



Universidad Nacional
de San Martín

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Trabajo final de Práctica Profesional

Título: "Caso Cervecería Bierhome SA"

**Trabajo Final Presentado a los efectos de dar cumplimiento
con los requisitos finales para la obtención del Título
Licenciado en Administración y Gestión Empresarial**

Alumnos:

- Luciana Jazmín Beizen
- Guido Omar Acevedo
- Lucas Esteban Martin

Tutor:

- Christian Ariel Ríos

Fecha de presentación:

- 30/09/2021

Introducción

El propósito del presente resumen introductorio evalúa el impacto de las acciones de las áreas de logística y ventas dentro de la empresa Bierhome SA. Como también, la falta de comunicación y de pautas claras de liderazgo respecto de las funciones de cada sector, además de su impacto negativo en el logro de los objetivos de cada sector.

Se trata de un trabajo final de investigación académico en el cual se realiza un análisis a priori de la empresa a través de trabajo de campo (entrevistas a empleados y socios, observación y recolección de datos) dentro de los equipos de logística y ventas. A partir de la data disponible, se esboza un esquema conceptual de las principales características de los roles e implicancias de cada sector, su relación entre sí y la incidencia de la gestión implementada hasta el momento por los socios.

Las técnicas de estudio tienen el propósito de arrojar indicadores que evidencien las fallas en el actual modelo instaurado en la empresa, la incidencia de la anticipación y la previsión como parte de los procesos de mejora, así como también las consecuencias que esto acarrea a nivel de exposición frente a sus stakeholders y la posibilidad de generar diferenciación frente a sus competidores en el mercado de la cerveza artesanal, incluyendo el contexto sanitario por el que atraviesa la industria.

El enfoque que se utiliza está orientado hacia la observación, el análisis de datos recabados a través del trabajo de campo en la empresa y la comparación con la bibliografía utilizada como base. Cotejando las diferentes fuentes de información con las junto con los testimonios tanto verbales, como encuestas y entrevistas, esgrimimos el producto final de un compendio de datos cruzados con trabajo presencial en la mencionada empresa, con el objeto de cumplimentar de manera exhaustiva la ejemplificación del caso.

El trabajo orbita en diversos temas de investigación orientados a dilucidar la situación actual y los espacios de mejora de dos de sus áreas (logística y ventas). El análisis se realiza tomando en cuenta a la empresa como un todo. Si bien se focaliza en dos sectores en particular, vemos necesario contrastar también el desempeño de la organización en el marco de un momento tan particular en el mercado de la cerveza artesanal, sopesando sus iniciativas de mercadeo, así como el comportamiento de su imagen de marca durante el aislamiento.

Con base en la información que se recaba mediante trabajo de campo en la empresa, y los datos provenientes de la encuesta a realizar a los responsables de las áreas de logística y ventas, realizamos el presente trabajo de investigación orientado a variables cualitativas, con el objeto de someter a prueba la hipótesis a fin de verificarla o rechazarla.

Se toma como punto de partida la entrevista inicial llevada a cabo con uno de los socios de la empresa, quien nos cuenta de la problemática existente en los sectores de



logística y ventas. Nos facilita un tour por la fábrica explicando detalladamente el proceso de elaboración de la cerveza y las diversas áreas involucradas en el proceso en general.

Se solicita permiso para realizar una encuesta a los encargados de logística y ventas, con el objeto de conocer en profundidad los motivos principales que están ocasionando inconvenientes. Asimismo, se provee información respecto a la fundación de la empresa, sus inicios y principales clientes y competidores.

Como parte del proceso de investigación, se realiza una contrastación de los datos obtenidos, con la bibliografía detallada en el presente trabajo, referida a las herramientas de la dirección estratégica correspondientes a mejorar el proceso de la comunicación, el liderazgo empresarial y la motivación en la gestión de los recursos humanos.

El corolario final lo protagonizan las conclusiones del estudio, a raíz de las cuales se procede a convalidar o rechazar la hipótesis planteada.

Palabras clave

- Comunicación
- Liderazgo
- Motivación
- Sinergia
- Pertenencia



Índice

Introducción.....	2
Palabras clave.....	3
Problema de la investigación	8
Hipótesis.....	8
Marco teórico.....	10
Objetivos del trabajo.....	9

Capítulo 1: Presentación de la empresa

Historia de la empresa	13
Visión.....	14
Misión	14
Objetivos	14
Estrategia	15
Organigrama	16
Layout de planta.....	16
Materias primas.....	17
Tipos de presentación	17
Volumen de ventas.....	17
Ventas	18
Logística	19
Proceso de cobranza	19
Marketing.....	20
Tesorería y contabilidad	20
Laboratorio	20
Producción	20

Capítulo 2: El Pensamiento Sistémico entre áreas

La quinta disciplina en Bierhome SA.....	23
Sistemas simples y complejos	23
Propiedades emergentes	24
Teoría del caos y límites al sistema	25



Modelos Mentales	26
Visión compartida	27
Aprendizaje en equipo	27
Modelo de las Siete Dimensiones	29
Proyecto	30
Estructura	30
Personas	30
Vinculación	31
Poder	32
Conducción y Liderazgo	33
Contexto	34

Capítulo 3: La Gestión de Recursos Humanos

Motivación	38
Ciclo Motivacional	38
Pirámide motivacional de Maslow	39
Teoría de los dos factores	40
Modelo situacional de la motivación	42
Selección de personal	43
Recolección de información	43
Elección de las técnicas de selección	43
Entrevistas de selección	44
Pruebas de conocimiento o capacidad	44
Pruebas de personalidad	44
Técnicas de simulación	45
Pruebas de capacidad	45
Pruebas psicométricas	45
Pruebas de personalidad	45
Técnicas de simulación	45
Proceso de selección	46
Evaluación y control de resultados	46
Recursos Humanos en Bierhome SA	46

Capítulo 4: Liderazgo Estratégico y Comunicación

Análisis del liderazgo.....	49
Identificación del líder.....	49
Entorno de trabajo.....	50
Comunicación.....	52
Dimensiones del clima organizacional.....	53
Contrato de reciprocidad organizacional.....	54
Clima organizacional.....	54
Cultura organizacional.....	55
Liderazgo y comunicación en Bierhome SA.....	56
Cultura organizacional en Bierhome SA.....	57

Capítulo 5: Pandemia y readecuación de Bierhome SA

Contexto actual.....	60
Impacto de la Pandemia:.....	60
Bierhome y su adaptación:.....	61
Mercado actual de cerveza en Argentina.....	62
Nueva estrategia de mercado Bierhome.....	64
Proceso actual y propuesta de mejora:.....	66
Estudio económico enlatadora CODI:.....	73

Capítulo 6: Diagnóstico y Recomendaciones

Fundamentos del Trabajo de Investigación.....	78
Pensamiento Sistémico y retroalimentación en Logística y Ventas.....	78
Ausencia Recursos Humanos en Bierhome SA.....	79
Motivación como parte esencial.....	81
Liderazgo en escasez.....	82
Adaptabilidad ante los cambios.....	83
Diagnos de las áreas de estudio.....	84
Descripción de las áreas.....	84
Consideraciones acerca de los clientes.....	87
Recomendaciones.....	89
De los sistemas de información.....	89



Implementación de un área de RRHH	90
Liderazgo en construcción	90
Entorno en constante cambio.....	91
Conclusiones del trabajo	93
Bibliografía	95
Anexos	97

Problema de la investigación

El análisis se centra en el desempeño de las áreas de logística y ventas, las cuales se encuentran intrínsecamente ligadas en términos de volumen de pedidos y la posterior concreción de la cobranza.

Cada responsable de sector ejecuta la totalidad de las tareas reportando directamente a los socios de la empresa. El desempeño de sus funciones se encuentra jaqueado por la falta de una clara separación de responsabilidades y límites, lo que a veces da lugar a retrabajo, duplicación o ausencia de controles, malestar organizacional, deterioro de la relación cliente-empresa.

La encargada de ventas como la de cobranzas dan cuentas del deterioro de ciertos acuerdos comerciales con clientes debido a la alta tasa de rotación en el área de logística, así como de quejas de los mismo a raíz de los retrasos o pedidos mal entregados. Otra de las aristas de la problemática orbita en la falta de actualización de manuales de procedimiento del sector logística y el constante cambio de formas de abordar la rutina diaria de tareas debido a la migración de personal.

Una de las principales causas a priori que devienen en detrimento del desempeño de las áreas bajo análisis es la escasez de normas claras de trabajo por parte de los socios, así como la comunicación pobre intra-áreas que va haciendo mella en la sinergia general de la compañía, por lo que resulta prudente cuestionar si el actual funcionamiento del modelo de comunicación de la empresa colabora o no con el alcance de los objetivos de cada sector, tomando en cuenta este punto como factor determinante de acuerdos comerciales con clientes.

La cuestión por responder por el presente trabajo sería cuáles son las mejoras en el proceso comunicacional de la empresa que lograrían reducir el ruido entre áreas y así generar resultados de manera más eficiente, entregando un servicio de calidad al cliente, lo que devendrá en una mayor fidelización.

Hipótesis

La falta de comunicación, como también la delimitación de tareas en los sectores de ventas y logística generan falencias en las operaciones, impactando en el logro de los objetivos de las áreas anteriormente mencionadas, lo que genera un deterioro en la relación con los clientes.



Objetivos del trabajo

El abordaje del trabajo propuesto estará orientado a verificar la aceptación o rechazo de la hipótesis y establecer una serie de mejoras que alivianen la posible problemática y establezcan un marco de estructura más sólido en ambas áreas, a saber, de:

- Establecimiento de recomendaciones al liderazgo
- Diseño de perfil de cada puesto (logística y ventas)
- Propuesta de reporte semanal de cobranzas efectuadas (útil para el sector de ventas)
- Unificación de las diferentes bases de datos.
- Definición de un proceso de comunicación entre áreas más claro
- Propuesta de creación de un sector de recursos humanos

Marco teórico

La comunicación efectiva en las empresas, así como el establecimiento de normas claras, la correcta separación de las funciones entre áreas y la definición de un liderazgo sólido que proporcione objetivos claros de negocio constituye uno de los pilares del trabajo a desarrollar.

Diversos autores relacionados con la dirección estratégica han expresado a lo largo del tiempo la importancia de la comunicación como herramienta fundamental para la concreción de los objetivos de cada empresa. Los diferentes aportes respecto a lo primordial de establecer normativas simples y concretas al personal, y la expresión concisa de las mismas han evidenciado lo fractal del aspecto comunicacional en el logro de una apropiada dirección estratégica de una compañía.

La industria de la cerveza artesanal, por otra parte, comprende un amplio abanico de empresas Pymes que luchan a diario por crecer y establecerse como imagen de marca y de producto ante los consumidores, compitiendo con un producto diferenciado de lo que sería el mercado de la cerveza industrializada, pero con una gran competencia dentro del sector debido a la necesidad de innovar y estilizar el producto en cuestión dependiendo de las modas y tendencias.

El contexto del mercado de la cerveza artesanal está fuertemente marcado por la actualidad, que tanto en términos económicos como sociales ha sesgado el ritmo de todas las empresas del rubro. La aparición de largos períodos de cuarentena y aislamiento provocaron sin dudas un remezón en la industria gastronómica, quien tuvo que readecuarse sobre la forma en que acercaban sus productos al consumidor, pero por, sobre todo, reinventar sus canales de venta, de marketing y todo aquello que signifique hacer llegar información y mensajes claros a sus stakeholders.

Cabe mencionar que la incidencia en la empresa analizada no comprende la excepción a la regla en términos del impacto del COVID-19. La actividad se vio afectada a un nivel nunca visto en el período de la primera ola pandémica, siendo mayo del año 2020 el peor mes de la historia para el sector. Muchas de las fábricas cerveceras se vieron obligadas a cerrar, así como una enorme cuantía de bares y restaurantes, quienes formaban gran parte de la cartera de clientes.

A los efectos de describir el enfoque del presente trabajo, podemos diferenciar tres aristas principales, a saber, de la necesidad de revisar la comunicación entre los sectores de logística y ventas, que deviene de los potenciales problemas de liderazgo poco claro y de ese modo la afectación de la motivación del personal.

El correcto tratamiento de la comunicación como parte del instrumental necesario para el logro de objetivos claros, comprende un eje fundamental en nuestro análisis en tanto que es necesario la aplicación de un Pensamiento Sistémico de la organización, ya no contemplando cada área como una isla separada del resto, sino como un actor propicio

dentro de un sistema complejo, lineal, pero con retroalimentación constante tal como lo escudriñamos en la bibliografía presente de los autores Peter Senge y Rusell Ackoff.

Asimismo, la adecuada gestión de los recursos humanos de la empresa reviste de gran importancia debido a la incidencia de esta en la motivación del personal a la hora de desempeñar sus tareas. En la década de los ochenta comienza a relacionarse el término de cultura organizacional con el debate entre aspectos tangibles e intangibles, considerándola el motor de la organización y definiéndola como “los valores compartidos por los miembros de la organización”, referenciamos en este apartado a los autores Peters y Waterman.

Sentir pertenencia con la cultura organizacional, conservar e incrementar la expectativa de crecimiento dentro de la empresa, tanto como el perfeccionamiento de las tareas diarias en aras de reducir errores por repetición o fatiga. Para tratar estos aspectos se consultan los autores Idalberto Chiavenato y Edgard Schein.

Otro punto principal de la investigación ronda la revisión del modelo de liderazgo implementado en la empresa, la naturaleza de sus actores en el desempeño de ese rol y su impacto en las áreas bajo análisis (logística y ventas). La relación entre la productividad, el logro de los objetivos y el tipo de liderazgo es estrecha, en tanto que siempre pueden existir objetivos intermedios y graduales tendientes a optimizar la productividad de cada sector, lo que se encuentra profundamente ligado al manejo del líder dentro del equipo como coordinador y propiciador, no como limitador. La transformación del modelo histórico de liderazgo en el cual sólo se ve al líder como superior en una escala piramidal, tiene su impacto en el caso de análisis donde vemos las variaciones actuales de los modelos de rol guía, a saber, de jefes con alto nivel de informalidad y una estructura más horizontal. Tales elementos son desarrollados utilizando bibliografía de los autores Edgard Schein y Rafael Echeverría.

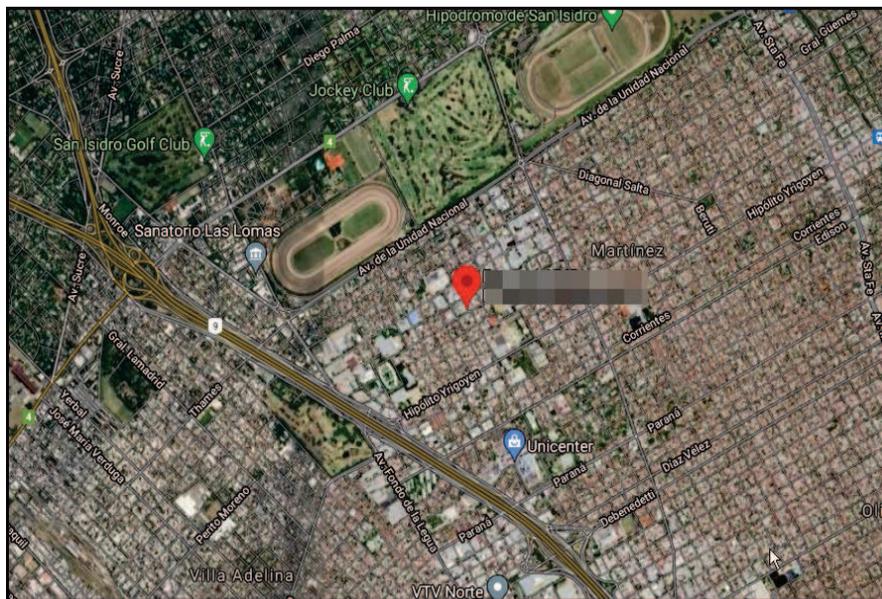
Capítulo 1:

Presentación de la empresa

Historia de la empresa

La empresa “Bierhome SA” nace en el año 2010 en la ciudad de San Isidro, Provincia de Buenos Aires, como resultado de la unión de sus cuatro socios fundadores. El motor inicial fue desarrollar una cerveza de calidad con alta aceptación en sus consumidores, no obstante, el foco siempre estuvo puesto en perpetuar la imagen de marca, en ese marco, desarrollaron el eslogan “somos la cerveza que tomaría la cerveza”. La producción comenzó de manera hogareña en el garage de uno de los socios, donde rápidamente lograron recetas novedosas y equilibradas que iban ganando participación en la venta boca a boca dentro de sus círculos sociales.

Hacia principios de 2012 aparece la oportunidad de alquilar un depósito de 400m² ubicado en la localidad de Martínez. Su cercanía al acceso de Panamericana le permitía que los empleados que debía contratar para la nueva infraestructura pudieran llegar a sus puestos de trabajo por varios medios de transporte; y por otro lado ese mismo acceso sería utilizado ventajosamente para la distribución de sus productos.



Fuente: Google maps

Fue este nuevo espacio donde comenzaría la producción con un solo equipo de cocción. Junto a la colaboración de familiares y amigos reunieron la inversión para montar las primeras dos cocinas de cerveza logrando así una producción de 1000hl mensuales. El producto lograba un marcado éxito en el mercado de bares y restaurantes del rubro.

Ya a comienzos de 2013 la planta seguía creciendo y contaba con la totalidad de la planta equipada, con más de diez equipos de cocción, fermentado y filtrado, una máquina automática de embarrilar, y la posibilidad de alquilar el depósito contiguo para



automatizar parte de los procesos de producción, adquiriendo maquinaria autónoma para enlatado y cocción, situación que se concretaría en 2017. De esta manera la organización ya se perfilaba para dejar de ser una pequeña Pymes familiar, para tomar el rol de cervecería industrial a gran escala.

En el año 2018, luego de la reforma de unificación de los edificios rentados, los socios decidieron incursionar en un Taproom, conocido como un centro de consumo en el cual, las bebidas (en este caso las cervezas) son servidas sobre la barra, esto implica que por lo común en este formato de retailer no hay meseros, sólo tenderos. Sería el primer punto de venta y consumo del producto en exclusividad, el cual cuenta como decorado de fondo la fábrica real.

Visión

Transformar la moda de la cerveza en una fuerte cultura arraigada, logrando un posicionamiento de marca a nivel nacional y luego a escala mundial.

Misión

Desarrollar una cerveza de sabor inigualable, con cuerpo y calidad destacadas. Hacer hincapié en perfeccionar constantemente el producto, tanto como en la innovación orientada a la demanda del cliente. Fortalecer el compromiso con los stakeholders, reforzando la transparencia y responsabilidad operacional.

Objetivos

- La apertura de una sucursal en la Patagonia Argentina hacia fines de 2022, invirtiendo los fondos obtenidos del antes mencionado Taproom.
- Generación de nuevos estilos de cerveza cada año, tomando en cuenta el análisis de mercado de los consumidores.
- Aumento del volumen de ventas semanal a 500 barriles, mediante campañas de difusión y realización de eventos en la fábrica.
- Utilización del 10% de ingresos semestrales para la contratación de personal en el área de producción, específicamente para el enlatado a gran escala.



- En el plazo de dos años, lograr el primer acuerdo comercial en el exterior a fin de producir y comercializar la cerveza en fábricas foráneas.

Estrategia

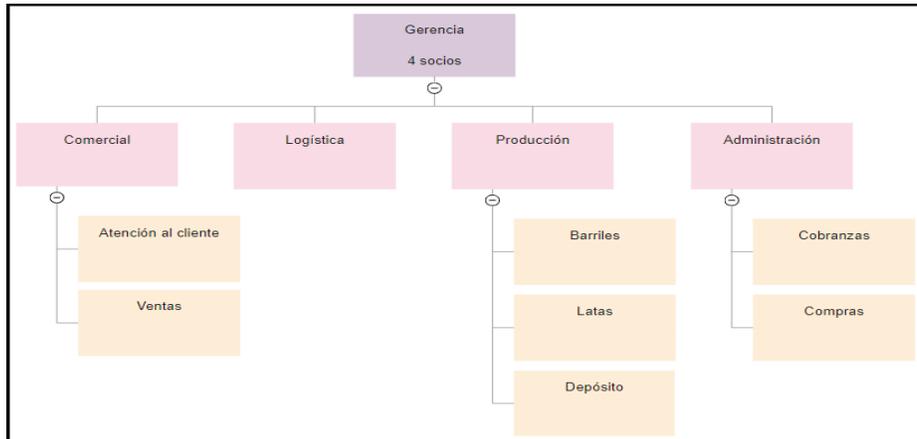
La gestión sustentable de la compañía comprende uno de los pilares fundamentales en el desarrollo de su dirección estratégica. El aprovechamiento de los recursos tecnológicos disponibles resulta clave en materia de inversión, donde se prioriza la eficiencia de procesos y la sostenibilidad de la línea de trabajo.

Las metas comerciales también toman un rol fundamental en el emplazamiento de la estrategia, en tanto que se realiza un agresivo seguimiento de potenciales clientes a fin de lograr nuevos acuerdos de venta, mientras que la cartera actual es manejada de forma personalizada, con el objeto de una constante fidelización.

En el diseño de la producción podemos encontrar diferentes componentes que aluden a la concepción de la estrategia, por ejemplo:

- **Producto:** la fábrica cuenta con estilos de cerveza que responden a necesidades de producto diferentes, los cuales se encuentran en distintos momentos dentro de su ciclo de vida, cada uno con su respectivo análisis de marketing.
- **Proceso:** ante la reciente incorporación de nuevos equipos de cocción, se priorizó el diseño del layout de planta en línea, un esquema ideal para la producción continua. Esta decisión produjo una ventaja competitiva en términos del aumento de la capacidad de planta, reduciendo los tiempos de cocción y facilitando la programación de calendarios de elaboración.
- **Planta:** en cuanto a la dimensión de planta, el depósito pasó de tener 400m² a contar con 650m². La localización, desde el punto de vista de costos, resultó ser menos onerosa que las opciones de alquiler de la zona, esto fue debido a que inicialmente los depósitos estaban abandonados y fueron restaurados para su utilización.

Organigrama



Fuente: elaboración propia

Actualmente la organización cuenta con 26 empleados:

- 10 en las áreas no productivas
- 12 en el área de planta
- 4 en gerencia.

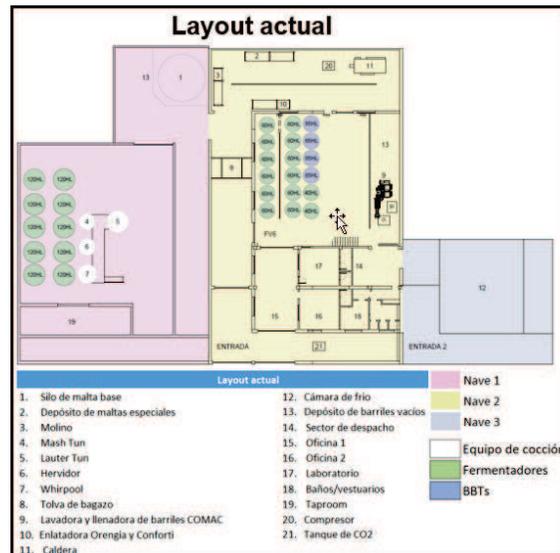
Layout de planta

El concepto de layout de producción alude a la distribución de planta desde el comienzo del proceso hasta el producto terminado, comprendiendo la organización de las diferentes sectores y maquinarias para el logro de la asignación óptima del espacio con base en los recursos disponibles.

La producción es de tipo continua (por lotes). Se considera procesos por lote a aquellos realizados de manera secuencial en fases. Tienen la particularidad de estar acotados por fabricaciones u órdenes predeterminadas, ya sea por tiempo, cantidad o forma. Una característica peculiar es la presencia de una fórmula para la obtención de la manufactura.

Con el objeto de obtener los mejores rendimientos, es fundamental implementar soluciones de producción calculadas por software orientadas a la gestión específica por lotes. Resulta primordial que la programación sea pasible de ser modificada a demanda, dado que las fórmulas y cantidades deben ser retocadas constantemente a raíz de las diferencias en la calidad de las materias primas de una estación a la otra, por cambios de proveedores o nuevos estilos, entre otras variables.

Otra parte esencial de la producción por lotes es la optimización y la concatenación de las fases productivas. En aquellas instalaciones que lo permitan, y con la modelización adecuada del proceso, es posible establecer líneas en simultáneo.



Fuente: Sistema Eckos, Fábrica Bierhome SA

Materias primas

Las principales materias primas utilizadas en el proceso productivo son: cebada, lúpulos, agua y levadura. A estas se le adicionan los diferentes componentes o variantes de materia prima, como diversos tipos de malta (malta caramelo, por ejemplo), frutas para saborizar o dar color y aroma, componentes herbales y hasta ciertos vegetales.

Tipos de presentación

- Principal: barriles de 50lts y 30lts, latas de 473ml en packs de 6, 12 y 24 unidades a bares y restaurantes.
- Secundaria: barriles para fiestas con conector G y party pump de 30lts, y la diversificación en pandemia de latas a domicilio enviadas por mensajería privada.

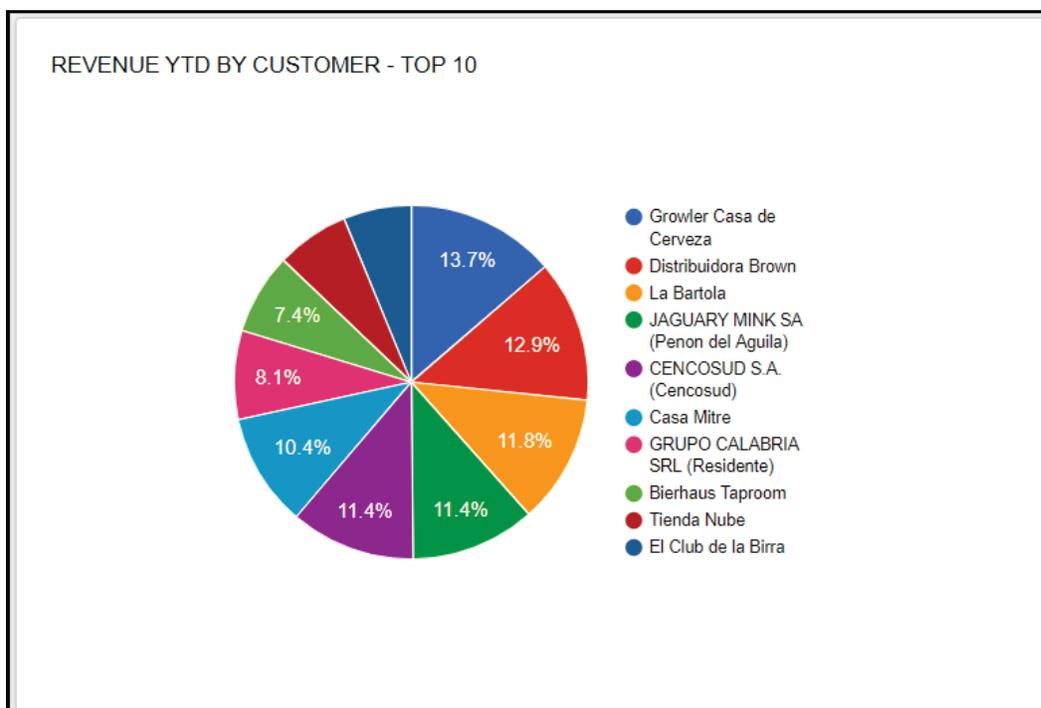
Volumen de ventas

- Temporada alta (septiembre a febrero): 350.000lts
- Temporada baja (marzo a agosto): 150.000lts

Ventas

El área de ventas se encuentra formada por 4 empleados, una coordinadora, y tres empleados, uno para comercialización de latas y dos para fidelización de clientes y atención telefónica, y la venta de barriles. El principal canal de ventas es telefónico, ya sea por mensaje o llamada. La empresa cuenta con una página de dominio propio, donde se puede hallar la oferta de latas y merchandising con el logo de la compañía, el pago se realiza a través de medios electrónicos y el producto es enviado a través de un servicio de mensajería tercerizado.

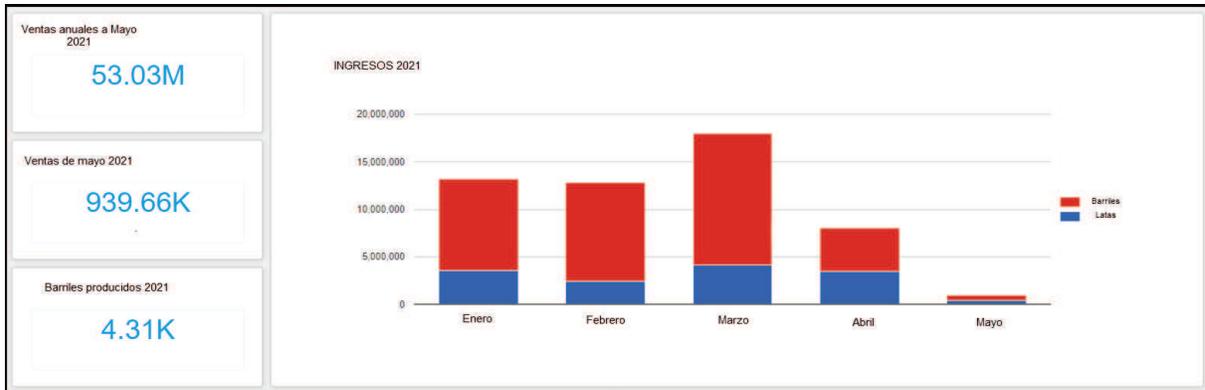
La venta de barriles constituye la mayor fuente de ingresos, ya que converge el volumen más grande de ganancia por semana. Alrededor de 400 a 500 barriles semanales son enviados a todo Capital Federal y Gran Buenos Aires, adicionando también ventas en el interior de Buenos Aires y otras provincias.



Fuente: Sistema Eckos, Fábrica Bierhome SA

Descripción del proceso: usualmente los pedidos se coordinan de manera semanal, donde cada lunes los clientes realizan sus encargos de manera telefónica, contactando al equipo a través de los diferentes números que figuran en la página y en las redes. El coordinador solicita al sector de logística, la planilla de stock, quien revisa con el sector de depósito el inventario físico antes de confirmar las existencias al sector de ventas. Una vez controlado emite una planilla de stock por duplicado (una para cada sector). Posteriormente el sector de ventas contrasta las existencias en la planilla con el

pedido solicitado por el cliente. Si se cuenta con la totalidad de los productos requeridos se procede a cargar el pedido en el sistema, caso contrario se le ofrece al cliente los otros estilos disponibles dándole la posibilidad de cambiar su pedido. Por último, una vez confirmado el stock en estilo y cantidades, ventas carga el requerimiento en el sistema ECKOS, el cual exporta el remito que luego se lleva por duplicado al área de logística.



Fuente: Sistema Eckos, Fábrica Bierhome SA

Logística

El área de logística está compuesta por el responsable de área que prepara las rutas y diagrama las entregas junto al área de ventas. También cuenta con dos empleados en el depósito, encargados de cargar los fletes y organizar las existencias en el depósito y la cámara de frío.

Volviendo al punto anterior, una vez que ventas le envía el remito por duplicado, logística procede a preparar el pedido ya sean pallets de barriles, latas en cajas o ambos. El encargado coordina con el transportista el día y horario de recogida (usualmente el calendario es uniforme todas las semanas). Una vez que el flete arriba a la empresa los empleados de depósito cargan los camiones (llamados “chasis”) o las furgonetas, según el tamaño de la carga. El transportista recibe ambos remitos y lleva el producto al cliente quien firma ambas copias, el duplicado vuelve a la fábrica y el original queda en el bar como comprobante de la entrega.

El encargado de cobranzas recibe el remito duplicado y controla las firmas, luego emite la factura electrónica en el sistema XUBIO y la envía de manera electrónica (mail o WhatsApp) al cliente. Finalmente almacena el remito duplicado en el archivo.

Proceso de cobranza

La cobranza de los pedidos se realiza en algunos casos contra entrega (clientes nuevos o de alta incobrabilidad) o se concede una rotación de pago de 30 días para

clientes regulares con quienes ya se tenga acuerdo comercial o ventas a menudo, abonándose de contado en la fábrica, en el próximo pedido o mediante transferencia bancaria. El analista del área realiza el seguimiento de los pagos luego de entregada la mercadería, procurando liberar los productos a aquellos clientes que muestren capacidad de pago y devolución de barriles vacíos. Actualmente no existe comunicación fluida entre cobranzas y ventas, por lo que muchas veces aparecen fallas en las operaciones como ventas no concretadas por incobrabilidad del cliente, tema que abordaremos en el capítulo cuatro del presente trabajo.

Marketing

Actualmente la empresa no cuenta con un equipo propio de marketing, sino que se terceriza el servicio con un estudio de diseño gráfico, quienes son los encargados de generar material para la difusión en redes, eventos, y de diseñar flyers, banners y logos que el sector de ventas le solicite, por ejemplo, para el lanzamiento de nuevos productos, para el cual se realiza una sesión de fotos de las latas.

Tesorería y contabilidad

Junto a las áreas de logística y ventas se encuentran los dos encargados de la realización de la liquidación impositiva y del manejo de tesorería. También cuentan con la asistencia permanente a modo de consulta, de un estudio contable tercerizado que se encarga de la firma de balances, sin embargo, la preparación de la documentación y manejo del pago de impuestos y conciliaciones de cuenta es llevado a cabo por el equipo interno.

Laboratorio

La fábrica cuenta con un sector específico en el cual se realizan los testeos de la cerveza. El área es manejada por una ingeniera en alimentos, quien constantemente toma muestras de los tanques de fermentación y cocción, a fin de medir el PH del producto en todo momento del proceso productivo. También realiza pruebas sobre la vida útil del producto en las diferentes presentaciones (barriles y latas), midiendo la resistencia al sol, paso del tiempo, golpes.

Producción

El sector de producción se encuentra funcionando en tres turnos de 8 horas de manera ininterrumpida, donde los empleados de planta realizan la cocción de las levaduras, malta y luego la fermentación y agregado de insumos dependiendo de las recetas, para conseguir los distintos sabores y estilos. La producción es coordinada por uno de los cuatro socios, quien es el maestro cervecero y dueño de las recetas. Se programan de

manera mensual las cocciones y bajadas de estilos a través del sistema Eckos, informando al sector de logística y ventas el stock disponible en dicho programa. También se encargan de las materias primas, su recepción desde los camiones, traslado al depósito y correcto almacenamiento, limpieza de los tanques y desinfección de áreas de producción.

Productos en proceso			
ITEM	ON-HAND	RESERVED	REMAINING
Alfred (Keg - 50L)	45.0000	0.0000	45.0000
APA (Bulk)	1.0000	0.0000	1.0000
APA (Keg - 50L)	19.0000	1.0000	18.0000
APA Girls (Keg - 50L)	5.0000	0.0000	5.0000
APA SIN ETIQUETA (Single - 473ml - Lata)	84.0000	0.0000	84.0000
Black IPA (Keg - 50L)	35.0000	0.0000	35.0000
Brown IPA (Bulk)	38.0000	0.0000	38.0000
Combo FanBag 2 - Lupuladas (Caja - 8x - 473ml - Lata)	4.0000	1.0000	3.0000
Combo FanBag 3 - Maltosas (Caja - 8x - 473ml - Lata)	6.0000	0.0000	6.0000
Czech Pils (Keg - 50L)	47.0000	1.0000	46.0000

Fuente: Sistema Eckos, Fábrica Bierhome SA

Capítulo 2:

El Pensamiento Sistémico entre áreas

La quinta disciplina en Bierhome SA

Como hemos visto en el capítulo uno, la producción de una empresa cervecera requiere de organización y un diagrama de procesos, así como de un entendimiento de las áreas y del todo como un sistema. A continuación, estudiaremos el enfoque sistémico, sus propiedades, la incidencia de modelos mentales que influyen de manera significativa en su funcionamiento.

Sistemas simples y complejos

Un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo, mediante la interacción de sus partes. El pensamiento sistémico propiamente dicho contempla el todo y cada uno de sus actores y componentes, evaluando en cada instancia la conexión entre las mismas. (Senge, 1990).

Los sistemas funcionan como un todo y poseen propiedades específicas que los componen, estas se denominan propiedades emergentes, pues surgen del sistema mientras se encuentra en movimiento. La conciencia y el equilibrio son claros ejemplos de propiedades emergentes.

Cuando se piensa en un todo complejo, podemos esbozar la cantidad de partes que vienen a nuestra mente, esto se define como complejidad de detalle. Existe otro tipo de complejidad denominada dinámica, donde los elementos se relacionan entre sí de muchas maneras, ya que éstos suelen transitar diferentes estados de la naturaleza.

Tomando en cuenta a los sectores de logística y ventas, que trabajan en conjunto con el sector de cobranzas indefectiblemente, podemos denotar que trata de un sistema complejo, donde hay una interrelación entre las tres partes. El circuito es lineal, aunque vemos la presencia de retroalimentación de proceso en términos de que en cada fase del sistema hay un ida y vuelta de documentación (traslado de remitos para firma, planillas de stock).

En este flujo de información cada eslabón depende del otro, en tanto que un pedido no puede ser procesado si no hay stock, por ejemplo, por lo que hablamos de un sistema complejo de comportamiento dinámico. Todas las funciones del área interactúan de acuerdo con el flujo de información que viene del eslabón anterior de la cadena.

Si bien existe un procedimiento con un correspondiente flujograma, una demora en la producción del stock o un pago duplicado pueden retrasar tanto la entrega como la concreción de la venta y posterior cobranza. Es necesario tener en cuenta el factor emocional de cada representante de las funciones y la sinergia existente entre cada uno de ellos a fin de determinar la eficiencia del proceso dentro del sistema. Entender que cada integrante del equipo forma una conexión, y el completo desempeño del sistema genera un flujo de salida de información.

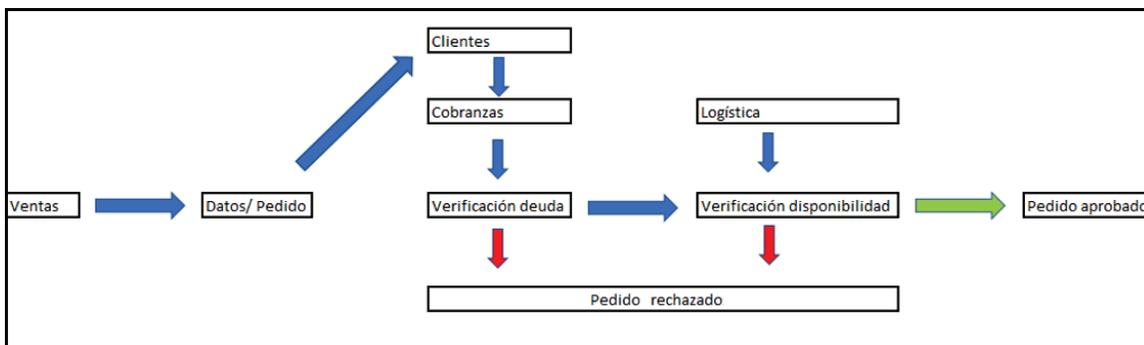
Propiedades emergentes

El pensamiento sistémico se define como un pensamiento en círculos más que en línea recta, por lo que la retroalimentación se detalla como reacción del sistema que se genera en forma de estímulo o información, que devuelta influye en el siguiente paso. El término retroalimentación suele utilizarse como sinónimo de respuesta, no obstante, constituye no sólo un retorno de una acción sino influye en el siguiente paso y en la completitud del sistema (Senge, 1990).

Otro concepto importante para destacar es la proalimentación, una precisión que pronostica premoniciones que se cumplen, actuando como factor de previsibilidad ante la influencia de factores externos o endógenos también, y preparar la respuesta del sistema.

Volviendo a nuestro caso de análisis podemos destacar a la sinergia que se produce durante el trabajo en conjunto de las tres áreas, constituyendo así una propiedad emergente. Si se pone bajo la lupa al rendimiento individual que una persona podría tener realizando las mismas tareas que las tres áreas, veremos que se trata de una propiedad emergente del conjunto y no de un individuo por separado. A mayor grado de retroalimentación y autocrítica que posea el equipo en su conjunto, mayor será el alcance de esta propiedad en el desarrollo de sus actividades dentro de la organización.

En el siguiente gráfico podemos ver el bucle de retroalimentación relativo a las áreas en cuestión:



Fuente: Elaboración propia.

El bucle se da entre el área de cobranzas y logística, quienes en caso de existir deuda o faltante de stock, automáticamente detienen el curso establecido por el sistema rechazando el pedido, y de este modo se genera una retroalimentación de composición.

Un elemento de proalimentación en este sistema podría ser: el área de logística realiza una estimación de ventas post-cuarentena demasiado optimista. En ese marco, tendríamos una acción premonitoria de un éxito por adelantado, sin la certeza de que las

ventas de cerveza en barriles se incrementen. De este modo, se produce un efecto contraproducente de manera que la predicción sobre el futuro esperado generará un impedimento para concretar dichas ventas.

Peter Senge expresa que existen tres falacias de causa y efecto referidas al pensamiento sistémico:

- 1- La causa y efecto están separados, y el efecto se produce después de la causa
- 2- El efecto sigue a la causa en espacio-tiempo
- 3- El efecto es proporcional a la causa

Si vemos en nuestro sistema de la cerveza artesanal, podemos detectar que la primera falacia está presente. Supongamos que el área de ventas efectúa una venta sin saber si efectivamente el cliente canceló la totalidad de su deuda del año pasado. El sector de logística no liberará el pedido a menos que cobranzas habilite la venta y despacho. Si el cliente recibe la confirmación del sector de ventas de que enviarán su pedido, y luego recibe la negativa del sector de cobranzas debido a la falta de pago, la causa del rechazo del pedido se da por la falta de verificación del área de ventas, no obstante, el rechazo de este se da por el efecto propiamente que es la negativa de realizar la operación por parte de cobranzas.

Teoría del caos y límites al sistema

La teoría del caos aplicada al sistema propone diferentes postulados, el primero refiere a que las organizaciones son sistemas dinámicos temporales, no lineales y no periódicos. La segunda hipótesis propone que el efecto de las acciones de cada parte condiciona la interacción en el sistema, la tercera, por su parte expresa que las organizaciones mutan constantemente para adaptarse al entorno. La última expone que el comportamiento organizacional es el resultado de las tres anteriores.

Tomando como punto de partida la característica caótica de nuestro sistema bajo análisis, podemos esbozar que no se trata de un desorden en sí, más bien de una entropía sistémica. Supongamos a la estacionalidad del producto (cerveza), como un factor de caos en el sistema del área de ventas. Si observamos el ritmo cambiante del mismo, vemos su incidencia en el área, que afecta de manera indirecta pero segura a todo el conjunto. Si se tratara de una variable exógena que proporcionara un considerable nivel de incertidumbre, también le aportaría al negocio un valor agregado al modelo que podría devenir en una moda favorable de grandes volúmenes de ventas.

Una solución de límites al sistema podría ser el estudio constante de las tendencias de consumo por parte de los clientes, tomando en cuenta estacionalidad, relación con el tipo de producto, tipo de presentación o estilo. Cuanto mejor se pueda estimar e inferir el comportamiento de los clientes en base a sus preferencias, su capacidad de compra y la zona, se limitará mucho más el efecto condicionante del sistema, y podrá ser usado como ventaja competitiva. Gran parte de la limitación estará relacionada a la interpretación del lenguaje y la comunicación existente con el cliente, de este modo se podrá interceder ante las peticiones de estos, generando un flujo conversacional que alimente el lazo con la organización, y le provea, a su vez, información fundamental para la estimación de la producción.

Modelos Mentales

Los modelos mentales se definen como construcciones abstractas o mapas de las ideas que creamos a nuestras exploraciones futuras, extrapoladas de experiencias pasadas. Los modelos mentales pueden ser simples generalizaciones de preconcepciones culturales o complejas afirmaciones estructuradas en las experiencias (Senge, 1990).

Podemos ver en nuestro caso de análisis, que en el ámbito de una fábrica de cerveza también existen modelos mentales prestablecidos como resultado de vivencias pasadas. Por ejemplo, cuando realizamos una de las visitas a la fábrica la encargada de cobranzas nos relató que, según conocimiento de los clientes, los bares de ciertas zonas tenían propensión a la incobrabilidad debido a su ubicación geográfica. Esto nos posiciona en un postulado autodefinido, donde posiblemente caeremos en el error de generalizar o sesgar nuestra visión sobre ciertos bares de determinadas zonas. El mayor conflicto con los modelos mentales no radica en que se equivoquen sino en la excesiva simplificación de factores y variables.

Los modelos mentales atentan muchas veces contra la asimilación de un modelo de pensamiento sistémico, donde en oposición al preconcepción propicia una conexión entre los elementos existentes de un sistema, relacionándolos unos con otros sí con la experiencia pasada, pero sin que esto condicione de manera específica como variable determinante. En el pasado el diseño organizacional estaba basado en la jerarquía verticalista, donde los tres ápices de la misma eran administrar, organizar y controlar, a diferencia del nuevo enfoque sistémico que propone el establecimiento de una dirección estratégica basado en la concepción de visión, misión, valores, objetivos, estrategias que si bien se apoyan en modelos mentales formados por la cultura organizacional, no están definidos por ellos, sino que se adecúan a toda situación que enfrente el sistema y todos sus elementos.

De este modo podemos esbozar que la existencia de modelos mentales en una organización es igual de necesarios que la concepción de un pensamiento sistémico, el cual es capaz de tomar toda la experiencia de esos modelos establecido y corregir los defectos sistemáticos de herencia o de extrapolación de la información.

Visión compartida

Una organización debería poder establecer una visión compartida como parte del proceso de adopción de un modelo de pensamiento sistémico integral. La visión compartida puede describirse como una manera de responder al interrogante del fin común de la organización, una concepción abstracta que converge una multiplicidad de conceptos como las metas, la forma de alcanzarlas y el camino a recorrer hasta llegar a ellas.

La adopción de una visión correcta en la organización permite incorporar a las áreas de trabajo un aprendizaje adaptativo y no impuesto. Tomando en cuenta el área de ventas, podemos ver que los resultados podrían ser mucho más prometedores si se aplicara un aprendizaje adaptativo orientado a la experiencia que le brindan los modelos mentales y la experiencia de las ventas, tanto las pasadas como las futuras para realizar pronósticos que propicien eficiencias en la producción de los estilos de cerveza de acuerdo con los gustos y modas requeridos por los clientes y el público consumidor.

Otro punto para destacar es el impacto de una visión compartida en el personal. La creación de un concepto claro de visión de manera intrínseca, no sólo verbal, genera en los empleados una noción de pertenencia, elevando sus aspiraciones para con la empresa y su motivación de carrera en la misma. Tiene como propósito también, el generar sentido de pertenencia, otorgar valor y jerarquizar el significado y fin de la organización en sí misma. Debe facilitar la experimentación y la proactividad en aras de la concreción de objetivos y realización de mejoras.

Aprendizaje en equipo

Gran parte de establecer un rumbo de pensamiento sistémico en el flujo de trabajo de una organización es la aceptación de la importancia del trabajo en equipo, pero también del aprendizaje como grupo. Aparece aquí la noción de discusión y consenso como llaves para destrabar el diálogo entre las diferentes áreas de la empresa. Una de las características principales del trabajo de aprendizaje colectivo es el alineamiento de las energías del equipo para lograr la sinergia en el logro de objetivos, así como a la hora de asimilar conocimientos.

El pensamiento sistémico tiende a generar a veces una tendencia defensiva, debido a su naturaleza de no adoptar modelos mentales de manera rigurosa. La característica de los grupos de personas en las empresas, a diferencia de lo que se cree generalmente, puede ser la aparición de conflictos. Esto tiene una intrínseca relación con el aprendizaje en el equipo, ya que para lograr el aprovechamiento del conocimiento de procesos y una capacidad de rotación de tareas, es primordial sortear las dificultades que plantea la eculización de las diversas formas de trabajar en un equipo, así como las personalidades y características más psicológicas.



En el equipo de ventas de Bierhome vimos que existe una ausencia pronunciada de políticas tendientes a generar un aprendizaje colectivo de grupo, si bien cada responsable de área tiene muy en claro su función, y los empleados dentro de las mismas también, no encontramos un plan de carrera para cada rol. Es esencial la definición de tareas, así como de manuales de procedimiento, establecimiento de los denominados “back-up” o roles de respaldo, así como de las particularidades usuales de las funciones. Aquí es donde vemos la importancia de un planeamiento interactivo como método de mejora continua de proceso. Consiste en no sólo tener en cuenta la información proveniente de modelos mentales y de la interacción de las partes del pensamiento sistémico, sino de la adopción de medidas tendientes a pronosticar de mejor manera eventos futuros, así como de estar preparados ante cualquier contingencia que pueda ocurrir fuera de lo que se anticipó.

Se debe tener en cuenta el resultado del aprendizaje teniendo en cuenta el proceso de retroalimentación que produce en el equipo de trabajo. Existen diversas medidas que pueden asistir en el aprovechamiento del conocimiento colectivo, como podemos detallar:

- **Eliminar parte de la retroalimentación:** la visión sistemática es recursiva, es decir, toma las decisiones establecidas y las vuelve a aplicar en un nivel superior al que se está dando en esa relación.
- **Complejidad dinámica:** ejercemos influencia sobre determinadas personas en la organización, que, a su vez, lo hacen de manera repetida en otras. Los desfases temporales son otro factor por contemplar, ya que cuesta trabajo conectar la causa y el efecto cuando se encuentran alejadas una de la otra.
- **Modelos mentales:** el seguimiento estricto de los mismos puede ocasionar que no se alcancen los objetivos de aprendizaje, ya que tendemos a ver lo que esperamos causando un efecto de regresión confuso.
- **Medir la retroalimentación:** resulta de gran importancia detectarla, sólo si se tiene sensibilidad sobre los efectos que pueda tener en un proceso lograremos elaborar un plan de contingencia.
- **Precisión y exactitud:** la precisión es una medida de cantidad, aun cuando somos capaces de realizar observaciones exactas, no podemos saber a ciencia cierta el significado de un gesto, por ejemplo. Prestando atención a los detalles, con el tiempo, se logrará interpretar gran parte del lenguaje implícito de un equipo de trabajo.

Una herramienta útil para el ordenamiento de las tareas en los sectores de logística y ventas podría ser la definición de roles o puestos de trabajo como una política de cada sector, es decir, pormenorizar y listar: las actividades de cada función, los

accesos a sistemas y programas necesarios, planear un plan de reemplazo en caso de contingencias o vacaciones, desarrollo de manuales de procedimiento.

En un nivel más generalista, el ordenamiento de las funciones de cada área resultaría de gran asistencia para lograr una comunicación entre áreas óptima. El diseño de esquemas de trabajo, si bien actualmente se encuentra establecido por separado no consigue lograr sinergia operativa. Según el relato de la empleada a cargo de la venta de latas por plataformas online, se evidenciaron fallas en la logística de latas vendidas en la tienda nube. Un cliente realizó reiterados reclamos explicando que en la tienda virtual indicaba una demora de entrega de 24 hs, cuando en realidad tuvo que esperar por más de una semana la entrega, mientras iba recibiendo mensajes de la empleada de la fábrica quien trataba de ganar tiempo mientras el flete tercerizado entregaba el producto. La solución paliativa para el cliente fue la entrega tardía del producto, junto con la bonificación del precio abonado tratando de esta manera que no se dañe la relación comercial.

A raíz de este inconveniente la empleada propuso a la gerencia realizar un relevamiento de casos similares y reclamos de este estilo, a fin de contabilizar los problemas ocasionados y hallar el origen de estos, ya sea demoras en la logística, errores de configuración de las publicaciones en redes y en la tienda virtual o errores propios del cliente a la hora de seleccionar el producto y el envío.

Modelo de las Siete Dimensiones

Según A. Shclemenson, toda organización cuenta con 7 dimensiones claves, estas "...son siempre relevantes, incluso en los caos en el que algunas no parezcan referir a cuestiones críticas. Ninguna debe ser dejada de lado en el análisis, ya que rediseñar un sistema y ajustarlo a cambios para un funcionamiento efectivo exige un panorama global de la situación interna y de la relación de la organización con el contexto". Estas dimensiones son:

- 1) "Proyecto" lo que refiere a satisfacer las necesidades de sus fundadores y promueve el desarrollo.
- 2) "Estructura" es el conjunto de roles organizacionales, integrados y coordinados.
- 3) "Personas" enfocada principalmente en los recursos humanos de la organización.
- 4) "Vinculación" hace al buen clima de trabajo, se orientan en eje vertical y horizontal siendo ésta la relación entre pares y jerárquicos.

- 5) "Poder" hace referencia a los distintos intereses de los stakeholders y como ejercen presión sobre la organización o el sector de análisis.
- 6) "Conducción y Liderazgo" esta dimensión integra a las demás. Asociado a la idea de delegación se diseña cada nivel a fin de agregar valor.
- 7) "Contexto" promueve el cambio y la adaptación proactiva.

Se procederá al estudio de cada una de ellas para comprender más a la organización y su sector.

Proyecto

Bierhome S.A. aspira a la exportación de producto y establecimiento de producción de estos en fábrica del extranjero. Hoy en día se dedica a la atención de un mercado local limitado a la provincia de Buenos Aires, sin embargo, debido a la pandemia postergó en el tiempo la apertura de una sucursal en la Patagonia, para el cual se están analizando posibles locaciones en la actualidad.

La empresa busca la innovación tecnológica en cada parte del proceso productivo siempre basándose en la efectivización y sustentabilidad de los cambios. Otro aspecto para destacar es que toma muy en serio su responsabilidad social y ambiental en todo lo que hacen, como por ejemplo la donación del bagazo cervecero (residuos insolubles) a entidades sin fines de lucro como alimento de ganado o la donación a un grupo autónomo de artesanos que confeccionan a mano mochilas con las bolsas de rafia de polipropileno en las que vienen envasadas las semillas de cebada.

Estructura

La estructura organizacional es chata, existen pocos niveles, y por lo general en los distintos sectores, los colaboradores responden directamente al encargado del área.

Personas

Las personas son parte fundamental de los procesos de desarrollo de capital humano que se atraviesan. Se consideran los sistemas de evaluación, la productividad y efectividad, y

los sistemas de retribución. Al hablar de **Sistemas de evaluación**, se realiza desde la calificación que se les da a los colaboradores para asignarles un salario. Es un sistema complicado que realizado eficazmente puede ser motivador para los empleados que buscan desarrollarse, pero mal implementado puede ser contraproducente. Quienes evalúan deben ser claros y sinceros al momento de dar ascensos con el fin de evitar especulaciones y quiebres en el contrato psicológico.

El **Sistema de Productividad y Efectividad** lo consideramos un híbrido entre la jornada de 8/9hs y home office. Por un lado, considerar jornadas de trabajo a tiempo completo para aumentar la productividad y luego la libertad que se le da al colaborador para que cumpla con los objetivos sin la presión de estar continuamente en la oficina. Estas libertades pueden ser trabajar de manera "*on-line*", el home office, los descansos durante la jornada o disminuir las horas de trabajo. Decimos que es un híbrido, ya que cada organización debe llegar a un medio donde dichas libertades no bajen la productividad, lo mismo que sucede con la presión de estar toda la jornada sin descanso en una oficina.

El **Sistema de Retribución** refiere al intercambio que tiene la organización para con los colaboradores por prestarles sus servicios. No solo se considera el salario que perciben, sino las compensaciones adicionales que les dan para retener a los talentos.

Como se nombró recién, toda organización debe tener una estrategia de retención de talentos. Los colaboradores no siempre ven al salario como único medio tentador para mantenerse en la organización. Si bien éste es importante, las capacitaciones, y otros tipos de beneficios también cuentan al momento de decidir quedarse en una organización o no. Es entendible que no todas las organizaciones tienen en presupuesto un aumento salarial continuo, pero sí pueden llegar a convenios para otorgar beneficios a sus colaboradores.

Según nuestro criterio, la productividad aumenta cuando el colaborador está más cómodo. Dado los hechos relevados, observamos que no tienen implementado ningún régimen de retención de talentos. Se llega a esta conclusión dado la alta rotación que existe en el puesto de Encargado de logística y el descontento expuesto por algunos empleados del sector de producción en las entrevistas. Entendemos por esto, que hay un quiebre permanente en el contrato psicológico y por esto deciden dejar la organización.

Vinculación

Las organizaciones están conformadas por personas y hay subjetividades las cuales tienen que ver con las relaciones que se generan dentro de cada área. En la

vinculación del sector se estudiará la estructura que se genera de forma vertical y horizontal.

El **Eje Vertical** tiene que ver con la autoridad y el poder que se ejerce desde arriba hacia abajo para el logro de las metas y objetivos que plantea la organización. En este caso desde la gerencia no se establece ni cede la autoridad para la toma de decisión final en cuanto a la entrega y toma de pedidos.

El **Eje Horizontal** representa al vínculo que se genera entre partes, tiene que ver con la identificación recíproca y cómo se interrelacionan estos entre sí, esto forma parte del desarrollo del ser humano. A su vez es el medio por el cual fluye más rápidamente la información. Éste es un punto para destacar, ya que si no se conocen bien estas relaciones no pueden controlar cómo corre dicha información informal, en consecuencia, se puede generar una crisis desmotivacional o bien una desestabilización organizacional.

Se debe tener en cuenta que puede haber momentos de crisis en las interrelaciones dentro del área, por lo que es importante que exista una buena comunicación entre los colaboradores.

En nuestro caso de análisis en reiteradas ocasiones se desperdician horas hombre del sector de ventas en la concreción de pedidos que posteriormente el área de cobranzas rechaza por falta de crédito del cliente.

Otro ejemplo sería en la falla de comunicación del área de ventas a logística en la transmisión de información en cuanto a determinados cambios en las entregas de productos, días y horarios coordinados, y no se produzca un desencuentro con los clientes en sus locaciones.

Poder

La necesidad del cumplimiento de las metas exige a quienes dirigen la organización, interactuar con variedad de grupos de poder, internos y externos. Estos grupos están integrados por dueños, gerentes, jefes, operarios etc. (Stakeholders). Cada grupo adquiere una identidad y relación específica con la organización dependiendo de la posición que ocupen frente a la misma.

También puede generar problemas y conflictos de poder entre las distintas áreas o integrantes de un mismo sector, por lo que resulta importante que exista consenso para que la autoridad pueda ejercer poder.

Finalmente, resulta importante la participación de los colaboradores en las políticas organizacionales para que estos puedan sentirse parte y no se genere desconfianza en el grupo de trabajo. El reconocimiento de poder permite crear un ámbito para la organización invitando a articular intereses particulares y en conjunto, a fin de crear responsabilidades compartidas.

Conducción y Liderazgo

Aquí podemos ver la manera en cómo se manejan los que se encuentran en el ápice de la organización en lo que respecta a su conducción y liderazgo y cómo eligen a quienes conducen cada grupo de trabajo. En una de las entrevistas que se tuvo con el ápice de la organización, se mencionó que hay un listado de competencias claves que todos los líderes de su organización deben tener para conducir equipos. Estas son:

Empodera y desarrolla

- Ser proactivo en la gestión de su propio desarrollo y las actividades de aprendizaje en las que participa.
- Reflexionar y aprender de sus experiencias.
- Analizar el progreso ofreciendo apoyo y orientación, sin socavar la responsabilidad de cada individuo como propietario de las distintas cuestiones.
- Empoderar a los equipos de trabajo para que se hagan cargo de la obligación de alcanzar los objetivos de negocios y delegar el trabajo al nivel correcto.
- Promover una cultura de aprendizaje utilizando coaching y oportunidades de exigencia individual, compartiendo su experiencia y ofreciendo opiniones (feedback) honestas y útiles.
- Desarrollar talento identificando el potencial, determinando las brechas de talento y guiando el desarrollo.

Involucra e inspira a otros

- Trabajar de manera colaborativa y construir confianza para desarrollar relaciones laborales duraderas con los demás.
- Mostrar empatía comprendiendo lo que es importante para diferentes personas, culturas y situaciones.

- Alentar una cultura que hace que las personas se sientan valoradas y respetadas.
- Ser un Modelo de Rol para la Visión, Valores y Código de Ética, usándolos de guía para llevar adelante sus propias actividades cotidianas.
- Comunicar una visión positiva del futuro que otros están dispuestos a aceptar, y presenta ideas y propuestas de un modo que obtiene el apoyo de los demás.

Influyente

- Comunicar información e ideas de manera sencilla a los demás.
- Construir entendimiento mutuo y lograr un impacto positivo y creíble.
- Demostrar habilidades de escucha atenta y activa; Debe interesarse en las ideas de los demás y constatar que las propuestas tomen en cuenta las necesidades y prioridades de otros.
- Comunicar de manera abierta, clara y enfocada captando y manteniendo la atención.
- Presentar de manera lógica recomendaciones alineadas con las prioridades de negocios y lograr persuadir a las partes interesadas a emprender medidas que aumenten los intereses y metas compartidos del negocio.

Contexto

Tomando como parámetro la característica de complejidad del sistema de logística y ventas, y el contexto que atraviesa la industria gastronómica y cervecera en particular, a principios de 2020 se planteó un cambio de paradigma forzado por parte de los socios. Se convocó a una reunión general a todo el personal para comunicar la incertidumbre que planteó el escenario de un cierre total de la economía a nivel nacional y mundial. Ante este marco de total desconocimiento del futuro, los pronósticos de ventas resultaron inútiles y el producto estrella que eran los barriles de cerveza comenzaron a ser devueltos por todos los clientes. Durante marzo y abril la empresa experimentó ganancias nulas y las reservas y resultados positivos de las ventas de verano sirvieron

para solventar por un corto tiempo el pago de salarios, materias primas y parte de los alquileres de los galpones.

En el siguiente gráfico se pueden ver las métricas de ingresos, gastos, pérdidas y ganancias del mes de abril 2020, donde claramente se puede notar la gran cantidad de facturas pendientes de pago, es decir, todos los pedidos solicitados que más luego iban a ser devueltos por los bares ante el cierre total de la actividad. En la otra arista vemos que los gastos superan a los ingresos presupuestados en el estado de resultado, por lo que el resultado de ese ejercicio fue negativo por casi 700.000 pesos.



Fuente: Sistema Eckos, Fábrica Bierhome SA

De este modo, en el mes de mayo, el cuerpo gerencial diseñó un esquema de venta de latas, un producto que hasta ese momento pasaba desapercibido en cuestión de ingresos y sólo se utilizaba para promocionar nuevos estilos. El mismo consistió en minar las redes de promociones, la creación de una tienda nube y en hacer foco en la venta minorista puerta a puerta por medio de minifletes. Si bien la ganancia obtenida por este canal no lograba cubrir la cantidad de litros que se vendían en barriles, sí resultó de gran ayuda para no perder presencia de marca en el mercado y en la memoria de los clientes.

Hoy en día, el mercado de latas se expandió de manera exponencial, dado que la fuerte presencia en redes, la contratación de influencers para publicitar y promover su venta y la creciente demanda hogareña lograron que los socios se planteara un cambio de estrategia en cuanto a este producto. Se están evaluando los costos del alquiler de las maquinarias enlatadoras a granel, dado que el empaque se realiza de manera manual. A fin de cuentas, el nicho de consumidores de latas ha crecido considerablemente y genera buena parte de los ingresos de la empresa en la actualidad.

De lo dicho anteriormente, la gerencia evalúa la reestructuración de los procesos y de la gestión de actual de los recursos humanos de la compañía, así como mejoras en el reclutamiento, temas que abordaremos en el siguiente capítulo.

Capítulo 3:

La Gestión de Recursos Humanos

A lo largo del capítulo dos hemos transitado los conceptos que componen, a grandes rasgos, el planeamiento sistémico e interactivo de una organización ideal y su contraste con la aplicación en la empresa Bierhome SA. En el presente abordaremos los conceptos de motivación de los empleados y el proceso de selección de personal.

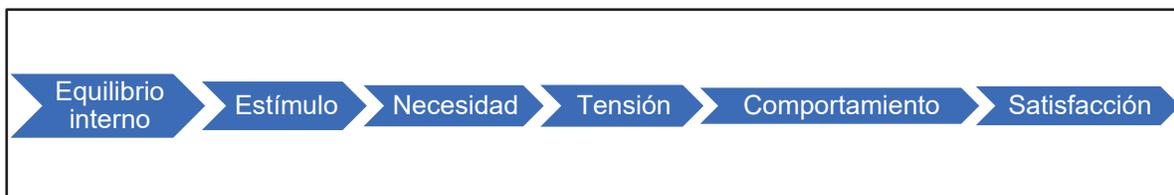
Motivación

Todo aquello que impulsa a una persona a realizar una acción específica, o también una propensión a adoptar un comportamiento en particular. Esto puede ser provocado por un estímulo exógeno o por un proceso mental del mismo individuo. Aquí aparece el concepto de necesidad como aditamento de la motivación. Éstas varían en cada persona de manera distinta, en tanto que los patrones que las generan son distintos. Sin embargo, la esencia de la necesidad humana ya sea a nivel organizacional o persona, respeta los mismos patrones de comportamiento en cada nivel. Existen tres postulados respecto a él:

- El comportamiento es causado: la experiencia previa y los estímulos del entorno son artífices de él.
- El comportamiento es motivado: en todo comportamiento existe una finalidad, una orientación hacia un objetivo particular.
- El comportamiento está orientado a objetos: existe un deseo de obtención de un objeto determinado para la satisfacción de la necesidad.

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional surge a partir de una necesidad, donde la fuerza dinámica y constante de ese deseo origina un comportamiento específico. Se altera el estado de equilibrio en la persona, ocasionándose tensión, insatisfacción y la necesidad de subsanar ese cambio de naturaleza. Si el comportamiento generado resulta eficaz, la necesidad quedará satisfecha y la tensión se disipa volviendo al estado de equilibrio. Podemos ver el ciclo completo en el gráfico debajo:



Fuente: Etapas del ciclo motivacional. El Capital Humano en las organizaciones. Chiavenato, p.70, 2001.



Una vez que la persona satisfizo la necesidad, esta deja de ser originadora de comportamiento, dando lugar a la frustración como respuesta a no encontrar la tensión provocada por la necesidad. Asimismo, puede que la necesidad no se satisfaga, pero sin la aparición de la frustración. Esto se debe al proceso de transferencia o compensación, fenómeno que ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra calmar la intensidad de la necesidad que lo logra satisfacerse. Decimos que la motivación es cíclica, dado que la satisfacción de necesidades es transitoria y pasajera en un comportamiento continuo que se va retroalimentando.

Pirámide motivacional de Maslow

Las teorías de las necesidades humanas parten de un postulado de comportamiento que explica que el individuo es consciente de algunas de ellas, pero no de otras. La teoría de Maslow de las necesidades se basa en una estructura de cinco niveles, a saber:

1. **Necesidades fisiológicas:** son aquellas sin las que el individuo puede subsistir, también llamadas de primera necesidad como respirar, homeostasis.
2. **Necesidades de seguridad:** relativas a la privacidad y resguardo, protección ante peligros y agentes externos que amenacen el primer eslabón.
3. **Necesidades sociales:** referidas a la vida en sociedad del individuo, su interacción con las demás personas dentro del entorno.
4. **Necesidades de autoestima:** orientadas a la búsqueda de reconocimiento y aprobación sociales, prestigio y reputación.
5. **Necesidades de autorrealización:** son las más difíciles de satisfacer ya que responden a recompensas intrínsecas del individuo, que no son observables ni controlables por los demás.

La teoría explica que las necesidades se van satisfaciendo de manera progresiva y correlativa, es decir, no se puede cumplir con las necesidades de autorrealización sin cubrir las más básicas. En nuestro caso de análisis pudimos observar que la motivación se encuentra muy sesgada en los sectores de logística y ventas si lo comparamos con el sector de producción, por ejemplo, existe la percepción de mayores beneficios en el área comercial respecto del área productiva.

Esto se debe a la incidencia de los últimos dos eslabones de la pirámide, los cuales responden a la autoestima de cada trabajador con relación a la tarea ejercida y el nivel de realización personal percibido respecto de la actividad. Los resultados arrojados por las entrevistas realizadas a diferentes empleados mostraron una baja satisfacción de las tareas del puesto de trabajo con respecto a la remuneración obtenida y al reconocimiento brindado por la gerencia.

En el caso de Bierhome SA, pudimos observar que tanto en el área de logística como en la de ventas, los empleados logran cubrir con soltura los primeros tres niveles de la pirámide de Maslow, el quid de la cuestión radica en lograr el reconocimiento de la gerencia tanto como de los pares, así como suplir la sensación de autorrealización.

En el caso del cuarto nivel, existe un alto grado de reconocimiento por parte de los pares entre equipos y dentro de los mismos, en este punto la empresa es fuerte. Su nivel de sinergia respecto de sus equipos de trabajos es alto y es una de sus fortalezas a la hora de defender su desempeño. En término de reconocimiento vertical, es decir por parte de la gerencia, si bien no existe un comportamiento que actúe en detrimento del empleado, sí, a veces, existe una ausencia de incentivos y de revisión del desempeño de cada empleado particularmente. Los incentivos suelen ser monetarios, como algún bono dado de manera esporádica al aumentar las ventas, o la realización de eventos dentro de la fábrica para el personal, pero no existe un seguimiento detallado de cada uno en términos de rendimiento.

Observando el último nivel de la pirámide de Maslow, pudimos notar que existe un marcado nivel de insatisfacción respecto de la actividad desempeñada, tanto como de la capacitación de cada empleado versus la tarea realizada. Si bien el clima laboral es excelente, la percepción de realización profesional es muy escasa debido a que la mayoría de los empleados no posee un entrenamiento específico para sus funciones, o actualmente poseen carreras universitarias incompatibles (el equipo de ventas posee una abogada y un ingeniero industrial, por ejemplo).

Teoría de los dos factores

Este enfoque se basa en el ambiente externo y su relación con el individuo, donde la motivación es conducida por dos grandes factores:

- **Factores higiénicos:** condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, así como los beneficios, compensación salarial, políticas de la empresa, tipo de supervisión y liderazgo, así como también las oportunidades de crecimiento. La palabra higiene deviene de la concepción de que cada uno de estos elementos debe permanecer intactos en vistas de la satisfacción percibida.

- **Factores motivacionales:** refieren al cargo o actividad desempeñada en la organización por el individuo y el nivel de satisfacción alcanzado al ejercer dicho proceso en el macroentorno mencionado en los factores higiénicos. Los factores motivacionales pueden verse como indicadores: nivel de delegación, autonomía, promociones, utilización del instrumental de habilidades, simplificación del cargo a través de mejoras.

La teoría supone entonces que la satisfacción en el cargo dependerá del contenido de las actividades en la posición, lo desafiante de las mismas y la capacidad de introducir mejoras o cambios en ella. La insatisfacción de las necesidades estará dada por los factores higiénicos, es decir, la supervisión brindada en relación con el marco contextual del cargo. Para introducir mayor motivación al cargo Herzberg expone lo que se conoce como “*job enrichment*” o enriquecimiento de la posición de trabajo, introduciendo desafíos como metas a alcanzar por el empleado que lo mantengan con la vista en la mejora continua.

En el caso del área de ventas y logística de Bierhome SA vemos un cumplimiento incompleto tanto de los factores higiénicos como en los motivacionales. Podemos detallar los siguientes:

- **Beneficios y compensación salarial:** actualmente los salarios de ambas áreas se encuentran acorde al convenio de comercio y dependiendo de los empleados, por encima de él. Los beneficios con los que cuentan en el paquete consisten en: obra social cubierta por la empresa, flexibilidad horaria, almuerzo pago en recibo de sueldo. Este aspecto se encuentra muy correctamente organizado.
- **Políticas de la empresa:** este es un punto débil dentro de los factores higiénicos, ya que no existe una comunicación clara tanto de la misión, visión y objetivos, hay una ausencia de coordinación de tareas por parte de la gerencia, no hay un diseño específico de áreas, el manejo de recursos humanos recae en los socios fundadores y no existe un área encargada, por lo que en este punto la empresa necesita madurar y desarrollarse.
- **Oportunidades de crecimiento:** siguiendo con la línea del tópico anterior, este es otra área de mejora en la empresa, en tanto que la estructura es tan acotada aun, que resulta muy difícil ofrecer oportunidades de desarrollo de carrera más allá de lograr el cargo de coordinador, hasta tanto la empresa no crezca esto será un impedimento.
- **Liderazgo y supervisión:** estos puntos contienen una cierta dosis de ambigüedad, debido a que en una mano la supervisión no es estricta dadas las capacidades de los trabajadores y la autonomía de trabajo que poseen a la hora de desenvolverse, sin embargo, no hay un liderazgo claro en

términos de marcar un rumbo en las áreas, en la determinación de pautas de trabajo ni en la programación de metas en aras de completar objetivos.

Modelo situacional de la motivación

Victor Vroom concibió la teoría que rechaza las nociones preconcebidas respecto a la motivación, reconociendo las diferencias individuales. Según este enfoque sólo existen tres factores determinantes:

1. Objetivos individuales y la voluntad de cumplirlos
2. Relación entre productividad y logro de objetivos
3. Capacidad del individuo en influir la productividad

El logro de los objetivos individuales puede incluir la remuneración, así como la aceptación social en el cargo y en la empresa. En tanto que la relación entre productividad y el logro de los objetivos compone un factor fundamental en el alcance de la realización laboral, de modo que ante un gran esfuerzo por parte del individuo se espera una retribución tanto monetaria como social en la empresa. Esto no siempre es lineal y depende de múltiples factores de la evaluación que se realice de cada empleado en forma individual y conjunta. Por lo tanto, el tercer elemento entra en juego como la capacidad o la percepción del empleado de poder aumentar su productividad utilizando sus facultades, lo que devendrá en el aumento de su apreciación y valía.

En resumen, el modelo se basa en objetivos intermedios y graduales que conducen a la consecución de objetivos mayores. En ese marco la motivación sería un proceso que regula la elección de los comportamientos, donde el empleado mide las consecuencias de cada alternativa, que se encuentra embebida en una ocurrencia de medios y fines.

Siguiendo los postulados de esta teoría podríamos describir la situación del sector de ventas y logística de la empresa Bierhome, de modo que:

- Existen objetivos individuales planteados por los mismos encargados de área y no por la gerencia.
- Se puede ver una clara relación entre una mayor productividad y logro de objetivos, por ejemplo, los sectores plantearon alcanzar un límite de 500 barriles por semana a vender.

- Sin dudas la capacidad de los responsables de área propicia que las metas puedan alcanzarse en su mayoría, dado que no hay un acompañamiento de la gerencia, sino que ellos utilizan el diálogo conjunto para la consecución de objetivos y resolución de dudas.

Selección de personal

La selección de personal forma parte de un proceso de provisión de personal y es precedido por el reclutamiento. Se funden como dos partes de un mismo proceso, en el cual en primer lugar se atrae de manera sistemática y selectiva, la atención de los potenciales postulantes mediante avisos, búsquedas tanto internas como externas, logrando así un universo de reclutados. El segundo paso consistirá en la elección de los candidatos con base en las clasificaciones realizadas en la etapa de reclutamiento.

La selección puede verse tanto como un proceso de comparación, así como un proceso de decisión. En el primer caso se realiza una contrastación entre los requisitos del puesto de trabajo versus la información recabada acerca de los candidatos seleccionados. En el caso de la decisión puede darse cuando el proceso es más simplificado y de manera arbitraria se toma una decisión de contratación, tomando como punto fractal la responsabilidad gerencial.

Recolección de información

- **Descripción y análisis del cargo:** inventario de datos intrínsecos del cargo, la recolección de la información inherente a los requisitos necesarios para el puesto.
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** relevamiento de los datos que serían deseables para el puesto y los que serían razón excluyente.
- **Requerimiento de personal:** verificación de los datos existentes en el requerimiento, en caso de no haber se utilizará sólo la información de la descripción del puesto.

Elección de las técnicas de selección



- Entrevistas de selección
- Pruebas de conocimiento o capacidad
- Pruebas psicométricas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

Entrevistas de selección

Consiste en un sistema de comunicación entre dos o más personas (según el número de participantes), donde se realizan preguntas y se evalúan a los candidatos con base en el nivel y tipo de respuestas brindados. Se apela a diversos estímulos que ocasionan reacciones en el entrevistado, tratado de relevar la esencia. Se trata de un método poco imparcial e incompleto, que forma parte de una lista de herramientas pero que no debe ser tomado como único criterio de evaluación.

Pruebas de conocimiento o capacidad

Son instrumentos para evaluar mediante procedimientos lógicos y objetivos la capacidad del candidato. Se persigue la búsqueda de conocimientos técnicos y profesionales. Estas pueden ser orales, escritas o mediante la resolución de algún ejercicio. A su vez pueden clasificarse según el nivel de especificidad.

Pruebas de personalidad

Se denominan pruebas orientadas a determinar el tipo de carácter del entrevistado, pueden variar según el tipo de rasgo a detectar siendo genéricas para revelar rasgos inespecíficos y generalistas, así como focalizadas a describir un rasgo que sea condición excluyente para la posición.



Técnicas de simulación

Se trata de representar una situación hipotética que pueda suceder en el entorno trabajo, basado en el estudio previos de los roles involucrados y en la experiencia referida a candidatos anteriores.

Pruebas de capacidad

Están compuestas por pruebas orientadas para conocer el nivel de conocimiento y capacidad técnicos relativos a una o más asignaturas en específico.

Pruebas psicométricas

Conocidas también como evaluación psicotécnica, es un compendio de pruebas tendientes a determinar el grado de desarrollo menta y cognitivo, con respecto a la postulación realizada.

Pruebas de personalidad

Testeos que sirven para analizar los rasgos más característicos de la personalidad de los candidatos, ya sean adquiridos o fenotípicos (genéticos). Se trata de detectar los intereses que movilizan a la persona y los indicadores de frustración y motivación.

Técnicas de simulación

Conocidas también como técnicas de *“role playing”*, consisten en dinámicas de grupo donde se asignan roles y responsabilidades, o se deja librado al azar para observar el comportamiento de los candidatos sobre los roles disponibles.

Luego del análisis a las áreas en cuestión de la empresa Bierhome, hemos notado que no existen técnicas de reclutamiento ni de selección de personal actualmente. Del total de herramientas descripto anteriormente sólo vimos presente a la entrevista inicial con los postulantes, la cual consiste en una charla informal acerca del currículum de la persona, aptitudes y experiencia en otras empresas, que no siempre aplican al puesto en cuestión. La mayoría de los empleados fueron contratados por recomendación de los socios, conocidos y familiares o contactos de amistades, lo que genera imprecisión en el proceso de selección.

Proceso de selección

Se distinguen diferentes abordajes respecto a la forma de realizar una depuración de la lista de candidatos a la hora de pasar por el proceso de selección, la cantidad de etapas va a determinar diversos filtros por los cuales deberán someter a los postulantes, los cuales pueden coordinarse en una a cuatro etapas, dependiendo del nivel de detalle dispuesto por el área de reclutamiento.

Evaluación y control de resultados

Luego de realizar las entrevistas y de la depuración de los procesos de selección, se procede a la revisión de todos los candidatos y sus resultados en paralelo, si la empresa posee grandes cantidades de personal suele calcularse un ratio de selección dividiendo la cantidad de admitidos sobre el total de los seleccionados. En el caso de empresas Pymes suelen llevarse a cabo procesos más sencillos y acotados, dependiendo de la existencia o no de un área de recursos humanos.

Recursos Humanos en Bierhome SA

El proceso de la comunicación como parte de la gestión de recursos humanos, constituye una herramienta primordial en torno a la adición de personal, manejo de los empleados ya contratados, así como de la correcta administración de casos de desvinculación. Como ya hemos enunciado en el presente trabajo, la empresa Bierhome SA no cuenta con un área consolidada de recursos humanos, sino que toda la realización de procesos referidos a este aspecto es conducida por los socios gerentes, separándolos por función (cada gerente asume la responsabilidad por los empleados de su sector).

Luego de revisar la información provista por las entrevistas con varios empleados de las áreas de logística y ventas, hemos llegado a dilucidar las características de los procesos de selección realizados hasta el momento por la empresa. Al tratarse de un número reducido de empleados, tanto el proceso legal de altas, como a nivel contable lo realiza un estudio contable tercerizado y no un equipo dentro de la organización. Pudimos detallar los aspectos más salientes del sistema utilizado por los gerentes en torno al área de recursos humanos:

- **Entrevistas:** son realizadas en un solo encuentro, no cuentan con más de una fase. El gerente de cada área lanza búsquedas a través de las redes sociales, referidos de los empleados o anuncios en motores de búsqueda. El encuentro reviste un carácter relajado, donde el socio procede con un cuestionario sobre experiencia laboral, aspiraciones, y conocimientos. Una vez entrevistados todos los candidatos, se procede a seleccionar en un proceso bastante subjetivo, al más acorde con base en el juicio del entrevistador. No existe un formato estándar de entrevista, la misma

reviste un alto grado de informalidad y depende del socio que esté entrevistando en ese momento.

- **Manejo de personal:** al carecer de un área específica para el ejercicio de esa función, el manejo de personal, dudas, consultas y revisiones tanto salariales como de posiciones, quedan en manos también de los socios gerentes. Existe un marco de parcialidad debido a que la subjetividad reina en todos los momentos. No se proyecta una trayectoria de carrera para los empleados, sino que se va “haciendo” a medida que surgen las cuestiones. El tema de las renunciaciones y despidos es sin duda una de las aristas de mayor conflicto para los socios, dada la relación de suma pertenencia que se fomenta. Al momento de desvincular a alguien se produce una tensión extrema y podría decirse, un sentimiento de culpa y fracaso.
- **Beneficios y condiciones de contratación:** si bien el pago de salarios se calcula con base en el convenio de comercio para las áreas comerciales y logística, la remuneración percibida por los empleados suele ser justa y acorde. No existen períodos fijos de revisión de salarios, sino que va realizándose una comparación de las remuneraciones anualmente y en ocasiones, sólo hay aumentos de salario en caso de que el empleado lo solicite, esta es un área que necesita desarrollo.
En cuanto a los beneficios, la empresa no escatima en gastos de obra social, pago de viáticos, almuerzos, eventos, productos gratis, entre otros. En este aspecto los empleados sienten que la compañía los preserva y fomenta su continuidad.
- **Entrenamiento y desarrollo de carrera:** actualmente la empresa no posee un plan de carrera para cada rol de logística y ventas, ni para cada una en general. El entrenamiento en cada posición está dado por el analista que está a cargo del puesto, o a veces el socio gerente del sector se encarga de dar una visión generalista sin ir a lo particular. Resulta necesario destacar que la consecución de objetivos es lograda gracias a que los miembros poseen varios años en la compañía, lo que permite que no haya tantos baches de conocimiento en cada rol.

La comunicación comprende un gran componente dentro del manejo de los recursos humanos, actuando como canal y flujo de información, como actor determinante en la entrega de mensajes de un área a otra, o dentro de cada una de ellas. También como generador de valor en la consecución de objetivos, dado que cada empleado logrará sus metas en mayor o menor medida en torno a la calidad y volumen de la comunicación de su líder, temas que abordaremos en el siguiente capítulo.

Capítulo 4:

Liderazgo Estratégico y Comunicación

En el tercer capítulo del presente trabajo hemos abordado la gestión de los recursos humanos de la empresa Bierhome SA. A continuación, presentaremos el estudio del liderazgo y su impacto en la comunicación respecto de los equipos de trabajo.

La sinergia de un equipo de trabajo es potenciada en gran manera por sus líderes dada su capacidad de influir en él. Las acciones que tome un líder determinan de manera incipiente el futuro de su grupo, ya sea para crecimiento, estancamiento o hasta incluso su desaparición. Una de sus funciones básicas en la empresa es estabilizar las diferentes capacidades, características y particularidades de la gente bajo su mando, a fin de equalizar las variables y entregar un resultado propicio.

Análisis del liderazgo

Identificación del líder

En principio cuando hablamos de un dirigente de área o sector de una empresa es necesario cuestionar la naturaleza de él. A simple vista podemos diferenciar que existen diferentes estilos de liderazgo como personas dispuestas para el cargo, por lo que estamos ante una matriz de doble entrada, por un lado, coordinar las diferentes particularidades de los empleados, personalidades, y estilos de trabajo versus el liderazgo establecido. Otro punto para destacar en un líder es el alcance que posee dentro de su equipo de trabajo para lograr un impacto, ésta puede ser directa o indirecta teniendo en cuenta si se trata de una comunicación verbal o escrita explícita, o si estamos ante un hecho implícito e inherente a la actividad. Podemos observar distintos tipos de liderazgo a grandes rasgos en la organización, a saber:

- **Líder coercitivo:** estilo orientado a forzar las acciones del equipo
- **Líder demagógico:** estilo orientado a ceder ante las demandas del equipo
- **Líder democrático:** estilo orientado a debatir entre las partes para lograr consenso

En los equipos bajo análisis de la empresa (logística y ventas), podemos distinguir a dos de los socios encargados, Marcelo (logística) y Juan (ventas). En ambos casos vemos una fuerte veta de liderazgo democrático con ciertas tendencias demagógicas, en tanto que el mando es demasiado laxo por momentos. Pudimos notar una clara falta de definición en término de separación de tareas, ausencia de bajada clara de una normativa de trabajo. En resumen, en el intento de no caer en un excesivo formalismo que podría tener una empresa multinacional, los socios cometen el pecado de dejar librado al criterio

del empleado, muchas veces, la suerte de los cargos y de la mayoría de las decisiones cotidianas sin brindar una guía clara.

Entorno de trabajo

Una de las tareas más arduas de un buen dirigente es lograr entender el ambiente de trabajo propiciado por la multiplicidad de características de los integrantes. El entorno estará modificado de acuerdo con las personas que lo compongan, el factor psicológico del grupo y de la organización, así como de la impronta del líder frente a su asignación. Un correcto entendimiento del área de trabajo como un todo, consiste en ser capaz de percibir las situaciones en las que se encuentran inmersos los empleados, sus aptitudes para el puesto y las que deben mejorar, así como la consecución de una guía para que alcancen sus objetivos y crezcan. Un líder que se beneficia a sí mismo acabará perjudicándose, puesto que el éxito de su gestión depende en sobre manera de que su gente actúa en concordancia al logro de metas del sector, y no a individualidades que generen fracturas. En términos de percepciones del líder, se pueden diferenciar tres grandes grupos:

- Percepción del empleado
- Percepción de sí mismo
- Percepción de la tarea

En el primer caso vemos la concepción formada hacia el empleado por parte del líder, donde se tienen en cuenta todas sus capacidades y características profesionales, su historial y todo lo que puede ver de él. En segundo lugar, se encuentra la percepción del líder de sí mismo, como cree que sus empleados lo ven, que estilo de liderazgo cree que brinda. Por último, se encuentra la percepción que tienen tanto el líder como el empleado de su tarea. Una de las causas de mayores inconvenientes en el ámbito de un equipo de trabajo es la distorsión en la percepción de las situaciones.

Desde otro punto de vista tenemos a la perspectiva de diagnóstico en el equipo, visión donde el líder debe poder guiar y funcionar como ejemplo, no sólo de supervisión sino de acompañamiento. Esto no significa, sin embargo, que deba reemplazar al empleado en el ejercicio de sus funciones, sino que debe encontrar el balance perfecto entre la dirección y el involucramiento para obtener los mejores resultados posibles con el recurso humano disponible. El diagnóstico también incluye potenciar al equipo abordando los siguientes aspectos:

- **Definición de la estrategia del equipo:** desarrollo de una estrategia para el equipo respecto de la compañía en general, potenciando las herramientas existentes para la consecución de objetivos.

- **Organización de la línea de trabajo:** parametrizar las actividades por tipo de rol, realizando un análisis de actividades y tareas, con el fin de tener en claro cuáles son las responsabilidades de cada posición, coordinar los reemplazos y mantener la documentación del puesto actualizada.
- **Correcta elección de los integrantes:** tanto el área de recursos humanos, como el encargado de área deben estar al tanto en los procesos de reclutamiento y selección para poder dar sus precisiones sobre los candidatos y sobre las necesidades de negocio.
- **Maximización de rendimiento y eficiencia:** una vez reconocido el tiempo estimado que requiere cada tarea de todos los integrantes del sector, realizar un análisis de mejoras en torno a tareas repetitivas donde se pueda reducir el tiempo de procesamiento de estas.
- **Flexibilidad ante el cambio y contingencias:** poseer un plan de acción ante eventualidades como un buen plan de reemplazos. Tener el material de cada rol también ayuda a que ante una ausencia no programada se puedan cubrir las actividades de manera normal.
- **Identificación del clima organizacional del equipo:** una de las claves para la psicología de la organización en un equipo de trabajo es identificar la percepción de los empleados acerca de su puesto de trabajo y de la empresa en general, cómo se sienten con sus beneficios y remuneraciones y con la tarea realizada.

Si hablamos de la percepción de los líderes hacia los empleados, vemos que ambos socios poseen una perspectiva positiva de ellos, fomentando la unión y la sinergia, así como propiciando los espacios para el diálogo, quizá no de manera formal, pero sí de manera consistente. No notamos un liderazgo que genere discordias y actúe en detrimento del buen clima organizacional, aunque sí falta de organización la cual trae aparejadas fallas en el circuito de la comunicación.

En términos de percepción del líder hacia la tarea, vemos que tanto Juan como Marcelo tienen en claro que la empresa necesita un cambio de gerencia que impacte el volumen de ventas que puede tener la fábrica (pre y post restricciones), la ineficiencia para generar campañas de difusión de productos nuevos y existentes, así como las fallas en el desarrollo de las posiciones de trabajo y perspectivas de crecimiento que ocasionaron, en varias oportunidades, que los empleados resignen su contrato.

Por último, la visión de los líderes de sí mismos quizá es el aspecto más complejo de analizar, ya que es complejo que un gerente reconozca que gran parte de las fallas comienzan en su gestión. En ambos casos, sin embargo, vemos ánimo de aceptar cambios propuestos y buscar oportunidades de mejora. Quizá al estar dentro de cada una de las problemáticas se les dificulta para identificar los espacios de mejora, no obstante,

los empleados son los que traen a la mesa los inconvenientes que necesitan resolver para mejorar la rutina diaria de trabajo.

Comunicación

Analizando el proceso de la comunicación desde el punto de vista de la gestión de los líderes, podemos ver que implica una transferencia de información entre los diferentes miembros del equipo, es decir, la función de que se comprendan. La comunicación pasa a formar una red de diálogo en las organizaciones, mediante la cual se establece un vínculo de doble entrada entre sus participantes. Aquí vemos nuevamente, como lo explicamos en capítulos anteriores, el concepto de retroalimentación, ya que en el circuito de doble entrada se encuentra presente esta función que lo que logra es realimentar el mensaje.

Pudimos identificar cuatro barreras fundamentales de la comunicación que se aplican a nuestras áreas de análisis, entre ellas:

- **Estereotipos**
- **Generalizaciones**
- **Proyecciones**
- **Defensa de percepción**

Este tipo de distorsiones generan ruido comunicacional, por ejemplo, tomemos el caso de una comunicación del área de cobranzas acerca de la incobrabilidad de un cliente, basado sólo en el juicio subjetivo de la encargada, generalizando sobre todos los clientes de un determinado lugar y defendiendo su postura por sobre las opiniones de la encargada de ventas. Del total de 400 bares con los cuales la empresa mantiene una relación comercial, el sector de ventas evidencia una merma de 30 a lo largo de todo el 2020 por problemas con la entrega de pedidos debido a fallas de coordinación de logística y ventas, inconvenientes de comunicación defectuosa de cobranzas sobre la deuda de incobrables o recupero de barriles y heladeras en clientes que presentaban falta de pago.

Luego de analizar la problemática desde el punto de vista de los empleados, consultamos con los gerentes si tenían conocimiento de los inconvenientes descritos, ya que ambos equipos evidenciaron falta de escucha activa y una comunicación defectuosa. Ellos respondieron que en el afán de preservar la autonomía de los sectores y priorizar la libertad a la hora de la toma de decisiones en sus empleados, cometieron el error de mermar la comunicación. Las reuniones mensuales de equipo y las revisiones diarias de tareas se vieron discontinuadas durante el último año, lo que produjo ruidos en el circuito

comunicativo. Las directivas entre sectores no fueron claras, hubo diferentes posturas sobre lo que se debió realizar respecto de cada caso.

El circuito de la información a través de los canales de comunicación puede verse afectado por tres dificultades que podemos ver ejemplificadas en la empresa:

- **Omisión:** el área de cobranzas omite emitir su reporte de anticuación de deuda, lo que ocasiona una venta no deseada.
- **Distorsión:** la encargada de ventas al no contar con directivas sobre la política de ventas intenta maximizar las ventas sin importar la capacidad de enviar los pedidos al no chequear con logística.
- **Sobrecarga:** uno de los socios gerentes le otorga al encargado despacho la potestad de controlar a los empleados de enlatado para evitar desvíos, sin embargo, éste interfiere en las decisiones de ventas dando su opinión sobre los criterios de aceptación de un nuevo cliente.

Dimensiones del clima organizacional

Podemos definir al clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. Las dimensiones las cuales abarca son las siguientes:



Fuente: *Elaboración propia*

Si bien las dimensiones del clima organizacional son diez, vamos a hacer hincapié en dos en particular, el liderazgo y la comunicación. Un buen clima organizacional es un todo logrado a partir de la suma de todos los factores que podemos ver en el gráfico, sin embargo, dos áreas de suma importancia son un liderazgo efectivo y la comunicación que éstos brinden hacia los equipos de trabajo.

Contrato de reciprocidad organizacional

Cada interacción de una organización para con sus empleados se ve influenciada en gran manera por lo que se conoce como un contrato de reciprocidad entre partes, el cual se da de manera automática luego de la contratación, pero es de mutuo conocimiento. Puede aparecer de dos maneras:

- Formal y escrito: acuerdo que refiere al cargo, remuneración, horarios, etc.
- Psicológico e implícito: conjunto de expectativas del empleado y del empleador sobre la relación laboral.

El contrato refiere a la retribución recíproca que ambas partes recibirán como resultado de la participación en la empresa. Aquí entran en juego el compendio de percepciones y estándares de satisfacción sobre los cuales ambos actores juzgarán la retribución obtenida. Por ejemplo, si uno de los empleados de ventas debe trabajar en un día feriado y nadie le informa sobre el pago de horas extras o la compensación del día, él da por sentado que podrá exigir la compensación por esas horas trabajadas sin importar que no le hayan comunicado nada.

Clima organizacional

Se define como el entorno generado por la percepción de cada individuo de la organización a partir de la motivación. Surge como resultante de la adaptación de las personas a las necesidades de la organización y viceversa. Su extensión no sólo se limita al individuo en sí mismo, sino que alcanza a la relación de los empleados entre sí. Los niveles de clima organizacional varían en una escala que mide el grado de satisfacción del empleado:

1. Excitación y satisfacción
2. Euforia y entusiasmo
3. Optimismo
4. Calidez y receptividad
5. Clima organizacional neutro

6. Frialdad y distanciamiento
7. Pesimismo
8. Insubordinación y agresividad
9. Depresión y escepticismo

Si observamos la información recabada en las entrevistas vemos que el clima organizacional se nota relajado, ya que en las respuestas obtenidas pudimos dilucidar un gran sentido de pertenencia, sin importar las falencias y carencias por parte del gerenciamiento escaso. La fuerza laboral percibe una marcada identidad hacia la compañía de modo que muchas veces ciertas condiciones que podrían ser mejorables, como el pago de horas extras, o la organización de tareas resultan minimizadas por momentos. El concepto de ambiente laboral favorable propicia la noción de que el crecimiento está presente, aún si la empresa careciera de oportunidades por cuestiones de espacio y disponibilidad de áreas. Existe de este modo una sensación detectada de equilibrio organizacional, lo que basado en el contrato psicológico implícito facilita el desarrollo de tareas en un entorno de eficiencia y productividad. El equilibrio organizacional depende fuertemente también del intercambio entre incentivos y retribuciones, ya que la remuneración dineraria conforma un factor determinante del clima laboral.

A este paso la empresa ha ido creciendo desde su concepción y la fuerza laboral se incrementa de manera sostenida, el clima laboral permanece intacto a pesar de dicho crecimiento, sin embargo, a mayor cantidad de personas empleadas suele dificultarse mantener la relación de cercanía con el personal por parte de los socios gerentes.

Cultura organizacional

Podemos ver la definición de cultura organizacional como un conjunto de valores y lineamientos determinados por la gerencia, para el desempeño de la actividad de una empresa. También se puede percibirla como un conglomerado de elementos implícitos en las personas de una organización, los cuales determinan el comportamiento general de ella. Se encuentran dentro de su esfera los conceptos de integración interna y el de adaptación interna. El primero alude al desarrollo colectivo de la cultura para propiciar el óptimo funcionamiento, y el segundo al cómo la empresa alcanza sus objetivos de manera asequible. De esta manera la cultura organizacional logra establecer reglas y entendimientos implícitos entre sus integrantes, a fin de lograr un liderazgo en una dirección determinada.

Liderazgo y comunicación en Bierhome SA

De la información recabada mediante entrevistas y charlas tanto con el personal como con la gerencia de la empresa, pudimos establecer una diagnosis a priori con los principales puntos de análisis que serán abordados en profundidad más adelante en las recomendaciones.

Desde el punto de vista del liderazgo destacamos los siguientes aspectos para el caso de la gerencia de logística y ventas:

- **Definición de la estrategia del equipo:** actualmente ambas gerencias trabajan de manera mancomunada para ecualizar sus objetivos, tanto desde la parte de concretar las ventas y recibir el pago, como de la correcta entrega de los productos. Al estar en un contexto de bajas ventas es vital maximizar las oportunidades de clientes nuevo y de mantener la cartera actual.
- **Organización de la línea de trabajo:** en este punto hemos notado flaquezas respecto a que, si bien la meta es concretar más ventas semanales y lograr una constante fidelización, la ejecución no resulta bien lograda. Existen baches de tiempo en los procesos debido a que los empleados no poseen las mismas condiciones de contratación (parte a tiempo completo y parte media jornada).
- **Correcta elección de los integrantes:** el aspecto de la selección de personal, tal como vimos en capítulos anteriores, muestra un espacio de mejora claro. La elección del personal de ambas áreas resulta muy subjetiva y sujeta al juicio del entrevistador, no correspondiéndose con el cargo muchas veces.
- **Maximización de rendimiento y eficiencia:** como parte de la estrategia de gerencia se vio un marcado esfuerzo por solventar las falencias en los equipos y un rumbo hacia mejorar los rendimientos, ya no importando las individualidades de un sector (por ejemplo, que no se envíe un pedido porque se completó el flete) sino poniendo la mira en la eficiencia y maximizar los ingresos.
- **Flexibilidad ante el cambio y contingencias:** este es un punto a favor del liderazgo actual, ya que la flexibilidad y la capacidad de ser resiliente ante los cambios y el contexto han propiciado la supervivencia de la marca y de los puestos de trabajo. Sin dudas este es un área fuerte de la gerencia.
- **Identificación del clima organizacional del equipo:** la percepción del clima organizacional sí quizá es el último punto para mejorar respecto de que no hay una visión clara por parte de ambos líderes, de la situación tanto motivacional como de desarrollo de carrera de los empleados. Si bien existe una noción de entender al empleado y tratar de conocer sus inquietudes, éste es una arista que requiere mejora.

Respecto del último punto, y como parte del proceso de comunicación de la empresa, el clima organizacional merece un apartado extra. Tomando en cuenta la ausencia de políticas de recursos humanos, y una escasa comunicación (la mayoría de los comunicados son vía whatsapp), vimos una distorsión de lo que la gerencia percibe de la situación del personal. Sin importar que la mayoría de los empleados percibe un ambiente de trabajo ameno en términos de relaciones con colegas, el espacio es relajado y los horarios flexibles, aparece en escena el inconveniente de la falta de información respecto a temas importantes.

La ausencia de reuniones de equipo periódicas, por ejemplo, son una de las demandas más solicitadas por el personal. Esta herramienta sería de gran utilidad para realizar comunicados de días de vacaciones, feriados, cambios en los equipos de trabajo (incorporaciones, cambios de tarea), así como un espacio propicio para la escucha activa por parte de la gerencia.

Otra inquietud notoria del personal son las reuniones de desempeño. Al no existir una política clara de asignación de los aumentos y las promociones, el proceso se vuelve engorroso y se tiñe de subjetividad. Si bien la estructura y el tamaño de los equipos no requiere de grandes logísticas en términos de medir los rendimientos, sí podrían utilizarse las métricas de ventas y entrega, como las de satisfacción al cliente para asignar correctamente incrementos salariales por desempeño (actualmente sólo se ajusta por inflación). Esto proporcionaría un horizonte de crecimiento al empleado y lo motivaría en términos de perseguir objetivos para ser reconocido.

Por último, se encuentra el aspecto del contrato psicológico de reciprocidad organizacional, por medio del cual tanto los líderes como los empleados defienden su percepción de la relación laboral, establecen sus expectativas, exponen sus aspiraciones, muchas de manera escrita en la etapa de contratación y otras de manera implícita a lo largo de su carrera en la empresa.

Cultura organizacional en Bierhome SA

Haciendo foco en las dos áreas de análisis (logística y ventas) se puede notar un gran sentido de pertenencia hacia la organización, y un grado de lealtad y confianza elevado con respecto a la gerencia. La receptividad de los empleados hacia las directivas que imparten los gerentes actúa en gran manera como complemento a la gran autonomía que desarrollan los encargados. En la mayoría de los casos existe una escasez en la claridad de estas, o la frecuencia no es la más adecuada, lo que sí genera un impacto negativo en el ambiente de trabajo.

Si bien la confianza y la cercanía por parte de los líderes acentúa un buen clima de trabajo, el excesivo nivel de informalidad a la hora de la toma de decisiones, y de comunicarlas, logra un efecto rebote en el plantel de personal. Vemos a priori un marcado sentido de pertenencia que luego se ve afectado, sin generar rechazo, a causa de la falta

de organización en el plano de la división de tareas, programación de reemplazos por ausencias programadas y contingentes, así como todo lo relativo al establecimiento de metas y objetivos donde se recompense por méritos.

Tanto en la etapa de contratación como a lo largo de la carrera, vimos que el contrato de reciprocidad se ve diluido, ya que no hay un establecimiento de las expectativas al inicio ni una revisión periódica de ellas a lo largo del año. Este tema va de la mano de las evaluaciones de desempeño, que forman parte de completar la percepción desde ambas partes (empleado/ empleador). En el siguiente capítulo abordaremos una descripción del escenario de la empresa en el marco de la pandemia y la readecuación de su estrategia productiva en consecuencia.

Capítulo 5:

Pandemia y readecuación de Bierhome SA

En el presente capítulo ahondaremos en la descripción de la situación actual que atraviesa la empresa dentro del marco de la situación sanitaria del país, y la descripción de la readecuación de la estrategia de ventas de la empresa, junto con las sugerencias realizadas por nuestro equipo a modo de consultoría en materia de producción y comercialización.

Contexto actual

En base a la información suministrada por Cerveceros Argentinos, la organización que agrupa a las principales compañías cerveceras, malteras, productoras y comercializadoras de cebada del país, la industria cervecera está instalada en Argentina hace más de 125 años. La agroindustria cervecera se sitúa entre los sectores de mayor dinamismo en la generación de empleo en los últimos años. Da trabajo a más de 127.500 personas a lo largo de todo el país, a través de 11 grandes cervecerías, más de 700 microcervecerías, 5 malterías, 250 distribuidores, más de 1.500 productores agropecuarios y 5.000 proveedores (que en un 95% son PYMES nacionales).

A su vez, en los últimos 20 años la cantidad de puestos de trabajo en el sector se han duplicado, convirtiendo a la cervecería en una agroindustria líder en el mercado de alimentos y bebidas. Así, este sector se consolida como un importante actor en la economía nacional. Aproximadamente, el país produce 4,5 millones de toneladas de cebada por año de los cuales el 80% se exporta y el 20% se destina al mercado interno. Con estos resultados, la cebada ha pasado del décimo tercero al décimo lugar como complejo exportador del país. Estos números también posicionan a la Argentina como unos de los principales exportadores de cebada a nivel mundial y como el principal exportador a los países de Sudamérica.

Según la información brindada por la Cámara de la Industria Cervecera Argentina (Cerveceros Argentinos), en base a lo informado por el INDEC, la cebada representó el 1,6% del total de las exportaciones del país durante 2019. En valores reales alcanzó los US\$ 1.029 millones, con un crecimiento interanual del 22,9%. Durante el mes de junio de 2020 se inició la siembra y la Bolsa de Cereales estima una producción de 3,75 millones de toneladas para la cosecha 2020/2021. La Provincia de Buenos Aires se consolida como la provincia cervecera por excelencia, con el 94% del millón de hectáreas sembradas en el país, y más de 1.500 productores. El resto se reparte entre Córdoba, La Pampa, Entre Ríos, Santa Fe y Santiago del Estero.

Impacto de la Pandemia:

En lo que concierne a nuestro país, aun cuando no se cuenta con estadísticas globales del sector, puede observarse que la cuarentena está afectando seriamente a las cerveceras artesanales, que han alertado acerca de una situación casi terminal para una industria que hasta hace apenas tres años vivía un boom de “aperturas” de empresas y locales de venta. Así, dicho sector artesanal, que viene de experimentar un crecimiento

exponencial en los últimos años, registra una retracción de ventas casi total en tanto bares, cervecerías y restaurantes.

Frente al contexto de la pandemia mundial por el coronavirus, la Cámara de Cerveceros Artesanales de Argentina (CCAA) emitió un comunicado solicitando incluir de forma explícita a la actividad cervecera artesanal en la emergencia declarada por el Gobierno argentino, para que las cervecerías puedan así cumplir con sus empleados.

Subsecuentemente, 35% de los productores artesanales aseguran que la carencia de asistencia por parte del Estado redundará en una significativa pérdida de puestos de trabajo en el sector, al preverse reducir el número de operarios, una acción ya iniciada por un tercio de las plantas. Al respecto, en relación con los modos de financiación para superar la crisis, se contempla que 30% de los bares aporten recursos de la empresa o propios de los socios para sortear el momento, mientras que solo 20% se muestran dispuestos a tomar crédito y 30% confía en que logrará contar con asistencia estatal.

Así, conforme los datos de las cerveceras industriales, desde que se inició la cuarentena a mediados de marzo/2020 la demanda cayó 25% frente al mismo período de 2019, empeorando las primeras dos semanas de abril/2020 con una baja interanual del 37%, aparentemente por el recurso a las ventas online y el decrecimiento de aquellas presenciales en los comercios, supermercados, bares y restaurantes.

Las cervecerías artesanales, tras sufrir el impacto del inicio de la cuarentena, comenzaron a trabajar en el proceso de envasado de sus productos para comercializarlos igual que lo hace la industria cervecera en supermercados, comercios, bares y restaurantes, de manera de adaptarse a la modalidad de consumo impuesta por la pandemia de coronavirus.

Desde la Cámara de Cervecerías Artesanales, se propuso incentivar a las cervecerías a competir en el mercado premium. Para eso se promovió el acceso a créditos productivos para incorporar máquinas y poder hacer el envasado y el enlatado, ya que el hábito de consumo de la gente cambió.

Bierhome y su adaptación:

Al igual que muchas empresas del mercado Bierhome está sufriendo la caída en las ventas generado por el aislamiento social establecido en el país debido a la pandemia. Este acontecimiento mundial provocó una aceleración de los proyectos que la empresa ya venía programando en su camino de expansión.

Luego de un análisis se llega a evidencia que España es un mercado que viene creciendo de manera sostenida desde hace diez años. El consumo de cerveza per cápita es alto y tiene mucho potencial ya que la producción de cerveza artesanal solo es del 1% del mercado.

Dicho esto, y para empezar con el desarrollo de las decisiones tomadas en el contexto de crisis mundial, la empresa ha logrado llegar a España con tres de sus más emblemáticos estilos. La producción se inició en la fábrica de Domus en la ciudad de Toledo, produce bajo licencia de Bierhome las cervezas Superstar IPA, Ness Scotch, y Pinche Tu Lager.

Los tres estilos de Bierhome podrán adquirirse en 30 bares ubicados entre Madrid y Barcelona. La distribución en ambas ciudades arrancó en el mes de abril/2021 con 2.500 litros de IPA, 1.000 de Scotch Ale y 1.000 de Mexican Lager. La proyección de la empresa es vender más de 30.000 litros durante este año, sin embargo, el proyecto de Bierhome es crece tanto en Europa, como en Sudamérica.

En lo que respecta a la Argentina, considerando las estrategias de los competidores que iniciaron con nuevas presentaciones en forma de botellas, la compañía optó por mantener y potenciar sus productos envasados en latas porque consideran que esta la mejor forma de mantener la calidad y frescura del producto.

Como primer paso de la nueva estrategia, la compañía logró acordar con Cencosud para ofrecer sus cervezas en los locales de las cadenas Jumbo y Disco. Las variedades de Bierhome que se podrán encontrar en los supermercados mencionados son: SuperStar (American IPA), Vulcano (Red IPA), Pinche tu Lager (Mexican Lager), Sweetheart (Honey) y Ness (Scotch).

Mercado actual de cerveza en Argentina

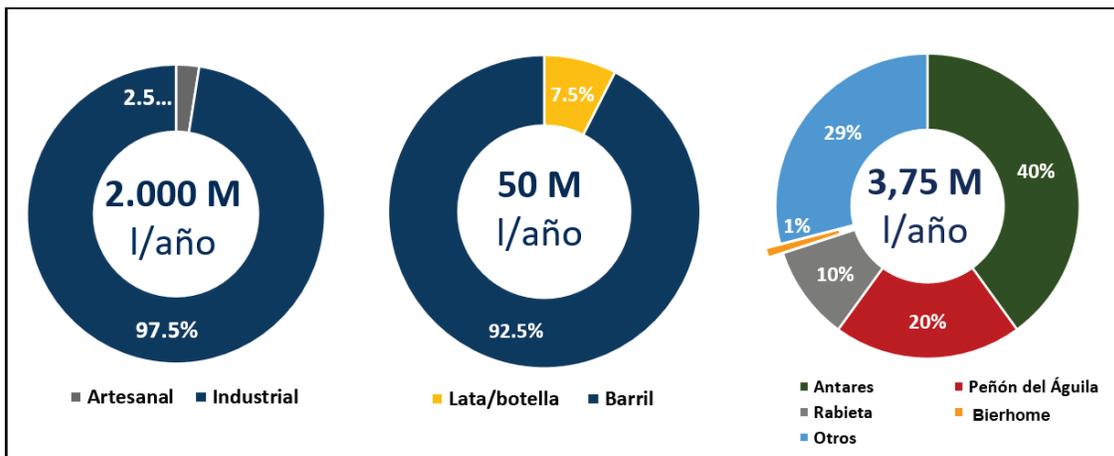
En Argentina la cerveza es una bebida muy popular que se consume de manera masiva desde el siglo XIX. Se estima que una persona consume 43 litros de cerveza por año. Si se mira el ranking de los países que más cervezas consumen en el año Argentina ocupa el 21° puesto con 234, 56 botellas. Dentro de Latinoamérica, está por debajo de Brasil -en el puesto 13, con 277,16 botellas- y de Colombia (N° 15, con 246,31). El reporte está armado en base a cuántas botellas de cerveza de 330 ml - conocidas como "porrones" en Argentina - consume cada persona por año y el valor de cada unidad en supermercados y bares expresado en dólares estadounidenses.

Según el "Índice Mundial de Cerveza 2021" (World Beer Index 2021), que promedia el precio en supermercados y bares y lo combina con datos de consumo de la Organización Mundial de la Salud, la Argentina aparece en el rango medio del consumo y gasto cervecero por habitante, aunque tiene la tercera cerveza más barata del mundo. En los últimos años, las cervezas artesanales, sean rubias, rojas o negras, generaron un boom que las posicionó como una de las bebidas alcohólicas más populares, al tiempo que impulsaron el trabajo de varias Pymes que comenzaron a dedicarse a su fabricación, comercialización y, en muchos casos, a su exportación.

Podemos ver que la repartición a nivel producto en el país se divide en dos tipos de producto a grandes rasgos: cerveza industrial y artesanal. La misma segmenta de

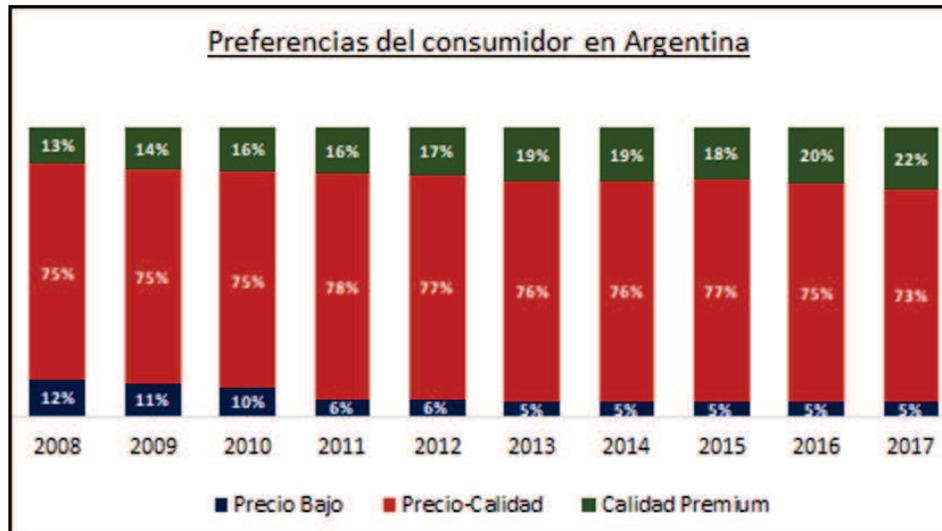
manera fractal el tipo de producción, el público de consumidores y la presentación del producto a vender.

Respecto del tipo de presentación, vimos una predominancia de los barriles como producto mayormente vendido, y en segundo lugar las latas con un porcentaje bajo. Esto ha sufrido modificaciones respecto al contexto, aunque la diferencia sigue siendo pronunciada.



Fuente: Estudio de mercado realizado por Bierhome SA

Si hablamos de diferenciación respecto del producto, vemos que las preferencias de los consumidores varían respecto del precio y calidad percibida. Si bien hay dos extremos, uno que paga por una calidad alta un producto diferenciado, y otro que paga por un producto económico de baja calidad, el grueso del volumen busca una mezcla óptima entre precio y calidad. En este rango de precios podemos ver que tanto la cerveza industrial como la artesanal compiten por captar consumidores. La marca líder del mercado (Quilmes) contiene a varias líneas de producto que intentan desbancar a los productores Pymes, tales como: Patagonia, Imperial.



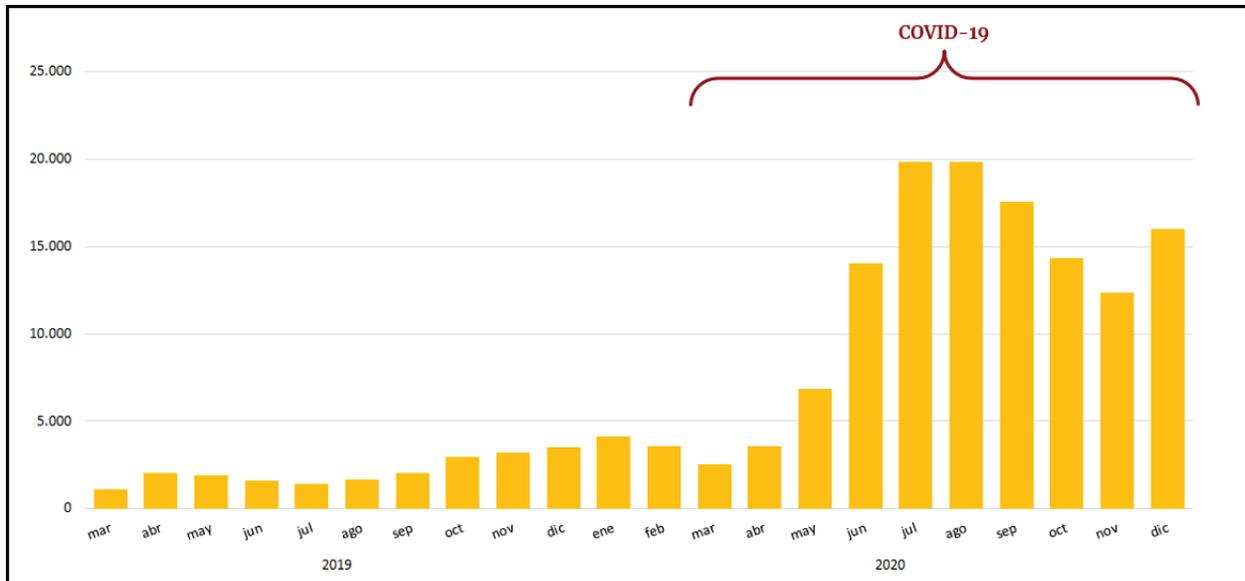
Fuente: Elaboración propia

Del gráfico anterior se desprende la tendencia decreciente de cervezas de gama baja (industrializadas) y un alza de las artesanales, ya sea latas o barriles. Esto indica un cambio en los gustos y preferencias de los consumidores, una exigencia de sofisticación de producto incrementada, y una necesidad de calidad percibida aumentada.

Nueva estrategia de mercado Bierhome

Como resultado de la merma de las ventas de barriles desde 2020 en el comienzo del aislamiento, la empresa reagrupó sus esfuerzos y centró gran parte de su fuerza productiva agregando la participación de un producto, que, hasta ahora, sólo funcionaba como medida de difusión de nuevos estilos, las latas.

La nueva estrategia que planteó la empresa fue captar ese segmento de clientes que comprarían latas, realizando una campaña masiva de marketing, en redes, contactos boca a boca, supermercados (más luego). En el gráfico debajo, podemos ver el cambio en la tendencia productiva, la que comenzó en el mes de mayo 2020 y mantuvo un alza pronunciada.



Fuente: Elaboración propia con datos de Eckos (sistema de Bierhome SA)

La novedad en el enfoque del canal de ventas (latas), trajo consigo el análisis de mercado y la aceptación de la situación. En el marco de un análisis FODA, se pudieron detectar las siguientes características:

- Oportunidades:
 - Crecimiento en el segmento
 - Consumo per cápita
 - Sofisticación
- Amenazas:
 - Cerveza industrial
 - Sustitutos (vino, sidra, bebidas blancas)
 - Proveedores
- Debilidades:
 - Capacidad de enlatado
 - Estructura logística
 - Estructura productiva
- Fortalezas:
 - Know-how de producto
 - Identidad de marca

- Packaging distintivo

La estrategia de latas está orientada mayormente a atender las debilidades y aprovechar las oportunidades. Respecto al primer punto vimos que los tres puntos están relacionados, la capacidad de enlatado es baja debido al sistema de enlatado manual, en cual podría tecnificarse realizando una inversión productiva. La logística de entrega y distribución de latas es un punto débil del despacho, ya que se trabaja con fletes que no entregan a tiempo (debería cambiarse de proveedor de servicios de flete). Por último, pudimos detectar que la cantidad de empleados que se necesita para el enlatado, empaque y etiquetado es mayor de lo que podría ser con una maquinaria automática de enlatado.

Respecto a las oportunidades vimos que la explotación del segmento latas era un nicho de mercado no abordado en profundidad. El consumo y la demanda de clientes a través de redes sociales iba en aumento, los que solicitaban envío a domicilio y entrega expeditiva. El producto cuenta con una imagen de marca fuerte y podría desarrollar todos los estilos de latas (en principio sólo se ofrecía IPA, HONEY y SCOTCH).

Proceso actual y propuesta de mejora:

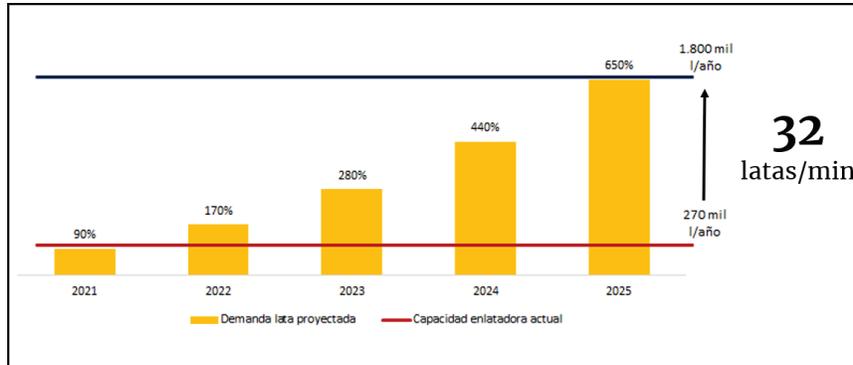
El proceso de enlatado actual se realiza en varias fases, algunas dentro de la planta y otras tercerizadas. En principio la cantidad de operarios para el proceso actual es de dos personas. Ambos operan una enlatadora manual cada uno (marca Orengi y Comforti)

En principio, tenemos la primera fase que es la aplicación de etiquetas a las latas de aluminio. El etiquetado es realizado por un proveedor externo que cobra un costo de \$0.054 dólares por lata, que si tomamos los datos de la producción de todo 2021 asciende a \$27.444 dólares.

El siguiente paso es el enlatado manual realizado por los dos empleados del sector, los cuales son supervisados por el encargado de depósito, quien les indica las cantidades por pallet a enlatar. La eficiencia de enlatado de 23.406 latas por mes, considerando pérdidas por desperfectos de enlatado de alrededor de un 3%.

Por último, tenemos el proceso de empaquetado manual, realizado por los dos empleados, donde se arman las cajas de 6, 12 y 24 latas, las que, a su vez, son paletizadas para luego ser cargadas en los fletes que se enviarán a los clientes que compren al por mayor, o retirados desde fábrica.

La demanda proyectada de latas de acuerdo con el pronóstico de ventas se estima en unas 32 latas por minuto, realizando la proyección desde 2021 a 2025:



Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

El proceso propuesto de mejora para el enlatado propone la compra de 3 maquinarias que reemplazarían a uno de los empleados. Como parte principal se encuentra la enlatadora automática, la cual requiere de un colocador de termocontraíbles, un horno de termocontracción de etiquetas y, por último, un empaquetador.

Todo el proceso productivo es operado por una sola persona, supervisado por el encargado de depósito, sin embargo, el etiquetado, enlatado y empaquetado es realizado de manera continua, sin demoras.

La empresa ya realizó el pedido de la máquina a raíz de la consultoría propuesta y el estudio de mercado de las latas, dentro del cual contaban con tres opciones de compra:

- Enlatadora CODI
- Enlatadora Wild-Goose
- Enlatadora Shandong HG Machinery Co.

	CODI	Wild Goose			Shandong HG Machinery Co.
	CCL-45	WG2	WG3	WG4	HG-GZ-12-1
Precio	USD 107.500	USD 72.500	USD 81.500	USD 93.000	USD 40.528
Latas/min (CPM)	30 - 41	23	26	30	25 - 32
Tipo de llenado	Contrapresión	Atmosférico	Atmosférico	Atmosférico	Atmosférico
Know-how del equipo	Sí	No	No	No	No
Area proyectada (m2)	1,8	2,16	2,16	2,16	2,8
Detección de latas defectuosas durante el proceso de llenado	Sí	No	No	No	Sí
Escalabilidad (posibilidad de aumentar la capacidad)	No	Sí	Sí	Sí	No
Control por PLC para reducir la captación de oxígeno disuelto	Sí	No	No	No	No
Tamaños de lata admitidos	355 - 473 ml	355 - 473 ml	355 - 473 ml	355 - 473 ml	355 - 473 ml
Presión Aire comprimido (Bar)	7,6	6,2	6,2	6,2	6

Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

La empresa optó por la enlatadora CODI, priorizando la capacidad de enlatado por sobre el costo de adquisición. La misma posee una capacidad de enlatado de 41 latas por minuto, llenado a contrapresión, detección de latas defectuosas y la confiabilidad de un proceso continuo.

La misma es operada en 3 turnos de 8 horas, en las cuales existe un 5% de paradas planeadas y un 15% de paradas no planeadas, lo que arroja una capacidad operativa cercana al 80%.





Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

En el gráfico debajo podemos ver el comparativo entre el proceso de enlatado manual vs automático, tomando en cuenta la producción en litros/hora, considerando 3 turnos de 8 horas cada uno, lo que indican una producción continua sin paradas operativas. Se expone la sumatoria de los tipos de presentación de producto (latas y barriles), mostrando la mejora en la capacidad productiva de forma mensual y pormenorizada.

Plan de producción mensual:

Semana	Turno	Cocción	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
Semana 1	1	1	12 IPA 1	6 GLD 2	12 SCO 1	12 RED 1	6 IMP 1
		2					
	2	3	4 IPA 1	12 HON 1	12 MEX 1	6 PILS 1	6 NEI 1
		4					
	3	5	6 GLD 1	12 SCO 1	12 RED 1	6 PILS 2	6 GLD 3
		6					
Semana 2	1	1	12 IPA 2	12 HON 2	12 MEX 2	6 PILS 3	6 NEI 2
		2					
	2	3	12 IPA 3	12 SCO 2	6 RED 1	6 IMP 2	6 B.IPA 1
		4					
	3	5	6 PILS 3	6 NEI 2	6 PILS 3	6 NEI 2	
		6					
Semana 3	1	1		12 IPA 4	6 GLD 5	12 SCO 3	12 RED 2
		2					
	2	3	4 IMP 1	12 HON 3	12 MEX 3	6 PILS 4	6 PILS 5
		4					
	3	5	6 GLD 4	12 SCO 3	12 RED 2	6 PILS 4	6 PILS 5
		6					
Semana 4	1	1	6 IMP 3	12 IPA 5	12 HON 4	12 SCO 4	6 PILS 6
		2					
	2	3	6 B.IPA 2	12 IPA 6	4 HON 1	6 MEX 1	6 B.IPA 3
		4					
	3	5	6 GLD 6	12 IPA 6	12 SCO 4	12 RED 3	6 NEI 3
		6					

a. El primer valor de las celdas coloreadas corresponde al vol del lote en miles de litros
b. Se filtra y pasa a BBT el día 15 posterior a la cocción
c. Se baja a barril/lota el día 16

Fuente: Sistema Eckos, Fábrica Bierhome SA

Enlatadora manual:

Proceso	l/h	h/turno	turnos/día	l/día	días/mes	l/mes	l/mes
Cocción	864	8	3	20736	20		414720
Fermentación				11462	30		343872
Embarrilado	1164	8	3	27936	20	558720	582126
Enlatado (manual)	48	8	3	1170	20	23406	

Cuello de botella	Cap max (l/mes)	Desperdicios trasvasado	Desperdicios envasado	Cap máx ef. (l/mes)
Fermentación	343872	1%	3%	330220

Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

Enlatadora CODI:

Proceso	l/h	h/turno	turnos/día	l/día	días/mes	l/mes	l/mes
Cocción	864	8	3	20736	20		414720
Fermentación				11462	30		343872
Embarrilado	1164	8	3	27936	20	558720	1053562
Enlatado (CODI)	1031	8	3	24742	20	494842	

Cuello de botella	Cap max (l/mes)	Desperdicios trasvasado	Desperdicios envasado	Cap máx ef. (l/mes)
Fermentación	343872	1%	3%	330220

Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

En ambos casos vemos que el cuello de botella principal del proceso productivo está en la espera necesaria durante la etapa de fermentación, que trae consigo desperdicios por trasvasado (decantado de las maltas y lúpulos) y por embarrilado (transferencia del tanque BBT al barril. Hay que tener en cuenta que para el proceso de enlatado se necesita previamente embarrilar, por lo que para ambos tipos de presentación se requiere del barril.

Como vemos en el primer gráfico del plan de producción, las demoras ocurren en la segunda semana, donde a partir del día 15 se procede al filtrado y cocción del mosto, para luego, el día 16, proceder al embarrilado. Allí entra en juego el comparativo entre las dos modalidades de enlatado (como vemos en los gráficos de enlatadora manual y CODI), donde vemos una mejora de 983 litros/hora.

Al existir un proceso de etiquetado con termocontraíbles y etiquetado automático en planta, se prescinde del proveedor de etiquetas, arrojando los siguientes costos por lata:

Costo servicios aux enfundadora	0,003	USD/lata
Costo de aplicación de etiquetas	0,054	USD/lata
TREMA	21,18%	

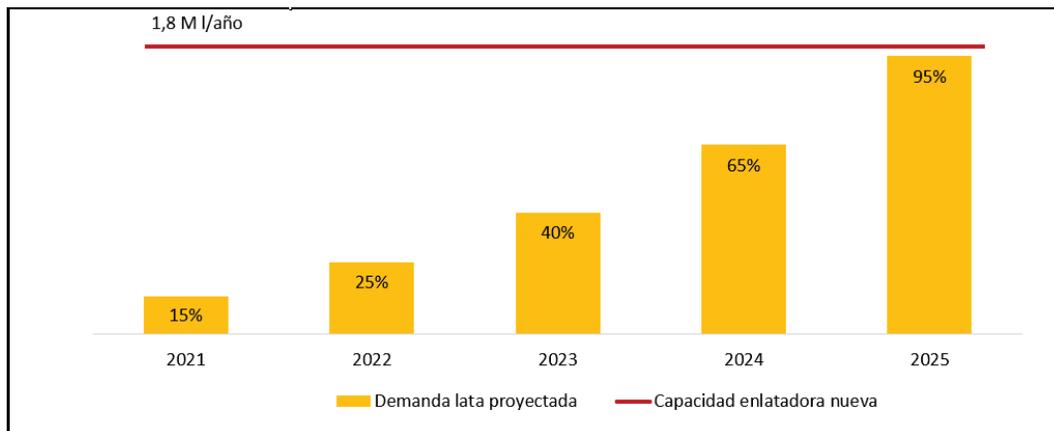
Año	Vol (latas)	Sueldo op	Servicios aux	Inversión	Servicio aplicación de etiquetas
2021	504975	-\$ 7.630	-\$ 1.624	-\$ 38.000	-\$ 27.444
2022	966097	-\$ 7.630	-\$ 3.106	\$ 0	-\$ 52.505
2023	1631311	-\$ 7.630	-\$ 5.245	\$ 0	-\$ 88.658
2024	2535514	-\$ 7.630	-\$ 8.153	\$ 0	-\$ 137.800
2025	3720150	-\$ 7.630	-\$ 11.962	\$ 19.000	-\$ 202.182

TOT enfundadora desc	-\$ 61.089
TOT servicio desc	-\$ 249.502

Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

Como podemos ver en la figura de arriba, existe un considerable ahorro en términos de dólares por lata comparando la enlatadora manual con la de marca CODI. Como complemento a la adquisición de las nuevas maquinarias, se estableció el diseño de una tienda web de compra para los productos enlatados, la opción de retiro en planta (“picking”) y la tercerización del servicio de entrega de latas a través de Correo Argentino.

La capacidad proyectada con la nueva enlatadora plantea cubrir la demanda total estimada de 2021 a 2025, como podemos apreciar en el gráfico debajo:



Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

En el costo por lata comparado por lata producida también pueden verse las eficiencias en el proceso, por lo que vemos un ahorro en términos de cantidad de etiquetas, costo del termofundido, prescindir de un servicio tercerizado con todo lo que ello implica a demoras de proceso en la producción, porcentaje de scrap o desecho en cada tirada de

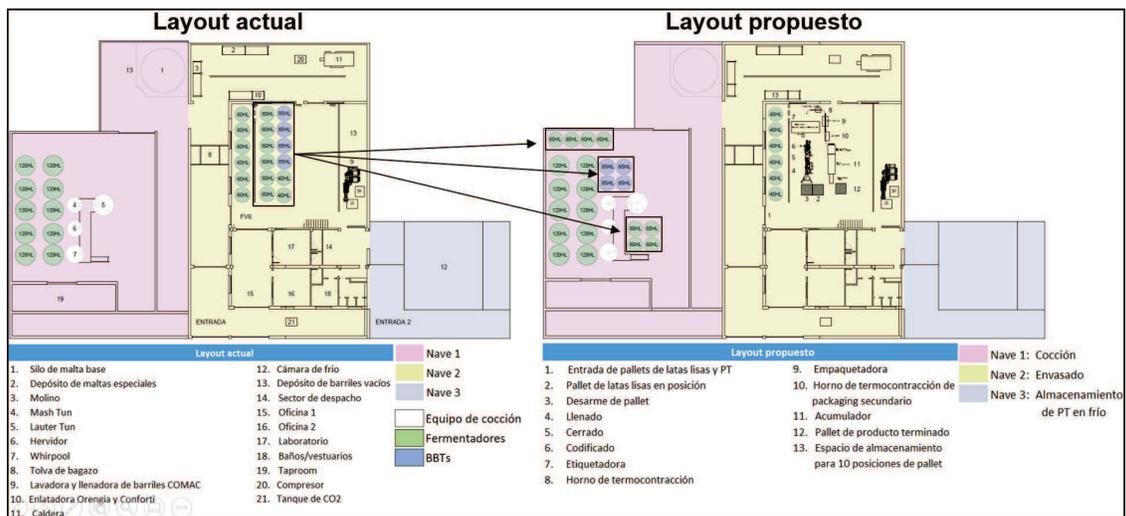
enlatado, entre otras ventajas. Como resultado vemos una reducción de \$ 0.152 dólares por lata (detalle en el siguiente cuadro):

Insumo	Termocontraible-Enlatadora actual	Termocontraible-Enlatadora nueva
Lata	\$ 0,198	\$ 0,198
Tapa	\$ 0,023	\$ 0,023
Etiqueta lata	\$ 0,045	\$ 0,045
Servicio de aplicación de mangas	\$ 0,043	\$ 0,000
Etiqueta vencimiento	\$ 0,003	\$ 0,001
Packaging secundario	\$ 0,020	\$ 0,010
Etiqueta packaging secundario	\$ 0,005	\$ 0,005
Cerveza	\$ 0,416	\$ 0,416
Mermas*	\$ 0,034	\$ 0,018
TOT por un. (USD)	\$ 0,788	\$ 0,716
USD/litro	\$ 1,666	\$ 1,514

Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

Estudio económico enlatadora CODI:

La nueva enlatadora, junto con los equipos asociados para la instalación del proceso automático de enlatado requirió de una inversión monetaria y una reorganización del layout de planta.



Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

Los costos de adquisición de la enlatadora CODI y sus auxiliares se componen de la siguiente manera:

- Enlatadora CODI CDL -45 Filter + accesorios.....USD 153,000
- Enfundadora NSR -80 + Horno de termocontracción.....USD 38,000
- Empaquetadora BZJ -5038B + Horno 5040^a.....USD 10,000
- Movimiento de fermentadores.....USD 1,500
- Desarrollo de plataforma web.....USD 4,000
- TOTAL.....**USD 206,500**
-

Bien de Uso	Valor	Vida Útil	Amortización por Periodo	Valor de Contable 2025	Valor de Mercado 2025	UT x vta BU 2025
CCL-45 Filler + Accesorios	USD 153.159	10	USD 15.316	USD 76.580	USD 76.580	USD 0
Enfundadora NSR-80 + Horno de Termocontracción	USD 38.000	10	USD 3.800	USD 19.000	USD 19.000	USD 0
Empaquetadora BZJ-5038B + Horno 5040A	USD 10.000	10	USD 1.000	USD 5.000	USD 5.000	USD 0
Plataforma web	USD 4.000	5	USD 800	USD 0	USD 0	USD 0
Total	USD 205.159		USD 20.916	USD 100.580	USD 100.580	USD 0

Flujo de fondos	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Venta mayorista		318.418	787.560	1.464.342	2.384.271	3.589.509
Venta directa		66.337	164.075	305.071	496.723	747.814
Pagos MP		(224.122)	(554.333)	(1.030.695)	(1.678.197)	(2.388.201)
Pagos personal		(23.315)	(23.315)	(36.457)	(50.894)	(58.492)
Pagos servicios aux.		(6.892)	(17.047)	(31.696)	(51.609)	(77.696)
Gastos mantenimiento		(4.103)	(4.103)	(4.103)	(4.103)	(4.103)
Gastos logísticos		(1.295)	(3.205)	(5.941)	(9.674)	(14.563)
Pagos servicio de almacenamiento		(2.376)	(5.490)	(9.731)	(16.121)	(24.004)
Pagos servicios adic.		(7.297)	(18.048)	(33.558)	(54.640)	(82.260)
Gastos acciones comerciales		(7.695)	(19.033)	(35.388)	(57.620)	(86.746)
Pagos IG		(30.360)	(100.151)	(196.325)	(328.027)	(553.120)
Delta KTOP		(13.386)	(19.722)	(28.451)	(38.673)	100.233
Inversión/Venta BU	(205.159)					100.580
Inversión/Venta KTOP	(19.224)	(28.324)	(40.860)	(55.540)	(72.765)	216.713
Gastos operativos	(1.500)					
FF	(225.883)	35.589	146.327	301.528	518.671	1.465.664

Prima de riesgo
Beta
Prima de mercado
Riesgo país

Tasa de descuento (CAPM): 1,71% + 0,66 x (13,6% - 1,71%) + 11,62% = 21,2%

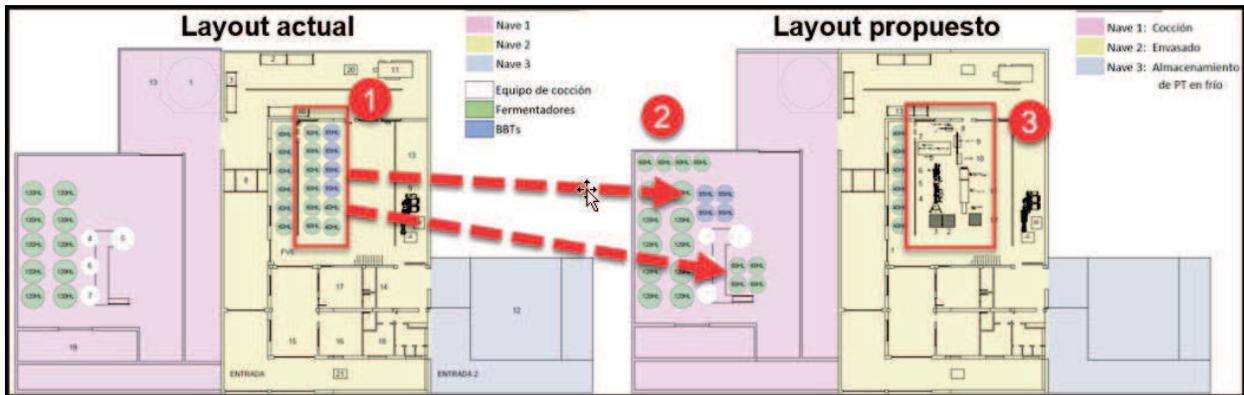
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Fondos	(225.883)	35.589	146.327	301.528	518.671	1.465.664
Flujo de Fondos Descontado	(225.883)	29.369	99.649	169.453	240.539	560.921
TREMA	21,2%					
VAN	USD 870.000					
TIR	84%					
Saldo FF Descontado	(225.883)	(196.514)	(96.865)	72.588	313.127	874.048
Payback descontado	2,6 Años					

Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

Como podemos ver, la automatización y tecnificación del proceso de enlatado devino en una reducción del costo operativo (10%), un aumento de la ganancia por lata (21,8%) y una reducción en términos de tiempos de entrega, lo que logra una mayor satisfacción al cliente. El tiempo de entrega antes de la mejora de proceso era de 3 a 5 días hábiles, luego de la implementación este tiempo se redujo a 1 a 2 días hábiles, agregando la opción de retiro en fábrica de manera inmediata. De esta manera es posible determinar con mayor exactitud la demanda proyectada, logrando aprovechar la capacidad de enlatado y optimizando el tiempo operativo de la maquinaria.

También existe una mejora en términos de la dinámica productiva, favorecida por la readecuación del layout de planta, ubicando la enlatadora cerca de los fermentadores y BBTs de macerado, lo que permite un enlatado más eficiente. En el gráfico debajo se puede observar en el punto 1, la ubicación previa de los BBTs, en el ala más antigua de la fábrica. En el punto 2 se ve la nueva ubicación de estos en el nuevo galpón, contiguo al bar de la fábrica y más cerca de las nuevas cocinas, lo que implica una reducción en el traslado de materias primas. En el punto 3 vemos la ubicación de la nueva enlatadora CODI, la cual insume gran parte del ala antigua de la fábrica.

Como parte de este proceso de mejora, vemos embebidos dos grandes pilares de la correcta distribución de planta, a saber, de: respetar y mantener el orden de proceso, y segundo, mínima distancia recorrida. El primero alude a que la mejora en reorganizar un layout de planta debe priorizar la continuidad del proceso productivo antes que la distribución, por lo que las variables de espacio y distancia no sólo deben tenerse en cuenta. La mantención de la producción continua centra el meollo del asunto. En segundo lugar, se encuentra el principio de mínima distancia recorrida, donde toda la configuración que se realice en pos del nuevo layout debe hacerse de tal manera que durante el proceso productivo y sus diferentes fases, se recorra la menor distancia. De esta manera se reduce el tiempo insumido por los operarios y la línea de trabajo realiza sus procesos de forma optimizada.



Fuente: Estudio de mercado Bierhome SA

En el siguiente capítulo abordaremos el resumen y la diagnosis de la situación de la empresa respecto del tema enlatado, así como de todas las problemáticas vistas a lo largo del presente trabajo, en el anteúltimo capítulo que estará orientado a las recomendaciones de la consultoría.

Capítulo 6:

Diagnóstico y recomendaciones

En este último capítulo abordaremos la diagnosis a partir del análisis de las variables expuestas a lo largo del trabajo de investigación. Como corolario final estableceremos una serie de medidas propuestas como resultado final de nuestra consultoría a la firma Bierhome SA.

Fundamentos del Trabajo de Investigación

Pensamiento Sistémico y retroalimentación en Logística y Ventas

Desde el punto de vista del pensamiento sistémico, y abordando el enfoque de las áreas de logística y ventas como un sistema complejo de comportamiento dinámico, vemos una interrupción del flujo de trabajo de manera intermitente. A partir de las encuestas realizadas a los encargados del sector, así como luego de evaluar el flujo de información dependiente en las dos áreas, vemos la existencia de bucles de retroalimentación cuando se trata de la preparación de pedidos, revisión del stock, posterior venta y entrega, resultando finalmente como la cobranza.

Como vimos en el capítulo 2, la falacia de causa y efecto separados que expresa Peter Senge se cumple en la comunicación de ambos sectores, debido a que pudimos observar que la no correlación de logística y ventas produce pérdidas en término de ventas concretadas. Según las entrevistas que realizamos con el sector de ventas, la empresa experimentó la pérdida de siete clientes por errores en la comunicación del área de cobranzas (ventas liberaba la orden de pedido, sin embargo, cobranzas no permitía a logística que se envíen los productos y cancelaba la orden).

Si bien el sector de cobranzas no forma parte del análisis de manera directa, sí se encuentra involucrado en el desenvolvimiento de la concreción de las ventas. Tal como se detectó, la encargada de cobranzas no posee una mirada objetiva sobre el criterio a utilizar para autorizar una venta. Si bien es necesario un estudio de riesgo crediticio de un cliente, debe tenerse en cuenta que una venta de gran volumen puede considerar habilitar mayor rotación de pago, o resulta prudente tener en cuenta la situación del cliente y su capacidad de pago dentro del entorno (por ejemplo, un cliente que no pagó debido al aislamiento y realiza un pedido que pagará con lo que obtenga de su reapertura).

A los efectos del análisis pudimos ver que ambas áreas carecen de un perfil de puesto para cada una de las actividades que los comprenden. No existe un detalle a nivel gerencial de las tareas involucradas en cada uno de los roles de ambos sectores, lo que conlleva a que cada empleado se convierta en especialista de su labor, pero que, ante ausencias, vacaciones o cambios de posición, resulte más dificultoso establecer un reemplazo y contar con toda la información completa para elaborar un plan de contingencia.

Por otro lado, en términos de los sistemas de información empleados en la programación sistémica de los sectores, y de la empresa en general, notamos la ausencia de homogeneidad en las bases de datos utilizadas. Cada área posee sus propias planillas de stock y de productos disponibles para la venta, así como los listados de clientes y proveedores. No existe un criterio unificador que reúna los datos en una sola base de datos, a fin de minimizar los desvíos por información incompleta, bucles de retroalimentación innecesarios o falta de una correcta proalimentación.

Como parte de la diagnosis del caso, creemos que la precisión del establecimiento de pronósticos de ventas estimadas, así como la interpretación de las tendencias de consumo y compra, comprenden una de las variables que requieren más ajuste en términos de conseguir mejores resultados en cantidad de ventas, así como paliativo ante la merma de pedidos ante los eventos coyunturales de la pandemia.

Un aspecto importante para destacar comprende a la naturaleza de la programación de la empresa Bierhome SA. Como parte de la configuración de una empresa familiar de tipo Pymes, vimos un claro establecimiento de modelos mentales rígidos, los cuales funcionan como dogmas en términos de la toma de decisión. Desde la gerencia notamos un marcado sesgo de modelos mentales que ocasionan, muchas veces, que el funcionamiento de los equipos se vea coartado por las opiniones de cada gerente de área, que las decisiones se tomen en base a experiencias previas que son utilizadas como modelos inamovibles de comportamiento, y que exista una ausencia de claridad y amplitud en términos de pensamiento sistémico.

En cuestiones de aprendizaje de grupo, detallamos que la empresa no considera hasta el momento, la integración de medidas que propicien un aprendizaje colectivo. No pudimos comprobar entrenamientos ni definición de tareas, así como existe un faltante de un plan de respaldo ante cualquier contingencia. El resultado de un planeamiento basado en modelos mentales y en experiencia histórica, conlleva a lo que vimos en el caso de análisis de presente trabajo, un criterio basado en la falta de interacción entre área y escasa comunicación.

Ausencia Recursos Humanos en Bierhome SA

Como parte del análisis comprendido en general, pudimos observar el faltante de un sector de recursos humanos, o en su defecto, un empleado encargado internamente de las tareas relacionadas al respecto. Si bien el tamaño de la empresa no requiere de una gerencia aparte, la totalidad de las actividades relacionadas a la contratación, selección de personal, evaluación y control de beneficios/ remuneraciones, sí se encuentra ante la necesidad de unificar criterios. Hoy en día cada uno de los gerentes toma decisiones de contratación o de aumentos de salario tomando en cuenta los factores

relativos a su gerencia, no hay una comunicación activa entre los socios para la consecución de objetivos referidos al personal.

Conforme a lo expuesto en el capítulo 3, muchas de las actividades involucradas en una posible área de RRHH se encuentran ausentes en la empresa. Dentro de las más sobresalientes podemos establecer:

- Herramientas de selección de personal escasas: la única herramienta utilizada para la selección de personal son las entrevistas. Los encuentros con los candidatos revisten un carácter sumamente informal y son el único filtro en el proceso. La selección de los candidatos a ser entrevistados generalmente está compuesta por referidos, familiares o amigos, lo que nubla el juicio del entrevistador.
- Manejo del personal: no existen revisiones particulares para cada empleado en términos de evaluaciones de desempeño, salariales u orientadas con base a desempeño. Generalmente las entrevistas con el personal se dan en caso de que haya algún inconveniente (posibles renunciaciones, despidos).
- Desarrollo de carrera: ante la carencia del área de RRHH no existen planes de carrera para cada rol o posición en la empresa. Si bien el tamaño de la organización es reducido, el establecimiento de metas y objetivos resultaría adecuado para mejorar la perspectiva a futuro.

La ausencia de un sector propiamente dicho de RRHH ocasiona una pérdida de la percepción sobre la fuerza de trabajo. Al no existir un área encargada no se puede llevar un control sistemático de presentismo, vacaciones, ausencias, así como todo lo inherente a beneficios y desarrollo de carrera.

Con relación al presentismo, a partir de las charlas con los socios hemos evidenciado que hay un alto grado de ausentismo en la parte de producción y despacho. Si bien estas dos áreas no forman parte del análisis principal de nuestro trabajo, sí inciden de manera peyorativa en el desempeño de las funciones de logística y ventas. Hubo casos en los que producción no realizaba el aviso de que alguna materia prima se agotaba (por ejemplo, falta de CO₂), provocando graves faltantes de stock.

En el despacho también ocurrieron similares eventos, cuando dos de los tres empleados del área se ausentaron sin previo aviso, ocasionando retrasos en los pedidos y posteriores quejas de los clientes. Todos estos factores forman parte de los resultados de una gerencia de RRHH muy pobre, lo que permite desvíos en el circuito de entregas del producto.

Los desvíos en cualquiera de estos dos sectores producen un efecto multiplicador de demoras y descontento, tanto para los clientes que son los que reciben sus productos fuera de término, como para logística y ventas que sufren la consecuente queja de sus superiores.

Motivación como parte esencial

Gran parte de la motivación está liderada por el ambiente de trabajo en una empresa, en el caso de nuestra unidad de análisis vimos que, si bien el clima en la organización es positivo, ameno y los empleados se sienten a gusto, existe una dicotomía en términos de motivación. El problema de Bierhome SA respecto a este tema se divide en varias aristas.

En primer lugar, tenemos el aspecto del ciclo motivacional inestable en los empleados menos calificados del área de ventas y logística. Como parte de la falta de sentido de pertenencia con la posición o el rol en sí, debido a que algunos empleados no cuentan con capacitación acorde al puesto. Además, vimos un moderado grado de frustración en la mayoría de los empleados, esto se debe al escaso seguimiento de los progresos en cada empleado, la ausencia de metas u objetivos claros desde la gerencia, así como el alto grado de informalidad desde la comunicación, liderazgo y el orden general en la toma de decisiones.

En segundo lugar, notamos que dos de los grandes factores involucrados en la pirámide de Maslow no se encuentran del todo cubiertos. La necesidad de autorrealización se encuentra poco satisfecha, en tanto que la inconsistencia entre la preparación u orientación profesional y la tarea desempeñada ocasionan una pérdida en la percepción de realización. No obstante, en materia de reconocimiento la empresa sí corresponde a sus empleados, propiciando un sentido de pertenencia, una sensación de comodidad y respaldo.

Por último, aparece en escena el modelo situacional de la motivación de Vroom, que en el caso de Bierhome SA se resume en los siguientes puntos:

- Los objetivos individuales de cada rol son planteados por el mismo empleado y no por la gerencia o los encargados del sector.
- La consecución de estos depende de la capacidad de los encargados de área para anticiparse a los hechos con base en su experiencia previa, pero sin una guía de la gerencia.
- La gerencia comenzó a probar metas semanales en base a recompensas para los empleados de medio tiempo de ventas y comercial para fomentar desempeños mayores.

Podemos decir que la empresa motiva a sus empleados a medida que va creciendo, generando oportunidades de mejora, proyección de nuevos roles. Si bien es un proceso lento que va realizando cambios de manera poco perceptible, hemos visto que éstos son permanentes a lo largo del tiempo. Se han incorporado tres empleados en el área de ventas, desde la instalación de la fábrica en sus comienzos. Por otra parte, se ha tratado

de trabajar sobre la fidelización de los trabajadores, muchas veces las renuncias propiciaban altos costos de contratación, al tener que buscar constantemente personal.

Liderazgo en escasez

Luego de esclarecer las condiciones en las que los empleados se ven envueltos para sentirse motivados, un interrogante clave es determinar el tipo de liderazgo, pero también todas las consecuencias de un gerenciamiento mal orientado. Desde el núcleo de la gerencia vimos un liderazgo a nivel corporativo muy adecuado, en términos de la dirección de la empresa, la toma de decisiones empresariales (inversiones, préstamos, expansión). Sin embargo, no pudimos evidenciar un correcto liderazgo del personal.

La mayoría de los empleados de logística y ventas testificaron sentirse desorientados en términos de toma de decisiones. La gran autonomía que poseen para decidir con base en su propio juicio se ve exacerbada y un poco fuera de control debido a que la gerencia se encuentra desbordada de responsabilidades. Gran parte de la operatoria diaria y de las decisiones comerciales se toman en base a la experiencia y a los datos recabados por los empleados, quienes muchas veces no cuentan con la presencia de su superior para realizar consultas.

El exceso de informalidad propicia errores en toda la línea de trabajo, desde malinterpretación de datos y directivas, así como vicios en el desempeño de las funciones (por ejemplo, que cobranzas decida arbitrariamente sobre liberar una venta). El concepto de la gerencia consiste en no caer en formalismos y mantener el espíritu de empresa familiar, de intimidad y confianza. Esto produce una malinterpretación en la aplicación de límites, sobre todo para separar los momentos en los que se necesita estar más enfocados, no obstante, el clima festivo y excesivamente relajado de la fábrica ocasiona, algunas veces, falta de concentración.

Esto va de la mano con la identificación por parte de los líderes sobre el ambiente de trabajo y el clima organizacional. Aquí entra en juego el concepto de comunicación que va de la mano de la conducción de la empresa. Por un lado, tenemos la percepción del líder de los empleados y las demandas que éstos puedan realizar sobre ellos, y por el otro, tenemos la forma en que la fuerza labora percibe el tipo y grado de liderazgo, así como el acompañamiento en el desempeño de sus funciones.

Se detectó un debilitamiento del sentido de horizonte por parte de los socios, que ante el aceptable nivel de ventas que la empresa posee sin importar las fallas en el manejo gerencial, no se permiten lanzar a conquistar nuevas metas de ventas, expansión de la marca, actuando negativamente en el índice de visibilidad que pueda tener en el cliente.

Dentro del concepto de comunicación vemos una faceta de los empleados que indica una fuerte defensa de la autopercepción del entorno, lo que dificulta la proyección a futuro en la compañía y distorsiona la visión acerca del liderazgo, que, ya siendo

bastante débil, acaba por ser sobrepasado por las opiniones y juicios del personal, lo que genera una resistencia ante el cambio, o ante acatar alguna directiva.

Por otra parte, la comunicación se ve intensamente afectada por la organización de los equipos de trabajo. Al principio del capítulo hablamos de la división de tareas y de la línea de trabajo, lo que tiene una estrecha relación en la participación de los socios al configurar los integrantes de cada equipo. Como resultado de las charlas con los encargados de logística y ventas, contemplamos un marcado grado de descontento respecto de la elección de los aspirantes. En la mayoría de los casos no se consultaba la opinión durante el proceso de selección, sufriendo un mayor grado de renuncias por falta de formación del seleccionado, u otras veces carecían de motivación laboral para desempeñar el cargo.

La incorrecta elección de ciertos empleados profundizó las demoras en la entrega de productos, así como incrementó las fallas durante el proceso de la toma de pedido y en la realización de facturas y remitos. Todo esto desembocó en una pronunciada erosión del circuito de la comunicación desde el empleado hasta el nivel de liderazgo.

Adaptabilidad ante los cambios

En el último capítulo del presente trabajo detallamos la actualidad de la empresa dentro del contexto de pandemia, así como las particularidades que propiciaron la permanencia de la marca dentro del gusto y preferencia de los consumidores. La acertada estrategia de cambio que la empresa implementó en el último año y medio generó un reposicionamiento en el mercado, ganando mayor participación a nivel local e internacional.

Parte de este enfoque está direccionado por un cambio en el abordaje que se toma con base en el contexto. La aparición del producto lata como nuevo participante en la línea de productos, compone gran parte de la readecuación de la estrategia de ventas. La incorporación de una maquinaria de gran porte como lo fue la enlatadora “CODI”, mejoró el prospecto dentro del marco del aislamiento.

A principios del 2020 el nivel de enlatado la capacidad de enlatado respecto del embotellado correspondía a un 4%, lo que se traducía en una cantidad de 23407 unidades al mes. Luego de la implementación de la enlatadora automática, el ratio de latas/barriles ascendió a un 85%, lo que significó una fuerte participación de nuevo producto en el mercado (48000 al mes).

Esta incorporación se tradujo en una fuerte presencia en el sector latas, un segmento de mercado hasta ese momento no explotado en su totalidad. El anticipado cierre de bares y restaurantes, así como el incrementado nivel de incertidumbre que trajo la pandemia, propició el cambio de paradigma en el tipo de producto que lidere el nivel de ventas. Si bien con el sistema de enlatado manual y la baja participación en el mercado

de latas no se alcanzaba el volumen de barriles pre-pandemia, el aumento de aparición en la mesa de los consumidores finales provocó un efecto positivo, preparando el camino para lo que sería la segunda parte de 2020, donde llegaría la nueva enlatadora y una creciente demanda que pudo ser atendida con diligencia.

En materia de conceptos financieros, vemos una rentabilidad de un 60% por sobre la tasa de corte, y un VAN positivo de 870,000 dólares, lo que indican una recuperación de la inversión inicial en menos de 3 años, por lo que el proyecto resulta aceptable en términos de inversión. La amortización de las maquinarias está estipulada en 10 años, por lo que en el primer tercio de la vida útil ya se habrá recuperado la inversión inicial.

La decisión estratégica de la incorporación de la maquinaria no sólo facilita la producción y la atención de la demanda, sino que significa una integración horizontal con respecto al proveedor de termocontraíbles, de los cuales se prescinde ahora que la enlatadora automática realiza dicha labor. Esto permitió reducir los costos operativos al requerir menos empleados para el enlatado, y eliminó el gran costo del proveedor tercerizado de etiquetado.

Diagnóstico de las áreas de estudio

Descripción de las áreas

Desde lo abordado a través del trabajo práctico pudimos establecer un marco de referencia acerca del estado de situación del área de ventas dentro de lo que representa a nivel de fuerza laboral, de la importancia en la generación de utilidades y en el trato directo con los clientes. En torno a estos tres pilares, el área de ventas establece diferentes puntos de partida para el análisis.

El primer punto se encuentra orientado a todo lo que concierne a los empleados del sector, de lo que se desprenden los siguientes temas:

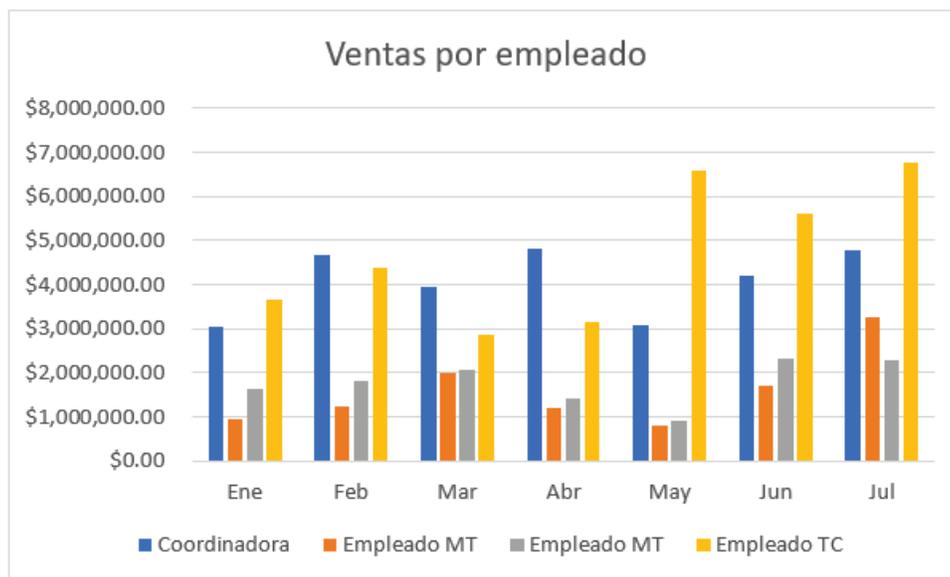
- Definición de los puestos de trabajo
- Clima organizacional
- Establecimiento de los flujos del área
- Definición de un plan de contingencia

La definición de los puestos de trabajo compone una de las problemáticas más acuciantes. Ventas está compuesto por 4 integrantes, 3 empleados y una coordinadora

que interactúa con la gerencia para el establecimiento de los objetivos. Tomando en cuenta desde principios de 2019 hacia el presente hubo 5 renuncias. El grado de permanencia en el sector es bajo debido a la gran carga de trabajo en los períodos de alta demanda. Otra de las causas de renuncia es la repartición desigual de la línea de trabajo, donde los empleados de medio tiempo (2 de los 4) poseen menos asignaciones y responsabilidades, mientras que la coordinadora y el otro empleado cubren los baches (vacaciones, ausencias no anunciadas, enfermedades).

Esto va de la mano del clima organizacional, que a raíz de la desigualdad de la cantidad de tareas asignadas evidencia un malestar en los 2 empleados que se desempeñan a tiempo completo. Durante la época de fiestas deben cubrir las ausencias, así como las renuncias repentinas, lo que ocasiona molestias y mermas en términos de motivación y desarrollo. Esto significa una clara señal de alerta acerca de la fidelización de la fuerza de trabajo.

En el siguiente gráfico podemos ver el nivel de ventas por empleado, lo que indica el grado de carga laboral:

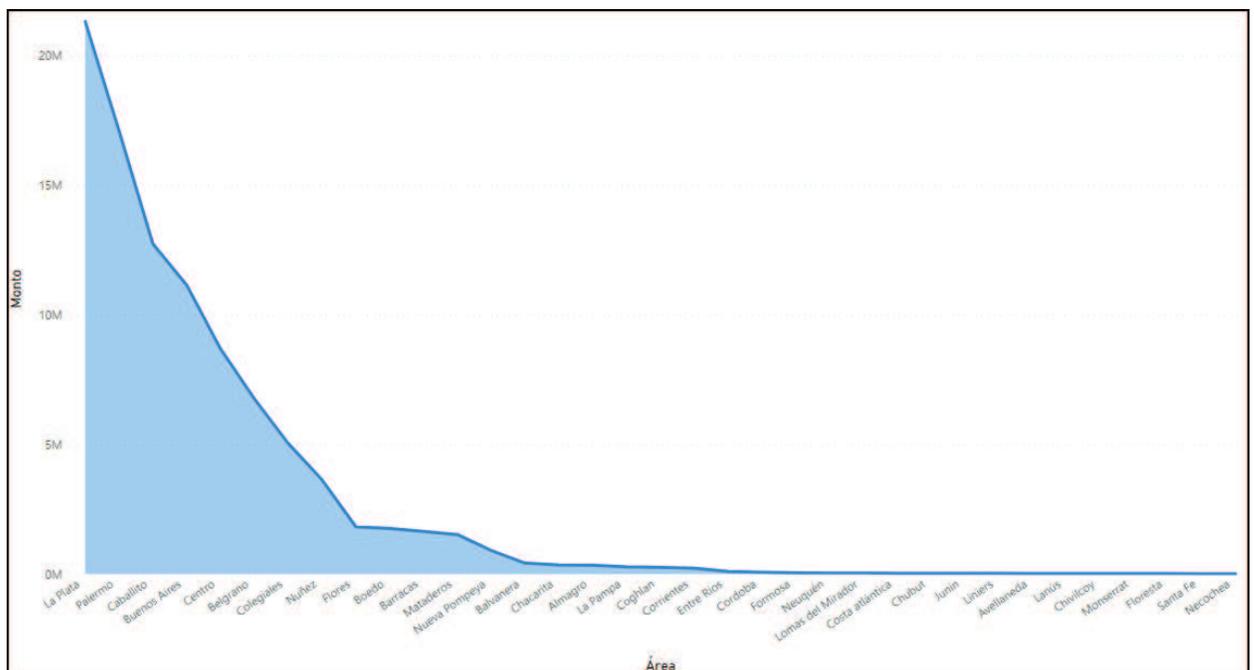


	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Empleado MT	\$940,830.02	\$1,226,914.91	\$2,000,697.72	\$1,210,670.52	\$790,482.93	\$1,715,716.14	\$3,262,037.85	
Empleado MT	\$1,029,715.59	\$1,132,687.15	\$2,084,150.55	\$1,409,607.05	\$923,410.52	\$2,323,359.43	\$2,268,103.65	
Coordinadora	\$3,029,715.59	\$4,667,392.44	\$3,936,454.22	\$4,818,181.90	\$3,081,340.77	\$4,189,587.23	\$4,786,705.06	
Empleado TC	\$3,644,163.62	\$4,389,075.03	\$2,871,673.44	\$3,163,500.33	\$6,589,493.08	\$5,600,293.68	\$6,771,659.61	
	\$8,644,424.82	\$11,416,069.54	\$10,892,975.93	\$10,601,959.81	\$11,384,727.31	\$13,828,956.48	\$17,088,506.17	\$83,857,620.05

Fuente: Eckos Sistema de Bierhome SA

De los gráficos anteriores se desprende una conjetura, que es la distribución desigual entre la carga del nivel de clientes dentro del sector. Asimismo, la interacción diaria con cada uno de los dueños de locales gastronómicos a fin de mantener la relación laboral saludable corre por cuenta de la coordinadora, quien también se encarga de disipar las dudas que puedan surgir dentro de su equipo.

Por otra parte, el establecimiento de los flujos de trabajo dentro del área corresponde a una tarea pendiente. Actualmente vemos que los dos empleados de medio tiempo manejan toda la zona del interior del país, costa atlántica, y barrios porteños con menor volumen de ventas. En el gráfico debajo podemos ver el nivel de ventas anualizado desagregado por barrios/provincias:



Fuente: Power BI de elaboración propia con datos del sistema Eckos.

En general los pedidos llegan a través de dos canales únicos que son: chat de whatsapp a las líneas de los 4 empleados del sector y llamados a la fábrica. Ventas solicita a logística la planilla de stock, quien controla y emite el duplicado. Este es enviado a ventas de nuevo para ingresarlo al archivo, el original va adjunto al remito. Se verifican los estilos del remito con lo que solicitó el cliente, en caso de no haber stock se le comunica al cliente, ofreciéndole otras variantes de estilos. (Este es un punto para mejorar

ya que en varias ocasiones durante el mes sucede que hay estilos cargados en la planilla de stock que no se encuentran en el inventario físico).

El área de logística (compuesta por un solo empleado) es el encargado de preparar los pedidos en base a los remitos cargados por el sector de ventas. Se prepara el transporte, un servicio tercerizado compuesto de varios camiones y camionetas pequeñas que responden a demanda. El encargado de logística diagrama las rutas y cronogramas de entrega, coordinando con los clientes día y horario.

El transporte luego envía la mercadería y remito por duplicado al cliente, el original queda para el cliente y el duplicado regresa junto con el flete a la fábrica. Una vez que regresan, cobranzas recibe el remito duplicado y de esta manera controlan que se encuentre firmado por ambas partes. Si todo está en orden se procesa y emite la factura electrónica para luego ser enviada al cliente con el objeto de ser cancelada.

Uno de los puntos de inflexión en esta parte del proceso es la determinación de la rotación de pagos de los clientes, y la decisión de venta o no en base a este criterio. Este aspecto debe ser manejado por el sector de ventas al inicio del circuito, decidiendo de antemano si se utilizarán recursos de la compañía para realizar la venta. Aunque en muchas ocasiones el sector de cobranzas se involucra por demás, ya no haciendo una recomendación, sino hablando con los clientes y negándoles la venta. Esta problemática está siendo abordada por la gerencia, pero continúan trabajando en mitigar este tipo de inconvenientes que suelen ocasionar problemas en 2 de cada 10 ventas que se realicen.

Como corolario final podemos ver que la ausencia de un plan de contingencia en ambos sectores (logística y ventas), continúa siendo un talón de Aquiles en la organización. En logística vemos un área manejada por una sola persona cuyo reemplazo es el gerente. En el caso de ventas el reemplazo por defecto es la encargada, quien en la mayoría de las ocasiones debe cubrir todas las posiciones, algunas veces en simultáneo (época de fiestas, fin de año). Durante los últimos 2 años, durante los meses de diciembre y enero los empleados de ventas toman vacaciones al mismo tiempo, generando baches que repercuten en las actividades diarias, sobrecargando a los que quedan cubriéndolos.

Este aspecto debe revisarse por la gerencia, ya sea que se establezca un cronograma de vacaciones, el ingreso de personal eventual para cubrir ausencias o un plan de rotación de empleados entre los diferentes sectores para que todos puedan cubrirse mutuamente en las actividades críticas, manteniendo el flujo de ventas y entregas constante sin demoras.

Consideraciones acerca de los clientes

Como continuación de lo expuesto en los párrafos anteriores, se desprende el concepto de fidelización del cliente y los resultados vistos a lo largo del trabajo de

investigación, en materia de adheridos, quiénes se mantuvieron en la plantilla y quiénes se dieron de baja. De un total de 824 clientes a comienzos de 2020, 13 se dieron de baja por problemas con la entrega/cobranzas alegando un trato no preferencial, mientras que 45 cancelaron la relación con la fábrica por motivos de la pandemia al tener que cerrar las puertas de sus establecimientos.

Esto indica que de la cartera inicial pre-pandemia la empresa tiene en cartera 766 clientes de bares, restaurantes y expendios a los cuales se vende al por mayor. El nivel de ventas semanal bajó significativamente durante la primer mitad de 2020 arrojando cifras preocupantes, de un total de 800 barriles semanales que se vendían se pasó a vender 100 por mes. Esta tendencia fue cambiando acorde al levantamiento de las restricciones impuestas por el gobierno, lo que mejoró las ventas semanales durante la primer mitad de 2021 a 500 barriles.

Las políticas tendientes para mantener a los clientes constan de las siguientes:

- Descuentos de hasta un 15% sobre el costo total del pedido
- Entregas de mobiliario de la marca (tap-handles, heladeras, logos led, vasos, remeras)
- Beneficio de una rotación de pagos de hasta 15 días
- Convenios de entregas preferenciales
- Condonación de deudas durante la pandemia (sólo en casos que muestren capacidad de pago)

Se continúa trabajando sobre la relación con los clientes de manera personalizada, sobre todo haciendo hincapié en aquellos que son los que representan el mayor porcentaje de las ventas. De esta forma el sector de ventas cumple un papel fundamental en el cuidado y fidelización constante de los clientes, ya que ante el mínimo error ellos son los que responden antes las inquietudes o reclamos.

Recomendaciones

En la segunda parte de este capítulo final, ahondaremos en la presentación de la recomendaciones referidas al caso de estudio, como resultado de la diagnosis realizada. Como parte del proceso de análisis del contexto en el que las áreas de estudio se hallaron involucradas, y a raíz de los factores concomitantes inmersos en el funcionamiento de estas, esbozamos diferentes herramientas y sugerencias a fin de culminar el trabajo de investigación con un aporte de nuestra parte hacia la organización.

De los sistemas de información

Como primera parte respecto al funcionamiento específico de las áreas de logística y ventas, y también como medidas que mejorarían el entorno completo de trabajo, recomendamos establecer un sistema de comunicación más fluido entre sectores, ya no sólo apelando a la comunicación informal vía whatsapp, sino estableciendo un canal interno por mail a fin de disipar malentendidos y dejar en claro cualquier directiva desde la gerencia. Quizás designar algún empleado que realice los comunicados que quieran hacer llegar los líderes sería apropiado.

Otra posible implementación para mejorar el flujo de comunicación y de información podría ser la creación de una base de datos única para logística, ventas, comercial y despacho. La instalación de plataformas de bases de datos como sistema SAP, que quizás son más costosos, o un software de gestión de data como lo es Power BI de Microsoft, ayudarían a estandarizar la pluralidad de reportes existentes en el disco compartido de todos los sectores mencionados. Al establecer un reporte con gráficos y tablas automatizado que se alimente de una planilla de cálculo o reporte del sistema Eckos (software de gestión de producción), ya se contaría con información clara y precisa, de la cual se pueden bajar estadísticas, reportes de ventas, nivel de cobranzas y rotación de pagos, entre otros.

Adicionalmente en cuanto al sector de cobranzas, se sugiere desarrollar en su sistema operativo interno el módulo de estadística por incobrabilidad, para detectar la incobrabilidad por zona geográfica con el fin de percibir la correlación entre los factores y poder de esa manera tener una visión más clara de la cartera de clientes en cuanto a la morosidad, y así poder tener un análisis de riesgo crediticio y de crédito de cada cliente según sea su historial de compras, pagos, etc.

Como continuación de lo expuesto anteriormente, también recomendamos la implementación de un nuevo canal de comunicación más formal. Hasta el momento tanto el circuito de información con los clientes como las comunicaciones internas se realizan a través de chats de WhatsApp, por lo que estamos convencidos que el cambio hacia un canal de envío vía mail será más adecuado en términos de evadir fallas en el circuito de la información. La formalización del canal proporcionará un enfoque más profesional,

adecuando la actual por una versión mejorada. Esto requerirá un adoctrinamiento de los clientes y proveedores para adaptarse a este medio de comunicación.

Implementación de un área de RRHH

Como lo indica el título lo primero a implementar y fundamental que hace falta en la organización es la creación de un departamento de RRHH, ya que hoy vemos una carencia en este aspecto. Esta área está siendo reemplazado por entrevistas en carácter informal que realizan los socios, quienes deben abocarse a otras decisiones.

Esto no solo consiste en crear el departamento, sino que viene acompañado por una serie de herramientas que deben actuar entre sí para que la gestión sea la correcta, en relación con la selección de personal la misma tiene que ser en carácter formal, se pueden establecer varias etapas en la entrevista, test psicológicos, psicotécnicos, selección por etapas.

Luego el acompañamiento del personal debería ser más cercano, revisiones particulares, establecer delimitaciones/responsabilidades de tareas, fijación de objetivos/metás, implementar evaluaciones de desempeño con el objetivo de brindar mejores condiciones a los empleados ya sean tanto adquisitivas como de reconocimiento, brindar capacitación continua no sólo en términos del producto (esto ya se realiza) sino específico de cada sector.

De esta manera poder generar un vínculo con los empleados a través del sector de RRHH y no directamente con los socios, para poder manejarse de una manera más formal sin quitar el trato con ellos. Esto devendrá en poder trabajar de una manera más organizada y con una mejor percepción de la fuerza laboral en términos de motivación, remuneración, pertenencia.

En términos de alcance el área de RRHH logrará cumplir otro de los objetivos planteados al inicio del proyecto, concretar la propuesta de creación de un sector específico que se encargue del manejo de personal, comprendiendo el pago de la nómina, liquidación de salarios, cálculo de las cargas sociales, desarrollo de políticas de fidelización constante al empleado (uno de los puntos débiles de la fuerza laboral), así como la adecuación de los planes de carrera esgrimidos por la gerencia a fin de jerarquizar el proceso de crecimiento dentro de la organización.

Liderazgo en construcción

El concepto de liderazgo en desarrollo se desprende un poco de la historia de la empresa, dado que todavía es una organización joven, pero también del diagnóstico formado a partir de las experiencias de los empleados, los gerentes en sí y sus grupos de poder. La noción de un líder que no se involucre tanto en los procesos de los

empleados y que les da autonomía total, nos lleva a recomendar el establecimiento de un criterio más definido en cuanto a liderazgo. Si bien es correcto dar autonomía y no realizar lo que se denomina como “micromanagement”, en este caso en particular, creemos que se deberían definir roles y responsabilidades a nivel de gerencia también.

La falta de claridad a la hora de tomar roles influye claramente en la toma de decisiones ya que por momentos se percibe una cierta acefalía en las áreas. Sin duda una herramienta clave para el desarrollo y madurez de los gerentes como líderes genuinos y funcionales sería el establecimiento de un plan de carrera integral para cada puesto de trabajo, dentro de cada sector y a su vez en la organización. Esto le dará una visión más certera a la hora de medir en evaluaciones de desempeño a sus empleados, así como a la hora de dar incentivos. Otra herramienta clave dentro de la estructuración de los puestos de trabajo es el desarrollo de los flujogramas de trabajo, manuales de procedimiento y documentación de cómo realizar cada tarea, a fin de mitigar contingencias y despersonalizar los roles.

Entorno en constante cambio

Tal como vimos en el quinto capítulo de presente trabajo, la empresa atravesó diferentes situaciones como resultado de los efectos de la pandemia del COVID-19, lo que llevó no sólo a la empresa sino a todo el rubro gastronómico a reinventarse a fin de sobrevivir. El caso de Bierhome SA no fue la excepción, sin embargo, creemos que fueron pioneros en ver la oportunidad de crecer en medio de la crisis y ganar posicionamiento.

Una de las recomendaciones que dimos mientras recabábamos información, fue la mejora del sistema de enlatado, lo cual sucedió durante este año con la compra del sistema de enlatado automático CODI. Esto propició una mayor velocidad de producción y un desligamiento del proveedor tercerizado de termocontraíbles.

La incorporación de la maquinaria de enlatado permitirá una mejora en la productividad del 21,14% contemplando cubrir con la demanda proyectada al 2025, dicho porcentaje es comparado con el enlatado manual actual. Sin embargo, esto también depende de una inversión en barriles de fermentación, debido a que la capacidad de almacenaje que se posee hoy en día no alcanza para llegar al rendimiento máximo de la enlatadora y también para cubrir la demanda de barriles de cerveza para los bares.

Sin dudas la mayor recomendación a brindar en términos de adaptabilidad a los cambios sería seguir anticipándose a escenarios futuros, pronosticando diferentes entornos posibles de suceder. Comprenderá una medida que ayude a paliar efectos ante cierre de locales, restricciones más duras o un rebrote sanitario de casos.

De la mano de este concepto, estamos convencidos que la empresa debe seguir trabajando en investigación y desarrollo de maquinarias, adquiridas o también desarrollo de maquinarias propias, a fin de prepararse para impactar masivamente un mercado de

cerveza donde el producto posee muchos rivales y la diferenciación es la clave, en términos del producto como de la atención al cliente.

Conclusiones del trabajo

Hace casi un año atrás y a raíz del marco de situación en el que se encontraba embebida la empresa de cerveza artesanal Bierhome SA, nos motivó a realizar un análisis exhaustivo de dos de las áreas puntuales de la organización que se encontraban, a nuestro parecer, en el meollo de la problemática que muchas otras firmas del rubro experimentaban. Pudimos acceder a entrevistas verbales con dos de los encargados de las áreas de logística y ventas, conociendo de esta manera un marco de situación y las posibles áreas de mejora en ojos de los mismos miembros del equipo.

Estos dos sectores correspondían a los generadores del flujo de caja diario de la empresa, dado que junto con el área de cobranzas lograban materializar las ventas en ganancias obtenidas. De modo que la concreción de estas componía un factor fundamental para la elección del enfoque tanto como de la parte de la organización de la cual tomaríamos una muestra para realizar nuestro análisis.

A lo largo de todo el trabajo de investigación hemos desglosado detalladamente las dos áreas de estudio de la empresa Bierhome SA (logística y ventas), repasando su relación con los otros sectores para luego profundizar en las áreas de liderazgo, y en cuáles eran los aspectos más salientes, así como los espacios de mejora. Recorrimos en detalle diversos puntos de vista desde los cuales entendimos la raíz de las inquietudes del personal, tanto como de los socios gerentes.

Como resultado de todo el análisis podemos decir que aceptamos la hipótesis inicial planteada, donde la falta de comunicación entre estos sectores (entre sí y dentro de la compañía) genera importantes problemáticas desde la concreción de la cobranza de una venta hasta la falta de entrega del producto, o la entrega de uno erróneo. Esto deviene en el claro deterioro del logro de las metas semanales de venta de barriles y latas ocasionando, no sólo un efecto antieconómico en términos de pérdidas sino también en detrimento de la relación con cada uno de los clientes a los que no se les cumplen los acuerdos. Los alcances de las fallas de la comunicación ocasionan gran parte de las problemáticas que afectan a los sistemas de información, como a los receptores de los mensajes (tanto internos como externos).

El desgaste generalizado de la comunicación interna de la empresa salpica tanto la fidelización de los locales que compran el producto, como la imagen de marca en un nivel quizá alarmante. Creemos que la organización se encuentra en un punto de inflexión donde el crecimiento puede ser exponencial de aquí en adelante, pero que requerirá de mayor inversión, toma de decisiones más complejas y la entrada a un mercado con competidores pesado como lo son las cerveceras industriales.

La relación con los clientes sin dudas compone uno, sino el más importante de los factores para tener en cuenta a la hora de establecer metas y objetivos. El volumen de ventas será nuestra variable principal cuando se trate de establecer el tamaño del negocio total, ya que, a mayor nivel de ventas, mayor inversión se requerirá en términos de

estructura (ya sea patrimonio propio o deuda apalancada). Sin dudas un nivel de ventas concretadas alto proporcionará mayor capacidad de apalancar el negocio con capital propio.

En aras de un pronóstico a futuro, vemos que la concepción de un cambio de percepción respecto de la organización en sí misma. Desde la fuerza laboral hasta el cuerpo gerencial deberían considerar con mayor firmeza, la migración hacia un nuevo paradigma en torno al tamaño de la empresa respecto a sus competidores, como a sí misma. La transición de ser una pequeña empresa cervecera hacia una mediana empresa con presencia nacional e internacional comprenderá uno de los grandes desafíos a la hora de establecer objetivos y metas.

Con el objeto de reasegurar la imagen de marca, ya no sólo haciendo hincapié en el producto final que es la cerveza, sino también en el impacto que genera el nombre de marca en el consumidor, la presencia que desempeña en el mercado en término de los competidores como de proveedores abarcando todos los puntos de vista.

Finalmente, estamos convencidos que la efectividad de la comunicación compone el mayor desafío en una organización, afectando directamente a cada empleado sin importar su grado de responsabilidad e impactando directamente en el logro de objetivos. La relativización de los canales de información lleva muchas veces a las organizaciones a fallar irremediablemente. El correcto funcionamiento de los canales y la disposición de sus integrantes para recibir y dar los mensajes de forma efectiva definen el desafío más riesgoso cuando se trata de la salud organizacional.

Asimismo, la integración de las áreas dentro de la organización compone uno de los pilares en el logro de mejora continua, tanto en términos de la sinergia entre sectores, como tomando en cuenta la participación de los empleados en cada una de las actividades, el desarrollo de un horizonte de carrera para cada perfil de puesto y todo lo que influya positivamente con vistas hacia mantener la motivación del personal.

Sin dudas estamos persuadidos de que la empresa se encuentra en una etapa de denotado crecimiento, no sólo respecto a su tamaño sino a su alcance como negocio y como marca establecida en el mercado cervecero argentino e internacional. La distancia entre su realidad actual, sin importar los avatares del presente de atravesar una pandemia mundial, y su prominente futuro a desarrollar, estará determinado siempre y cuando se mantenga el sentido de pertenencia de toda la empresa respecto de la visión y misión planteadas desde hace más de 10 años por sus fundadores, transformar la moda de la cerveza y convertirla en un gusto adquirido, tanto como mantener y superar continuamente sus estándares de sabor, calidad, innovación y compromiso con sus stakeholders.

Bibliografía

Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 8va edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.

Dessler Gary. Administración de recursos humanos, 11era edición. México: Pearson, 2009.

Echeverría Rafael. La Empresa Emergente. Buenos Aires: Granica, 2004.

Gibson, Ivancevich y Donnelly, Las Organizaciones “Comportamientos, Estructura y Procesos”, 10ª edición, editorial: Mc Graw-Hill Interamericana, 2001.

Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. y Woodman, Richard W., Comportamiento organizacional, 8ª edición, editorial International Thomson editores, México, 1999.

INDEC. Informe técnico volumen 4 número 36, página 3. Buenos aires: INDEC, 2019.

Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. Dirección estratégica, 7ma edición. España, Madrid: Pearson Education, 2006.

Lazatti Santiago. Competencias, cambio y coaching. Buenos Aires, 2016.

Rubinstein, Jorge El proceso comunicacional. Buenos Aires, 2014.

Schein Edgard. Psicología de la Organización, 3ra edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2007.

Senge Peter. La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Buenos Aires: Granica, 2004.

Werther William y Davis Keith. Administración de recursos humanos: El John C. Maxwell. Capital humano de las empresas, 6ta edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2008.

Netgrafía

Coscia, Leonardo. (2021). Se Busca la mejor fórmula de Cerveza artesanal de la Argentina. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/actualidad/343788-se-busca-la-mejor-formula-de-cerveza-artesanal-de-la-argentina>

Estevez, Juan Pablo. (2021). Recuperado de: https://www.clarin.com/gourmet/cerveza-artesanal-argentina-mundo-marcas-venden-europa-asia_0_XMHXPdhh9.html

Martinez, Diego. (2020). El Bloque Cervecerero Latinoamericano avanza con un plan de acción Pulso cervecero. Recuperado de: <https://pulsocerveceros.com/tag/camara-argentina-de-productores-de-cerveza-artesanal/>

Página oficial Cámara Argentina de la Cerveza Artesanal. Recuperado de: <http://www.cervecerosargentinos.org/>

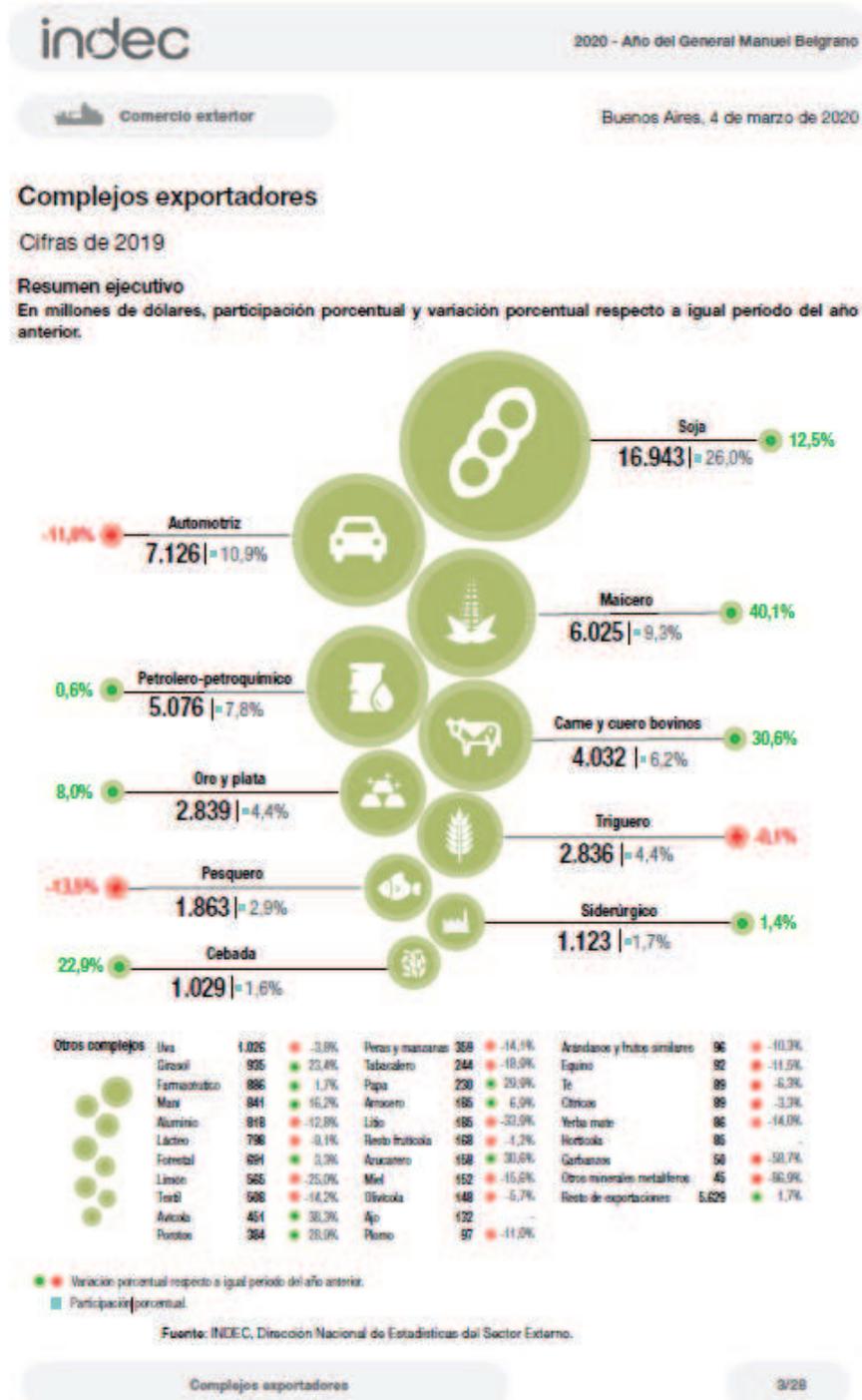
Página oficial "Bierhome SA". Recuperado de: <https://bierhaus.co/>

Ríos, Sebastián. (2021). Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sabado/hernan-castellani-la-pandemia-freno-el-boom-cerveceros-nid02042021/>

Traverso, Micaela. (2019). Sistemas de Información. Trabajo práctico. Universidad de la Matanza, Buenos Aires, Argentina.

Velazquez, Jorge (2021). Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/cerveza/s-artesanales-argentinas-ganan-mercado-el-exterior-n5195458>

Anexos





Entrevista a empleados

1) Cargo que desempeña en la empresa

Encargada de cobranzas. Empleado de logística.

2) Cantidad de empleados a cargo

3 empleados a cargo. Ninguno.

3) Área en la que se desempeña

Ventas. Logística.

4) ¿Conoce si existen manuales de procedimiento?

Se que no existen manuales de procedimiento formales, pero sí anotaciones particulares en cada caso dependiendo del empleado y del sector. No tengo conocimiento de que haya manuales redactados.

5) ¿Existe una definición de las tareas de su puesto?

Tanto en el sector de ventas en particular, como en la empresa no existe una definición clara de las tareas, ni de la definición de los puestos de trabajo. Veo una gran informalidad en cuanto a organización de los roles de cada empleado, lo que desemboca en más trabajo para mí muchas veces como encargada de ventas. Desde mi punto de viste del área de logística, si bien las áreas están demarcadas, dentro de cada una no hay claridad respecto de si hay un responsable de sector, quién es el que baja línea sobre las decisiones diarias y las que no sean cotidianas.

6) ¿Su puesto actual posee un reemplazo?

No tengo actual reemplazo para lo que sea tomarme licencias, vacaciones. Cada vez que llegan las épocas de fiestas tengo que cubrir a la mayoría de los empleados de ventas, logística e incluso del área de cobranzas. Mi puesto al ser de una sola persona no tiene un reemplazo asignado, nunca lo hubo desde que yo recuerde. Si me tomo vacaciones la encargada de ventas me cubre junto con el socio gerente a cargo del sector.

7) Mencione experiencia previa a la empresa

14 años de experiencia en gastronomía. Es mi primer trabajo en relación de dependencia.

8) Ingreso a Bierhome, marque alguna de las opciones debajo:



- a. Referido X X
- b. Instagram
- c. Portales de búsqueda

9) Remuneración obtenida. ¿Siente que se encuentra bien remunerado?

El salario es competitivo y los aumentos, si bien son dados en base a solicitudes del empleado más que como siguiendo un esquema, son adecuados y me sirven. **Estoy contento con la remuneración, me importa más la experiencia laboral.**

10) ¿Pidió aumentos de salario durante el último año?

He solicitado una corrección de mi sueldo ya que muchos de los nuevos ingresantes poseían sueldos mayores sin ser encargados de área. **No solicité ningún aumento.**

11) ¿Conoce los beneficios de su plan de contratación?

Sí. Sí.

12) ¿Cómo se ve de aquí a cinco años?

Espero que la empresa aproveche la ventaja competitiva que hoy tiene en términos de calidad de producto y aceptación por parte del cliente, y explote abriendo bares propios en toda la capital, así como en otras provincias, captando nuevos mercados. Me veo involucrada en participar en este nuevo prospecto en cualquier área relacionada con las ventas, marketing y eventos. **No creo seguir estando en la empresa en cinco años, en cuanto pueda terminar mi carrera de ingeniería buscaré empleo en una multinacional más acorde a mi futuro título.**

13) ¿Planea realizar una carrera en la empresa? ¿Lo cree posible dada su estructura?

Me ilusiona mucho seguir en la empresa en otras provincias, trabajar a distancia en diferentes puntos del país generando nuevas ventas. Creo que la empresa debería crecer para poder dar el salto que agrande la estructura. **No.**

14) ¿Siente que su jefe es líder?

Los jefes son socios y gerentes a la vez, son líderes y escuchan activamente al personal, pero se involucran en sobremanera con nosotros generando un vínculo de amistad que muchas veces termina distorsionando la relación líder-empleado. **Siento que los jefes son líderes, pero a veces nos dejan un poco solo en cuanto a tomar decisiones, por lo que a veces nos demoramos esperando sus respuestas.**



15) ¿Se siente acompañado por la gerencia?

Sí, la empresa es un soporte fundamental y ha estado en momentos muy particulares en mi vida en estos 4 años. Sí, me siento muy acompañado.

16) ¿Su motivación es la misma que cuando ingresó a la compañía?

Por momentos ante los constantes cambios de empleados, la rotación en los equipos me siento abrumada, pero sin dudas es el mejor ambiente de trabajo que he tenido. Existe mucha buena onda en el equipo y me da muchas ganas de trabajar a diario.

17) ¿Cuáles cree serían áreas de mejora en término de liderazgo? Nombre 3 al menos

- 1.Organización. Guía
- 2.Determinación. Acompañamiento
- 3.Concentración. Proyección de crecimiento

18) ¿Los sistemas de información son funcionales al desempeño de su cargo?

Los sistemas de información son un punto de mejora, existen varios sistemas de información para los diferentes puestos de trabajo, por ejemplo, Eckos, Xubio, Trello. Sería prudente homogeneizarlos para no perder información. Los sistemas deberían ser más organizados, en el Eckos los reportes muchas veces no se entienden y hay información duplicada.

19) ¿Posee sugerencias sobre algún sistema que deba utilizarse en administración?

No se específicamente que sistema debería utilizarse. No tengo idea.

20) Recursos Humano en Bierhome, marque lo que crea conveniente:

- a. No existe el área X
- b. Es manejado por la gerencia X
- c. Es un servicio tercerizado



Entrevista realizada a uno de los socios

1) ¿Cuál es tu cargo en la empresa?

Soy uno de los cuatro socios fundadores de la empresa, Marcelo.

2) ¿Qué los motivó a crear Bierhome SA?

Creemos en un modelo donde hagamos un producto que la gente elija por su sabor, pero por la calidad humana detrás de la elaboración de nuestra cerveza.

3) ¿En qué área desempeñas tus funciones? ¿Cuántas personas tenés a cargo?

Actualmente me encargo del área de logística, cuento con 3 empleados a mi cargo.

4) Hablando de liderazgo. ¿Te considerás un líder natural o un jefe a cargo?

En Bierhome pregonamos la palabra “familia”. Somos un grupo de amigos que trabaja con un objetivo en común, desarrollar nuestro producto teniendo en cuenta mantener siempre la relación con el cliente.

5) ¿Qué percepción de tu área tenés? ¿Considerás que existen puntos de mejora?

Desde mi punto de vista siento que nos pudimos sobreponer al gran nivel de rotación que tuvimos desde el inicio de la fábrica, al cambiar el personal con bastante frecuencia la diaria de actividades se resiente y se pierde parte del conocimiento creo. La mejora está en diferenciar las prioridades y las urgencias. A veces todo es urgente en la empresa y se pierde el foco de a dónde atacar.

6) Comunicación. Valora por favor los siguientes ítems del 1 al 10, siendo 1 muy malo y 10 excelente:

- a. Sistemas de información 5
- b. Canales de comunicación 6
- c. División de tareas 3
- d. Reemplazos 2
- e. Beneficios 7
- f. Procesos de trabajo 5
- g. Clima organizacional 9
- h. Salarios 6
- i. Marketing y redes 9
- j. Pertenencia a la empresa 3

Lista de Precios

LATAS

473 ml.



**Pinche tu Lager /
Mexican Lager**

\$1140 Precio final por pack
 \$95 Precio unitario
 \$135 Precio sugerido



Sweetheart / Honey

\$1140 Precio final por pack
 \$95 Precio unitario
 \$135 Precio sugerido



Ness / Scotch

\$1140 Precio final por pack
 \$95 Precio unitario
 \$135 Precio sugerido



Goldfish / Golden

\$1140 Precio final por pack
 \$95 Precio unitario
 \$135 Precio sugerido



Raptor / Pilsen

\$1140 Precio final por pack
 \$95 Precio unitario
 \$135 Precio sugerido



Garota / SIPA

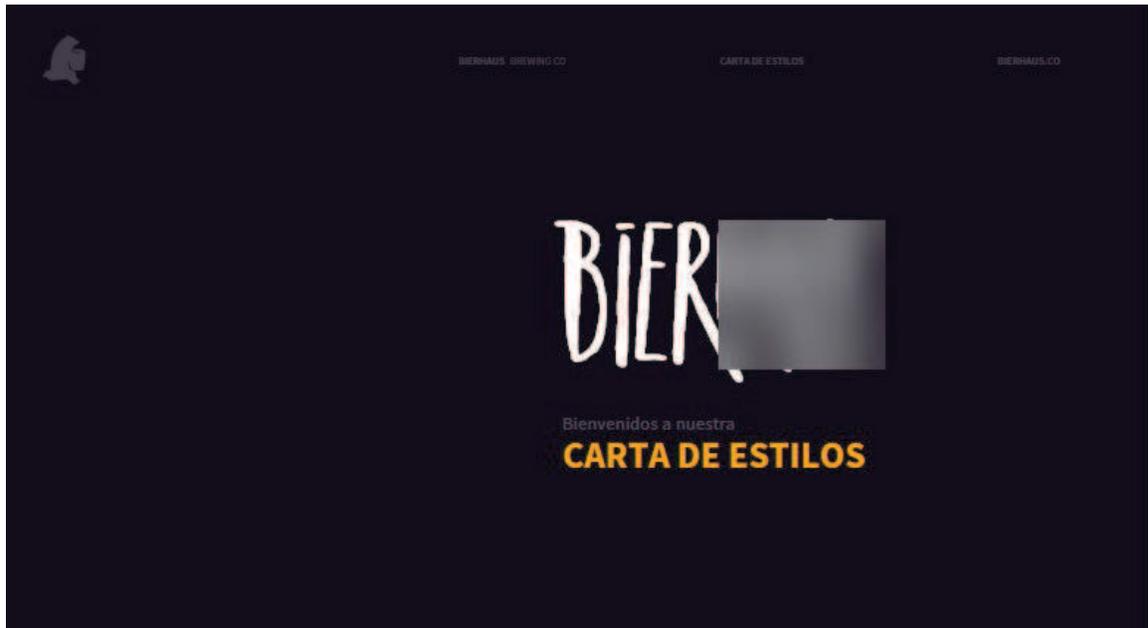
\$1380 Precio final por pack
 \$115 Precio unitario
 \$165 Precio sugerido



Superstar / IPA

\$1380 Precio final por pack
 \$115 Precio unitario
 \$165 Precio sugerido

Menú de Estilos





WEBPAGE - BROWNI.CO

CARTA DE ESTILOS

BROWNI.CO



Fija

IPA

Nace una estrella

Descripción

La especialidad de la casa; una versión americana de la tradicional IPA inglesa, de intenso amargor y fragancia de otro planeta a lúpulos cítricos y frutales. Alcohol moderado, final seco y largo retrogusto. Sin importar cómo esté el cielo, esta estrella brilla día y noche.

ABV
5,7%

IBU
45

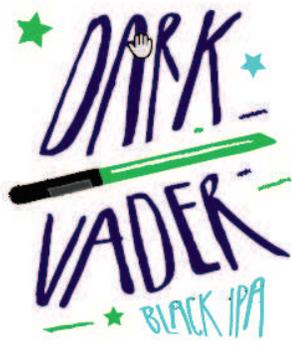


Se toma en
Pinta
Americana
500cm³

Cerveza Premiada



 volver al menú



BERNARDI - BERNARDI.CO CARTA DE ESTILOS BERNARDI.CO

Rotativa
BLACK IPA
Que la cerveza te acompañe

Descripción
Prima hermana de la Superstar, es una IPA con intensa presencia de lúpulo, tanto en aroma como en sabor, preparada para llevarte a otra galaxia con cada sorbo.

ABV **6,0%** | IBU **52**



[Volver al menú](#)

info@bernardi.co | Pasado 1342 Maritimo, Provincia de Buenos Aires. DARK WADER - BLACK IPA 03



BERNARDI - BERNARDI.CO CARTA DE ESTILOS BERNARDI.CO

Fija
HONEY
Amor a primera pinta

Descripción
Hecha en base a la Golden Ale, pero con un toque de maltas caramelo durante el macerado y miel, es una cerveza de amargor muy bajo y leve dulzor en boca. Tan dulce que no busca un bebedor casual, busca un bebedor de por vida.

ABV **6,8%** | IBU **11**



[Volver al menú](#)

info@bernardi.co | Pasado 1342 Maritimo, Provincia de Buenos Aires. SWEETHEART - HONEY 04



BIENHELOS | BIENHELOS

CARTA DE ESTILOS

BIENHELOS.CO

Fija
SCOTCH
Un misterio revelado

Descripción

Lejos de ser un mito, es la verdadera cerveza característica de Escocia, pero hecha en Argentina. De dulce aroma a caramelo, toffee y bizcocho, bajo amargor y cuerpo medio a ligero. Al primer vaso tu jean se convierte en pollera, al segundo sos un gaitero profesional.

ABV **5,0%** | IBU **13**

info@bienhecos.co / Paraná 1342 Martínez, Provincia de Buenos Aires.



4
Se toma en
**Pinta
Americana**
500cm³

Corveza Premiada

PLATA
Copa Argentina 2018

[Volver al menú](#)

BIENHELOS - SCOTCH | 05



Rotativa
SESSION IPA DE MARACUYÁ
Verano não tem fim

Descripción

Siendo una de nuestras creaciones más frescas, esta cerveza tropical tiene el balance ideal; suave amargor al principio y el dulzor del maracuyá al final. El único amor de verano con el que vas a querer seguir viéndote.

ABV **4,2%** | IBU **40**

info@bienhecos.co / Paraná 1342 Martínez, Provincia de Buenos Aires.



4
Se toma en
**Pinta
Americana**
500cm³

[Volver al menú](#)

GAROTA - SESSION IPA DE MARACUYA | 06



BIERHALL - BREWING CO

CARTA DE ESTILOS

BIERHALL.CO

Rotativa

EXTRA IPA

El pecado permitido

Descripción

Hecha para los extremos, la Little Devil es una IPA con extra amargor, extra alcohol y extra lúpulo tropical y floral de Tasmania. Una gota y cualquier día se transforma en una gran noche.

ABV

6,5%

IBU

60



4

Se toma en

Pinta

IPA

500cm³

 [Volver al menú](#)

info@bierrhall.co / Pasadita 1342 Martínez, Provincia de Buenos Aires

LITTLE DEVIL - EXTRA IPA 07



BIERHALL - BREWING CO

CARTA DE ESTILOS

BIERHALL.CO

Fija

GOLDEN

Por la birra muere el pez

Descripción

Dorada por dentro y por fuera; una cerveza ligera y refrescante de cuerpo liviano, aroma frutado y leve sabor cítrico. Con la Goldfish, el que pica el anzuelo sos vos.

ABV

4,5%

IBU

15



4

Se toma en

Pinta

Americana

500cm³

 [Volver al menú](#)

info@bierrhall.co / Pasadita 1342 Martínez, Provincia de Buenos Aires

GOLDFISH - GOLDEN 08



BEBIDAS | BEBIDAS CO

CARTA DE ESTILOS

BEBIDAS CO

Rotativa

PORTER

El director ahora sos vos

Descripción

Te presentamos a Alfred, la precursora del estilo Stout de origen londinense. De carácter moderadamente amargo y con un cuerpo que va de medio a fuerte, se encuentran en ella notas a caramelo, malta tostada, chocolate y toffee. Tiemblan las carteleras de Hollywood.

ABV **5,4%** | IBU **25**

info@barbaes.co | Pasaje 1342 Bartolozzi, Provincia de Buenos Aires.



Se toma en
**Pinta
Americana**
500cm³

[Volver al menú](#)

ALFRED - PORTER | 09



BEBIDAS | BEBIDAS CO

CARTA DE ESTILOS

BEBIDAS CO

Rotativa

WEE HEAVY

Cualquier piropo le queda chico

Descripción

Conocida como Scotch Ale, es intensa en frutos negros, frutos secos, caramelos y butter scotch. Con un toque ahumado que la hace única, posee 8 variedades de malta en su gen. Si superás una noche con Foxy, estás listo para un mano a mano con Rocky Balboa.

ABV **8,5%** | IBU **20**

info@barbaes.co | Pasaje 1342 Bartolozzi, Provincia de Buenos Aires.



Se toma en
Copa
330cm³

Cerveza Premiada



[Volver al menú](#)

FOXY - WEE HEAVY | 10



BIRRAMBI - BIRRAMBI.CO

CARTA DE ESTILOS

BIRRAMBI.CO

Rotativa

RED IPA

Viaje al centro de la cerveza

Descripción

Les presentamos a Vulcano, una cerveza de cuerpo medio ligero con notas de caramelo, grano tostado, cítricos y lúpulos frutales. Pariente cercana de nuestra Superstar, podés visitar esta maravilla cualquier día a cualquier hora.

ABV

6,5 %

IBU

50

info@birrambi.co / Pasaje 1342 Martínez, Provincia de Buenos Aires.



Se toma en

Pinta
Americana
500cm³

Cerveza Premiada



Volver al menú

VULCANO - RED IPA



BIRRAMBI - BIRRAMBI.CO

CARTA DE ESTILOS

BIRRAMBI.CO

Fija

APA

De la granja a la ciudad

Descripción

Punto intermedio entre la Goldfish y la Superstar, nuestra APA posee una marcada presencia de lúpulos cítricos tanto en aroma como en sabor, con rastros de maltas caramelo que hacen de soporte del lúpulo. De cuerpo medio liviano, es ideal para los recién iniciados en el mundo de la cerveza. Una vez que la pruebas no vas a querer bajarte de este caballo.

ABV

4,9 %

IBU

30



Se toma en

Pinta
Americana
500cm³

Volver al menú