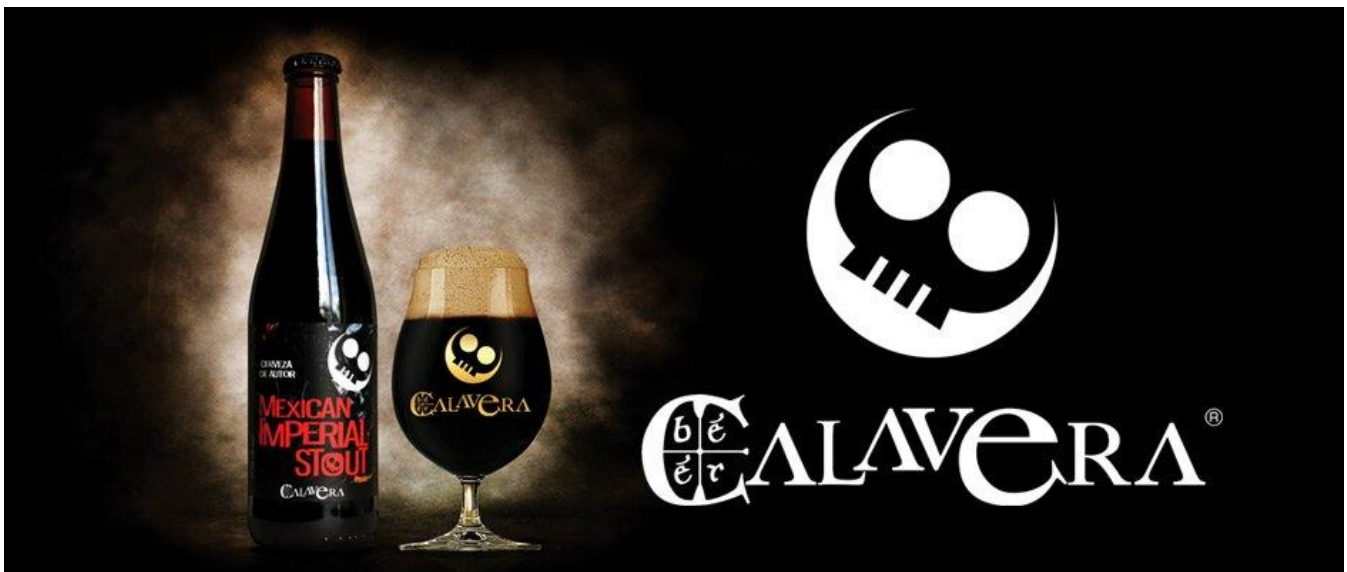
Se sabe que, en condiciones de mercado mundial, la actitud mínima en una encuesta de esta naturaleza debe de ser de 300 puntos para precio, 300 para sabor, 900 para tamaño y 600 para textura.



PREGUNTAS:

- 1) Proponer un gráfico inteligente para tomar decisiones, mapeando las marcas mencionadas según los cuatro atributos definidos como los más importantes: precio, sabor tamaño y textura. Dicho mapeo nos ayudará a determinar el posicionamiento de marca.
- 2) Tu eres un flamante Consultor en Inteligencia Competitiva (comercial) y tu cliente es "Cervecería Libertador" a partir de los resultados de la encuesta y el Mapeo mencionado en la pregunta dos, recomienda las tres estrategias que debería de ejecutar tú cliente, justificando porque recomiendas eso.

EL CASO CERVECERO 02: APLICACIÓN DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS



Escenario: Cervecería "Calavera"

"Calavera" produce y vende cinco tipos de cerveza artesanal: IPA, Stout, Pale Ale, Trigo y Lager. La cervecería quiere optimizar su producción y ventas, y para ello, recopila y analiza los siguientes datos:

1. Recopilación de Datos:

Ventas Mensuales (Unidades):

IPA: 3,000

Stout: 1,500

Pale Ale: 2,500

Trigo: 2,000

Lager: 4,000

Costo de Producción por Unidad:

IPA: \$15

Stout: \$18

Pale Ale: \$12

Trigo: \$14

Lager: \$10

Precio de Venta por Unidad:



IPA: \$25

Stout: \$30

Pale Ale: \$20

Trigo: \$22

Lager: \$18

Datos de Clientes (Encuestas):

70% prefieren cervezas IPA y Pale Ale en verano.

60% prefieren cervezas Stout y Trigo en invierno.

80% compran cerveza para consumir en casa.

40% buscan cervezas con sabores intensos.

Usando los pasos de Inteligencia de Negocios ya descrito en el ejemplo del inicio de esta lectura preparar:

2. Procesamiento y Análisis:

Calcular el Ingreso Mensual contemplando todas las marcas que vende “Calavera”.

Calcular el Costos de Producción Mensual contemplando todas las marcas que vende “Calavera”.

Calcular el Margen Bruto Mensual contemplando todas las marcas que vende “Calavera”.

Análisis de Tendencias, Análisis Interno y Externo

3. Visualización:

Presentar Gráficos de: Ventas mensuales por tipo de cerveza, Margen de ganancia por tipo de cerveza.

Gráficos Circulares: sobre la distribución de preferencias de los clientes.

¿Qué Indicadores clave de rendimiento (KPIs) propones?

4. Toma de Decisiones:

¿Qué decisiones tácticas y/o estratégicas propones?

FUENTE:

- 1) Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill. 8ª Edición.
- 2) Bolaños Davis, Michael J. El Proceso del Pensamiento Estratégico. 2014.
- 3) Fischer Laura y Espejo Jorge. Casos de Marketing. Editorial Prentice Hall. 1ª Edición.



liberando al genio creativo que convierte
las ideas en acciones



JUAN CARLOS ERDOZAIN

Director Ejecutivo

estrategia / factor humano / innovación

jcer@eabc.consulting

55.5102.5069

www.eabc.website