

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y

Johnston

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Edwin Álvarez Carhuaricra

Karyna Arce García

Miguel Ayllón Samaniego

Iván Cojal Núñez

Martin García Sánchez-Concha

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, noviembre 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y agradecimiento a:

El Profesor Ricardo Pino por su constante apoyo, asesoramiento y guía en todo el proceso para lograr materializar nuestras ideas en un buen resultado de investigación.

Todos los profesores de CENTRUM y EADA, que con sus grandes conocimientos y experiencias nos permitieron transmitir valiosos conocimientos y alcanzar los objetivos de enseñanza trazados.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes aprendimos y compartimos la ilusión de hacer realidad esta maestría.

Nuestros familiares por todo el apoyo incondicional brindado durante esta experiencia de hacer realidad la obtención del grado Magíster.



Dedicatorias

A mis padres Alfonso García y Rocío Sánchez-Concha, quienes con su amor incondicional estuvieron todo el tiempo apoyándome para seguir adelante y lograr la meta de obtener el grado de magister. A mis hermanos y a mi hija Samantha les agradezco por su paciencia y comprensión.

Martin García Sánchez-Concha

La tesis se la dedico con todo mi amor y cariño a Dios que me dio la oportunidad de vivir y de darme una familia maravillosa, con muchísimo amor a mis padres que me dieron la vida y estuvieron conmigo en todo momento, por darme una carrera y sobre todo por creer en mí, porque siempre me han apoyado y me han brindado todo su amor.

Karyna Arce García

A Dios, mi esposa e hijos. A Dios porque me ha guiado y me ha dado fortaleza para continuar, a mi esposa e hijos, quienes han sido mi apoyo en todo momento.

Edwin Álvarez Carhuaricra

A mi familia, quienes son personas fundamentales en mi vida. Sin ella, jamás hubiese podido conseguir este logro. Agradecerles por su apoyo incondicional y aliento durante todo este proceso académico.

Iván Cojal Núñez

A Elizabeth y Valeria quienes son mi motivación y la razón de mí existir, las que diariamente con su amor y cariño hacen de mi persona un mejor esposo, padre y ser humano; a mis padres, familiares, profesores y compañeros, quienes gracias a su apoyo han ayudado a alcanzar este importante logro en mi vida.

Miguel Ayllón Samaniego

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la Empresa Backus en el Perú. El plan estratégico es el resultado de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos de la corporación Backus, que permitieron identificar cuáles eran las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades.

Asimismo, a partir de la elaboración de las diferentes matrices, se establecerán los planes estratégicos que permitan mejorar la competitividad de la empresa para cumplir con los objetivos de largo plazo y sus correspondientes objetivos a corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar misión y visión trazada.

Para lograr estos objetivos se propone mejorar las ventas, incrementar la rentabilidad y finalmente incrementar el consumo per cápita de la cerveza como ventajas competitivas y punto de diferenciación versus sus principales competidores para crecer de forma innovadora, sostenible, y mantener su liderazgo, con la visión de llegar a ser el mejor productor y comercializador de cerveza en el país.

Abstract

This paper called Strategic Business Planning of Backus Corporation in Peru. This Strategic Business Planning is the result of analysis of the external and internal factors of the Backus Corporation, which identified what were the main opportunities, threats, strengths, and weaknesses.

For this paper, was developed different matrices, strategic plans to improve the competitiveness of the corporation to meet long-term goals and their short-term goals, with the purpose to achieve mission and vision they will be established.

To achieve these objectives are necessary increase sales, increase profitability and ultimately increase the per capita consumption of beer as a competitive advantage and point of differentiation versus its main competitors to grow in innovative, sustainable, and maintain its leadership with vision to become the best producer and marketer of beer in the country.

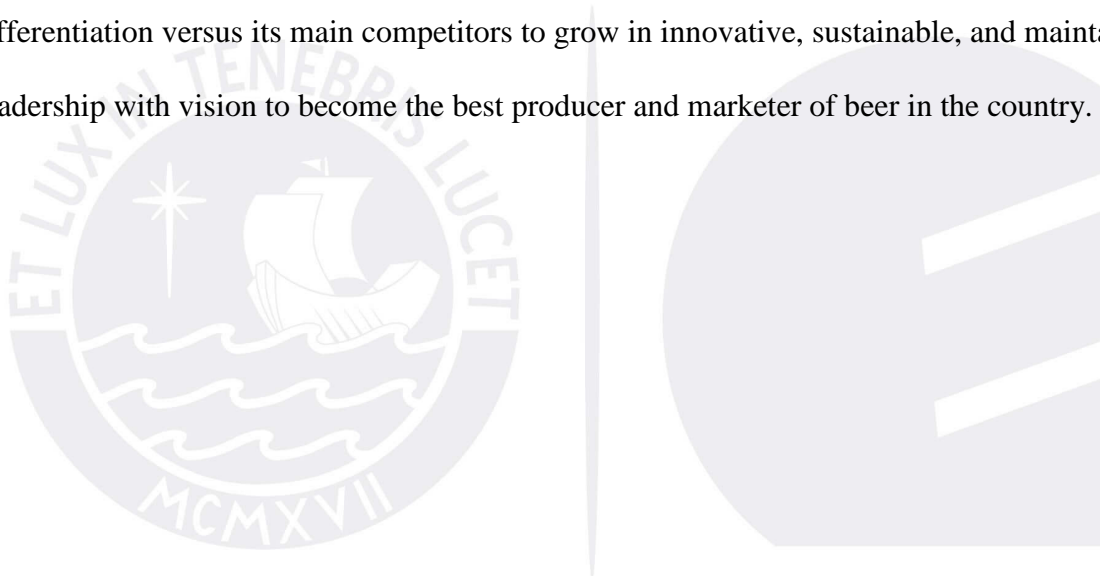


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Backus.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión	10
2.4 Valores	11
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	13
3.1.1 Intereses nacionales	14
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en Backus.....	28
3.2 Análisis Competitivo del Perú	29
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	30
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	33
3.2.5 Influencia del análisis en Backus.....	39
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	40

3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	42
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	50
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	54
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	56
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	57
3.5	Backus y sus Competidores	58
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	58
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	59
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	60
3.5.4	Amenaza de los entrantes	61
3.5.5	Rivalidad de los competidores	63
3.6	Backus y sus Referentes	64
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	65
3.8	Conclusiones	66
Capítulo IV: Evaluación Interna		67
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	67
4.1.1	Administración y gerencia (A)	68
4.1.2	Marketing y ventas (M)	70
4.1.3	Operaciones y logística e infraestructura (O)	72
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	74
4.1.5	Recursos humanos (H)	85
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	86
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	87
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	88
4.3	Conclusiones	89
Capítulo V: Intereses de Backus y Objetivos de Largo Plazo		90
5.1	Intereses de Backus	90

5.2	Potencial de Backus	91
5.3	Principios Cardinales de Backus	96
5.4	Matriz de Intereses de Backus (MIO)	97
5.5	Objetivos de Largo Plazo	97
5.6	Conclusiones	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		100
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	100
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	101
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	102
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	103
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	104
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	104
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	106
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	106
6.9	Matriz de Ética (ME)	108
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	110
6.11	Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	110
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	112
6.13	Conclusiones	112
Capítulo VII: Implementación Estratégica		113
7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	113
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	114
7.3	Políticas de Cada Estrategia	117
7.4	Estructura de Backus	118
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	118
7.6	Recursos Humanos y Motivación	120
7.7	Gestión del Cambio	120
7.8	Conclusiones	122

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	123
8.1 Perspectivas de Control	123
8.1.1 Financiera	123
8.1.2 Clientes	124
8.1.3 Procesos	124
8.1.4 Aprendizaje interno	124
8.2 Tablero de Control Balanceado	124
8.3 Conclusiones.....	125
Capítulo IX: Competitividad de Backus.....	127
9.1 Análisis Competitivo de Backus.....	127
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Backus	128
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	128
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	129
9.5 Conclusiones.....	131
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	132
10.1 Plan Estratégico Integral.....	132
10.2 Conclusiones Finales	132
10.3 Recomendaciones Finales	133
10.4 Futuro de Backus.....	134
Referencias	137

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Plantas de Producción de Backus</i>	1
Tabla 2. <i>Marcas y Segmentos de Cervezas</i>	2
Tabla 3. <i>Marcas de Bebidas No Alcohólicas</i>	2
Tabla 4. <i>Marcas de Bebidas que Comercializa Ambev Perú</i>	3
Tabla 5. <i>Porcentaje de Ventas por Regiones</i>	5
Tabla 6. <i>Volumen de Ventas de Cervezas y Otras Bebidas</i>	6
Tabla 7. <i>Ingresos por Rubros (S/. Miles, a Valores Constantes)</i>	6
Tabla 8. <i>Resultado de Ventas en Millones de Soles</i>	7
Tabla 9. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	15
Tabla 10. <i>Provincias con Mayor Población Proyectada al 30 de Junio del 2014</i>	17
Tabla 11. <i>Promedio de Conexión Mensual a Internet por Visitante</i> <i>(en horas), 2013</i>	23
Tabla 12. <i>Usuarios Mensuales a Redes Sociales, 2013</i>	23
Tabla 13. <i>Estructura de Mercado y Capacidad Instalada de Producción</i>	31
Tabla 14. <i>PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)</i>	43
Tabla 15. <i>Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	44
Tabla 16. <i>Ingreso Promedio Mensual</i>	45
Tabla 17. <i>Promedio Anual del Tipo de Cambio</i>	46
Tabla 18. <i>Tratados de Libre Comercio al 2015</i>	47
Tabla 19. <i>Escala de Impuesto Selectivo al Consumo de Bebidas Alcohólicas en</i> <i>Perú</i>	48
Tabla 20. <i>Hogares con Acceso a Computadora e Internet (en porcentajes)</i>	55
Tabla 21. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	58
Tabla 22. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	65

Tabla 23. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	66
Tabla 24. <i>Directorio Backus</i>	68
Tabla 25. <i>Plana Gerencial</i>	70
Tabla 26. <i>Segmentos por Marcas</i>	72
Tabla 27. <i>Composición de la Liquidez Corriente (Activo y Pasivo Corriente) en el 2014</i>	75
Tabla 28. <i>Préstamos con Bancos al 2014</i>	75
Tabla 29. <i>Composición de la Deuda Financiera al Cierre de 2014</i>	76
Tabla 30. <i>Estado de Situación Financiera 2014/2013 (en miles de nuevos soles)</i>	77
Tabla 31. <i>Estado de Resultados 2014/2013 (en miles de nuevos soles)</i>	78
Tabla 32. <i>Índices Financieros 2010-2013</i>	79
Tabla 33. <i>Flujos de Efectivo 2010-2014</i>	81
Tabla 34. <i>Razón DEUDA/EBITDA 2010-2014</i>	83
Tabla 35. <i>Comportamiento del Precio de la Acción 2010-2014</i>	84
Tabla 36. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	88
Tabla 37. <i>Clasificación de los Intereses de Backus</i>	90
Tabla 38. <i>Composición del Crecimiento de los Ingresos Brutos en el 2014</i>	94
Tabla 39. <i>Intereses Organizacionales de Backus</i>	97
Tabla 40. <i>Áreas de Resultado Clave (ARC), Medidas y Objetivos de Backus</i>	98
Tabla 41. <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	100
Tabla 42. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i>	101
Tabla 43. <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i>	103
Tabla 44. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	105
Tabla 45. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	107
Tabla 46. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	108

Tabla 47. *Matriz de Ética (ME)* 109

Tabla 48. *Estrategias Retenidas y de Contingencia* 110

Tabla 49. *Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo* 111

Tabla 50. *Matriz de Posibilidades de los Competidores* 112

Tabla 51. *Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas*..... 117

Tabla 52. *Balanced Scorecard para Backus* 126

Tabla 53. *Plan Estratégico Integral (PEI)*..... 136



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Participación de cada producto en las ventas totales del año 2014.....	7
<i>Figura 2.</i> Tasa de la pobreza nacional de acuerdo al porcentaje de la población 2013	18
<i>Figura 3.</i> Mapa del Perú de acuerdo a regiones geográficas.....	19
<i>Figura 4.</i> Crecimiento y proyección del PBI (2008-2017).....	20
<i>Figura 5.</i> Evolución del consumo per cápita de bebidas en litros (2009-2014)	21
<i>Figura 6.</i> Comparación del Perú con los demás países de la región – Doing Business 2015.....	26
<i>Figura 7.</i> Ingreso real promedio per cápita según región.....	32
<i>Figura 8.</i> La cadena de valor de Backus.....	34
<i>Figura 9.</i> Índice comparación de libertad económica del Perú (2011-2015).	42
<i>Figura 10.</i> Inversión bruta fija (en % del PBI)	42
<i>Figura 11.</i> Proyección de la tasa de inflación al 2015 de los países de la región.....	46
<i>Figura 12.</i> Empresas más activas en obra por impuestos 2009-2014.....	50
<i>Figura 13.</i> Población y tasa de crecimiento 1950-2025.	51
<i>Figura 14.</i> Pirámide de población, 2014 - 2021	52
<i>Figura 15.</i> Tasa de desempleo: enero 2012 – marzo 2015.....	54
<i>Figura 16.</i> Organigrama actual de Backus.	69
<i>Figura 17.</i> Portafolio de marcas.....	71
<i>Figura 18.</i> Ratios financieros 2010-2013.	80
<i>Figura 19.</i> Ratios financieros 2010-2013.	80
<i>Figura 20.</i> EBITDA 2010-2014.....	81
<i>Figura 21.</i> Flujos de efectivo.....	82

<i>Figura 22.</i> Razón DEUDA/EBITDA.....	83
<i>Figura 23.</i> Comportamiento del precio de la acción.....	84
<i>Figura 24.</i> Matriz PEYEA de Backus.....	102
<i>Figura 25.</i> Matriz BCG de Backus.	103
<i>Figura 26.</i> Matriz interna externa (MIE).	104
<i>Figura 27.</i> Matriz gran estrategia (MGE).	105
<i>Figura 28.</i> Organigrama Propuesto Backus.....	119
<i>Figura 29.</i> Esquema del BSC para BACKUS.	125



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

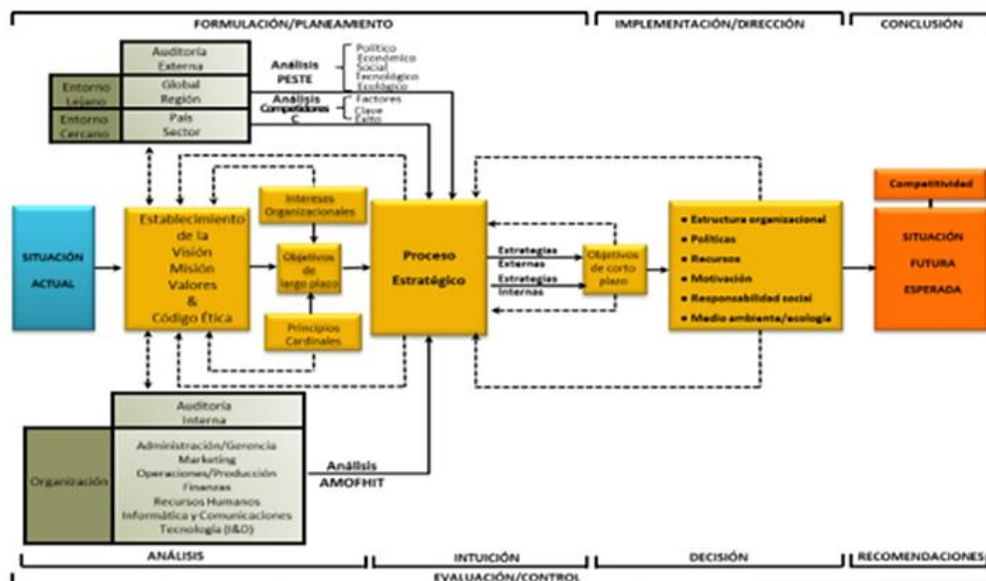


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2ª ed., p. 11. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

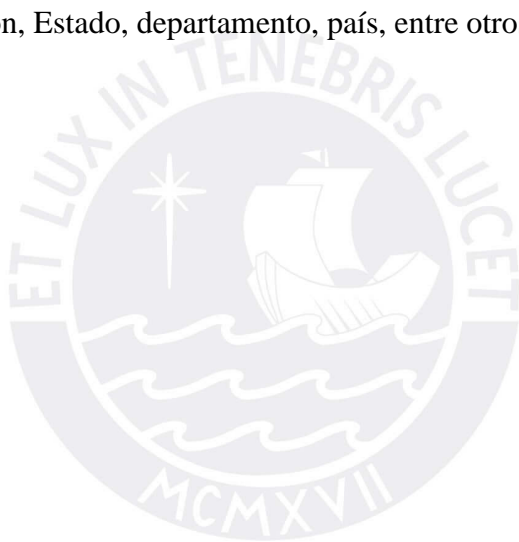
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Backus

1.1 Situación General

La empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. (en adelante Backus), forma parte del grupo cervecero SAB Miller, una de las empresas cerveceras más grandes a nivel mundial con presencia en los seis continentes. En el Perú cuenta con siete plantas productivas (ver Tabla 1) y una sede administrativa en Lima, ciudad capital, donde fabrican, envasan, distribuyen y comercializan las cervezas, bebidas de maltas, gaseosas y aguas minerales (ver Tablas 2 y 3). La cerveza es el producto que genera mayores ingresos a la compañía, liderando el mercado nacional.

Tabla 1

Plantas de Producción de Backus

Departamento	Ciudad	Capacidad de producción en hl/tm por año	Marcas/Producción
Lima	Ate	6.1 millones	Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Barena, Malta Cusqueña y Pilsen Polar, en presentaciones de vidrio, aluminio y en barriles chopp y marcas Premium.
Chiclayo	Motupe	3.4 millones	Cristal y Pilsen Callao.
Arequipa	Arequipa	1.56 millones	Arequipeña, Cusqueña, Cristal, Pilsen Callao, Malta Cusqueña.
Cusco	Cusco	0.74 millones	Cusqueña, Cristal y Pilsen Callao.
Pucallpa	Pucallpa	1.05 millones	San Juan, Cristal y Pilsen Callao.
Lima	Huarochirí	1.5 millones	San Mateo
Lima	Ñaña	89,000 tm de malta y 64,500 tm de procesamiento de maíz	Proceso de malta y maíz.

Nota. Tomado de “Programa Nosotros”, por Backus. Recuperado de <http://backus.com.pe/nosotros/plantas-distribuidoras/plantas>

Backus cuenta con una política de mejoramiento continuo, es por ello que cuatro plantas de producción en Perú ocupan el Top 10 en la tabla mundial de SABMiller siendo la planta de Arequipa la que ocupa el primer lugar, destacando por sus indicadores de desarrollo sostenible como reducción de uso de agua en 3.2% y de energía en 1.2%.

Tabla 2

Marcas y Segmentos de Cervezas

Marca	Segmento
Abraxas y Grolsch	Ultra Premium
Miller y Peroni	Super Premium
Cuzqueña	Premium
Pilsen Callao y Backus Ice	Upper mainstream
Cristal, Pilsen Trujillo, Arequipeña y San Juan	Mainstream
Fiesta Real	Economy

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014,” por UCP Backus y Johnston, 2015, p. 17. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

Tabla 3

Marcas de Bebidas No Alcohólicas

Tipo	Marca
Agua	San Mateo
Gaseosas	Agua Tónica Backus, Guaraná Backus y Viva Backus
Maltas	Maltin Power

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014,” por UCP Backus y Johnston, 2015, p. 17. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

La industria cervecera peruana está conformada por Backus (subsidiaria de SABMiller), Ambev Perú (subsidiaria de Anheuser Bush Inbev - AB Inbev) y otros pequeños productores locales como Cervecería Amazónica, el Grupo Torvisco y cervecerías artesanales. Backus lidera este mercado con una capacidad de producción de 14.6 millones de hectolitros al año. En el 2014, el mercado de la cerveza creció en volumen 1.6% respecto al 2013 representado en 13.7 millones de hectolitros. La participación de mercado de Backus en el 2013 fue de 95.8% en volumen y 96.5% en valor, a pesar que la economía nacional y global no fue muy dinámica.

Ambev Perú proviene de la fusión, llevada a cabo en el año 2004, de las compañías AmBev e Interbrew de origen brasilero y belga respectivamente. Cuatro años después, la nueva empresa compró Anheuser-Busch y pronto se convirtió en AB InBev, siendo actualmente la cervecera más grande del mundo con una participación de 20% del mercado mundial (SAB Miller tiene el 9.6%). Esta compañía, que ingresó al mercado peruano como Ambev Perú en el 2005 cuenta con dos plantas de producción: una en Huachipa (Lima), con una capacidad máxima de 1'180,515 hl de cerveza y de 2'845,860 hl de refrigerantes (agua, gaseosas, té, entre otros); y la otra en Sullana (Piura), con una capacidad máxima en refrigerantes de 1'900,000 hl. En la Tabla 4 se pueden observar algunas de las bebidas que comercializa Ambev en el mercado de bebidas en el Perú.

Tabla 4

Marcas de Bebidas que Comercializa Ambev Perú

Tipo	Marcas
Refrigerantes	Concordia, Evervess, Gatorade, Lipton, Pepsi, Agua San Carlos, 7up, Triple Kola.
Cerveza	Budweiser, Brahma, Lowenbrau, Stella Artois y Zenda.

Nota. Tomado de “Nuestras marcas,” por Ambev. Recuperado de <http://ambev.com.pe/nuestrasmarcas.htm>

Otro competidor es el Grupo Torvisco, que ingresó al mercado cervecero en el año 2009 con la marca Anpay, enfocándose en el segmento de eventos populares en provincias. También existe la Cervecería Amazónica, de origen Loretano, que maneja las marcas de cervezas: Ucayalina, Amazónica Menta, Iquiteña y Amazónica; produciendo además gaseosas y agua con la marca Loreтана. Por último está el mercado de cervezas artesanales en el que destacan: Sierra Andina de Huaraz, con sus variedades Inti Cerveza Dorada (cerveza rubia), Huaracina Cerveza Pálido (cerveza pálida con acabado cítrico) y Alpamayo Cerveza Ámbar (de color ámbar); la Cervecería Peruana E.I.R.L en Apurímac, con la cerveza Energizante Apu, elaborada en base a coca, maíz morado, maca, café, manzanilla y menta;

por último Barbarian y Cumbres. Cabe mencionar que entre los años 1988 y 2014 Ajegroup, empresa peruana fundada por la familia Añaños, con presencia en más de 20 países de Latinoamérica, Asia y África, comercializaba las siguientes marcas: Franca, Tres Cruces, Alianza Lima y Caral; finalmente se retiraron del negocio cervecero para enfocarse en las bebidas no alcohólicas.

El rubro de cervezas muestra los siguientes datos: (a) el consumo anual per cápita de cerveza en el Perú es de 50 litros, cifra inferior a países como Brasil y Estados Unidos donde alcanza los 76 litros; y a países europeos donde el consumo alcanza los 145 litros al año; (b) el mercado ilegal de bebidas alcohólicas en el Perú alcanza el 30.5%; (c) la cerveza importada alcanza menos del 1% del mercado peruano; y (d) las exportaciones representan menos del 1% de la producción nacional, siendo los principales destinos Chile, Reino Unido y EE.UU.

Para la planificación de toda la cadena de suministros Backus utiliza la metodología Six Sigma. La logística de entrada abarca las actividades de compra de insumos y su almacenaje, entre los que destacan productos como el maíz, la cebada y el lúpulo; la logística de salida abarca las actividades de almacenaje de productos terminados y su respectiva distribución. Para la distribución utilizan la Empresa Transportes 77 S.A, que forma parte del grupo económico Backus. Sus unidades cumplen estrictamente con los pesos y medidas establecidos en el Reglamento Nacional de Vehículos, lo que le permite contribuir positivamente con la protección medioambiental y el desarrollo sostenible. La red distribuidora de Backus para el año 2014 alcanzó 197,677 puntos de venta a nivel nacional, superior en 8.9% que el 2013 en el que tuvo 180,050 puntos de venta, con un nivel de efectividad en las entregas del 98.6%.

Según Alva, Bazán, Pachas, y Tipula (2013) como parte final de su cadena de distribución, Backus ha clasificado a sus clientes en tres tipos: (a) POS (bodegas) las cuales

representan el 60% de las ventas de Backus, (b) distribuidores, los cuales representan el 30% de las ventas de Backus y la gran mayoría se localizan en provincias, y (c) *Key accounts*, que incluyen supermercados, y *cash & carry*. En el mercado local la distribución de las ventas de Backus es de 35% en la capital, 24 % en el norte y el resto está repartido entre el centro, sur y el oriente del país (ver Tabla 5). Sus ventas de exportación en el año 2014 alcanzaron los 21.3 millones de soles, representando una disminución del 24.7% respecto a los 28.3 millones de soles del 2013, esto representa el 0.8% de las ventas totales del 2014. La marca que más destaca es Cusqueña, exportándose a Inglaterra, EEUU, España, Corea, Japón, Chile, Argentina y recientemente a Suiza. En las colonias peruanas de España, EEUU y Japón se consume la cerveza Cristal y en las ciudades fronterizas de Arica e Iquique en Chile la cerveza Arequipeña.

Tabla 5

Porcentaje de Ventas por Regiones

Región	%
Lima Metropolitana	35
Norte	24
Sur	18
Centro	14
Oriente	9

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2013,” por UCP Backus y Johnston, 2015, p. 15. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eef/B30021/20140303123302/MEB300212013AIA01.PDF>

En la Tabla 6 se presenta el volumen de ventas, en miles de hectolitros, de cervezas y otras bebidas de Backus, así como la variación porcentual entre el 2012 al 2013 y el 2013 al 2014. En esta tabla se puede apreciar que la empresa tuvo un crecimiento del 3.81% en el 2014 respecto al 2013, en el total consolidado de productos. También se aprecia un crecimiento sostenido del 2012 al 2014 en el volumen de ventas de gaseosas, 13.53% y 15.71%, mientras que en el volumen de venta de agua hubo un incremento de 12.42% del 2012 al 2013 y del 2013 al 2014 el incremento fue de 10.65%.

Tabla 6

Volumen de Ventas de Cervezas y Otras Bebidas

Empresa	Volumen Miles hl				
	2014	2013	2012	Δ 2014/2013 (%)	Δ 2013/2012 (%)
UCP Backus y Johnston	11,892	11,748	11,943	1.21	-1.66
Cervecería San Juan	1,450	1,333	1,177	8.07	11.70
Gaseosas	1,254	1,057	914	15.71	13.53
Aguas	1,108	990	867	10.65	12.42
Maltas	189	159	200	15.87	-25.79
Total consolidado	15,893	15,287	15,101	3.81	1.22

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014 y 2013,” por UCP Backus y Johnston. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

En el 2014 las ventas de Backus fueron de S/.3,692.3 millones de soles, 4.09% superior al año anterior, destacando el crecimiento significativo de 22.65% en los ingresos por ventas de gaseosas (ver Tabla 7).

Tabla 7

Ingresos por Rubros (S/. Miles, a Valores Constantes)

Concepto	2014	2013	2012	Δ 2014/2013 (%)	Δ 2013/2012 (%)
Cerveza	3'293,171	3'201,621	3'160,166	2.78	1.29
Gaseosas	165,241	127,807	106,999	22.65	16.28
Aguas	118,272	105,452	88,433	10.84	16.14
Bebidas nutritivas y licores	39,064	33,600	42,620	13.99	-26.85
Regalías	44,196	41,596	36,647	5.88	11.90
Otros ingresos	32,336	31,337	32,305	3.09	-3.09
Total	3'692,280	3'541,413	3'467,170	4.09	2.10

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014 y 2013,” por UCP Backus y Johnston. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

El 89% de las ventas de Backus lo constituye la cerveza seguido de la gaseosa con 5% y agua 3% (ver Figura 1). Como resultado neto de las operaciones de Backus el incremento fue del 3.51% (ver Tabla 8).

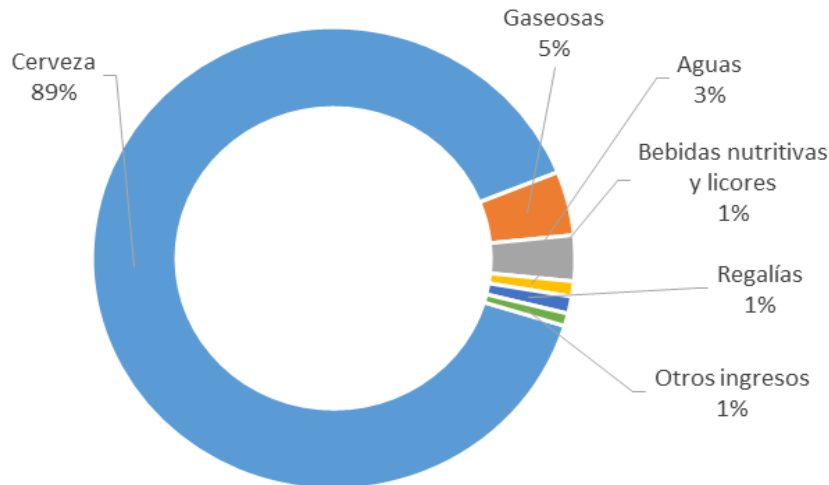


Figura 1. Participación de cada producto en las ventas totales del año 2014. Tomado de “Memoria Anual 2014,” por UCP Backus y Johnston. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

Tabla 8

Resultado de Ventas en Millones de Soles

	2014	2013	2012	Δ 2014/2013 (%)	Δ 2013/2012 (%)
Ventas Netas Totales	3,692.3	3,541.4	3,467.2	4.09	2.10
Utilidad Bruta	2,676	2,593	2,520.2	3.10	2.81
Resultado Neto	948.9	915.6	883.6	3.51	3.50

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014 y 2013,” por UCP Backus y Johnston. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

En la Tabla 8 se muestran resultados de ventas y utilidad neta, en donde se muestra que la utilidad bruta se incrementó, en 3.1% en el 2014 respecto al año anterior, mientras el crecimiento del resultado neto fue de 3.51%. Según la Memoria Anual de Backus y Johnston (2014), los factores que han contribuido a este crecimiento son: (a) ajuste de precios en diciembre 2014, (b) mejor composición del mix de marcas *premium* y *upper mainstream* respecto de los *mainstream* y *economy*, (c) optimización de las inversiones iniciales. El sector de bebidas en el Perú tiene un retorno de la inversión (ROE) de 37.1%, este indicador es impulsado principalmente por Backus, obteniendo los siguientes indicadores durante el año 2013: (a) ROE: 51.9%; (b) retorno sobre los activos (ROA): 26.3%; (c) EBITDA: 40.1%; y (d) retorno sobre ventas: 26.7% (América Economía, 2014).

En el año 2014, Backus fue premiada, por tercer año consecutivo, como una de las 10 empresas calificadas dentro del *Ranking del Great Place to work*, para trabajar en el Perú y como la mejor marca empleadora en el sector de consumo masivo. Cuenta con 7,500 empleados y genera 137 mil puestos de trabajo indirectos a nivel nacional.

Las importaciones de bebidas alcohólicas crecerían en 10.4% alcanzando los 99.1 millones al cierre del 2014, estimó un estudio realizado por el Centro de Inteligencia de Negocios y Mercados Maximixe, este impulso estaría sostenido por la mejora del ingreso de las familias, así como la demanda de nuevos tipos de consumidores como las mujeres y la expansión de los supermercados como canales de distribución a nivel nacional especialmente en provincia (Importación de bebidas alcohólicas crecería 10.4% este año, estima Maximixe, 2014).

En un hecho relevante para la industria cervecera peruana, que en el mes de octubre del 2015 se anunció la compra de SABMiller por parte de ABInbev. Tras varias pujas, finalmente el acuerdo se dio por US\$109,400 millones. La empresa resultante tendrá 29% del mercado mundial y 99% del peruano (ABInbev compra a SABMiller: ¿cómo impactará al mercado de cervezas? 13 octubre, 2015). Los puntos claves para entender la relevancia de Perú en la operación entre AB InBev y SABMiller son:

- El Perú es el quinto mercado más importante en volumen de ventas para SABMiller. Cuenta con cinco de las 10 mejores plantas de la empresa en el mundo y dos de las 15 marcas cervezas más vendidas de la compañía. A nivel local, la participación de su portafolio de cervezas es de 96,6%, dejando a AB InBev con un reducido 3% y el resto repartido entre Ajeper y las nuevas cervezas artesanales.
- Desde el 2008 el Perú se encontraba en el centro de la batalla entre los dos gigantes cerveceros, por ser el único mercado donde se enfrentaban frontalmente.

La batalla la ganó Backus al agregar valor a su marca y a la relación con sus

clientes. Pero finalmente tras la compra hecha por AB InBev este último consolida su dominio en el mercado (¿Qué papel juega el Perú en la fusión de AB InBev y SABMiller?, 14 octubre, 2015).

1.2 Conclusiones

El modelo del proceso estratégico utilizado es de forma secuencial, mediante el cual una organización determina su dirección de largo plazo, todas las secuencias tienen como objetivo conseguir la visión de la empresa. Actualmente Backus lidera el mercado cervecero peruano, debido a su eficacia operativa, rediseño continuo de su cadena de distribución y adecuado manejo de su portafolio de marcas. Sin embargo existe una oportunidad de crecimiento al identificar un bajo consumo per cápita en comparación a otros países.

Asimismo, el sector de cerveza tiene como uno de sus principales competidores a las bebidas informales, frente a lo cual el Estado cuenta con el Reglamento de Ley N° 29632 que erradica la elaboración y comercialización de bebidas alcohólicas informales, adulteradas o no aptas para el consumo humano. En este escenario Backus tiene la visión de seguir creciendo tanto a nivel de consumo per cápita como de participación de mercado, para ello cuenta con un conjunto de fortalezas y un escenario de oportunidades que adecuadamente aprovechados pueden llevarlos a obtener los ingresos económicos esperados, lo cual permitirá aumentar la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El proceso estratégico requiere de una fase inicial de formulación en la que se enuncia el conjunto de cuatro componentes fundamentales como son: (a) la visión, (b) misión, (c) valores, y (d) el código de ética. Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función al corto plazo. La visión brindará un enfoque a largo plazo, basado en un análisis situacional actual de la empresa con una visión futura de la industria de bebidas; por otro lado la misión se traducirá en la ejecución de la estrategia e impulsará a la empresa hacia la situación futura descrita en la visión (D'Alessio, 2008).

2.2 Visión

En el año 2025, lograr un consumo anual per cápita de cerveza de 90 litros, consolidando el liderazgo de Backus en el mercado local e incrementando su presencia en el mercado internacional, soportado bajo una cultura de responsabilidad social.

2.3 Misión

Comercializar de forma responsable bebidas alcohólicas con marcas globales y nacionales, con el fin de satisfacer a los consumidores de acuerdo a su estilo de vida, bajo el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales. Asimismo, colaborar con un desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la integración de productividad y responsabilidad social empresarial, protegiendo nuestra licencia para operar, satisfaciendo los más altos estándares de calidad, generando bienestar y máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, stakeholders y accionistas.

2.4 Valores

D'Alessio (2012) indicó que los valores establecen la filosofía de la organización, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Los valores que van establecer la filosofía de

Backus son los siguientes:

- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano
- Honestidad
- Creatividad
- Cultura de la excelencia
- Responsabilidad social

2.5 Código de Ética

El código de ética que rige el comportamiento de cada uno de los miembros de la compañía Backus está conformado por los siguientes principios:

- Respetar la confidencialidad de la información de sus clientes y proveedores.
- Ofrecer a sus colaboradores todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente grato y en igualdad de oportunidades sin discriminación por su lugar de nacimiento, raza, religión, sexo, ideologías políticas
- Censurar y criticar actos contra las buenas costumbres, o malas prácticas que van en contra del medio ambiente.
- Tomar decisiones estratégicas con objetivos a largo plazo, actuando con la sociedad de forma responsable y respetando el derecho de opinión.
- Cumplimiento de las normas medio ambientales por parte de la compañía, con certificaciones ISO, ambiente, capital humano etc.
- Integración y buena fe.

2.6 Conclusiones

La misión y la visión identifican el propósito inmediato y el futuro de Backus respectivamente, estableciendo la forma en que será gestionada la compañía. Difundir de forma eficaz la visión y la misión en toda la organización favorecerá el direccionamiento de la compañía hacia el cumplimiento de los objetivos planteados, dirigiendo sus acciones con ética, responsabilidad y respeto al medio ambiente; de esa forma hacer de la compañía un ejemplo a seguir.



Capítulo III: Evaluación Externa

En todo estudio que se realice a una empresa, gobierno o sector empresarial; para elaborar el plan estratégico la evaluación externa debe ser un aspecto preponderante y de suma importancia a ser considerado. Esta evaluación externa se enfoca en el estudio y observación general del dinamismo del entorno, y tiene como finalidad identificar los factores sobre los cuales la empresa o entidad no tiene un apropiado control. Adicionalmente permitirá identificar las oportunidades y amenazas que el entorno plantea, con ello preparar las estrategias de carácter defensivo y ofensivo para enfrentarlas. Es decir se podrá aprovechar al máximo las oportunidades y reducir las amenazas que podrían perjudicar su desenvolvimiento.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Tal como D'Alessio (2012) mencionó, las relaciones internacionales son de suma importancia, por lo que su consecuente planeamiento estratégico se usa igualmente para los países como para las organizaciones. Hartmann (1978), mencionado en D'Alessio (2012), indicó que las relaciones internacionales son las interacciones entre naciones que incluyen movimientos de personas, bienes, tecnologías, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones. Lo más importante de este concepto es que se enfatiza que para que exista una relación, debe de existir un interés común. Por otro lado esta relación entre las naciones se hace bajo un marco de diplomacia, las leyes internacionales que promueven el comercio internacional, la economía global y los organismos internacionales que siempre velan por los derechos del ciudadano, respeto a la ecología y recursos naturales etc. Hartmann también mencionó que son tres grandes dimensiones que se deben de evaluar con mucho cuidado: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales

El Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, para desarrollar las políticas de relaciones internacionales, toma como base las políticas de Estado del Acuerdo Nacional, en el que se consignan los intereses nacionales siguientes:

- Promover y defender, en el ámbito regional, los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional.
- Profundizar las relaciones con otras regiones en el ámbito bilateral y multilateral, garantizando la independencia política frente a bloques ideológicos, a fin que la política exterior constituya un instrumento esencial para el desarrollo sostenible del país, con énfasis en el apoyo a la superación de la pobreza y la inclusión social, a través de la integración y promoción económica, la industrialización, la adquisición de ciencia y tecnología, y la cooperación.
- Profundizar la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior, facilitando su inserción en los países de destino, el desarrollo de sus vínculos con el Perú y su contribución al desarrollo, así como su participación en la política.
- Fortalecer la imagen del Perú a través de la defensa de nuestro patrimonio y la promoción en el exterior de nuestro acervo cultural.
- Fortalecer las capacidades de gestión institucional a través de la formación de recursos humanos que se expresen en niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la conducción de las relaciones exteriores del Estado.

Los intereses nacionales son objetivos de largo y corto plazo establecidos por el Estado, preponderantes para el equilibrio económico, político, social etc., no se pueden

negociar y se deben desarrollar de forma progresiva a lo largo del tiempo; estos intereses nacionales son establecidos por los principios de libertad y justicia social. Se puede encontrar diferentes tipos de intereses nacionales que van a ayudar a tener un panorama general de la dinámica del país, los cuales se pueden clasificar por el nivel de intensidad y su interacción con los demás países. Los intereses de carácter nacional para el Perú, son los siguientes: (a) bienestar socioeconómico, (b) defensa del país, (c) infraestructura, (d) comercio libre, y (e) estimulación a la inversión pública y privada (ver Tabla 9).

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Marginal)
1. Bienestar económico y social		EE.UU. (+) China (+) Japón (+) Alemania (+) Francia (+) Inglaterra (+) Italia (+) España (+)	Chile (+) Brasil (+) Colombia (+) Argentina (+) Venezuela (+)	
2. Defensa del país		EE.UU. (+)		Chile (-)
3. Infraestructura del país			EE.UU. (+) China (+) Japón (+) Alemania (+) Inglaterra (+) Chile (+) Brasil (+)	
4. Inversión privada y extranjera			EE.UU. (+) China (+) Chile (+) Brasil (+)	
5. Comercio libre		EE.UU. (+) China (+) Japón (+) Alemania (+) Italia (+) España (+)	Chile (+) Brasil (+) Venezuela (-)	

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson

Dada la aplicación de la Matriz de Intereses Nacionales, el interés que resalta actualmente en el Perú es el de bienestar económico y social; con la finalidad de seguir atrayendo inversionistas extranjeros, mediante acuerdos multilaterales, generando más empleo y desarrollo al país. La defensa nacional es un interés crítico y común entre países, por lo que el Estado peruano debería continuamente invertir en infraestructura militar, con la finalidad de resguardar el territorio. Los tratados de libre comercio son una ventana al comercio internacional, son estrategias para comercializar productos manufacturados, materias primas, etc. con el objetivo de generar nuevos puestos de trabajo, que ayudarán en el corto y mediano plazo al bienestar de la economía nacional.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2012), el potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957, 1983) listó siete elementos del poder nacional: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

Demográfico. En los últimos cuatro años, la población ha crecido en un promedio de 1.1% anual y se estima que para el año 2025 será de 0.9%. En el año 2014 el país alcanzó 30'814,175 de habitantes, de los cuales el 49.9% de la población son mujeres y el 50.1% restante son hombres. Asimismo, las provincias con mayor población son Lima (8'751,741 habitantes), Callao (999, 976 habitantes), Arequipa (958,351 habitantes), Trujillo (942,729 habitantes) y Chiclayo (850,484 habitantes) (ver Tabla 10). Estos indicadores demográficos de

crecimiento y distribución del país (por edad y sexo) es importante considerarlos en el mercado de bebidas, porque este se debe segmentar de acuerdo a las necesidades del cliente y consumidor. Las empresas participantes deben priorizar sus recursos de acuerdo al potencial de cada segmento. Como dato adicional, la tasa de pobreza a nivel nacional ha ido reduciendo, por lo tanto existe un gran porcentaje de la población peruana que tiene mayor capacidad adquisitiva, convirtiéndose en una oportunidad de consumo (ver Figura 2).

Tabla 10

Provincias con Mayor Población Proyectada al 30 de Junio del 2014

Región	Provincia	Población
Lima	Lima	8'751,741
Prov. Const. del Callao	Prov. Const. del Callao	999,976
Arequipa	Arequipa	958,351
La Libertad	Trujillo	942,729
Lambayeque	Chiclayo	850,484
Piura	Piura	755,478
Loreto	Maynas	547,459
Junín	Huancayo	501,384
Cusco	Cusco	442,629
Ancash	Santa	434,646
Cajamarca	Cajamarca	381,725
Ucayali	Coronel Portillo	374,033
Ica	Ica	358,162
Piura	Sullana	314,836
Tacna	Tacna	312,311
Huánuco	Huánuco	306,597
Lambayeque	Lambayeque	293,841
Puno	San Román	287,823
Ayacucho	Huamanga	272,195
Junín	Satipo	264,455
Puno	Puno	247,151
Lima	Cañete	229,693
Lima	Huaura	217,102
Ica	Chincha	215,170
Junín	Chanchamayo	200,426
Cajamarca	Jaén	198,877
Lima	Huaral	187,779
San Martín	San Martín	184,662
Cusco	La Convención	179,775
Apurímac	Andahuaylas	166,639
Cajamarca	Chota	165,773
Ancash	Huaraz	164,768
Tumbes	Tumbes	162,879

Nota. Tomado de "Reporte de Estado de Población Peruana," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

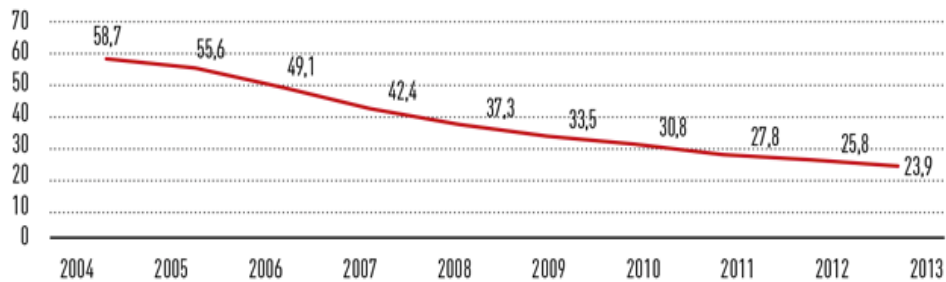


Figura 2. Tasa de la pobreza nacional de acuerdo al porcentaje de la población 2013 Tomado de “Reporte de Estado de Población Peruana,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf

Geográfico. El Perú está localizado en la Costa Oeste central de Sudamérica, limita con el Océano Pacífico al Oeste, con Chile al Sur, con Brasil y Bolivia al Este, con Colombia y Ecuador al Norte. Con una extensión territorial de 1'285,215.60 km². El Perú es el tercer país más extenso de Sudamérica después de Argentina y Brasil, y se puede dividir geográficamente en tres regiones naturales (ver Figura 3):

- La Costa, una estrecha franja de aproximadamente 3,080 kilómetros de perímetro marítimo, que si bien solo ocupa el 10.7% de la superficie, alberga aproximadamente a 17 millones de habitantes. Lima, la capital política y económica del país, se encuentra localizada en esta región.
- La Sierra, que alberga a la Cordillera de los Andes, cubre el 31.8% de la superficie y posee aproximadamente 9.9 millones de habitantes. Esta región contiene los más importantes depósitos de minerales del país.
- La Selva Amazónica, que es la región natural más amplia del Perú, ocupa el 57.5% de la superficie y es rica en petróleo, gas y recursos forestales. Está habitada aproximadamente por 4 millones de habitantes.

Estas variantes geográficas que tiene el Perú, en clima y relieve territorial es importante considerarlas en el mercado de bebidas, porque afectan el aprovisionamiento de materia prima y la distribución del producto terminado.

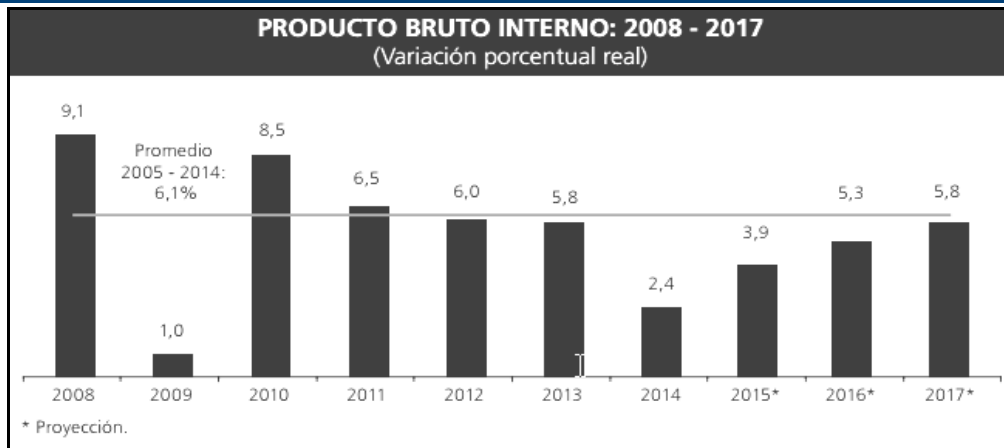


Figura 4. Crecimiento y proyección del PBI (2008-2017)

Tomado de “Reporte de Inflación de Mayo del 2015,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/report-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (2015), el Perú continúa siendo una de las economías de mejor desempeño de América Latina; cuenta con políticas macroeconómicas y fundamentos económicos sólidos y presentando mejoras visibles en cuanto a la reducción de la pobreza. El crecimiento debería aumentar en el 2016 y 2017 si entran en funcionamiento nuevas minas e importantes proyectos de infraestructura. Se prevé que para fines de 2015 la inflación debería converger hacia el punto medio de la banda de 1% al 3% fijada como meta, y el déficit en cuenta corriente se reducirá a mediano plazo conforme las exportaciones mineras ganen terreno. En el horizonte se vislumbran riesgos externos importantes, pero gracias a las políticas y los fundamentos sólidos, Perú goza de una situación holgada para responder a shocks futuros.

Tal como lo señala el reporte de inflación de mayo del 2015 del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se proyecta una recuperación del crecimiento del PBI con una tasa de 3,9%, la cual se basa en una reversión parcial de factores de oferta que afectaron el año pasado al sector primario (caída de 2,3%), esta proyección supone también una mejora de la actividad económica durante el segundo semestre, especialmente por una recuperación de la inversión en los gobiernos subnacionales, un impacto positivo por el inicio de las inversiones en infraestructura y un fortalecimiento de la confianza de los agentes económicos. Para 2016

y 2017 se espera una aceleración del crecimiento del PBI, con tasas de crecimiento de 5,3% y 5,8%, respectivamente, en línea con un crecimiento extraordinario en la producción minera, una mayor inversión en infraestructura y la reversión total de los choques de oferta negativos del 2014.

Los hechos señalados anteriormente se ven sustentados con el inicio en el país de la construcción de megaproyectos de infraestructura concesionados en los últimos años, en la entrada a producción de nuevos proyectos mineros, etc., lo que permite tener una expectativa positiva a que el desarrollo y el crecimiento en el país seguirá mejorando. Como se sabe este crecimiento viene junto al mejoramiento del poder adquisitivo de la población que es impulsado por un crecimiento del empleo y el crédito de consumo brindado por el sistema financiero.

Según cifras del Ministerio de la Producción (2015), el consumo de bebidas en el país ha experimentado un crecimiento en los últimos años; destacando el incremento de consumo per cápita de litros de cerveza. En la siguiente figura se puede apreciar que dicho crecimiento paso 38.90 litros en el 2009, hasta 50 litros en el 2014.

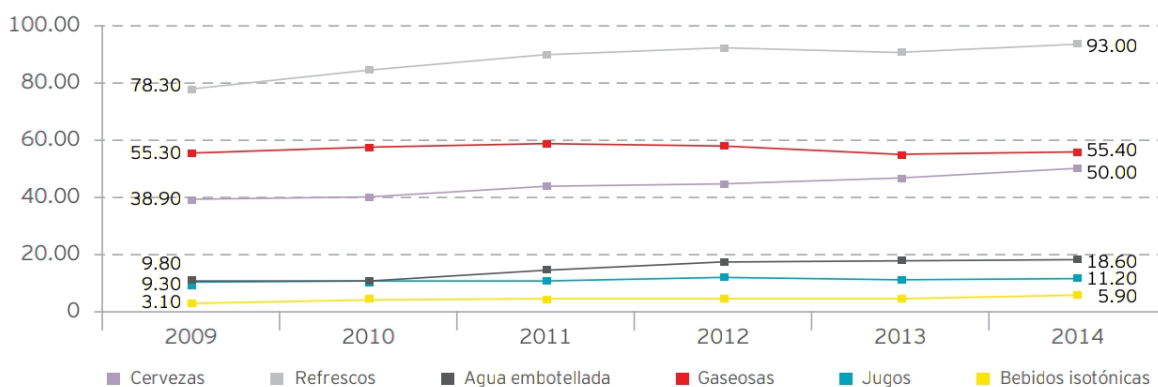


Figura 5. Evolución del consumo per cápita de bebidas en litros (2009-2014)
 Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú (2014-2015),” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015. Recuperado de [web:http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)

Tecnológico. Actualmente en el Perú el nivel de inversión en tecnología es bajo en comparación a los países de la región, esto se expresa en el reducido uso de los sistemas de

información y los pocos institutos de I+D (INIA, SENCICO, SENATI). El 26% de los hogares tienen conexión de línea para teléfono fijo, el 33.3% televisión por cable y el 30.5% tienen internet. En cuanto al acceso a internet en el Perú existe una gran diferencia en las cifras que tiene Lima Metropolitana 47% versus el resto urbano con 20.7% y rural 1.4%. Este bajo nivel de infraestructura tecnológica implementada en el país, genera procesos poco eficientes generalmente vinculados a altos costos (INEI, 2013).

De acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2015), el Perú se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo. Bajo el lema “TICs para el crecimiento inclusivo”, el Foro Económico Mundial (WEF), publicó un reporte que muestra el aumento de la brecha digital entre naciones. Según el WEF, el desarrollo del Perú se ve limitado por el bajo nivel de enseñanza en matemáticas y ciencias lo que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, sumado a una falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

Tal como lo señaló la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, en su informe sobre la Nueva Revolución Industrial de la Internet del consumo a la Internet de la producción, a medida que las tecnologías digitales van permeando todas las actividades de nuestras sociedades, aumenta su importancia e impacto en los patrones de crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Luego de más de una década de políticas para impulsar un mayor acceso y uso de estas tecnologías, los países de América Latina y el Caribe han logrado avances significativos en lo relativo al acceso a servicios de telecomunicaciones y al uso de aplicaciones y redes sociales, así como a la implementación de políticas y programas de educación, salud y gobierno electrónicos y la aprobación de los

marcos regulatorios correspondientes. No obstante, los países de la región continúan avanzando a velocidades distintas y con grandes brechas, tanto entre ellos como en el interior de cada uno, además de con fuertes rezagos respecto de las economías más desarrolladas. En la Tabla 11 se muestra el promedio de conexión mensual de internet en América Latina y en el Perú (CEPAL, 2015).

Tabla 11

Promedio de Conexión Mensual a Internet por Visitante (en horas), 2013

América del Norte	35.9	Uruguay	32.6
Europa	25.1	Brasil	29.4
Mundo	22.8	Argentina	20.8
América Latina	21.7	Perú	18.9
Asia y el Pacífico	17.6	Chile	17.6
Orienten Medio y África	13.7	Venezuela	16.1
		Colombia	15.2
		México	14.8

Nota. Tomado de “La nueva revolución digital,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1500587_es.pdf?sequence=1

Además este informe señaló que el uso de las redes sociales es más frecuente en América Latina (ver Tabla 12), lo que representa un mercado potencial enorme de clientes para diversos tipos de negocios que pueden colocar sus canales de comunicación a través de los mismos.

Tabla 12 *Usuarios Mensuales a Redes Sociales, 2013*

Usuarios Mensuales a Redes Sociales, 2013

Región	Usuarios de Internet (en número de personas)	Usuarios de redes sociales (en número de personas)	Usuarios de redes sociales (en porcentajes de usuarios de Internet)
Europa Oriental	116'075,787	82'286,947	70.9
Comunidad de Estados Independientes y Federación de Rusia	142'783,276	46'020,576	32.3
África Subsahariana	144'755,195	37'118,175	25.6
Oriente Medio y África del Norte	168'185,445	64'898,306	38.6
América del Norte	298'096,344	192'685,415	64.6
Europa Occidental	327'712,663	178'490,451	54.5
Asia y el Pacífico	1,217'686,014	891'194,019	73.2
Mundo	2,699'899,374	1,715'868,503	63.6
América Latina	284'604,650	223'174,613	78.4

Nota. Tomado de “La nueva revolución digital,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1500587_es.pdf?sequence=1

Cabe destacar que el Estado ha elaborado la Ley de Promoción de la Investigación

Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica, que es un incentivo tributario a

la innovación empresarial que otorga un porcentaje de deducción adicional al 100% a los gastos que realicen las empresas en investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (actividad conocida como I+D+i). Esta deducción adicional, que puede llegar al 75% del gasto, reduce la renta neta a partir de la cual se calcula el impuesto a la renta. En buena medida, reduce el impuesto a pagar, de manera proporcional al gasto en I+D+i. A esta ley puede acceder cualquier empresa, independientemente del rubro o tamaño, que lo solicite. Con esto, el Estado tiene como objetivo aumentar la inversión privada en innovación, investigación y desarrollo empresarial mediante un incentivo tributario.

Histórico/ psicológico. Backus forma parte de la historia del Perú, con más de cien años de vigencia en el mercado local, y con su emblemática Cerveza Cristal, convirtiéndose en parte de celebraciones de los peruanos. Backus llegó a formar parte de los inicios de la televisión peruana, cuando en el año 1959 Radio América y TV Canal 4 realizó la primera ficción peruana Bar Cristal con un elenco de importantes y reconocidas figuras como Luis Álvarez, Saby Kamalich y Jorge Montoro. Algunos años después (en la décadas de los 80 y 90), con el patrocinio de Cerveza Cristal nacen las miniseries en la televisión peruana, recreando la vida de importantes personajes de la música y la historia, como por ejemplo Lucha Reyes y la Perricholi.

La historia del fútbol tampoco ha sido ajena a Backus, muestra de ello es la creación del equipo de fútbol Sporting Cristal, que fue fundado el 13 de diciembre de 1955 en el distrito del Rímac, por los esposos Ricardo Bentín y Esther Grande, propietarios de la Corporación Cervecería Backus y Johnston. El club y la empresa cervecera han estado ligados estrechamente desde sus inicios, es por esta razón que es conocido popularmente como “el conjunto cervecero”. Juega sus encuentros como local en el Estadio Alberto Gallardo, del que tiene el derecho de usufructo hasta el 2022. Muchas veces es referido como "el club que nació campeón", ya que consiguió el Campeonato Peruano de Fútbol en su primera

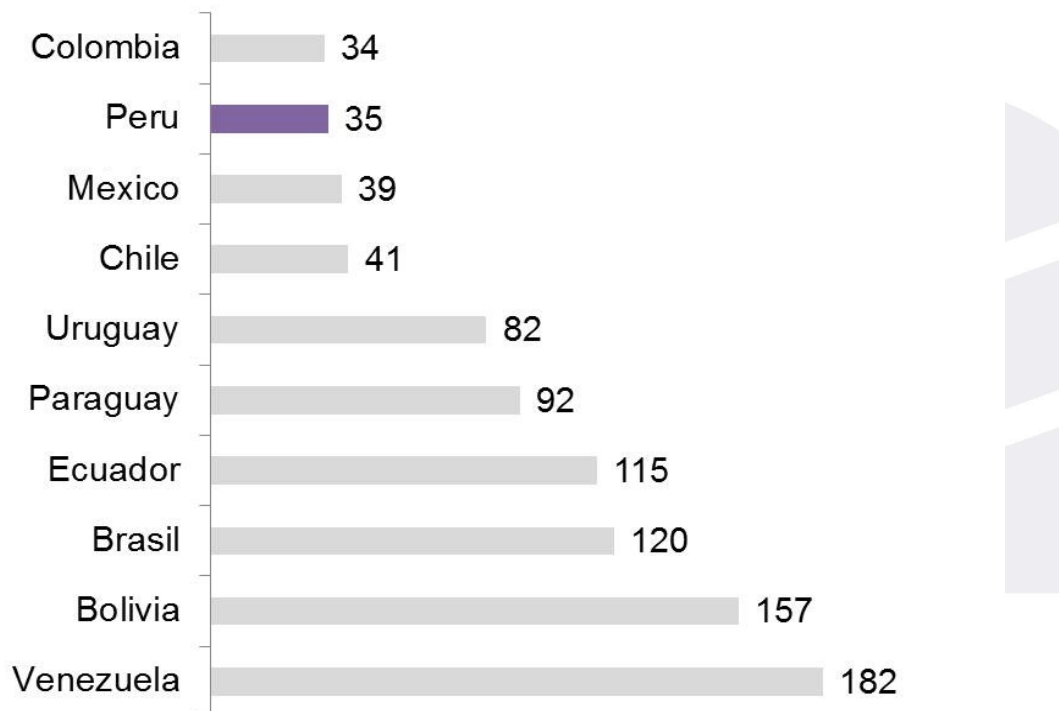
intervención en el certamen y en su primer año de vida. Además, por sus diversos logros deportivos, es considerado uno de los grandes del fútbol peruano (Sporting Cristal, 2015).

De otro lado existe una variedad étnica y psicológica en la sociedad peruana, la cual es importante considerar en la industria de las bebidas porque de esta manera se podrán saber cuáles son los valores, gustos y costumbres de nuestra sociedad. La variabilidad en la cantidad de hectolitros y precios, son algunos de los componentes de la cerveza que se podrían adaptar para lograr efectividad en el mercado. Asimismo, la idiosincrasia del peruano es bastante notoria en el cambio de lenguaje cuando se trata de cerveza, es por ello que popularmente a esta bebida se le llama chelas, chelines, cervantes, chilindrinas, etc. El gusto del peruano al momento de pedir la cerveza es preferentemente helada, esta palabra es regularmente cambiada por al polo, helena o helario; y son utilizadas en diferentes estratos sociales a nivel nacional ya que forman parte de la forma de expresión de los peruanos. Otra de las costumbres que tienen los peruanos es la de tomarse una “chela” después de una “pichanga” es decir después de jugar fútbol con los amigos. Otra tradición bastante conocida es la de tomar la cerveza en un solo vaso, pasándolo en una ronda, esta costumbre de tomar la cerveza es muy popular en nuestro país que ha pasado de generación en generación. Otro momento en donde se destaca el beber cerveza son en las fiestas o rituales que se realizan en las distintas regiones del Perú.

Actualmente se celebran al menos 3000 fiestas populares al año, generalmente estas fiestas se realizan en torno a un santo y se encuentran registrados en el calendario de festividades de la costa sierra y selva. Muchas de estas celebraciones vienen acompañadas de bailes típicos tales como la marinera, zamacueca, festejo, huayno, diablada, danza de las tijeras, vals, entre otros. Estas festividades son acompañadas con el consumo de cerveza, que son compradas por cajas y forman parte de la opulencia de la fiesta y de quien la patrocina, el cual es llamando popularmente “padrino”; otras ocasiones de consumo de cerveza se dan en

los matrimonios, especialmente en la sierra de nuestro país, como en la región de Junín, donde se puede llegar a consumir alrededor de 2000 cajas.

Organizacional/ administrativo. Las normas que regulan en el Perú a las distintas industrias son diferentes, por lo tanto la comercialización y producción de sus productos deben adaptarse a las exigencias de cada una. De acuerdo al ranking Doing Business 2015, que describe la atractividad de las naciones para las inversiones en base a diversos criterios cuantificables, el Perú se muestra en una posición expectante frente a los demás países de la región (ver Figura 6), a pesar que en los aspectos abordados ha bajado en la clasificación o ha mantenido su posición (Promoción de la Inversión, 2015)



SOURCE : Doing Business 2015. WORLD BANK

Figura 6. Comparación del Perú con los demás países de la región – Doing Business 2015.

Nota. Tomado “Doing Business,” por Promoción de la Inversión Privada en el Perú.

Recuperado

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7171&sec=1>

Ante la coyuntura actual de desaceleración económica que vive el Perú, el gobierno viene realizando reformas estructurales que permitan atraer nuevas inversiones que logren dar

empuje y pongan en marcha nuevamente la economía. Para citar algunos ejemplos, se vienen dando importantes reformas y proyectos en el sector turismo. Una importante labor que impulsará este sector es la creación de un directorio de proyectos turísticos para promover inversiones. En este sentido el presidente de este organismo, Jorge Jochamowitz precisó que se tomará en cuenta rubros del sector como alojamiento, servicios, restaurantes, entre otros, y que los proyectos deberán cumplir ciertos requisitos exigidos por las instituciones financieras nacionales e internacionales a fin de garantizar su factibilidad económica y evaluación. Además las empresas que presenten sus proyectos deberán estar afiliadas o formar parte de asociaciones o gremios turísticos a nivel nacional reconocidos por la Canatur.

De otro lado, el proyecto de ley 4487/2104-PE establece que el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) será la institución encargada de administrar dicha ventanilla. Asimismo, indica que las empresas competentes que integren la VUT estarán obligadas a adecuar sus procedimientos, trámites vigentes o los que se establezcan, con el fin de facilitar los procesos. El documento estipula que el Mincetur, en un plazo de 30 días hábiles posteriores a la entrada en vigencia de la ley, propondrá la conformación de una comisión multisectorial permanente la cual se encargará de presentar los informes técnicos con las propuestas de simplificación de trámites. Señala además que la implementación y operación de la VUT no demandará gastos adicionales al Estado pues el funcionamiento de la ventanilla se financia con cargo al presupuesto de las entidades involucradas.

3.1.3 Principios cardinales

Según el D'Alessio (2012) los principios cardinales le permiten reconocer al Estado cuáles son sus mejores oportunidades de crecimiento y cuáles son sus amenazas más acérrimas, lo que les brinda tener un mejor panorama de su entorno externo y para lo cual se debe de analizar los cuatro puntos cardinales que son los siguientes: (a) influencia de terceras

partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalancee de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

3.1.4 Influencia del análisis en Backus

Los intereses nacionales pueden influir en los resultados de la industria de bebidas, identificando de manera estratégica las oportunidades a ser capitalizables y las amenazas a ser reducidas, como potencial nacional. El Perú tiene un crecimiento económico potencial creando confianza, credibilidad comercial y un ambiente favorable para la industria de bebidas. En general con el análisis tridimensional de las naciones, se podrá evaluar cómo estas interacciones podrían influenciar en Backus. Por lo tanto se podrán identificar cuáles serían las oportunidades a ser aprovechadas al máximo y las amenazas que Backus tendría que evitar con el objetivo de consolidarse en el mercado local. A nivel de geografía el Perú se encuentra en un lugar estratégico de comercialización con los países asiáticos ya que es encuentra en la mitad de América del Sur, por lo tanto la fluidez del comercio internacional es bien dinámico, por lo que Backus tendría la oportunidad para poder comercializar sus productos a nivel internacional con la exportación de la cerveza cusqueña para las colonias peruanas que se encuentren en aquellos países asiáticos.

Una amenaza sería que el Perú tiene competidores en cuanto a centros portuarios como el canal de Panamá o demás puertos que se encuentran en el litoral costero del lado Oeste de América Central y América del Sur. Por lo tanto el Perú está llevando a cabo actualmente obras de infraestructura para mejorar y ampliar el puerto del Callao, para tener mayor abasto en cuanto a volumen de containers y así de esta manera estimular a la exportación e importación de bienes de consumo, etc. Esta es una amenaza para Backus ya que su volumen de ventas podría verse afectado si es que el puerto del Callao no se mejore en un mediano y largo plazo, por lo que se tendrían que buscar otros canales de comercialización para sus productos cerveceros.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El Perú aparece en el puesto 65 del ranking de competitividad en los años 2014 y 2015, del Global Competitiveness Report (GCR). Para la elaboración del estudio se consideran doce pilares de competitividad para determinar indicadores de desempeño: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) ambiente macroeconómico, (d) educación primaria y salud, (e) educación superior y entrenamiento, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado de trabajo, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) tecnología, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación de negocios e innovación; encontrándose por encima de Colombia, Guatemala, Uruguay y el Salvador (World Economic Forum, 2014).

Según D'Alessio (2014) explicó que para poder comprender la dinámica del entorno, se debe de observar como esta misma se desarrolla en el ámbito local, y por ende es importante el poder considerar el factor de la competencia. Con la herramienta del diamante de la competitividad de las naciones de Michael Porter, se puede definir con claridad lo que son las cuatro fortalezas del poder nacional que pueden generar o crear ventajas para competir. El modelo del diamante está relacionado con el continente, país, región o Estado.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según D'Alessio (2014), las condiciones de los factores se refiere a la situación actual del país, región o Estado, en cuanto a sus factores de producción como recursos (naturales, la ubicación geográfica y la tierra; humanos, la mano de obra y el conocimiento; y el capital), infraestructura (material administrativa, científica y tecnológica, etcétera), y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector.

El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región. En los últimos años ha gozado de un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Lo cual ha permitido un fuerte crecimiento del

empleo y de los ingresos, reduciendo los índices de pobreza. Sin embargo, el país puede estar entrando a un período desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según D'Alessio (2012), las condiciones de demanda trata sobre cómo es la naturaleza de los clientes de acuerdo con el producto del sector en el mercado, tres atributos de la demanda son indispensables: (a) la naturaleza de las necesidades de los compradores, (b) el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna, y (c) los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros.

Antes de analizar el comportamiento de la demanda, se tiene que comprender el comportamiento del mercado cervecero, qué componentes participan, cuál es su dinámica económica, etc. Según la Memoria Anual de Backus y Johnston (2014), el mercado peruano de cervezas creció en volumen 1.6% respecto al año anterior, al cerrar con un total de 13,7 millones de hl. Asimismo, las ventas combinadas de Backus y su subsidiaria Cervecería San Juan, crecieron 2.5% en volumen. Según datos estadísticos Backus utilizaba el 68.6% de toda su capacidad instalada, lo cual le permite tener holgura para atender una mayor demanda (ver Tabla 13).

Durante el 2014, el mercado de cerveza se vio afectado por factores como el aumento moderado de la economía, la reducción en la temperatura promedio con respecto a años anteriores y la contracción del consumo masivo (especialmente en niveles medios y bajos de la población). A pesar de ello, las condiciones de la demanda son favorables debido al crecimiento de la capacidad adquisitiva de los peruanos, a su incremento poblacional y al arraigo cultural respecto al consumo de cerveza. Para poder analizar los factores de la

demanda se tiene que observar el mercado potencial de la cerveza caracterizado por la demanda per cápita de cerveza, el precio y los sustitutos más asequibles.

Tabla 13

Estructura de Mercado y Capacidad Instalada de Producción

Mercados	IHH (Índice Hirschman - Herfindahl)		Participación de Mercado (%)		Tasa de Utilización de la Capacidad Instalada (%)	
	2001	2006	1° Empresa	2° Empresa	2001	2006 (*)
Mercados Altamente Concentrados (IHH > 0,18)						
Cerveza	0.81	0.91	UCPBJ (95)	Ambev (5)	57.6	68.3
Cigarrillos	0.51	0.88	BAT (94)	Pequeños Importadores	70.7	28.3
Jabón de Lavar	0.71	0.71	Alicorp (84)	Pequeños Productores	51.9	56.5
Lácteos	0.4	0.49	Gloria (68)	Nestlé (13)	71.7	69.4
Detergentes	0.54	0.43	Procter & Gamble (60)	Alicorp (26)	51.9	56.5
Gaseosas	0.37	0.42	Corp. J. R. Lindley (61)	Ajeper (21)	61.9	54.5
Aceites Comestibles	0.45	0.38	Alicorp (60)	SAO (10)	77.5	81.4
Fideos	0.34	0.37	Alicorp (46)	Molitalia (20)	85.9	91.3
Avícola	0.37	0.33	San Fernando (54)	Chimú Agropecuaria (12)	-	-
Harina de Trigo	0.27	0.3	Alicorp (45)	Molitalia (19)	47.9	54.2
Mercados Moderadamente Concentrados (0,10 < IHH ≤ 0,18)						
Útiles de Escritorio	0.1	0.13	Faber Castell (30)	Carvajal (17)	43.3	51.7
Embutidos	0.13	0.13	Razzeto (20)	Supemsa (16)	86.1	89.7

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción,” por el Ministerio de Producción del Perú, 2010. Recuperado de [http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015\(1\).pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015(1).pdf)

En la Figura 7 se aprecia que el ingreso real promedio per cápita (poder adquisitivo) se ha incrementado progresivamente, lo cual se traduce en una mayor capacidad adquisitiva de la población para consumir los productos que ofrece Backus. Esto permite a la empresa ampliar su portafolio de productos. Si bien se evidencia un leve decaimiento del ingreso real promedio per cápita mensual, dada la desaceleración económica que ha empezado a tener el país, aun así el público objetivo no ha dejado de consumir cerveza, y se aprecia un incremento año a año del consumo per cápita de bebidas. Es importante también el considerar el ingreso real promedio per cápita mensual del usuario rural, dado que poco a poco su ingreso ha ido mejorando, siendo esta un público cautivo, dado que en provincias el consumo de cerveza se da en mayores proporciones.

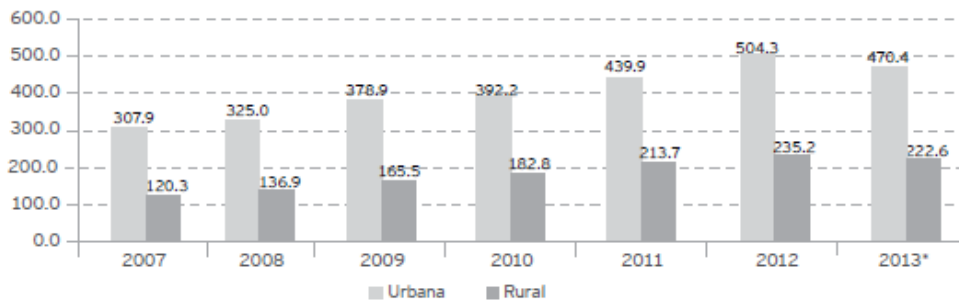


Figura 7. Ingreso real promedio per cápita según región.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú (2014-2015),” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Es importante mencionar que el impuesto selectivo al consumo afecta al precio final de la cerveza, por lo que un incremento puede tener impacto en la variación del consumo. Actualmente en el Perú más de la mitad de la población consume algún tipo de bebida alcohólica (vino, pisco, ron, cerveza, etc.), pero la cerveza es el producto que más se consume en todos los estratos sociales.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D’Alessio (2014), la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas son las condicionantes del país que rigen la creación, organización y gestión. El mercado cervecero era hace algunos años un mercado monopolístico, donde Backus lideraba con productos como: Cristal, Cuzqueña, Pilsen Callao, etc. En la actualidad, el mercado presenta nuevos competidores como el grupo brasileño Ambev (con su producto Brahma) y las cervezas artesanales. Esto ha ocasionado que el consumidor tenga una gran variedad de cervezas para elegir, contando con nuevas marcas y presentaciones que han hecho que este sector sea cada vez más competitivo.

Backus ha establecido estrategias dirigidas a incentivar el crecimiento de sus marcas y categorías, a desarrollar su portafolio de productos; asegurando ser la primera opción para sus clientes en todas sus ocasiones de consumo. Con el objetivo de consolidar marcas como:

Lowen Braun, Braxxas, Miller y Grolsch, ha dirigido acciones de marketing segmentadas y de alto impacto a nivel nacional.

Dentro de su estructura financiera, Backus ha seguido fortaleciendo la cultura de reducción continua de costos y un mejor manejo de capital de trabajo, lo que deriva en un mayor retorno sobre la inversión para los accionistas. Un ejemplo de esto es la iniciativa de la empresa por políticas de reciclaje de materiales (como por ejemplo las cajas de cerveza). El reciclaje y la reutilización de empaques contribuyen decididamente con la creación de un entorno amigable y una conducta ambiental responsable, por eso según el Reporte de Desarrollo Sostenible (2013): “Backus promueve el consumo de sus productos en envases retornables de vidrio, la reducción de materias primas utilizadas en la producción de nuevos envases y el uso progresivo de materiales reciclables en sus empaques. Con esta iniciativa se ha conseguido reciclar el vidrio en los centros de distribución de Lima, desarrollar proyectos de reducción de gramaje en vidrio, etiquetas y mantener procesos de desarrollo alineados con sus proveedores” (p. 40)

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según D’Alessio (2014), los sectores relacionados y de apoyo: indican la presencia o ausencia de proveedores y/o afines en el país (si son competitivos internacionalmente, si están capacitados, si tienen presencia local, si brindan los requerimientos necesarios, etcétera).

En este aspecto, Backus ha desarrollado una fuerte relación con una serie de proveedores entre los que destacan los que involucran el aprovisionamiento de la materia prima, los distribuidores, los canales de venta y los medios publicitarios. La adecuada gestión de todos estos elementos le permite a Backus desarrollar iniciativas conjuntas con proveedores, en la búsqueda de alternativas más eficientes para la reducción de costos, simplificación de procesos y fortalecimiento de principios de desarrollo sostenible

Si a lo anterior le sumamos el hecho tener identificada su cadena de valor (ver Figura 8), lo cual nos permite el poder conocer sus fortalezas y potenciarlas, así como el conocer sus debilidades y reducirlas. Esto se convierte en un mapa que nos ayuda a identificar necesidades de mejora, lo cual nos lleva a crear y desarrollar las estrategias necesarias en cada una de las actividades de la compañía con el fin de permitir a Backus posicionarse y crecer en el mercado.



Figura 8. La cadena de valor de Backus.

Backus clasifica a sus actividades primarias de la siguiente manera: (a) Logística Interna, (b) Operaciones, (c) Logística externa, (d) Marketing y Ventas y (e) Servicio Post-Venta. Estas actividades están integradas con la finalidad de fabricar productos que cumplan con las exigencias de su cliente final y altos los estándares de calidad. Esto permite que Backus se posicione como la empresa líder del mercado cervecero.

Dentro de la logística interna, Backus se aprovisiona de insumos con exigentes controles de calidad, dado que actualmente al ser una empresa global, tiene que cumplir con estándares internacionales de producción y elaboración de todos sus productos. El abastecimiento de sus insumos es clave para la corporación, por lo que cuentan con proveedores comprometidos con las políticas y principios de abastecimiento de la compañía, fortaleciendo su integración a la cadena de suministro.

Según el Reporte de Desarrollo Sostenible (2013) Backus y Johnston, para hacer alianzas con sus proveedores, requiere de un proceso de homologación, con el fin de verificar

anualmente la capacidad de los mismos para que puedan prestar servicios o puedan fabricar productos conforme a los estándares requeridos. Se evalúan aspectos como su situación financiera, obligaciones legales, capacidad operativa, gestión de calidad, seguridad, salud, medioambiente, gestión comercial y riesgo comercial. Estos resultados le permiten al área de logística identificar oportunidades de mejora para los proveedores y dirigir actividades puntuales, capacitaciones o talleres que les ayuden a mejorar su gestión y el desarrollo de sus procesos alineado a las necesidades de Backus.

Backus ha establecido alianzas estratégicas con sus proveedores, capacitándolos en temas de cultivo, por ejemplo en el maíz amarillo que es uno de los insumos más importantes que se utilizan para poder fabricar la cerveza y otros productos afines. Pequeños productores de los valles de Pativilica, Supe, Huarua y el Valle la Fortaleza, en la provincia de Barranca, vendieron a la compañía Backus un total de 803 TM (toneladas métricas) de maíz amarillo duro, generando con ello una venta de S/.1 millón de nuevos soles, según informó Felipe Cantuarias, vicepresidente de Planeamiento y Asuntos Corporativos de Backus (Productores del norte venden S/. 1 millón en maíz a empresa Backus, 21 enero, 2012).

Otra iniciativa es el programa “Progresando Juntos”, con el cual Backus busca generar desarrollo de las MYPES vinculadas a su cadena de valor. Con las capacitaciones de la firma cervecera se logró que los participantes de esta campaña incrementen sus ingresos hasta en un 10% gracias a una mayor productividad, pasando en promedio de 8 TM a 9 TM en sus cultivos. Estas iniciativas buscan reducir el nivel de incertidumbre del precio internacional de sus principales materias primas y abastecerse con insumos locales, que le permitan obtener un producto de mejor calidad y ahorro de costos.

Un factor importante a tener en cuenta en la logística interna es un control adecuado de los inventarios. El transporte de los materiales se realiza mediante bandas eléctricas, las

cuales permiten mayor rapidez y seguridad en el transporte de los productos, una excelente conservación y ubicación de los inventarios en los almacenes.

El área de operaciones es uno de los pilares más importantes de la cadena de valor, donde se llevan a cabo todas las actividades de producción, el cual posee un proceso totalmente automatizado. Esto garantiza la calidad de los productos, muestra de ello Backus está certificado bajo la Normativa ISO 9001, en donde se remarca el tema de calidad total. En el área de operaciones de Backus se aplican economías de escala, dado que la gama de sus productos se elaboran en diferentes plantas con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y la reducción de costos. Cabe señalar que todos los procesos se llevan a cabo en sus cinco plantas de producción, las cuales se encuentran ubicadas estratégicamente a lo largo de todo el país, con el objetivo de poder cubrir la demanda de cada región. Backus cuenta con una capacidad instalada de 11.7 millones de hectolitros anuales, la que se piensa incrementar por la introducción de nuevos productos de cervezas consideradas del *main stream* denominadas Premium.

Según el Reporte de Desarrollo Sostenible de Backus y Johnston (2013), la compañía ha desarrollado una estrategia para el uso eficiente del agua en dos frentes de trabajo, uno interno orientado a reducir el consumo de agua en sus propias operaciones, y otro externo enfocado en promover el cuidado de las fuentes de agua a través del desarrollo de alianzas con instituciones clave vinculadas a su gestión. Backus es consciente que más allá del uso racional de sus recursos e insumos, todas sus estrategias operativas deben de ir alineadas con sus políticas de respeto al medio ambiente, dado que actualmente toda empresa global respeta las normas medioambientales. Es por esto que la directiva del área de operaciones insta a sus colaboradores a racionalizar el uso de la energía y del agua dentro de todas sus plantas productivas. Así como se racionaliza el uso del agua, en varias de las plantas de producción se ha logrado mejorar el indicador del uso de energía total, el cual se redujo en 6% al pasar de

98.1 a 92.0 MJ por hectolitro de cerveza producida, reafirmando con ello el cumplimiento de la estrategia global de SABMiller. En cuanto a eficiencia energética, se reemplazó el uso del petróleo residual por gas natural en el caldero, reduciendo de manera importante las emisiones de CO₂ a la atmosfera.

En el área de logística externa, los productos finales son llevados a los almacenes de productos terminados (inventario en tránsito), con tiempos de espera breves previo a su despacho, posteriormente son ubicados en sus respectivos canales de distribución (tiendas, centros comerciales, supermercados, mayoristas, restaurantes, etc.). Backus cuenta con una red de centros de distribución ubicados a lo largo del territorio peruano, principalmente a través de distribuidores mayoristas en donde Backus tiene participación. Los despachos de mercadería se realizan las 24 horas del día, durante los 365 días del año, con la finalidad de garantizar la conservación de los productos aplicando las buenas prácticas de almacenamiento (BPA), siendo los almacenes completamente acondicionados optimizando la conservación de los productos, y utilizando el método PEPS para la pronta salida de todos sus productos.

Otro pilar de suma importancia es el área de marketing y ventas, cuyo objetivo es hacer llegar a la mayoría de la población todos los productos de Backus, resaltando la buena calidad de los mismos, con la finalidad de satisfacer las expectativas de sus clientes. Es en esta área donde se establecen las estrategias de mercado y se pronostican los niveles de ventas según el comportamiento de la demanda. Backus se ha fijado ser la empresa líder en el mercado local, con una participación del 89%, para ello se fijan campañas de publicidad durante todo el año utilizando como medios de comunicación la radio, televisión, internet, periódicos etc., con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado.

La adquisición progresiva de la mayor parte empresas cerveceras en el Perú por parte de Backus le ha permitido tener una marca en cada región, lo que conlleva a que la publicidad

y las promociones vayan orientadas a cada tipo de mercado, aplicando criterios de estacionalidad (estación del año, fiestas patrias, regionales, navideñas y de fin de año).

Backus continuamente amplía su fuerza de ventas y canales de distribución, por lo que sus productos se ofrecen en más de 300 mil puntos de venta (bodegas, bares, restaurantes, grifos etc.).

La corporación Backus es promotor y auspiciador de eventos culturales, artísticos y deportivos con la finalidad de continuar posicionándose en el mercado. Cuenta con un departamento de proyección y ayuda social, a través del cual brinda asistencia médica preventiva y de emergencia en lugares de extrema pobreza y desastres naturales. También realiza campañas de protección y conservación del medio ambiente a través de su fundación, logrando preservar diversas especies que se encuentran actualmente en vías de extinción.

Dentro de las actividades de apoyo de la cadena de valor de Backus se pueden identificar las siguientes: (a) infraestructura de la empresa, (b) dirección de recursos humanos, (c) desarrollo de la tecnología, y (d) el abastecimiento.

En lo que respecta a la infraestructura de la empresa, en esta actividad de apoyo se van a desarrollar las estrategias de la compañía, direccionando los recursos y procesos a ser implementados, con la finalidad de mantener la imagen de empresa líder en el mercado de bebidas alcohólicas. Con este objetivo se desarrolla la calidad total en todos los niveles de la organización.

La dirección de recursos humanos imparte programas de bienestar y salud, que les permiten a los colaboradores desarrollarse a nivel personal y familiar; fomentando valores y códigos de ética alineados al objetivo de la empresa; divulgando programas de trabajo en equipo como los círculos de calidad, en donde todos los colaboradores al final de cada jornada se quedan de 15 a 20 minutos para discutir las mejoras se pueden realizar. La dirección de recursos humanos capacita constantemente al personal, con la finalidad de

brindarles capacidades y conocimientos para una adecuada toma de decisiones. El desarrollo del personal es monitoreado constantemente a través de indicadores de gestión de desempeño.

En la actividad de desarrollo de la tecnología, se brinda soporte a todas las áreas de la empresa para la gestión de los procesos contables, operativos y financieros, ofreciendo información de toda la cadena de valor en tiempo real; principalmente a través de la gestión del ERP corporativo (SAP). Cuentan también con un módulo de gestión logística que les permite monitorear toda la flota de camiones desde el despacho de la mercadería hasta la entrega final de sus productos en los puntos de venta.

La compañía hace fuertes y constantes inversiones en infraestructura y tecnología de punta, la cual crea altas barreras de entrada a nuevos competidores y mejora la productividad. Tecnología no solo es software, sino todo proceso o actividad que permite a la empresa innovar productos o procesos, programas de calidad total y mejoramiento continuo de la productividad. Finalmente en la actividad de abastecimiento la compañía ha realizado una integración vertical y horizontal de toda la gama de sus productos y servicios, lo cual le ha permitido asegurar el aprovisionamiento y la calidad en la producción.

3.2.5 Influencia del análisis en Backus

El enfoque de Porter muestra que la capacidad de un país, para crear diferencia y desarrollo respecto a los demás está influenciado por cuatro condiciones amplias: (a) Los factores; (b) La demanda; (c) Las industrias relacionadas y de apoyo; y (d) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En este sentido Backus ha sabido aprovechar cada uno de estas cuatro determinantes para lograr su liderazgo en el mercado cervecero, los cuales se detallan a continuación:

(a) Los factores: Backus capacita adecuadamente a su personal, generando en la empresa las competencias necesarias que le permitan destacar frente sus competidores.

(b) La demanda: Backus atiende adecuadamente la demanda dentro del mercado cervecero gracias a su amplio portafolio de marcas que le permite ofrecer productos de calidad a distintos segmentos de consumidores.

(c) Las industrias relacionadas y de apoyo: Backus a través de una adecuada integración vertical ha sabido acoplar en sus actividades de negocios a sus proveedores y distribuidores, logrando estandarizar sus procesos para volverlos competitivos a nivel mundial.

(d) La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Backus a través de un adecuado manejo gerencial y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales ha logrado convertirse en el líder indiscutible en el mercado peruano, siendo una empresa referente no solo en la industria cervecera sino en el país.

Las condiciones descritas anteriormente muestran las ventajas competitivas que tiene Backus y dependerá de la misma el establecer las estrategias más idóneas que permitan aprovechar sus oportunidades y minimizar sus amenazas, con el fin de crear nuevas y mejores ideas de negocio que mejoren la capitalización del patrimonio de los accionistas, generando valor a la compañía.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Existen factores externos clave que influyen de forma tanto directa como indirecta en el desarrollo económico de toda organización, por lo que se debe ver la situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y competitiva. Según Balarezo, D'Alessio, Lisung y Ojeda (2012), es importante entender el entorno en el que una industria y organización se desarrollan con el fin de: (a) cuantificar el impacto favorable y/o desfavorable que puede tener sobre esta, (b) identificar las oportunidades de mercado a ser explotadas por la misma, y (c) desarrollar un planeamiento estratégico adecuado a largo plazo para tomar las decisiones correctas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En la actualidad, la popularidad del presidente Ollanta Humala Tasso se encuentra en declive, lo que está generando inestabilidad gubernamental y pérdida de confianza en las políticas de Estado. Muestra de ésta baja credibilidad política se puede observar en el ranking de competitividad 2015 del IMD de Lausana–Suiza, que sitúa al Perú en el puesto 54, considerando como puntos débiles a la corrupción creciente en el gobierno, la falta de capacidad de gestión en las regiones y la inseguridad ciudadana.

Otro tema de importancia es el hecho de que en el Perú se han suspendido una serie de proyectos en distintos sectores como minería, energía, agricultura y construcción; lo que ha generado la desaceleración de la economía en el corto plazo, aunque en el mediano y largo plazo el panorama económico es alentador. Una de las principales políticas ha sido el desarrollo de acuerdos comerciales con otros países como APEC, MERCOSUR, Comunidad Andina, además de tratados de libre comercio con varios países. Todo de este contexto ha permitido mejorar el estilo de vida de los peruanos, disponer de mayores recursos y aumentar el número de personas con mayor capacidad adquisitiva.

De acuerdo a The Heritage Foundation in partnership with Wall Street Journal (2015), el Perú se encuentra en el puesto 47 de 178 países con un puntaje de 67.7, en cuanto a libertad económica (Ver Figura 9). Con un puntaje mayor al promedio mundial y regional, el Perú ha mejorado en ciertos aspectos como la apertura comercial, el turismo y la minería. Sin embargo, el informe señala como puntos débiles el contar con un poder judicial endeble frente a la corrupción, falta de controles en agencias de aduanas y puertos que facilitan los envíos de cocaína y otros tipos de contrabando vía marítima, terrestre o aérea. Actualmente el Estado está supervisando de manera más adecuada la mercadería que pasa por aduanas con mejores sistemas de control, etc. El presidente Ollanta Humala, quien inició su gobierno en el 2011, mantuvo políticas económicas liberales que ayudaron al Perú a tener una tasa de

crecimiento entre las economías más grandes de América del Sur (The Economist: El político sin convicción del Perú, 6 Febrero, 2015). La delincuencia, la corrupción, la censura de ministros, la derogación de la ley laboral juvenil, la manifestación contra los proyectos mineros, entre otros, son problemas que han afectado la estabilidad política; que junto a la crisis económica mundial han ocasionado una desconfianza de los inversionistas en el Perú, lo cual se refleja en la variación de la inversión bruta fija (ver Figura 10).

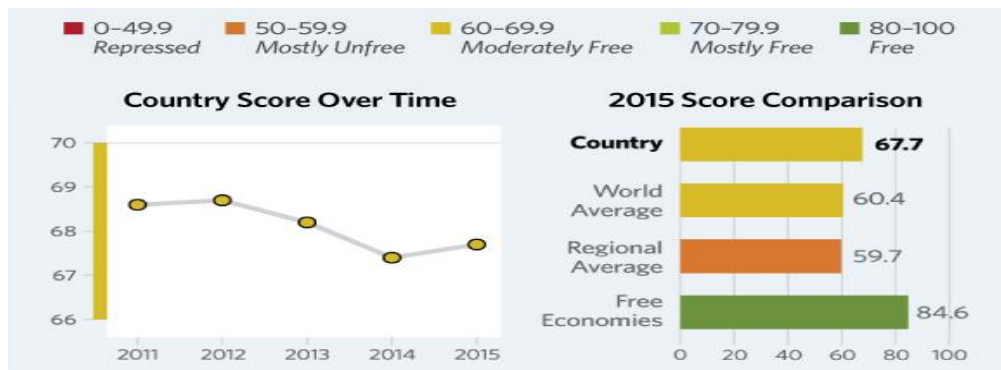


Figura 9. Índice comparación de libertad económica del Perú (2011-2015). Tomado de “Índice 2015 de Libertad Económica,” por The Heritage Foundation, 2015. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/images/charts-combined/2015/peru.jpg>

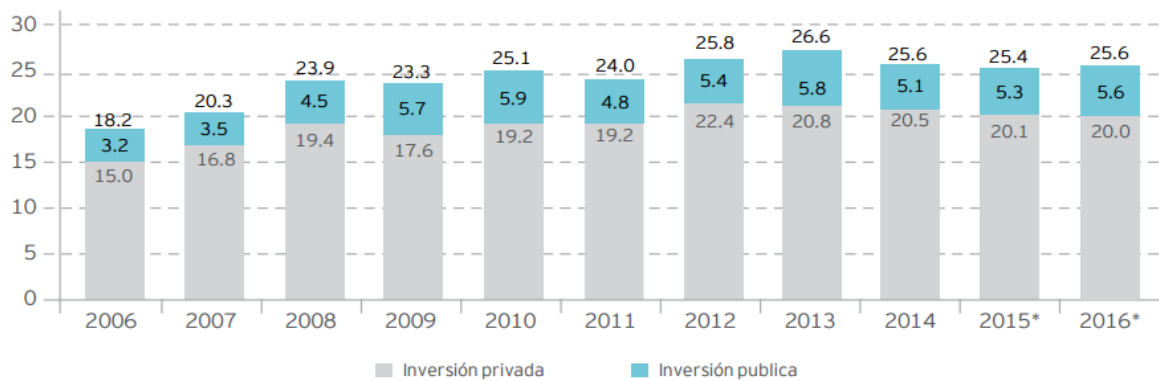


Figura 10. Inversión bruta fija (en % del PBI) Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú (2014-2015),” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inve rsion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En el 2014 la economía mundial se redujo en un 3.1% por tercer año consecutivo, aunque la economía de Estados Unidos mostró una sólida recuperación tanto en el

crecimiento del consumo como en la inversión privada. En cuanto a la economía nacional hubo una desaceleración pasando el PBI del 5.8% en el 2013 a un 2.4% en el 2014, los motivos principales fueron los siguientes: (a) reducción del crecimiento del consumo, (b) reducción de inversión, (c) reducción del gasto público, por dificultades en la ejecución de los programas de inversión de los gobiernos regionales y locales, y (d) otros factores como el efecto climático que trajo como consecuencia la reducción en la producción agropecuaria y pesquera.

Durante 2014, los sectores que más habrían contribuido a la desaceleración de la economía serían pesca, manufactura y minería e hidrocarburos. En el caso de los procesadores primarios, la caída en la producción de harina y aceite de pescado habría afectado fuertemente al crecimiento del subsector, que en total habría disminuido fuertemente durante el cuarto trimestre de 2014. Esto se debería a la suspensión de la segunda temporada de pesca de la región norte-centro, por causa de la poca disponibilidad de anchoveta durante el último trimestre del año (ver Tabla 14).

Tabla 14 *PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)*

PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)

	2013	2014		2015		2016	
	Año	RI Oct.14	RI Ene.15	RI Oct.14	RI Ene.15	RI Oct.14	RI Ene.15
Agropecuario	1.6	1.5	1.4	2.3	2.6	3.5	3.5
Pesca	18.1	-6.8	-25.3	23.1	17.2	16.9	18.1
Minería e Hidrocarburos	4.9	-1.6	-0.9	6.5	5.6	10.8	10.5
Minería Metálica	4.3	-2.8	-2.2	6.5	6.3	12.3	12.1
Hidrocarburos	7.2	3.2	3.9	6.6	3.2	5.6	5
Manufactura	5.1	-0.7	-2.9	4.5	3.7	4.8	4.7
Recursos primarios	14.9	-2.4	-8.9	6.2	5.4	5.4	5.5
Manufactura no primaria	2.3	0.2	-0.9	4	3.2	4.7	4.5
Electricidad y agua	5.5	5.4	4.9	5.5	5.3	6.1	6.1
Construcción	8.9	2.9	2.1	7	5.7	7.5	7
Comercio	5.9	4.9	4.4	5.5	4.9	5.8	5.5
Servicios	6.2	5.2	4.8	5.6	4.9	5.8	5.5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	5.8	3.1	2.4	5.5	4.8	6.3	6
Nota:							
PBI primario	5.7	-1.1	-2.1	5.8	5	8.3	8.2
PBI no primario	5.8	4.1	3.6	5.5	4.7	5.8	5.5

* Proyección.

RI: Reporte de Inflación

Tomado de "Reporte de Inflación Enero 2015," por BCRP, 15 de agosto 2015. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

De acuerdo a lo proyectado por el BCRP para el 2015 el PBI cerraría con un 4.8% basado en la recuperación de la demanda mediante un mayor gasto público, recuperación de inversiones y una posición monetaria flexible, durante el 2016 se proyecta un crecimiento del 6% impulsado mayormente por las exportaciones no tradicionales. Para el presente y próximo año se proyecta una recuperación de la economía mundial (3,5 por ciento y 3,7 por ciento, respectivamente), considerando la tendencia positiva que vienen mostrando los indicadores en la economía de Estados Unidos, principalmente (ver Tabla 15).

Tabla 15

Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)

	PPP %		2014*		2015*		2016*	
	2012	2013	RI Oct.14	RI Ene.15	RI Oct.14	RI Ene.15	RI Oct.14	RI Ene.15
Economías desarrolladas	44.4	1.3	1.8	1.8	2.3	2.3	2.4	2.3
De los cuales								
1. Estados Unidos	16.6	2.2	2.2	2.4	3	3.1	3	3
2. Eurozona	12.7	-0.5	0.7	0.8	1.2	1.1	1.6	1.5
Alemania	3.5	0.1	1.5	1.5	1.5	1.1	1.5	1.5
Francia	2.6	0.3	0.4	0.4	1	0.9	1.4	1.3
Italia	2.1	-1.9	-0.3	-0.4	0.4	0.3	1.1	1
España	1.5	-1.2	1.1	1.3	1.5	1.7	1.5	1.7
3. Japón	4.7	1.6	1.1	0.2	1.3	1.3	0.9	1
4. Reino Unido	2.3	1.7	3	2.6	2.7	2.7	2.4	2.4
Economías en desarrollo	55.6	4.7	4.3	4.2	5	4.4	5.3	4.9
De los cuales								
1. Asia emergente y en desarrollo	27.8	6.6	6.4	6.4	6.7	6.5	6.7	6.5
China	15.2	7.7	7.2	7.4	7.2	7	7	6.8
India	6.5	5	5.4	5.4	6.3	6.3	6.5	6.5
2. Comunidad de Estados Independientes	4.9	2.2	0.8	0.8	1.9	-1.7	3.4	0.7
Rusia	3.5	1.3	0.3	0.3	1	-4	2.2	-1.5
3. América Latina y el Caribe	8.8	2.8	1.4	1	2.6	1.7	3.4	2.8
Brasil	3	2.5	0.3	0.2	1.3	0.6	2.7	2
Economía Mundial	100	3.3	3	3.1	3.6	3.5	3.8	3.7
Nota:								
Socios Comerciales 1/	64.1	2.7	2.4	2.4	3	2.7	3.2	3
BRICs 2/	26.3	5.8	5.3	5.3	5.7	4.8	5.8	5.1

* Proyección.

1/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú.

2/ Brasil, Rusia, India y China.

Nota: Las proyecciones del RI enero contemplan las nuevas ponderaciones del WEO FMI octubre 2014.

RI: Reporte de Inflación.

Fuente: Bloomberg, FMI, Consensus Forecast.

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Enero 2015," por BCRP, 15 de agosto 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

La evolución del ingreso promedio de los peruanos se ha ido incrementando anualmente, esto va de la mano con el crecimiento sostenido del país, la inversión nacional y extranjera (ver Tabla 16).

Tabla 16

Ingreso Promedio Mensual

Ingreso promedio mensual (S/.)	2009	2010	2011	2012	2013
Total	954.98	971.90	1,057.97	1,141.11	1,176.06

Nota. Tomado de “Índices de Empleo en el Perú,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013. Recuperado de: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Tasa de Inflación. La inflación significa un alza en el índice de precios, por lo cual es uno de los principales indicadores macroeconómicos que siempre deben de ser estudiado día tras día por los economistas, empresarios, gerentes etc., con la finalidad de poder adoptar medidas de prevención ante algún desajuste económico. La tasa de inflación en el 2014 fue de 3,2 % generado principalmente por las alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Se mantiene la previsión que la inflación alcanzará la tasa de 2% en el horizonte de proyección 2015-2016 (ver Figura 11). Este escenario considera que no habría presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección y que las expectativas de inflación se mantendrían dentro del rango meta con una tendencia decreciente hacia 2%.

La confianza es un factor que se tiene que ir trabajando día tras día, por lo que el gobierno debe de estimular el ahorro, la generación de reservas de capital ante futuros imprevistos y atraer inversionistas extranjeros vía tratados de comercio con EEUU, Europa y China, con el fin de promover un crecimiento económico sostenible en el corto y mediano plazo.

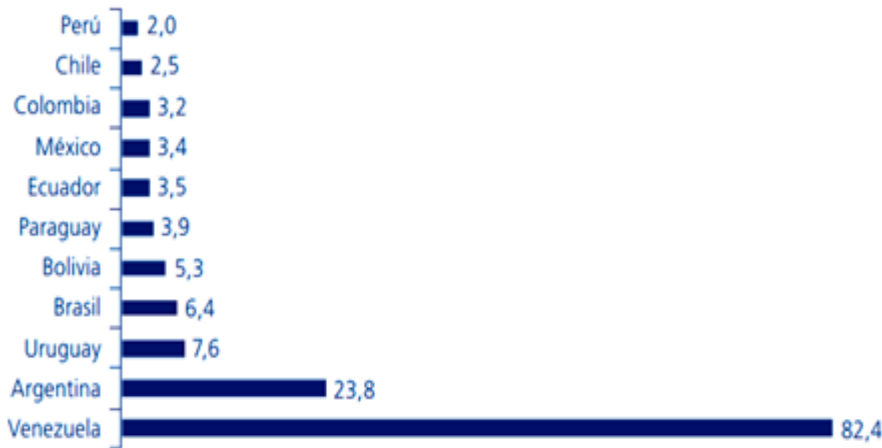


Figura 11. Proyección de la tasa de inflación al 2015 de los países de la región. Tomado de “Reporte de Inflación Enero 2015,” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Tipo de cambio. Según Parodi (2015), el escenario económico apunta a un aumento en el tipo de cambio, tendencia que se verificaría este año 2015 y el siguiente. ¿Le conviene o no al Perú?, depende de a quiénes. En primer lugar, a aquellas personas que tienen deudas en dólares pero obtienen sus ingresos en soles, claramente no. Por lo que se sugiere cambiar sus deudas a soles para evitar el descalce de monedas. En segundo lugar, la economía peruana muestra una brecha externa creciente, pues importa más de lo que exporta en bienes y servicios. Por lo tanto, conviene que suba el tipo de cambio, para fomentar las exportaciones no tradicionales y desincentivar el flujo de importaciones para reequilibrar la situación externa (ver Tabla 17).

Tabla 17

Promedio Anual del Tipo de Cambio

T.C S./US\$	2010	2011	2012	2013	2014
Promedio Anual	2.83	2.75	2.64	2.70	2.84

Nota. Tomado de “Tipo de cambio desde 1950,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_08.xls

La disminución del riesgo país atrae a inversionistas extranjeros y el Perú sigue manteniendo estos niveles por debajo del promedio latinoamericano según el Índice de Bonos de Mercados Emergentes. Es importante para el país mantener un nivel de riesgo bajo y

transmitir señales de estabilidad económica, para seguir siendo considerado un mercado atractivo para los inversionistas extranjeros. Durante el 2013, el riesgo país del Perú mejoró 33 puntos alcanzando la posición 159, de acuerdo a Fitch Ratings y Standard & Poors donde les mejoró la calificación de BBB a BBB+. El Perú forma parte de la Comunidad Andina, Mercosur y Efta. Asimismo tiene tratados de libre comercio 51 países, y en negociación con otros 3 países como Honduras, el Salvador y Turquía (ver Tabla 18).

Tabla 18

Tratados de Libre Comercio al 2015.

Tratado	País	Fecha de suscripción	Fecha de entrada en vigencia
Comunidad Andina	Colombia	26 de Mayo de 1969	-
	Ecuador		
	Bolivia		
MERCOSUR	Argentina	30 de diciembre de 2005	06 de enero de 2006
	Brasil		
	Paraguay		
	Uruguay		
TLC Perú-Estados Unidos	Estados Unidos	12 de abril de 2006	01 de febrero de 2009
TLC Perú-Chile	Chile	22 de agosto de 2006	01 de marzo de 2009
TLC Perú-Canadá	Canadá	29 de mayo de 2008	01 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	Singapur	29 de mayo de 2008	01 de agosto de 2009
TLC Perú-Singapur	China	28 de abril de 2009	01 de marzo de 2010
TLC Perú-EFTA	Islandia	14 de julio de 2010	01 de julio de 2011
	Liechtenstein		
	Noruega		
	Suiza		
TLC Perú-Corea del Sur	Corea del Sur	14 de noviembre de 2011	01 de agosto de 2011
TLC Perú-Tailandia	Tailandia	19 de noviembre de 2005	31 de diciembre de 2011
TLC México-Perú	México	06 de abril de 2011	01 de febrero de 2012
AAE Perú-Japón	Japón	31 de mayo de 2011	01 de marzo de 2012
TLC Perú-Panamá	Panamá	25 de mayo de 2011	01 de mayo de 2012
TLC Perú-Unión Europea	Unión Europea (20 Estados miembros)	26 de junio de 2012	01 de marzo de 2013
TLC Costa Rica-Perú	Costa Rica	26 de mayo de 2011	01 de junio de 2013
ACE Perú-Cuba	Cuba	07 de enero de 2012	01 de agosto de 2013
AAP Perú-Venezuela	Venezuela	07 de enero de 2012	01 de agosto de 2013

Nota: Tomado de "Acuerdos Comerciales del Perú" por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163

Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). En mayo del año 2013, mediante el D.S N° 092-2013-EF, el gobierno elevó el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a la cerveza de 27.8 a 30%; señalando como impuesto a pagar el mayor valor entre un monto fijo de S/. 1.35 por litro o una tasa de 30% sobre el valor de venta al público. Posteriormente, en julio del año 2013, redujo el monto fijo de S/ 1.35 a 1.25 por litro. La modificación del ISC, que introduce un cobro fijo repercute negativamente en el margen de las bebidas con menor valor de venta de las empresas; en particular de las empresas del sector con menor participación del mercado ya que les es más difícil trasladar el impuesto al precio de venta (ver Tabla 19).

Tabla 19

Escala de Impuesto Selectivo al Consumo de Bebidas Alcohólicas en Perú

Partidas Arancelarias	Bienes		Sistemas		
	Productos	Grado Alcohólico	Literal B del Nuevo Apéndice IV - Especifico (Monto Fijo)	Literal A del Nuevo Apéndice IV Al Valor (Tasa %)	Literal C del Nuevo Apéndice IV Al valor Según Precio de Venta al Público (Tasa %)
2203.00.00.00 2204.10.00.00/ 2204.29.90.00 2205.10.00.00/ 2205.90.00.00	Líquidos alcohólicos	0° hasta 6°	S/. 1.25 por litro	--	30
2206.00.00.00 2208.20.22.00/ 2208.70.90.00	Líquidos alcohólicos	Más de 6° hasta 20°	S/. 2.50 por litro	25	--
2208.90.20.00/ 2208.90.90.00	Líquidos alcohólicos	Más de 20°	S/. 3.40 por litro	25	--

Nota. Adaptado de "Informe N.° 176-2013-SUNAT/4B0000," por SUNAT, 2013. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2013/informe-oficios/i176-2013.pdf>

Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta. Se ha producido una baja del Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta (IR) en los primeros cuatro meses del año 2015, lo que ha ocasionado que los ingresos tributarios del gobierno central hayan caído 8.7% en términos reales. De hecho, el retroceso de abril es importante, ya que es allí cuando se regularizaría el IR. El mayor déficit fiscal del 2015 se explicaría por una caída en los ingresos fiscales más que por un mayor dinamismo del gasto y la inversión pública, tal como es de esperarse en la situación actual de desaceleración. La desaceleración económica

explica la caída del IGV, tanto interno como de importaciones. Mientras que la baja del IR se debería a la reducción de las tasas impositivas, así como a las menores utilidades empresariales, sobre todo mineras, de hidrocarburos y manufacturas (Recaudación tributaria cae 6.9% en junio por descensos en tributos internos, 15 julio, 2015).

Tasa de Interés. Según Parodi (2015), las decisiones de la Reserva Federal (Banco Central de los Estados Unidos) con respecto al manejo de sus tasas de interés han estado correlacionadas con la evolución del tipo de cambio en el Perú a lo largo de la historia económica reciente. Cuando disminuye, se produce una salida de dólares de USA y por ende un ingreso a otros países, entre ellos el Perú. La mayor cantidad de dólares disminuye el tipo de cambio. Lo contrario ocurre cuando la tasa de interés sube. La FED llevó a un rango de 0 a 0.25% su tasa de interés para reactivar la economía desde fines de 2008. Sin embargo, de un tiempo a esta parte, ya ha reconocido públicamente que deben subir su tasa, dados los resultados de la economía de los Estados Unidos. En simple, cuanto mejor esté esa economía, mayor probabilidad de subir la tasa de interés, “mejor” significa crecimiento, tasa de desempleo menor que 6% e inflación anual en torno de 2%, indicadores que se vienen cumpliendo.

La estabilidad política, financiera y económica del país, son los aspectos más relevantes a ser considerados, ya que gracias a ellos, se pueden atraer a futuros capitalistas extranjeros con la finalidad de poder invertir en nuestro país, sean proyectos de bienestar social, minería y diferentes rubros locales, que en si ayudaran a promover al empleo local, estimularan a la competitividad y sobre todo a una mayor conciencia de saber gestionar los recursos tanto naturales como de capital humano de forma racional.

Obras por Impuesto. Mediante la Ley N° 29230, creado por el Ministerio de Economía y Finanzas, se permite a las empresas realizar obras públicas en una localidad municipal o regional envés de pagar el impuesto al Estado, es beneficioso para las empresas

que lo aprovechan. Este monto para la ejecución de obras puede ser hasta el 50% del impuesto a la renta, cuyo beneficio impactará directamente en la buena imagen pública de la organización y en la generación de programas de responsabilidad social. Entre las empresas que más utilizan este beneficio se encuentra Backus ocupando el sexto lugar con 48.5 millones de soles acumulados entre el 2009 al 2014, cuyas obras benefician el aumento de empleo en la localidad (ver Figura 12).

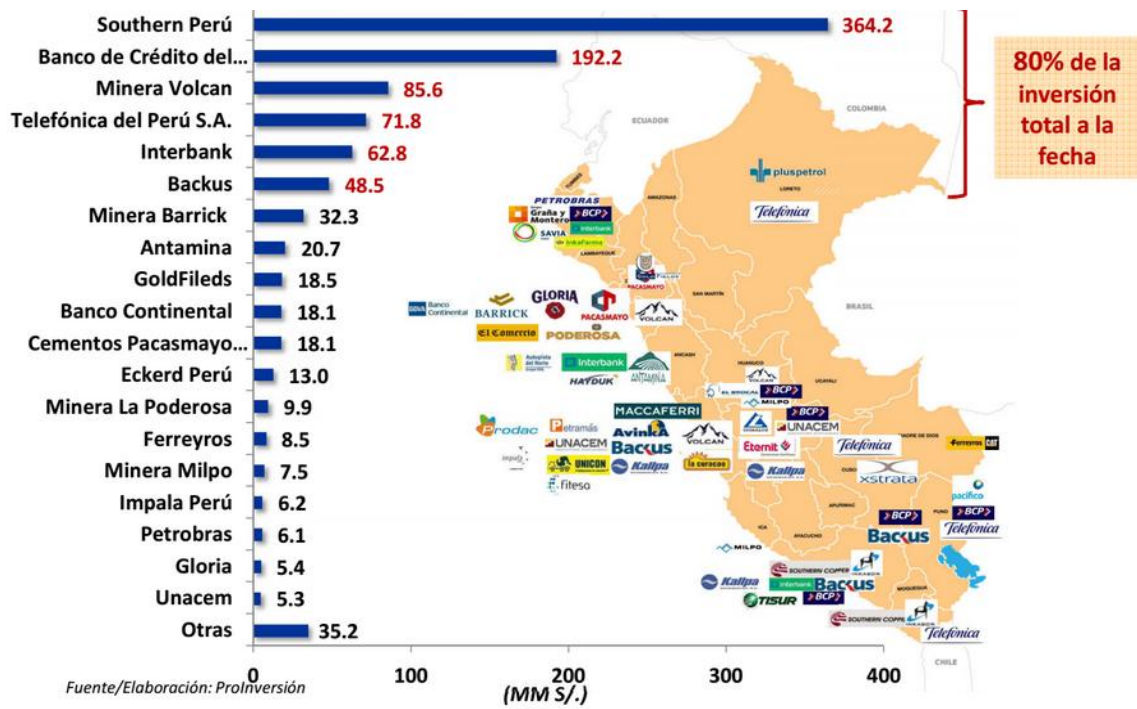


Figura 12. Empresas más activas en obra por impuestos 2009-2014
Nota. Tomado de “Tus impuestos hacen obras,” por ProInversión, 2015. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/FORO_INVERSIONPRIVADA/7_JBalcazar.pdf

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

A mitad del año 2014, la población del país alcanza los 30'814,175 habitantes, de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres. Lima cuenta con el 28.4% (8,751,700 personas) de la población peruana. Se estima que durante este año nacerán 581,450 personas y fallecerán 172,731, lo cual equivale a un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos

emigrantes) arroja una pérdida de 70,046 personas, por lo que finalmente el crecimiento anual al año 2014 asciende a 338,673 personas (INEI, 2014) (ver Figura 13).

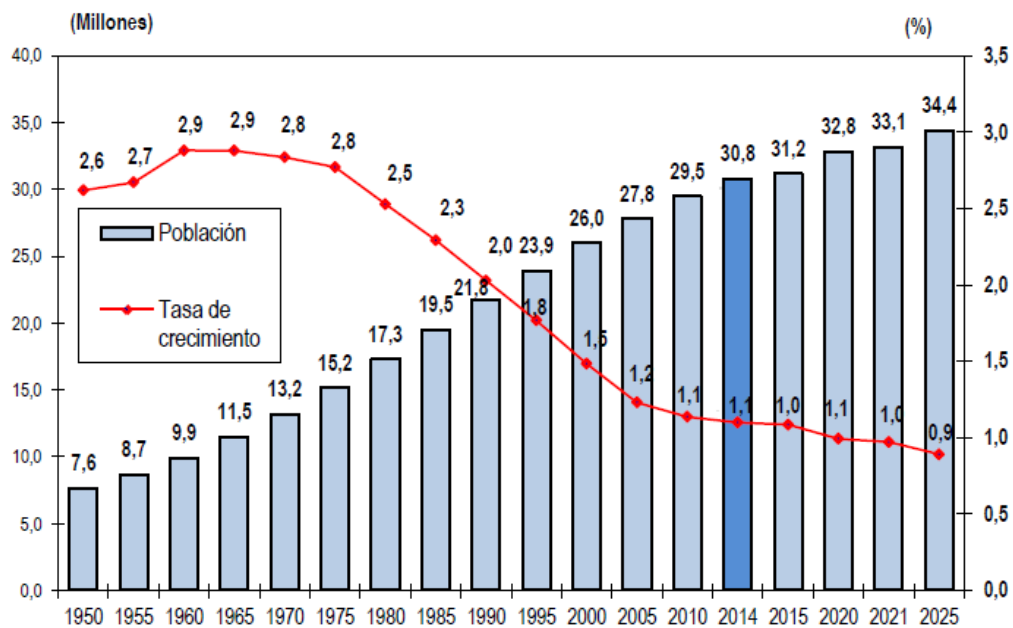


Figura 13. Población y tasa de crecimiento 1950-2025.

Nota. Tomado de “Reporte de Estado de Población Peruana,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Esto indica que cada año la población en nuestro país se va incrementando por lo que resulta importante analizar el crecimiento demográfico de nuestro país, para encontrar oportunidades de negocio e identificar en que regiones de nuestro país se podría estimular el consumo de productos ofrecidos por Backus con el objetivo de mejorar las ventas y posicionar la marca. Lo que permitiría generar nuevos puestos de trabajo que es uno de los temas de mayor preocupación en nuestra sociedad ante la desaceleración de la economía nacional.

Si se observa la pirámide poblacional 2014-2021, la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0,5% con respecto a la pirámide del 2021, esto indica que se estaría reduciendo la fecundidad (nacen menor número de niñas y niños), a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de

trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad) (ver Figura 14). Otro dato a considerar es que para el año 2014, el 61,4% de los habitantes del Perú se concentra en siete regiones: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno, Junín y Cusco.

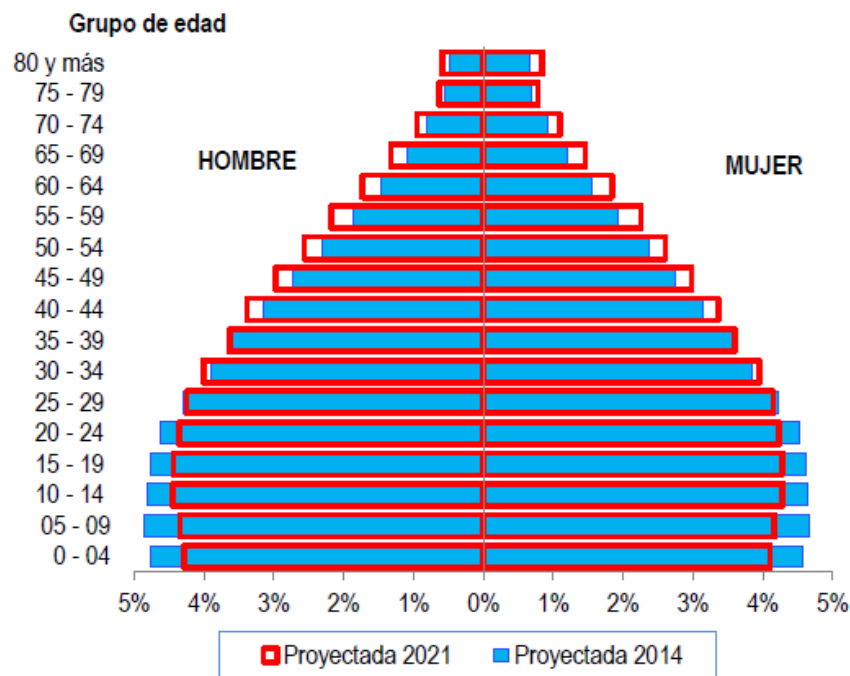


Figura 14. Pirámide de población, 2014 - 2021

Nota. Tomado de “Reporte de Estado de Población Peruana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

De acuerdo al informe elaborado por Gallup Healthways, Perú ocupa el puesto 91 entre 145 países en el ranking anual de bienestar. Este informe señala que tanto las conexiones sociales, la relación con la comunidad, las finanzas y el estado físico son las áreas en las que se indagó al momento de elaborar el Índice de Bienestar Global. Según la definición que hace el estudio, el sentido de “propósito” hace referencia a qué tanto aman los encuestados aquello que realizan día a día, y qué tan motivados están para lograr sus objetivos, en este punto Perú tuvo un puntaje de 48. Las relaciones interpersonales y amorosas fueron los componentes para establecer el índice de conexión social en donde Perú consiguió 74 puntos (Perú ocupa el puesto 91 entre 145 países en ranking de bienestar, 26 junio, 2015).

En cuanto a las finanzas, se evaluó la gestión económica que realizan los participantes, con el fin de reducir el estrés y aumentar la seguridad. Para establecer los dos últimos indicadores (comunidad y estado físico) se tuvo en cuenta el grado de satisfacción con el entorno en el que viven y el grado de la salud o energía que manifiestan los encuestados, respectivamente. Este resultado se debe en parte a una predisposición cultural positiva que tiene la región, sumada a la relativa estabilidad política y el crecimiento económico que tuvieron estos países en 2014.

A nivel más global, América por encima de otras regiones como Asia o Medio Oriente, demuestra ser el territorio con mayores índices de bienestar en cuatro de las cinco áreas estudiadas: sentido de propósito obtuvo un puntaje de 36%; conexiones sociales, 42,5%; finanzas registró, 35,2%; y estado físico tuvo 32,9%. Al parecer, la única situación que tiene menos satisfechos a la población de la región es la relación con la comunidad (29,7%), en la que Europa alcanza el liderazgo con 39,9%. (Perú ocupa el puesto 91 entre 145 países en ranking de bienestar, 26 junio, 2015).

Tasa de desempleo. Es un indicador que refleja la parte de la población activa que busca empleo sin éxito, alcanzó una tasa de 7,0 durante el primer trimestre del 2015, ligeramente mayor al 6,9 por ciento observado en 2014. En el primer trimestre de 2015 el número de personas desocupadas creció 1,3 por ciento, mientras que la Población Económicamente Activa (PEA) creció 0,2 por ciento (ver Figura 15).

Gracias al boom de la gastronomía peruana se ha logrado un crecimiento de la actividad turística generando nuevas actividades relacionadas a la misma lo que ha permitido desarrollar nuevas fuentes de trabajo. Dentro de este contexto se ubica el nuevo gusto por acompañar la comida con una cerveza como parte del concepto de que a través de nuestra variada gastronomía se crean nuevas experiencias.

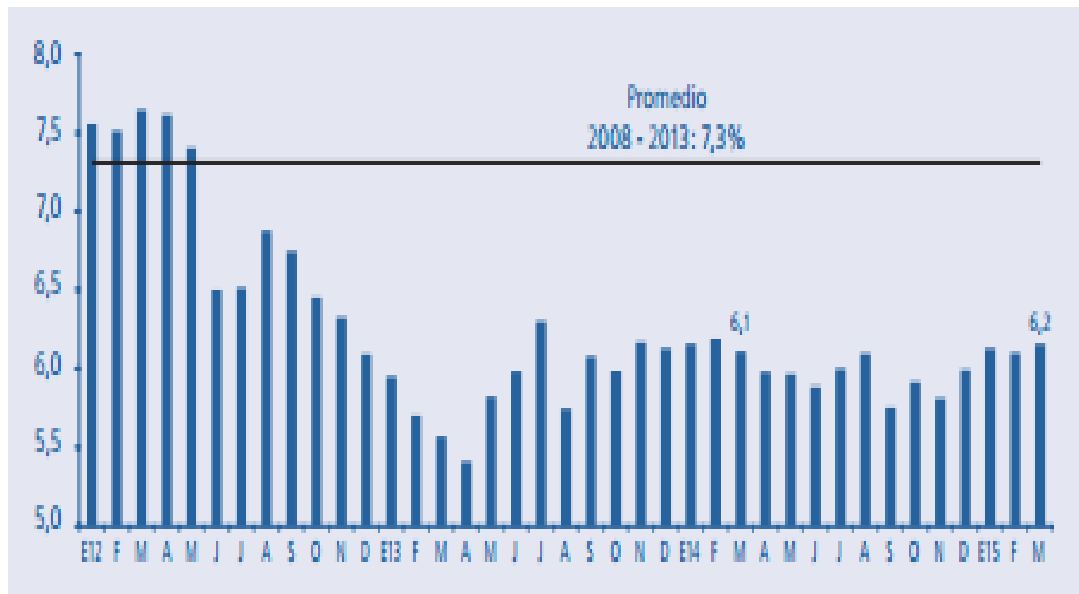


Figura 15. Tasa de desempleo: enero 2012 – marzo 2015.

Tomado de “Reporte de Inflación Mayo 2015,” por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El establecimiento de estrategias tecnológicas y científicas (de corto, mediano y largo plazo) favorece la competitividad y la atractividad de un país, atrayendo nuevas fuentes de inversión. Actualmente, naciones con economías desarrolladas están enfocándose en países en vías de desarrollo como oportunidades de expansión comercial, lo que les permitirá consolidarse en el mercado mundial. Los gobiernos de la región son cada vez más conscientes de las ventajas de mejorar la educación (a través de la creación de institutos de investigación y desarrollo por ejemplo) que favorezcan industrias como la agrícola, manufacturera y automotriz.

En lo que se refiere a estadísticas de acceso de los hogares peruanos a la tecnología resalta que el 53.9% de los hogares de Lima Metropolitana disponen por lo menos de una computadora, en el resto urbano el 32.3% y el 5.3% de los hogares rurales. El 44.3% de los hogares de Lima Metropolitana tienen internet, el 18.0% del resto urbano y apenas el 0.8% de

los hogares del área rural. El 82.2% de los hogares dispone de una computadora, mientras que el 17.8% de hogares cuenta con 2 y más computadoras (INEI, 2013) (ver Tabla 20).

Tabla 20

Hogares con Acceso a Computadora e Internet (en porcentajes)

Área de residencia	Oct-Nov-Dic 2012		Oct-Nov-Dic 2013 P/		Variación absoluta (En puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	30.5	22.4	30.5	21.2	0.0	-1.2
Lima Metropolitana	50.9	44.8	53.9	44.3	3.0	-0.5
Resto urbano 1/	33.1	19.2	32.3	18.0	-0.8	-1.2
Área Rural	4.3	0.7	5.3	0.8	1.0	0.1

1/ No incluye Lima Metropolitana

P/ Preliminar

Nota. Tomado de "Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares," por INEI, 2013. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>

El incremento de personas que acceden a la tecnología, principalmente a través de un computador con acceso a internet, les permite obtener todo tipo de información en cualquier momento, por lo tanto acceder a oportunidades de negocios, lo que sería beneficioso para la economía del Perú. Lamentablemente no todas las personas tienen la oportunidad de acceder a internet, o bien no tienen los medios económicos para contar con un computador, a pesar de la gran oferta que hoy ofrece el mercado tecnológico. Existe un mercado potencial conformado por aquellas personas que no cuentan con fácil acceso a la tecnología, lo que a su vez se convierte en una oportunidad por aprovechar.

Según Ben Schneider, presidente de Indra en Perú, hace falta liderazgo político y mayor conciencia del ciudadano sobre cómo soluciones tecnológicas pueden mejorar problemas, como por ejemplo el tráfico y la inseguridad ciudadana. Por ejemplo, hoy existen las denominadas *smart city*, que integran tecnológicamente los servicios que se brindan a los ciudadanos para que su hábitat sea lo más amigable, eficiente y sostenible posible; y optimiza

el tiempo del ciudadano, le permite interactuar con su gobierno de manera amigable y actúa como una ventanilla única. Las ciudades que no se van convirtiendo gradualmente en inteligentes, van a quedar paralizadas. Liderar el cambio a *smart city* en las ciudades peruanas es una tarea compartida entre el gobierno, el sector empresarial y los ciudadanos (Salas, 2015).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es uno de los diez países de mayor diversidad biológica del mundo, esto se debe a que cuenta con ecosistemas, especies y recursos genéticos muy variados. Asimismo, por sus características geográficas, es vulnerable a las variaciones del clima y a los riesgos de los fenómenos naturales que ocasionan. En cuanto a los residuos sólidos ha experimentado un incremento significativo, una de las causas es el crecimiento económico, estimándose una generación diaria de 23,260 toneladas. La gestión de las autoridades es aún insuficiente, en términos de porcentajes el Perú sólo dispone en rellenos sanitarios el 26%, se recicla el 14.7% y se vierte al ambiente el 59.3% del volumen de los residuos generados.

Los fenómenos climáticos que se vienen presentando, y que perjudican principalmente a los sectores agrícola y pesquero, son producto del poco cuidado que tienen las personas y empresas por el medio ambiente. Ante esta situación, Bianca Dager, Directora Corporativa de Soluciones Ambientales Totales (SAMBITO) indicó que urge que las empresas del sector privado y las entidades del Estado tomen las medidas necesarias para controlar las altas emisiones de gas y el mal uso del agua (Medio ambiente: Desafíos de las empresas latinoamericanas para los próximos años, 12 junio, 2015).

Las políticas ambientales en Latinoamérica se están fortaleciendo, como consecuencia de que los países de la región están teniendo un crecimiento importante y esta misma población genera más residuos, más gente se moviliza por transporte particular y eso genera altas tasas de emisiones de gas. Jamás se debe dejar de lado los aspectos ecológico-

ambientales, pues el creciente impacto que se está teniendo sobre los recursos naturales por las actividades industriales distorsiona al medio ambiente, depredando cada vez más los bosques amazónicos, los acuíferos subterráneos son contaminados con cianuro provenientes del procesamiento de minerales de las pequeñas y medianas empresas mineras que se instalaron en Puno, contaminación en los mares debido a la pesca artesanal con el uso de dinamita etc. Ante la abundancia de recursos naturales del Perú se hace un factor crítico una adecuada gestión de los mismos, de forma responsable y eficiente.

Problemas de sostenibilidad medioambiental están vinculados al crecimiento de la población, con la pobreza, desigualdad social y con los hábitos de consumo excesivo dada la bonanza económica de los últimos 10 años. Las empresas deben identificar, adquirir y adaptar aquellas tecnologías que permitan mantener la sostenibilidad del medio ambiente como por ejemplo mejorar la gestión de residuos, emplear energía renovable o contar con un sistema de purificación de agua.

Según De la Puente (2015), por su impacto en las estructuras de poder y gobierno, los conflictos socio ambientales son sin duda alguna, la principal causa del freno de la industria minera formal en el país. Se trata de conflictos que podrían haberse minimizado desde hace ya un par de gobiernos si el Estado hubiera tenido una actuación decidida al respecto. Debe existir en forma persistente una responsabilidad compartida entre empresa y gobierno en cuanto a responsabilidad social y ambiental, que promueva el respeto a las normas ambientales y las comunidades involucradas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE permitirá cuantificar los resultados para identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno externo (D'Alessio, 2012) (ver Tabla 21). La empresa tiene un puntaje de 3.40 lo que indica que responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas.

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento de la población económicamente activa (PEA)	0.12	4	0.48
2. Incremento del Consumo Per cápita de cerveza	0.12	4	0.48
3. Altas barreras de entradas al sector de cerveza	0.11	4	0.44
4. Incremento del poder adquisitivo del PEA	0.12	4	0.48
5. Incremento del sector turismo y gastronómico	0.11	4	0.44
6. Surgimiento de consumidores con nuevos estilos de vida	0.07	4	0.28
7. Incentivo tributario del gobierno a proyectos empresariales vinculados a la innovación	0.05	3	0.15
Subtotal	0.70		2.75
Amenazas			
1. Desaceleración de la economía peruana	0.05	2	0.10
2. Alto nivel de mercado ilegal de bebidas alcohólicas	0.05	2	0.10
3. Incremento de precios de los principales insumos	0.05	2	0.10
4. Cambio en la preferencia de los consumidores por bienes sustitutos por tema de precios y gustos	0.05	2	0.10
5. Falta de una adecuada infraestructura en transporte y comunicaciones por parte del Estado	0.05	2	0.10
6. Variación del tipo de cambio (descalce financiero)	0.05	3	0.15
Subtotal	0.30		0.65
Total			3.40

Nota. 4= Responde muy bien, 3=Responde bien, 2= Responde promedio, 1=Responde Mal

3.5 Backus y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Backus cuenta con un gran poder de negociación con sus proveedores, con un nivel de facturación de más de US\$ 400 millones en compras anuales y cerca de 6 mil proveedores de bienes y servicios, lo que constituye un motor para el desarrollo de otras industrias en el Perú. Cabe mencionar que Backus logró incrementar la capacidad de sus almacenes para materiales en 25%, evitando así la contratación de almacenes externos. Asimismo, Backus suscribió un contrato marco con el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. de hasta US\$ 30 millones y otro contrato con Macquarie Bank por el mismo monto. Esto con el objetivo de cubrir las fluctuaciones en los precios de commodities que afectan a la industria. Por otro lado, ha

logrado negociar los periodos de pago con el 70% de sus principales proveedores de materia prima (cebada, maíz y malta), con los cuales ha logrado plazos de pago de hasta 120 días a través de factoring (Alva et al., 2013).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder negociador está relacionado con la demanda, la sensibilidad de la demanda de cerveza está afecta a variaciones del ingreso per cápita de la población y al precio final de la cerveza. Por tanto, la fidelidad de los consumidores juega un papel importante en el poder de negociación, lo que explica la relevancia de las estrategias de ventas y marketing en la industria; donde Backus ha logrado consolidar a sus principales marcas en el *Top of mind* de sus consumidores y así mantener, en un nivel bajo, el poder de los compradores frente a la empresa (Alva et al., 2013).

Backus, líder de la industria cervecera en Perú, depende de su amplia red de distribuidores para llegar a los diferentes compradores y consumidores tanto a nivel nacional como internacional. El éxito que tiene Backus para generar un alto nivel de ventas es gracias a que alcanza a más de 198,000 puntos de venta a nivel nacional, la buena forma de trabajo garantiza este crecimiento sostenible por su cobertura en diferentes regiones: selva, sierra y costa. Los compradores de Backus son variados, estos pueden ser mayoristas, detallistas, minoristas y bodegas; de esta forma tiene un mayor alcance para llegar al consumidor, la identidad del consumidor con las diferentes marcas hace que los compradores repongan sus stocks y compren de una manera más frecuente. Asimismo, la oferta de productos que pueden ser sustitutos es alta, dentro de estos se pueden considerar el pisco y el ron por el precio, además porque el pisco está muy relacionado a la identidad peruana. Sin embargo por la idiosincrasia y costumbre que tienen los peruanos con la cerveza, esta bebida tiene una mayor demanda y puede encontrarse en diferentes puntos de venta tanto por su precio y accesibilidad al producto. La venta de cerveza en el Perú aún está por desarrollarse más a

comparación de países vecinos como Venezuela y Colombia, sin embargo por su nivel de consumo el poder que tienen los compradores podría considerarse limitada por la demanda de los consumidores versus la oferta de marcas con la que cuenta Backus, que de acuerdo a las categorías mencionadas varían tanto en precio como en preferencias. Entonces el mix de la distribución y preferencia de los consumidores hace que los compradores demanden más cerveza de Backus, ya que son ellos los que piden la marca, generando un ingreso a sus compradores y haciendo crecer su negocio.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el Perú, existe una amplia gama de productos sustitutos como el whisky, el vodka, el ron y el pisco; los cuales han tenido un incremento en su consumo como consecuencia de la evolución del perfil aspiracional de los consumidores. A pesar de ello, el consumo de cerveza en el Perú en los últimos años se ha incrementado como bebida formal, frente a licores de dudosa procedencia. Lo cual demuestra que el consumidor peruano está cambiando sus hábitos, migrando de productos como el whisky a cervezas de categoría Premium como la marca Cusqueña de Backus (Alva et al., 2013).

El principal sustituto de la cerveza en el Perú es el vino. Según un informe situacional de salud de la población adulta mayor (2012) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el área urbana las bebidas de mayor consumo fueron la cerveza (61.8%) y el vino (21.7%); y, en el área rural la cerveza (48.7%) y chicha de jora (18.6%) (INEI, 2012).

Otro de los productos sustitutos de la cerveza es el aguardiente (destilado de caña de azúcar) producto con fuerte arraigo en provincia. Este producto, es fabricado por empresas pertenecientes a las regiones. Dentro de sus fortalezas tiene el precio más bajo de las bebidas alcohólicas y puede ser expendido en diferentes cantidades (en suelto o al por menor). Las

ocasiones de consumo son diversos, pero en la mayoría de los casos en las reuniones o fiestas costumbristas de las provincias.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Existen importantes barreras de entrada dentro de la industria, las cuales están dadas por: (a) la amplia red de distribución, (b) el fuerte reconocimiento, y (c) lealtad del consumidor hacia las principales marcas de Backus, lo cual le otorga un consolidado liderazgo en el país y representa una gran fortaleza para la empresa dentro de la industria. Dentro de las amenazas, se pueden mencionar: (a) los cambios regulatorios como modificaciones al Impuesto Selectivo al Consumo, y (b) restricciones a la publicidad y/o a la comercialización, siendo barreras asociadas al gobierno de turno, las cuales podrían afectar a la industria cervecera (Alva et al., 2013).

Para realizar un análisis detallado de la amenaza de los entrantes se debe considerar factores como: (a) economías de escala, (b) diferenciación del producto, (c) el costo de cambio, (d) acceso a tecnología de punta, (e) acceso a materia prima y (f) la curva de la experiencia. El análisis de estos factores permitirá una comprensión integral del dinamismo de los nuevos entrantes.

El primer factor a ser considerado son las economías de escala, factor que Backus ha sabido aprovechar de forma efectiva, ya que cada producto se elabora en diferentes plantas con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y, principalmente, reducir los costos. Sin embargo, si se hace una comparación con otros competidores, la atractividad del mercado peruano se reduciría por una mayor magnitud de economías de escala de otros países de la región.

El segundo factor es la diferenciación del producto, pues la cerveza peruana es una bebida alcohólica que utiliza diversas materias primas para su elaboración, logrando una gran variedad, clasificada por tipos, región, estrato socio económico, contenido de alcohol y

presentación del envase. Asimismo existe una amplia gama de marcas, las que Backus ha posicionado de forma estratégica en el mercado, convirtiéndose en una barrera de entrada a nuevos competidores, por el desconocimiento de las preferencias del consumidor peruano y la variedad de cervezas que ofrece Backus.

El tercer factor es el del costo de cambio, el que es considerado como una barrera de entrada de Backus, dado el alto grado de especialización, la experiencia desarrollada en la industria, el conocimiento del mercado que tiene la compañía y el posicionamiento alcanzando en la mente de sus consumidores. Además cabe destacar su alto grado de integración vertical gracias al establecimiento de alianzas estratégicas con empresas del rubro de envases, transportes, distribuidores lo cual consolida su posición en la industria cervecera y hace difícil el poder incursionar en este tipo de mercado a través de estos canales. Sin embargo jamás se debe desestimar el acceso de competidores externos, muestra de ello es la presencia de una gran variedad de cervezas extranjeras que tienen presencia en distintos canales detallistas como supermercados, tiendas, restaurantes.

El cuarto factor es el de acceso a tecnología de punta, en este caso Backus ha sabido aprovechar su sólida posición financiera para dotarse de capital humano e infraestructura operativa, para lograr mejoras sustanciales a sus procesos y productos lo cual le han permitido obtener una situación de liderazgo en la industria y generado una barrera muy alta por superar de parte de sus competidores. Hecho que se ve evidenciado en las importantes inversiones que ha hecho la compañía en adecuación y construcción de plantas para incrementar su capacidad productiva, manejo adecuado del agua, promover el cultivo del maíz en el mercado local, mejorar y optimizar sus proceso, etc.

El quinto factor es el de acceso a materia prima, es este aspecto Backus ha tomado la iniciativa de apoyar a los agricultores locales con el fin de que estos logren un manejo adecuado de sus cultivos y obtengan mejores productos que le permitan mejorar sus ingresos

y por ende elevar su calidad de vida. En contraparte Backus logra tener la posibilidad de generar la opción de disponer de un proveedor local de materia prima y de promocionar el desarrollo local. Lo cual minimiza los riesgos en la subida de los precios, la indisponibilidad de acceso a los insumos frente a factores climáticos, etc.

El sexto factor es el de la curva de experiencia, en el cual Backus ha desarrollado un amplio conocimiento del proceso productivo y de comercialización de la cerveza. Este factor de curva de experiencia se ha visto dinamizado rápidamente en el mercado latinoamericano debido a un proceso continuo de adquisiciones lo que ha originado la creación de oligopolios en los mercados, por temas de posicionamiento de mercado internacional. Todo este proceso ha permitido a las empresas locales el poder adquirir el *know how* de estas empresas multinacionales, lo que ha repercutido en la adecuación de sus procesos a estándares internacionales, exigiéndolas ser más competitivas e innovadoras. Como dato, los ocho fabricantes de cervezas en el mundo comprometen alrededor del 85% del mercado latino, observándose un marcado dominio de la brasileña Ambev, y el Grupo Modelo de México que concentran conjuntamente más del 60% del total.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Las cervezas artesanales están subiendo como la espuma. Han pasado de ser apenas tres a quince marcas en Lima en cuatro años. Sus ventas se están incrementando a un ritmo del 5% mensual. El boom culinario ha afinado el paladar de los peruanos, que ahora buscan distintos sabores para acompañar sus comidas. Dentro de este contexto se ubica el nuevo gusto por las cervezas artesanales. Y esto se comprueba por el crecimiento del sector, de las tres marcas que existían en el 2011, ahora hemos pasado aproximadamente a 15 solamente en Lima, entre las que destacan nombres como Nuevo Mundo, Barbarian, Cumbres, Maddock y Magdalena.

El mercado cervecero ha experimentado un refrescante crecimiento en la oferta y su propia variedad gracias a la popularidad que han ganado las marcas artesanales, con productos originales y diversos. “Ante la calidad y la variedad, el público se inclina hacia la variedad, ya que siempre tiene la posibilidad de encontrar algo mejor”, comenta Andrés Lefevre, gerente de Barranco Beer Company, quien considera que en nuestro país existe una gran cultura cervecera. Gracias a esta nueva tendencia, el público ahora tiene la oportunidad de experimentar nuevos sabores y marcas. Lefavre detalla que las ventas de cerveza artesanal se han incrementado un 5% cada mes. La calidad es otra cualidad que caracteriza a la ‘chela’ artesanal (Velarde, 2015).

Ambev inicia sus operaciones en Perú en el año 2005, con su fábrica en Huachipa, ocupando un 16% de mercado aproximadamente con la cerveza Brahma, oficialmente en ese año Backus se enfrenta a un gran competidor. Otro factor a tener en cuenta es el precio de estas cervezas, pues pueden llegar a costar de tres a cuatro veces más que una tradicional. La producción artesanal obliga a la importación de los insumos, lo que eleva los costos del producto final. A eso se suman los tributos que se aplican a este tipo de productos, como el impuesto selectivo al consumo, que pueden elevar su precio en un 30%. Por eso los productores artesanales están trabajando en la conformación de una asociación que les permita mejorar las condiciones para competir en este mercado. Esta incluiría a 14 productores y se espera que se concrete en los próximos meses.

3.6 Backus y sus Referentes

La situación actual de la industria de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en el país es favorable, esto se ve reflejado en el incremento del consumo per cápita que ha ido en aumento. Asimismo se analizó la organización comparándola con las empresas que son tomadas como referentes, como se aprecia en la Tabla 23 de la Matriz Perfil Referencial (MPR). En lo que se refiere al profit, se compara el costo de los bienes que vende Backus

frente a los ingresos que se derivan de estos bienes, es el ratio porcentual entre la ganancia bruta y los ingresos totales y esto me ayuda a comparar el valor de la compañía frente a mis competidores y la formula es: $(\text{ventas netas} - \text{costo de los bienes vendidos}) / \text{ventas netas}$, por lo que en líneas generales arroja un valor del 72% lo cual indica que Backus tiene un mejor valor en el mercado local frente a sus competidores.

El profit se genera con ahorro en costos de operación y financiamiento de algunos proyectos que la compañía Backus ha ido gestionando con la finalidad de ampliar su capacidad productiva en algunas de sus plantas a nivel nacional. Por ende a su vez se invirtió en bienes de capital como maquinaria, equipo, capacitación al personal con la finalidad de que la compañía Backus sea más competitiva a nivel de su eficacia operativa y eficiencia de sus procesos, racionalizando el uso de sus materias primas para la elaboración de la cerveza.

El profit también puede mejorar según como Backus maneje sus activos financieros, por lo que el precio de su acción es cada vez más valorizada en la bolsa de valores de Lima, dada la venta y compra de acciones, como maneja estratégicamente sus bonos en las bolsas internacionales y comparando a su vez el precio de los commodities (el precio del maíz, el petróleo etc.) a nivel internacional con el único objetivo de asegurar el aprovisionamiento de sus principales materias primas que en este caso serían; el maíz, la cebada y el lúpulo.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Tabla 22

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Backus		Ambev		Ajeper	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cadena de abastecimiento y distribución a nivel nacional	0.18	4	0.72	2	0.36	2	0.36
2. Identidad de marca	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
3. Capital de inversión	0.17	3	0.51	2	0.34	2	0.34
4. Ubicación estratégica de las plantas de producción	0.12	3	0.36	1	0.12	1	0.12
5. Poder de negociación con proveedores	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
6. Poder de negociación con compradores	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
7. Portafolio de marcas	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10
8. Participación de mercado cervecero	0.12	4	0.48	2	0.24	1	0.12
9. Política de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.30		1.98		1.71

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor

Tabla 23

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Peso	Backus		Ambev (EEUU)		Ambev (Brasil)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cadena de abastecimiento y distribución a nivel nacional	0.18	4	0.72	4	0.72	3	0.54
2. Identidad de marca	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3. Capital de inversión	0.17	3	0.51	4	0.68	4	0.68
4. Ubicación estratégica de las plantas de producción	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5. Poder de negociación con proveedores	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6. Poder de negociación con compradores	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7. Portafolio de marcas	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
8. Participación de mercado cervecero	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
9. Política de precios	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		3.30		3.87		3.49

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor

3.8 Conclusiones

De acuerdo a la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), Backus es la empresa que lidera el mercado local con un puntaje de 3.30 frente a la competencia. Le sigue Ambev ocupando el segundo puesto con 1.91 y finalmente Ajeper que ocupa el tercer puesto con 1.71.

De acuerdo a la Matriz Perfil Referencial (MPR), se ha considerado como referentes de la industria cervecera a países como EEUU y Brasil los cuales son líderes en la comercialización y producción de bebidas a nivel mundial. En este caso Backus obtuvo 3.30, que representa un valor por debajo de los obtenidos por Ambev (EEUU) y Ambev (Brasil), lo que refleja que existen oportunidades de mejora para algunos factores claves del éxito.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realiza el análisis interno de la compañía Backus con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades. A través de este análisis se busca aprovechar sus fortalezas y potenciar o mejorar sus debilidades. Para ello se identifica cuáles son las principales características de la compañía que son difíciles de ser imitadas por la competencia, brindándole una ventaja competitiva en el mercado. Algo importante a tener en cuenta en el negocio cervecero es que este requiere de adecuados canales de comercialización y transporte para poder hacer llegar su propuesta de valor a los clientes y consumidores finales, cumpliendo con criterios de calidad, eficiencia y oportunidad.

Según D'Alessio (2013), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y mejorar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarla en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente esas fortalezas.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según (D'Alessio, 2013) el análisis AMOFHIT presenta los aspectos más relevantes a considerar en el análisis y auditoría interna de una organización con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades. Los aspectos a ser analizados se inicia con la auditoría de las áreas funcionales clásicas, tales como: (A) Administración y gerencia, (M) Marketing y ventas & investigación de mercado, (O) Operaciones y logística e infraestructura, (F) Finanzas y contabilidad, (H) Recursos humanos & cultura, (I) Sistemas de información y comunicaciones, y (T) Tecnología e investigación y desarrollo.

El objetivo principal de este análisis es determinar las fortalezas y debilidades que ayuden a desarrollar la matriz de evaluación de factores internos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La dirección General de Backus mantiene una relación directa con su matriz corporativa SABMiller, por lo que algunas de sus decisiones de gestión están fuertemente vinculadas a la misma. Como parte de una adecuada administración y gestión Backus cuenta con un plan estratégico que le permite gestionar su visión y objetivos de largo plazo. Además se apoya de un fuerte liderazgo de sus gerentes y directivos junto a una adecuada cultura organizacional, los cuales resultan claves para una exitosa gestión. También es importante mencionar la reputación, la calidad y experiencia de su equipo directivos como actores que están alineados a las estrategias a desarrollar por la compañía. El directorio de Backus y las respectivas gerencias están conformados por ejecutivos (ver Tabla 24). A continuación se muestra el organigrama actual de Backus (ver Figura 16).

Tabla 24 *Directorio Backus*

Directorio Backus

Nombre	Cargo	Desde
Alejandro Santo Domingo Dávila	Presidente	2002
Francisco Mujica Serelle	Vicepresidente	2008
Manuel Romero Caro	Director	2004
Carlos Bentín Remy	Director	2004
Alex Paul Gastón Fort Brescia	Director	2008
Juan Carlos García Cañizares	Director	2003
Pedro Pablo Kuczynski Godard	Director	2008
José Antonio Payet Puccio	Director	2005
Carlos Alejandro Pérez Dávila	Director	2002
Karl Lippert	Director	2011
Jonathan Solesbury	Director	2011
Andrés Mauricio Peñate Giraldo	Director	2013
Fernando Zavala Lombardi	Director	2013
Carmen Rosa Graham Ayllón	Director	2014
Felipe Osterling Parodi	Director	2004

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus y Johnston, 2014. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

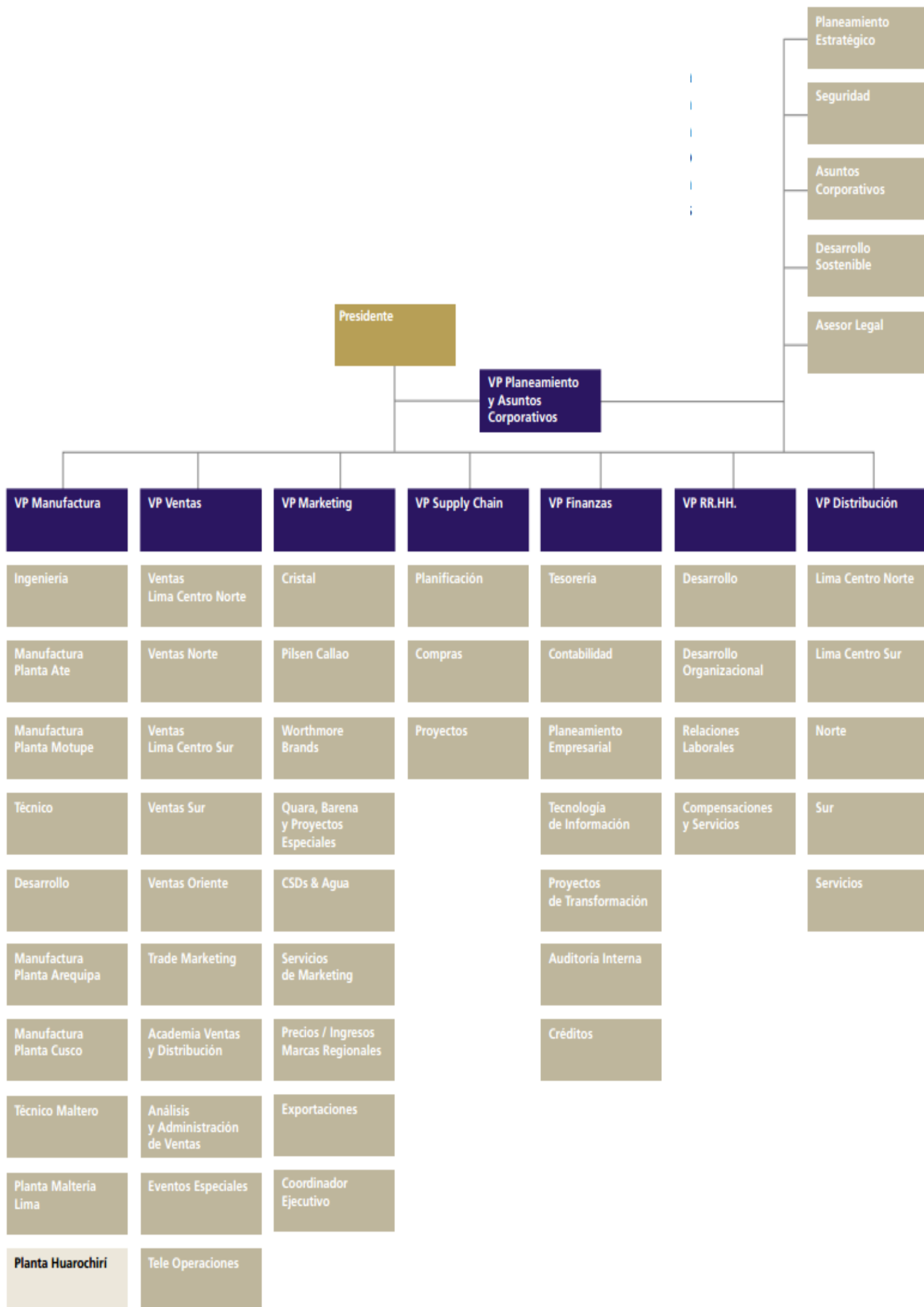


Figura 16. Organigrama actual de Backus. Adaptado de “Organigrama de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.,” por Backus y Johnston, 2011. Recuperado de <http://www.sabmiller.com/docs/default-source/investor-documents/reports/2011/sustainability/backus-39-sustainable-development-report-2011.pdf?sfvrsn=4>

Tabla 25

Plana Gerencial

Nombre	Título	Cargo	Desde
Fernando Zavala Lombardi	Economista	Gerente General	2013 a la fecha
Rodrigo Iván Mejía Miranda	Psicólogo	Gerente de Ventas	2013 a la fecha
Augusto Rizo Patrón Bazo	Especialista en Transportes	Gerente de Distribución	2006 a la fecha
Bret Rogers	Administrador de Empresas	Gerente de Recursos Humanos	2006 a la fecha
Rolando Ramón Caro Härter	Ingeniero Químico	Gerente de Manufactura	2011 a la fecha
Luis Felipe Cantuarias Salaverri	Abogado	Gerente de Asuntos Corporativos	2010 a la fecha
Paul Aloysius D'Silva	Licenciado en Comercio	Gerente de Finanzas	2014 a la fecha
Raúl Ferrero Álvarez Calderón	Economista	Gerente de Finanzas	Hasta Julio 2014
Gustavo Noriega Bentín	Administrador de Empresas	Gerente de Logística	2011 a la fecha
Julian Coulter	Licenciado de Economía y Negocios	Gerente de Marketing	2012 a la fecha
Fernando José Alegre Basurco	Ingeniero Industrial	Gerente de Planeamiento Estratégico	2013 a la fecha

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus y Johnston, 2014. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2013), el marketing es entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización; es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas con el producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de herramientas de investigación y segmentación de mercados, y posicionamiento de productos.

Backus se encuentra orientado a la mejora continua de sus procesos y productos, así como al brindar una propuesta de mejora en el mix de marcas como oferta de valor a sus clientes (ver Figura 17). La marca Cristal ya se creó una *lovemark*. Con más de 90 años en el mercado peruano, la marca pretende mantener el liderazgo en su categoría relacionándose con conceptos estratégicos como la peruanidad, la gastronomía y el fútbol.



Figura 17. Portafolio de marcas.

Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus y Johnston, 2014. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

El director ejecutivo de las Marcas Mainstream de Backus, Garboza, sostuvo que la marca se preocupa mucho por estar cerca del peruano promedio. La estrategia es continuar cerca de la gente, que la gente sienta que se identifica con Cristal. La propuesta va por el lado de la diversión, celebración y orgullo de ser peruanos. El perfil del consumidor de Cristal es hombre, tiene 25 años y pertenece al Nivel socio-económico C. Sin embargo, Garboza precisó que el *target audience*, la audiencia susceptible de recibir un mensaje de Cristal, es más amplio. Cristal, al ser una marca nacional, debe tener mensajes que crucen y sean transversales, integradores e inclusivos (Salas, 2015).

Se desarrollan diversas campañas de publicidad y marketing, como muestra se señalan las siguientes cifras:

- 50,000 son los eventos anuales, relacionados con fiestas patronales, en los que participa Cristal.
- 68% de la facturación de las principales marcas de Backus representa los ingresos de Cristal, siendo la marca más rentable del grupo.

La conexión con la gastronomía por *Mistura* ocurre todos los años. En diferentes provincias, hay ‘mini misturas’ y también hay presencia. Se está de manera constante con el fútbol local y el fútbol bandera, cuando la Selección peruana juega, también se activa. Son plataformas que permiten estar todo el tiempo y por picos con campañas mucho más grandes, dijo Garboza (Salas, 2015).

Gracias a sus adecuadas estrategias de marketing y ventas; unido a su diverso portafolio de marcas, la compañía Backus se ha ido consolidando progresivamente como líder del mercado en la producción y comercialización de bebidas alcohólicas. Este mix de productos se encuentra dirigido a diferentes segmentos de clientes, los cuales pueden se muestran en la Tabla 26.

Tabla 26

Segmentos por Marcas

Segmentos	Marcas	Valor
Súper Premium	Peroni, Miller, Abraxas y Grolsch	Miller Genuine Draft: continuó su plan de expansión e incrementó el impacto y la base de distribución de la marca Peroni Nastro Azzurro: creció 28% frente al año anterior
Worthmore Premium	Cusqueña de trigo y Red Lager	Cusqueña: mantiene su posición de marca premium con un 11.73% de participación en volumen y es reconocida como una de las cervezas de más alta calidad
Mainstream	Cristal, Pilsen Callao Pilsen Trujillo	Cristal: La marca principal del mercado <i>mainstream</i> , “la cerveza que invita a celebrar la unión de los peruanos” Pilsen Trujillo: La marca líder en Trujillo y Puno alcanzó una participación de mercado de 73% en el primero Pilsen Callao: logró crecimientos significativos durante el año 2014, con más de 18% en volumen de ventas y consolidó un año más su posición <i>upper mainstream</i> a nivel nacional.
Economy Regional	Trujillo San Juan y Arequipaña	Arequipeña: Líder en el mercado de Arequipa con 64% San Juan: Lidera el mercado de Pucallpa con una participación de mercado de 68%.
Mujeres Adolescentes y Niños	Quara Guarana, Viva y Maltin Power	Maltin Power: retomó con éxito el crecimiento en ventas con un incremento de 18% frente al del 2013 Guaraná Backus: continúa creciendo como la tercera marca de gaseosas
Deportista y Salud	Agua Mineral San Mateo, Cristalina y Agua Tónica	San Mateo: obtuvo un crecimiento de 20% frente al 2013 en volumen de ventas, con un mayor desarrollo en provincias

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus y Johnston, 2014. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

Según D’Alessio (2013), el área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como de servicios, involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento, y calidad. Además, como lo citó Skinner (1985), profesor de la universidad de Harvard, es el área responsable de por lo menos el 75% de la

inversión de la empresa, 80% de su personal y 85 % o más de los costos, cuyo tratamiento por la alta gerencia debe ser fundamentalmente estratégico y no meramente operacional.

En este sentido Backus, teniendo en cuenta la necesidad de buscar operaciones eficientes y economías con escalas adecuadas a sus procesos productivos; unido a un eficiente manejo de control de stock de inventarios y rotación de productos; ha continuado realizando durante el año 2014, actividades enfocadas a la optimización de la cadena de suministro, logrando incrementar los niveles de predictibilidad, efectividad y eficiencia.

Frente a una intensa dinámica de innovación comercial, se adecuaron procesos para entregar un servicio apropiado basado en la mayor complejidad logística, se fortaleció el proceso de planificación de ventas y operaciones (S&OP), el cual es un foro inter -funcional que busca tomar decisiones basadas en: (a) La comprensión global de la demanda futura, (b) la capacidad de servicio, y (c) el impacto financiero. Además, se optimizaron los niveles de inventario de materiales y productos terminados, así como la implementación de nuevos modelos y sistemas de planificación del suministro y de la producción, lo cual permitirá que las diversas áreas se encuentren más integradas y sincronizadas al momento de gestionar los inventarios de productos terminados a nivel nacional.

En lo que respecta a la función de compras, se inició un proceso de adaptación con la finalidad de convertirse en una sola función integrada a nivel global. Esta nueva gestión permitió una mayor integración de la función en distintos niveles de la estructura, un mayor acercamiento a los clientes internos y una atención más personalizada de sus requerimientos.

Además esto ha propiciado la interacción sobre una organización virtual, donde los expertos toman el control de las negociaciones sin importar su ubicación fija con la finalidad de capturar el mayor valor posible. La base del cambio se sustentó en que la ejecución de las compras de bienes y contratación de servicios solo puede existir en compras. Durante los últimos años Backus realizó inversiones considerables en la implementación de la

infraestructura apropiada para garantizar la operatividad de sus operaciones, especialmente en la construcción de plantas completamente automatizadas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Gran parte de las decisiones empresariales pueden evaluarse de diferentes formas pero la más importante es la que brinda la información financiera de la empresa. Esto es debido a que gracias a esta, el gerente general puede obtener un panorama completo de la situación actual de la compañía, ver cómo está siendo gestionada y en caso de ser necesario determinar qué acciones debería de adoptar para corregir esto. La gestión del área de finanzas y contabilidad resulta ser vital en toda compañía debido a que la evaluación de la misma refleja la comprobación de si han sido correctas o no algunas decisiones relacionadas a la parte económica financiera de la empresa y cómo estas favorecen o desfavorecen las estrategias planteadas por la organización.

Resulta importante que el área de finanzas gestione de manera eficaz y eficiente los recursos financieros que la empresa necesita para operar; a fin de que estos se den en el momento adecuado, en la cantidad requerida y a costos favorables para la compañía. Este financiamiento es logrado a través de diferentes fuentes que los ejecutivos deberán evaluar tomando en consideración el riesgo, la exposición financiera y el costo de oportunidad asociado a cada alternativa de financiamiento.

En Backus el área finanzas supervisa las proyecciones de flujo de efectivo para asegurar el dinero suficiente para alcanzar las necesidades operacionales de la compañía. Asimismo, los excedentes de efectivo y saldos por encima de lo requerido para la administración de capital de trabajo, se invierten en cuentas corrientes que generan intereses. Con respecto al ratio de liquidez corriente este fue de 0.71 durante el cierre de los años 2013 y 2014, observándose ninguna variación en ambos periodos. En la Tabla 27 se muestra la composición de la liquidez corriente. Como se puede apreciar los montos de dinero expresado

en moneda extranjera responde al hecho de que la empresa necesita cumplir con obligaciones generadas por operaciones productivas y comerciales en dichas monedas.

Tabla 27

Composición de la Liquidez Corriente (Activo y Pasivo Corriente) en el 2014

Saldos	S/. millones	US\$ millones	EUR millones
Activos	722.4	11.4	3.6
Pasivos	779.4	57.8	6.0

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus y Johnston, 2014. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

En cuanto al tema del financiamiento la empresa mantiene al cierre del año 2014, dos préstamos denominados en moneda nacional obtenidos del BBVA Banco Continental por S/. 110 y 150 millones, y un préstamo denominado en moneda nacional obtenido del Banco de Crédito del Perú por S/. 110 millones. Para ver más detalle de los mismos (ver Tabla 28)

Tabla 28 *Préstamos con Bancos al 2014*

Préstamos con Bancos al 2014

Banco	S/. millones	Fecha Vencimiento	Tasa Interés (%)
BBVA Banco Continental	110	setiembre 2016	5.66
BBVA Banco Continental	150	julio 2017	6.03
Banco de Crédito del Perú	110	agosto 2015	5.10

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus y Johnston, 2014. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

Como parte de un manejo financiero saludable la empresa posee diferentes contratos de arrendamiento financiero con diversas instituciones bancarias que le permite obtener financiamiento hasta por un determinado porcentaje del costo de un bien (coches, inmuebles, equipo industrial o de trabajo, etcétera), sin la necesidad de tener que hacer desembolsos considerables al inicio del contrato. En la Tabla 29 se presenta un cuadro resumen de cómo se encuentra la composición de la deuda financiera de la compañía al cierre del 2014 (ver Tabla 29).

Tabla 29

Composición de la Deuda Financiera al Cierre de 2014

Deuda	Monto (S/. millones)
Arrendamiento financiero con el BBVA Banco Continental	20.2
Arrendamiento financiero con el Banco de Crédito del Perú	0.6
Arrendamiento financiero con el Scotiabank	3.5
Deuda bancaria indirecta con el BBVA Banco Continental	28.9
Deuda bancaria indirecta con el Banco de Crédito del Perú	51.9
Préstamo de corto plazo con el Banco de Crédito del Perú	110.0
Préstamo de mediano plazo con el BBVA Banco Continental	110.0
Préstamo de mediano plazo con el BBVA Banco Continental	150.0
Intereses devengados y por devengar por el endeudamiento al cierre del año	15.9
Total deuda financiera	491.0

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2014,” por Backus. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

En lo que respecta al pago de impuestos por la compañía, durante el año 2014, Backus destinó S/. 1,863.9 millones por el pago del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) por la venta de sus productos, mientras que por el Impuesto General a las Ventas (IGV) realizó pagos por un total de S/. 640.9 millones. A estos tributos, se suman S/. 412.3 millones por concepto del Impuesto a la Renta (IR) de tercera categoría, S/. 1.4 millones por el pago de aranceles, S/. 0.9 millones por Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF) y S/. 58.4 millones por IR de quinta categoría, recaudado a través de las planillas, lo que totaliza S/. 2,977.8 millones por impuestos pagados durante el ejercicio del año 2014.

En relación al estado de resultados, Backus incrementó sus ingresos brutos (netos de impuesto) en 4.3%. Los costos de ventas crecieron 7.1% y los gastos operacionales lo hicieron en 9.8%. La utilidad operativa ascendió a S/. 1,154.6 millones, lo que significó una contracción de 4.4%. El resultado neto de impuestos, por su parte, ascendió a S/. 948.9 millones, 3.6% mayor que el obtenido en el 2013. En relación al Balance General, la Organización mantiene importantes niveles de solidez con un bajo nivel de endeudamiento (ver Tabla 30 y 31).

Estado de Situación Financiera 2014/2013 (en miles de nuevos soles)

	31/12/2014	31/12/2013		31/12/2014	31/12/2013
Activos Corrientes			Pasivo Corriente		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	117,860	94,996	Otros Pasivos Financieros/	123,656	127,362
Otros Activos Financieros/	0	0	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar/	938,171	848,495
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	465,562	449,927	Cuentas por Pagar Comerciales/	357,722	283,942
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)	261,824	298,101	Otras Cuentas por Pagar/	487,878	478,760
Otras Cuentas por Cobrar (neto)	15,880	27,778	Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas/	92,571	85,793
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	156,227	100,714	Ingresos diferidos/	0	0
Anticipos	31,631	23,334	Provisión por Beneficios a los Empleados/	2,342	1,286
Inventarios	167,970	193,692	Otras provisiones/	11,716	32,599
Activos Biológicos	0	0	Pasivos por Impuestos a las Ganancias/	8,288	57,032
Activos por Impuestos a las Ganancias	0	0	Otros Pasivos no financieros/	0	0
Otros Activos no financieros	0	0	Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta/ Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta/	1'084,173	1'066,774
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	751,392	738,615		0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta	18,180	18,180		0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para Distribuir a los Propietarios	0	0		0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedidos para la Venta o como Mantenedidos para Distribuir a los Propietarios	18,180	18,180		0	0
Total Activos Corrientes	769,572	756,795	Total Pasivo Corriente	1'084,173	1'066,774
Activos No Corrientes			Pasivo No Corriente		
Otros Activos Financieros	5,167	5,032	Otros Pasivos Financieros/	351,402	308,849
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	277,255	277,255	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar/	122,585	133,477
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	0	0	Cuentas por Pagar Comerciales/	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales	0	0	Otras Cuentas por Pagar/	122,585	133,477
Otras Cuentas por Cobrar	0	0	Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas/	0	0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	0	0	Ingresos Diferidos/	0	0
Anticipos	0	0	Provisión por Beneficios a los Empleados/	33,272	31,702
Activos Biológicos	0	0	Otras provisiones/	0	0
Propiedades de Inversión	0	0	Pasivos por impuestos diferidos/	200,574	232,329
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	2'059,065	1'999,628	Otros pasivos no financieros/	0	0
Activos intangibles distintos de la plusvalía	283,487	283,034		0	0
Activos por impuestos diferidos	0	0		0	0
Plusvalía	273,253	273,253		0	0
Otros Activos no financieros	0	0		0	0
Total Activos no Corrientes	2'898,227	2'838,202	Total Pasivo No Corriente	707,833	706,357
			Total Pasivo	1'792,006	1'773,131
			Patrimonio		
			Capital Emitido/	780,722	780,722
			Primas de Emisión/	42,913	31,890
			Acciones de Inversión/	569,515	569,515
			Acciones Propias en Cartera/	-1,737	-1,737
			Otras Reservas de Capital/	243,919	243,883
			Resultados Acumulados/	224,408	190,016
			Otras Reservas de Patrimonio/	16,053	7,577
			Total Patrimonio	1'875,793	1'821,866
Total Activos	3'667,799	3'594,997	Total Pasivo y Patrimonio	3'667,799	3'594,997

Nota. Adaptado de "Estado Financiero Anual Individual del Año 2014," por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2014&Trimestre=A&Rpj=B30021&RazoSoci=UNI%20DE%20CERVECER%20DAS%20PERUANAS%20BACKUS%20Y%20JOHNSTON%20S.A.A%20&TipoEEFF=BAL&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=0

Tabla 31

Estado de Resultados 2014/2013 (en miles de nuevos soles)

	31/12/2014	31/12/2013
Ingresos de actividades ordinarias	3'692,280	3'541,413
Costo de Ventas	-1'016,341	-949,185
Ganancia (Pérdida) Bruta	2'675,939	2'592,228
Gastos de Ventas y Distribución	-1'089,088	-1'011,658
Gastos de Administración	-483,514	-412,453
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0
Otros Ingresos Operativos	92,148	97,272
Otros Gastos Operativos	-40,868	-58,109
Otras ganancias (pérdidas)	0	0
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	1'154,617	1'207,280
Ingresos Financieros	178,053	134,562
Gastos Financieros	-35,479	-25,319
Diferencias de Cambio neto	-12,907	-16,987
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	0	0
Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable	0	0
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar	0	0
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias/	1'284,284	1'299,536
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-335,376	-383,921
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	948,908	915,615
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias	0	0
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	948,908	915,615

Nota. Adaptado de "Estado Financiero Anual Individual del Año 2014," por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2014&Trimestre=A&Rpj=B30021&RazoSoci=&TipoEEFF=GYP&T ipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=0

Para poder evaluar de forma integral a Backus, lo primero que se debe considerar es entender el giro y el tamaño del negocio, luego simplificar el balance y seguidamente evaluar a la compañía bajo el criterio de tres pilares financieros que son los ratios de rentabilidad, solvencia y liquidez.

- Solvencia = estructura de capital = Total Pasivo / Patrimonio
- Rentabilidad = ROE = Utilidad/Patrimonio
- Liquidez = Activo Corriente/ Pasivo Corriente

Una vez evaluados estos tres pilares, se tiene que evaluar el valor de la empresa, y esto se logra con el FCF (free cash flow), que es igual al flujo de dinero que sale de la parte operativa (utilidad operativa), es decir, es aquel que genera la empresa sin tomar en cuenta el financiamiento presente (ver Tabla 32)

Tabla 32

Índices Financieros 2010-2013

Índices financieros	2011	2012	2013	2014
Liquidez	0.879	0.6482	0.7094	0.7098
Rotación de Activos	0.9153	1.0055	0.9851	1.0067
Solvencia	0.4032	0.4765	0.4932	0.4886
Deuda / Patrimonio	0.6756	0.9103	0.9732	0.9553
Rentabilidad de Actividades Ordinarias % (*)	23.6707	27.3626	25.8545	25.6998
Rentabilidad de Patrimonio %	36.3014	52.5584	50.257	50.587
Valor en libros %	149.045	133.684	134.929	138.923

Nota. Tomado de “Estado Financiero Anual Individual del Año 2014,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html#

A nivel general, la compañía cuenta con una sólida posición financiera para poder afrontar a tiempo sus obligaciones y mantener su eficacia operativa. En cuanto a la información sobre sus ratios financieros de liquidez, rotación de activos y solvencia estos se encuentran indicados en la Figura 18.

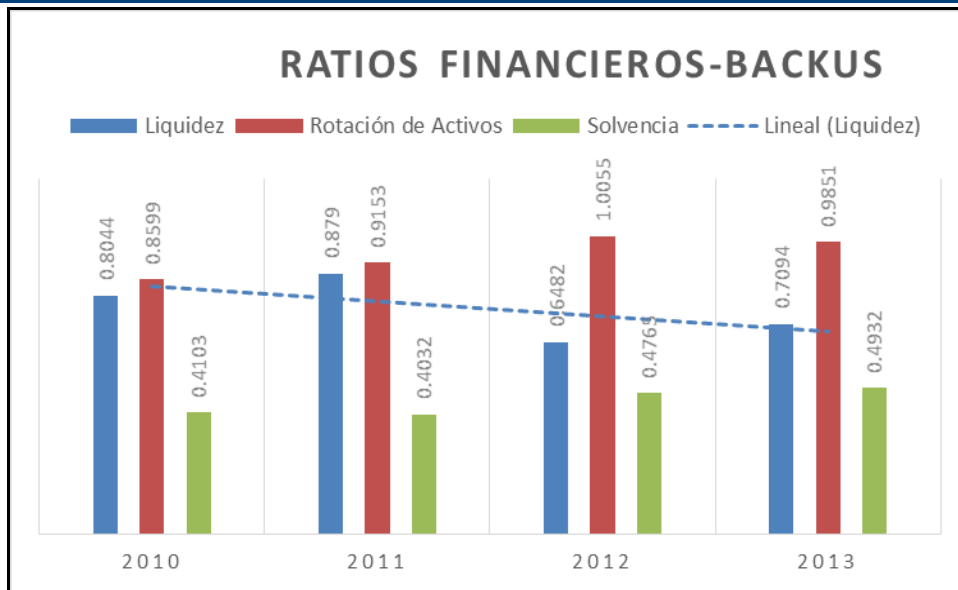


Figura 18. Ratios financieros 2010-2013.

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

Continuando con la evaluación de otros ratios financieros, se puede observar que el nivel de endeudamiento de la compañía Backus se ha mantenido en un nivel bajo en los últimos años, y el incremento ligero que este ha experimentado se ha debido a que la compañía a partir del 2011 decidió invertir en la ampliación de algunas de sus plantas de producción. Con respecto a los otros ratios de Rentabilidad de Actividades Ordinarias y Rentabilidad de Patrimonio han experimentados también incrementos (ver Figura 19).

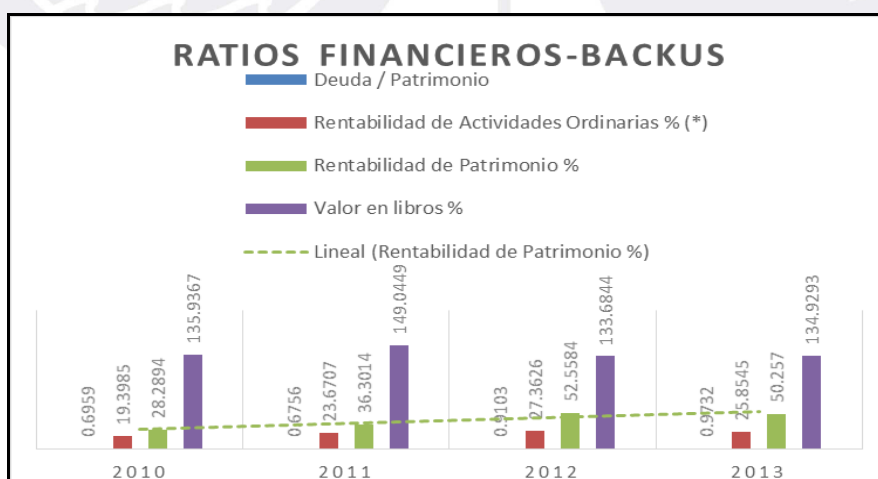


Figura 19. Ratios financieros 2010-2013.

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por la Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

Finalmente se puede apreciar el comportamiento de la utilidad operativa, y cómo esta se ha ido incrementando en los últimos cinco años, gracias a un manejo adecuado de recursos y a la mejora de sus procesos productivos y operativos (ver Figura 20). En la Tabla 33, se pueden observar los flujos de efectivo que Backus ha sabido manejar en los últimos cinco años, por lo que se puede observar que su flujo neto de efectivo se ha ido incrementado del año 2010 hasta el 2013, aunque ha existido un ligero decaimiento en su flujo neto de efectivo en el año 2014, aunque se espera una mejora del mismo para el año 2015.

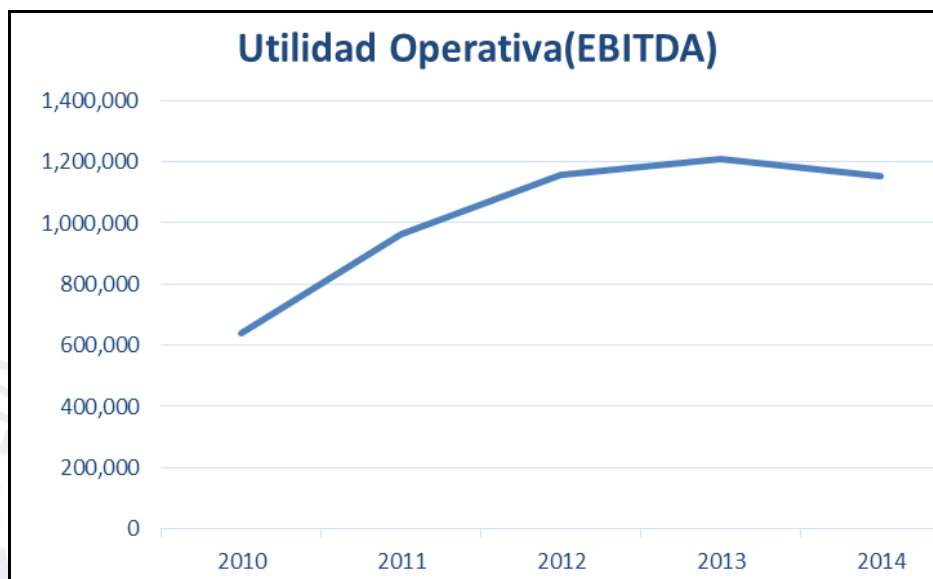


Figura 20. EBITDA 2010-2014.

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

Tabla 33

Flujos de Efectivo 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Flujo de Efectivo de Operación	941,934	1'074,109	1'212,783	1'127,249	1'264,807
Flujo de Efectivo de Inversión	-383,899	-349,485	-207,581	-299,001	-379,590
Flujo de Efectivo de Financiamiento	-587,824	-811,797	-1'028,593	-890,358	-816,831
Flujo Neto de Efectivo	245,644	158,471	135,080	148,036	142,956

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

En la Figura 21, se indica el comportamiento de los flujos de efectivo de operación, por lo que se observa que las operaciones han sido manejadas de forma eficaz, lo cual muestra que la compañía tiene capacidad de cumplir a tiempo con sus obligaciones operativas. En cuanto al flujo de efectivo de inversión, se muestra un incremento sustentado en las mejoras y ampliación de sus plantas. Finalmente podemos apreciar que el flujo de efectivo operativo se ha ido incrementando, lo que indica que la compañía tiene capacidad de generar efectivo que le está permitiendo desarrollar sus proyectos de expansión de mediano y a largo plazo.

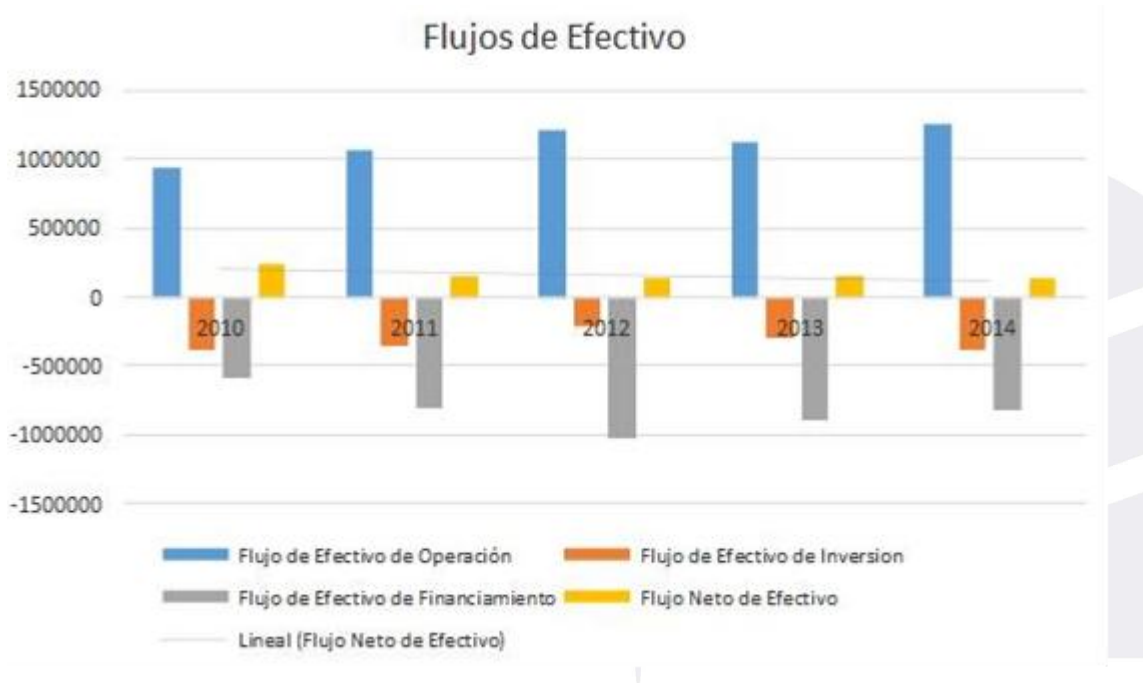


Figura 21. Flujos de efectivo.

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

En la Tabla 34 se puede observar como el grado de apalancamiento se ha ido reduciendo, aunque en el año 2014 se ha ido incrementado un poco, dado que Backus se ha endeudado porque está en planes de ampliar su capacidad productiva en algunas de sus plantas que están ubicadas de forma estratégica a lo largo del suelo patrio, por lo que la inversión en maquinaria, equipos y nuevo personal siempre son en grandes proporciones, por

eso el ligero incremento de 1.322 registrado en el año 2013 a una razón de 1.37 registrado en el año 2014, representando un incremento de la razón Deuda/ EBITDA de un 3.78%.

Tabla 34

Razón DEUDA/EBITDA 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Deuda	1'466,620	1'471,926	1'724,271	1'892,012	1'926,436
EBITDA	784,723	1'106,439	1'318,510	1'431,148	1'406,148
DEUDA/EBITDA	1.86	1.33	1.30	1.32	1.37

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

Según lo que se observa en la Figura 22, el respaldo financiero de Backus es sólido, otorgándole un alto grado de confianza a sus accionistas y principales stakeholders. El grado de apalancamiento frente a los pasivos ha ido mejorando, por lo que le otorga a Backus, el poder afrontar nuevos proyectos de inversión al mediano y largo plazo.



Figura 22. Razón DEUDA/EBITDA.

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

Según la Tabla 35, se puede observar cómo el precio de la acción se ha ido incrementado en los últimos cuatro años, dada las reinversiones que la corporación Backus hace en varios proyectos de inversión, por lo que al tener un gran poder solvente/financiero,

hace que su precio en la bolsa de valores de Lima, sea apreciado continuamente, dado que esto genera que varios inversionistas puedan apostar por la corporación cervecera peruana, y su posición se pueda consolidar cada vez más y más.

Tabla 35

Comportamiento del Precio de la Acción 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
Precio de la Acción	3.69	4.108	4.992	7.918	8.819

Nota. Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

El precio de la acción se ha ido incrementando en los últimos cuatro años (ver Figura 23), por lo que se espera que para el año 2015 el precio de la acción llegue a nueve soles por acción, según las proyecciones de la bolsa de valores de Lima, el significado de este indicador es otorgar mayor grado de confianza a los accionistas y futuros inversionistas, lo que incrementará el valor de la empresa.

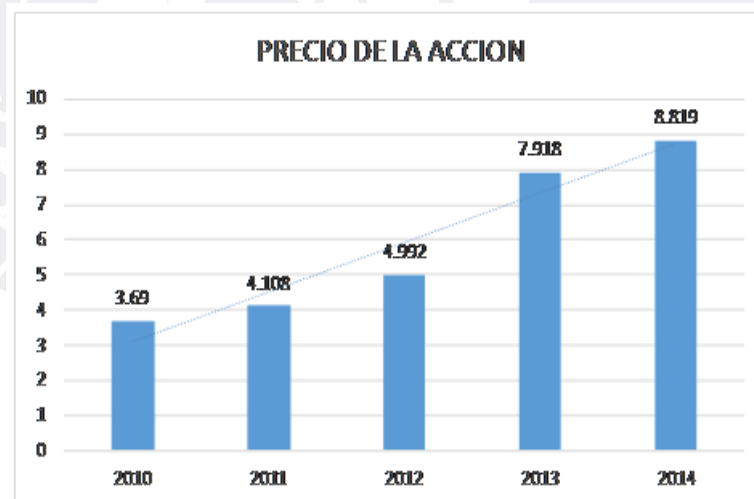


Figura 23. Comportamiento del precio de la acción.

Adaptado de “Información Financiera de Backus,” por Bolsa de Valores de Lima, 2015. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

En general se puede observar de los indicadores que Backus cuenta con una sólida posición financiera para poder afrontar a tiempo sus obligaciones y mantener su eficacia operativa, y a su vez su nivel de endeudamiento se ha mantenido en un nivel bajo en los

últimos años, y el incremento ligero que este ha experimentado se ha debido a que la compañía a partir del 2011 decidió invertir en la ampliación de algunas de sus plantas de producción. El comportamiento de la utilidad operativa se ha ido incrementando en los últimos cinco años, gracias a un manejo adecuado de recursos y a la mejora de sus procesos productivos y operativos. El grado de apalancamiento frente a los pasivos ha ido mejorando, por lo que le otorga a Backus, el poder afrontar nuevos proyectos de inversión al mediano y largo plazo. Backus se ha endeudado en estos últimos años porque está en planes de ampliar su capacidad productiva en algunas de sus plantas que están ubicadas de forma estratégica a lo largo del suelo patrio, por lo que la inversión en maquinaria, equipos y nuevo personal siempre son en grandes proporciones.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Teniendo como premisa la importancia del recurso humano dentro de la compañía, Backus genera actualmente cerca de 7,500 puestos de trabajos permanentes, descentralizados y bien remunerados; adicionalmente, genera más de 137 mil puestos de trabajo indirectos que representa el 5.2% del empleo total a nivel nacional. Dentro de su estrategia de atracción de los mejores recursos humanos para la organización, la empresa vende la idea de “ser el mejor equipo del cual formar parte”. Es así que durante el año 2014 la empresa ha concentrado sus esfuerzos en fomentar el compromiso de sus colaboradores con la organización; desarrollando a sus líderes y equipos de trabajo para asegurar el éxito del negocio. Orientado en lograr el buen desempeño de sus colaboradores, Backus está permanentemente enfocado en identificar necesidades nuevas o complementarias en la gestión de personas a lo largo de toda su cadena de valor. En el año 2014, Backus fue premiada por tercer año consecutivo como una de las 10 empresas más admiradas para trabajar en el Perú.

Desde el año 2013, la empresa busca crear una cultura de comunicación basada en la confianza y respeto entre jefes, equipo y pares. Apostando por una manera positiva y

constructiva de llegar a los colaboradores para generar resultados extraordinarios en el negocio. Entre las estrategias para el desarrollo de los trabajadores considerados como talentos clave, que están debidamente identificados en la organización, se llevó a cabo un trabajo individualizado para detectar sus principales necesidades y motivaciones. También, se llevaron a cabo levantamientos de información y sesiones de análisis con miembros de distintas áreas y talentos claves en sí. Todo lo antes mencionado permitió diseñar planes de crecimiento personalizados y acciones a implementar a partir del año 2015 en el terreno del desarrollo y aprendizaje.

Además, con miras a incrementar y fidelizar al talento clave, la compañía se sumó al “Programa de Desarrollo de Liderazgo – LDP” dirigido desde el HUB y orientado a fortalecer las habilidades de liderazgo de un grupo de colaboradores talentosos de la región. Participaron siete colaboradores de Backus que fueron identificados y seleccionados por el ExCom. El programa se llevó a cabo en dos etapas entre mayo y setiembre, y generó 112 horas de entrenamiento.

Dentro de las acciones implementadas para desarrollar el liderazgo en la compañía, se diseñó el programa “Un Líder como Tú”, que refuerza los roles que todo líder debe realizar en su puesto y con su equipo de trabajo. Los temas incluyeron el rol del líder en las compensaciones, selección, cambios y movimientos, normas de conducta, entre otros. La metodología se basó en la difusión de videos, comunicaciones y guías físicas de cada proceso, desplegando los videos de introducción y del primer proceso de selección en el año 2014.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según (D’Alessio, 2013), el uso de los sistemas de información y comunicación es uno de los aspectos más relevantes en el apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo, y como elemento de apoyo al registro y control

organizacional. Los sistemas de información y comunicaciones brindan también el soporte TI/TIC en la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y en la integración con los clientes y los proveedores, entre otros.

La autonomía del usuario para obtener, integrar y compartir información a partir de una plataforma tecnológica, ha permitido no sólo mejorar tiempos y procesos, sino brindar mayor solidez a la toma de decisiones gerenciales y ser una herramienta de apoyo al equipo comercial permitiéndole tener un mayor control y seguimiento de su gestión de ventas. Esto se ha logrado a través de una adecuada definición de sus procesos y la implementación de una solución de inteligencia de negocios Sap Business Objects que brinde a la compañía una ventaja competitiva para la toma de decisiones.

La tecnología actual de Backus está alineada con la visión de la empresa, la cual busca brindar soluciones de control, seguimiento y evaluación de metas establecidas, mediante el análisis de información. Los resultados y beneficios obtenidos se ven reflejados en la capacidad de análisis de información por cada punto de venta a nivel nacional y la posibilidad de hacer cruces de información. Este desarrollo ha permitido brindar información a nivel detalle a diversos usuarios a nivel nacional a través del intranet. Dentro de la organización, existe una política de que los colaboradores tengan acceso a la información sin restricciones siempre que esta se encuentre relacionada a su actividad dentro de la empresa. Backus cuenta con diferentes tipos de sistemas que apoyan a diferentes actividades del negocio como la logística, la gestión de insumos y almacén, la gestión de inventario entre otros.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, en donde dichas características se conviertan en una importante fuente

de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea (D'Alessio, 2013). La empresa se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías en lo que se refiere a producción cervecera, reflejándose en sus memorias anuales en cuanto a inversión. Backus, cuenta con procesos completamente automatizados que va desde la inspección de calidad de los insumos hasta la obtención del producto terminado y su distribución.

Todo el desarrollo de este proceso se encuentra soportado por equipos de tecnología de punta que constantemente son actualizados y mejorados. Según la complejidad de los procesos, la empresa utiliza capacidades físicas e intelectuales de alto nivel, muestra de esto es que dispone de personal constantemente capacitado en la implementación de nuevas tecnologías. El área de tecnología e investigación es completamente dinámica y su principal fortaleza radica en la constante mejora y eficiencia de sus procesos, permitiendo obtener en cada uno de ellos la máxima eficiencia en cuanto al uso de recursos y ahorro de energía.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 36 *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Amplio portafolio de marcas	0.10	4	0.40
2. Liderazgo en el mercado de cerveza	0.08	3	0.24
3. Cadena de abastecimiento y distribución a nivel nacional	0.10	4	0.40
4. Planta productiva automatizada con última tecnología	0.10	4	0.40
5. Poder de negociación con proveedores	0.07	4	0.28
6. Poder de negociación con compradores	0.07	4	0.28
7. Ubicación estratégica de las plantas de producción	0.08	4	0.32
8. Sólida posición financiera	0.10	3	0.30
9. Respaldo financiero y know how de SABMiller	0.10	4	0.40
Subtotal	0.80		3.02
Debilidades			
1. Alta dependencia del mercado interno	0.05	2	0.10
2. Alta dependencia de sus Sistemas de Información a nivel operativo/logístico	0.05	2	0.10
3. Alta dependencia de proveedores externos de materia prima	0.05	1	0.05
4. Restricciones y limitaciones del negocio por parte de SABMiller	0.05	2	0.10
Subtotal	0.20		0.35
Total			3.37

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor

4.3 Conclusiones

Backus tiene un promedio total de 3.37 que indica que la empresa está sobre el promedio y aprovecha favorablemente sus fortalezas internas totales. Dentro de las principales fortalezas que se identifican en Backus destacan: (a) el portafolio de sus marcas, (b) el canal de distribución, y (c) la sólida posición financiera; todo esto soportado por la buena gestión del capital humano y la automatización de sus procesos, lo cual le permite a la compañía obtener una posición de liderazgo en el mercado cervecero. Sin embargo entre sus debilidades más representativas se encuentran su alta dependencia del mercado interno y la falta de estrategia para llegar al segmento femenino.



Capítulo V: Intereses de Backus y Objetivos de Largo Plazo

Es necesario definir los intereses organizacionales, el potencial organizacional, y los principios cardinales (D'Alessio, 2012).

5.1 Intereses de Backus

Los intereses organizacionales son los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria que compite (D'Alessio, 2012). Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. Estos intereses deben de ser claros y pueden ser clasificados de la siguiente manera (a) vitales, (b) importantes, (c) periféricas, (d) comunes y (e) opuestas. De acuerdo a la Tabla 37, Backus considera como aspecto vital lo siguiente: ser la empresa líder en el sector de bebidas, potenciando su cadena de abastecimiento entendiendo que el mercado peruano está en constante crecimiento.

Tabla 37 *Clasificación de los Intereses de Backus*
Clasificación de los Intereses de Backus

Nivel de intensidad	Vitales	Ser una empresa líder en el sector bebidas. Contar con una cadena de abastecimiento dinámica.
	Importantes	Incrementar el consumo per cápita de bebidas alcohólicas. Implementación de programas socialmente responsables. Innovación y desarrollo
Interacción o relación	Periféricos	Ingresar al mercado de mujeres
	Comunes	Alianzas estratégicas con la federación peruana de fútbol. Acuerdos con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
	Opuestos	Reducción del impuesto selectivo al consumo. Leyes que permitan el consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad.

Dentro de los aspectos importantes Backus considera relevante el incremento del consumo per cápita de bebidas alcohólicas, ampliar su participación de mercado en bebidas

no alcohólicas, el poder implementar programas de responsabilidad social y estimular la innovación y el desarrollo dentro de su organización. Como aspectos periféricos considera evaluar el ingreso al mercado de bebidas rehidratantes o similares y reintentar ingresar al mercado de bebidas alcohólicas para mujeres. En cuanto a los aspectos comunes se consideran evaluar alianzas estratégicas con la federación peruana de fútbol y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Finalmente la Reducción del impuesto selectivo al consumo y las leyes que permitan el consumo de bebidas alcohólicas a menores de edad, son consideradas como aspectos opuestos para Backus.

5.2 Potencial de Backus

Según D'Alessio (2012), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Al igual que con la primera dimensión, el potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización., en este punto se evalúa las fortalezas y debilidades de Backus.

Entre los factores del potencial de la organización se puede resaltar el diagnóstico que se hace de manera interna, con la finalidad de identificar sus debilidades y fortalezas, por lo que la compañía debe establecer estrategias destinadas a explotar sus fortalezas y mejorar sus debilidades. Se analiza el potencial de la organización de acuerdo a estos siete elementos: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I), y Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).

Administración y gerencia (A). La plana gerencial y el directorio de Backus está conformada por ejecutivos reconocidos que garantizan el cumplimiento de principios de responsabilidad para con los grupos de interés y accionistas basados en valores y códigos de ética con responsabilidad social. Para ello Backus cuenta con un reglamento de buen gobierno corporativo desde el año 2003, el cual establece los derechos, funciones y deberes

del directorio y de los funcionarios de la compañía. Sus decisiones se deben encontrar alineadas a los intereses corporativos de SABMiller.

Marketing y ventas (M). El marketing estratégico de Backus se caracteriza por la buena gestión de su portafolio de marcas de bebidas alcohólicas, desarrollada por campañas publicitarias de acuerdo a la segmentación del mercado, contribuyendo al consumo socialmente responsable. En cuanto a las bebidas no alcohólicas, Backus está aprovechando el valor de la marca, además de desarrollar atributos diferenciadores como la presentación en latas de aluminio de Guaraná. Parte del éxito logrado por Backus es el desarrollo de un buen plan de comunicación para transmitir un mensaje adecuado a sus consumidores.

Operaciones, logística e infraestructura (O). El enfoque de Backus es la constante optimización de su cadena de suministro, logrando incrementar los niveles de predictibilidad, efectividad y eficiencia. Frente a una intensa dinámica de innovación comercial, se adecuaron procesos para entregar un servicio apropiado basado en la mayor complejidad logística para lo cual se implementaron nuevos modelos y sistemas de planificación del suministro. Asimismo las inversiones están orientadas a la implementación de nuevas tecnologías para garantizar la operatividad de sus operaciones, enfocadas especialmente en la construcción de plantas completamente automatizadas. Todas estas medidas se encuentran orientadas a permitir la sostenibilidad del negocio, mejorar la eficiencia en costos y la capacidad productiva, y manejar eficientemente los recursos ayudando al cuidado del medio ambiente.

Finanzas y contabilidad (F). La importancia de la función administrativa financiera es uno de los pilares más importantes para llevar a cabo los planes estratégicos porque sin liquidez financiera no se ejecutan los proyectos. Así que dependiendo del tamaño de la empresa y del conocimiento que tenga del entorno económico, que esta orienta su gestión a cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía. En efecto, la función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficacia y eficiencia.

De acuerdo al ranking de las empresas más rentables del Perú, elaborado por la revista América Economía, las vinculadas al sector de bebidas son las más rentable, con un ROE del 37.1%, este indicador fue impulsado principalmente por la empresa Backus con un 51.9%. En el primer trimestre del año 2015, los ingresos brutos aumentaron por efecto del mayor volumen de ventas. Los gastos operativos mostraron una disminución debido principalmente a menores gastos de publicidad, así como también a mayores ingresos operativos por la venta de la ex-planta Trujillo, por la reversión de los depósitos en garantía de envases y cajas plásticas de clientes inoperativos y por la participación patrimonial de las subsidiarias.

En Backus el área de finanzas supervisa las proyecciones de flujo de efectivo para asegurar el dinero suficiente para alcanzar las necesidades operacionales. Asimismo, los excedentes de efectivo y saldos por encima de lo requerido para la administración de capital de trabajo, se invierten en cuentas corrientes que generan intereses. El riesgo de apalancamiento en Backus es bajo, especialmente porque no toma altos préstamos para su crecimiento, esto se debe que la gerencia ha establecido una política en donde se administra el riesgo, a través del uso de contratos a futuro (“forward”). Con respecto al riesgo de tasa de interés, este se ha generado a través de la adquisición de endeudamiento a largo plazo. En este aspecto, Backus revisa y controla periódicamente, la evolución de las tasas de interés y el posible impacto de estas en sus préstamos. Con respecto al ROA y ROE ambos, se han incrementado significativamente, mejorando el rendimiento de la empresa en la utilización de sus recursos y la generación de valor.

Backus en el año 2013 estableció una proyección para los próximos años asumiendo los siguientes supuestos, los cuales se encuentran alineados al análisis histórico de la compañía, en conjunto con el análisis macroeconómico del país y la región. Dentro de estas proyecciones se pueden mencionar la estimación de un crecimiento anual mayor al 12% debido a la expectativa positiva del crecimiento del PBI en el país, lo que incrementa el

consumo per cápita de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas. Asimismo se estimó que el costo de ventas se mantendrá entre 27% y 28%, debido a la eficiencia lograda en los últimos años. Cabe resaltar que éste es uno de los principales *valué drivers* para generar mayor porcentaje de valor en la compañía. Se estima que, los gastos generales como porcentaje de las ventas, disminuyan en casi 5% para finales del 2022, sustentado en la implementación (desde 2011) de un programa llamado “*Cero Base Budget*” el cual tiene como objetivo optimizar los costos fijos.

Durante el año 2014, los ingresos brutos (netos de impuestos) totalizaron S/. 3,692.3 millones, lo que significó un incremento de S/. 150.9 millones respecto al año anterior (4.3%). Así mismo los costos aumentaron de S/. 949.2 millones en 2013 a S/. 1,016.3 millones en 2014, lo que equivale a un aumento de 7.1%. Esta variación se debe a un incremento en el uso de insumos para la producción por un mayor volumen de ventas así como el aumento en el precio de las materias primas, principalmente, malta, neto de una mayor eficiencia en los costos fijos.

Tabla 38 *Composición del Crecimiento de los Ingresos Brutos en el 2014*

Composición del Crecimiento de los Ingresos Brutos en el 2014

Rubro	Monto (S/. millones)
Variación en volumen de cerveza	40.3
Variación en valor de venta en cerveza	51.3
Variación en volumen de gaseosas y aguas	36.4
Variación en valor de venta de gaseosas y aguas	13.8
Variación en volumen de licores y bebidas nutritivas	6.4
Variación en valor de venta de licores y bebidas nutritivas	-0.9
Variación en otros ingresos operacionales	3.6
Total	150.9

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2014,” por UCP Backus y Johnston, 2015, p. 31.

La utilidad bruta de 2014 ascendió a S/. 2,675.9 millones, superior en S/. 83.7 millones a la de 2013, lo que equivale a un incremento de 3.2% respecto a la del ejercicio anterior. En cuanto al resultado antes del Impuesto a la Renta, en 2014, ascendió a S/. 1,284.3

millones, 1.2% menos que en 2013, lo que se vio reflejado en el monto del Impuesto a la Renta que pasó de S/. 383.9 millones en 2013 a S/. 335.4 millones en 2014 correspondiendo estos últimos importes a la parte corriente y diferida. Lo que finalmente generó un resultado neto del periodo 2014 ascendió a S/. 948.9 millones, 3.6% mayor que el obtenido en 2013.

Entendiendo que las decisiones bajo el control estratégico son las inversiones financieras y dividendos. En febrero de 2014, la Junta General de Accionistas acordó repartir S/. 190.02 millones como dividendo en efectivo, correspondientes al saldo no distribuido de las utilidades acumuladas del ejercicio 2013. Adicionalmente, se declaró S/. 0.10 millones con cargo al exceso del límite de la Reserva Legal. Entre ambos conceptos se alcanzó la suma de S/. 190.12 millones.

Recursos humanos (H). Dentro de la gestión de los recursos humanos, se busca fomentar el compromiso de los colaboradores con la organización desarrollando a sus líderes y equipos para asegurar el éxito y la sostenibilidad de la compañía. Muestra de este compromiso Backus desde el año 2013, busca crear una cultura de comunicación basada en la confianza y respeto entre jefes, equipo y pares.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Backus para la disponibilidad de su información cuenta con un sistema SAP, que le permite tener la información actualizada y en tiempo real, para poder monitorear sus operaciones tanto en sus plantas como en su cadena de suministro a nivel nacional. Esto les permite tomar mejores decisiones para un mejor uso de sus recursos y atender eficientemente la demanda del mercado. Dentro de la Organización, Backus garantiza que todos los colaboradores dispongan de acceso a la información. El sistema de información Gerencial para Ejecutivos, utiliza todos los datos almacenados, que corresponden al nivel operativo, informes, reportes, etc., permitiendo a los ejecutivos usarlos como apoyo para la toma de decisiones.

Tecnología e investigación y desarrollo (T). Backus constantemente invierte en nuevas tecnologías para la automatización de sus procesos, permitiéndole estandarizar la alta calidad de sus productos.

5.3 Principios Cardinales de Backus

Según D'Alessio (2012) los principios cardinales le permiten reconocer a las empresas cuáles son sus mejores oportunidades de crecimiento y cuáles son sus amenazas más acérrimas. Lo que le brinda tener un panorama de su entorno externo, posibilitando analizar los cuatro puntos cardinales más importantes, que son:

Influencia de terceras partes. Las terceras partes que mayor influencia en la industria cervecera son: (a) el gobierno concerniente a las leyes y a los impuestos que le otorga al desarrollo de esta industria como ICP, (b) los insumos que son en su mayoría de carácter perecible tanto nacional e importado, (c) la relación con sus proveedores, (d) pronóstico de la demanda.

Lazos pasados y presentes. El arraigo cultural que tiene el consumo de la cerveza con los peruanos se remonta desde el siglo pasado, dado que al ser un país de carácter machista, su portafolio de marcas se ha podido consolidar de manera estratégica en la mente del consumidor final posicionándose en diferentes segmentos de mercado. Finalmente el éxito que tiene Backus es por la satisfacción del consumidor con el producto, que ha pasado por varias generaciones en los peruanos consumidores de la cerveza.

Contra-balance de los intereses. Existen intereses contrapuestos cuando se fomenta en el consumo de bebidas alcohólicas entendiéndose que este genera empleo e ingresos; por otra parte está en contraposición al incremento del consumo de bebidas alcohólicas debido al impacto negativo que incide en el desempeño a nivel laboral y efectivo.

Conservación de los enemigos. En la industria de las bebidas alcohólicas Backus es el líder en el Perú, con escasa participación de la competencia; sin embargo se debe tomar en

cuenta a las cervezas artesanales y otras bebidas alcohólicas están ganando preferencia entre los consumidores unido en parte con nuevos hábitos de consumo y oportunidades que está generando el crecimiento gastronómico del país. En cuanto a las bebidas no alcohólicas Backus tiene una mayor competencia por lo que debe desarrollar planes estratégicos enfocados en ganar mayor mercado e incrementar el consumo con nuevos productos.

5.4 Matriz de Intereses de Backus (MIO)

Según D'Alessio (2012), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que una organización le interesa fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. La matriz de intereses organizacionales (MIO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete, son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización.

Tabla 39 *Intereses Organizacionales de Backus*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periféricos (Molesto)
1. Generar valor, mejorar eficiencia e incrementar rentabilidad para Backus	Backus y Accionistas	Gobierno	Consumidores
2. Aumento de participación de mercado	Backus y Accionistas	Gobierno (Competidores)	Consumidores
3. Incentivar el consumo responsable	Backus	Gobierno, Competidores	Consumidores
4. Innovación y Desarrollo	Backus	Gobierno, (Competidores)	
5. Incrementar el consumo per cápita	Backus	Gobierno, Competidores	
6. Incrementar la cadena de abastecimiento	Backus	Clientes, Consumidores, (Competidores)	
7. Establecer alianzas estratégicas	Backus	Gobierno	(Competidores)

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos

objetivos y sus estrategias es coherente con la visión, la cual depende de la industria, la organización, sus productos, y sus respectivos ciclos de vida.

Tabla 40

Áreas de Resultado Clave (ARC), Medidas y Objetivos de Backus

ARC	Medidas	Objetivos
Desempeño financiero	Rendimiento sobre la inversión, Activos y Patrimonio	Ser la empresa más rentable de la industria de bebidas
Capacidad	Aumentar y mejorar las plantas de producción, especialmente de bebidas no alcohólicas Incrementar el volumen de ventas de bebidas no alcohólicas	Incrementar la infraestructura tecnológica en un 50% en los próximos 10 años
Distribución	Incrementar los canales de distribución e incrementar los canales de distribución	Incrementar la cadena de distribución e infraestructura de mercadeo en un 50%
Penetración en el mercado	Aumentar la participación en nuevos mercados sobre los actuales	Incrementar en un 100% la participación en el mercado de bebidas al término del año 2025
Entrenamiento	Incrementar el número de trabajadores capacitados y entrenados	Incrementar los niveles de competencias de los trabajadores de la industria en un 20%
Medioambiente	Mejora de la infraestructura y la tecnología para disminuir el efecto de los residuos contaminantes	En un plazo de 10 años debemos consolidar sistemas para el tratamiento de residuos contaminantes
Estrategias de marketing	Incrementar el consumo per cápita de bebidas alcohólicas e incrementar ventas de las bebidas	Incrementar en un 100% la participación de mercado de las bebidas al término del año 2025
Imagen corporativa	Incrementar la implementación de programas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente	Incrementar un programa social y ambiental por año
Innovación	Investigación de nuevas tecnologías	Automatización de procesos
Planes estratégicos	Elaboración y planteamiento del plan estratégico a la gerencia	Implementación del plan estratégico
Ventas	Ampliar la participación de mercado en el mercado de bebidas	Crecimiento anual 10%

De acuerdo a la visión planteada, los intereses organizacionales, los principios cardinales, la misión de la empresa e influenciado por las áreas de resultado clave, los objetivos a largo plazo en los próximos 10 años son los siguientes:

- **Objetivo a Largo Plazo 1 (OLPI):** Para el año 2025, incrementar la rentabilidad financiera (ROE) a un 56%, actualmente la rentabilidad de Backus es del 50.6%.

- **Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2):** Para el año 2025, las ventas netas de Backus alcanzarán a S/. 6,998 millones de soles, al 2014 Backus facturó S/. 3,692 millones de soles.
- **Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3):** Para el año 2025, las utilidades netas serán de S/. 1,451.724 millones de soles, al 2014 estas fueron de S/. 1,088.79 millones de soles.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido planteados con el fin de alcanzar la visión que desea tener de Backus. Para lograr esta será necesario generar estrategias que permitan impulsar el consumo per cápita de bebida alcohólicas y el incremento en la participación de mercado de bebidas no alcohólicas. A través de una fuerte inversión en el crecimiento de su infraestructura y sostenibilidad en el tiempo, soportado con la implementación de programas socialmente responsables y cuidado del medio ambiente que generen un impacto positivo en el negocio y la sociedad. Asimismo los OLP, se han desarrollado de acuerdo a los factores externos, internos y los datos históricos de la empresa, se debe tener en cuenta factores externos que están fuera del alcance de la empresa como el ICP que afecta directamente al precio de la cerveza, este factor puede afectar a la demanda del producto pudiendo desplazar la cerveza por otras bebidas alcohólicas, asimismo existe una oportunidad en cuanto al crecimiento de la población, lo que permitirá que más personas de más de 18 años puedan consumir cerveza, para ello se desarrollarán estrategias orientadas a incrementar el consumo per cápita de los peruanos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D’Alessio (2012), esta matriz es una de las más importantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas. Es una herramienta de análisis situacional como se muestra en la Tabla 41, el cual requiere un conocimiento amplio del *core business* para generar estrategias en los cuatro cuadrantes, que están orientados a un enfoque de explotar, confrontar, buscar y evitar.

Tabla 41

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Fortalezas		Debilidades
F1	Amplio portafolio de marcas	D1 Alta dependencia del mercado interno
F2	Liderazgo en el mercado de cerveza	D2 Alta dependencia de sus Sistemas de Información a nivel operativo/logístico
F3	Cadena de abastecimiento y distribución a nivel nacional.	D3 Alta dependencia de proveedores externos de materia prima
F4	Planta productiva automatizada con última tecnología	D4 Restricciones y limitaciones del negocio por parte de SABMiller
F5	Poder de negociación con proveedores	
F6	Poder de negociación con compradores	
F7	Ubicación estratégica de las plantas de producción.	
F8	Sólida posición financiera.	
F9	Respaldo financiero y know how de SABMiller	
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
O1 Crecimiento de la población económicamente activa (PEA)	FO1 Establecer un mercado laboral especializado en la industria (O1,F2,F8, F9)	DO1 Desarrollar una mejor oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero (O5,D4)
O2 Incremento del Consumo Per cápita de cerveza	FO2 Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza (O1,O4,F1,F3)	DO2 Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino (O1,O2,O4,O6,D3)
O3 Altas barreras de entradas al sector de cerveza	FO3 Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida (O1,O6,F1)	DO3 Desarrollar proyectos de innovación para el consumo externo (O7,D1)
O4 Incremento del poder adquisitivo del PEA	FO4 Ofrecer alternativas a niveles socioeconómicos más bajos (O4, F1, F3)	
O5 Incremento del sector turismo y gastronómico	FO5 Ampliar los puntos de venta y brindar asesoría a los mismos (F3, O4, F9, O2, F1)	
O6 Surgimiento de consumidores con nuevos estilos de vida		
O7 Incentivo tributario del gobierno a proyectos empresariales vinculados a la innovación		
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
A1 Desaceleración de la economía peruana	FA1 Realizar campañas que desalienten el consumo de bebidas alcohólicas ilegales, en favor del consumo de cerveza (A1, A2, A4, F8)	DA1 Desarrollar productos con valor de exportación (A1,A4, D1)
A2 Alto nivel de mercado ilegal de bebidas alcohólicas		DA2 Realizar alianzas con proveedores estratégicos (A1,A3,A4 ,D3)
A3 Incremento de precios de los principales insumos	FA2 Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad (A1, A2, A5, F3, F8)	DA3 Innovar de forma constante procesos productivos y de distribución (A1,A3,A4,D4)
A4 Cambio en la preferencia de los consumidores por bienes sustitutos por tema de precios y gustos.		
A5 Falta de una adecuada infraestructura en transporte y comunicaciones por parte del Estado		
A6 Variación del tipo de cambio (descalce financiero)		

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La finalidad de utilizar la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) es posicionar adecuadamente la estrategia que Backus debe implementar. En la Tabla 42, se puede apreciar los factores determinantes y sus respectivas calificaciones, que pueden tomar una postura estratégica, conservadora, defensiva o competitiva.

De acuerdo al resultado obtenido en la Tabla 42, se muestra que los factores determinantes de la fortaleza industrial y financiera tienen una alta calificación respecto a la estabilidad del entorno y ventaja competitiva. En la Figura 24 se grafica el vector (1.22; 2.47) en la posición agresiva, indicando la estrategia que debe optar Backus. Las estrategias que se deben implementar como resultado de esta posición son: (a) el desarrollo de mercados y de nuevos productos, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos, permitiéndole a Backus el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo.

Tabla 42 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	5
2. Tasa de inflación	4	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de los productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	6
6. Rivalidad / presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de los precios de la demanda	6	7. Riesgo involucrado en el negocio	6
8. Presión de los productos sustitutos	6	8. Rotación de inventarios	4
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	5
	Promedio - 6 = -1.75		Promedio 4.22
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	3	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	2	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad / utilización de la capacidad	3	8. Productividad / utilización de la capacidad	5
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Poder de negociación de los productores	5
	Promedio 2.89		Promedio - 6 = -1.67

$$X = FI + VC = 1.22$$

$$Y = EE + FF = 2.47$$

De acuerdo a D'Alessio (2012), la estrategia de desarrollo de mercados y el desarrollo de productos nuevos relacionados con los actuales permitirán la diversificación concéntrica. Para la integración vertical Backus deberá ganar propiedad o mayor control sobre distribuidores y proveedores. Para el liderazgo en costos Backus deberá desarrollar economías de escala, automatizar sus procesos, control de inventarios.

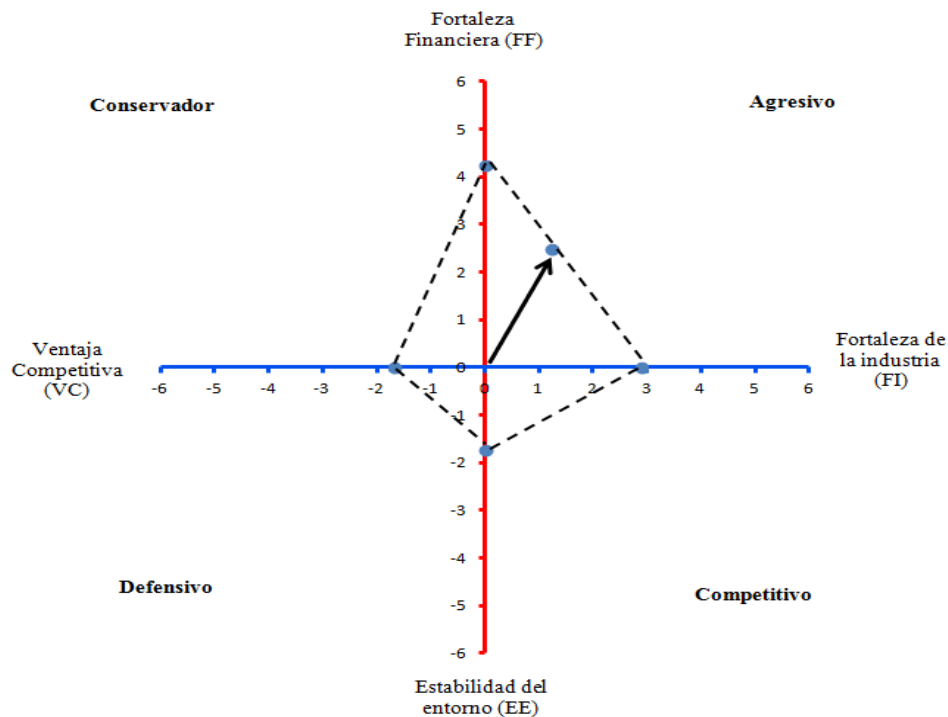


Figura 24. Matriz PEYEA de Backus.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En las diferentes líneas de negocio de Backus, las cervezas tienen la posición “Estrella” por la alta participación en el mercado y el nivel de crecimiento de consumo en la industria constituyendo oportunidades a largo plazo para aumentar los niveles de venta y rentabilidad. Se requiere inversión para mantener la posición de liderazgo que tiene Backus actualmente, esta inversión se traduce en las estrategias de desarrollo de producto y desarrollo de mercado, anteriormente descritas. Las gaseosas se ubican en el cuadrante “Perro”, ya que tienen una baja participación en el mercado con un lento crecimiento. Esta posición hace que se apliquen estrategias de reducción de costos, relacionadas a la tercerización que viene

realizando Backus de la fabricación de gaseosas, de esa forma obtener un mayor margen en las ventas. La línea de negocio de aguas se ubica en el cuadrante de “Signo de interrogación” por la baja participación en el mercado, a pesar que es una industria de alto crecimiento (ver Figura 25).

Tabla 43

Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Productos	Ventas	Proporción Cartera Negocio (%)	Ventas Líder	Ventas Sector Año Actual	Ventas Sector Año Anterior	Tasa Crecimiento Mercado	Cuota Mercado Relativa	Casillas Matriz BCG
	a		b	t	t ₁	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$	
Cerveza	3,293.20	92	3,293.20	3,413	3,318	2.86	1.00	Estrella
Gaseosas	165.20	5	1,627.00	3,897	3,576	8.98	0.10	Perro
Aguas	118.30	3	472.51	1,436	1,226	17.15	0.25	Signo de interrogación
Total	3,576.70	100	5,393	8,746	8,120			



Figura 25. Matriz BCG de Backus.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz Interna Externa (MIE), las estrategias a desarrollar, de acuerdo al cuadrante I de la Figura 26, son las de crecer y construir. De acuerdo a este resultado se puede mencionar algunas estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo de productos. Asimismo se deben desarrollar

estrategias integrativas de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

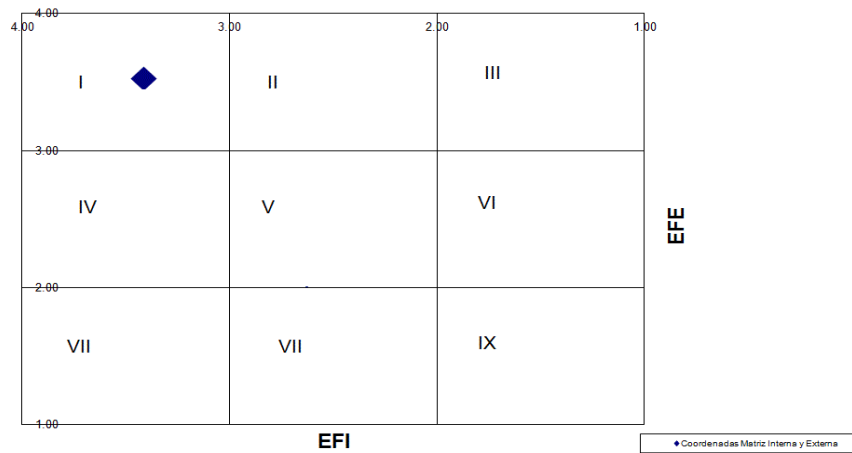


Figura 26. Matriz interna externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con el resultado de la matriz Gran Estrategia (MGE), Backus se ubica en el cuadrante I (ver Figura 27), por consiguiente se reafirman las estrategias hasta el momento identificadas, como son las de penetración de mercado y desarrollo de productos. D'Alessio (2012), sostuvo que cuando una organización del cuadrante I tiene exceso de recursos las estrategias de integración vertical hacia adelante y hacia atrás u horizontal pueden ser efectivas. Se justifica esta posición ya que en la historia de Backus se ha desarrollado la integración horizontal en varias oportunidades, comprando diferentes empresas cerveceras e integrándolas a su cartera de productos. Adicionalmente ha desarrollado la integración vertical hacia adelante con la cadena de distribución que posee.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas anteriormente por medio del uso de las cinco matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, son reunidas en una matriz para apreciar las repeticiones de cada una de ellas, finalmente se retuvieron las estrategias con mayor repetición y algunas por otros motivos que se consideren de acuerdo al criterio pertinente (ver Tabla 44).

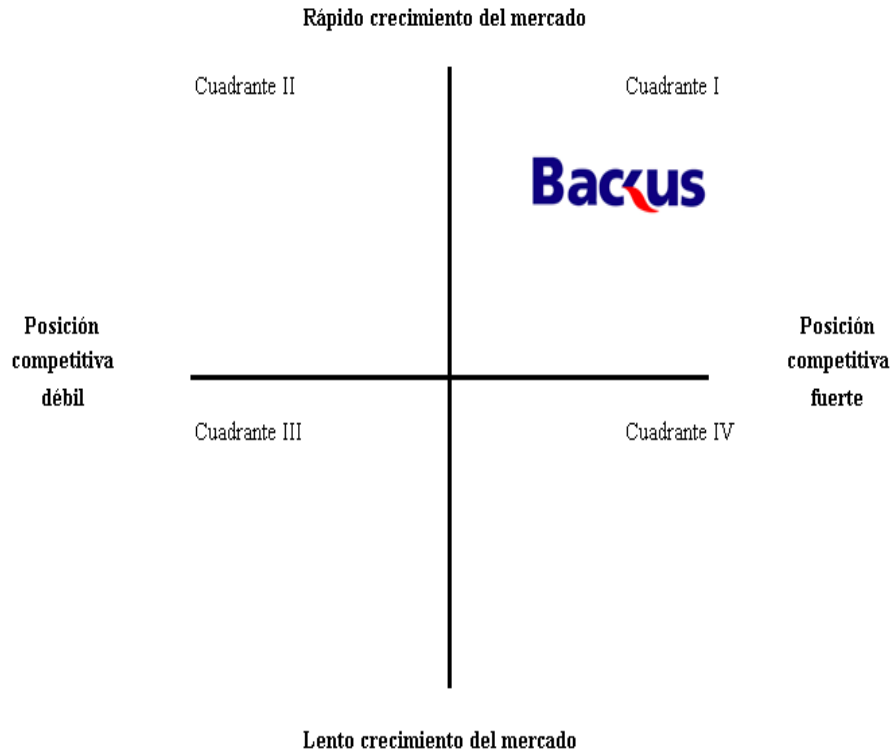


Figura 27. Matriz gran estrategia (MGE).

Tabla 44. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Establecer un mercado laboral especializado en la industria	X	X	X	X	X	5
Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza	X	X	X	X	X	5
Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida	X	X	X	X	X	5
Ofrecer alternativas a niveles socioeconómicos más bajos	X	X				2
Ampliar los puntos de venta y brindar asesoría a los mismos	X	X		X	X	4
Desarrollar una mejor oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero	X			X		2
Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino	X	X	X	X	X	5
Desarrollar proyectos de innovación para el consumo externo	X					1
Realizar campañas que desalienten el consumo de bebidas alcohólicas ilegales, en favor del consumo de cerveza	X				X	2
Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad	X	X	X	X	X	5
Desarrollar productos con valor de exportación	X			X		2
Realizar alianzas con proveedores estratégicos	X	X	X	X	X	5
Innovar de forma constante procesos productivos y de distribución	X			X		2

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 3.

Las estrategias que se han retenido son las siguientes:

1. Establecer un mercado laboral especializado en la industria.
2. Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza.
3. Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida.
4. Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino.
5. Ampliar los puntos de venta y brindar asesoría a los mismos.
6. Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad.
7. Realizar alianzas con proveedores estratégicos.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) le permite a Backus determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables, esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores. Según los resultados obtenidos, las estrategias más atractivas son las siguientes: (a) Establecer un mercado laboral especializado en la industria, (b) Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza, (c) Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida, (d) Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino, y (e) Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad (ver Tabla 45).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR) le permite a Backus evaluar las estrategias retenidas bajo cuatro criterios de evaluación, los cuales son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. De acuerdo a la evaluación realizada, todas las estrategias cumplen con los criterios, por lo que son aceptadas (ver Tabla 46).

Factores clave	Peso	Establecer un mercado laboral especializado en la industria		Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza		Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida		Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino		Ampliar los puntos de venta y brindar asesoría a los mismos		Realizar alianzas con proveedores estratégicos		Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1. Crecimiento de la población económicamente activa (PEA)	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12	4	0.48
2. Incremento del Consumo Per cápita de cerveza	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	4	0.48
3. Altas barreras de entradas al sector de cerveza	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
4. Incremento del poder adquisitivo del PEA	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12	3	0.36
5. Incremento del sector turismo y gastronómico	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33
6. Surgimiento de consumidores con nuevos estilos de vida	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21
7. Incentivo tributario del gobierno a proyectos empresariales vinculados a la innovación	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Amenazas															
1. Desaceleración de la economía peruana	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
2. Alto nivel de mercado ilegal de bebidas alcohólicas	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
3. Incremento de precios de los principales insumos	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
4. Cambio en la preferencia de los consumidores por bienes sustitutos por tema de precios y gustos	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
5. Falta de una adecuada infraestructura en transporte y comunicaciones por parte del Estado	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
6. Variación del tipo de cambio (descalce financiero)	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05
Fortalezas															
1. Amplio portafolio de marcas	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10
2. Liderazgo en el mercado de cerveza	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3. Cadena de abastecimiento y distribución a nivel nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Planta productiva automatizada con última tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
5. Poder de negociación con proveedores	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
6. Poder de negociación con compradores	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7. Ubicación estratégica de las plantas de producción	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
8. Sólida posición financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9. Respaldo financiero y know how de SABMiller	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Debilidades															
1. Alta dependencia del mercado interno	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10
2. Alta dependencia de sus Sistemas de Información a nivel operativo/logístico	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05
3. Alta dependencia de proveedores externos de materia prima	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
4. Restricciones y limitaciones del negocio por parte de SABMiller	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
	2.00		6.23		7.07		7.07		6.46		5.69		5.75		6.02

Nota. Criterio para retener las estrategias presentadas: más o igual a 6.

Tabla 46

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Establecer un mercado laboral especializado en la industria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Matriz de Ética (ME) se verificó que las estrategias retenidas no vulneraran aspectos relacionados a los derechos de la vida, laboral y justicia; y son buenas para los fines utilitarios (ver Tabla 47).

Tabla 47. *Matriz de Ética (ME)*

Matriz de Ética (ME)

	Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza.	Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida.	Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino	Establecer un mercado laboral especializado en la industria	Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad
Derechos					
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N
Justicia					
8. Impacto en la distribución	N	J	N	J	N
9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N
10. Normas de compensación	N	J	N	N	N
Utilitarios					
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E

Criterios Utilizados para calificar la matriz de Ética
 Derechos P= Promueve N= Neutral V= Viola
 Justicia J= Justo N= Neutro I= Injusto;
 Utilitarismo E= Excelente N= Neutro P= Perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por una evaluación en matrices anteriores (ver Tabla 48). Para el caso de Backus se generaron inicialmente trece estrategias, de las cuales solamente cinco han sido retenidas, las demás se dividen en estrategias de contingencia de primer y segundo nivel.

Tabla 48

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas
<ul style="list-style-type: none"> Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza. Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino Establecer un mercado laboral especializado en la industria Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad
Estrategias de contingencia de primer nivel
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar los puntos de venta y brindar asesoría a los mismos Realizar alianzas con proveedores estratégicos
Estrategias de contingencia de segundo nivel
<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer alternativas a niveles socioeconómicos más bajos Desarrollar una mejor oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero Desarrollar proyectos de innovación para el consumo externo Realizar campañas que desalienten el consumo de bebidas alcohólicas ilegales, en favor del consumo de cerveza Desarrollar productos con valor de exportación Innovar de forma constante procesos productivos y de distribución

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo se plasma qué objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas, por lo que esta matriz permite encontrar estas relaciones (ver Tabla 49).

Tabla 49. *Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo*

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3
1. Generar valor, mejorar eficiencia e incrementar rentabilidad para Backus			
2. Aumento de participación de mercado			
3. Estabilidad tributaria			
4. Crear empleo y desarrollo			
5. Incentivar el consumo responsable			
6. Innovación y Desarrollo			
7. Incrementar el consumo per cápita			
8. Incrementar la cadena de abastecimiento			
9. Establecer alianzas estratégicas			
<p>Para el año 2025, incrementar la rentabilidad financiera (ROE) a un 56%, actualmente la rentabilidad de Backus es del 50.6%.</p> <p>Para el año 2025, las ventas netas de Backus alcanzarán a S/. 6,998 millones de soles, al 2014 Backus facturó S/. 3,692 millones de soles.</p> <p>Para el año 2025, las utilidades netas serán de S/. 1,451.724 millones de soles, al 2014 estas fueron de S/. 1,088.79 millones de soles.</p>			
Estrategias Específicas			
Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza.	X	X	X
Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida	X	X	X
Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino	X	X	X
Establecer un mercado laboral especializado en la industria	X	X	X
Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite a Backus realizar un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, confrontando las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Este tipo de análisis ayudará a Backus a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores.

Tabla 50

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Ambev	Ajegrup	Vinos
E1. Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza.	Aprovechar su espalda financiera para promover desarrollo de nuevos productos	Lanzar al mercado productos a precios más bajos.	Incentivar y promocionar el consumo de vinos
E2. Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida.	Generar nuevos productos para diferentes segmentos	Fortalecimiento de su marcas en el mercado	Generar nuevos productos para diferentes segmentos
E3. Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino	Evaluar a través de un estudio de mercado si es factible ingresar a competir en este sector	Evaluar a través de un estudio de mercado si es factible ingresar a competir en este sector	Explotar los atributos y la aceptación de vino en el mercado femenino para incrementar sus ventas
E4. Establecer un mercado laboral especializado en la industria	Utilizar el renombre de su marca a nivel mundial para convertirse en centro de atracción para los mejores ejecutivos y gerentes del medio	Utilizar el éxito que ha tenido a nivel mundial y local para atraer a los mejores ejecutivos y gerentes del medio.	Realizar convenios con instituciones ligadas a la producción y uso del vino de manera de incentivar la formación de personal especializado para el rubro.
E5. Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad	Desarrollar proyectos de infraestructura localizados en zonas geográficas con mayor demanda de sus productos.	Aprovechar indirectamente la infraestructura desarrollada en beneficio de su canal de distribución.	Aprovechar indirectamente la infraestructura desarrollada en beneficio de su canal de distribución.

6.13 Conclusiones

De la evaluación de las matrices elaboradas se puede apreciar que Backus necesita elaborar estrategias que incidan directamente en el desarrollo y penetración de nuevos mercados, para lo cual puede aprovechar su fortaleza de contar un con amplio portafolio de productos en la categoría de bebidas alcohólicas, en cuanto a las bebidas no alcohólicas se recomienda desarrollar esta categoría ya que se estima un crecimiento sostenido de la demanda entre los consumidores y le permitiría diversificar su cartera de productos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2012) los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, en otra forma más sencilla de ver, los OLP son la suma de los OCP. Para cada OLP planteado, se describe los OCPs de Backus.

Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP1): Para el año 2025, incrementar la rentabilidad financiera (ROE) a un 56%, actualmente la rentabilidad de Backus es del 50.6%.

- Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP1.1): A partir del 2016 la producción anual debe tener un crecimiento del 7.6%, hasta el 2025.
- Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP1.2): Reducir los costos de producción en un 2.2% anual.
- Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP1.3): Optimizar el consumo de energía eléctrica, mediante desarrollo de programas de ahorro de energía, reduciendo 4% anual.

Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2): Para el año 2025, las ventas netas de Backus alcanzarán a S/ 6,988 millones de soles, al 2014 Backus facturó S/3692 millones de soles.

- Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1): Incrementar las ventas en un 7.6% anual.
- Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2): Incrementar consumo per cápita en 6.4% anual.
- Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP2.3): Llegar a cubrir el 85% de puntos de venta a nivel nacional, actualmente la cobertura es de 65.4%.
- Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4): Participar anualmente en 10 principales ferias internacionales de alimentos y bebidas.
- Objetivo a corto plazo 2.5 (OCP2.5): Incrementar la exportación en 10% respecto al año anterior hasta el 2025.

Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3): Para el año 2025, las utilidades netas serán de S/. 1,451.724 millones de soles, al 2014 estas fueron de S/. 1,088.79 millones de soles.

- **Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Incrementar la utilidad neta en 1% anual de manera progresiva, partiendo actualmente con una utilidad neta del 30%.
- **Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP3.2):** Desarrollar el mercado de consumo de cerveza para mujeres, logrando un incremento del 2% anual.
- **Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP3.3):** Destinar el 0.05% de la utilidad neta, para la capacitación de clientes y proveedores.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder llegar a los objetivos propuestos se deben considerar los recursos que se asignarán a cada uno de ellos, de acuerdo a D'Alessio (2012), un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos financieros, físicos, humanos, y tecnológicos que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada

Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP1): Para el año 2025, incrementar la rentabilidad financiera (ROE) a un 56%, actualmente la rentabilidad de Backus es del 50.6%.

- **Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP1.1):** A partir del 2016 la producción anual debe tener un crecimiento del 7.6%, hasta el 2025. Para lograr este objetivo se debe ampliar la capacidad de las plantas, automatizar procesos y realizar estudios de factibilidad para aperturar uno o más puntos de producción.
- **Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP1.2):** Reducir los costos de producción en un 2.2% anual. Para alcanzar este objetivo se deberá comprar materiales para el equipamiento de las máquinas y capacitar al personal especializado en la implementación y automatización nuevas tecnologías con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos.

- Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP1.3): Optimizar el consumo de energía eléctrica, mediante desarrollo de programas de ahorro de energía, reduciendo 4% anual. Para lograr este objetivo se debe realizar capacitaciones para el buen uso de energía eléctrica. Así mismo se implementara el uso de luminarias LED, que permiten el ahorro de costos.
- Objetivo a corto plazo 1.4 (OCP1.4): Optimizar el consumo de agua en 4 m³ por día. Para lograr este objetivo se deben de realizar capacitaciones para el buen uso del agua e implementar un sistema de recirculación y tratamiento de agua.

Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP2): Para el año 2025, las ventas netas de Backus alcanzarán a S/. 6,988 millones de soles, al 2014 Backus facturó S/. 3,692 millones de soles.

- Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1): Incrementar las ventas en un 7.6% anual. Para lograr este objetivo se debe incrementar la flota de distribución. Asimismo se deberá en participar en proyectos de construcción de infraestructura de transporte. Finalmente incrementar el número de exhibidores-neveras, brindando facilidades a los puntos de venta para la adquisición o alquiler de los mismos.
- Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2): Incrementar consumo per cápita en 6.4% anual. Para lograr este objetivo se deberá realizar un estudio de identificación de estilos de vida para segmentar y dirigir adecuadamente el tipo de cerveza. Se deberán asignar recursos para formar un área para gestionar las promociones y degustación para incentivar el consumo de las nuevas marcas de nuestro variado portafolio.
- Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP2.3): Llegar a cubrir el 85% de puntos de venta a nivel nacional, actualmente la cobertura es de 65.4%. Para lograr este objetivo se deberá contratar a una empresa para estudios de campo orientado a la búsqueda

de nuevos puntos de venta. Finalmente se deberá brindar capacitación al personal de la distribución de los productos.

- **Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4):** Participar anualmente en 10 principales ferias internacionales de alimentos y bebidas. Para lograr este objetivo se debe implementar un área dedicada a planificar la participación, además de asignarle una partida presupuestal con recursos suficientes que garanticen la presencia de Backus en la mayor parte de eventos internacionales de importancia.
- **Objetivo a corto plazo 2.5 (OCP2.5):** Incrementar la exportación en 10% respecto al año anterior hasta el año 2025. Para lograr este objetivo se debe reforzar la imagen de la cerveza peruana en el exterior a través de ferias gastronómicas que sean una ventana de promoción a nuestros diferentes productos.

Objetivo a Largo Plazo 3 (OLP3): Para el año 2025, las utilidades netas serán de S/. 1,451.724 millones de soles, al 2014 estas fueron de S/. 1,088.79 millones de soles.

- **Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1):** Incrementar la utilidad neta en 1% anual de manera progresiva, partiendo actualmente con una utilidad neta del 30%. Para lograr este objetivo se deberá contratar a una empresa de consultoría para realizar un levantamiento de la información de los procesos con el objetivo de identificar el costo y el recurso asignado a cada actividad: operativa, financiera y administrativa.
- **Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP3.2):** Desarrollar el mercado de consumo de cerveza para mujeres, logrando un incremento del 2% anual. Para lograr este objetivo se deberá invertir fuertemente en campañas de publicidad dirigidas por el área comercial, utilizando como medios radio, televisión, revistas e internet.
- **Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP3.3):** Destinar el 0.05% de la utilidad neta, para la capacitación de clientes y proveedores. Para lograr este objetivo se debe asignar

recursos financieros destinados a contratar personal capacitado que enseñe técnicas de venta, cuidado y manipulación de productos.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Según D’Alessio (2012), por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización. De acuerdo a la definición de la Real Academia Española (2015), la palabra política se define como: orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo. El diseño de estas políticas debe estar enmarcado bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social. En la Tabla 51 se describen las políticas definidas para todas las estrategias planteadas.

Tabla 51
Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas

Políticas	Estrategias				
	E1	E2	E3	E4	E5
1. Señalar siempre en la publicidad de los productos de Backus que el exceso de consumo de alcohol es perjudicial para la salud.	X	X	X		
2. No utilizar publicidad negativa que afecte la integridad de las personas.	X	X	X		
3. Los colaboradores, proveedores y demás personas vinculadas a Backus son la principal fuerza de difusión de la cultura cervecera de la empresa.	X		X	X	X
4. Resaltar a través de la publicidad que los productos de Backus satisfacen las exigencias particulares de cada tipo de consumidor.	X	X	X	X	
5. Realizar anualmente el lanzamiento de por lo menos dos marcas.	X	X	X	X	
6. Fomentar alianzas estratégicas con líderes de opinión para la promoción de las marcas de Backus.	X	X	X		
7. Identificar personal clave en la organización que permitan la sucesión de los puestos gerenciales.		X	X	X	X
8. Promover la especialización del personal mediante pasantías al extranjero dentro de las empresas del grupo SABMiller.		X		X	
9. Implementar las mejores prácticas de la corporación a nivel global.	X	X	X	X	X
10. Realizar obras con responsabilidad social, respetando a la comunidad y al medio ambiente.			X	X	X

7.4 Estructura de Backus

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2012), la estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. A continuación se muestra el organigrama propuesto para Backus (ver Figura 28), en el que se considera una nueva gerencia destinada a realizar proyectos que incentiven nuevos hábitos de consumo y promuevan una cultura cervecera que forma parte de las estrategias propuestas en el presente trabajo. Esta nueva área tiene como objetivo incrementar el consumo per cápita de la cerveza y concientizar a que todo el personal administrativo se sienta involucrado en el desarrollo de este proyecto.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La Responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable D'Alessio (2012). Backus se compromete con sus stakeholders mediante sus cinco ejes compartidos: (a) un mundo próspero, (b) un mundo sociable, (c) un mundo resistente, (d) un mundo limpio, y (e) un mundo productivo. El compromiso que tiene Backus respecto al medio ambiente, ecología y responsabilidad social es parte de su gestión, para poder certificar esto, cuentan con normas internacionales de calidad como : ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP; que les permite brindar al mercado productos de calidad y al mismo tiempo mitigar los impactos al medio ambiente por la fabricación de sus productos así como riesgos de seguridad, salud, uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables, vinculados en el proceso de los productos.

Asimismo Backus trabaja activamente con sus stakeholders mediante alianzas estratégicas mediante campañas relacionadas a un consumo más responsable con los compradores y el Gobierno, programas para desarrollar el negocios de los “bodegueros”, desarrollar la cadena productiva de sus agricultores, también Backus alcanzó importantes

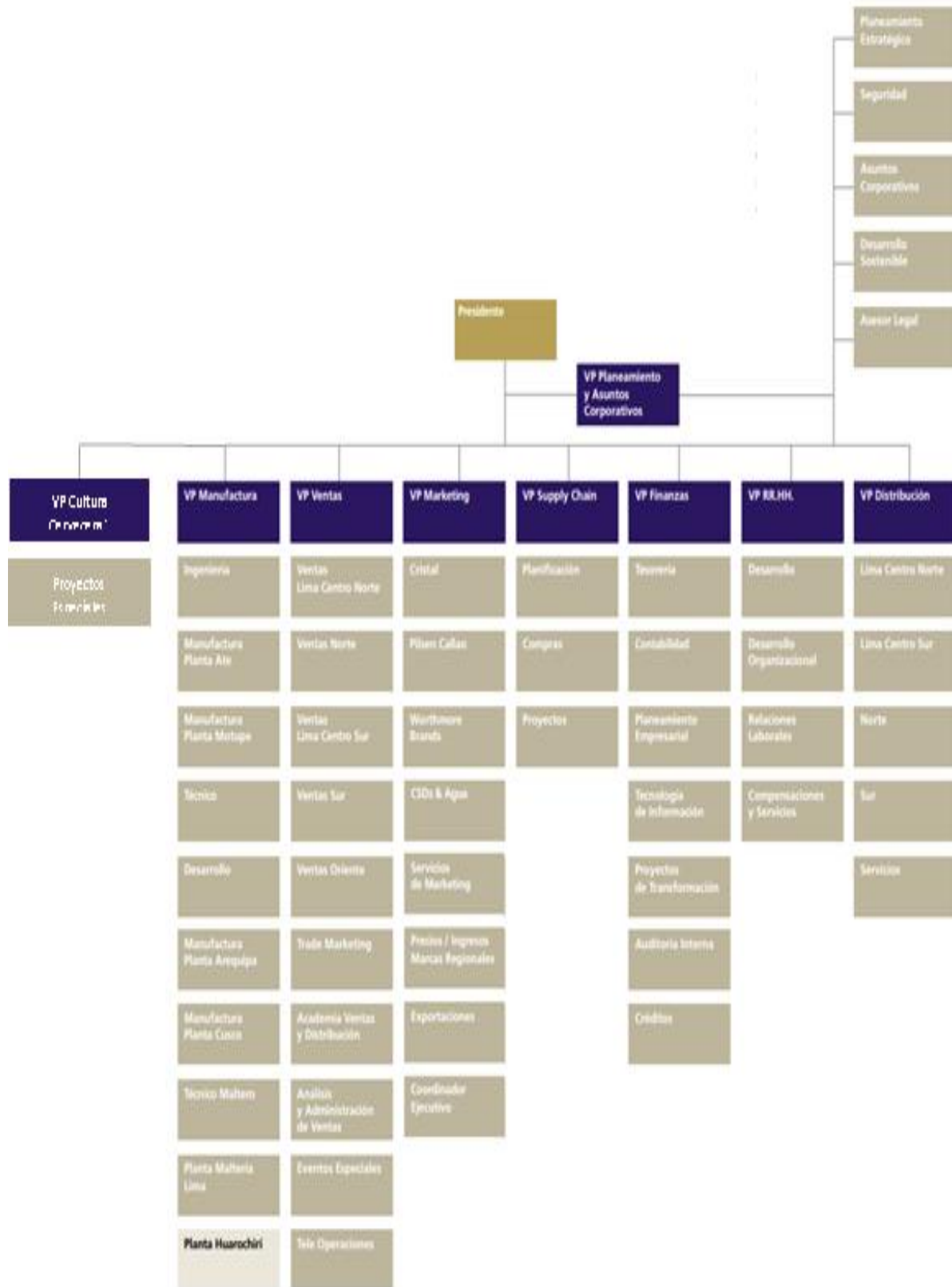


Figura 28. Organigrama Propuesto Backus.
 Adaptado de “Organigrama de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.,”
 por Backus y Johnston, 2011. Recuperado de <http://www.sabmiller.com/docs/default-source/investor-documents/reports/2011/sustainability/backus-39-sustainable-development-report-2011.pdf?sfvrsn=4>

reconocimientos durante el año 2013, como el reconocimiento de PwC y Revista G de Gestión como una de las 10 empresas más admiradas del Perú, por segundo año consecutivo, esto es lo que hace que Backus sea una empresa líder en su sector, mantener estas actividades y complementarlas para la obtención de los objetivos a largo plazo será el resultado que llevará a Backus a un crecimiento sostenible.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Una organización sin líder ni con una visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede D'Alessio (2012), para ello después de haber definido la estructura organizacional se definirán las posiciones para que de esta manera se localice al personal necesario teniendo las competencias necesarias para este puesto. Para la obtención de los objetivos a corto plazo es importante reforzar el compromiso entre los trabajadores y sus familias para que la sostenibilidad de eficacia y eficiencia de los empleados sea sostenible. Mediante la identificación de necesidades que requieren los trabajadores para que se encuentren motivados es la clave para desarrollar estrategias que significarán un gran impacto en los resultados económicos.

Las actividades de Backus en la gestión de recursos humano empiezan por la atracción y gestión de talento donde la empresa deberá desarrollar procesos de reclutamiento óptimos para atraer el mejor talento y retenerlo. Asimismo para lograr sus objetivos a largo plazo la capacitación del personal es importante para desarrollar líderes y especializar al nivel operativo en sus funciones, de esta forma se potenciará las habilidades y potencialidades de cada trabajador.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo a D'Alessio (2012), el proceso de implementación genera cambios estructurados, para ello se deben desarrollar las acciones que se presentan en la siguiente relación: (a) planear la estrategia del cambio, (b) establecer un sentido de urgencia, (c)

conformar un grupo director facultado, (d) crear una visión para el cambio, (e) comunicar esta visión de cambio, (f) facultar a otros para lograr la visión del cambio, (g) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, (h) usar permanentemente la referenciación (i) tercerizar cuando sea posible, (j) planear resultados y crear éxitos tempranos, (k) consolidar mejoramientos y producir más cambios, (l) institucionalizar los nuevos enfoques.

Los cambios que se gestionarán empezarán por implementar el plan estratégico con el compromiso del directorio y de la gerencia, mediante las estrategias de desarrollo de productos y de mercados. Los cambios están alineados con la visión de la empresa, para lograr sus objetivos propuestos, estos cambios incluirán cambios en diferentes áreas de Marketing, Distribución, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas. Para lograr el cambio se deberá elaborar un nuevo plan de acción con un cronograma de trabajo, junto con el seguimiento a los indicadores de monitoreo. También se deberá generar un equipo que gestione y lidere las actividades de cambio dentro de Backus comunicando apropiadamente la razón del cambio, a través de una misión motivadora que genere la inclusión y compromiso de todos los integrantes de la organización. Es importante hacer notar que el cambio muchas veces no es bien recibido por todas las personas, algunas reaccionaran favorablemente y otras llevadas por el miedo y la incertidumbre reaccionaran a este de forma negativa. Por esto es importante que los líderes de Backus gestionen adecuadamente el cambio estableciendo claramente la necesidad de cambiar, que este producirá beneficios en el corto y largo plazo, logrando resultados positivos rápidamente, comunicando adecuadamente y formando un equipo de altos directivos altamente cohesionados, comprometido y que sean referentes de la organización.

7.8 Conclusiones

Una vez que se ha identificado las estrategias, el siguiente paso a seguir es la implementación estratégica para ello requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos a corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y, (d) estructura organizacional; en lo descrito anteriormente los objetivos a corto plazo están alineadas a los OLP para el cumplimiento de la visión, para ello deberá manejarse sobre un marco de políticas y asignando recursos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El dinamismo de los ámbitos interno y externo de las organizaciones hacen que las estrategias inicialmente planteadas podrían llegar a ser obsoletas en poco tiempo, por esta razón, es de gran importancia asegurar un control y visibilidad de las mismas; y así asegurar el logro de los objetivos de largo plazo. Según D'Alessio (2012) es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave. Esta retroalimentación debe ser adecuada (porque hay que saber medir exactamente) y oportuna (porque se debe hacer en el momento pertinente). Asimismo, “la evaluación de la estrategia debe tener enfoques de corto y de largo plazo; los objetivos de corto plazo (OCP) como hitos menores, y los OLP como hitos mayores” (p.509).

En el presente capítulo se estructura la metodología del Balanced Scorecard (BSC) para el seguimiento de las planificaciones estratégicas. Esta metodología es analizada desde cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno. Al respecto de la eficacia del uso del tablero de control de mando (como es la traducción del Balanced Scorecard al español), D'Alessio (2012) sostuvo que “se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde la organización se dirige, y permite corregir si es necesario” (p. 519).

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Financiera

En la perspectiva financiera, se mide la rentabilidad de la empresa, para ello se utilizará los siguientes indicadores:

1. Crecimiento Sostenido
2. Mejorar la rentabilidad

3. Maximizar el valor de los accionistas
4. Reducción de activos

8.1.2 Clientes

En la perspectiva cliente, se busca generar la mejor propuesta de valor para el cliente, por lo tanto es importante medirlo con los siguientes indicadores:

1. Fidelización de clientes
2. Mejorar la satisfacción del cliente

8.1.3 Procesos

En la perspectiva de procesos, el objetivo más importante está relacionado a la mejora continua de los procesos, para lo cual se tiene los siguientes indicadores:

1. Optimizar el uso de recursos
2. Mejorar el rendimiento y productividad de los procesos
3. Optimizar los tiempos de respuesta de la cadena de distribución

8.1.4 Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje es considerada como una perspectiva de apoyo, que está orientada al desarrollo del capital humano y la mejora de las áreas de soporte. En la cual se plantea los siguientes indicadores:

1. Capacitación a los colaboradores
2. Desarrollo de programas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente
3. Evaluación del desempeño de los colaboradores

8.2 Tablero de Control Balanceado

El desarrollo del tablero del Balanced Scorecard (BSC) para Backus, será graficado a partir de los indicadores planteados en el punto anterior. En la Figura 29 se esquematiza las cuatro perspectivas más importantes que configuran el tablero de mando.

CUADRO DE MANDO ESTRATEGICO Balanced Scorecard				
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crecimiento Sostenido	Mejorar rentabilidad.	Maximizar Valor de los accionistas.	Reducción Activos
PERSPECTIVA CLIENTE		Fidelización de clientes.	Mejorar satisfacción del cliente	
PERSPECTIVA PROCESOS	Optimizar el uso de recursos	Mejorar rendimiento y productividad de los procesos		Optimizar los tiempos de respuesta de la cadena de distribución
PERSPECTIVA APRENDIZAJE INTERNO	Capacitación de los colaboradores	Desarrollo de programas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente.		Evaluación del desempeño de los colaboradores.

Figura 29. Esquema del BSC para BACKUS.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo a la Tabla 52, la perspectiva financiera está dirigida al incremento de las ventas, la perspectiva de los clientes busca incrementar el consumo per cápita y generar una cultura cervecera, la perspectiva de los procesos está enfocada en automatizar y planificar la ampliación de sus plantas de su producción y la factibilidad para la construcción de nuevas. Finalmente en la perspectiva de aprendizaje se deberá invertir en la capacitación de clientes y proveedores con el fin de que su personal administrativo tenga una continua retroalimentación de aprendizaje. Con el monitoreo y cumplimiento de los indicadores mencionados, Backus podrá lograr sus objetivos a largo plazo planteados.

8.3 Conclusiones

En este capítulo se ha desarrollado la metodología del BSC que permitirá a Backus cumplir con sus objetivos de corto plazo y alcanzar la visión plasmada por la empresa. Uno de los pilares para lograr este cumplimiento es que el BSC debe ser conocido por todos los integrantes de las empresas y de manera especial debe, ser controlado por la alta gerencia.

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidad	Medición	Acciones	
Financiera	OCP 1.2	Reducir los costos de producción en un 2.2% anual.	Porcentaje	Nuevos soles	Anual	Comprar equipamiento y capacitar al personal especializado en la implementación y automatización nuevas tecnologías y equipos que mejoren la eficiencia de los procesos.
	OCP 2.1	Incrementar las ventas en un 7.6% anual.	Porcentaje	Nuevos soles	Anual	Incrementar la flota de distribución. Participar en proyectos de construcción de infraestructura de transporte. Incrementar el número de exhibidores-neveras, brindando facilidades a los puntos de venta para la adquisición o alquiler de los mismos.
	OCP 2.5	Incrementar la exportación en 10% respecto al año anterior hasta el 2025	Porcentaje	Hectolitros de cerveza exportados	Anual	Reforzar la imagen de la cerveza peruana en el exterior a través de ferias gastronómicas que sean una ventana de promoción a nuestros diferentes productos. Búsqueda de nuevos clientes potenciales como: restaurantes, hoteles y bodegas relacionadas a la cultura peruana.
	OCP 3.1	Incrementar la utilidad neta en 1% anual de manera progresiva, partiendo actualmente con una utilidad neta del 30%.	Porcentaje	Nuevos Soles	Anual	Estudio de la eficiencia de los procesos para identificar el costo y el recurso asignado a cada actividad: operativa, financiera y administrativa.
Clientes	OCP 2.2	Incrementar consumo per cápita en 6.4% anual.	Porcentaje	Consumo de litros de cerveza por persona	Anual	Realizar un estudio de identificación de estilos de vida para segmentar y dirigir adecuadamente el tipo de cerveza. Implementar un área de promoción para la degustación e incentivar el consumo de las nuevas marcas de nuestro variado portafolio
	OCP 2.3	Llegar a cubrir el 85% de puntos de venta a nivel nacional, actualmente la cobertura es de 65.4%.	Porcentaje	Puntos de ventas	Anual	Implementar estudios de campo orientado a la búsqueda de nuevos puntos de venta. Asignar recursos para el estudio de factibilidad que permitan llegar a nuevos puntos de venta.
	OCP 2.4	Participar anualmente en 10 principales ferias internacionales de alimentos y bebidas.	Cantidad de eventos	Numero de Eventos	Anual	Brindar capacitación constante al personal encargado de distribución, en temas operativos y tener un sistema de control que permita monitorear la eficiencia de la entrega. Planificar la participación de Backus en los distintos festivales gastronómicos de acuerdo a un calendario anual.
	OCP 3.2	Desarrollar el mercado de consumo de cerveza para mujeres, logrando un incremento del 2% anual.	Porcentaje	Litro de cerveza consumido por mujeres	Anual	Invertir fuertemente en campañas de publicidad dirigidas por el área comercial, utilizando como medios: la radio, televisión, revistas e internet.
Procesos	OCP 1.1	A partir del 2016 la producción anual debe tener un crecimiento del 7.6%, hasta el 2025.	Porcentaje	Hectolitros de Cerveza	Anual	Ampliar la capacidad de las plantas productoras de cerveza y automatizar procesos. Evaluar estudios de prefactibilidad para aperturar una nueva planta de producción.
	OCP 1.3	Optimizar el consumo de energía eléctrica, mediante desarrollo de programas de ahorro de energía, reduciendo 4% anual.	Porcentaje ahorrado	Kilowatts	Anual	Realizar capacitaciones para el buen uso de energía eléctrica. Implementara el uso de luminarias LED, que permiten el ahorro de costos.
Aprendizaje Interno	OCP 3.3	Invertir el 0.05% de las ventas, para la capacitación de clientes y proveedores.	Porcentaje	Nuevos soles	Anual	Asignar recursos financieros destinados a contratar personal capacitado que enseñe técnicas de venta, cuidado y manipulación de productos.

Capítulo IX: Competitividad de Backus

La productividad en términos generales, es la “relación entre la producción (resultados) obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, la cual puede ser también descrita como el uso eficiente de los recursos- trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información- en la producción de diversiones bienes y servicios” (Prokopenko, 1987, p.3).

Tenemos que entender a cabalidad el objetivo principal de Backus que es el ser más productivo como un medio para llegar a ser más competitivo. La razón más importante para cualquier organización como Backus, es el de la productividad, lo que de una manera simple, es conseguir los mejores resultados posibles con el eficiente uso de los recursos utilizados. La mejora de la misma, es el único medio posible para ser más competitivo.

La competitividad fue definida por Porter (2005) como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales; y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Para Porter existe una competitividad vista desde el ámbito nacional, y otra vista desde el panorama industrial y de competidores, según Porter (2004), toda empresa que compite en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícito o implícita, y esta estrategia se puede desarrollar expresamente por medio de una planeación, o por medio de actividades sobreentendidas. Asimismo, indicó que para encarar a las cinco fuerzas de la competencia se dispone de tres estrategias genéricas eficaces: liderazgo en costo, diferenciación o el enfoque de ambos.

9.1 Análisis Competitivo de Backus

Para Backus la competitividad depende básicamente de dos factores, por un lado de la calidad de sus productos y del otro, de la variedad de su portafolio destinado a los distintos segmentos de mercado. Los cuales se encuentran relacionados con la productividad y la innovación de sus plantas. También cabe mencionar que existen otros factores que tienen un

efecto indirecto sobre la competitividad, tales como la calidad del servicio y la imagen corporativa de la empresa. Backus cuenta con un mix variado de productos lo cual le ayuda a ser la empresa con mayor participación en el mercado de las bebidas alcohólicas.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Backus

La identificación de las ventajas competitivas de Backus es un paso fundamental a la hora de establecer sus estrategias para el posicionamiento de la marca en la industria de bebidas alcohólicas. Entre las ventajas competitivas que maneja la empresa destaca una adecuada cuota mercado, una eficiente cadena de distribución, una adecuada política de precios, una búsqueda constante por la automatización y eficiencia en los procesos, así como una muy bien desarrollada estrategia de fidelización de sus clientes.

En cuanto a la cadena de distribución de Backus, es una de las ventajas competitivas más importantes. Durante el año 2014, las acciones estuvieron orientadas a mejorar la productividad y eficiencia a lo largo de todo el proceso de distribución, sin perder de vista la sostenibilidad y continuidad de las operaciones. Es así que lograron conseguir más de S/. 16.5 millones de ahorro, a través de una serie de proyectos e iniciativas enfocadas en cada parte del proceso.

Por lo tanto sabiendo que la cadena de distribución es uno de los principales pilares en la gestión estratégica de Backus para poder llegar de forma eficaz y eficiente a más puntos de venta a nivel nacional, ellos supieron identificar su ventaja competitiva de su cadena de distribución mejorando sus procesos logísticos, almacenamiento, etc., con la finalidad de diferenciarse de sus más acérrimos competidores y poder captar más cuota de mercado en el rubro cervecero.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Debido a su búsqueda continua por alcanzar sostenibilidad en el tiempo, Backus tiene como potencial el poder aprovechar las diferentes ventajas que puede obtener de sus

proveedores. En la actualidad han surgido iniciativas con el fin de estimular un ambiente de productividad y competitividad en diferentes regiones que se denominan clústeres; las cuales se basan principalmente en las fortalezas que generan las diferentes empresas aglomeradas en una zona geográfica. Los cuales agrupan a diferentes sectores productivos que permiten enfrentar las tradicionales estructuras de unidades desconectadas y/o aisladas. Bajo la estructura de un clúster, es posible disminuir las presiones de competencia interna, y por otra parte, generar un estado de sinergia que posibilite la complementariedad y el acceso a recursos o insumos comunes, recursos humanos capacitados, información especializada y oferta de servicios. En este sentido, los proveedores de Backus son un potencial de Clúster.

Backus ha elaborado una inversión social con la finalidad de generar valor compartido, por lo que actualmente, en el sector privado lidera y participa en proyectos con iniciativas sociales relacionadas a la cadena de valor de la empresa que auspicia estos mismos proyectos. Gran cantidad de empresas del sector privado participa de estos proyectos con uno o más de los stakeholders de Backus para el desarrollo de alianzas estratégicas con impacto positivo en el valor de la empresa. Por ejemplo se desarrolló el programa “Progresando Juntos”, con la finalidad de establecer aliados de confianza entre proveedores y la compañía Backus.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La compañía Backus logró establecer alianzas estratégicas con algunos de sus stakeholders, en este caso en particular fueron un grupo de agricultores del valle del Norte, cerca al río Jequetepeque, en donde la compañía Backus capacitó a este grupo de agricultores, con la finalidad de mejorar la calidad de uno de sus principales insumos para la elaboración de la cerveza que es el maíz amarillo, por lo que se capacitaron en técnicas de cultivo, en donde a partir del año 2008, los volúmenes de producción mejoraron, brindándole beneficios

compartidos entre proveedores y la compañía Backus, por lo que finalmente se estableció el programa juntos para el progreso.

Backus, bajo un excelente relacionamiento con sus stakeholders, ha podido mejorar la producción de maíz amarillo con algunos productores del Valle del Jequetepeque, y sobre todo asegurarse este insumo que es de suma importancia para la compañía, pues tanto para el mediano y largo plazo, sus costos de importación del cual era demasiado dependiente la corporación Backus bajarían, a su vez brindándole nuevos puestos de trabajo a aquella región del país, y mejorando los niveles de productividad en el área de producción y la cadena de abastecimiento, ahorros en costos de transporte, abastecimiento, etc.

En el año 2008, Backus estableció una estrategia de inversión social corporativa con la finalidad de apoyar al desarrollo empresarial de la región con la cual la compañía labore y a su vez les ayude a poder gestionar su cadena de valor de forma más eficaz y eficiente, dado que se enfocaron en tres áreas muy importantes que fueron: (a) apoyo al desarrollo empresarial y gestión de su cadena de valor, (b) beneficiar a las comunidades en las que opere la compañía y finalmente (c) conservación del medio ambiente. Por lo Backus alineó sus prioridades con las prioridades de interés nacional y local, remarcando los temas de beneficiar a las comunidades con las cuales la compañía interactúe, operando bajo el enfoque de responsabilidad social corporativa, con mesas de diálogo empresa/comunidad campesina, sobre los beneficios de llevar a cabo un programa en conjunto, para que ambas partes siempre salgan beneficiadas, dentro de un marco de colaboración abierta, cooperación oportuna con el Estado como ente regulador, respetando las normas ambientales, códigos de ética y derechos humanos.

Cabe resaltar que la compañía Backus a su vez, con la finalidad de conservar el medio ambiente estableció, como objetivo de mediano plazo, el poder hacer más cerveza con menos agua, reducir el consumo de energía y emisiones de carbono. Backus sostiene que para poder

ahorrar en el consumo de energía dentro de sus plantas productivas algunas de las acciones más destacadas, en la materia de eficiencia energética, fue el reemplazo del petróleo residual por gas natural en los calderos de algunas de sus plantas productivas, reduciendo de manera importante las emisiones de CO₂ a la atmósfera; así como el reemplazo de la energía eléctrica de la red por energía solar en la planta de Arequipa para el alumbrado de zonas periféricas. Este es uno de los tantos ejemplos que se llevó a cabo la compañía Backus para poder operar de forma responsable con el medio ambiente, beneficiándose no solamente la compañía, sino también brindando alumbrando público a algunas de las comunidades campesinas aledañas a sus plantas, formándose clústeres a nivel regional. Gracias a la inversión privada, todos los stakeholders salen beneficiados si es que trabajan en conjunto, y para ello los canales de comunicación siempre deben de ser uniformes, claros y respetando las reglas que se establezcan entre organización y comunidades campesinas.

9.5 Conclusiones

Backus a pesar de estar en una posición de liderazgo en el mercado cervecero busca mejorar esta situación permanentemente; mediante un incremento en su competitividad, la oferta de nuevos productos, la presencia en nuevos mercados y una adecuada gestión de costos.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico desarrollado permite apreciar la visión integral de la compañía Backus (ver Tabla 53).

10.2 Conclusiones Finales

1. Existe una oportunidad importante a explotar en el público femenino, que representa un gran segmento de mercado. Si bien Backus anteriormente ha incursionado en el mismo, sin resultados favorables, se deben replantear las acciones destinadas a capturar estos consumidores, tomando como referencia investigaciones de mercado que busquen desarrollar nuevos productos destinados a este público objetivo.
2. Algunas de las principales fortalezas identificadas en Backus son las siguientes: (a) capital humano, (b) canal de distribución, y (c) sólida posición financiera. Las principales oportunidades son las siguientes: (a) crecimiento de la población económicamente activa, (b) altas barreras de entrada al sector de cerveza, (c) surgimiento de consumidores con nuevos estilos de vida y (d) incremento del sector turismo, el boom gastronómico y el consumo per cápita de las personas. Por otro lado, algunas de sus principales debilidades son: (a) alta dependencia del mercado interno y (b) restricciones y limitaciones del negocio por parte de SABMiller. Como resultado del análisis FODA se han encontrado más oportunidades a explotar con sus fortalezas, que amenazas a evitar con sus debilidades.
3. De la evaluación de las matrices del presente plan estratégico se puede identificar que Backus debe elaborar estrategias intensivas de penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos, para lo cual puede aprovechar algunas

de sus fortalezas como su amplio portafolio de marcas, su cadena de distribución a nivel nacional y su sólida posición financiera.

4. Backus a pesar de estar en una posición de liderazgo en el mercado cervecero busca permanentemente ser más eficiente mediante el mejoramiento de su competitividad, la oferta de nuevos productos, incrementar su presencia en nuevos mercados y explotar otras alternativas que le permita ser más rentable.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Se recomienda a la compañía cervecera Backus implementar planes estratégicos, como los planteados en el presente estudio, tomando en cuenta los beneficios y el valor que pueda generar su implementación, además de contribuir en el crecimiento y sostenibilidad de Backus. El presente plan estratégico será muy útil para lograr la visión que se propone la empresa, donde no solamente será útil para la gerencia actual, sino para futuros inversionistas es por eso que tomar en cuenta el desarrollo de este plan estratégico es de suma importancia.
2. Backus no debe subestimar a la competencia directa ni a los productos sustitutos, por el contrario debe estar monitoreándolas con el fin de tomar mejores decisiones que permitan anticiparse a las acciones y estrategias de la competencia. Mención especial merece el mercado de cervezas artesanales, que en los últimos años ha venido creciendo.
3. Es recomendable que Backus genere una fuerte integración entre el gobierno, la empresa y la sociedad; con el fin de promover el desarrollo de la industria cervecera; la cual permitirá crear nuevos puestos de trabajo, combatir la informalidad, recaudar más impuestos e incentivar el desarrollo de programas sociales destinados a generar valor para la empresa, el entorno y la sociedad.

4. La tecnología es un factor diferenciador que permite lograr la eficiencia en todas las áreas de la empresa y hacer que esta sea más competitiva. En este sentido, Backus debe continuar automatizando sus procesos e incorporar nuevas herramientas informáticas de apoyo a la toma de decisiones, las cuales permitirán reaccionar de manera rápida y eficiente, logrando un aumento de la productividad y la reducción de costos.
5. Con el objetivo de ser una empresa altamente rentable y competitiva a nivel global, Backus debe generar políticas agresivas de penetración de mercados extranjeros y en mercados distintos a los tradicionales, con el fin de seguir creciendo y ganar presencia a nivel mundial, que le asegure rentabilidad y sostenibilidad económica.
6. Backus debe ser capaz de crear productos innovadores que consideren los gustos, deseos y expectativas de los consumidores; diferenciándolos por estilo de vida y posicionando a la cerveza frente a otros productos sustitutos.
7. Con el fin de incrementar el consumo de cerveza, Backus debe apelar a generar una cultura cervecera del consumidor peruano, para lo cual debe informar cómo es elaborado, cuáles son los diferentes tipos y cuáles son sus beneficios. Todo esto con el objetivo de generar un nuevo concepto para los consumidores de cerveza, orientado a la existencia de un tipo de cerveza para cada momento y circunstancia. Una de las formas para el logro de este objetivo es que Backus desarrolle el festival de la cerveza en cada ciudad importante del país.

10.4 Futuro de Backus

La compañía cervecera Backus es el único responsable de su futuro organizacional. Todo esto dependerá de que tan eficientemente gestione sus recursos, para poder sostener para los próximos 10 años, su condición de líder en la producción, comercialización y distribución de cervezas en el mercado peruano. Si la empresa continua innovando en el

mercado, haciendo eficientes sus procesos, manejando adecuadamente sus costos y realizando adecuadas acciones en responsabilidad social, el futuro se visualiza promisorio. El plan estratégico desarrollado puede ayudar a generar los lineamientos y acciones que se han propuestos en la visión concebida por la empresa para el año 2025.



Visión: En el año 2025, lograr un consumo anual per cápita de cerveza de 90 litros, consolidando el liderazgo de Backus en el mercado local e incrementando su presencia en el mercado internacional, soportado bajo una cultura de responsabilidad social.

Misión: Comercializar de forma responsable bebidas con marcas globales y nacionales, con el fin de satisfacer a los consumidores de acuerdo a su estilo de vida, bajo el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales. Asimismo, colaborar con un desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la integración de productividad y responsabilidad social empresarial, protegiendo nuestra licencia para operar, satisfaciendo los más altos estándares de calidad, generando bienestar y máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, stakeholders y accionistas.

INTERESES ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

OLP 1.- Para el año 2025, incrementar la rentabilidad financiera (ROE) a un 56%, actualmente la rentabilidad de Backus es del 50.6%.

OLP 2.- Para el año 2025, las ventas netas de Backus alcanzarán a S/ 6,988 millones de soles, al 2014 Backus facturó S/3692 millones de soles.

OLP 3.- Para el año 2025, las utilidades netas serán de S/. 1,451.724 millones de soles, al 2014 estas fueron de S/. 1,088.79 millones de soles.

ESTRATEGIAS

- E1.Poner en marcha una cultura de consumo de cerveza.
- E2.Ofrecer mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida.
- E3. Ofrecer nuevas marcas dirigidas al público femenino
- E4. Establecer un mercado laboral especializado en la industria
- E5. Realizar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

X

TABLERO DE CONTROL

OCP 1.1
A partir del 2016 la producción anual debe tener un crecimiento del 7.6%, hasta el 2025.

OCP 2.1
Incrementar las ventas en un 7.6% anual.

OCP 3.1
Incrementar la utilidad neta en 1% anual de manera progresiva, partiendo actualmente con una utilidad neta del 30%.

TABLERO DE CONTROL

OCP 1.2
Reducir los costos de producción en un 2.2% anual.

OCP 2.2
Incrementar consumo per cápita en 6.4% anual.

OCP 3.2
Desarrollar el mercado de consumo de cerveza para mujeres, logrando un incremento del 2% anual.

PERSPECTIVAS:

PERSPECTIVAS:

- INTERNA
- PROCESOS
- CLIENTE
- FINANCIERA

INTERNA

PROCESOS

CLIENTE

FINANCIERA

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Valores

- Trabajo en equipo
- Desarrollo humano
- Honestidad
- Creatividad
- Cultura de la excelencia
- Responsabilidad social

Código de Ética

- Respetar la confidencialidad de la información de sus clientes y proveedores.
- Ofrecer a sus colaboradores todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente grato y en igualdad de oportunidades sin discriminación por su lugar de nacimiento, raza, religión, sexo, ideologías políticas
- Censurar y criticar actos contra las buenas costumbres, o malas prácticas que van en contra del medio ambiente.
- Tomar decisiones estratégicas con objetivos a largo plazo, actuando con la sociedad de forma responsable y respetando el derecho de opinión.
- Cumplimiento de las normas medio ambientales por parte de la compañía, con certificaciones ISO, ambiente, capital humano etc.
- Integración y buena fe.

Referencias

- ABInbev compra a SABMiller: ¿cómo impactará al mercado de cervezas? (2015, 13 de octubre). *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/internacional/171579-abinbev-compra-a-sabmiller-que-efectos-traera-ser-la-cervecera-mas-grande-del-mundo/>
- Actours (2015). *Mapa del Perú de acuerdo a Regiones Geográficas*. Recuperado de <http://www.actoursperu.com/actours/index.php/es/peru-lista/peru-regiones>
- Agencia de Promoción de la inversión Privada - Perú (2015). *Doing Business*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7171&sec=1>
- Alva, J., Bazán, N., Pachas, O. & Tipula, R. (2013). Unión de Cervecerías Backus & Johnston S.A.A. *Reporte Financiero Burkenroad Perú*. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag_tc18_grupo_2_unin_cerveceras_peruanas_backus_johnston_saa.pdf
- Ambev Perú (2015). *Nuestras marcas*. Recuperado de <http://ambev.com.pe/nuestrasmarcas.htm>
- Ambev Perú (2015). *Información del portal web corporativo*. Recuperado de <http://ambev.com.pe/>
- América Economía (2014, julio). *500: Las mayores empresas del Perú y América Latina*, No 051. Recuperado de: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/las-mas-rentables-del-peru/>
- Backus (2015). *Programa Nosotros: Distribución de plantas de Backus*. Recuperado de <http://backus.com.pe/nosotros/plantas-distribuidoras/plantas>
- Backus (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eeff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

Backus (2015). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/eff/B30021/20150225134701/MEB300212014AIA01.PDF>

Backus (2011). *Reporte de Sostenibilidad 2010-2011*. Recuperado de

<http://www.sabmiller.com/docs/default-source/investor-documents/reports/2011/sustainability/backus-39-sustainable-development-report-2011.pdf?sfvrsn=4>

Balcázar, Rosa (2014). *Tus impuestos Hacen Obras (Informe de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada)*. Recuperado de

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/EVE/FORO_INVERSIONPRIVA/DA/7_JBalcazar.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (2015). *Reporte de inflación Enero 2015. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Reporte de inflación Mayo 2015.*

Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Reporte de Tipo de cambio desde 1950*.

Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_08.xls

Bolsa de Valores de Lima (2015). *Indicadores Financieros de Unión de Cervecerías*

Peruanas Backus y Johnston S.A.A. Recuperado de

http://www.bvl.com.pe/inf_financiera21802_BACKUAC1.html

Bolsa de Valores de Lima (2015). *Estado de Resultados Anual Individual del Año 2014,*

Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. Recuperado de

http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2014&Trimestre=A&Rpj=B30021&RazoSoci=&TipoEEFF=GYP&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=0

Bolsa de Valores de Lima (2015). *Estado de Situación Financiera Anual Individual del Año 2014, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* Recuperado de http://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2014&Trimestre=A&Rpj=B30021&RazoSoci=UNI%C3%93N%20DE%20CERVECER%C3%8DAS%20PERUANAS%20BACKUS%20Y%20JOHNSTON%20S.A.A%20&TipoEEFF=BAL&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=0

Canatur creará directorio de proyectos turísticos para promover inversiones (2015, 15 de julio). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/servicios/turismo/165213-canatur-creara-directorio-de-proyectos-turisticos-para-promover-inversiones/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015). *La nueva revolución digital*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/38604/S1500587_es.pdf?sequence=1

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, Naucalpan de Juárez Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados. Un enfoque de gerencia*. Perú, Lima: Pearson Educación del Perú S.A.

D'Alessio, F., & Del Carpio, L (2011, Noviembre). *Productividad y Competitividad*. *Estrategia*, 6(24), 49-53.

De La Puente, L. (2015). La ausencia del Ministerio de Ambiente. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/impactoambiental/2015/06/la-ausencia-del-ministerio-de-ambiente.html>.

Ejecutivo envió al Congreso proyecto de ley que crea Ventanilla Única de Turismo (2015, 13 de mayo). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/servicios/turismo/160296-ejecutivo-envio-al-congreso-proyecto-de-ley-que-crea-ventanilla-unica-de-turismo/>

Futura adquisición? AB InBev pone la mira en SAB Miller (2014, 16 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/futura-adquisicion-ab-inbev-pone-mira-sab-miller-2108695>

Importación de bebidas alcohólicas crecería 10.4% este año, estima Maximixe (2014, 22 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/importacion-bebidas-alcoholicas-creceria-104-este-ano-estima-maximixe-2098066>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012). *Perú: Situación de Salud de la Población Adulta Mayor, 2012*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1146/resumen.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *11 de julio Día Mundial de la Población*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares Octubre - Noviembre - Diciembre 2013*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-en-los-hogares-oct-dic-2013.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Reporte de Estado de Población Peruana 2014*. Lima. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). Variación de los Indicadores de Precios de la Economía Febrero 2015. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-boletin-de-precios_1.pdf

Los estilos de vida de tus clientes (2011, 27 de enero). *Diario Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/noticia/704791/estilos-vida-tus-clientes>

Medio ambiente: Desafíos de las empresas latinoamericanas para los próximos años (2015, 12 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/medio-ambiente-desafios-empresas-latinoamericanas-proximo-anos-2134519>

Ministerio de Comercio y Turismo (2015). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=145&Itemid=163

Ministerio de la Producción (2010). *Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción*. Recuperado de

[http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015\(1\).pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/TRPROD/pesem-2011-2015(1).pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú (2014-2015)*. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2014_2015.pdf

Parodi, C. (2015). La Decisión de la Reserva Federal y el Tipo de Cambio. *Diario Gestión*.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2015/06/la-decision-de-la-reserva-federal-y-el-tipo-de-cambio.html>

Perú ocupa el puesto 91 entre 145 países en ranking de bienestar (2015, 26 de junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-obtuvo-138-promedio-ranking-bienestar-2135687>

Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Continental.

Productores del norte venden S/. 1 millón en maíz a empresa Backus (2012, 21 de enero). *Diario La República*. Recuperado de <http://archivo.larepublica.pe/21-01-2012/productores-del-norte-venden-s-1-millon-en-maiz-empresa-backus>

Prokopenko, J. (1987). *Productivity Management*. Geneva, Switerland: Labor International Organization.

¿Qué papel juega el Perú en la fusión de AB InBev y SABMiller? (2015, 14 de octubre). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-papel-juega-peru-fusion-ab-inbev-y-sabmiller-noticia-1848107>

Real Academia Española (2015). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=politica>

Recaudación tributaria cae 6.9% en junio por descensos en tributos internos (2015, 15 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/recaudacion-tributaria-cae-69-junio-descensos-tributos-internos-2137320>

Salas, B. (2014, 23 de octubre). Cristal se aferra al fútbol, gastronomía y fiestas patronales para fidelizar a los consumidores. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/cristal-se-aferra-al-futbol-gastronomia-y-peruanidad-mantener-su-liderazgo-marca-2111826>.

Salas, B. (2015, 24 de junio). ¿Lima podría ser una ciudad inteligente? Empresas, gobierno local y ciudadanos lo determinarán. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/tecnologia/lima-podria-ciudad-inteligente-empresas-gobierno-local-y-ciudadanos-lo-determinaran-2135500>.

Sporting Cristal (2015). Historia del Club Sporting Cristal. Recuperado de

<http://www.clubsportingcristal.pe/club/index.php/historia-del-club-sporting-cristal>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2013). *Informe N.º 176-2013-*

SUNAT/4B0000 sobre afectación al Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Recuperado

de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/oficios/2013/informe-oficios/i176-2013.pdf>

The Economist: El político sin convicción del Perú (2015, 6 de Febrero). *Diario Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/politico-sin-conviccion-peru-2122734>

The Heritage Foundation (2015). 2015 Index of Economic Freedom Perú. Recuperado de

<http://www.heritage.org/index/images/charts-combined/2015/peru.jpg>

Velarde (2015, 21 de febrero). Las cervezas artesanales están subiendo como la espuma.

Publimetro. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-cervezas-artesanales-estan-subiendo-como-espuma-31795>

World Economic Forum (2014). *Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/img/WEF_GCR2014-15_Latinamerica_Image.png