

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS S.A.A. - Planta Cusco**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Edward Willian Casafranca Samán

Asesor: Carlos Eduardo Agüero Olivos

Surco, Septiembre de 2019

Agradecimientos

Expreso mi mayor gratitud y agradecimiento a:

El profesor Carlos Agüero por su constante apoyo, asesoramiento y guía en el proceso de materializar en buen resultado la presente investigación.

Todos los profesores de Centrum, que con sus conocimientos y experiencias me permitieron aquilatar valiosos conocimientos que me ayudan a alcanzar mis metas.

Mis familiares por todo el apoyo y aliento incondicional durante esta experiencia de hacer realidad el ansiado grado de Magister.



Dedicatorias

A mis padres Janeth y Orlando, quienes con su amor me enseñaron el camino del esfuerzo y la dedicación constante para lograr mis sueños.

A mi esposa Mariela y mis hijos Eduardo y Camila por su paciencia y apoyo incondicional en estos años para lograr este ansiado sueño.

A mis hermanos por su aliento y apoyo en los proyectos que he emprendido en mi vida.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa Backus Planta Cusco. El plan estratégico es el resultado del análisis de los factores externos e internos de Backus Planta Cusco, que permitieron identificar cuáles eran las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades.

En ese sentido, a partir de la elaboración de las diferentes matrices, se establecerán las estrategias 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 la región Cusco.

Abstract

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

In that sense, 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 the región Cusco.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ii
Lista de Figuras.....	iv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	vi
Capítulo I: Situación General de Backus – Planta Cusco.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Visión	12
2.3. Misión	13
2.4. Valores	13
2.5. Código de Ética.....	13
2.6. Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	16
3.1.2. Potencial nacional.....	18
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del análisis en Backus	29
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	30
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	33
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	35

3.2.5. Influencia del análisis en Backus –Planta Cusco	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)	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	46
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	48
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	49
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	50
3.5. Backus - Planta Cusco y sus Competidores	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	52
3.5.4. Amenaza de los entrantes	53
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	55
3.6. Backus – Planta Cusco y sus Referentes.....	56
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	56
3.8. Conclusiones	58
Capítulo IV: Evaluación Interna	60
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1. Administración y gerencia (A)	60
4.1.2. Marketing y ventas (M)	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	73
4.1.5. Recursos humanos (H)	76
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	79
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	80

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	81
4.3. Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses de Backus Planta Cusco y Objetivos de Largo Plazo.....	84
5.1. Intereses de Backus Planta Cusco	84
5.2. Potencial de Backus Planta Cusco	84
5.3. Matriz de Intereses de Backus Planta Cusco (MIO)	87
5.4. Objetivos de Largo Plazo	88
5.5. Conclusiones	89
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	90
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	90
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	90
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	94
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	96
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	98
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	99
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	99
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	100
6.9. Matriz de Ética (ME)	100
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	105
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	106
6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	106
6.13. Conclusiones	106
Capítulo VII: Implementación Estratégica	110
7.1. Objetivos de Corto Plazo	110
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	110

7.3. Políticas de cada Estrategia.....	110
7.4. Estructura Organizacional Propuesto para Backus Planta Cusco	113
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación	117
7.7. Gestión del Cambio.....	118
7.8. Conclusiones	119
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	120
8.1. Perspectivas de Control.....	120
8.1.1. Aprendizaje interno	121
8.1.2. Procesos.....	121
8.1.3. Clientes.....	121
8.1.4. Financiera	122
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	122
8.3. Conclusiones	122
Capítulo IX: Competitividad de Backus – Planta Cusco	124
9.1. Análisis Competitivo de Backus –Planta Cusco	124
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Backus – Planta Cusco.....	128
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Backus – Planta Cusco	129
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	130
9.5. Conclusiones	132
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	133
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	133
10.2. Conclusiones Finales.....	133
10.2. Recomendaciones Finales	135
10.4 Futuro de Backus Planta Cusco.....	137

Referencias..... 139
Apéndices..... 146



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Distribuidoras de Backus en el Perú</i>	5
Tabla 2	<i>Mercado Cervecerero: Ventas 2017</i>	8
Tabla 3	<i>Backus: Ventas 2017</i>	9
Tabla 4	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 5	<i>Niveles de industrialización e inversión en investigación & desarrollo (I&D).</i> ...	22
Tabla 6	<i>Perú: Exportaciones Hacia Principales Países de Destino: Febrero 2017</i>	26
Tabla 7	<i>Factores que Definen la Competitividad del Perú, Período 2010 - 2016</i>	31
Tabla 8	<i>Crecimiento Anual de la Demanda Interna, el Consumo Privado, el Consumo Público y la Inversión Bruta Interna 2012-2015 (Porcentaje)</i>	33
Tabla 9	<i>Metodología Doing Business: Facilidades para Hacer Negocios en el Perú</i>	34
Tabla 10	<i>Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú, Doing Business</i>	34
Tabla 11	<i>Evolución de la Pobreza y Calidad de Vida de la Población del Perú</i>	47
Tabla 12	<i>Matriz EFE de Backus - Planta Cusco</i>	50
Tabla 13	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	57
Tabla 14	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	57
Tabla 15	<i>Directorio Backus Planta Cusco</i>	60
Tabla 16	<i>Plana Gerencia Backus Planta Cusco</i>	61
Tabla 17	<i>Composición de la Liquidez Corriente (Activo y Pasivo Corriente) en el 2017</i> ...	73
Tabla 18	<i>Composición de la Deuda Financiera al Cierre de 2017</i>	73
Tabla 19	<i>Estado de Resultados 2017/2016 (en miles de nuevos soles)</i>	74
Tabla 20	<i>Flujos de Efectivo 2017-2018</i>	75
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	81
Tabla 22	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	88
Tabla 23	<i>Matriz FODA de Backus Planta Cusco</i>	91

Tabla 24	<i>Resumen de la Calificación de Factores Determinantes</i>	92
Tabla 25	<i>Matriz PEYEA de Backus Planta Cusco</i>	93
Tabla 26	<i>Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Backus Planta Cusco</i>	95
Tabla 27	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Backus Planta Cusco</i>	101
Tabla 28	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Backus Planta Cusco</i>	102
Tabla 29	<i>Matriz de Rumelt de Backus Planta Cusco</i>	103
Tabla 30	<i>Matriz de Ética de Backus Planta Cusco</i>	104
Tabla 31	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	108
Tabla 32	<i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores</i>	109
Tabla 33	<i>Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo</i>	111
Tabla 34	<i>Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	112
Tabla 35	<i>Políticas de cada Estrategia</i>	115
Tabla 36	<i>Tablero de Control (Balanced Scorecard)</i>	123
Tabla 37	<i>Plan Estratégico Integral</i>	138

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	vi
<i>Figura 1.</i>	Planta Ate.....	3
<i>Figura 2.</i>	Planta Cusco.....	4
<i>Figura 3.</i>	Marcas de cervezas de Backus.....	6
<i>Figura 4.</i>	Marcas de bebidas no alcohólicas de Backus.	7
<i>Figura 5.</i>	Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017.....	19
<i>Figura 7.</i>	Crecimiento del PBI (variación porcentual).	21
<i>Figura 8.</i>	Perú: evolución y proyecciones del índice de efectividad gubernamental.	24
<i>Figura 9.</i>	Inversiones chilenas en el extranjero 2015.	28
<i>Figura 10.</i>	Evolución de países de América Latina en el <i>ranking</i> 2008-2016	31
<i>Figura 11.</i>	Cambio anual de la demanda interna, en porcentaje.....	32
<i>Figura 12.</i>	La cadena de valor de Backus-Cusco	36
<i>Figura 13.</i>	Percepción de corrupción del Perú y América Latina en el año 2014	43
<i>Figura 14.</i>	Tasas de crecimiento económico de América Latina 2016-2017.	44
<i>Figura 15.</i>	Variación anual del PBI peruano, en porcentaje.....	45
<i>Figura 16.</i>	Perú: evolución del gasto real per cápita, por ámbito geográfico 2013-2012.....	45
<i>Figura 17.</i>	Estructura del ingreso real per cápita, según tipo de ingreso, 2007-2016.	47
<i>Figura 18.</i>	Marca premiun de Backus.....	62
<i>Figura 19.</i>	Marca core de Backus.....	63
<i>Figura 20.</i>	Marca core (Pilsen Callao).....	64
<i>Figura 21.</i>	Proceso de elaboración.....	65
<i>Figura 22.</i>	Procedimiento de desencajonado	67
<i>Figura 23.</i>	Procedimiento de lavado de botellas.....	68
<i>Figura 24.</i>	Máquina etiquetadora.....	69

<i>Figura 25.</i> Máquina encajonadora.	70
<i>Figura 26.</i> Planta de envasado – Backus Cusco.	71
<i>Figura 27.</i> Diagrama de envasado.	72
<i>Figura 28.</i> Razón DEUDA/EBITDA 2013-2017.	76
<i>Figura 29.</i> Estructura organizativa Backus Manufactura Planta Cusco	76
<i>Figura 30.</i> Gráfica de Matriz PEYEA de Backus Planta Cusco.....	94
<i>Figura 31.</i> Matriz Boston Consulting Group de Backus Planta Cusco	96
<i>Figura 32.</i> Matriz Interna Externa de Backus Planta Cusco.....	97
<i>Figura 33.</i> Matriz de la Gran Estrategia de Backus Planta Cusco.....	99
<i>Figura 34.</i> Organigrama propuesto para Backus Planta Cusco	114
<i>Figura 35.</i> Pilares de Responsabilidad Social en Backus Planta Cusco	116
<i>Figura 36.</i> Motivación y expectativas de RRHH.....	118
<i>Figura 37.</i> Evolución de resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018.	125
<i>Figura 38.</i> Evolución de resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018.	126
<i>Figura 39.</i> Perfil del Perú según resultados de Competitividad 2018 de la World Economic Forum.	127

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.

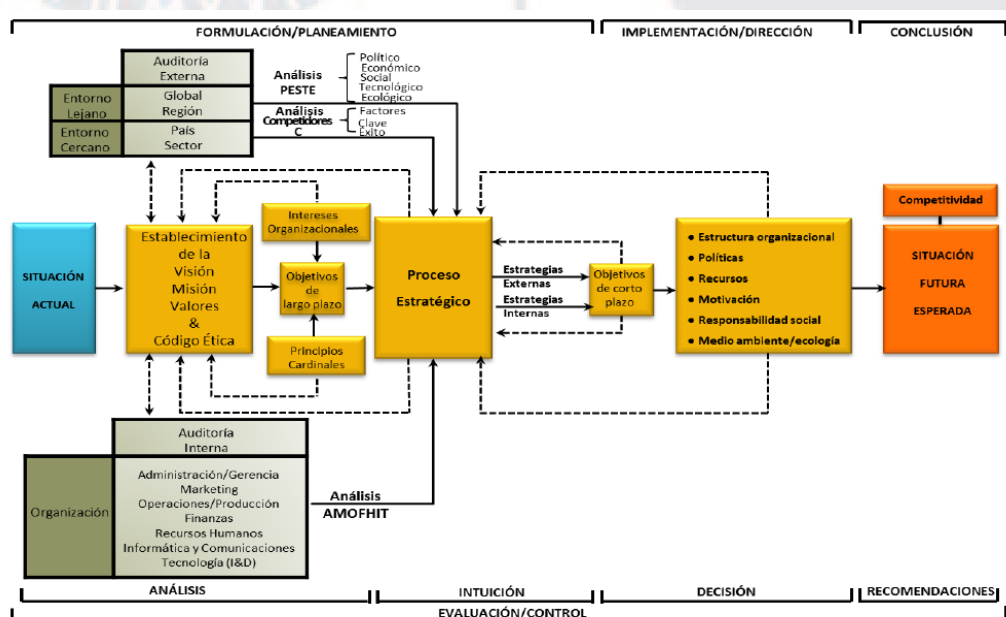


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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, MEFÉ, 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.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Backus – Planta Cusco

El presente capítulo expone el análisis general de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A parte de ABInBev (en adelante Backus), el cual resalta sus principales características, líneas de negocio, procesos; así como información financiera de los últimos años y su aporte en el sector de bebidas alcohólicas y otras bebidas del mercado peruano; esto permitirá orientar el horizonte de la planta ubicada en la región Cusco y crear estrategias que permitan mitigar las debilidades y amenazas que enfrentan.

1.1. Situación General

Se estima que el sector cervecero continúe mostrando en los próximos años una variación de crecimiento en el rango de 10% y 15%, debido principalmente al crecimiento y dinamismo de la economía, desarrollo de políticas y estrategias de marketing; así como el factor climático que favorecerían el consumo durante los meses de temporada alta. Sin embargo, existe el riesgo principal que el cambio climático producto de El Fenómeno del Niño que dificulte la distribución de la cerveza al interior del país e inclusive dentro de la ciudad de Lima como los desbordes de ríos. Entre los principales factores que impulsaría la producción es la mayor demanda de los productos cerveceros, agua sin gas, bebidas gasificadas, entre otros.

El mercado de bebidas alcohólicas es muy heterogéneo, reúne líneas de negocios que se diferencian no solo por los distintos productos que proveen sino por los segmentos a los que se dirigen, atendiendo así nichos con características de consumo específicas y que difieren en aspectos como poder adquisitivo, gustos y preferencias. En la ciudad de Lima, se estima que más de la mitad de los ciudadanos consume algún tipo de bebida alcohólica, siendo el grupo predominante aquel comprendido básicamente entre los 24 y 35 años de edad.

La cerveza es el producto relativamente más consumido y preferido entre la población, con un alcance que llega a todos los niveles socioeconómicos y rangos de edades aptos para su consumo; mientras que otras líneas como vinos, champagne y whisky están focalizados a segmentos con necesidades singulares, registrando en los últimos años dinámicas importantes en su consumo.

En el rubro cervecero, Backus es la empresa líder de la industria cervecera en el Perú, posicionada en el mercado desde hace más de cien años, la cual fue fundada por dos amigos estadounidenses como una fábrica de hielo en el distrito del Rímac en Lima, al siguiente año cambian de nombre a “Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston” se incorporó a Londres y a largo de las décadas del siglo XX muestran una tendencia de fusiones y concentración de acciones como la adquisición de la Compañía Nacional de Cerveza, Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A., Sociedad Cervecera de Trujillo creando Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. En el presente siglo, Bavaria ingresa al accionario de Backus, y en el 2005 pasan a formar parte del grupo SABMiller, con la presentación de productos diferenciados y segmentados alcanzan ranking en volumen de producción, y en el 2016 pasa a formar parte de ABInBev., compañía cervecera más grande del mundo.

Actualmente, Backus es la empresa líder de la industria cervecera en el Perú, cuenta con cinco plantas de producción de cerveza descentralizadas ubicadas en Lima (Ate), Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa; además de una Maltería y una planta de agua mineral. Cuenta con un portafolio de marcas nacionales e internacionales muy bien segmentadas, que buscan satisfacer a los consumidores en los más de 180,000 puntos de venta a lo largo de todo el país. Asimismo, cuenta con siete plantas encargadas de cumplir con el objetivo de fabricar cervezas con la más alta calidad y con 42 distribuidoras que permiten que las bebidas lleguen al consumidor final. Backus se ha encargado de contar con los más experimentados

maestros cerveceros, modernas instalaciones y tecnología de punta, que permiten que la calidad de las marcas cerveceras y de bebidas alcance el particular sabor.

En cumplimiento a las normas nacionales e internacionales, todas las plantas operan cumpliendo los estándares definidos en la Política del Sistema Integrado de Gestión y se encuentran certificadas según las normas internacionales: ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, pues vela por el cumplimiento del compromiso con la Calidad, el manejo de aspectos ambientales y la Gestión de la Seguridad y Salud de todos los trabajadores.

La Planta Ate, es la planta más moderna donde se producen marcas líderes como: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Backus Ice, Pilsen Trujillo, Guaraná Backus, Maltin Power, Viva Backus y Agua Tónica Backus, entre otras (ver Figura 1).



Figura 1. Planta Ate

En el ámbito regional cuenta con planta en Motupe, con 3.4 millones hl producción anual, esta moderna planta cervecera produce marcas líderes como: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña Dorada, Cusqueña Negra, Pilsen Trujillo, Fiesta Real, Guaraná Backus y Viva Backus, entre otras. La planta Arequipa alcanza 1.56 millones hl producción anual, produce

marcas líderes como: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña Dorada, Cusqueña Negra, Pilsen Trujillo y Arequipeña. La planta Cusco alcanza 0.74 millones hl producción en marcas líderes como: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña Dorada, Cusqueña Trigo y Abraxas (ver Figura 2).



Figura 2. Planta Cusco

Asimismo, se cuenta con la planta San Juan con 1.05 millones hl producción anual, esta moderna planta cervecera produce marcas líderes como: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña Dorada, Cusqueña Malta, San Juan y Fiesta Real. La planta San Mateo con 1.5 millones hl producción anual, esta moderna planta de agua envasamos en su fuente de origen, la única agua mineral extraída de su manantial a 3,300 msnm: agua San Mateo. La planta Maltería con capacidad de producción de Malta de 89 000 t y capacidad de procesamiento de Maíz: 64 500 t. en la Carretera Central km. 18 – Ñaña, Lima.

Backus cuenta con 42 distribuidoras ubicadas en diferentes zonas del Perú, estratégicamente ubicados en la Zona Lima con cinco grandes distribuidoras, Zona Centro con 11 distribuidores, Zona Norte con nueve distribuidoras, Zona Sur con ocho distribuidoras y la Zona Oriente con nueve distribuidoras (ver Tabla 1).

Tabla 1

Distribuidoras de Backus en el Perú

Zona	Centro De Distribución	Dirección
Zona Lima	Rímac	Jr. Chiclayo 594, Rímac.
	Cono Sur	Av. Las Torres 193, 195, San Juan De Miraflores.
	Ate	Av. Asturias 588, Ate Vitarte.
	Cono Norte	Calle A Mz. E-F Lotes 8-9. Urb. Pro Industrial - S.M.Porres.
	Callao	Av. Elmer Faucett 4754-4758, Callao.
Zona Centro	Cañete	Panamericana Sur Km 142, Sector 3 Mundo - Parcela 5A San Vicente – Cañete.
	Chincha	Panamericana Sur Km 195, Sunampe - Chincha.
	Ica	Panamericana Sur Km 300, Subtanjalla - Ica.
	Nazca	Av. Guardia Civil 1150, Pangaraví - Nazca.
	Ayacucho	Av. Del Ejército 1153 - 1155 - 1157, Huamanga - Ayacucho.
	Huaraz	Av. Centenario S/N Km.5.9, Monterrey - Huaraz.
	Vegueta	Calle Panamericana Norte Km.169.20, Vegueta - Huara.
	Huaral	Av. Chancay 256, Huaral.
	Huancayo	Av. Mariscal Castilla 4799, Quebrada Honda - El Tambo, Huancayo.
	Huancavelica	Av. Andrés Avelino Cáceres 1042 - 1048, Yananaco - Huancavelica.
	Tarma	Av. Túpac Amaru 597, Tarma.
	Pacasmayo	Av. Enrique Valenzuela 551, Pacasmayo.
	Cajamarca	Jr. Juan XXIII 109, Barrio San Sebastián - Cajamarca.
	Motupe	Av. Industrial Ricardo Bentín Mujica 1101 - Motupe.
Zona Norte	Chiclayo	Mz. F Lote 01 Parque Industrial, Chiclayo.
	Tumbes	Av. Tumbes Norte 1776, Tumbes.
	Talara	Prolongación Ignacio Merino S/N (Av. F), Talara.
	Piura	Av. Grau 1681, Urb. San José, Piura.
	Trujillo	Av. 5 Lote 3 Mz. A-1. Parque Industrial, Trujillo.
	Chimbote	Av. La Marina 153, Urb. B. Aires, No. Chimbote
	Arequipa	Variante De Uchumayo 1801, Sachaca - Arequipa.
	Camaná	Av. 9 De Noviembre 302, Camaná - Arequipa.
	Tacna	Av. Circunvalación Mz. C, Lote 5, Pocollay - Tacna.
	Ilo	Parque Industrial Mz. N, Lote 9, Ilo.
Zona Sur	Juliaca	Parque Industrial Taparachi Km. 2,5, San Román - Juliaca.
	Cusco	Av. La Cultura 725, Cusco.
	Aguas Calientes	Av. Imperio De Los Incas 140, Macchu Picchu - Cusco.
	Puerto Maldonado	Av. 2 De Mayo 593, Tambotada - Madre De Dios.
	Huánuco	Carretera Central Huánuco - Tingo María Km. 1, Amarillis - Huánuco.
Zona Oriente	Tingo María	Carretera Fernando Belaunde Terry Km.3.5 - Mapresa, Naranjillo.
	Pucallpa	Carretera Federico Basadre Km. 13 - Pucallpa.
	Tarapoto	Av. Aviación 301-305, Tarapoto.
	Moyobamba	Carretera Baños Termales Km. 2.5 - Moyobamba.
	Yurimaguas	Calle Mcal. Castilla N° 1000 - Yurimaguas.
	Iquitos	Calle Misti 635 - Punchana, Iquitos
	Satipo	Carretera Marginal Km. 2 Río Negro, Satipo.
Chanchamayo	Av. Fray Gerónimo Jiménez 320, Urb. San. Carlos, La Merced.	

Nota. Tomado de Plantas de Backus (<http://backus.pe/nosotros/plantas-y-distribuidoras/plantas/>)

Backus, lo largo de los más de cien años de operación, ha ido incorporando una destacada variedad de productos a su portafolio, cuenta con más de 15 marcas nacionales y cervezas regionales, bebidas gasificadas y aguas, disponibles en los diferentes puntos de venta para todas las ocasiones de consumo y eventos distinguidos. Backus, cuenta actualmente con 12 marcas de cervezas las cuales son elaboradas con los más altos estándares de calidad, como: Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Backus Ice, Pilsen Trujillo, Arequipeña, San Juan, Fiesta Real, Abraxas, Stella Artois, Budweiser, Brahma y Corona, (ver Figura 3).



Figura 3. Marcas de cervezas de Backus

En el rubro de otras Bebidas, ofrece bebidas no alcohólicas tales como gaseosas, malta y agua. San Mateo, esa agua de manantial envasada en su fuente de origen que garantiza absoluta pureza contribuyendo con la salud y bienestar. Guaraná Backus, bebida que está hecha del fruto más refrescante enriquecida con vitaminas B1 y B3. Maltin Power es la única bebida de malta natural con vitaminas que nutren y dan energía para cualquier reto físico y mental. Viva Backus destaca por su innovadora presentación, de interesantes atributos funcionales y diseño original y moderno, que facilita su consumo permitiendo que se disfrute del máximo su refrescante sabor. Finalmente, Agua Tónica es nuestra bebida carbonatada con sabor frutal, hecha con aromatizantes naturales de frutos cítricos, azúcar y quinua (ver Figura 4).



Figura 4. Marcas de bebidas no alcohólicas de Backus.

Backus en su objetivo de compromiso con el desarrollo sostenible peruano y cumpliendo con los códigos internacionales crea la Fundación Backus con la finalidad de promover el desarrollo sostenible con las tareas de desarrollar y promover actividades de educación, salud, cultura, investigación científica y tecnológica, asistencia social, artísticas, deportivas, entre otras a través de la realización de eventos, cursos, seminarios, desarrollo de proyectos y otras según acuerdos de la Junta de Administración. Siendo los encargados de velar, administrar y ejecutar los proyectos de inversión social financiados por Backus, operan de manera autónoma, asimismo administran otros fondos de otros organismos nacionales e internacionales, son reportados y vigilados por el Consejo de Supe vigilancia de Fundaciones del Perú (CONSUF), órgano del Ministerio de Justicia que regula este tipo de institución a nivel nacional.

La junta de directorio decide y aprueba en consenso todos los proyectos que serán financiados por la Fundación Backus, con reuniones esporádicas de tres veces al año para conocer a detalle cada programa, ejecución y avance, a través de la revisión de indicadores de impacto. Las áreas enfocadas son la generación de desarrollo local y oportunidades para las micro y pequeñas empresas; la promoción de la educación, el deporte, la cultura y el desarrollo científico.

En la fuerza laboral, Backus valora el talento humano y se encarga de establecer lineamientos que acerquen al colaborador y la empresa, es así, que en el marco de la cuarta edición del “Ranking de Merco Talento 2018”, organizado por Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), Backus ABInBev fue reconocida como la empresa más atractiva para trabajar en el Perú por cuarto año consecutivo; de acuerdo a los criterios evaluados de calidad laboral, marca empleadora y reputación interna. Entre los programas destacados se encuentran los programas de formación y desarrollo: Global Management Trainee, el cual se encarga de atraer y formar a jóvenes talentos del país para que sean los futuros líderes de la organización; Talento Comercial, que forma a profesionales con alto potencial y perfil comercial para desarrollarse en el área de ventas; Trainee Supply y Talento Logística; que se encargan de potenciar las habilidades en gestión de operaciones para crear una cadena de suministro integrada, entre otros. En ese sentido, Backus continúa consolidándose como una de las organizaciones líderes y con el mejor talento del país.

La gestión comercial en el 2017 registró un crecimiento, debido a que el mercado cervecero registró un volumen de 14,244 hl mayor que el periodo anterior. Backus a nivel nacional registró un crecimiento de 3.5% mayor que el promedio de la industria con la inclusión de marcas como Cristal Litro, las marcas Super Premiun y las estrategias de ventas en las campañas promocionales y la satisfacción de cliente. Ante los diversos fenómenos naturales y sociales ocurridos en el 2017, Backus las enfrentó y sobrepuso las acciones para mantener el nivel de ventas (ver Tabla 2).

Tabla 2

Mercado Cervecerero: Ventas 2017

Empresa	Miles Hl	Volumen %	Valor %
UCP Backus y Johnston	12,627	2.90	9.60
Cervecería San Juan	1,742	4.20	7.10
UCP Backus y Johnston y Consolidado	14,296	3.30	9.80

Nota. Tomado de Memoria Anual 2017 de Backus (<http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>)

Asimismo en el 2017, las ventas de Backus por todas las categorías alcanzaron sus mejores niveles debido a mejor composición mix de marcas, creciendo 88% en volumen y 116% en ingresos en las marcas globales Súper Premium como Corona, Budwieser y Stella Artois, captura de valor tras el crecimiento de Pilsen Callao y Cusqueña en el mes de febrero y Cristal en octubre, maximización de las palancas comerciales, implementación de 17,000 tabernitas como proyecto de expansión, entre otros (ver Tabla 3). Cabe destacar que la venta regional a nivel nacional de todas las líneas de Backus, exceptuando Lima, creció en el 2017 en 1.6%, mostrando crecimiento en todas las regiones, a excepción del Sur con contracción de 0.3% debido a problemas sociales, menor gasto público, contracción del sector hidrocarburos y paralización de megaproyectos, entre otros. Sin embargo, Lima mostró una tasa de crecimiento de 3.1%, liderado por el canal moderno.

Tabla 3

Backus: Ventas 2017

Categoría	Valor Millones PEN	Porcentaje del Total
Cerveza	3,939.00	91.50
Gaseosas	170.5	4.00
Aguas	162	3.80
Maltas	32.2	0.70
Total otras bebidas	4,303.70	100.00

Nota. Tomado de Memoria Anual 2017 de Backus (<http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>)

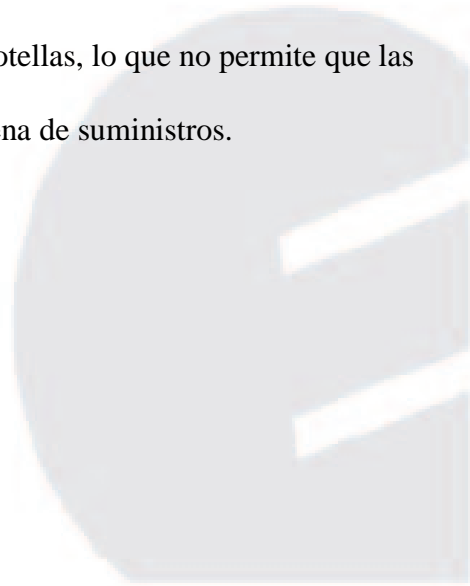
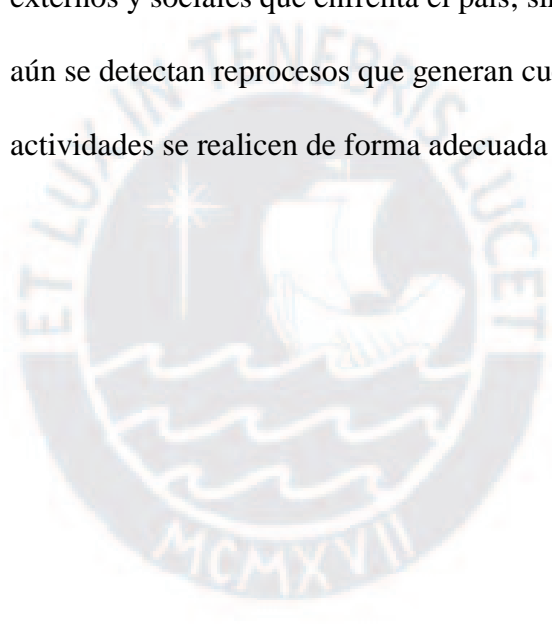
1.2. Conclusiones

La empresa Backus y Johnston S.A.A. a lo largo de más de cien de años de fundación ha sufrido cambios en la denominación de la misma, fundada inicialmente como una empresa de hielo y en el próximo año ingresó al rubro cervecero, y más adelante incursionado en otras bebidas.

Backus fue expandiéndose en el mercado cervecero peruano a través de la adquisición y fusiones con la Compañía Nacional de Cerveza, Cervecería del Norte S.A. y Sociedad Cervecera de Trujillo S.A., entre otras. Asimismo, continuó con su estrategia de expansión en

el mercado cervecero, llegando a formar parte de accionariados cerveceros más importantes a nivel mundial como el Grupo Bavaria, SaBMiller y actualmente forma parte de AB Inbev, por lo que cuenta con un grande portafolio de marcas distinguidas y definidas para satisfacer los gustos y preferencias de particulares consumidores.

La gran cartera de productos en cervezas y otras bebidas, ha permitido que Backus tenga un record en ventas en Lima como en las regiones del Perú, por las estrategias implementadas para cada consumidor y para cada región, sobrellevando los fenómenos externos y sociales que enfrenta el país; sin embargo, en sus plantas y canales de distribución aún se detectan reprocesos que generan cuellos de botellas, lo que no permite que las actividades se realicen de forma adecuada en la cadena de suministros.



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

El presente capítulo detalla la historia del grupo Backus, desde sus inicios y los acontecimientos en la creciente cartera de acciones consolidándose en el mercado nacional e internacional. Se presentan la visión, misión, valores y códigos de ética en los que se basan el presente plan estratégico para Backus Sede Cusco, lo que permitirá tomar decisiones y acciones que permitan establecer un marco de estrategias para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo.

2.1. Antecedentes

El origen de Backus se remonta hacia 1876, en el que los señores Jacobo Backus y el Ing. Howard Johnston fundan una fábrica de hielo en el distrito del Rímac con el nombre de “Fábrica de Hielo Sudamericana”. En 1879-1880 cambian de nombre de “Cervecería y Fábrica de Hielo Backus y Johnston”, incorporándose a Londres en 1889 como “Backus & Johnston Brewery Company Ltd”. En 1953, Backus & Johnston Brewery Ltd., fue adquirida por empresarios peruanos liderados por Ricardo Bentín Mujica con la razón social Cervecería Backus & Johnston S.A., como ejemplo de nacionalización por iniciativa privada y accionado difundido.

En 1993, inauguraron la planta en Ate, destaca inversión por la capacidad instalada necesaria para la expansión del mercado cervecero, convirtiéndose en una de las más modernas de América. Asimismo, se adquiere las acciones de su principal competidor Compañía Nacional de Cerveza S.A. (CNC) comprando el 62% de las acciones e ingresa al mercado de aguas y gaseosas del país. Al año siguiente, se adquiere la gran participación de las acciones comunes de la Compañía Nacional de Cerveza.

En 1996, se creó como Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., con una visión de futuro y buscando aprovechar las sinergias en el rubro cervecero, por lo que accionistas de diferentes empresas cerveceras como Cervecerías Backus y Johnston S.A.,

Compañía Nacional de Cerveza S.A., Cervecería del Norte S.A. y Sociedad Cervecera de Trujillo S.A. deciden fusionar las empresas en Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. siendo la empresa cervecera más importante del país.

Con el objetivo de expansión, en el 2000 adquirieron la empresa Compañía Cervecera del Sur del Perú S.A. (CERVESUR) consolidándose en el mercado peruano en forma globalizada. En el 2002, Bavaria ingresa a las acciones de Backus convirtiéndose en una importante transnacional americana con mayor competitividad en el sector cervecero. En el 2005 la consolidación del grupo empresarial Bavaria y SABMiller plc, con sede en Londres, se logra ser el segundo grupo cervecero más importante a nivel mundial, con presencia de más de 60 países y un portafolio con más de 170 marcas en cartera, asimismo el grupo Cisneros de Venezuela (Cervecería Regional) pasó a la cartera de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. a SABMiller plc.

En el 2008 el grupo Backus anunció su record en volumen de ventas anualizadas de sus marcas de cervezas alcanzando la cantidad de 10,028 hectolitros, sumado a las marcas consolidadas en segmentación, posicionamiento y fidelizadas en cada una de sus marcas, como Miller Genuine Draft, Peroni Nastro Azurro y Backus Ice. En los últimos diez años, el grupo Backus abrió su canal de Youtube para compartir e intercambiar experiencias, su página en Facebook, y lanza el primer Tweet en el 2014 para conectarse con todos sus seguidores y exponer sus últimas novedades.

2.2. Visión

"Al 2024, Backus - Planta Cusco, será la mejor planta de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., alcanzando un producción anual de cerveza de 1,5 millones de hectolitros, consolidando el liderazgo de Backus en el mercado de Cusco e incrementando su capacidad de producción nacional de cerveza, soportado en innovación tecnológica, desarrollo de las personas y buenas prácticas de responsabilidad social".

2.3. Misión

“Producir y comercializar de forma responsable bebidas alcohólicas con marcas globales y nacionales, superando las expectativas de nuestros consumidores de acuerdo a su estilo de vida, bajo el cumplimiento de estándares de aseguramiento de la calidad en sus procesos y el cuidado del medio ambiente”.

2.4. Valores

Los valores a considerar en el cumplimiento de la implementación del plan estratégico y el logro de los objetivos propuestos son:

- Respeto, nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- Responsabilidad, clara e individual
- Trabajo, en coordinación con el equipo
- Liderazgo, entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores
- Calidad, la reputación es indivisible
- Confianza, que como líder transmitir los valores y principios de Backus.

2.5. Código de Ética

La gestión del Plan Estratégico de Backus Sede Cusco, tiene como base lo siguiente:

- Cumplir con los valores y códigos que identifica la corporación.
- Reconocer que la integridad y la ética está refrescando todas las líneas de negocio, desde los distintos procesos, trabajos y actividades. Por eso, llevamos la ética como la marca que nos caracteriza.
- Contamos con una Línea Ética, un mecanismo creado para fomentar una cultura ética y de transparencia que permite que los colaboradores, clientes, proveedores y terceros en general que estén relacionados a nuestra empresa, puedan – de manera reservada- realizar reportes sobre conductas antiéticas y consultas relacionadas a:

- Cumplir con el compromiso entre el Gobierno Corporativo y sus principios, el cual se inicia en el año 2003 con la publicación del Código de Buen Gobierno Corporativo, que engloba el cumplimiento de principios de responsabilidad para con los accionistas y stakeholders basada en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social, fluidez e integridad de la información. De esta manera, cuenta con políticas, normas y reglamentos que establecen lineamientos que precisan los aspectos no comprendidos en la Ley General de Sociedades, en el Estatuto de la sociedad y en las normas legales conexas, todo con el propósito de lograr el mayor grado de eficiencia y optimizar la gestión.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del Comité de Gobierno Corporativo, creado por Sesión de Directorio de fecha 27 de Enero del 2009. Las funciones del Comité son: definir los sistemas de seguimiento y establecer índices de cumplimiento del Código de Buen Gobierno; evaluar periódicamente el cumplimiento y proponer ajustes y reformas al Código de Buen Gobierno; recomendar de manera previa las modificaciones a las políticas sobre el funcionamiento de la Gerencia de Valores encargada de la Atención al Accionista e Inversionista; recomendar de manera previa las modificaciones al Reglamento Interno del Directorio y Junta de Accionistas.
- A nivel interempresarial, se cuenta y vela por el cumplimiento de la Política Anti-Corrupción que complementa las disposiciones generales establecidas en el Código de Conducta Empresarial y se encuentra diseñada a direccionar a los empleados a cumplir con la Ley de Prácticas Corruptas en el extranjero de los EUA, la Ley de Soborno del Reino Unido y o y otras leyes nacionales

referidas a la corrupción y el soborno que son aplicables a los administradores, representantes y empleados de la Empresa y de sus subsidiarias a nivel mundial.

2.6. Conclusiones

En el presente capítulo se presentó los antecedentes como los acontecimientos relevantes en la denominación y adquisición de acciones, así como importantes fusiones con grupos cerveceros con gran representación a nivel mundial, se planteó la misión y visión, de acuerdo a los objetivos que mostró y la tendencia de continuar como líder en el sector cervecero peruano y con los objetivos que se integran en el presente Plan Estratégico Agregado, teniendo en cuenta las potencialidades, características y procesos que integran, que englobe los valores y códigos de ética señalados de acuerdo al estándar nacional e internacional.

Dado que la visión abarca hasta el periodo de diez años próximos, se considera que los índices demográficos, sociales, económicos y culturales, entre otros de las provincias integradas como Huancavelica, Huánuco, Junín, Lima, Ucayali y Pasco van a ir mejorando conforme a las mejores expectativas de la economía peruana, y al desarrollo de las actividades económicas de manera competitiva para que en el plazo señalado se alcancen los resultados pretendidos en presente Plan Estratégico. Para ello, es necesario el compromiso de todos los agentes entre directivos públicos, funcionarios y servidores públicos, empresarios, consumidores y otros que alienten y contribuyan hacia la consecución de los objetivos.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo expone la auditoria externa de Backus Sede Cusco, en el cual se realizan tres análisis: (a) la teoría tridimensional de las naciones, (b) el análisis de la competitividad del país y (c) el análisis del entorno PESTE, los que permitirán identificar los factores claves de éxito, a través de las oportunidades y amenazas del entorno externo. Con ello, se presentarán la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y mediante el benchmarking la matriz de perfil referencial (MPR).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo a Hartman (1978) citado por D'Alessio desarrolló la teoría tridimensional de las naciones, donde se evalúan las siguientes tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y, (c) los principios cardinales. Las relaciones internacionales conllevan al desarrollo del planeamiento estratégico de las naciones y por analogía se puede adaptar a sus organizaciones (D'Alessio, 2015).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Entre los intereses comunes se encuentran: cuidar y preservar el medio ambiente y los recursos naturales. Entre los intereses opuestos, referente a la economía y las ganancias de unos serán pérdidas de otros, referente a la tecnología los países con mayor desarrollo en esta área tendrán ventaja sobre los demás.

De acuerdo al Ministerio de Defensa [MINDEF] (2005), el principal interés nacional del Perú es la defensa del país contra

- Amenazas externas: (a) las que podrían generarse si se intentan aplicar en Sudamérica, doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del derecho internacional; (b) las que podrían surgir de una crisis provocada por la escasez de recursos naturales de valor estratégico y (c) el terrorismo, narcotráfico y la delincuencia internacional.

- Amenazas internas: (a) grupos terroristas; (b) grupos radicales que promueven la violencia social, (c) delincuencia común organizada, (d) narcotráfico, (e) depredación del medio ambiente y (f) corrupción.

El Acuerdo Nacional (2002) suscrito por el Gobierno y los principales partidos políticos e instituciones civiles del Perú, establece como intereses nacionales:

1. Preservación de la democracia y estado de Derecho
2. Búsqueda de la equidad y justicia social
3. Lograr la competitividad del país
4. Lograr un Estado eficiente, transparente y descentralizado

En la Tabla 4 se muestra la Matriz de Intereses Nacionales [MIN] donde se detallan las naciones con intereses comunes y con los cuales podrían establecerse alianzas; por otro lado, naciones o grupos de interés cuyos intereses son contrapuestos.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)
1. Defensa del país contra amenazas externas.	+ Estado Peruano	+ EEUU + China - Ecuador - Chile
2. Pacificación del país y defensa contra amenazas internas.	+ Estado Peruano + Inversionistas - Movimientos ideológicos violentistas	+ Alianza del Pacífico - Organizaciones terroristas - Narcotráfico - Delincuencia organizada + Estado Peruano
3. Preservar la democracia y el estado de derecho.		+ EEUU + Alianza del Pacífico - Cuba - Venezuela + Estado Peruano + Inversionistas
4. Competitividad del país.		+ EEUU - Movimientos ideológicos violentistas - Cuba - Venezuela

Nota. + Intereses comunes, - Intereses contrapuestos. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación.

3.1.2. Potencial nacional

El Perú atraviesa un crecimiento importante en la economía global, cuenta con estabilidad macroeconómica y un sistema bancario que respalda el crecimiento, es por ello que se muestra una valiosa apertura al mercado que permite seguir creciendo. Sin embargo, se identifican debilidades en las instituciones, sistema de salud, educación y alto nivel de corrupción en todos los niveles y en diferentes sectores. A continuación, se analizan los siete dominios que forman el segundo componente del análisis tridimensional de las naciones, considerados como factores del potencial nacional, los cuales están relacionados con las fortalezas y debilidad del país (D'Alessio, 2015).

Dominio demográfico. Según el INEI (2016) el Perú tiene una población de 31'488,625, compuesto por 50.1% de hombres y un 49.9% de mujeres y con una densidad poblacional de 24.5 personas por Km². Un aspecto importante a considerar es que el 55.9% de la población reside en la costa, un 29.6% en la sierra y un 14.5% en la selva, este dato es importante porque se debe contraponer a las dimensiones de estas regiones, así la Selva, en donde hay menos población, tiene una superficie de 775,353.84 Km² la sierra posee una superficie de 353,988.94 Km² y finalmente la costa, en donde se tiene la mayor población, la superficie alcanza 150,872.82Km², en suma, la mayor cantidad de población se encuentra concentrada en la región con menos superficie; así mismo podemos indicar que los departamentos con mayor población son Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno, entre ellos se distribuyen el 53% de la población.

Por otro lado, INEI (2016) indicó que la tasa de natalidad es de 18.3 por cada mil habitantes y la de mortalidad es de 5.7; se estima un crecimiento anual de 336,801 personas, es decir una tasa de crecimiento de 11 personas por cada mil habitantes. Con respecto a la población en edad para trabajar, según INEI (2016) el 74% de la población tiene edad sobre los 14 años, 76.3% respecto a la zona urbana y 67.9% a la rural; de esta población,

específicamente el 26.9% corresponde a personas entre 14 y 24 años y el 59.4% a personas entre 25 y 59 años, los porcentajes son muy similares en zonas urbanas y rurales.

La población mundial está alrededor de 7,405 millones de habitantes, el continente americano formado por 35 países tiene el 13.5% de habitantes del total del planeta. El Perú es el octavo país más poblado en América y el 42 en el mundo. El jefe del INEI estima que para el año 2021 la población superará los 33 millones de habitantes y para el 2050 los 40 millones de habitantes.

En el periodo intercensal 2007–2017, la población peruana se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, demostrado un crecimiento de 10.7% respecto de la población total de 2007. La población ha tenido un crecimiento promedio anual de 1,0% durante el periodo 2007–2017, lo cual confirma la tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional en los últimos 56 años. Las tasas de crecimiento intercensal registró 2.8% en el periodo intercensal 1961–1972, pasó a 2.6% entre 1972–1981, descendiendo a 2% en el periodo 1981–1993, y en el penúltimo periodo intercensal fue de 1.6% por año (ver Figura 5).

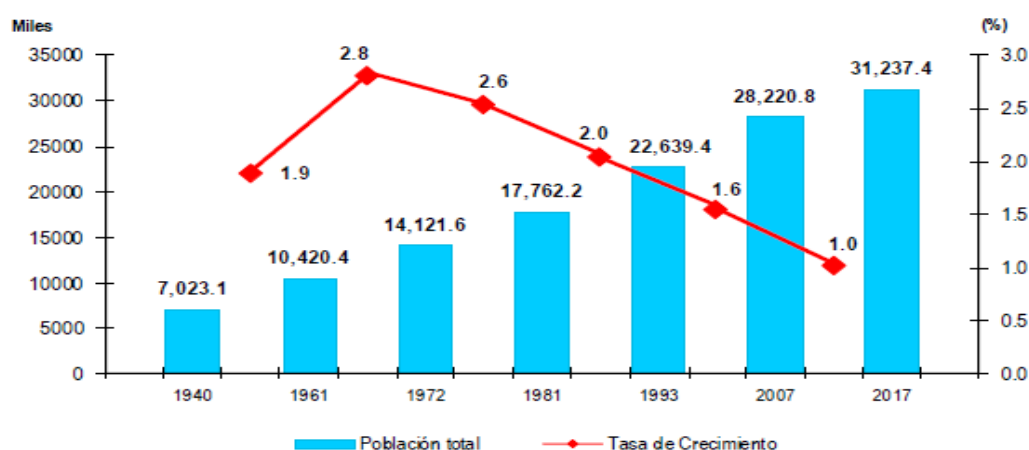


Figura 5. Población total y tasa de crecimiento promedio anual, 1940 – 2017.

Tomado de Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017 del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

Dominio geográfico. El territorio del Perú tiene una extensión de 1'285,216 km², constituido por tres regiones principales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva y las 200 millas marítimas en el Océano Pacífico. Posee una diversidad en recursos naturales, tales como el cobre, plata, oro, petróleo, gas natural, madera, hierro, carbón, urea, fósforo, potasio y energía hidráulica. En cuanto al uso de las tierras, se cuenta con el 6% de la extensión del territorio con potencial agrícola directo, pero se utilizan menos de 3%, proyectándose para el 2021 la incorporación de 300,000 nuevas hectáreas de cultivos por el incremento en la producción de los productos agrícolas tradicionales y no tradicionales (MINAGRI, 2014). Cabe mencionar que existen riesgos naturales como terremotos, inundaciones, tsunamis y deslizamientos.

Dominio económico. En el último trimestre del 2015, la economía peruana presentó un crecimiento de 4.7% respecto a similar periodo del año anterior, debido al buen desempeño de las actividades extractivas en 11.7% y de servicios con 5.1%. Los comportamientos positivos de las actividades extractivas fueron debido al crecimiento de la pesca y acuicultura en 41.2% y la extracción de petróleo, gas y minerales en 14.7% debido a una mayor producción de cobre, plata, plomo y zinc y al incremento del desembarque de

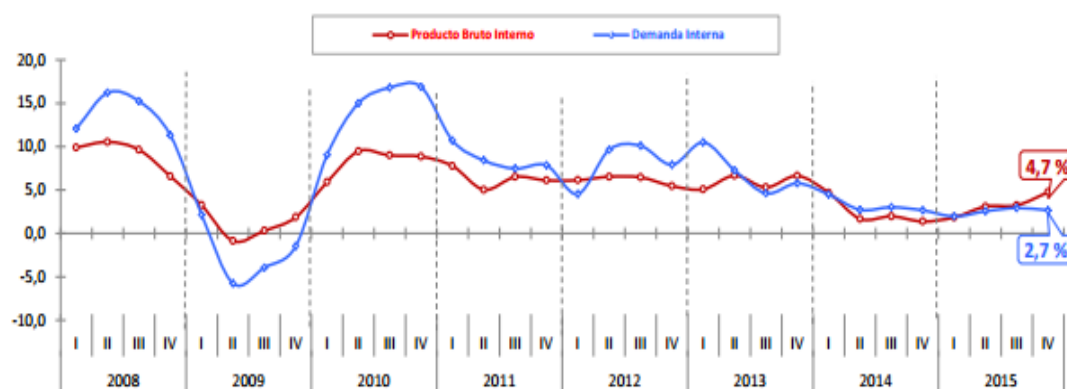


Figura 6. Producto bruto interno y demanda interna 2008-2015. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015

anchoveta. Por otro lado, las actividades de servicios con incrementos fueron: servicios financieros, seguros y pensiones con participación de 11.8%, telecomunicaciones y otros servicios de información con 10.9%, y electricidad, gas y agua con 8.2%, entre otras.

A nivel nacional, el promedio de crecimiento del PBI registró una tasa de 4% por encima del promedio de crecimiento de otras economías como Argentina, Ecuador, Brasil, México, Uruguay y Colombia; para el 2019 se estima una tasa de crecimiento del PBI del Perú del 4%. En general, la región latinoamericana se ha visto afectada por la volatilidad en los mercados internacionales asociada a las tensiones comerciales y a las expectativas de normalización de la política monetaria en las economías desarrolladas, lo que han implicado una caída en el precio de la mayoría de commodities y menores entradas de capitales a la región en comparación a los años previos (ver Figura 7).

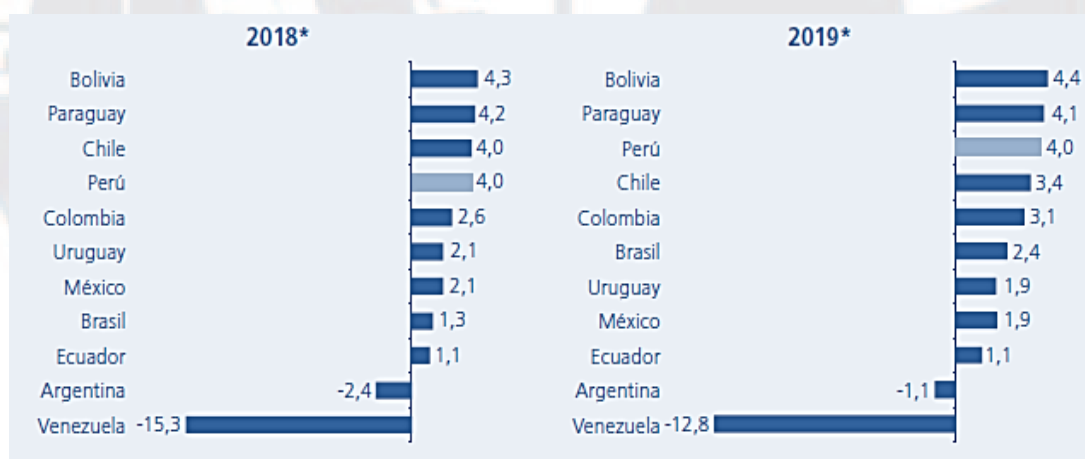


Figura 7. Crecimiento del PBI (variación porcentual).

Tomado de Reporte de Inflación Diciembre 2018. Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>)

Dominio tecnológico científico. El Perú cuenta con la presencia del Fondo de Desarrollo Científico, Tecnológico e Innovación (FONDECYT), el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), y la Oficina de Becas y Créditos Educativos, encargados de velar por el

desarrollo tecnológico y científico. Sin embargo, aún se encuentran los esfuerzos incipientes, considerando que el Perú es un país acientífico (Mendoza, 2012).

Se ha establecido una relación entre la inversión en CTI y la evolución del PBI per cápita como principal índice de la economía, tal como se aprecia en la Tabla 5.

Tabla 5

Niveles de industrialización e inversión en investigación & desarrollo (I&D).

	PBI per cápita (US\$ Dólares)	Ratio I&D/PBI	Etapa de Crecimiento	Modelo de ejecución de I&D	Actividades principales de innovación
1ra etapa de industrialización	Por debajo de US\$ 400	Por debajo de 0.8% y 1%	Etapa inicial de crecimiento económico	Dominada por el gobierno	Introducción de tecnología e imitación
2da etapa de industrialización	Entre US\$400 Y US\$2,100	Entre 1% y 2%	Etapa de arranque del crecimiento sostenido	Dominación dual (gobierno y empresas)	Asimilación, absorción y mejoramiento de la innovación
3ra etapa de industrialización	Entre US\$2,100 Y US\$3,360	Sobre 2%	Etapa inicial de economía desarrollada	Dominada por empresas	Innovación auto-sostenida
	Entre US\$3,360 Y US\$5,040	Sobre 2%	Etapa avanzada de economía desarrollada	Dominada por empresas	Innovación auto-sostenida

Nota. Tomado de “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Prioridades 2013-2020” por MEF, Dirección General de Política de Inversiones. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf

Dominio histórico-psicológico-sociológico. El Perú hacia los años 80 y primeros años de los 90, vivió una de las etapas más duras de su historia al padecer el flagelo del terrorismo de Sendero Luminoso, que sembró la muerte, el caos y sufrimiento de su población rural y urbana, marcando a toda una generación que hasta hoy recuerda aquellos años de barbarie. El final de esta etapa sangrienta en la historia de nuestro país tuvo su inicio en el año 1992 en que se logra capturar a su líder Abimael Guzmán y su cúpula terrorista. Los años siguientes, estuvieron marcados por la captura de otros integrantes de dicha organización criminal y de

otras tantas más, como el MRTA, que además contaron con el apoyo del narcotráfico, por lo que eran conocidas como organizaciones narcoterroristas.

Hasta la actualidad se siguen combatiendo brotes terroristas, sobretodo en el llamado Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE) donde, además el narcotráfico tiene una fuerte presencia delictiva. Esta situación ha hecho más difícil su erradicación, sobre todo si toma en cuenta las múltiples denuncias de corrupción en las fuerzas militares y policiales que tienen a su cargo la lucha contra este flagelo social. En otras regiones del Perú, en las que se alcanzó la paz social, se ha logrado el retorno de la población a los territorios rurales, lo que está permitiendo retomar el desarrollo de la actividad agropecuaria, disminuyendo la migración hacia las grandes ciudades de la costa.

Es importante considerar además que en la mayoría de las ciudades del país la población civil está viviendo en un ambiente de tremenda inseguridad ciudadana, donde el ciudadano de a pie percibe que las instituciones encargadas de brindarle la tranquilidad para el desarrollo de sus actividades cotidianas, no están cumpliendo el rol que les corresponde. Esto hecho se agrava más aún si se tiene en cuenta, una vez más, las denuncias que involucran a miembros de las fuerzas policiales e instituciones penitenciarias en actos delictivos, lo que genera mayor zozobra entre la población. Esta situación está repercutiendo seriamente en la tranquilidad y garantía que requieren los inversionistas para ingresar nuevos capitales en nuestra economía. Este último factor se puede interpretar como una debilidad de nuestro país.

Dominio organizacional-administrativo. La organización del Estado está constituida por tres poderes independientes: (a) Ejecutivo, (b) Legislativo y (c) Judicial. Además, cuentan con 25 regiones con un gobierno ejecutivo y recursos que desarrollen políticas y planes acordes a su geografía, población y estructura económica para promover la equidad geográfica del país.

En la actualidad, la dimensión organizativa y administrativa del gobierno constituye una debilidad para el país porque aún no se ha logrado estructurar adecuadamente políticas que permitan alcanzar una mayor eficiencia administrativa de los organismos públicos que permita satisfacer las necesidades de los ciudadanos respetando sus derechos y, a la vez, revalorando la carrera pública. El Plan Bicentenario (2016), define la gobernabilidad como la capacidad de hacer cumplir decisiones socialmente obligatorias con el propósito de poder mantener la capacidad de acción del sistema político en lo referente a la economía y sociedad y de esta manera mantener su legitimidad. Se establece como objetivo nacional: “Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública” y como instrumento de medición se utilizará el Índice de Efectividad Gubernamental del Banco Mundial, el cual incluye los siguientes parámetros: voz y rendición de cuentas, estabilidad política, efectividad del gobierno, calidad regulatoria, Estado de derecho y control de la corrupción, como se aprecia en la Figura 8 (Banco Mundial, 2016).

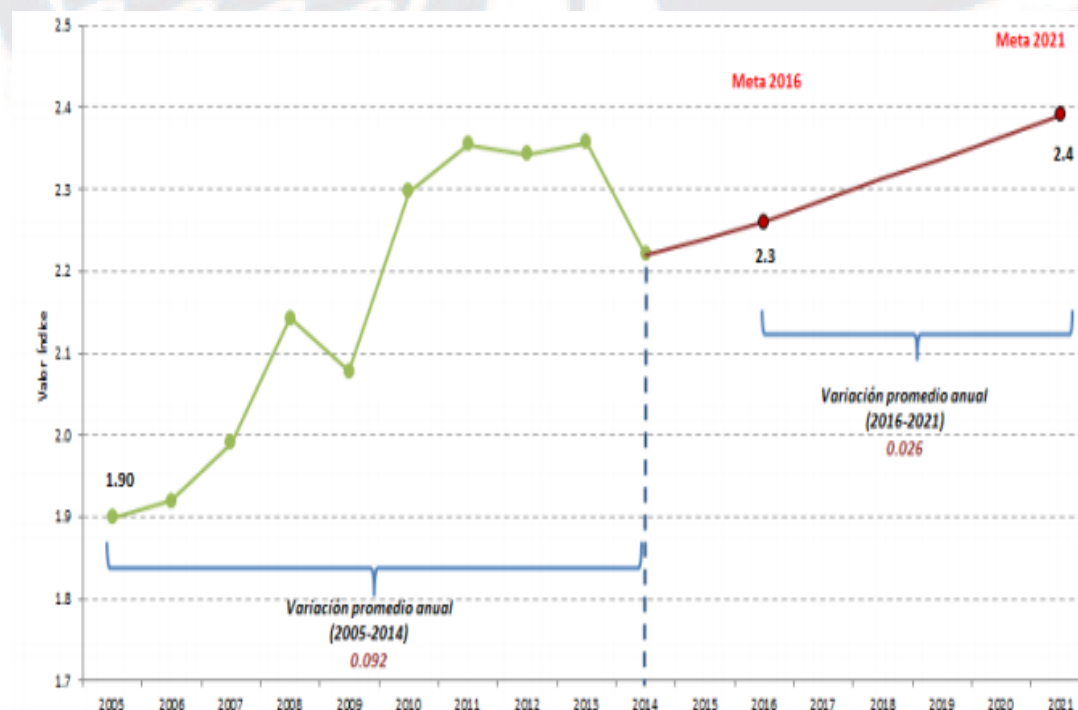


Figura 8. Perú: evolución y proyecciones del índice de efectividad gubernamental. Tomado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional actualizado: Perú hacia el 2021” por CEPLAN, 2016. Recuperado de: file:///Users/Alberto/Downloads/PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM%20(3).pdf

Dominio Militar. La soberanía del Perú se soporta en la capacidad de defensa de las Fuerzas Armadas, las cuales tienen como finalidad resguardar la seguridad nacional de fuerzas armadas externas y la integridad del territorio nacional. En el 2015 el presupuesto nacional fue de S/ 3,000 millones. El ex Presidente Ollanta Humala, un militar en retiro ahora investigado por indicios de corrupción y lavado de activos, multiplicó hasta por 12 veces el gasto en defensa en los casi cinco años de su gestión, La inversión pública en el sector Defensa, que además de desarrollo de infraestructura comprende equipamiento como armas, pasó de casi S/ 1,500 millones en el 2014 a poco más de S/ 3,000 millones en el 2015, es decir se duplicó en tan solo un año. Pero al observar las cifras de los últimos cinco años, se puede ver que el gasto en inversión militar creció exponencialmente en esta gestión, al pasar de S/ 246 millones en el 2011 a más de S/ 3,000 millones al 2015 (Gestión, enero 2016).

3.1.3. Principios cardinales

Existen cuatro principios cardinales que nos permiten obtener las oportunidades y amenazas de un país para lograr sus intereses nacionales (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Al enfocar la influencia de terceros desde el punto de vista comercial, podemos considerar a China, Estados Unidos y España como los países que tienen mayor injerencia dado que son los tres principales destinos de nuestras exportaciones. En febrero del 2017, según datos del INEI y de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT], las exportaciones a estos países alcanzaron el 36.6%, 13.8% y 6.3% respectivamente, del valor total de exportaciones (INEI, 2017).

En el caso del país asiático, el incremento alcanzó el 70.5% con respecto al mes similar del año anterior, constituyéndose los productos tradicionales como el cobre, la harina de pescado y el zinc los más destacados. Como se aprecia en la Tabla 6, el volumen de exportaciones a Estados Unidos se incrementó en 57.8%, mientras que para España el aumento fue de 74.3%, ambos tomando en cuenta el mes similar del año 2016, debiendo

precisarse que en términos reales las exportaciones a China alcanzaron la cifra de US\$ 1,352.5 millones, cifra largamente superior al monto alcanzado por las ventas a Estados Unidos y España juntas, de donde deriva su enorme influencia en nuestra economía (INEI, 2017).

Tabla 6

Perú: Exportaciones Hacia Principales Países de Destino: Febrero 2017

País y producto	Millones de US\$ de 2007		Variación Porcentual	
	feb-16	feb-17	Feb17/Feb16	Ene-Feb17/ Ene-Feb16
China				
Cobre	591,4	1075,6	81,9	44,8
Harina de pescado	59,3	113,4	91,2	220,3
Zinc	25,2	73,9	193,2	26,0
Plomo	60,1	34,5	-42,5	37,3
Hierro	26,6	22,7	-14,4	25,4
Uvas	12,3	7,6	-38,0	-34,4
EE.UU.				
Oro	20,3	82,8	307,9	215,8
Gasolina sin plomo	-	66,5	-	128,7
Otros minerales	14,4	23,6	63,9	107,6
Uvas	14,2	20,0	41,1	59,6
Zinc	5,4	19,1	253,3	55,4
Mangos y mangostanes	17,1	18,9	10,3	12,8
España				
Gas natural	14,1	74,6	430,2	500,9
Cobre	51,0	70,1	37,4	7,3
Zinc	31,1	26,8	-13,9	-45,1
Japón				
Cobre	98,4	116,3	18,3	44,7
Gasolina sin plomo	17,2	22,5	31,3	31,3
Harina de pescado	0,1	3,9	-	966,5
Corea del Sur				
Plomo	64,1	49,7	-22,5	-41,4
Zinc	27,9	40,0	43,4	-4,3
Cobre	57,5	21,7	-62,2	-31,8
Suiza				
Oro	89,4	116,7	30,6	0,7

Tomado de “Informe Técnico N°4: Evolución de las Exportaciones e Importaciones. Febrero 2017” por INEI. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_exportaciones-e-importaciones-feb2017.pdf

En lo referente a las importaciones (INEI, 2017), los 3 países proveedores de bienes más importantes para febrero del 2017 fueron Estados Unidos con 24.7%, China con 21.6% y Brasil con el 6% del valor total real de las importaciones. En el caso de Estados Unidos es el principal proveedor de bienes, con un incremento de 27.2% en comparación con el mes de febrero 2016, siendo los productos más comprados gasolina, maíz amarillo y petróleo crudo. El segundo principal país al que importamos productos, China, incrementó tan solo un 2.3% con respecto al año anterior, siendo los productos más comprados: teléfonos móviles, máquinas para procesamiento de datos y células fotovoltaicas, mientras que Brasil, el tercer principal país proveedor de bienes, tuvo una variación positiva de 17.3% con respecto al 2016 (INEI, 2017).

Lazos pasados y presentes. Históricamente el Perú ha tenido conflictos territoriales con Chile y Ecuador, es decir con los vecinos del Sur y el Norte, respectivamente. En lo referente a Ecuador, los tratados de paz suscritos con dicha nación han permitido alcanzar un nivel de convivencia y armonía favorable para ambos países dejando atrás las diferencias de antaño. Con Chile la situación es un poco más complicada, ya que históricamente ha existido un sentimiento de rivalidad a raíz de la Guerra del Pacífico (1879-1883) en que nuestro país perdió parte de su territorio, específicamente la provincia de Arica. Últimamente, hemos resuelto un problema de límites marítimos con nuestro vecino del sur, disputa que fue resuelta en la Corte Internacional de La Haya luego de un largo proceso donde ambas partes presentaron sus mejores argumentos. Como se ve en la figura 18, en la actualidad Chile mantiene un nivel importante de inversiones en el Perú, con montos que superan los US\$ 16,000 millones según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile, lo que se traduce en un nivel aceptable de confianza de los inversionistas chilenos en nuestro país y, por otro lado, un importante grado de aceptación del consumidor peruano (El Comercio, 2016).

Contrabalance de intereses. De acuerdo a lo expuesto en el principio anterior, Chile, es el país con el que tradicionalmente teníamos un sentimiento de rivalidad y revanchismo, en la actualidad y desde hace varios años está constituyéndose en un inversionista importante en el Perú, lo que a la vez está motivando que nuestro país también esté alcanzando un importante nivel de inversiones en nuestro vecino del sur, con un monto que alcanza los US\$ 8,000 millones para el 2013, tal como lo señala la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú). Ello puede interpretarse como una nueva etapa de inversiones bilaterales que revela un aceptable nivel de confianza entre ambos países que indudablemente constituye una importante oportunidad para el Perú al convertirlos en socios económicos.

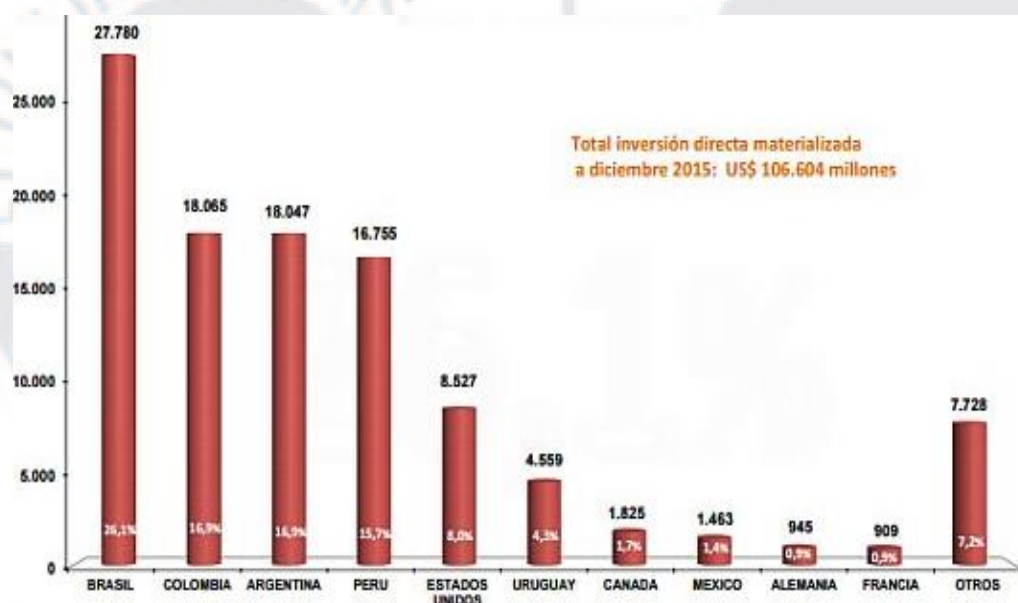


Figura 9. Inversiones chilenas en el extranjero 2015.

Tomado de “Inversión chilena en el Perú suma \$US 16,755 millones desde 1990” por El Comercio, junio 2016. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-chilena-peru-suma-us16755-millones-desde-1990-noticia-1910741>

Por otro lado, tenemos a Brasil, el gigante sudamericano, que en la actualidad constituye la 7ª economía a nivel mundial y la economía más fuerte a nivel latinoamericano, es una brillante oportunidad a aprovechar para establecer alianzas estratégicas con énfasis en planes de desarrollo fronterizo, integración amazónica fluvial, terrestre y aérea, programas de inversiones y desarrollo energético (Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, 2016).

Conservación de los enemigos. Una vez más, Chile constituye uno de los países que si bien es cierto no debería considerarse enemigo, si es una competencia directa como economía altamente competitiva, ubicándose en el puesto 33 del Global Competitiveness Index (2016-2017) , mientras que el Perú se ubica en el puesto 67 de este ranking. Esta relación es importante y constituye una oportunidad de poder asimilar la experiencia del país sureño y aprender de la misma.

3.1.4. Influencia del análisis en Backus

El Análisis Tridimensional de las naciones evalúa los Intereses Nacionales, el Potencial Nacional y los Principios Cardinales permitiendo determinar a la empresa Backus dentro del contexto nacional e internacional, y las repercusiones que tienen en su rol como empresa corporativa transnacional. En lo referente a los Intereses Nacionales el rubro correspondiente a Estado y Gobernabilidad tiene países con intereses comunes como Estados Unidos, Chile, Colombia y Ecuador quienes buscan fortalecer sus instituciones gubernamentales dentro del ordenamiento democrático no obstante las dificultades y altibajos de la gestión las cuales están vinculados a casos de corrupción en los ámbitos gubernamentales, como es el caso de la mayoría de países latinoamericanos, pero que en el caso específico de Brasil ha alcanzado ribetes de escándalo al involucrar directamente a las altas esferas del gobierno y la plana mayor de empresas privadas sólidas y solventes. Esto trajo consigo un resquebrajamiento de la institucionalidad en Brasil, con pérdida de la confianza de la Nación en sus entidades gubernamentales, las que incluyen los gobiernos locales y regionales, interés diametralmente opuesto a lo que aspira el Perú, que también ha visto involucrada a su clase política y empresarial en hechos de corrupción. Del mismo modo, países como Venezuela y Bolivia, con regímenes dictatoriales y opresivos son claro ejemplo de intereses opuestos a lo que la democracia peruana impulsa y que se demuestra en todas las instancias del gobierno, incluyendo los locales como las municipalidades.

El Potencial Nacional revela que desde el punto de vista demográfico y geográfico la población está desigualmente distribuida, si bien es cierto la densidad poblacional es de 24.2 hab/km², es la región de la costa la que alberga a más del 50% de los peruanos, cifra que se incrementa al 88% si añadimos la población de la sierra, esto es una extensión que corresponde al 41% del territorio. Esto trae un déficit en los servicios básicos, sobre todo en aquellas poblaciones de alto riesgo y que constituyen responsabilidad del gobierno. En lo referente al aspecto económico, si bien es cierto el PBI se incrementó con respecto al año anterior, esto se produce por el precio alto de los commodities dado que este crecimiento en el PBI está basado en los productos derivados del sector primario, con la minería a la cabeza. Lo que se muestra como reto a la empresa Backus en continuar con estrategias que enfrenten las amenazas y repercutir basado en su competitividad.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores que determinan la competitividad de un país son diversos (ver Tabla 7). Ahora bien, con respecto a las finanzas públicas, en el 2016, el Perú ocupó el puesto 22 entre 61 países analizados. En efecto, perdió competitividad desde el 2013 cuando se encontraba en la séptima posición. También ha retrocedido varias posiciones en cuanto al factor empleo, marco institucional, desempeño económico y eficiencia en los negocios. Cabe anotar que no hubo avances significativos en ninguno de los factores.

Comparado con los otros países de la región, el Perú ocupa una posición nacional desfavorable, solamente supera a Venezuela, Argentina y Brasil. En relación a Chile, se ubica casi 20 posiciones detrás, y 10 debajo de México (ver Figura 10). Esto implica que otros países resultan más atractivos para los inversionistas extranjeros que el Perú. También se visualiza cómo el país ha perdido casi 20 posiciones desde el año 2008 en cuanto a competitividad y atraktividad.

Tabla 7

Factores que Definen la Competitividad del Perú, Período 2010 - 2016

Factores	Año						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Desempeño económico	28	20	26	32	46	50	50
Economía doméstica	37	35	37	33	32	51	45
Comercio internacional	40	50	53	55	57	58	56
Inversión extranjera	43	40	41	42	41	45	43
Empleo	7	5	12	9	14	16	26
Precios	17	5	9	27	49	31	37
Eficiencia del gobierno	35	36	27	33	33	37	41
Finanzas públicas	10	7	8	7	8	11	22
Política fiscal	29	28	29	28	28	32	28
Marco institucional	44	47	42	41	44	48	49
Legislación para los negocios	45	42	38	40	37	39	39
Marco social	38	38	43	53	54	56	58
Eficiencia en los negocios	42	39	40	41	43	50	50
Productividad y eficiencia	40	47	47	52	50	50	55
Mercado laboral	46	48	45	38	37	44	47
Finanzas	37	31	37	38	45	44	48
Prácticas gerenciales	48	44	40	47	48	51	52
Actitudes y valores	36	33	32	26	35	40	41
Infraestructura	57	58	59	60	60	60	59
Infraestructura básica	55	54	53	57	54	53	58
Infraestructura tecnológica	56	57	59	60	60	60	60
Infraestructura científica	58	59	59	60	60	60	59
Salud y medio ambiente	46	48	46	47	47	48	49
Educación	51	55	55	55	58	59	58

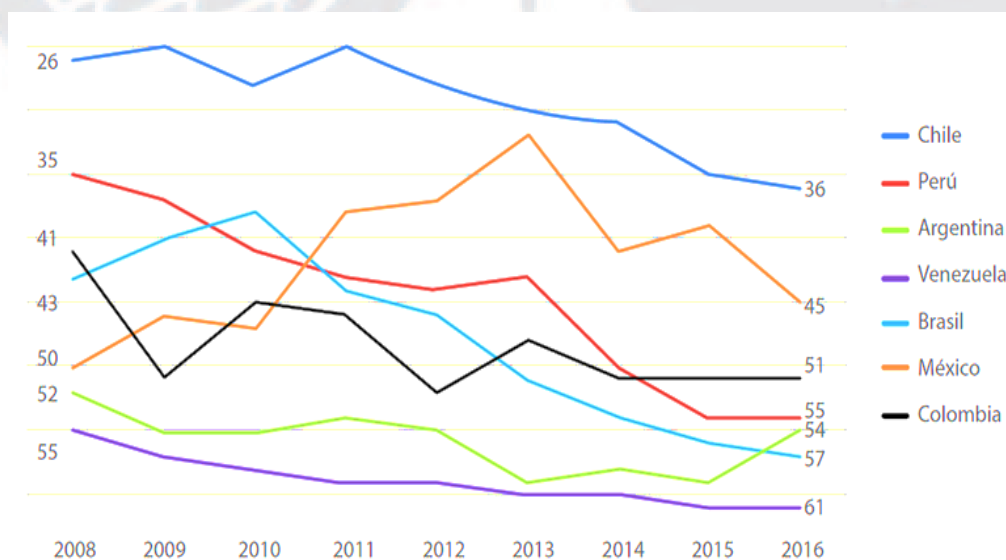


Figura 10. Evolución de países de América Latina en el ranking 2008-2016

Tomado de *IMD World Competitiveness Yearbook 2016* (p. 4), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

3.2.2. Condiciones de la demanda

El Producto Bruto Interno peruano tiene un comportamiento que sigue la misma tendencia de la demanda interna, se viene incrementado desde el 2000, excepto los años 2001 y 2009. Durante el año 2009, el Perú fue afectado por la contracción o disminución de la demanda internacional, que se dio como consecuencia de una crisis financiera mundial que comenzó con la bancarrota de Lehman Brothers, una banca de inversión (Alegría, 2013).

Desde el año 2014 se observa una desaceleración, ante la cual los esfuerzos del gobierno por estimular la economía parecen no haber dado el resultado esperado, a pesar de que el consumo público haya incrementado en 10.1% en el 2014, y 9.5% en el 2015. De ahí que el Ministerio de Economía declarara que la prioridad está en incrementar el nivel de inversión privada, ya que esto impulsará el crecimiento de la economía nacional (“Editorial de gestión,” 2014). Sin embargo, la inversión bruta interna se ha reducido en los años 2014 y 2015 (ver Figura 11). A lo cual se debe añadir la contracción en la inversión extranjera, que se redujo en 11% durante el último período, si se tiene en cuenta que la inversión hacia toda América Latina decreció en 21%. Por lo tanto, se establece que se trata de un proceso global de desaceleración económica, el cual no se limita al Perú (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015).



Figura 11. Cambio anual de la demanda interna, en porcentaje

Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según D'Alessio (2015), este punto está referido a la forma en que las características del país promueven o no la creación de empresas, y a los efectos que tienen sobre su gestión, así como al nivel de competencia que hay en el mercado. El Banco Mundial (2016a) analizó 189 economías, ubicó al Perú en la posición 50 con respecto a las facilidades que se brindan para crear empresas y ponerlas en funcionamiento. En el año 2016, el país perdió cinco posiciones, lo que fue causado por la falta de modificaciones en las condiciones nacionales, mientras que otras economías implementan mejoras continuamente.

Tabla 8

Crecimiento Anual de la Demanda Interna, el Consumo Privado, el Consumo Público y la Inversión Bruta Interna 2012-2015 (Porcentaje)

Elemento	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9

Adaptado de "Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

En el índice de facilidad para hacer negocios, se abordan 10 aspectos (ver Tabla 9).

Los resultados indican que el Perú retrocedió en seis de dichos aspectos, especialmente en lo que concierne a la obtención de electricidad al haber retrocedido 13 puestos. Le sigue el retroceso de ocho puestos en el factor apertura de empresas, donde tomó el puesto 97. Al mismo tiempo, hubo avances en lo relacionado al pago de impuestos.

Se concluye que el Perú solo presentó una posición favorable en la obtención de créditos, así como también en el registro de propiedades, aunque en ambos elementos se registraron retrocesos en el año 2016.

Tabla 9

Metodología Doing Business: Facilidades para Hacer Negocios en el Perú

Elementos	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	Sin cambio

Tomado de “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú,” por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

En América Latina, los países que presentan más dificultades para hacer negocios son Venezuela, Bolivia y Nicaragua; en tanto Panamá, Colombia, Chile y Perú se ubican dentro de una misma categoría, solamente son superados por México. En relación con la apertura de una empresa, se observa que en el Perú solo existen seis procedimientos, hecho favorable, pero que toma 26 días; mientras que en Chile, Panamá y México demora al cabo de seis días. En general, se puede afirmar que es una debilidad la posición que el Perú ocupa en cuanto a la facilidad para hacer negocios en el país (ver Tabla 10).

Tabla 10

Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú, Doing Business

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (<i>ranking</i>)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Tomado de “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú,” por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>).

El mercado cervecero era hace algunos años un mercado monopolístico, donde Backus lideraba con productos como: Cristal, Cuzqueña, Pilsen Callao, entre otros. En la actualidad, el mercado presenta nuevos competidores como las bebidas espirituosas 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 - Planta Cusco 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 posicionar nuevas marcas como Stella Artois, Budweiser y Corona, ha dirigido acciones de marketing segmentadas y de alto impacto a nivel nacional.

Dentro de su estructura financiera, Backus-Planta Cusco 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. Claro ejemplo, es la iniciativa de la empresa por políticas de reciclaje de materiales (como por ejemplo las cajas de cerveza).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2015), sobre los sectores afines y auxiliares, enseña que los usuarios finales, así como los proveedores que están localizados unos cerca de los otros se benefician de un flujo rápido de información, así como de costos de transporte menores. Pero lo más importante es que la comunicación constante da espacio para el intercambio de ideas y la innovación. Los sectores relacionados y de apoyo son muy importantes y su diversidad y calidad dependen de cada industria, en estos últimos tiempos estos sectores afines y auxiliares trabajan bastante en su alcance, los cuales llegan a nivel regional, nacional e internacional.

Para Backus - Planta Cusco es muy importante contar con estos sectores relacionados y de apoyo porque todas siempre buscan financiar la ejecución de sus proyectos de inversión para lograr apalancarlos eficientemente. En ese sentido, influyen recíprocamente en su expansión, dado que mediante la diversificación de sus productos permiten dinamizar sus inversiones para la ejecución de proyectos en la sede de Cusco.

En este aspecto, Backus - Planta Cusco 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 - Planta Cusco 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.

A través de su cadena de valor (ver Figura 12), nos permite identificar sus fortalezas y potenciarlas, así como sus debilidades y reducirlas. Este mapa nos permite identificar oportunidades de mejora, lo cual nos lleva a crear y desarrollar las estrategias necesarias en cada una de las actividades de la organización con el fin de permitir a Backus - Planta Cusco posicionarse y crecer en el mercado nacional.

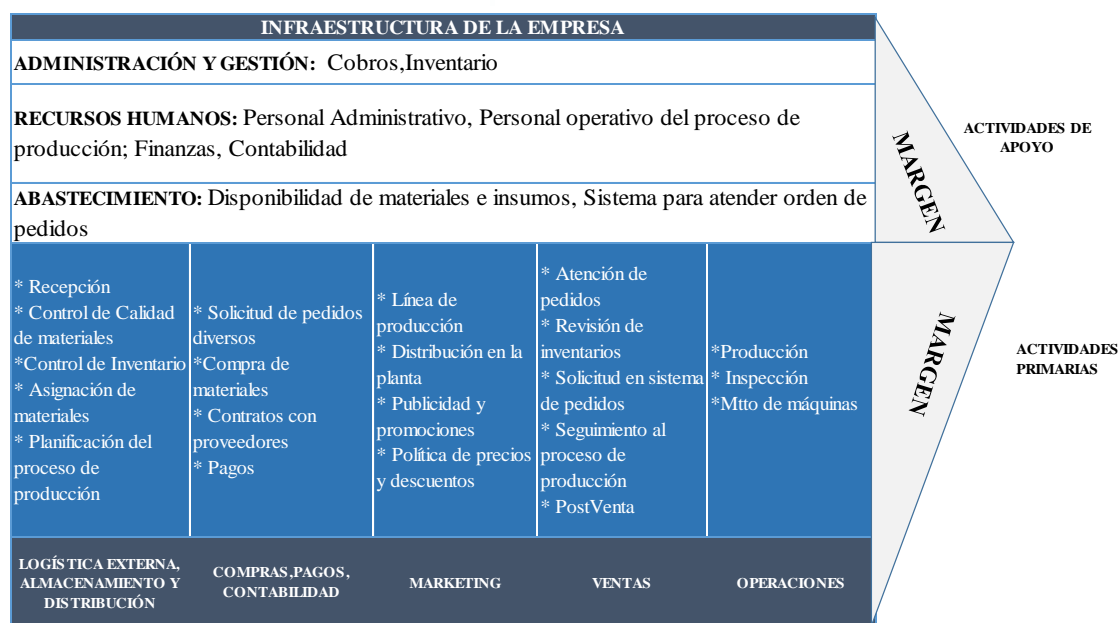


Figura 12. La cadena de valor de Backus-Cusco

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

Logística interna. Este primer eslabón de la cadena de valor permite que todos los insumos que ingresan a la empresa tengan la calidad solicitada, y se maneje lo más eficientemente posible (conservación y menor costo) para su traslado a producción. Todo esto se hace mediante las siguientes actividades:

- Control de nivel de inventarios, teniendo una buena comunicación con sus principales proveedores de productos y servicios.
- Transporte de materiales mediante bandas (fajas eléctricas), la cual permite rapidez, eficiencia y seguridad en el transporte.
- Buena conservación y ubicación de los inventarios en los almacenes, lo cual permite mantener la calidad y la mejor distribución.
- Control y testeo de la calidad de los productos y servicios de los proveedores, es decir que todos los productos que llegan al almacén pasan por un control de calidad antes del proceso (desde el desembarque hasta su ubicación final), así como de los productos (se evalúan muestras aleatorias).

Manufactura. Es una de las partes más importante de la cadena de valor. En este eslabón se lleva a cabo la producción de todas las variedades de productos con calidad garantizada. Para esto se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Procesos controlados electrónicamente, todo el proceso productivo se desarrolla con tecnología de punta para garantizar la calidad de los productos.
- Procesos certificados bajo la normativa ISO 9000, todo el proceso se enmarca en Sistema de Calidad, en la Política de Calidad y en el Aseguramiento de la Calidad.

- Economías de escala, cada producto se elabora en diferentes plantas con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y reducir los costos.
- Control de seguridad del proceso, la automatización de la producción permite seguir paso a paso y controlar el mínimo detalle del proceso, que con la ayuda de cerveceras de Alemania permite dar una seguridad adicional ante improbables fallas en el módulo de control maestro.

Logística Externa. Terminado el proceso productivo, el producto final es llevado hacia los almacenes en donde permanecen poco tiempo, con la finalidad de conservarlo y hacerlo llegar rápidamente a los canales de distribución y al consumidor final. Este eslabón tiene las siguientes características:

- Centros de distribución ubicados en Cusco, se distribuye a través de distribuidoras mayoristas donde la empresa tiene participación para garantizar los canales.
- Despacho las 24 horas del día y todos los días del año, para garantizar la entrega.
- Garantía de conservación de los productos, todos los productos son almacenados en lugares frescos para asegurar su conservación, y se utiliza el método PEPS para su salida.
- Flota de camiones amplia y segura, con camiones modernos y adecuados para el transporte de estos productos, y de gran capacidad.

Desarrollo de Tecnología. Con la finalidad de estar preparado para enfrentar los cambios del entorno y de la tecnología. Esto ha llevado a que la empresa realice lo siguiente:

- Constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, la cual crea barreras fuertes de entrada de nuevos competidores y mejora la productividad.
- Alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras, de mercados, de productos, de tecnología, y de gerencia, con la finalidad aumentar los conocimientos.

- Programa de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de la productividad en todos los procesos.
- Sistema de comunicación interna, en tiempo real, la cual integra todos los niveles de la organización.

Abastecimiento. Es un punto importante en la cadena de valor para asegurar el cumplimiento de la demanda y mantener costos bajos. Para ello la empresa hizo una Integración vertical y horizontal de productos y servicios, la cual ha permitido asegurar el abastecimiento y la calidad de la producción.

3.2.5. Influencia del análisis en Backus –Planta Cusco

La influencia del análisis en el sector de Backus en Cusco se visualiza desde dos puntos clave según Porter (2015); primero, que a pesar que el Perú creció su economía en los últimos años el problema aún es crítico porque esta no es sostenible por depender directamente de las exportaciones de materias primas con poco valor agregado; y segundo, en lo social la brecha de desigualdad es una debilidad que reduce la productividad del país.

Para mitigar las influencias negativas se plantea una recomendación viable en todos los sectores productivos del país, el cual consiste que las empresas deben especializarse y lograr la excelencia en sus productos para tener los factores de las demandas bien controlados y todo esto será posible al utilizar eficientemente los recursos con las que se cuenta. Pero también la relación de los factores políticos es crítica porque de nada servirá plantear las mejores estrategias en los procesos productivos de las empresas si los órganos de gobierno no serán competitivos, por eso se exige que las instituciones públicas sean menos burócratas y la corrupción sea erradicada.

En este sentido Backus - Planta Cusco ha sabido aprovechar cada uno de estas cuatro determinantes para lograr su liderazgo en el mercado cervecero, los cuales se detallan a continuación:

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

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 a nivel local, regional y nacional.

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.

La estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas. Backus-Cusco 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 en su localidad, sino en el país.

Las condiciones descritas anteriormente muestran las ventajas competitivas que tiene Backus- Cusco 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 organización.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Este análisis está orientado a una evaluación de factores claves externos de Backus - Planta Cusco. Según D'Alessio (2015), los factores externos se tienen que analizar con un enfoque integral u holístico, a través de la evaluación de cinco fuerzas, lo que se conoce como análisis PESTE: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según los reportes del Banco Mundial (2016), el 65% de las empresas en el Perú son informales y la mayor parte tienen menos de cinco trabajadores. El problema de la informalidad en el Perú es crítico a tal punto que llega a posiciones en un ranking donde solo supera a Ecuador y República Dominicana en las mejores prácticas de formalismo, de nada sirve o hasta se estima que es peor que el Estado Peruano estimule la creación de pequeñas empresas sin darles pautas de formalismo; es decir, en el Perú los gobiernos se han enfocado en tener más empresas, pero no en combatir la informalidad.

Existen las modificaciones a la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, conocida como Ley de MYPE, la cual permitió que 170,000 empresas de estos tamaños se formalizaran. Esta Ley, publicada en el 2014, es muy importante porque ayuda a reducir la informalidad y obliga a que las micro y pequeñas empresas (MYPES) tengan sus registros contables y sus flujos de caja bien controlados y se han proyectado de que el 5% de los 2.5 millones de MYPEs sean formalizados. En el Perú, las MYPE proveen empleo al 60% de la fuerza laboral nacional que está ocupada. Del total de MYPES, en función del número de trabajadores, un 98.1% son micro y sólo el 1.7% se consideraba como pequeña empresa. Mientras que en relación con las ventas, 72.6% de las MYPE tenían ingresos inferiores a 13 unidades impositivas tributarias (UIT), y solamente 0.74% lograban vender por encima de las 1,700 UIT (Andina, 2013).

Legalmente, el sistema financiero peruano se rige bajo las leyes de la Constitución Política del Perú en su Título III: Del Régimen Económico, en el artículo 84° establece: El Banco Central es persona jurídica de derecho público. Tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica. La finalidad del Banco Central es preservar la estabilidad monetaria. Sus

funciones son: regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo, y las demás funciones que señala su Ley Orgánica.

Asimismo, la Constitución establece en su artículo 87° como ente regulador a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, el cual tiene la misión de ejercer el control de las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, y de las demás que reciben depósitos del público y aquellas conexas o similares.

Las principales leyes del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros se basan en lo siguiente:

- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, Ley 26702.
- Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú, Ley 26123.
- Ley de los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores, Ley 29440.
- Ley del Dinero Electrónico, Ley 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera.
- Ley de las Operaciones de Reporte, Ley 30052.

De acuerdo a leyes internacionales y las buenas prácticas, Basilea III, contiene el marco internacional y seguimiento del riesgo de liquidez, en el cual refuerza las normas internacionales de capital y liquidez con el fin de promover un sector bancario más eficiente. En ese sentido, los entes reguladores y pertinentes del sector financiero peruano mediante estas reformas internacionales mejoran la capacidad del sistema bancario para absorber perturbaciones procedentes de tensiones financieras o económicas, y reducir los posibles riesgos (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2011).

La recuperación de la institucionalidad del país a causa del fuerte resquebrajamiento de los actos de mega corrupción a nivel internacional. Es lógico que la eficiencia del gobierno

aumenta mientras mejor se confronta la corrupción que debilita el mejor aprovechamiento y utilización de los recursos nacionales. Según Macera (2015), la corrupción es una de las inquietudes más graves que tienen los peruanos. Mientras que para el año 2010, el 47% de la población consideraba que la corrupción era uno de los tres principales problemas de la nación, para el año 2015 este porcentaje se había elevado a 52%.

Cada día hay más preocupación por encontrar negociados en cada licitación, licencias mal emitidas, trámites más burocráticos, concesiones privadas descabellados y funcionarios públicos sin moral ni ética. Según la Procuraduría Anticorrupción al (2015), el 92% de los alcaldes del país (casi 1,700 de los 1,841) tenían procedimientos de investigación abiertos, por supuestos actos de corrupción, asociados a malversación de fondos o negociaciones no

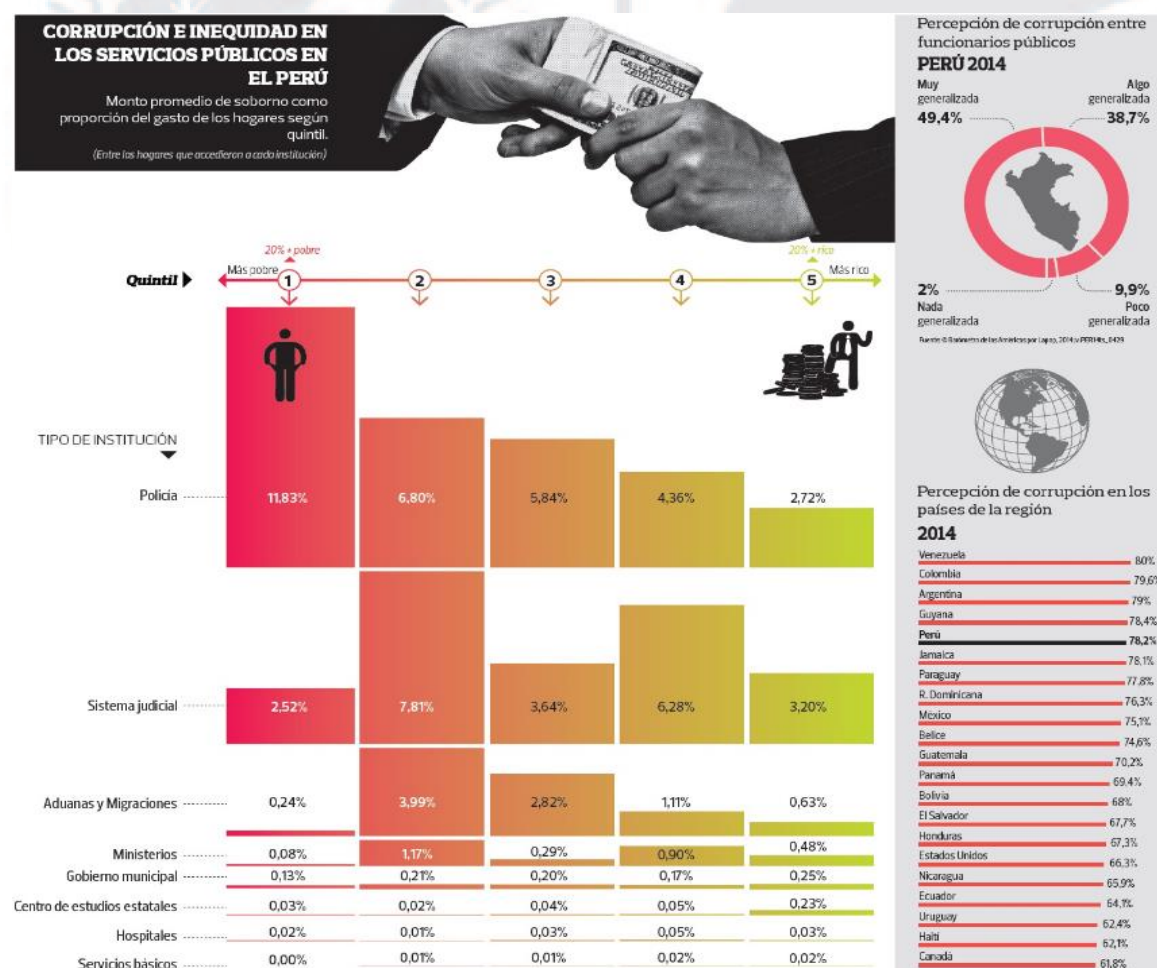


Figura 13. Percepción de corrupción del Perú y América Latina en el año 2014
Tomado de “¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú?,” por D. Macera, 2015
(<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/costo-corrupcion-peru-informe-385423>).

convenientes para su jurisdicción, entre otras causales. En la Figura 13 se puede notar la percepción de corrupción hacia los funcionarios públicos, así como inequidad en los servicios públicos, considerando la policía, el sistema judicial, aduanas y migraciones, ministerios, gobiernos municipales, centros de estudios estatales, hospitales y servicios básicos; y la percepción de corrupción en los países de la región. Es lamentable que el Perú sea considerado el 5to país más corrupto después de Venezuela, Colombia, Argentina y Guyana.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú después de haber derrotado el terrorismo y haber superado las hiperinflaciones en la década de los noventas, ha logrado hacer crecer su Producto Bruto Interno a una tasa promedio del 9%. Mientras que la inflación y la deuda pública fue controlada, en los niveles bajos y todo esto fue reflejado en la casi estabilidad de las tasas de cambio. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), desde el 2004 hasta el 2014 el PBI del país había crecido en promedio un 6%, equivalente a US\$ 200,000 millones. En América del Sur, Perú fue uno de los países que manejó mejor su crecimiento, (ver Figura 14), se confirma que el desempeño económico del Perú es favorable, aun cuando el crecimiento actual no tiene un ritmo similar al de hace varios años (ver Figura 15).

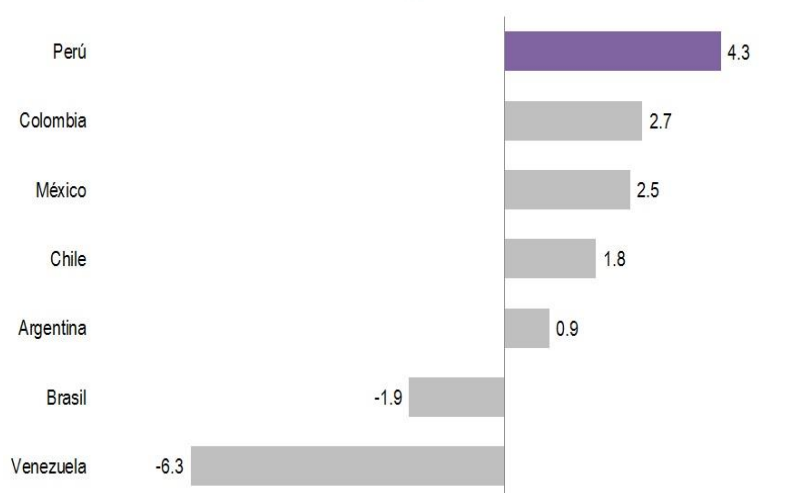


Figura 14. Tasas de crecimiento económico de América Latina 2016-2017. Tomado de “Fondo Monetario Internacional – FIM,” por ProInversión, 2017

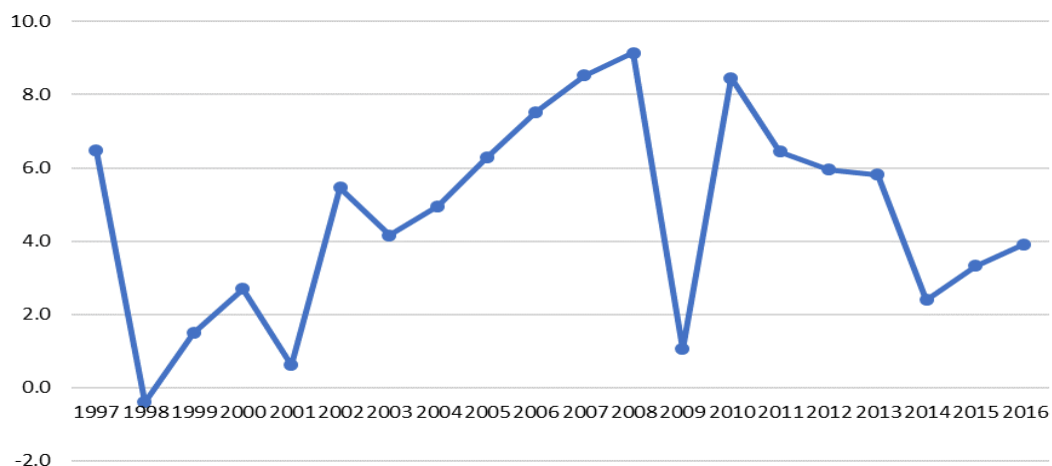


Figura 15. Variación anual del PBI peruano, en porcentaje.
Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Según las estadísticas de la evolución del ingreso per cápita real, en el 2013 a nivel nacional ascendió a S/ 819, lo que mostró un aumento de 0.8% respecto al año anterior debido al incremento en el área rural de 2.7%. En la siguiente Figura 16, se muestra la evolución porcentual del gasto real per cápita según ámbito geográfico, en el cual la Sierra rural muestra mayor crecimiento con 7.2%, la Selva rural con 4.9% y la Sierra urbana con 3.9%.

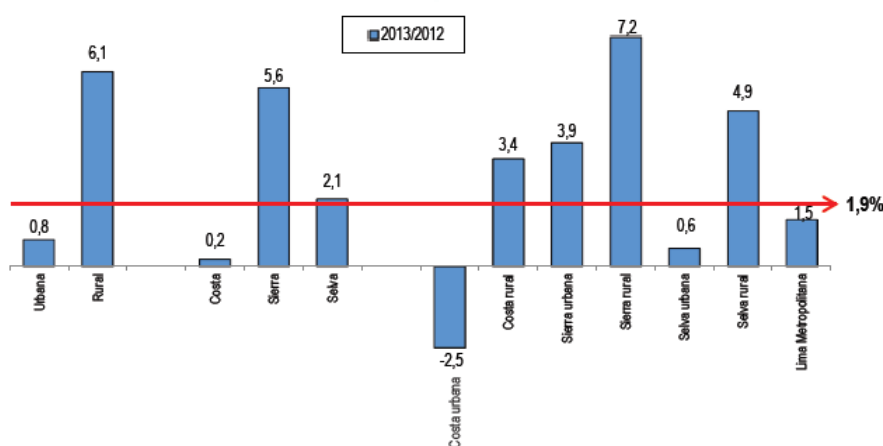


Figura 16. Perú: evolución del gasto real per cápita, por ámbito geográfico 2013-2012.
Tomado de “Evolución del Gasto, Ingreso y Líneas de Pobreza 2013” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013
(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/cap02.pdf).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), en el Perú la distribución de la población según área de residencia es: 72% en el área urbana y 28% en el área rural. Con lo que respecta al gasto real promedio per cápita mensual para el 2016 es de S/. 712 con un incremento de 2.0% respecto al 2015. Mientras que en relación con el área de residencia urbana se alcanzó a S/. 807 soles, y en el área rural fue de S/. 394 que es 50% menor con respecto al área urbano. Por lo tanto, haciendo comparaciones del gasto real promedio con relación al 2015 el crecimiento en el área urbana fue de 1.8% y en el área rural de 1.2% llegando a la conclusión de que los más vulnerables a ser víctimas de la pobreza son los que menos han crecido.

Con relación a las regiones naturales el gasto real promedio per cápita en la costa fue de S/. 834 soles, en la sierra de S/. 573 y en la selva de S/. 534 aquí se encuentran datos certeros para tomar decisiones en función de los consumidores de productos financieros en la región del Cusco. Para el año 2016 el ingreso real promedio mensual per cápita era de S/. 947 el mismo que creció en 3.2% con respecto al 2015. En la Figura 17 se muestra la estructura del ingreso real per cápita, según tipo de ingreso 2007-2016. Los ingresos a comparación con el año 2015 en todos los rubros han crecido, siendo el ingreso extraordinario el que más ha crecido con 13.8%, seguido por el ingreso por donación pública con 12.7%, ingreso por donación privada 6.5%, transferencias corrientes con 4.5% y por trabajo en 2.6% (INEI, 2017).

Gracias al crecimiento económico del país se ha reducido la pobreza y se ha mejorado las condiciones de vida de la población, entre el 2009 y 2013 la incidencia de la pobreza ha disminuido en 9.6% a nivel nacional con 5.2% en el área urbano y 18.7% en el área rural. En la Tabla 14 se muestran datos detallados en torno a los indicadores de los cambios en el país, donde se aprecia como las condiciones de vida de la población, en término de acceso a los servicios públicos, se ha elevado. En el año 2016, el 20.7% de la población (6'518,000

personas), se encontraban en situación de pobreza, con un nivel de gasto por debajo del costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. En el último año, la pobreza se redujo en 1.1%, lo que indica que 264,000 salieron de esta condición, dejando de ser pobres.

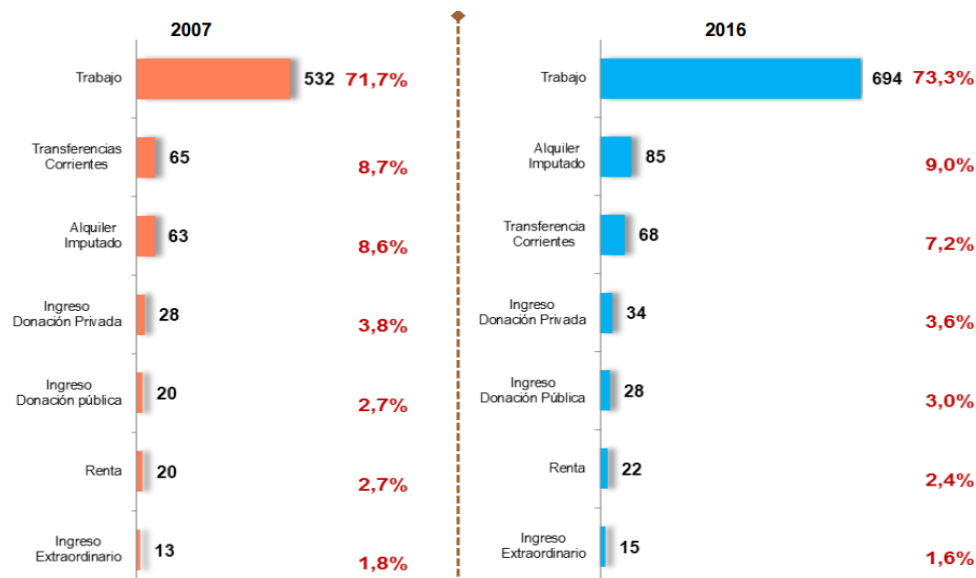


Figura 17. Estructura del ingreso real per cápita, según tipo de ingreso, 2007-2016. Tomado de “Encuesta nacional de hogares,” por el INEI, 2017 (http://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/249)

Tabla 11

Evolución de la Pobreza y Calidad de Vida de la Población del Perú

Indicador	2009%	2013%	2014	Variación 2013-2009 %	Variación 2014-2009 %
Crecimiento económico acumulado		29.4	32.4	6.6	5.8
Disminución de la pobreza	33.5	23.9	22.7	-9.6	-10.8
Desnutrición crónica	18.3	13.1	10.7	-5.2	-7.6
Población rural	27.7	24.3	23.8	-3.4	-3.9
Ingreso real promedio (S/.)	765	866	875	13.2	14.4
Gasto real promedio (S/.)	584	658	661	12.7	13.1
Población ocupada (miles)	14,758	15,684	15,797	6.3	7.0
Más hogares cuentan con:					
Luz eléctrica	86.4	92.1	92.9	5.7	6.5
Agua	74.7	83.2	85.8	8.5	11.1
Servicio higiénico	62.8	67.5	67.7	4.7	4.9
Telefonía celular	67.0	82.0	84.9	15.0	17.9
Internet	11.0	22.1	23.5	11.1	12.5
Tasa neta de asistencia escolar inicial	66.3	74.6	77.2	8.3	10.9
Población afiliada a Essalud	21.2	24.4	24.6	3.2	3.4
Población con algún seguro de salud	60.5	65.5	69.0	4.9	8.5

Tomado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El 12 de marzo de 2015, en la ciudad de Lima, el gobierno del Perú aprobó la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Con la cual, las empresas lograrán disminuir su impuesto a la renta hasta en un 175% de los gastos que realicen en ciencia, desarrollo tecnológico e innovación, dejando el control a la CONCYTEC. Con este sistema de incentivos las empresas podrán ejecutarlos directamente o a través de centros de investigación científica, centros de innovación tecnológica o centros de desarrollo en esta misma materia.

Para ser parte de este beneficio no importa el tamaño de la empresa ni su localización geográfica o a que sector industrial pertenezcan. Sin embargo, estas innovaciones tecnológicas tendrán que estar calificadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) o cualquier otra organización, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto. Este beneficio se aplicará hasta el final del ejercicio del 2019 pudiendo ampliarse su aplicación dependiendo de los resultados que se tenga.

Según Scimago Institution Rankings – SIREI (2014), en el Perú las cuatro instituciones con mayor disposición tecnológico son: (a) Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 185, (b) Universidad Cayetano Heredia en el puesto 393, (c) Ministerio de Salud y (d) Universidad Nacional Mayor de San Marcos ambos en el puesto 402. Con relación al ranking en conocimiento en innovación son: (a) Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 282, (b) Universidad Cayetano Heredia está en el puesto 285, (c) Ministerio de Salud está en el 286, y (d) Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 286. Por lo tanto, son instituciones que hacen el esfuerzo por mejorar las ratios de innovación y tecnología.

El gobierno peruano incentiva la inversión en innovación, en concordancia con la Ley 30309, con lo que pretende ejecutar medidas tributarias a favor de inversionistas que apuestan

por los startups en innovación, dado que la inversión en innovación y desarrollo (I+D) representa solo el 0.08% del PBI, en lo que la inversión pública es ocho a diez veces mayor que la inversión privada. Ante estas estadísticas, el gobierno se encuentra brindando incentivos en los sectores con beneficios tributarios de hasta 175% del gasto incurrido en Investigación y Desarrollo del Impuesto a la Renta, según indicó Gonzalo Villarán, director general de Innovación (“Produce: Empresas que inviertan en startups, 2017, 22 junio).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú el efecto del cambio climático es crítico y se puede notar con claridad en las variaciones de las estaciones anuales, que afecta directamente a los actores en el sector agropecuario, pesca, minería, turismo, industria alimentaria y todos los sectores que estén involucrados en la cadena productiva. En estos últimos meses, el Perú ha sido azotado por los efectos directos del cambio climático, se dieron las inundaciones nunca antes registrados en la historia, inundaciones de ciudades costeras, pérdidas de inmensas áreas de cultivo, destrucción de establos ganaderos, destrucción de viviendas, carretas, puentes, vehículos; dejando en una situación no reversible para la economía nacional.

Para afrontar la crisis, el gobierno central ha designado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, la suma de S/ 20,000 millones para un plan de reconstrucción y ayuda a los sectores más vulnerables. Según D’Alessio (2015), el Perú se proyecta en pérdidas monetarias desde el 2010 hasta el 2050, a causa del cambio climático aproximadamente US\$ 855,000 millones.

Las prácticas de responsabilidad social son un mero formalismo hasta ahora en el país, ni las empresas más grandes practican con rigor, pero; esta de cambiar desde las organizaciones más pequeñas, grandes hasta los hogares, en el país se tiene acceso al bono del carbono, eco eficiencia y los eco negocios, a través de los cuales se espera aprovechar al máximo todas estas pérdidas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la matriz MEFE (ver Tabla 12), se muestran las oportunidades y amenazas que la organización enfrenta. A cada uno de estos factores determinantes de éxito se le asignó un peso y un valor, para luego calcular la ponderación. El resultado final obtenido es 3.08, por encima del promedio 2.50, lo que indica que la organización viene maximizando el aprovechamiento de las oportunidades, y haciendo frente a las amenazas.

Tabla 12

Matriz EFE de Backus - Planta Cusco

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Proyección creciente de la demanda (5% anual) en el volumen de producción para los próximos 5 años.	0.15	4	0.60
2. Estabilidad macroeconómica	0.12	4	0.48
3. Fortalecimiento del gobierno para intensificar las políticas regulatorias que favorezcan el mercado cervecero.	0.10	4	0.40
4. Oportunidad comercial por apertura de Tratados de Libre Comercio con México, Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.	0.08	3	0.24
5. Aprobación de Capex (presupuesto de inversión) y presupuesto de mantenimiento para los próximos 5 años.	0.07	4	0.28
6. Incremento del Consumo Per cápita de cerveza.	0.06	4	0.24
Subtotal	0.58		2.24
Amenazas			
1. Falta de una adecuada infraestructura en transporte y comunicaciones en la región.	0.10	2	0.20
2. Elevado nivel de mercado ilegal de bebidas alcohólicas en la región Sur.	0.08	2	0.16
3. Riesgo de edictos municipales para cerrar ingreso de camiones de alto tonelaje con suministros de malta, lúpulo y químicos para la planta Backus Cusco.	0.07	2	0.14
4. Incremento internacional de precios de las principales materias primas.	0.05	2	0.10
5. Falta de disponibilidad de envases para asegurar volúmenes de producción.	0.05	2	0.10
6. Incremento del posicionamiento de las cervezas artesanales con productos de calidad.	0.04	2	0.08
7. Costo de agua en Cusco encima de los S/. 16/m ³ en otras plantas es en promedio S/.1 /m ³ .	0.03	2	0.06
Subtotal	0.42		0.84
Total	1.00		3.08

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

3.5. Backus - Planta Cusco y sus Competidores

Según Porter (2015), la competencia o la búsqueda de beneficios debe incentivar a las empresas a revisar más allá de los competidores que están consolidados, considerando también a los clientes y a los proveedores, junto con los productores de bienes o servicios sustitutos. La oportunidad en el análisis de los competidores radica en la combinación de las cinco fuerzas que determina la estructura de una industria y le recibe la forma adecuada según se van implementando mejores estrategias.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Backus - Planta Cusco cuenta con un gran poder de negociación con sus proveedores, con un nivel de facturación de más de US\$ 50 millones en compras anuales y cerca de 1 mil proveedores de bienes y servicios, lo que constituye un motor para el desarrollo de otras industrias en el Perú. Cabe mencionar que Backus Cusco logró incrementar la capacidad de sus almacenes para materiales en 15%, 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 afectada 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).

Los compradores de Backus Cusco 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. 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 del producto sustituto 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).

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, entre otros.

El cuarto factor es el de acceso a tecnología de punta, en este caso Backus- Planta Cusco ha sabido aprovechar su sólida posición financiera del Grupo Backus S.A.A. 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 su proceso, entre otros.

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, entre otros.

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.

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, Barbarían, 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. 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 en Cusco están trabajando en la conformación de una asociación que les permita mejorar las condiciones para competir en este mercado.

3.6. Backus – Planta Cusco 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 14 de la Matriz Perfil Referencial (MPR).

El Grupo Backus es el principal participe en la industria de cervezas en el Perú, seguido de lejos por Ambev Perú. A partir de octubre 2016 ambos tienen como matriz a ABInbev. Además, existen otros pequeños productores de menor escala como Ajegroup, Cervecería Amazónica y/o de cerveza artesanal. En cuanto a la participación de mercado, el Grupo Backus registró una cuota de mercado promedio de 98.3%, durante el primer semestre del 2017 (UCPBJ: 96.2% + Cervecería San Juan: 2.1%), según cifras de CCR. De esta forma, el Grupo ha incrementado de manera constante su participación en los últimos años.

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

En la Matriz Perfil Competitivo (ver Tabla 13), se comparan factores claves de éxito de Backus-Planta Cusco, con Ambev y Ajeper. Se han escogido estos dos competidores por su

rápido crecimiento y posicionamiento en el mercado en los últimos años. Asimismo, en la Tabla 14, se muestra la Matriz Perfil Referencial, donde se refleja la realidad de Ambev (EEUU) y Ajeper (Brasil), organizaciones con excelente desempeño.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	BACKUS (Cusco)			AMBEV (Huachipa, Lima)		AJEPER (Trujillo, La Libertad)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado cervecero	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
2. Calidad de producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Precios competitivos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Solvencia Financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Investigación y Desarrollo	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
6. Tecnología emergente	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7. Disponibilidad de mano de obra	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8. Condiciones regulatorias favorables	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
9. Cadena de abastecimiento y distribución	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Total	1.00		3.58		3.67		3.64

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.131.

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	BACKUS (Cusco)			AMBEV (EEUU)		AJEPER (BRASIL)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado cervecero	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
2. Calidad de producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3. Precios competitivos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Solvencia Financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Investigación y Desarrollo	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
6. Tecnología emergente	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7. Disponibilidad de mano de obra	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8. Condiciones regulatorias favorables	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
9. Cadena de abastecimiento y distribución	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06
Total	1.00		3.58		3.76		3.67

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia, de F.A. D'Alessio, 2015. México, D.F., México: Pearson Educación, p.131.

3.8. Conclusiones

La evaluación externa realizada nos permite evidenciar que el Perú es un país con un enorme potencial de recursos que le ha permitido tener un crecimiento económico importante en la última década, alcanzando cifras nunca antes vistas. Durante los últimos años, la velocidad del crecimiento del PBI se ha reducido, sin embargo, aún se aprecia una tendencia al crecimiento, con un descenso en las cifras de pobreza y pobreza extrema, y un incremento en la emergente clase media.

En el 2016, el mercado mundial creció en sólo un 0.5%. Las cuatro mayores cerveceras, AB InBev, SABMiller, Heineken y Carlsberg retuvieron una participación combinada de más del 50% el año pasado, cuando Heineken Lager superó a Baltika de Carlsberg como la marca líder en Europa. El mercado mundial se expandió menos de un 1% en el 2016, debido a un menor o apagado consumo en cuatro de los cinco mayores países para la cerveza, que equivalen a más del 50% de toda la cerveza que se bebe a nivel global.

En el Perú, se estima que para la presente y siguientes décadas el sector cervecero continúe creciendo a una tasa entre 5% y 6% en promedio, debido principalmente al crecimiento de la economía, desarrollo de las estrategias de marketing y las estaciones que favorecerían el consumo durante los meses de enero, febrero y marzo que son temporada alta en Lima y en las zonas Norte y Sur del país. El mercado de bebidas alcohólicas es muy heterogéneo, reúne líneas de negocios que se diferencian no solo por los distintos productos que proveen sino por los segmentos a los que se dirigen, atendiendo así nichos con características de consumo específicas y que difieren en aspectos como poder adquisitivo, gustos y preferencias. En el Perú, se estima que más de la mitad de los ciudadanos consume algún tipo de bebida alcohólica, siendo el grupo predominante aquel comprendido básicamente entre los 24 y 35 años de edad.

La matriz EFE indicó un resultado de 3.08, por encima del promedio 2.50, lo que indica que la organización viene maximizando el aprovechamiento de las oportunidades, y haciendo frente a las amenazas. 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- Planta Cusco obtuvo 3.508, 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

El presente capítulo expone un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que posee Backus-Planta Cusco de modo que permita ser reestructurado y reorganizado para alcanzar óptimamente las estrategias y objetivos planteados. Para ello, se identifican las fortalezas y debilidades y se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia de Backus -Planta Cusco, está encargada de dirigir y gestionar las actividades de producción, distribución y ventas del producto. Administrar los costos de producción, la gestión de las actividades de inversión, la supervisión de la implementación de proyecto de mejora continua, y la planificación de la producción, así como los pronósticos de corto y 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. Es importante resaltar la reputación, la calidad y experiencia de su equipo directivos como actores que están alineados a las estrategias a desarrollar por la corporación. El directorio de Backus y las respectivas gerencias están conformados por ejecutivos (ver Tabla 15 y 16).

Tabla 15

Directorio Backus Planta Cusco

Nombre	Cargo	Desde
Carmen Rosa Graham Ayllón	Directora	2017
Marco Antonio Zaldívar García	Director	2017
Ricardo Manuel Frangatos Pires Moreira	Director	2016
Ricardo Lincoln Meyer Mattos	Director	2016
Rafael Esteban Álvarez Escobar	Director	2016
María Julia Sáenz Rabanal	Directora	2017
Ernesto Berrios Pardo	Director	2017

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2017,” por Backus y Johnston, 2017. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

Tabla 16

Plana Gerencia Backus Planta Cusco

Nombre	Título	Cargo
Rafael Esteban Álvarez Escobar	Ingeniero Civil	Gerente General
María Julia Sáenz Rabanal	Abogada	Directora Legal & Corporate Affairs
Juan Ernesto Berrios Pardo	Financiero	Director Finanzas
José Antonio Mayca Vásquez	Ingeniero Industrial	Director Supply
Fausto Iván Sánchez Sedano	Ingeniero Industrial Ciencias	Director Logístico
Bernardo León Cantella	Administrativas	Director Mercadeo
Carla Silva Aristi	Ingeniera Industrial	Director People

Nota. Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2017,” por Backus y Johnston, 2017. Recuperado de http://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_BACKUAC1.html

Los pronósticos de ventas y financieros se elaboran anualmente, y con revisiones trimestrales para la medición de los cumplimientos de los KPIs. En lo que respecta al liderazgo, se puede inferir que existe un liderazgo transformacional. La capacidad de los líderes quienes en su mayoría tienen entre 35 y 45 años, se ha visto reflejada en los resultados de la organización.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D’Alessio (2013), el marketing es la orientación empresarial cuyo objetivo es 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. El área o departamento de marketing debe tomar decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de herramientas de investigación y segmentación de mercados, y el posicionamiento de productos.

El portafolio de marcas se compone de los siguientes segmentos y marcas que son producidas en la planta Cusco:

Marca Premium. En este segmento se ubica la cerveza cuzqueña, que continúa fortaleciendo su posicionamiento como la cerveza premium peruana (ver Figura 19),

con un 14.3% de participación de mercado en volumen (noviembre 2016), y con un crecimiento de 14% con respecto al 2015. En el 2016, la franquicia de marca Cusqueña buscó posicionarse de manera consistente en el territorio de lo “Premium Peruano” a través de la revaloración del telar tradicional cusqueño. Se relanzó la campaña “Telar” que fortaleció las buenas prácticas, conservando la esencia del origen cusqueño, pero exhibiéndolo a los consumidores de una manera vigente e innovadora. La campaña conectó con los consumidores, no solo por lo atractivo de los premios de marcas aspiracionales durante el período de la promoción, sino también por la asociación con una técnica ancestral como es el tejido tradicional inca, y el valor de la dedicación y pasión por lo hecho a mano. Asimismo, se continuó con la plataforma innovadora, relanzando la edición especial de Cusqueña Quinoa y liderando en el Oktoberfest, evento cervecero más grande del Perú. En el sur, nuestro mercado de origen, se realizó acciones personalizadas con la finalidad de fortalecer el vínculo con el consumidor y detallista, y así defender la fuente principal de volumen.



Figura 18. Marca premiun de Backus.

Marca Core (Cristal). La marca mainstream del portafolio lideró el crecimiento de la organización y la expansión de la categoría con un crecimiento absoluto en volumen de 6.2% en 2016, con respecto al 2015. Fortaleció su posición de líder en el

mercado cervecero peruano, con desempeños positivos en la región Centro (incremento de 8.2% en volumen). Este resultado se soportó en la campaña “Únete al Barrio”, una plataforma de comunicación que revaloriza la vida de barrio, donde nuestros consumidores comparten y celebran de forma cotidiana junto con su gente. Ésta se complementó con la promoción “Levantachelas”, donde la marca logró impactar positivamente a los segmentos de consumidores jóvenes y recuperó asociación con el atributo de marca “alegre y divertida”. De forma paralela, Cristal continuó con la búsqueda para acercarse a los consumidores de bajos ingresos con la expansión de su SKU de 1 L, generando un importante volumen incremental para la categoría.



Figura 19. Marca core de Backus.

Marca Core (Pilsen Callao). Luego de tres años continuos de crecimiento, durante el 2016, Pilsen Callao se mantuvo estable a nivel nacional mientras continuó fortaleciendo su posicionamiento como “la cerveza que celebra la verdadera amistad” (crecimiento de 8% en conexión emocional). Esto permitió que Pilsen Callao se mantenga como la marca de cerveza con mayor preferencia en el Perú. La innovación, principalmente en el ámbito de campañas digitales, fue un pilar estratégico para la marca, siendo reconocida como la marca más innovadora del portafolio de Backus. Por otro lado, Pilsen Callao continuó fortaleciendo su plataforma de “Jueves de Patas”, donde por primera vez tuvo un componente promocional que permitió darle mayor

notoriedad a la campaña. Producto de las exitosas campañas y buenos resultados, Pilsen Callao continuó recibiendo importantes reconocimientos, entre los que destacan: tres premios Effies (en las categorías bebidas, éxito sostenido y promociones), dos premios ANDA (resaltando su innovación en medios de comunicación), y tres Premios Ideas (Creatividad gráfica y promocional).



Figura 20. Marca core (Pilsen Callao).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La planta cuenta con una organización orientada al producto, contando con una distribución enfocada a producciones de alto volumen y baja variedad (Heizer & Render, Dirección de la producción: decisiones estratégicas, 2001). La empresa cuenta con una dirección general para supervisar a nivel nacional sus operaciones. Sin embargo, el presente plan estratégico está centralizado en la Vicepresidencia de la planta de manufactura de Cusco. Los procesos con los que cuenta la planta son elaboración y envasado.

Proceso de elaboración. Comprende los procedimientos de recepción y almacenamiento de materia prima, tratamiento y molienda de granos, cocimiento, fermentación y maduración y filtración (ver Figura 22).

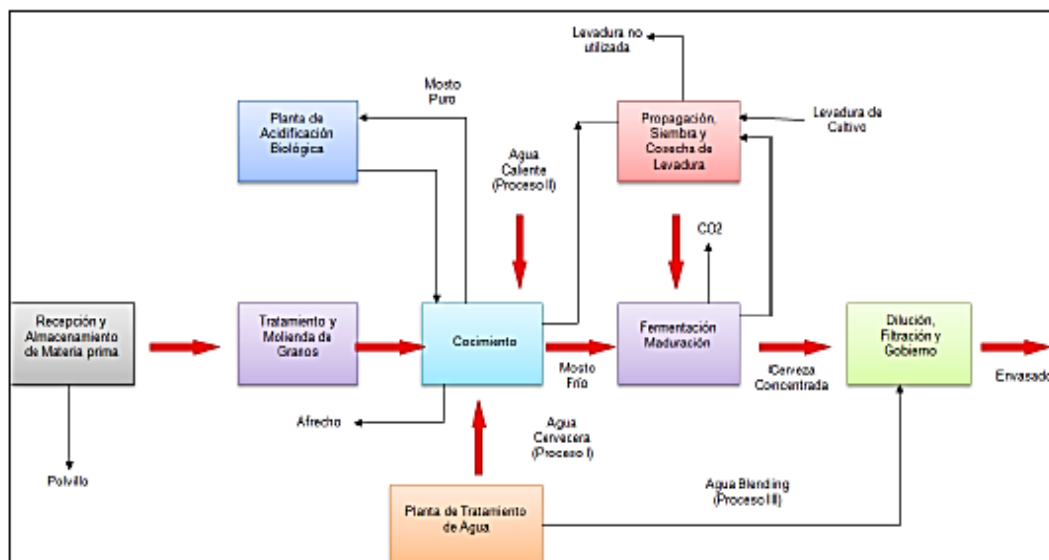


Figura 21. Proceso de elaboración.

- **Recepción y almacenamiento de materia prima.** Para la elaboración de cerveza las principales materias primas son: la cebada malteada (el proceso de malteo consiste en el remojo, germinación y tostado controlado para formar enzimas específicas sobre almidones y proteínas), el lúpulo y los granos de maíz (según sea el caso). La cebada malteada y los granos son llevados en camiones hasta la zona de recepción para luego ser descargadas en las respectivas tolvas. Luego, son transportadas mediante elevadores de cangilones y almacenadas en silos.
- **Tratamiento y molienda de granos.** Usando molinos, se tritura la cebada malteada para extraer los componentes solubles, permitiendo el trabajo de las enzimas sobre los almidones y proteínas para formar posteriormente el líquido de la mezcla denominado mosto.
- **Cocimiento.** Se mezcla la cebada malteada molida con los granos de maíz (según sea el caso) y agua en la paila de cocimiento. La suspensión espesa obtenida es sometida a constante agitación y temperaturas entre 50 y 70 grados centígrados, para convertir las proteínas de la cebada

malteada en aminoácidos y, el almidón de la cebada malteada y de los granos en azúcares fermentables.

- **Fermentación y Maduración.** La fermentación es un proceso que dura por lo general una semana, en tanques cilindro cónicos de acero inoxidable, es dosificada la levadura en proporción de un litro por cada cien litros de mosto. Una vez concluida la fermentación, el mosto pasa a ser llamado cerveza verde o joven. La maduración es un proceso realizado durante dos semanas aproximadamente a temperaturas de 0 hasta -1 grados centígrados, para favorecer la precipitación de sustancia insolubles y la sedimentación de levadura aun suspendida.
- **Filtración.** Para eliminar las últimas partículas de levadura y partículas mínimas de proteínas precipitadas, se clarifica la cerveza en los filtros por medio de tierra infusoria. El gas carbónico (CO₂) producido durante la fermentación, es extraído para su purificación y reinyectado luego para su filtración.

Proceso de envasado. El proceso de envasado consta de una secuencia de etapas que van desde la recepción de la materia las cajas llenas de botellas vacías en el área de APT (Almacén de Producto Terminado) hasta la entrega de cajas llenas de botellas con contenido a APT (ver Figura 23).

Recepción de Cajas Llenas con Botellas Vacías. Los camiones son recibidos en el almacén de la planta Backus, las cajas llenas de botellas vacías están colocadas encima de paletas de madera cada contiene siete camas de 12 caja cada una, haciendo un total de 84 cajas por paletas es decir 1008 botellas de formato pequeño (620, 650 o 630 ml.), y esta paleta puede albergar cinco camas de nueve cajas haciendo un total de 405 botellas. Mediante montacargas las paletas son movidas al espacio destinado para

su almacenamiento y luego son llevadas mediante montacargas también a la entrada de máquina depaletizadora.

Depaletizado. Las paletas son colocadas en los transportadores de rodillos de entrada a la depaletizadora, los cuales dosifican la entrada de paletas a la máquina, este proceso cuenta de dos máquinas de paletizadoras de un cabezal cada una. Una vez que entra una paleta con la pila de cajas, la pila es depaletizada y, las cajas son incorporadas en una mesa y, de esta salen las cajas en un transportador unifilar; mientras que las paletas son llevadas a un almacén de paletas mediante un transportador de paletas.

Desencajonado. Se utiliza dos a más transportadores de cajas llenas de botellas vacías provenientes de las de paletizadoras, las cuales entran en la desencajonadora. La desencajonadora cuenta con un cabezal de funcionamiento mecánico con tulipas capaces de coger, retener las botellas y luego dejarlas en una mesa de botellas que esta sincronizada con el cabezal. Las cajas vacías continúan en transportadores hacia la lavadora de cajas.

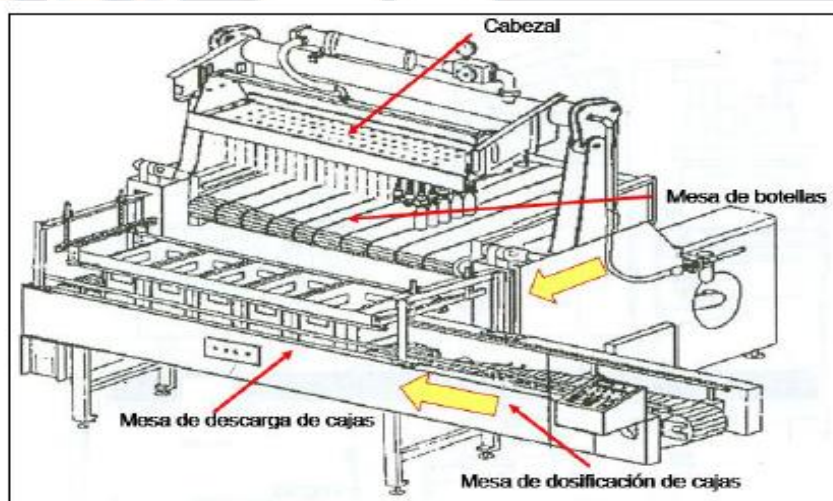


Figura 22. Procedimiento de desencajonado

Lavado de Botellas. La lavadora está compuesta de bolsillos o cangilones, los cuales son colocados en hileras donde encajan correctamente las botellas para ser movilizadas. Cuando una hilera de bolsillos denominada cesto o canasto recoge un

grupo de botellas de la mesa con agitadores se da, en términos operacionales un golpe de lavadora. Dentro de los bolsillos las botellas (ver Figura 24) son lavadas por inmersión y por inyección en 8 tanques sin contar el tanque de pre lavado, a través de los cuales la concentración de soda y su temperatura varían para garantizar una limpieza óptima.

El lavado por inmersión consiste en sumergir las botellas en soda caustica caliente, en de los tres primeros tanques de la lavadora y en agua blanda en los cuatro últimos tanques. El lavado por inyección o caustic Cleaning consiste en inyectar un chorro intermitente de soda caustica dentro de la botella, ocurre en el tanque tres. El proceso dura 30 minutos y 35 minutos aproximadamente para formatos pequeños (620 ml, 630ml, 650 ml.), y formatos de litro (1100 ml, 1000 ml) respectivamente.

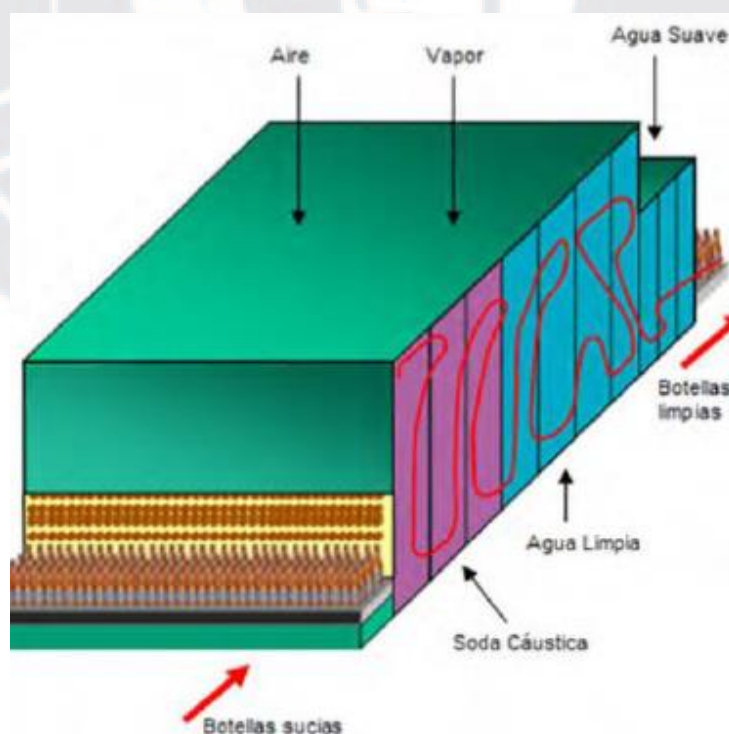


Figura 23. Procedimiento de lavado de botellas

Inspección de Botellas Vacías. El transportador de entrada al inspector de botellas vacías (IBV) es unifilar, esta fila de botellas pasa por la máquina para el aseguramiento de botellas antes de que estas entren en las llenadoras. El inspector revisa

la botella visualmente tomando fotos desde diferentes ángulos y la compara con las especificaciones deseadas. Luego empuja mediante un puño hacia la mesa de rechazo las botellas que no las cumplen con las especificaciones deseadas.

Llenado. La llenadora es una maquina giratoria que contiene válvulas de llenado, las cuales inyectan el producto a ser envasado en las botellas. Inmediatamente después, pasan a la taponadora donde son cerradas herméticamente. La línea cuenta con dos llenadoras y dos taponadoras. Cada llenadora tiene un panel digital para el control de su funcionamiento, en el cual también se muestra la temperatura con la cual entra la cerveza.

Pasteurización. En este proceso las botellas son sometidas a un baño en duchas con agua a diferentes temperaturas para pasteurizar el producto que ha sido envasado.

La pasteurización es un proceso de conservación que inhibe el crecimiento de microorganismos en el producto, y consiste en un calentamiento y enfriamiento gradual a temperaturas y tiempo controlado del producto, definiendo sus unidades de pasteurización (UP).

Etiquetado. Los dos transportadores de la salida de los pisos del pasteurizador se unen formando un solo transportador y son transportadas a la etiquetadora donde entran por un enfilador. En esta etapa, la botella ya pasteurizada pasa a ser etiquetada con etiquetas, contra etiquetas y collarines, los cuales varían de acuerdo al formato, tamaño y promociones (según sea el caso).



Figura 24. Máquina etiquetadora.

Encajonado. La encajonadora al igual que la desencajonadora cuenta con un accionamiento articulable que realiza un movimiento de vaivén, este bastidor cuenta con 120 tulipas en el caso de formatos pequeños y 72 en el caso de formatos grandes, las cuales encajonan las botellas en cajas provenientes de la lavadora de cajas, las cuales entran en una mesa de transmisión y esperan las botellas que son tomadas desde los agitadores.



Figura 25. Máquina encajonadora.

Paletizado. Las cajas llenas de botellas con contenido llegan a la de paletizadora, esta cuenta con dos cabezales, por lo tanto es posible armar dos paletas al mismo tiempo, esta máquina ordena las cajas en las paletas haciendo siete camas de 12 cajas (en formatos de 620 ml, 630 ml, 650 ml) y cinco camas de nueve cajas (en formatos de 1000 ml y de 1100 ml), una vez terminado el proceso de paletizado las pilas armadas en la paleta son movidas por los transportadores para luego ser llevadas al área de APT para su almacenamiento y futura distribución.

Con respecto a línea de envasado es una línea de ensamble o cadena de montaje que consiste en una banda transportadora, que pasa por una serie de estaciones de trabajo en un intervalo de tiempo. En cada estación de trabajo se lleva a cabo labores de envasado del producto como se observa en el layout de envasado (ver Figura 27).

PLANTA DE ENVASADO

ESC. 1/50

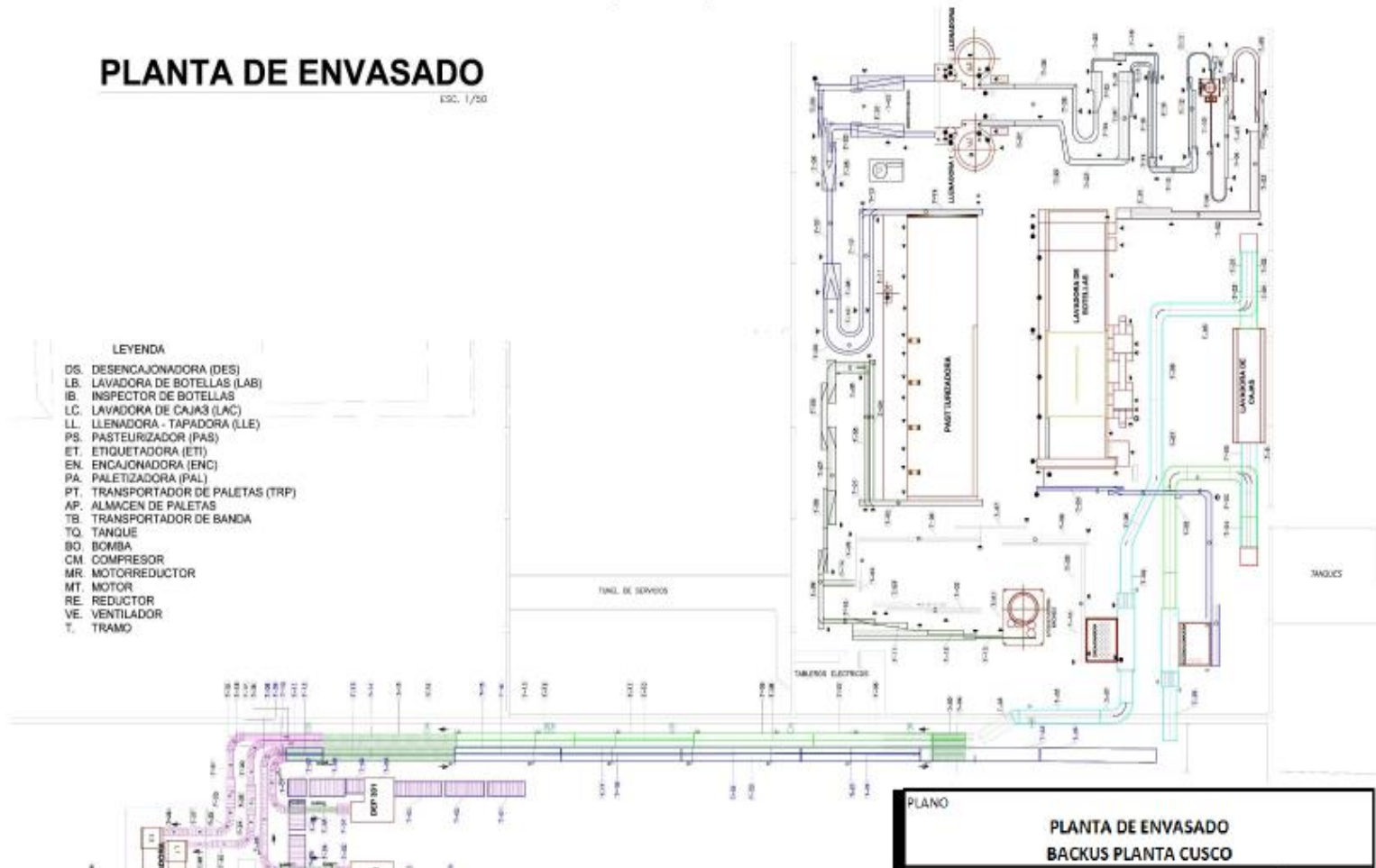


Figura 26. Planta de envasado – Backus Cusco.

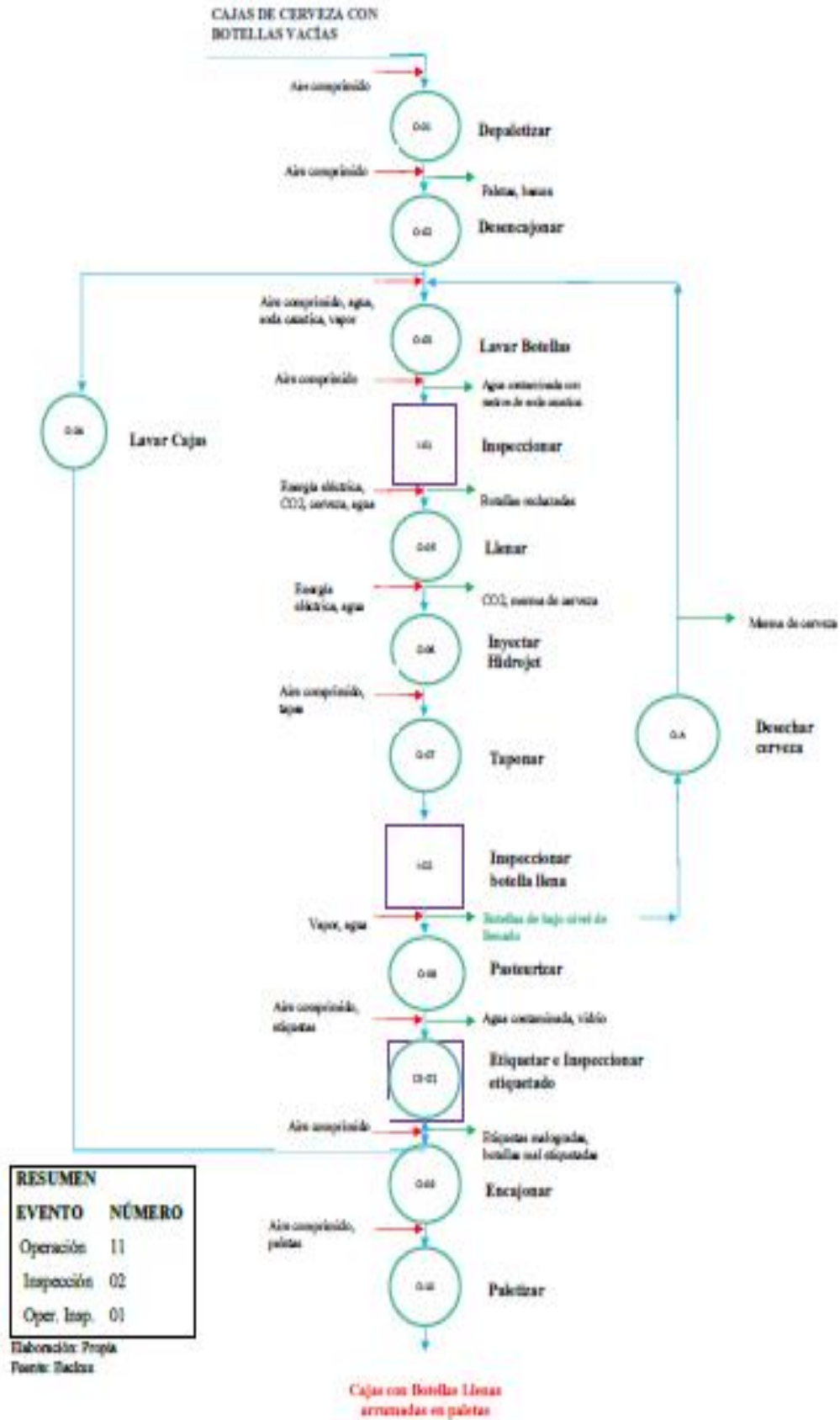


Figura 27. Diagrama de envasado.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La gestión del área de finanzas y contabilidad resulta ser vital en toda la organización 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.

En Backus el área finanzas supervisa las proyecciones de flujo de efectivo para asegurar el dinero suficiente para alcanzar las necesidades operacionales de la organización. 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 (ver Tabla 17).

Tabla 17

Composición de la Liquidez Corriente (Activo y Pasivo Corriente) en el 2017

Saldos	Monto (S/ millones)	Monto (US\$ millones)	Monto (EUR millones)
Activos	2.165,50	9,30	0,50
Pasivos	2.924,90	65,00	2,30

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2017,” por Backus y Johnston, 2017. Recuperado de <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>

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,

Tabla 18

Composición de la Deuda Financiera al Cierre de 2017

Deuda	Monto millones S/.
Arrendamiento financiero con el BBVA Continental	20,6
Arrendamiento financiero con el Banco de Crédito	5,1
Arrendamiento financiero con el Scotiabank	2,7
Arrendamientos operativos	9,6
Deuda bancaria indirecta con el BBVA Continental	17,8
Deuda bancaria indirecta con el Banco de Crédito	39,6
Total deuda financiera	95,4

Nota. Tomado de “Memoria Anual de Backus 2017,” por Backus y Johnston, 2017. Recuperado de <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>

equipo industrial o de trabajo, entre otros), sin la necesidad de tener que hacer desembolsos considerables al inicio del contrato. La composición de la deuda financiera de la organización al cierre del 2017 alcanzó 95.4 millones (ver Tabla 18).

En relación al estado de resultados, Backus incrementó sus ingresos brutos (netos de impuesto) en 6.9% que el obtenido en el 2016. Los costos de ventas crecieron 3.8% y los gastos operacionales lo hicieron en 11.4%. La utilidad operativa ascendió a S/. 948.229 millones, lo que significó un incremento de 0.09%. El resultado neto de impuestos, por su parte, ascendió a S/. 1.376,172 millones, 54.3% mayor que el obtenido en el 2016 (ver Tabla 19).

Tabla 19

Estado de Resultados 2017/2016 (en miles de nuevos soles)

	Notas	2017 S/000	2016 S/000
Ingresos de actividades ordinarias	5	4.312,85	3.965,44
Otros ingresos operacionales	5	54.793,00	100.275
Total ingresos		4.367,44	4.065,72
Costo de ventas	24	(1,176.410)	(1,130.631)
Ganancia bruta		3.191,03	2.936,09
Gastos de venta y distribución	24	(1,794.303)	(1,086.840)
Gastos de administración	24	(470.312)	(816.339)
Otros ingresos operacionales	25	67.657	53.453
Otros gastos	25	(45.846)	(136.208)
Gastos de operación, neto		(2,242.804)	(1,986.934)
Ganancia por actividad de operación		948.229	948.152
Participación en el resultado de subsidiarias	13	745.143	187.152
Ingresos financieros	26	10.368	4.757
Gastos financieros	26	(21,050)	(32,553)
Diferencia en cambio, neta	3a	3.846	(265)
Resultado antes de impuesto a las ganancias		1.686,536	1.107,406
gastos por impuesto a las ganancias	27	(310,364)	(359,471)
Ganancia neta del ejercicio		1.376,172	747,935
Utilidad básica y diluida por acción en soles:	29		
Acciones comunes clase A		10,18	5,54
Acciones comunes clase B		11,21	6,09
Acciones de Inversión		1,02	0,55

Nota. Adaptado de “Estado Financiero Anual Individual del Año 2017,” por Memoria Anual Backus, 2017. Recuperado de: <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>

En relación 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 2017 al 2018, aun así, se espera una mejora del mismo para el año 2019. El grado de apalancamiento se ha ido reduciendo, aunque en el año 2017 se incrementó a 1.389 millones, dado que Backus planta Cusco se ha endeudado porque está en planes de ampliar su capacidad de producción de forma estratégica a lo largo de la región Sur, por lo que la inversión en maquinaria, equipos y nuevo personal siempre son en grandes proporciones, por eso el ligero incremento de 1.32 registrado en el año 2016 a una razón de 1.33 registrado en el año 2017, representando un incremento de la razón Deuda/ EBITDA de un 3.54%.

Tabla 20

Flujos de Efectivo 2017-2018

	Nota	2017 S/000	2018 S/000
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Efectivo generado por las operaciones	28	2.426.480	2.074.642
Pago de intereses	28	16.199	(31,903)
Pago de impuesto a las ganancias	28 d	(536,890)	(474,290)
Efectivo neto generado en actividades de operación		1.905.789	1.566.449
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Venta de propiedad, planta y equipo	28	13.536	25.439
Inversión en activos biológicos	13	(1,272)	(2,451)
Compra de intangibles	15	(459)	(15,420)
Compra de propiedad, planta y equipo	14	(218,325)	(272,827)
Dividendos recibidos		1.822	98
Efectivos netos utilizando en actividades de inversión		(204,698)	(265,161)
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Pago de otros pasivos financieros		(300,551)	(134,358)
Dividendos pagados		(840,108)	(949,379)
Efectivos netos utilizado en actividades de financiamiento		(940,659)	(1,083,737)
Aumento neto de efectivo y equivalente de efectivo		760.432	219.551
Efectivo y equivalente de efectivo al final del año		577.125	357.732
		(386)	(158)
		1.337.171	577.125

Nota. Adaptado de “Estado Financiero Anual Individual del Año 2017,” por Memoria Anual Backus, 2017. Recuperado de: <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>

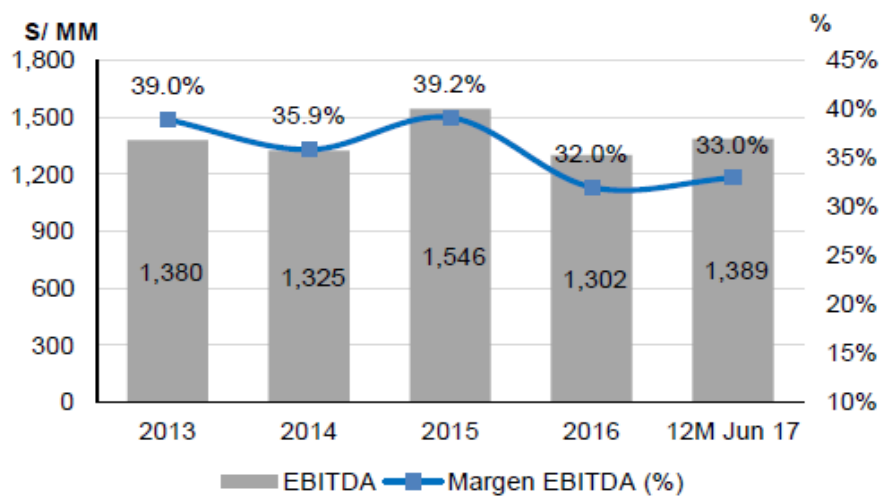


Figura 28. Razón DEUDA/EBITDA 2013-2017.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Backus -Planta Cusco emplea 163 personas, y cuenta con una estructura organizacional por procesos con cierto grado de independencia del grupo, pero alineado a los mismos estándares corporativos (ver Figura 29).

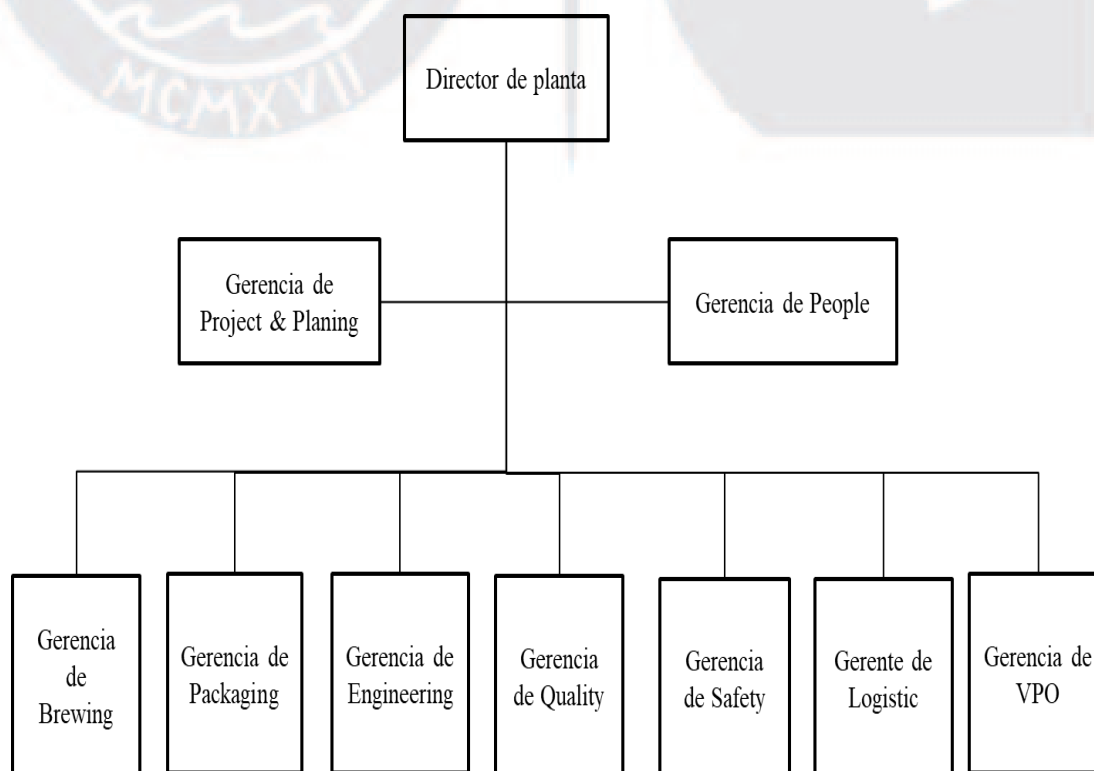


Figura 29. Estructura organizativa Backus Manufactura Planta Cusco

Recuperado de: <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2017-Backus.pdf>

Captación de Recursos Humanos. El área de recursos humanos, viene realizando contrataciones externas o promociones de internas dentro de la misma área, desde hace algunos años se viene incrementando concursos internos para puestos de trabajo permitiendo que el personal cambie de área. El 60% de las promociones laborales son externas, y el 40% internas dentro de la misma área, lo que promueve la línea de carrera en la empresa. Todas las contrataciones hasta el nivel de jefatura se evalúan internamente, sin contratar a empresas externas como Manpower, evaluando recomendaciones o referencias de otras gerencias, jefaturas o incluso clientes. Las contrataciones de gerencias se hacen a través de headhuntses y se anuncian por Computrabajo o LinkedIn.

El proceso de contratación suele ser bastante largo e ineficiente pudiendo tomar incluso hasta 4 meses, debido a que el HeadCount de la empresa lo autoriza la Vicepresidencia, por lo que generar puestos nuevos demora aún más.

Inducción. En la empresa existe el día de inducción donde básicamente se presenta al personal nuevo con los encargados de cada área, y se les da pautas claras sobre las normas administrativas y de seguridad existentes. Existen programas de inducción bien establecidos y al personal nuevo le cuesta mucho hacer sus funciones.

Compensaciones. Existen escalas salariales por lo que cada persona es evaluada a criterio de su Vicepresidencia de Manufactura y Recursos Humanos. Todo el personal de ventas (incluidos centros de distribución) recibe sueldo fijo + variables, solo el personal obrero recibe pago por horas extras. El personal obrero también recibe bonificaciones diarias adicionales a su sueldo, horas extras, en días de mayor producción. Los salarios ofrecidos por Backus Planta Cusco están al nivel del promedio del mercado. Existe el pago de utilidades que equivale aproximadamente de 2 a 3 sueldos para empleados y staff, y de 3 a 5 sueldos para obreros.

Motivación. Todos los empleados sienten orgullo y los motiva trabajar para una compañía transnacional. Entre los factores por lo que el personal obrero se siente motivado es: sueldos competitivos que ofrece Backus Planta Cusco en la industria cervecera, EPS, almuerzo cubierto 100%. Por otro lado, un factor de desmotivación es que existen temporadas en que los obreros pasan muchos días al mes en la planta de producción por restricciones de personal disponible contratado, ya que por política corporativa no se permite el subcontrato para realizar actividades en la planta.

Por otro lado, el personal administrativo y staff se siente motivado por: almuerzo cubierto 100%, gastos de representación con límites por encima del promedio de la industria, capacitaciones nacionales y a nivel internacional para jefaturas y puestos de venta. Sin embargo, los desmotiva que exista favoritismo por amistades personales, lo cual genera que las promociones y mejoras salariales se den por esos motivos y no por desempeño.

Desarrollo y Promoción. Existen evaluaciones formales del personal dos veces al año, las cuales están a cargo de sus jefes inmediatos. En diciembre se revisan los objetivos personales y se pactan los objetivos para el año entrante. Este proceso se denomina PBO (Personal based objectives).

Comunicación. La comunicación formal dentro de la organización se da vía correo electrónico. La comunicación al personal obrero se da a través de pizarras o periódicos murales en la planta de producción. Mensualmente se lleva a cabo dos reuniones, una a fin de año para revisar las metas anuales y trazar los nuevos objetivos; y otra reunión a medio año para hacer seguimiento a los objetivos trazados.

Programa de capacitación. Existen programas de capacitación anual. Con respecto al personal obrero, está básicamente enfocado a entregar los cursos de seguridad exigidos por ley o por la planta de producción de cerveza. En el personal administrativo, se incluyen cursos de inglés y algunas funciones básicas como uso de office. El programa de capacitación

para el personal de ventas e ingeniería si tiene cursos importantes sobre los equipos y sus funciones en producción que son valorados por el rubro. Adicionalmente, el personal de ingeniería es responsable de entregar cursos de capacitación a su personal de producción.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Esta área es la encargada del análisis de información de toda la planta Backus Cusco desde información de clientes, centros de distribución brindando información a nivel detalle a diversos usuarios a nivel nacional a través del intranet. 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.

La empresa cuenta con sistemas de información gerencial como el ERP SAP, desde el 2010. En SAP existen transacciones de uso diario para el área de operaciones, calidad, logística, y ventas. El SAP, es un sistema confiable y se encuentra implementado en la mayoría de países de la región, lo que permite fácilmente compartir niveles de stock y disminuir los tiempos de entrega de algunos repuestos en común a clientes.

Todo el personal empleado (no obrero) cuenta con correo electrónico y celular para estar comunicado. Existen quejas de que las personas reciben mucho correo, las comunicaciones verbales no tienen confiabilidad por lo que todos piden "correos de respaldo", considerados como registros de información, dentro del sistema de aseguramiento de calidad que indica la Norma ISO 9001:2015.

Se cuenta con un equipo de sistemas que brindan el soporte al desarrollo de actualizaciones de los módulos en el ERP SAP. El proyecto de implementación del SAP, viene ayudando a estandarizar varios procesos, y definir claramente responsabilidades en todas las áreas.

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)

En el caso de la tecnología e investigación la empresa se ha mantenido a la vanguardia, implementando inversiones de desarrollo como implementación de tecnología de punta en el proceso para asegurar producciones estándares, y al menor costo de producción. 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.

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) presentó a Backus como la primera empresa que calificó con un proyecto de innovación tecnológica. Esta calificación se dio en el marco de la Ley N° 30309 “Ley que promueve la inversión en Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.

El primer proyecto calificado por CONCYTEC fue el presentado por Backus y es referido a la “Preparación de carga (Picking)” en Planta Ate, y que busca ser aplicado en sus diversas plantas de producción a nivel nacional. La innovación consiste en utilizar tecnología de vanguardia mundial en la zona de almacén de productos terminados a través de un sistema diseñado por primera vez en el Perú que incluye equipos guiados vía laser que abastecen al robot que realizará la preparación de la carga. Esta iniciativa generará eficiencias y mejoras en la productividad de la preparación de carga, reduciendo los tiempos de atención de los camiones de reparto (T3), mejorando la exactitud de los pedidos, optimizando el control de inventarios, disminuyendo el riesgo de accidentes y mejorando el nivel de servicio hacia nuestros clientes.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Amplia cadena de abastecimiento y centros de distribución en las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios	0.15	4	0.53
2. Amplio portafolio de marcas.	0.10	4	0.40
3. Liderazgo en el mercado cervecero de la región Sur.	0.10	4	0.40
4. Capacidad productiva estandarizada con procesos automatizados.	0.05	4	0.20
5. Solvencia financiera.	0.08	3	0.24
6. Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos, comparado con otras ciudades de la Región.	0.08	3	0.24
7. Disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales procesos internos, y Core del negocio.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.61		2.16
Debilidades			
1. Ubicación de la planta cervecera en el centro histórico de la ciudad del Cusco	0.10	2	0.20
2. Crecimiento de la demanda de bebidas espirituosas y cervezas artesanales en la región Sur	0.08	2	0.16
3. Alta dependencia de proveedores externos de materia prima	0.05	2	0.10
4. Edictos Municipales pueden afectar el suministro de materias primas y distribución del producto	0.08	1	0.08
5. Funcionamiento inadecuado de la planta de aguas residuales puede afectar a los vecinos y poner en riesgo la licencia para operar	0.03	1	0.03
6. Alta dependencia del mercado interno.	0.03	1	0.03
7. Elevados costos de transporte en la distribución de producto.	0.02	1	0.02
Subtotal	0.39		0.62
Total	1.00		2.78

Nota. 4 – Fortaleza Mayor, 3 – Fortaleza Menor, 2 – Debilidad Menor, 1 – Debilidad Mayor.

La MEFI se elabora a partir de los factores de éxito claves identificados en el proceso de evaluación interna, es decir, de las fortalezas y debilidades de AMOFHIT, y, para esto, se asignan pesos entre 0.00 (para aquellos factores poco importantes) y 1.00 (para los factores más importantes). El peso representa la importancia relativa en el desarrollo de Backus-Planta Cusco. Los valores ponderados obtenidos por debajo de 2.5 indican que las organizaciones son débiles internamente, mientras que, si son superiores, señalan una posición interna fuerte (D'Alessio, 2015).

La MEFI de Backus Planta Cusco se realizó con 14 factores determinantes, siete fortalezas, y siete debilidades, y se determinó un valor de 2.78 (ver Tabla 21), el cual demuestra que la empresa es internamente débil. Por lo tanto, se debe desarrollar estrategias internas para mejorar sus debilidades, y convertirlas en fortalezas; así como potenciar sus fortalezas para su constante crecimiento.

4.3. Conclusiones

Backus Planta Cusco se encuentra en un momento importante de crecimiento por las condiciones favorables de su entorno para avanzar en la venta de su cartera de productos. La disponibilidad de infraestructura propia de largo alcance y la solvencia financiera alcanzada en los últimos años, es un factor importante para el crecimiento de sus productos y servicios complementarios. Así mismo contar con el alto potencial del equipo comercial que dinamiza la cartera de proyectos constituye un recurso fundamental en el aumento de su competitividad.

En ese sentido, Backus Planta Cusco reúne las circunstancias para posicionarse firmemente en el camino de su crecimiento que se encuentra expresada en el Capítulo II. El avance que ha construido a lo largo de los últimos cinco años le permite brindar la confianza y conocimiento que los mercados de la industria de bienes de capital requieren para expandir sus operaciones.

El modelo de negocio de la corporación le exige, por un lado, contar con recursos y equipamientos modernos para cumplir con la exigencia del mercado donde compite. En ese sentido, también la importancia de disponer de un equipo humano que tenga una comprensión profunda de la industria, con el fin de trabajar y potenciar los factores claves de éxito, así como corregir y revisar aquellos procesos críticos y puntos vulnerables que pueden ser relevantes en su desempeño.



Capítulo V: Intereses de Backus Planta Cusco y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el análisis tridimensional (Hartmann, 1978), al igual que la visión planteada en el Capítulo II, permitirán establecer los OLP para Backus Planta Cusco. “Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D’Alessio, p. 219), por el cual es importante realizar una evaluación de los intereses y potenciales de Backus Planta Cusco, sumado a ello los principios cardinales para determinar el grado de intensidad de los competidores que muestran un interés opuesto y comunes.

5.1. Intereses de Backus Planta Cusco

Alcanzar un éxito en la industria y en el mercado donde se compite, la identificación de estos intereses parte de los principios cardinales de Backus Planta Cusco en Perú. En tal sentido los intereses, son los siguientes:

- Incrementar la participación de mercado
- Aumentar la rentabilidad
- Mejorar su eficiencia operativa
- Fortalecer los valores corporativos
- Contribuir al desarrollo de las comunidades de influencia
- Mejorar la satisfacción y bienestar por empleado

5.2. Potencial de Backus Planta Cusco

Backus Planta Cusco cuenta con gran potencial debido a las ventajas que ha logrado desarrollar a lo largo de su trayectoria. Su primera gran ventaja es la amplitud del portafolio, que le permite acercarse con una propuesta integral y diversificada a los diferentes sectores de interés y segmentos del mercado donde participa. Asimismo, debido a su solidez y al respaldo de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A, tiene la capacidad de

ofrecer diversas alternativas para las operaciones financieras relacionadas a sus productos con el fin de retener y atraer nuevos segmentos de mercado. Por otro lado, su capacidad instalada e infraestructura le permiten estar más cerca de los requerimientos del cliente a través de sus centros de distribución, para la región de Cusco, Apurímac y Madre de Dios.

Backus Planta Cusco, comprometida con la promoción del consumo responsable en la región Sur, viene generando alianzas con diversos puntos de venta, y con los diferentes actores de la sociedad cuzqueña, por ejemplo, provocando la práctica enfocada en la prevención del consumo de bebidas alcohólicas por menores de edad, la seguridad vial, el consumo responsable y la promoción de estilos de vida saludable a través del deporte.

Se viene aplicando un proceso metódico y continuo de revisión de los productos, procesos y programas, que permiten generar el mayor valor para el público con el que nos relacionamos. Es importante la gestión de la unidad de innovación multifuncional integrada por representantes de todas las áreas de la organización que da soporte a la planta de Cusco en relación a la mejora de sus operaciones, que trabaja en torno a dos grandes ejes: el desarrollo de rutinas y el entrenamiento del equipo. Además, es importante resaltar los siguientes puntos:

- Comités de seguimiento de la innovación local, integrados por ejecutivos de primera línea, quienes revisan mensualmente el estatus de la cartera de proyectos de innovación y obtienen la aprobación o retroalimentación de estos.
- Reuniones mensuales del equipo multifuncional de innovación, que incluye a directores y gerentes de Marketing, Manufactura, Cadena de Abastecimiento, Legal, Finanzas, Distribución y Ventas. En estos espacios se brinda retroalimentación sobre proyectos específicos.
- Revisión periódica de indicadores que permiten evaluar la

contribución de la innovación en la organización, tanto en términos brutos como netos. Asimismo, también se manejan indicadores específicos para cada proyecto, referidos al cumplimiento de volumen, cobertura, precio e indicadores de marca.

Por otro lado, la planta ubicada en la provincia de Cusco, con una capacidad anual de 0.90 millones de hectolitros de producción de cerveza, produce cerveza cuzqueña, Pilsen y cristal. Un importante logro alcanzado en el 2018 es la mejora de nuestro indicador de uso de energía total, que se redujo en 6% al pasar de 98.1 a 92.0 MJ por hectolitro de cerveza producido, reafirmando con ello el cumplimiento de la estrategia global de AB inbev.

Principios Cardinales de Backus Planta Cusco

Según D'Alessio (2015), indicó que los principios cardinales son los alineamientos o directrices que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el entorno de una organización. En ese sentido, los principios cardinales se convierten en determinantes para el desarrollo de la matriz de intereses de Backus Planta Cusco.

Influencia de Terceras Partes. Se puede identificar al gobierno y entes reguladores que influyen en los intereses de Backus Planta Cusco al viabilizar la gestión de sus operaciones. También se identifican a las comunidades y sociedad en general, quienes pueden obstaculizar la ejecución de sus principales proyectos. Por otro lado, se tiene a los diversos proveedores, con quienes se tiene intereses compartidos.

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

Lazos presentes y futuros. 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. 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.

Contrabalance de intereses. Existen intereses comunes con competidores sobre el acceso a materia prima, estandarización de procesos, participación de mercado, productividad y generación de economías de escala. En esta industria, las empresas tienen interés de incrementar su participación de mercado a través del fortalecimiento del core del negocio y ampliación de la cobertura de sus productos en el Cusco, y en la región Sur. 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 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 que 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.

5.3. Matriz de Intereses de Backus Planta Cusco (MIO)

De acuerdo con los principios cardinales evaluados, la Matriz de Intereses Organizacionales (ver Tabla 22) en función a los intereses de Backus Planta Cusco, y los actores o grupos poseen intereses comunes y opuestos. Se detalla las entidades u organizaciones según el nivel de intensidad de intereses, es decir, dependiendo de cuan

agresiva es la competencia (no considera el nivel de supervivencia, dado que los conflictos entre organizaciones son juegos de suma no cero).

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Incrementar la participación de mercado	Competidores	Equipo comercial de la empresa altamente eficiente	Dpto. de operaciones de la empresa
2 Aumentar la rentabilidad	Socios y accionistas	Plana gerencial	Proveedores estratégicos
3 Mejorar su eficiencia operativa	Alta Dirección de la empresa	Plana gerencial	Todo el staff de la empresa
4 Fortalecer los valores corporativos	Todo el staff de la empresa	Socios y accionistas	Competidores
5 Contribuir al desarrollo de las comunidades de influencia	Escuelas públicas y Municipios	Socios y accionistas	Gobiernos regionales y municipales
7 Mejorar la satisfacción y bienestar por empleado	Socios y accionistas	Plana gerencial	Competidores

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

5.4. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo (OLP) planteados para Backus Planta Cusco Perú son los siguientes:

- **OLP1.** Al 2024, incrementar en 20% la capacidad de infraestructura tecnológica de la planta de producción.
- **OLP2.** Al 2024, incrementar a 95% el OEE (Eficiencia Global de los Equipos) de las máquinas de producción. En 2018 fue de 85%.
- **OLP3.** Al 2024, incrementar el volumen de producción anual de cerveza a 1,5 millones de hectolitros. En 2018 fue de 0,85 millones de hectolitros
- **OLP4.** Al 2024, incrementar en 30% el funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales a través del mejor aprovechamiento de los sistemas para el tratamiento de residuos contaminantes.

- **OLP5.** Al 2024, realizar 3 proyectos de optimización de costos y sostenibilidad en planta con la utilización de la metodología DMAIC.

5.5. Conclusiones

Los cinco objetivos de largo plazo planteados en el capítulo pretenden establecer el camino para alcanzar la visión establecida, los cuales están soportados en los intereses, el potencial y los principios cardinales de Backus Planta Cusco. El potencial de la empresa es de gran envergadura, pero al ser un jugador de la industria de bebidas deberá mantenerse innovando productos que le permitan una mayor participación de mercado en Cusco y la región Sur.

En ese sentido, Backus Planta Cusco debe controlar el cumplimiento de sus estrategias, así como supervisar los resultados de sus principales competidores, debido a que las continuas compras y fusiones de diversas empresas del rubro es una amenaza constante para la empresa. Por otro lado, la alta gerencia debe tener claro que los OLP se alcanzarán, si los mandos medios y el staff operativo, está comprometido con los valores y metas de la organización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo expone la formulación y planeamiento del plan estratégico en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

La primera fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna – Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente, en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta útil y una de las más importantes en la generación de estrategias de una organización. Para su elaboración se utilizan las oportunidades y amenazas que se obtienen en la MEFE y las fortalezas y debilidades que se derivan de la MEFI. Con la información obtenida se desarrollan las entradas para los cuatro cuadrantes de la matriz, es decir Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 23).

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de Backus Planta Cusco. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica:

Tabla 23

Matriz FODA de Backus Planta Cusco

	FORTALEZAS- F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia cadena de abastecimiento y centros de distribución en las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios 2. Amplio portafolio de marcas. 3. Liderazgo en el mercado cervecero de la región Sur. 4. Capacidad productiva estandarizada con procesos automatizados. 5. Solvencia financiera. 6. Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos, comparado con otras ciudades de la Región. 7. Disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales procesos internos, y core del negocio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación de la planta cervecera en el centro histórico de la ciudad del Cusco 2. Crecimiento de la demanda de bebidas espirituosas y cervezas artesanales en la región Sur 3. Alta dependencia de proveedores externos de materia prima 4. Edictos Municipales pueden afectar el suministro de materias primas y distribución del producto 5. Funcionamiento inadecuado de la planta de aguas residuales puede afectar a los vecinos y poner en riesgo la licencia para operar 6. Alta dependencia del mercado interno.
OPORTUNIDADES- O	FO. Explote	DO. Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyección creciente de la demanda (5% anual) en el volumen de producción para los próximos 5 años. 2. Estabilidad macroeconómica. 3. Fortalecimiento del gobierno para intensificar las políticas regulatorias que favorezcan el mercado cervecero. 4. Oportunidad comercial por apertura de Tratados de Libre Comercio con México, Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. 5. Aprobación de Capex (presupuesto de inversión) y presupuesto de mantenimiento para los próximos 5 años. 6. Incremento del consumo per cápita de cerveza. 	<p>FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)</p> <p>FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)</p> <p>FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)</p> <p>FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)</p>	<p>DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)</p> <p>DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)</p> <p>DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)</p>
AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una adecuada infraestructura en transporte y comunicación en la región Sur. 2. Elevado nivel de mercado ilegal de bebidas alcohólicas en la región Sur. 3. Riesgo de edictos municipales para cerrar ingreso de camiones de alto tonelaje con suministros de malta, lúpulo y químicos para la planta Backus Cusco. 4. Incremento internacional de precios de las principales materias primas. 5. Falta de disponibilidad de envases para asegurar volúmenes de producción. 6. Incremento del posicionamiento de las cervezas artesanales con productos de calidad. 	<p>FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización (F3,A5,A6)</p> <p>FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)</p>	<p>DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)</p> <p>DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)</p> <p>DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)</p>

agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la posición estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor, calificándose de menos de uno (mejor) hasta menos de seis (peor). Con la asignación de los valores, se calcula el promedio (ver Tabla 24).

Tabla 24

Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.67	0.71
Fortaleza de la Industria (FI)	3.38	
Fortaleza Financiera (FF)	3.22	1.22
Estabilidad del Entorno (EE)	-2.00	

El análisis de la MPEYEA da como resultado un pequeño vector (0.71, 1.22), que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica agresivo para Backus Planta Cusco (ver Figura 30). Esta es una postura típica de un mercado sensible, y debe seguir estrategias del tipo agresivo para conseguir su crecimiento frente a sus competidores directos que son los proveedores para el servicio de suministrar cerveza, por lo tanto, resulta coherente generar estrategias agresivas para el posicionamiento de Backus Planta Cusco que está creciendo en el marco de las tendencias locales y mundiales.

Por otro lado, es una industria atractiva con poca turbulencia que goza de una clara ventaja competitiva debido a que es una herramienta necesaria para las empresas del milenio. Uno de los factores crítico a para desarrollar este sector es la dificultad de ingreso de nuevo entrante debido a que es un sector de grandes inversiones.

Tabla 25

Matriz PEYEA de Backus Planta Cusco

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = 4.00
-2.00

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.38

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 3.22

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.33
-2.67

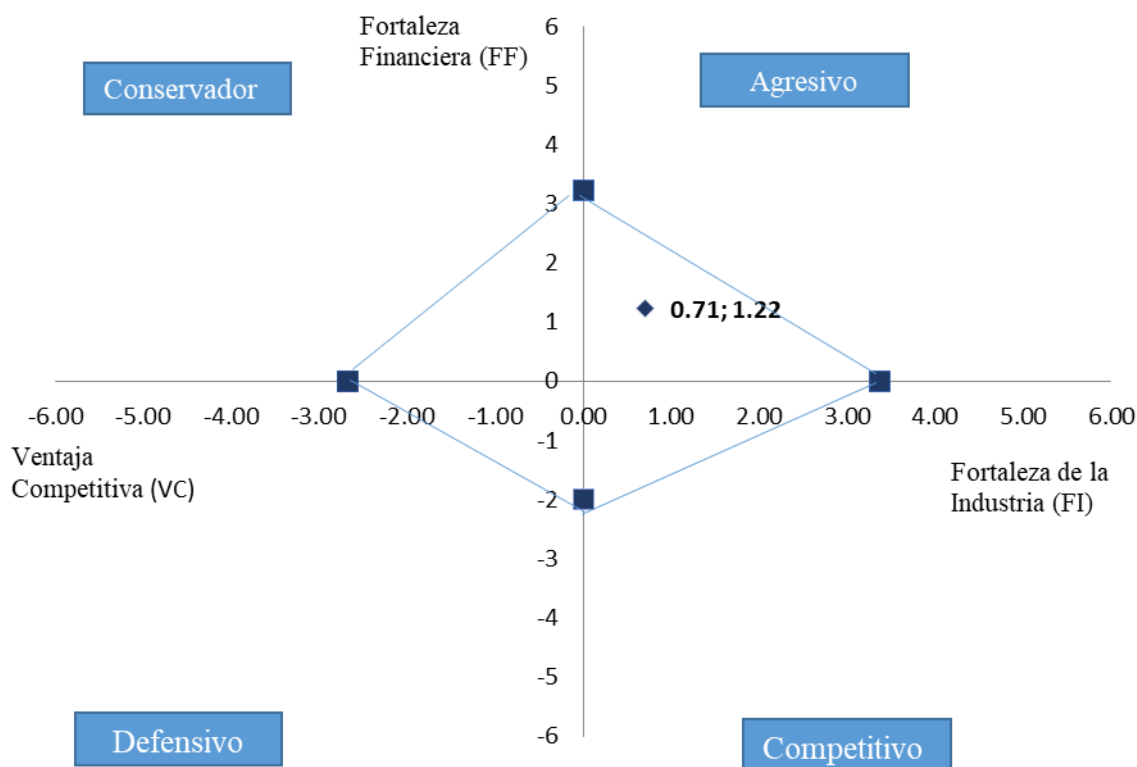


Figura 30. Gráfica de Matriz PEYEA de Backus Planta Cusco
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015.
México D.F.; México: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene base en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta matriz permite identificar la posición competitiva en término de mercado y rentabilidad, consta de dos ejes; el eje x corresponde a la participación relativa en la industria y el eje y indica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, y que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas que tienen una alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen y finalmente el cuadrante IV representa a los perros, donde las industrias disminuyen.

IV: representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de los principales productos o servicios que generan la mayor facturación para Backus Planta Cusco (ver Tabla 26). De acuerdo a la matriz BCG, las características y las estrategias aplicables a sus productos o servicios se ubican en el cuadrante de interrogantes (ver Figura 31).

Tabla 26

Participación de Mercado y Tasa de crecimiento de Backus Planta Cusco

Producto	A. Ingresos 2016 (miles de S/)	B. Ingresos 2017 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de Crecimiento ((B-A)/A)
1. Cuzqueña	660.00	679.00	17.12%	2.88%
2. Cristal	491.00	548.00	13.81%	11.61%
3. Pilsen	1,917.00	2,047.00	51.60%	6.78%
4. Cusqueña Trigo	627	693	17.47%	10.53%
Total	S/3,695.00	S/3,967.00		

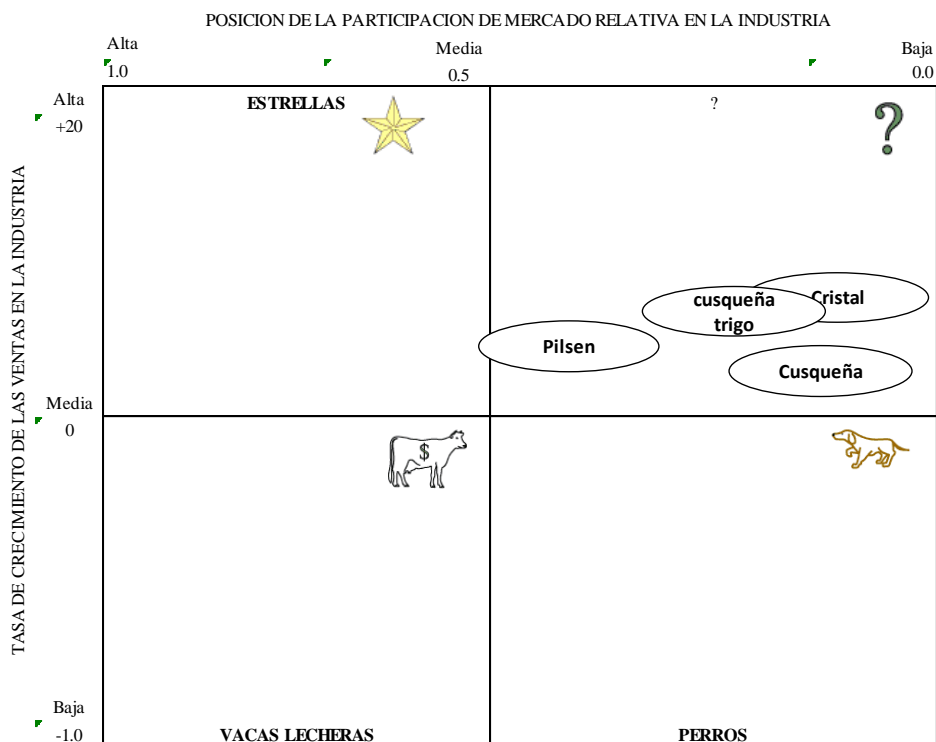


Figura 31. Matriz Boston Consulting Group de Backus Planta Cusco

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es considerada una matriz de portafolio que ubica a los productos o divisiones de la organización en una de las nueve celdas que contiene, las que han sido diseñadas en función de los puntajes obtenidos en la MEFE y MEFI (D'Alessio, 2015). La MIE tiene dos ejes, el eje X corresponde al puntaje ponderado de la MEFI y se divide en tres sectores: (a) débil: de 1.00 a 1.99, (b) promedio: de 2.00 a 2.99, y (c) fuerte: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la división para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades.

El eje Y presenta el puntaje ponderado de la MEFE y se encuentra dividido en tres sectores, (a) bajo: de 1.00 a 1.99, (b) medio: de 2.00 a 2.99, y (c) alto: de 3.00 a 4.00, indicando la capacidad de la organización para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. De ello se derivan tres regiones las cuales conllevan a tres tipos de estrategias para las divisiones ubicadas en cada una de las nueve celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer), la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y generar utilidades), y la región 3 sugiere cosechar y desinvertir recursos (D'Alessio, 2015).

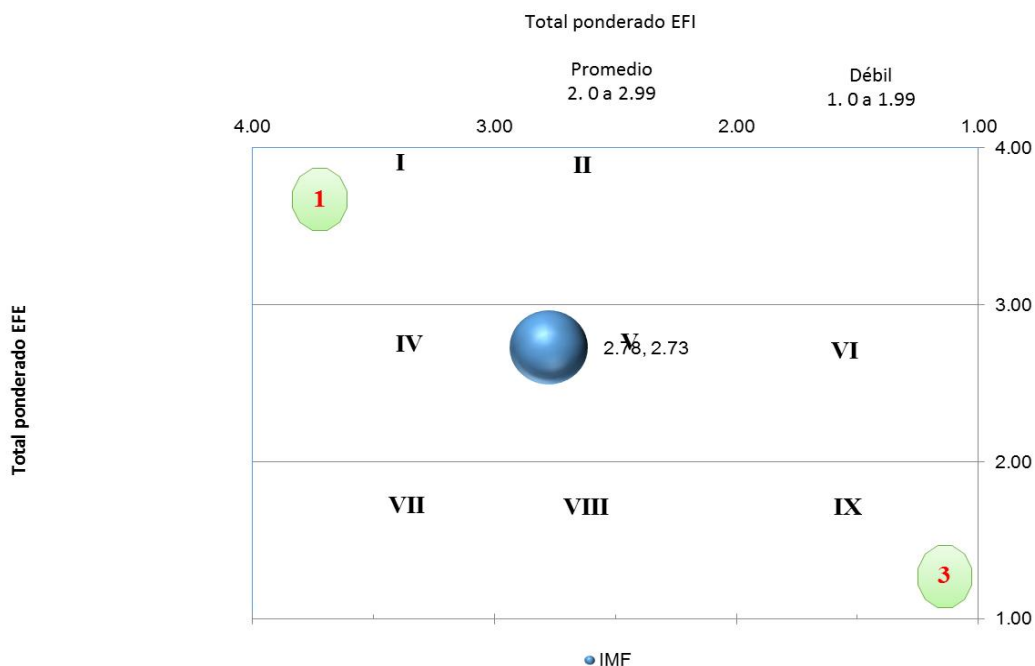


Figura 32. Matriz Interna Externa de Backus Planta Cusco
Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013.
México D.F., México: Pearson

De acuerdo a los ponderados totales en las matrices MEFE (2.73) y MEFI (2.78), Backus Planta Cusco cae dentro del quinto cuadrante cuyas estrategias están orientadas a retener y mantener, además se ubica muy cercano a los cuadrantes I, II y IV cuyas estrategias son crecer y construir. A pesar de ello su posición promedio en términos de EFI y EFE, supone adoptar estrategias intensivas como:

(a) **FO1.** Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. **(F1, O1).**

(b) **FO2** Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. **(F1, F6, O1, O6).**

(c) **FO3.** Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. **(F1, O1, O6).**

(d) **FO4.** Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos **(F1, F6, F7, O1, O6)**, (e) **DO1.** Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco **(D1, O1, O6).**

(f) **FA1.** Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización **(F3, A5, A6).**

(g) **FA2.** Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. **(F1, F4, F7, A1, A5), DA1.** Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. **(D3, A4, A5).**

(h) **DA2.** Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. **(D3, A1, A4).**

(i) **DA3.** Desarrollar productos con valor de exportación. **(D3, A4, A5).** El análisis anterior tiene coherencia frente a los resultados encontrados previamente en la matriz FODA, las estrategias resultantes de esta última se encuentra enmarcadas dentro del tipo de estrategias consideradas como estrategias de desarrollo.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia es una importante herramienta que ayuda a elegir las estrategias más apropiadas para la organización. El sustento de esta matriz radica en el concepto de que la situación de una organización se evalúa en razón del crecimiento del mercado y la posición competitiva de la organización. Esta matriz tiene cuatro cuadrantes cada uno de los cuales tiene estrategias apropiadas para el sector o unidad de negocios que se estudia.

En esta matriz, Backus Planta Cusco se encuentra ubicado en el cuadrante I (ver Figura 33) y tiene una posición competitiva fuerte y de rápido crecimiento, se trata de un

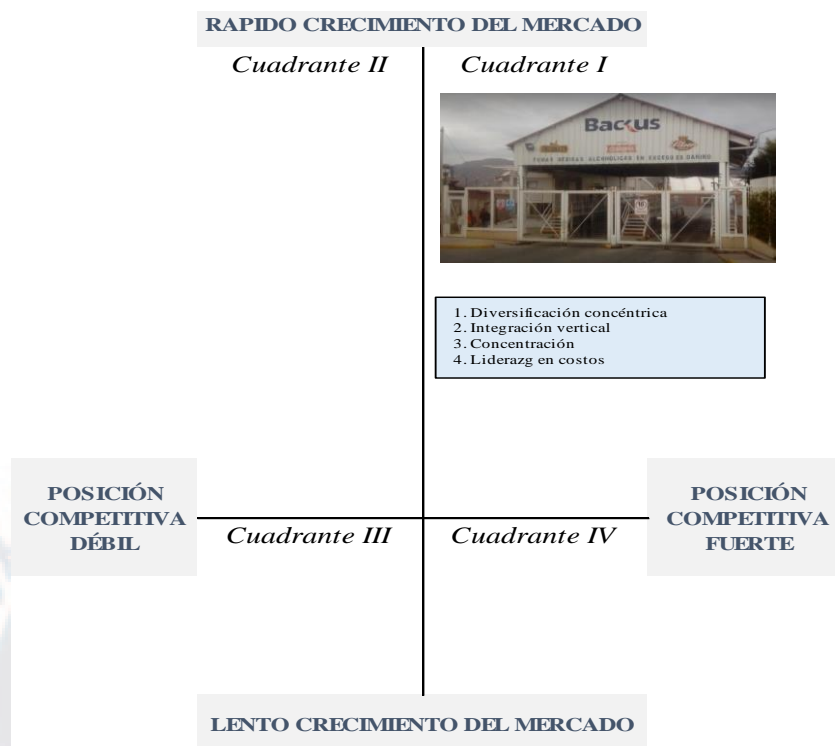


Figura 33. Matriz de la Gran Estrategia de Backus Planta Cusco
Adaptado del “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013.
México D.F., México: Pearson.

sector con un rápido crecimiento del mercado y una posición de permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos, las estrategias externas deben ser conservadora, estando en la necesidad de ejercer penetración en el mercado, desarrollo de productos o servicios y diversificación concéntrica. Además, las estrategias internas deben estar relacionadas a la mejora continua.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las estrategias emparejadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, buscando repeticiones de las mismas y reteniendo aquellas que presenten el mayor número de repeticiones (D’Alessio, 2015). Para Backus Planta Cusco, los resultados de la MDE indicaron doce estrategias retenidas (ver Tabla 27).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada (D'Alessio, 2015). Las entradas corresponden a la MEFE y la MEFI. Para cada estrategia seleccionada de acuerdo al resultado de la MDE, se determina un punto de actividad (PA). El peso del factor clave multiplicado por el valor de PA resulta en el valor total del puntaje de actividad (TPA). Asimismo, al final se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores claves. Un valor mayor a cinco representa una estrategia aceptable (el valor mínimo es 2 y el máximo 8), un valor entre 4 y 5 está considerado como estrategia de contingencia (ver Tabla 28).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber calificadas las estrategias retenidas éstas deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt (ver Tabla 29).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Dentro de cada parámetro, existen tópicos establecidos, que deben

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica de Backus Planta Cusco

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ESTRATEGIAS EXTERNAS	ESTRATEGIAS INTERNAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)	Intensiva/Penetración de mercados		X	X	X	X	X	<u>5</u>
FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)	Intensiva/Penetración de mercados		X	X		X	X	<u>4</u>
FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)	Intensiva/Desarrollo de productos		X		X	X	X	<u>4</u>
FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)	Diversificación concéntrica		X		X	X	X	<u>4</u>
DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)		Mejora Continua	X		X	X	X	<u>4</u>
DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)	Intensiva/Desarrollo de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)		Mejora Continua	X	X	X	X		<u>4</u>
FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización (F3,A5,A6)	Intensiva/Desarrollo de productos		X		X	X	X	<u>4</u>
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)		Mejora Continua	X		X	X	X	<u>4</u>
DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)	Integración vertical		X			X	X	<u>3</u>
DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)			X			X	X	<u>3</u>
DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)	Diversificación concéntrica	Mejora Continua	X			X	X	<u>3</u>

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 3. Tomado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Backus Planta Cusco

	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		
	FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)		FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)		FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)		FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)		DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)		DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)		DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)		FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización (F3,A5,A6)		FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)		DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)		DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)		DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)		
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																									
1. Proyección creciente de la demanda (5% anual) en el volumen de producción para los próximos 5 años.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60
2. Estabilidad macroeconómica.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3. Fortalecimiento del gobierno para intensificar las políticas regulatorias que favorezcan el mercado cervecero.	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
4. Oportunidad comercial por apertura de Tratados de Libre Comercio con México, Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5. Aprobación de Capex (presupuesto de inversión) y presupuesto de mantenimiento para los próximos 5 años.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
6. Incremento del consumo per cápita de cerveza.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
AMENAZAS																									
1. Falta de una adecuada infraestructura en transporte y comunicación en la región Sur.	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2. Elevado nivel de mercado ilegal de bebidas alcohólicas en la región Sur.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3. Riesgo de edictos municipales para cerrar ingreso de camiones de alto tonelaje con suministros de malta, lúpulo y químicos para la planta Backus Cusco.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4. Incremento internacional de precios de las principales materias primas.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07
5. Falta de disponibilidad de envases para asegurar volúmenes de producción.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6. Incremento del posicionamiento de las cervezas artesanales con productos de calidad.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04
FORTALEZAS																									
1. Amplia cadena de abastecimiento y centros de distribución en las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2. Amplio portafolio de marcas.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3. Liderazgo en el mercado cervecero de la región Sur.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.24	3	0.24	2	0.18	3	0.27	1	0.09
4. Capacidad productiva estandarizada con procesos automatizados.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06
5. Solvencia financiera.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.08	2	0.08	1	0.05	2	0.10	1	0.05
6. Disponibilidad de mano de obra calificada a costos competitivos, comparado con otras ciudades de la Región.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.08	2	0.08	1	0.05	2	0.10	1	0.05
7. Disponibilidad de capacidad instalada para atender sus principales procesos internos, y core del negocio.																									
DEBILIDADES																									
1. Ubicación de la planta cervecera en el centro histórico de la ciudad del Cusco	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
2. Crecimiento de la demanda de bebidas espirituosas y cervezas artesanales en la región Sur	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18
3. Alta dependencia de proveedores externos de materia prima	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4. Edictos Municipales pueden afectar el suministro de materias primas y distribución del producto	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07
5. Funcionamiento inadecuado de la planta de aguas residuales puede afectar a los vecinos y poner en riesgo la licencia para operar	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
6. Alta dependencia del mercado interno.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Total	2.00		6.22		6.39		5.71		5.47		5.21		5.24		6.33		5.10		5.79		5.20		5.51		4.91

Tabla 29

Matriz de Rumelt de Backus Planta Cusco

ESTRATEGIAS RETENIDAS	Consistenci a	Consonanci a	Ventaja	Factibilida d	Se acepta
FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización (F3,A5,A6)	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)	SI	SI	SI	SI	SI
DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 30

Matriz de Ética de Backus Planta Cusco

Estrategias	FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)	FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)	FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)	FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)	DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)	DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)	DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)	FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización (F3,A5,A6)	FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)	DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)	DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)	DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)
Derechos												
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia												
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo												
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo= (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

analizarse si cada estrategia (a) viola, (b) promueve o (c) es neutral en el caso del derecho; es (a) justa, (b) neutral o (c) injusta en el caso de la justicia, o es (a) excelente, (b) neutra o (c) perjudicial en el caso del utilitarismo. Se han analizado las doce estrategias, en cada parámetro y cada tópico establecido, teniendo cuidado de que ninguna viole los derechos, pues, de ser este el caso, la estrategia se descarta y no continúa con el análisis (ver Tabla 30).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, matriz MR y matriz ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas para el presente Plan Estratégico de Backus Planta Cusco son las siguientes:

- **FO1.** Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. **(F1,O1)**
- **FO2.** Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. **(F1,F6,O1,O6)**
- **F03.** Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. **(F1,O1,O6)**
- **FO4.** Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. **(F1,F6,F7,O1,O6)**
- **DO1.** Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco **(D1,O1,O6)**
- **DO2.** Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. **(D1,O6)**

- **D03.** Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. **(D1,D2,D3,O1,O6)**
- **FA1.** Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización **(F3,A5,A6)**
- **FA2.** Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. **(F1,F4,F7,A1,A5)**
- **DA1.** Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. **(D3,A4,A5)**
- **DA2.** Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. **(D3,A1,A4)**
- **DA3.** Desarrollar productos con valor de exportación. **(D3,A4,A5)**

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias permite comprobar que los objetivos de largo plazo sirven para alcanzar las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias no consigue llegar a algún objetivo de largo plazo, se convierten en estrategias de contingencia.

6.12. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores. Es conveniente que antes de ejecutar las estrategias a retener, se debe evaluar lo que harán los competidores cuando se inicie su implementación, por lo que se recomienda su análisis (ver Tabla 32).

6.13. Conclusiones

El desarrollo de las matrices: la MFODA, MPEYEA, MIE y MGE permitieron identificar factores críticos de éxito de cuyo emparejamiento y análisis se pudo obtener diferentes estrategias que tienen aplicación en los sectores prioritarios para la organización. Estas son las estrategias retenidas, las cuales están orientadas a sectores, segmentos, productos o servicios considerados prioritarios para la organización.

La matriz MIE aplicada a Backus Planta Cusco, señala que debe retener y mantener aplicando estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica y mejora continua, ubicándola en el segundo cuadrante. Esta zona se caracteriza por su rápido crecimiento del mercado y la débil posición competitiva de la organización.

Al final de la evaluación se definieron doce estrategias retenidas que fueron las que superaron las otras matrices filtro, quedando a disposición para su implementación de ser el caso.

Es importante considerar dentro de un proceso estratégico la implicación de un nivel alto de compromiso para afrontar los desafíos que van permitir cambios necesarios en la organización, y que permita a Backus Planta Cusco cumplir con las propuestas indicadas en las matrices anteriores.

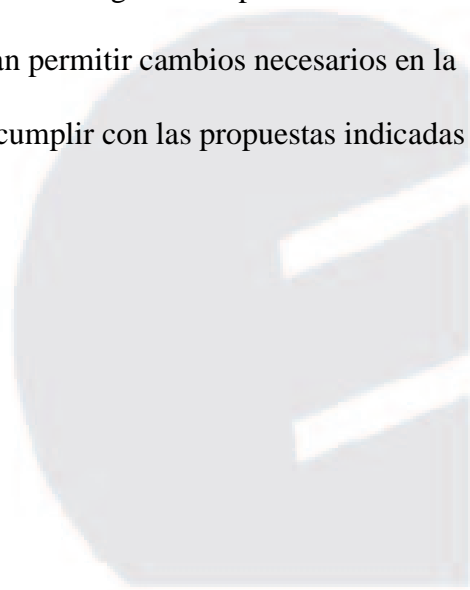
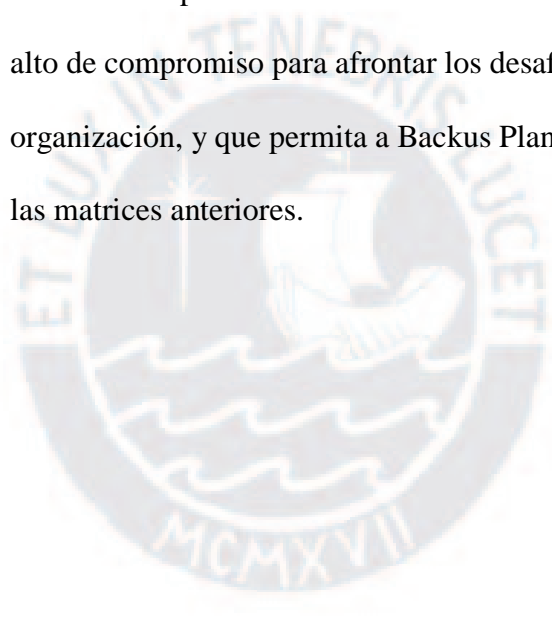


Tabla 31

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OLP1. Al 2024, incrementar en 20% la capacidad de infraestructura tecnológica de la planta de producción.	OLP2. Al 2024, incrementar a 95% el OEE (Eficiencia Global de los Equipos) de las máquinas de producción. En 2018 fue de 85%.	OLP3. Al 2024, incrementar el volumen de producción anual de cerveza a 1,5 millones de hectolitros. En 2018, fue de 0,85 millones de hectolitros	OLP4. Al 2024, incrementar en 30% el funcionamiento de planta de tratamiento de aguas residuales a través del mejor aprovechamiento de los sistemas para el tratamiento de residuos contaminantes	OLP5. Al 2024, realizar 3 proyectos de optimización de costos y sostenibilidad en planta con la utilización de la metodología DMAIC.
FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)	SI	SI	NO	SI	NO
FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)	NO	NO	NO	SI	SI
FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)	NO	NO	NO	NO	NO
FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)	NO	NO	NO	NO	NO
DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)	SI	SI	SI	NO	NO
DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)	SI	SI	NO	SI	SI
DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)	NO	SI	NO	NO	SI
FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización (F3,A5,A6)	NO	NO	NO	NO	NO
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)	NO	NO	NO	SI	SI
DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)	NO	NO	SI	NO	NO
DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)	SI	NO	SI	NO	NO
DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)	NO	SI	NO	NO	NO

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 1 AMBEV (EEUU)	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 AJEPER (BRASIL)
FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)	Promover nuevos productos para diferentes segmentos	Promover nuevos productos para diferentes segmentos
FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)	Promover proyectos de infraestructura localizados en zonas geográficas con mayor demanda de sus productos	Promover proyectos de infraestructura localizados en zonas geográficas con mayor demanda de sus productos
FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)	Promover nuevos productos para diferentes segmentos	Promover nuevos productos para diferentes segmentos
FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)	Promover los centros de distribución	Promover los centros de distribución
DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)	Promover el consumo de cerveza responsable	Promover el consumo de cerveza responsable
DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)	Promover el aprovechamiento de su capacidad instalada	Promover el aprovechamiento de su capacidad instalada
DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)	Promover los proyectos de mejora continua	Promover los proyectos de mejora continua
FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización. (F3,A5,A6)	Promover el posicionamiento de la marca	Promover el posicionamiento de la marca
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)	Promover proyectos de infraestructura localizados en zonas geográficas con mayor demanda de sus productos	Promover proyectos de infraestructura localizados en zonas geográficas con mayor demanda de sus productos
DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)	Promover alianzas estratégicas	Promover alianzas estratégicas
DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)	Promover procesos productivos innovadores	Promover procesos productivos innovadores
DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)	Promover productos hacia el mercado extranjero	Promover productos hacia el mercado extranjero

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el capítulo V se plantearon los objetivos a largo plazo (OLP) para Backus Planta Cusco, según D'Alessio (2015) la suma de los objetivos a largo plazo nos permitirá alcanzar la visión deseada, en el presente capítulo para cada objetivo a largo plazo se proponen objetivos a corto plazo (OCP). “Estos objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración” (D'Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), las características de los OCP deben cumplir nueve características; (a) desafiantes, (b) medibles, (c) realistas, (d) cuantitativos, (e) temporales, (f) congruentes, (g) comprensibles, (h) alcanzables e, (i) jerarquizados (ver Tabla 33).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) 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, a cada objetivo a corto plazo, se le debe asignar los recursos que utilizará para poder alcanzarlos, los cuales serán de utilidad para evaluar los resultados esperados (ver Tabla 34).

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas descritas en el Plan Estratégico son importantes para orientar las estrategias retenidas hacia el logro de la visión. Se detallan las políticas para cada estrategia retenidas en Backus Planta Cusco (ver Tabla 35).

Tabla 33

Objetivos de Largo Plazo vs. Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivo Corto Plazo
OLP1		Al 2024, incrementar en 20% la capacidad de infraestructura tecnológica de la planta de producción.
	OCP1.1	Del 2020 al 2021, ampliar la capacidad de fermentadores para incrementar la demanda en la línea de envasado de acuerdo con las proyecciones de planning.
	OCP1.2	Del 2021 al 2022, ampliar la capacidad de la sala de levadura con la compra de nuevos tanques de almacenamiento que permita incrementar la elaboración de agua carbonatada.
	OCP1.3	Del 2022 a 2024 ampliar la capacidad de fermentadores para llegar a una capacidad anual de producción en fermentación de 1'225,000 HI anual.
OLP2		Al 2023, incrementar a 95% el OEE (Eficiencia General de los Equipos) de las máquinas de producción. En 2018 fue de 85%.
	OCP2.1	Del 2020 al 2021, Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE de 92%.
	OCP2.2	Del 2021 al 2022, Optimizar la Eficiencia del Cocimiento a valores sostenibles encima del 90%.
	OCP2.3	Del 2022 al 2024, Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE encima de 95%.
OLP3		Al 2023, incrementar el volumen de producción anual de cerveza a 1,5 millones de hectolitros. En 2018, fue de 0,85 millones de hectolitros.
	OCP3.1	Del 2020 a 2021, realizar el lanzamiento de una marca de cerveza Ultra Light para el segmento de consumo de jóvenes Milenials.
	OCP3.2	Del 2021 al 2022, incrementar el volumen de ventas en un 5% anual, cubriendo el 87% de los puntos de venta a nivel nacional. Cobertura actual: 73%
	OCP3.3	Del 2022 al 2024, incrementar el consumo per cápita anual en 6.5%.
OLP4		Al 2024, incrementar en 30% el funcionamiento de planta de tratamiento de aguas residuales a través del mejor aprovechamiento de los sistemas para el tratamiento de residuos contaminantes
	OCP4.1	Del 2020 al 2021, adquirir un equipo en la PTAR para el tratamiento de olores y filtros biológicos.
	OCP4.2	Del 2021 al 2022, ampliar la capacidad del tanque equalizador de la PTAR.
	OCP4.3	Del 2022 al 2024, adquirir por lo menos 5 tanques aeróbicos y anaeróbicos SBR y UASB.
OLP5		Al 2024, realizar 3 proyectos de optimización de costos y sostenibilidad en planta con la utilización de la metodología DMAIC.
	OCP5.1	Del 2020 al 2021, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción del consumo de agua en planta.
	OCP5.2	Del 2021 al 2022, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía térmica en planta.
	OCP5.3	Del 2022 al 2024, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía eléctrica en planta.

Tabla 34

Matriz de Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Presupuesto Asignado (en miles de dólares)	Responsables
OLP1	OCP1.1	Al 2024, incrementar en 20% la capacidad de infraestructura tecnológica de la planta de producción. Del 2020 al 2021, ampliar la capacidad de fermentadores para incrementar la demanda en la línea de envasado de acuerdo con las proyecciones de planning.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$3,100,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingenieros de proyecto y procesos, especialista de finanzas Empresas terceras especialistas en izado e instalación de tanques cilindros cónicos
			Recursos Físicos: Ampliación del edificio de Fermentación, compra de 2 nuevos fermentadores de 2400 HI de capacidad, adquisición de equipos de control		
			Recursos Humanos: Personal de empresas terceras especializadas en instalación de tanques, personal extranjero para comisioning del proyecto		
	OCP1.2	Del 2021 al 2022, ampliar la capacidad de la sala de levadura con la compra de nuevos tanques de almacenamiento que permita incrementar la elaboración de agua carbonatada.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$1,300,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas del área de Finanzas Empresas terceras especialistas en instalación de tanques y manejo de frío con sistemas de amoníaco líquido
			Recursos Físicos: Ampliación del edificio de la sala de levadura, compra de 4 nuevos tanques de levadura de 60 HI, adquisición de equipos de control.		
			Recursos Humanos: Personal de empresas terceras especializadas en instalación de tanques, personal extranjero para comisioning del proyecto.		
	OCP1.3	Del 2022 a 2024 ampliar la capacidad de fermentadores para llegar a una capacidad anual de producción en fermentación de 1'225,000 HI anual.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$3,600,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Presidente de Gobiernos Locales de México Empresas terceras especialistas en izado e instalación de tanques cilindro cónicos Especialistas en soldado e instalación de sistemas de frío con manejo de amoníaco líquido
			Recursos Físicos: Ampliación del edificio de Fermentación, compra de 2 nuevos fermentadores de 2400 HI de capacidad, adquisición de equipos de control.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Paneles eléctricos y de redes de comunicación con fibra óptica, software Braumat, sensores de presión y llenado en tanques		
OLP2	OCP2.1	Al 2024, incrementar a 95% el OEE (Eficiencia General de los Equipos) de las máquinas de producción. En 2018 fue de 85%. Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE de 92%.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$600,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas Empresas terceras externas especialistas en manejo de PTAR
			Recursos Físicos: Sedes, infraestructura.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, personal de ventas y marketing.		
	OCP2.2	Optimizar la Eficiencia del Cocimiento a valores sostenibles encima del 90%.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$1,200,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos y especialistas de Finanzas Empresas terceras externas especialistas en manejo de PTAR
			Recursos Físicos: Sedes, infraestructura.		
			Recursos Humanos: Personal de empresas terceras especialistas, personal extranjero para Commissioning del proyecto Recursos Tecnológicos: Software, equipos e instrumentos de control, redes y telecomunicaciones		
	OCP2.3	Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE encima de 95%.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$2,500,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos y especialistas de Finanzas
			Recursos Físicos: Ampliación del tanque con obras civiles, equipos de control y seguimiento		
			Recursos Humanos: Personal de empresas terceras especialistas, personal extranjero para comisioning del proyecto Recursos Tecnológicos: Software, equipos e instrumentos de control, redes y telecomunicaciones		
OLP3	OCP3.1	Al 2024, incrementar el volumen de producción anual de cerveza a 1.5 millones de hectolitros. En 2018, fue de 0,85 millones de hectolitros. Realizar el lanzamiento de una marca de cerveza Ultra Light para el segmento de consumo de jóvenes Milenials.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$1,970,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas
			Recursos Físicos: Sedes, infraestructura.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Software para control de unidades, redes y telecomunicaciones		
	OCP3.2	Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual, cubriendo el 87% de los puntos de venta a nivel nacional. Cobertura actual: 73% _n .	Recursos Financieros: Inversión privada	\$100,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas
			Recursos Físicos: Sedes, infraestructura.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Software para control de unidades, redes y telecomunicaciones		
	OCP3.3	Incrementar el consumo per cápita anual en 6.5%.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$1,000,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas
			Recursos Físicos: Sedes, infraestructura, obras civiles.		
			Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Obras civiles.		
OLP4	OCP4.1	Al 2024, incrementar en 30% el funcionamiento de PTAR a través del mejor aprovechamiento de los sistemas para el tratamiento de residuos contaminantes. Adquirir un equipo en la PTAR para el tratamiento de olores y filtros biológicos.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$750,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas
			Recursos Físicos: Filtros biológicos, infraestructura, suministros.		
	OCP4.2	Ampliar la capacidad del tanque equalizador de la PTAR.	Recursos Físicos: Filtros biológicos, infraestructura, suministros.	\$2,500,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas
			Recursos Humanos: Personal de empresas terceras especialistas, personal extranjero para comisioning del proyecto		
	OCP4.3	Adquirir por lo menos 5 tanques aeróbicos y anaeróbicos SBR y UASB.	Recursos Humanos: Personal de empresas terceras especialistas, personal extranjero para comisioning del proyecto	\$3,200,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, especialistas de Finanzas
			Recursos Físicos: Sedes, suministros. Recursos Humanos: Personal de gerencia, personal Black Belt y Green Belt de planta Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones		
OLP5	OCP5.1	Al 2024, realizar 3 proyectos de optimización de costos y sostenibilidad en planta con la utilización de la metodología DMAIC. Del 2020 al 2021, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción del consumo de agua en planta.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$150,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, Master Black Belt
			Recursos Físicos: Sedes, suministros. Recursos Humanos: Personal de gerencia, personal Black Belt y Green Belt de planta Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones		
	OCP5.2	Del 2021 al 2022, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía térmica en planta.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$150,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, Master Black Belt
			Recursos Físicos: Sedes, suministros. Recursos Humanos: Personal de gerencia, personal Black Belt y Green Belt de planta Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones		
	OCP5.3	Del 2022 al 2024, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía eléctrica en planta.	Recursos Financieros: Inversión privada	\$150,000.00	Gerencia General, Gerentes de Área, Ingeniero de proyectos, Master Black Belt
			Recursos Físicos: Sedes, suministros. Recursos Humanos: Personal de gerencia, personal Black Belt y Green Belt de planta Recursos Tecnológicos: Ofimática, Software, redes y telecomunicaciones		

7.4. Estructura Organizacional Propuesto para Backus Planta Cusco

“No existe la estructura organizacional ideal. Se tiene que buscar una estructura que sea la que mejor se adecue a las estrategias retenidas para lograr la implementación con mayores posibilidades de éxito” (D’Alessio, 2015).

La estructura organizacional de Backus Planta Cusco es bastante horizontal y flexible, pues al encontrarse en un sector competitivo como es la industria cervecera, debe de ser capaz de diversificar la línea de productos de cerveza, y de esta forma satisfacer y fidelizar a sus clientes. Las operaciones de la planta Backus Cusco debe estar por encima del 95% de aprovechamiento de su capacidad instalada, es por ello, que se supervisa continuamente que la estructura organizativa esté alineada con las necesidades de sus procesos internos, como: logística, producción y calidad.

En esa línea, los competidores directos de Backus Planta Cusco poseen estructuras organizacionales altamente rígidas, muy similar a la desarrollada por Backus. En este sentido, a partir de la estructura organizativa actual para Backus Planta Cusco se propone un ajuste en el diseño en base a la experiencia del autor del presente plan estratégico.

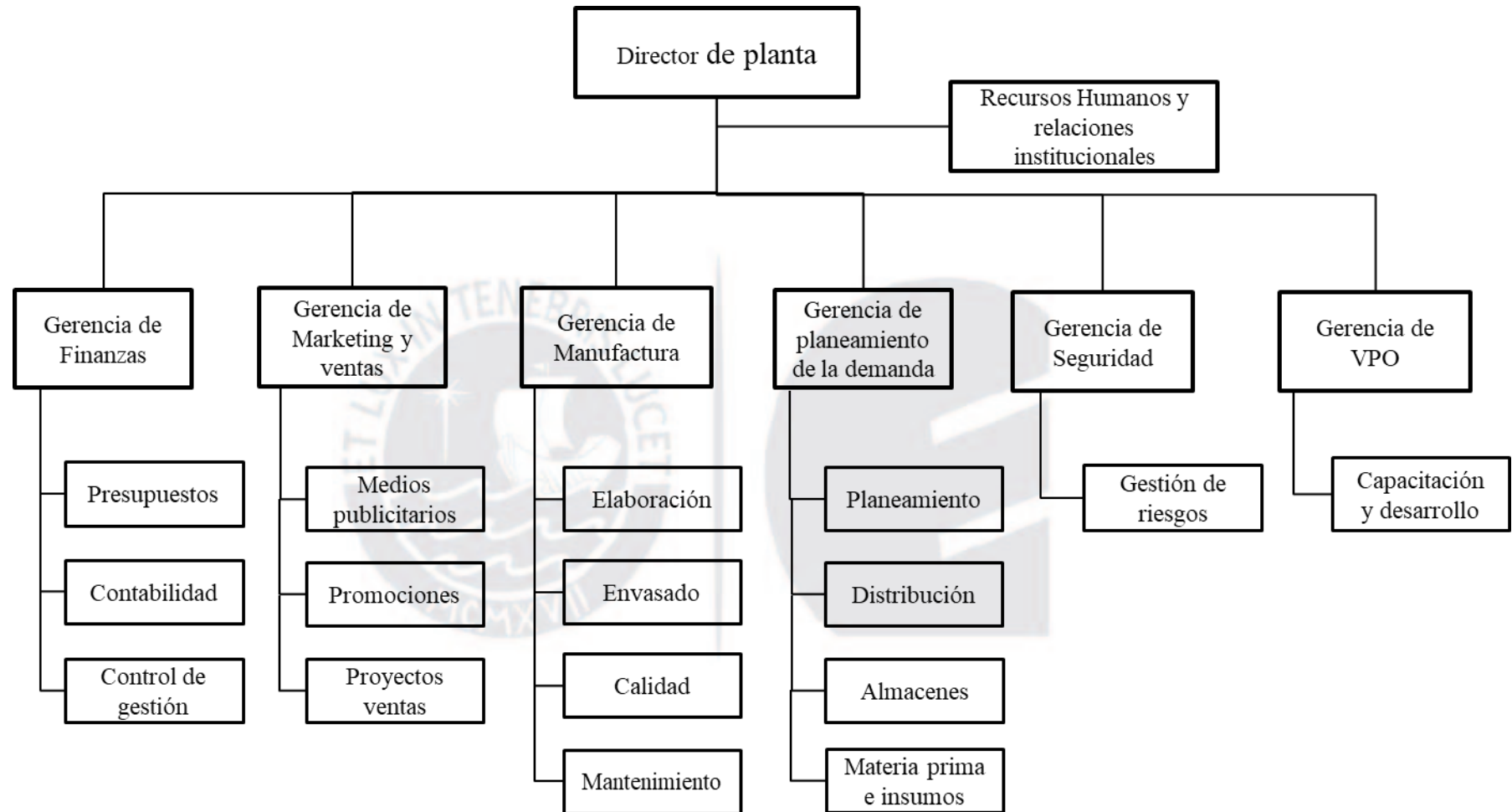


Figura 34. Organigrama propuesto para Backus Planta Cusco.

Tabla 35

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS VS POLITICAS	P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos	P2. Promover el trabajo en equipo	P3. Fomentar el empleo	P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones	P5. Promover la excelencia operacional	P6. Promover la responsabilidad social
FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)	SI	NO	SI	NO	SI	SI
FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)	SI	NO	SI	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)	SI	SI	SI	NO	SI	SI
FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)	SI	NO	SI	NO	SI	SI
DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)	SI	SI	SI	NO	SI	SI
DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)	SI	NO	SI	SI	SI	SI
DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)	SI	NO	SI	NO	SI	SI
FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización. (F3,A5,A6)	SI	SI	SI	NO	SI	SI
FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)	SI	SI	SI	NO	SI	SI
DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)	SI	NO	SI	NO	SI	SI
DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)	SI	NO	SI	SI	SI	SI
DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)	SI	NO	SI	NO	SI	SI

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Backus Planta Cusco viene ejecutando una estrategia de desarrollo sostenible que se refleja en todos los procesos del negocio, sumando los esfuerzos de proveedores, clientes y colaboradores para lograr un impacto positivo en el ambiente y en las generaciones futuras, tanto en el Departamento de Cusco, como en el País. Focaliza sus esfuerzos en tres frentes (ver Figura 35).



Figura 35. Pilares de Responsabilidad Social en Backus Planta Cusco

A inicios del 2015, Backus decidió desarrollar el segmento Premium peruano, con el objetivo de diferenciar a Cusqueña del resto de cervezas, representando lo hecho con pasión en el detalle, como el telar tradicional cusqueño.

Con esta campaña inició un proyecto social de dos años que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de 55 artesanas de cuatro comunidades cusqueñas. Los principales resultados fueron:

- El 50% de los ingresos está siendo reinvertido en equipamiento y otro porcentaje es destinado a sus ahorros.
- La producción de telar aumentó en 107%. Se establecieron cuatro puntos de venta en Cusco.
- Se construyó la primera Awana Wasi (casa de las tejedoras).
- Se fortaleció la identidad individual y colectiva de las artesanas haciendo que se reconozcan a sí mismas como responsables de la mejora de sus

comunidades y se conviertan en el principal soporte económico de sus familias.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las actividades de Backus Planta Cusco en la gestión de recursos humanos empiezan por la atracción y gestión de talento donde la empresa deberá desarrollar procesos de reclutamiento óptimos para atraer el mejor talento y retenerlo, buscando personas que estén comprometidas y tengan ganas de pertenecer a esta organización. 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 colaborador. En la gestión de talento, Backus considera importante:

- Ubicar a las personas adecuadas, en los puestos adecuados, en el momento adecuado.
- Identificar fortalezas y puntos de mejora.
- Facilitar el desarrollo de los trabajadores.
- Diferenciar el talento en la organización.
- Identificar sucesores para cargos claves.
- Facilitar el desarrollo de necesidades de retención.
- Identificar necesidades de talento para cumplir con los objetivos actuales y futuros de la organización.

La motivación es de vital importancia, y la organización trabaja en esquemas de compensación económica variable para todas las Vicepresidencias. La motivación no solo debe ser económica sino debe ser acompañada por políticas de reconocimiento a nivel grupal e individual. En este sentido, la organización viene aplicando el modelo desarrollado por la revista Forbes y Harvard Business Review (2014) en lo que respecta a salarios y beneficios para la motivación de los colaboradores.

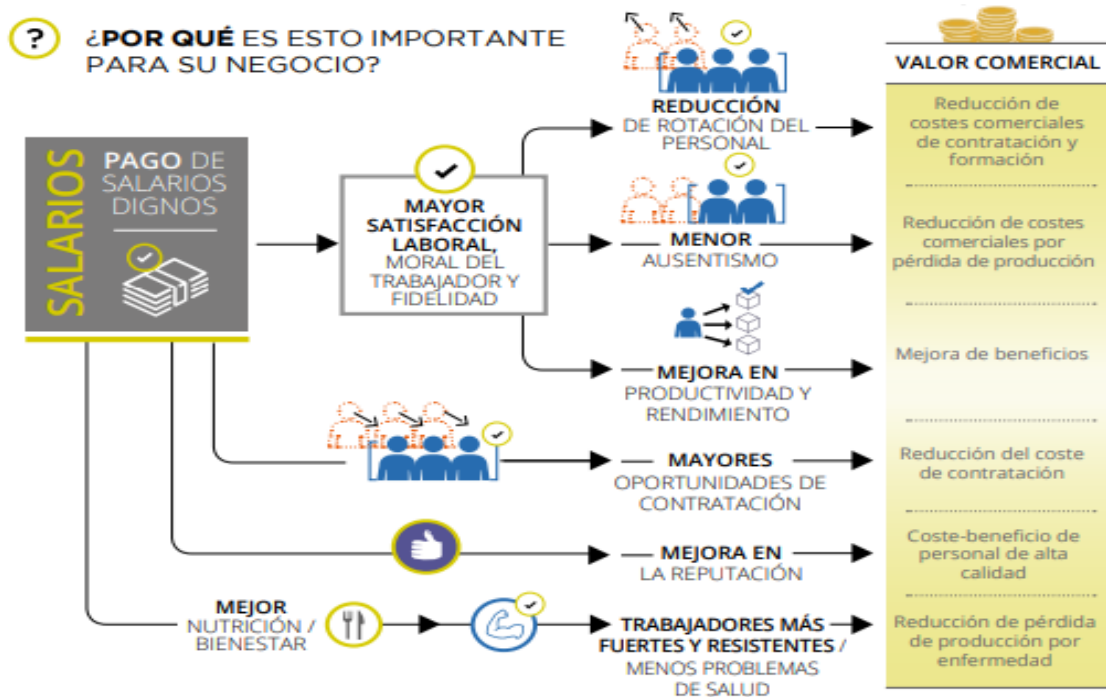


Figura 36. Motivación y expectativas de RRHH.

7.7. Gestión del Cambio

Se espera minimizar la resistencia al cambio involucrando a la Alta Gerencia, las Vicepresidencia, Departamentos, Área, staff de colaboradores, y los stakeholders, en la difusión e implementación de los objetivos de corto plazo del plan estratégico. El proceso de cambio, para ser efectivo, necesita ser planificado de manera adecuada (D'Alessio, 2015). En ese sentido, se proponer las siguientes acciones:

- Planificar la estrategia al cambio
- Establecer un sentido de urgencia
- Conformar un grupo gerencial con experiencia en coaching
- Elaborar una visión para el cambio
- Comunicar esta visión de cambio
- Delegar a otros para alcanzar la visión de cambio
- Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores

- Tercerizar cuando sea posible, oportunidad para optimizar recursos en la organización
- Consolidar proyectos de mejora continua de corto y largo plazo

7.8. Conclusiones

Se han determinado los objetivos de corto plazo que ayudarán al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, a cada objetivo de corto plazo se asignan los recursos necesarios que permitirán su cumplimiento, en cuanto a infraestructura, recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros. Así mismo es importante un presupuesto asignado para cada recurso, además de un responsable que supervisará su ejecución. Por otro lado, también es importante que se cuente con colaboradores motivados, y líderes con capacidad gerencial y toma de decisiones.

A lo largo de este capítulo, y en base a los 5 OLP, se han establecido 15 objetivos de corto plazo realistas y cuantificables. Estos se han considerado a fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, en base a las estrategias, se han planteado 6 políticas que sean factibles y controlables, alineadas a cada una de las estrategias retenidas.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de elaboración de un planeamiento estratégico, se constituye en el proceso de analizar y controlar el cumplimiento de las estrategias, principalmente, por los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son supervisadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo. En el proceso de evaluación se dan criterios de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. En ese sentido, la evaluación estratégica revisará el análisis externo e interno, y para el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se propone responsables (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una herramienta de control estratégico que cumple cinco principios básicos. El primero, consiste en trasladar la estrategia a elementos que puedan ser medibles y por tanto controlables, esto se traduce en un mapa estratégico que permiten visualizar el avance de una organización. El segundo, está relacionado con alineamiento de la organización a la estrategia, de modo tal que las unidades de negocio se vinculan con la estrategia a través de los objetivos que aparecen en el tablero de control balanceado. El tercero, establece que se requiere la participación de todos los miembros de la organización para lo cual se usa el tablero de control, pues éste ayuda a comunicar y sensibilizar a los integrantes en las nuevas estrategias implementadas. El cuarto, señala que la estrategia es un proceso continuo a través de asignación de presupuestos que permitan su cumplimiento, programando reuniones de gestión gerencial y estableciendo un sistema de retroalimentación que permita hacer los ajustes necesarios y asegurar el aprendizaje dentro de la organización. Finalmente, el quinto, establece movilizar el cambio mediante el liderazgo de la plana gerencial donde se evidencie y demuestre que el tablero no

sólo es de control sino también de cambio, por lo que el gerente debe ser un líder motivador dentro de la organización (D'Alessio, 2013).

En este sentido, el tablero de control balanceado considera cuatro perspectivas: aprendizaje interno y crecimiento organizacional, procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva es el motor impulsor de los cuatro y refleja los conocimientos y habilidades que Backus Planta Cusco posee tanto para desarrollar sus productos o servicios, así como para aprender buenas prácticas, y ejecutarlas en el corto plazo. En esta perspectiva, se busca lograr que el aprendizaje y el crecimiento de Backus Planta Cusco, sea una factor que mejore las competencias de sus colaboradores; así como el uso de la tecnología sea un generador de valor en sus procesos operativos; la disponibilidad de información estratégica, asegure la eficiente toma de decisiones; y la creación de un clima organizacional que afiance las acciones transformadoras del negocio que permita alcanzar los resultados esperados.

8.1.2. Procesos

Considerando el mercado al que se enfoca Backus Planta Cusco y la satisfacción de las expectativas de los mismos, se identifican en esta perspectiva los procesos claves, en los cuales se debe gestionar proyectos de mejora continua, que permita lograr productos innovadores que se ajusten a las necesidades cada vez más exigentes de los clientes.

8.1.3. Clientes

Para alcanzar los resultados financieros esperados, es importante que Backus Planta Cusco pueda tener una mayor cantidad de clientes satisfechos, con fin de asegurar la fidelización en el corto plazo, además de alcanzar mejores expectativas en la industria en que compete.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar los resultados económicos, que aseguren maximizar los beneficios del negocio de Backus Planta Cusco que permita incrementar la rentabilidad para los accionistas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado para el presente plan estratégico pueden cambiarse y modificarse (ver Tabla 36). Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite evaluar a través de indicadores el nivel de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (OCP), lo que conduzca alcanzar los OLP, y por lo tanto la visión de la organización, en este caso Backus Planta Cusco. En el presente Tablero de Control Balanceado, la perspectiva que agrupa la mayor cantidad de OCP (9) es la de procesos internos, lo que evidencia un interés prioritario por desarrollar proyectos de mejora que optimice y mejore los procesos, con el uso de la tecnología, adquisición de equipos, sala de producción de levadura y tanques, que permitan incrementar la capacidad instalada de la planta.

Tabla 36

Tablero de Control (Balanced Scorecard)

Perspectiva		Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Fórmula	Unidad de medida	Meta
Aprendizaje Interno	OCP5.1	Del 2020 al 2021, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción del consumo de agua en planta.	Consumo de agua por hectolitro producido	Hectolitros Agua consumidos en planta y áreas administrativas / hectolitros envasados	hl / hl	2.55
Aprendizaje Interno	OCP5.2	Del 2021 al 2022, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía térmica en planta.	Consumo de energía térmica por hectolitro producido	Megajoules consumidos en planta / hectólitros envasados	Mj/hl	70
Aprendizaje Interno	OCP5.3	Del 2022 al 2024, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía eléctrica en planta.	Consumo de energía eléctrica / hectolitro envasado	Kilowatts hora consumidos en planta y áreas administrativas / hectolitros envasados	KW-h/hl	7.30
Cliente	OCP3.1	Del 2020 a 2021, realizar el lanzamiento de una marca de cerveza Ultra Light para el segmento de consumo de jóvenes Milenials.	% participación del mercado por marca	Consumo de litros de cerveza por mercado/ zona	%	9
Cliente	OCP3.2	Del 2021 al 2022, incrementar el volumen de ventas en un 5% anual, cubriendo el 87% de los puntos de venta a nivel nacional. Cobertura actual: 73%	% participación del mercado nacional	Consumo de litros de cerveza por persona a nivel nacional	%	5
Cliente	OCP3.3	Del 2022 al 2024, incrementar el consumo per cápita anual en 6.5%.	Consumo de litros de cerveza vendidos por persona	Hl vendidos anuales / población nacional	%	57
Proceso Interno	OCP2.1	Del 2020 al 2021, Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE de 92%.	Nuevos soles	Inversión en nuevos soles	S/.	6.5 millones
Proceso Interno	OCP2.2	Del 2021 al 2022, Optimizar la Eficiencia del Cocimiento a valores sostenibles encima del 90%.	Nuevos soles	Inversión en nuevos soles	S/.	330 millones
Proceso Interno	OCP3.3	Del 2022 al 2024, Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE encima de 95%.	Nuevos soles	Inversión en nuevos soles	S/.	3.3 millones
Financiera	OCP1.1	Del 2020 al 2021, ampliar la capacidad de fermentadores para incrementar la demanda en la línea de envasado de acuerdo con las proyecciones de planning.	Dólares	Inversión de capital en dólares	USD	3.1 millones
Financiera	OCP1.2	Del 2021 al 2022, ampliar la capacidad de la sala de levadura con la compra de nuevos tanques de almacenamiento que permita incrementar la elaboración de agua carbonatada.	Dólares	Inversión de capital en dólares	USD	1.3 millones
Financiera	OCP1.3	Del 2022 a 2024 ampliar la capacidad de fermentadores para llegar a una capacidad anual de producción en fermentación de 1'225,000 Hl anual.	Dólares	Inversión de capital en dólares	USD	3.6 millones
Financiera	OCP4.1	Del 2020 al 2021, adquirir un equipo en la PTAR para el tratamiento de olores y filtros biológicos.	Dólares	Inversión de capital en dólares	USD	0.6 millones
Financiera	OCP4.2	Del 2021 al 2022, ampliar la capacidad del tanque equalizador de la PTAR.	Dólares	Inversión de capital en dólares	USD	1.2 millones
Financiera	OCP4.3	Del 2022 al 2024, adquirir por lo menos 5 tanques aeróbicos y anaeróbicos SBR y UASB.	Dólares	Inversión de capital en dólares	USD	2.5 millones

Capítulo IX: Competitividad de Backus – Planta Cusco

El presente capítulo inicia la parte final del Planeamiento Estratégico de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston – Planta Cusco, el cual detallará si Backus – Planta Cusco será o no productiva, competitiva, y la potencialidad de incursionar en posibles clústeres.

9.1. Análisis Competitivo de Backus –Planta Cusco

El concepto de competitividad surgió después de varias propuestas e historias de pensamientos que permitieron ir delimitando varios de los aspectos en un concepto complejo de explicar. Entre los cuales se encuentran los economista clásicos como Adam Smith, y David Ricardo con su Ley de la Ventaja Comparativa; economistas marxistas como Karl Marx con su obra Capital, Max Weber con la obra Capital, Socialismo y Democracia. En el campo de la administración Alfred P. Sloan con la obra My years at General Motors, y Peter Drucker con The age od discontinuity presentaron como hacerlo competitivo. Robert Solow recalcó la importancia de conocimiento, la innovación tecnológica y la educación en su obra Technical change and aggregate production function. Nicholas y Negroponte y otros economistas reformularon el concepto del “conocimiento” en 1995 (D’Alessio, 2015).

Michael Porter fue quien integró las propuestas que a lo largo de los años ha ido tomando forma hasta presentar el modelo “Diamante de la Competitividad” presentado en 1990 con su obra “The competitive advantage of nations”, definiendo la competitividad como la que utiliza un país sus recursos humanos, económicos y naturales. A partir del cual, se presentaron dos teorías económicas fundamentales entre la tradicional y la moderna, y los principales estudios reconocidos mundialmente presentados por el World Economic Forum [WEF] y el International Institute for Management Development [IMD] (D’Alessio, 2015).

Los estudios presentados por el IMD exponen anualmente el ranking de competitividad nacional a nivel mundial describiendo cómo una nación gestiona sus recursos

y capacidades para incrementar el bienestar de sus habitantes. El análisis y medida se realizan mediante cuatro factores: el desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura. El análisis del IMD 2018 enfatiza un enfoque único de los países para ser competitivos, se presenta en tanto como una herramienta y como objetivo de la política económica. Las cinco principales economías más competitivas del mundo fueron Estados Unidos en primer lugar, seguido por Hong Kong, Singapur, los Países Bajos y Suiza.

CENTRUM Católica compartió los resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 del Institute for Management Development (IMD) el cual ubica al Perú en el lugar 54 en una muestra de 63 países, una posición mejor respecto al año 2017, como se detalla en la Figura 37.

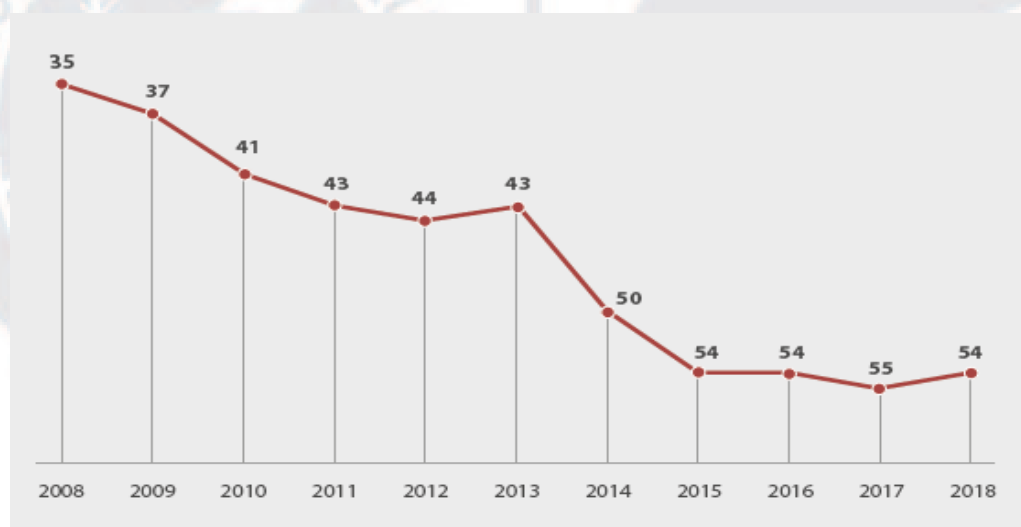


Figura 37. Evolución de resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 de CENTRUM Católica (2018)

La relativa mejor posición del Perú es producto de resultados mixtos. Los aspectos en los que se mejora, en relación a los otros países de la muestra son: Empleo, Política Fiscal, Legislación para los Negocios, Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales, Actitudes y Valores, Infraestructura Básica, Salud y Medio Ambiente y Educación. De otro lado, los puntos en donde se ha calificado al Perú más bajo con respecto a los otros países de la

muestra son: Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social.

El pilar Eficiencia en los Negocios es el que presenta resultados más favorables, como se aprecia en la Figura 38, explicada por una mezcla de resultados; continua existiendo una alta preocupación sobre los bajos niveles de Productividad y Eficiencia en los negocios, factor que cae dos posiciones y llegó al puesto 60, sin embargo, se ha mejorado ligeramente en cuatro factores: Mercado Laboral, Finanzas, Prácticas Gerenciales y Actitudes y Valores. El comparativo de resultados desde el 2008 indica que dentro de los factores que abarca este pilar, el que ha mostrado peores resultados fue Productividad y Eficiencia, el cual se convierte en un tema relevante a mejorar, seguido de Prácticas Gerenciales, Mercado Laboral y Finanzas.

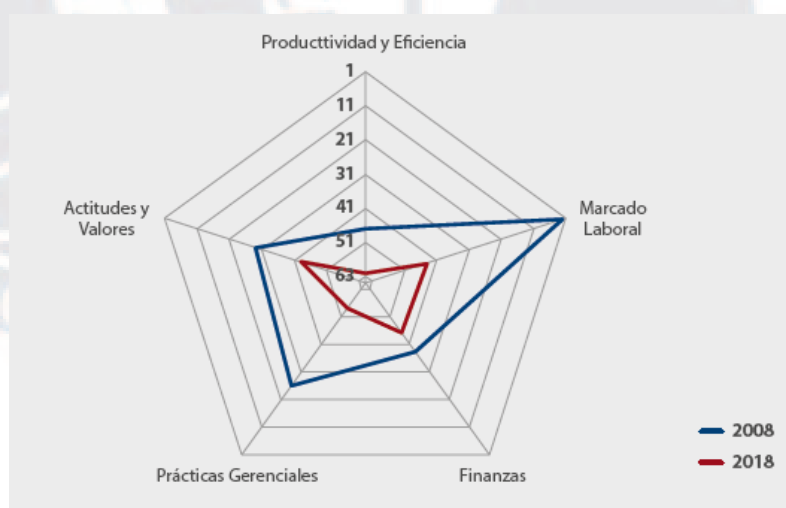


Figura 38. Evolución de resultados de Competitividad del Perú 2008 – 2018. Tomado de “Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2018 de CENTRUM Católica (2018)

World Economic Forum [WEF] presentó el Informe de Competitividad Global 2018 con nueva estructura y ranking no comparable con los informes presentados en años anteriores, la nueva versión buscó responder a los desafíos del cambio tecnológico y la 4ta Revolución Industrial. Se agrupó el análisis en 12 Pilares de la competitividad agrupados en 4 categorías: Entorno habilitante, Capital humano, Mercados y Ecosistemas e Innovación. La

WEF destaca que una economía exitosa en la 4ta Revolución Industrial debe ser ágil, resiliente, centrada en el ser humano e innovadora. El Perú alcanzó el puesto 63 entre 140 economías, el cuarto lugar en Sud América y sexto en Latinoamérica y el Caribe, detectando la principal fortaleza del país en la Estabilidad Macroeconómica, y persisten las principales debilidades en indicadores de los pilares: Instituciones, Infraestructura, Educación, Mercado Laboral y Capacidad de innovación, como se aprecia en la Figura 39.

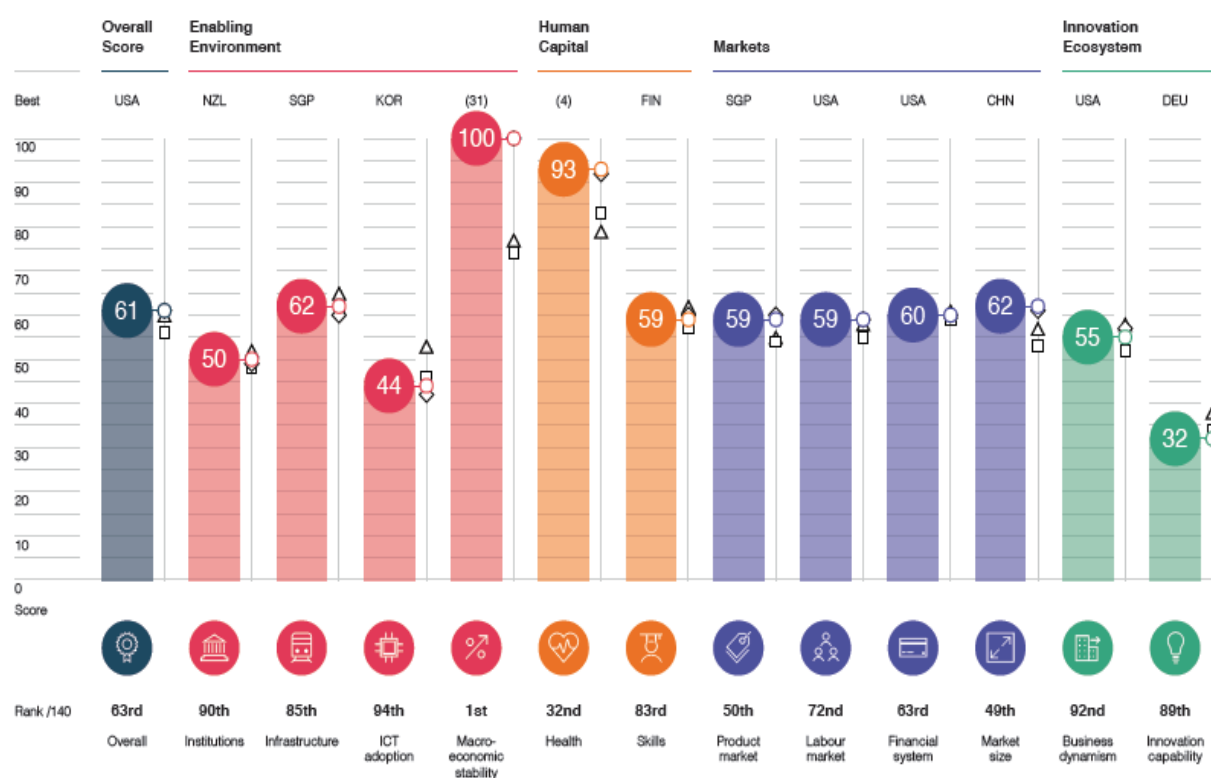


Figura 39. Perfil del Perú según resultados de Competitividad 2018 de la World Economic Forum.

Tomado de WEF – ICG 2018. Centro de Desarrollo Industrial (2018). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2018/PERFIL_PERU2018.pdf

Ante los resultados mostrados en las publicaciones del IMD y WEF, el Perú mostró un ligero avance; sin embargo, aún se encuentra en una situación mundial desfavorable competitivamente, por tanto, Backus – Sede Cusco debe enfrentar su posicionamiento frente a estas expectativas. Ante la mejor posición de factores de empleo, política fiscal, legislación para los negocios, mercado laboral, finanzas, prácticas gerenciales, actitudes y valores, salud

y medio ambiente, entre otros; Backus - Planta Cusco cuenta con las condiciones óptimas para desenvolverse y desarrollar sus acciones en aprovechamiento de estos factores.

Asimismo, los factores que demostraron menores resultados fueron Economía Doméstica, Comercio Internacional, Inversión Extranjera, Precios, Finanzas Públicas, Marco Institucional y Marco Social, los mismos que Backus – Planta Cusco puede enfrentar con sus estrategias de objetivos de corto y largo plazo, dinamizando el sector de la economía a través del consumo masivo y sus actividades de desarrollo sostenible. Es así que de acuerdo al Código de Buen Gobierno Corporativo, Backus tendrá las bases para potencializar sus fortalezas, enfatizar aún mayor la automatización de sus procesos de producción, mayor inversión en productos digitales y tecnológicas; así como invertir en la capacitación de su fuerza laboral.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Backus – Planta Cusco

Backus ha mostrado posicionarse en el mercado cervecero a lo largo de los últimos años en el mercado nacional y considerable presencia internacional, debido a la alta demanda y encontrando nichos de mercado la Planta Cusco se fundó estratégicamente para buscar mayor proximidad con sus clientes potenciales. Entre las ventajas competitivas que posee la Planta Cusco se encuentran en generar rendimientos considerables en el sector productivo, que permitan la distribución adecuada de sus productos, con responsabilidad y velando el desarrollo sostenible, entre las que se detallan:

- Posicionamiento líder en el mercado cervecero nacional.
- Reconocimiento como miembro del ABInBev la empresa cervecera más grande del mundo.
- Oferta de cartera mix de productos (cerveceras, gaseosas, aguas)
- Ubicación privilegiada de la Planta Sur que atiende a la zona sur del país.

- Posee consumidores potenciales que reconocer la marca y calidad de los productos.
- Reconocimiento nacional e internacional de la Cerveza Cusqueña.
- Identificación de mejora en infraestructura como la interconexión vial entre provincias, regiones y zonas fronterizas, obteniendo precios competitivos en transporte.
- Para la generación de *Clústeres*, posee un acercamiento idóneo estipulado en el Código de Buen Gobierno, en el cual se compromete en el respeto e interacción de la Junta General, Accionistas, Directorios, y Gerencias con los grupos de interés como trabajadores, proveedores, acreedores, entre otros.
- Proximidad con sus clientes a través de la publicidad de la marca Backus.
- Acercamiento con la población cusqueña a través de sus acciones de desarrollo sostenible.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Backus – Planta Cusco

Backus en el objetivo de posicionarse en el mercado nacional e internacional, a los largo de los años ha realizado alianzas y estrategias de inversión, alcanzando actualmente a ser miembro de ABInBev, la cervecera más grande del mundo. En cumplimiento con los valores y código de ética, y en la búsqueda de alcanzar los objetivos con sostenibilidad en el tiempo como Backus y parte del grupo internacional, cuenta con el compromiso de Desarrollo Sostenible y Buen Gobierno Corporativo.

Ante el análisis del mercado y compromisos de Backus, se encuentran diferentes sinergias que permiten directa e indirectamente alcanzar mayor productividad y competitividad a través de los grupos de interés que permitan la complementariedad y el acceso a recursos o insumos, recursos humanos capacitados, información, demanda y oferta

de servicios, con los que se consideran potenciales clústeres de Backus: proveedores, bodegueros, comunidades y voluntariados.

Los clústeres identificados permiten asociarse directamente como proveedores con otras empresas; como es el caso de Transporte 77, empresas de publicidad, convenios con cadenas de supermercados. Los bodegueros o vendedores minoristas representan puntos de ventas claves. Las comunidades con las que se tiene una comunicación sencilla, directa y con el objetivo de desarrollar sus capacidades y velar por el cuidado y medio ambiente de su comunidad. Finalmente, voluntariados con la participación de la sociedad civil en el desarrollo de tareas por el mayor bienestar de la población.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los principales aspectos estratégicos ante los principales clústeres detectados, se detalla lo siguiente:

Clúster Proveedores. Backus ha elaborado estrategias de inversión financiera corporativa, como la tercerización y las propias facultades de Transportes 77, la cual se encarga exclusivamente del transporte logístico de los productos de las plantas cerveceras a los grandes puntos de ventas. Asimismo, los proveedores como empresas de marketing y publicidad permiten participar en grandes establecimientos como supermercados, ferias, conciertos, entre otros, permiten la fidelización Backus – Cliente y mayor posicionamiento en el mercado; generando mayores niveles de venta, publicación y marketing de la cartera de productos de Backus, precios competitivos, promociones, entre otros.

Clúster Bodegueros. En la misma dirección del grupo Backus que cuenta con más de 14,500 puntos de ventas en 14 regiones durante el periodo de 2013 y 2017, cuales fueron capacitadas en programas de asesoría especializada para fortalecer su negocio y habilidades de gestión, se contó con gran participación de mujeres demostrando el camino de empoderamiento de las mujeres en el canal de ventas, 10% se convirtieron en el líderes

comunitarios. En la Planta Cusco, cuenta con los mismos cimientos para generar igual y mejores impactos en resultados con los bodegueros o vendedores minoristas, los cuales en promedio obtienen 17% de sus utilidades a través de la marca Backus.

Clúster Comunidades. La inversión social de Backus es un pilar importante en su desarrollo con la finalidad de generar valor compartido, participa en proyectos con iniciativas sociales relacionadas a la cadena de valor de la empresa que auspicia estos mismos proyectos. La inversión social empieza con los negocios responsables como programas comerciales que través de acciones que generen valor para el negocio y nuestros clientes, fomentando su crecimiento y sostenibilidad ante los talleres de comercialización responsable ante el cuidado de la salud y comportamiento de los consumidores dado que el excesivo consumo pone en riesgo al consumidor como a su entorno. Relaciones sociales con las comunidades ante sus expectativas, requerimientos y necesidades; se convierte en el principal canal de inversión social a través de apoyo en la infraestructura educativa, vial, salud y alimentación, convirtiéndoles en proyectos de inversión como Obras por Impuestos. Otro compromiso específico con las comunidades es la sensibilización y apoyo en el cuidado y protección del medio ambiente, que garantice a las comunidades no perjudicar el planeta ante sus procesos de producción, practicar actividades de reciclaje, entre otros.

Clúster Voluntariados. Existe también la posibilidad de contar con un grupo de interés, cuales pueden no ser proveedores ni clientes; es decir, la participación de sociedad civil como voluntariados. Ante la práctica de actividades de voluntariados como brindar lecciones de matemática y lectura, limpieza, pintura, reciclaje, salubridad, entre otros permiten que la población vulnerable acceda a las buenas prácticas monitoreadas y lideradas por Backus, con el compromiso del desarrollo sostenible y el cuidado del medio ambiente. Este tipo de actividades brindan un valor social como empresa y la fidelización del público en general beneficiado directa o indirectamente.

9.5. Conclusiones

Backus se encuentra posicionada y liderada en el mercado cervecero peruano contando con las principales cervezas, aguas y bebidas gasificadas preferidas por el consumidor nacional. Ante las expectativas de competitividad a nivel mundial, el Perú se encuentra en una posición no tan favorable en la cual se deben tomar medidas de acción para el incentivo y desarrollo de alcanzar y mostrar mayor competitividad. Backus por su posicionamiento y estrategias de participación en el mercado nacional como internacional, cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar e impulsar mayor competitividad a través de mayor inversión en el capital humano, inversión en ciencia y tecnología, entre otros.

El análisis de las ventajas competitivas que se deben aprovechar, ha permitido identificar posibles clústeres como proveedores, bodegueros, comunidades y voluntariados que permitirán el desarrollo económico y social permitiendo un beneficio mutuo y ventajoso, en función del Código de Buen Gobierno y Desarrollo Sostenible.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para Backus Planta Cusco, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015).

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo (D'Alessio (2015).

Una vez culminado el plan estratégico, es indispensable elaborar el resumen en un cuadro denominado Plan Estratégico Integral (ver Tabla 37), resaltando lo más relevante del planeamiento elaborado. Esto nos permite tener una visión global del plan y sirve para dar a conocer lo que hay que hacer, establecer responsables y plazos, tomar decisiones y tener un adecuado control del proceso estratégico, a la vez que se puedan realizar las correcciones pertinentes.

10.2. Conclusiones Finales

- Existe una oportunidad importante para introducir nuevos productos de cerveza, que representa un gran segmento de mercado Cusco, considerando que en una de las ciudades de la región Sur con mayor afluencia de turistas nacionales y locales. 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.

- Dentro de las principales fortalezas identificadas en Backus Planta Cusco, están las siguientes: (a) amplia cadena de abastecimiento y centros de distribución para las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios, (b) amplio portafolio de marcas, (c) liderazgo en el mercado cervecero de la región Sur; y (c) sólida posición financiera. Las principales oportunidades son las siguientes: (a) proyección creciente de la demanda (5% anual) en el volumen de producción para los próximos 5 años, (b) estabilidad macroeconómica, (c) fortalecimiento del gobierno para intensificar las políticas regulatorias que favorezcan el mercado cervecero. Por otro lado, algunas de sus principales debilidades son: (a) crecimiento de la demanda de bebidas espirituosas y cervezas artesanales en la región Sur y (b) alta dependencia de proveedores externos de materia prima. Como resultado del análisis FODA se han encontrado más fortalezas a explotar con sus oportunidades, que amenazas a evitar con sus debilidades.
- Dentro de la evaluación de las matrices del presente plan estratégico se puede identificar que Backus Planta Cusco 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 solvencia financiera.
- Las estrategias y acciones futuras de Backus Planta Cusco han sido propuestas, como resultado del análisis de la matriz PEYEA, el cual indica que

la organización debe continuar con una posición agresiva, para lo cual se deberán alinear los esfuerzos de las Vicepresidencias de operaciones, comercial, recursos humanos y marketing.

- La cultura organizacional, los activos, las personas, los sistemas, el capital de trabajo, y los materiales son los recursos con los que cuenta la empresa para poder llevar a cabo las estrategias planteadas. La cultura de Backus Planta Cusco, y en general de toda la corporación, es uno de los recursos más valiosos que tiene y que es difícil de copiar por parte de los competidores. El reto, se encuentra en la expansión geográfica, y en replicarlo hacia todos sus nuevos colaboradores tanto en la planta Cusco, como, en otras.
- Los clientes actuales de Backus tienen un alto nivel de fidelidad, esto demuestra su importante crecimiento y liderazgo en la industria cervecera a nivel nacional en los últimos años. Sin embargo, será importante la aplicación del presente Plan Estratégico que permita proponer una visión, estrategias, planes, políticas, objetivos de largo y corto plazo que mantengan la sostenibilidad en los próximos 5 años para Backus Planta Cusco.

10.2. Recomendaciones Finales

- Implementar el presente plan estratégico en Backus Planta Cusco para lograr ventajas competitivas en los diversos sectores de mercado, con la comercialización de sus principales productos cerveceros mencionados en el presente plan estratégico. La ejecución inmediata debe estar a cargo de la Alta Gerencia y las Vicepresidencias. Es relevante que se transmita a los futuros Gerentes continuar con la ejecución del plan estratégico.

La comunicación asertiva será clave en todo el proceso del crecimiento de Backus Planta Cusco, así como la confianza entre todos sus líderes, y el

empowerment que deben transmitir a todos sus colaboradores. Se debe tener en cuenta, que el aprendizaje continuo en habilidades técnicas, pero también en habilidades blandas permitirá que los colaboradores fortalezcan sus posiciones que permita incrementar su productividad laboral.

- Para poder alcanzar cada uno de los objetivos de corto y largo plazo, es necesario fomentar la innovación. Aproximadamente un 35% del staff de Backus Planta Cusco tiene entre 22 y 32 años, el gran potencial que representa este equipo de trabajo, debe saber aprovecharse, y esto será responsabilidad de los directivos y mandos medios.
- Luego de la evaluación de las matrices del presente plan estratégico, se puede identificar que, Backus Planta Cusco, deberá 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 solvencia financiera.
- La estructura e intervención de la Vicepresidencia de Marketing, y su evolución y trabajo integral con Backus Planta Cusco, y las demás áreas de la empresa son fundamental. El conocimiento profundo de los gustos y necesidades de los clientes actuales y potenciales es clave para el logro de los objetivos de crecimiento en participación de mercado.
- El liderazgo de la alta gerencia y los mandos medios deben traer esfuerzos coordinados en todo momento. Los líderes deben formar continuamente líderes, y personal auto dirigido, que fomente la participación en todos los niveles, aplicando el liderazgo transformacional. Las posiciones de liderazgo,

deben ser llenadas con aquellos colaboradores que posean sólidos atributos de inteligencia emocional, habilidades técnicas y habilidades blandas.

- La gestión de responsabilidad social corporativa, y las iniciativas a favor del medio ambiente y ecología en Cusco, deben estar presentes en cada una de las estrategias propuestas. Se recomienda a la Alta Gerencia de Backus Planta Cusco, supervisar constantemente los planes de acción que imparte la Vicepresidencia de Responsabilidad Social para generar valor compartido en las comunidades de influencia en Cusco.

10.4 Futuro de Backus Planta Cusco

Backus Planta Cusco es el único responsable de su futuro organizacional en los próximos 5 años. Todo esto dependerá de que tan eficientemente gestione sus recursos, para poder sostener su condición de líder en la producción, comercialización y distribución de cervezas en el mercado peruano. Si la empresa continúa innovando sus productos en el mercado cervecero, haciendo eficientes sus procesos internos, manejando adecuadamente su estructura de costos y realizando adecuadas acciones en responsabilidad social, el futuro se visualiza promisorio. El presente plan estratégico puede ayudar a generar los lineamientos y acciones que se han propuestos en la visión para el 2024.

Si bien es cierto que la situación económica se ha ido reactivando en los dos últimos años, existe aún mucha incertidumbre por la presente inestabilidad política del gobierno. Con el objeto de promover la competencia, se incluyen obligaciones específicas para los operadores dominantes que deberán atenerse a la determinación de los precios basados en los principios de transparencia y orientación a costos.

En resumen, el presente Plan Estratégico propuesto para Backus Planta Cusco incrementará sus probabilidades de crecimiento para los próximos 5 años, sin embargo, deberá hacer frente a la coyuntura social, económica y política que afronta en la actualidad el país.

Tabla 37

Plan Estratégico Integral

<p>MISIÓN</p> <p>“Producir y comercializar de forma responsable bebidas alcohólicas con marcas globales y nacionales, superando las expectativas de nuestros consumidores de acuerdo a su estilo de vida, bajo el cumplimiento de estándares de aseguramiento de la calidad en sus procesos y el cuidado del medio ambiente”</p>	<p>VISIÓN: Al 2024, Backus - Planta Cusco, será la primera planta de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., alcanzando un producción anual de cerveza de 1,5 millones de hectolitros, consolidando el liderazgo de Backus en el mercado de Cusco e incrementando su capacidad de producción nacional de cerveza, soportado en innovación tecnológica, desarrollo de las personas y buenas prácticas de responsabilidad social.</p>						<p>PRINCIPIOS CARDINALES</p> <p>1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos</p>	<p>VALORES</p> <p>• Respeto, nuestra gente es nuestra ventaja más duradera • Responsabilidad, clara e individual • Trabajo, en coordinación con el equipo • Liderazgo, entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores • Calidad, la reputación es indivisible • Confianza, que como líder transmitir los valores y principios de Backus.</p>	
	<p>INTERESES ORGANIZACIONALES</p> <p>- Incrementar la participación de mercado - Aumentar la rentabilidad - Mejorar su eficiencia operativa - Desarrollo de los valores corporativos - Contribuir al desarrollo de las comunidades de influencia - Mejorar la satisfacción y bienestar por empleado</p>	<p>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</p>							
	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>OLP1. Al 2024, incrementar en 20% la capacidad de infraestructura tecnológica de la planta de producción.</p>	<p>OLP2. Al 2024, incrementar a 95% el OEE (Eficiencia General de los Equipos) de las máquinas de producción. En 2018 fue de 85%.</p>	<p>OLP3. Al 2024, incrementar el volumen de producción anual de cerveza a 1,5 millones de hectolitros. En 2018, fue de 0,85 millones de hectolitros</p>	<p>OLP4. Al 2024, incrementar en 30% el funcionamiento de la planta de tratamiento de aguas residuales, a través del mejor aprovechamiento de los sistemas para el tratamiento de residuos contaminantes.</p>	<p>OLP5. Al 2024, realizar 3 proyectos de optimización de costos y sostenibilidad en planta con la utilización de la metodología DMAIC.</p>	<p>POLÍTICAS</p>	<p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <p>• Cumplir con los valores y códigos que identifica la corporación. • Reconocer que la integridad y la ética está refrescando todas las líneas de negocio, desde los distintos procesos, trabajos y actividades. Por eso, llevamos la ética como la marca que nos caracteriza. • Contamos con una Línea Ética, un mecanismo creado para fomentar una cultura ética y de transparencia que permite que los colaboradores, clientes, proveedores y terceros en general que estén relacionados a nuestra empresa, puedan – de manera reservada- realizar reportes sobre conductas antiéticas y consultas relacionadas a: • Cumplir con el compromiso entre el Gobierno Corporativo y sus principios, el cual se inicia en el año 2003 con la publicación del Código de Buen Gobierno Corporativo, que engloba el cumplimiento de principios de responsabilidad para con los accionistas y stakeholders basada en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social, fluidez e integridad de la información. De esta manera, cuenta con políticas, normas y reglamentos que establecen lineamientos que precisan los aspectos no comprendidos en la Ley General de Sociedades, en el Estatuto de la sociedad y en las normas legales conexas, todo con el propósito de lograr el mayor grado de eficiencia y optimizar la gestión. • Velar por el cumplimiento de los objetivos del Comité de Gobierno Corporativo, creado por Sesión de Directorio de fecha 27 de Enero del 2009. Las funciones del Comité son: definir los sistemas de seguimiento y establecer índices de cumplimiento del Código de Buen Gobierno; evaluar periódicamente el cumplimiento y proponer ajustes y reformas al Código de Buen Gobierno; recomendar de manera previa las modificaciones a las políticas sobre el funcionamiento de la Gerencia de Valores encargada de la Atención al Accionista e Inversionista; recomendar de manera previa las modificaciones al Reglamento Interno del Directorio y Junta de Accionistas. • A nivel interempresarial, se cuenta y vela por el cumplimiento de la Política Anti-Corrupción que complementa las disposiciones generales establecidas en el Código de Conducta Empresarial y se encuentra diseñada a direccionar a los empleados a cumplir con la Ley de Prácticas Corruptas en el extranjero de los EUA, la Ley de Soborno del Reino Unido y o y otras leyes nacionales referidas a la corrupción y el soborno que son aplicables a los administradores, representantes y empleados de la Empresa y de sus subsidiarias a nivel mundial.</p>	
	<p>FO1. Implementar las marcas premium en la región Apurímac y Madre de Dios, debiendo adecuarse al contexto del perfil de consumidor para otorgar un producto de calidad que satisfaga todas las expectativas. (F1,O1)</p>	SI	SI	NO	SI	NO	<p>P1. Ética en todas las negociaciones con clientes, proveedores y procesos internos. P2. Promover el trabajo en equipo. P3. Fomentar el empleo P4. Fortalecer la infraestructura de operaciones. P5. Promover la excelencia operacional P6. Promover la responsabilidad social</p>		
	<p>FO2. Desarrollar de forma constante los aspectos tecnológicos, sea equipos y software que agilicen los procesos, logrando una mejor estandarización y control exacto en los procesos productivos en la planta de Backus Cusco, garantizando estabilidad en el sabor y frescura del producto. (F1,F6,O1,O6)</p>	NO	NO	NO	SI	SI			
	<p>FO3. Desarrollar (producir) mayor cantidad de marcas de acuerdo a los nuevos estilos de vida del consumo cuzqueño y de la región Apurímac y Madre de Dios. (F1,O1,O6)</p>	NO	NO	NO	NO	NO			
	<p>FO4. Desarrollar mayores centros de distribución, y brindar asesoría a los mismos. (F1,F6,F7,O1,O6)</p>	NO	NO	NO	NO	NO			
	<p>DO1. Desarrollar la oferta de valor de la cerveza para el consumidor extranjero en el Cusco. (D1,O1,O6)</p>	SI	SI	SI	NO	NO			
	<p>DO2. Desarrollar la máxima capacidad de producción de la planta para generar más ingresos, y por ende producir mix de productos. (D1,O6)</p>	SI	SI	NO	SI	SI			
	<p>DO3. Desarrollar proyectos de innovación aplicando metodologías de mejora continua como Lean Manufacturing, Lean Six Sigma, entre otros. (D1,D2,D3,O1,O6)</p>	NO	SI	NO	NO	SI			
<p>FA1. Desarrollar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor a través de estrategias de marketing que permitan la fidelización. (F3,A5,A6)</p>	NO	NO	NO	NO	NO				
<p>FA2. Desarrollar proyectos de infraestructura que beneficien a la cadena de distribución de Backus y a la comunidad. (F1,F4,F7,A1,A5)</p>	NO	NO	NO	SI	SI				
<p>DA1. Desarrollar alianzas con proveedores estratégicos. (D3,A4,A5)</p>	NO	NO	SI	NO	NO				
<p>DA2. Desarrollar de forma constante procesos productivos, y de distribución. (D3,A1,A4)</p>	SI	NO	SI	NO	NO				
<p>DA3. Desarrollar productos con valor de exportación. (D3,A4,A5)</p>	NO	SI	NO	NO	NO				
<p>TABLERO DE CONTROL</p>		<p>OBJETIVOS DE CORTO PLAZO</p>						<p>TABLERO DE CONTROL</p>	
<p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>		<p>OCP 1.1 Del 2020 al 2021, ampliar la capacidad de fermentadores para incrementar la demanda en la línea de envasado de acuerdo con las proyecciones de planning. OCP 1.2 Del 2021 al 2022, ampliar la capacidad de la sala de levadura con la compra de nuevos tanques de almacenamiento que permita incrementar la elaboración de agua carbonatada. OCP 1.3 Del 2022 a 2024 ampliar la capacidad de fermentadores para llegar a una capacidad anual de producción en fermentación de 1'225,000 HI anual.</p>	<p>OCP 2.1 Del 2020 al 2021, Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE de 92%. OCP 2.2 Del 2021 al 2022, Optimizar la Eficiencia del Cocimiento a valores sostenibles encima del 90%. OCP 2.3 Del 2022 al 2024 Mejorar la eficiencia del envasado a valores OEE encima de 95%.</p>	<p>OCP 3.1 Del 2020 al 2021, realizar el lanzamiento de una marca de cerveza Ultra Light para el segmento de consumo de jóvenes Milenials. OCP 3.2 Del 2021 al 2022, incrementar el volumen de ventas en un 5% anual, cubriendo el 87% de los puntos de venta a nivel nacional. Cobertura actual: 73% OCP 3.3 Incrementar el volumen de ventas en un 5% anual, cubriendo el 87% de los puntos de venta a nivel nacional. Cobertura actual: 73%</p>	<p>OCP 4.1 Del 2020 a 2021, adquirir un equipo en la PTAR para el tratamiento de olores y filtros biológicos. OCP 4.2 Del 2021 al 2022, adquirir un equipo en la PTAR para el tratamiento de olores y filtros biológicos. OCP 4.3 Del 2022 al 2024, adquirir un equipo en la PTAR para el tratamiento de olores y filtros biológicos.</p>	<p>OCP 5.1 Del 2020 al 2021, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción del consumo de agua en planta. OCP 5.2 Del 2021 al 2022, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía térmica en planta. OCP 5.3 Del 2022 al 2024, implementar un proyecto Six sigma multifuncional para la reducción de consumo de energía eléctrica en planta.</p>	<p>1. Perspectiva Financiera 2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>		
<p>RECURSOS</p> <p>(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos</p>									

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*.
- 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
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Cuadros Anuales Históricos*.
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2009) *Cusco: Historia y Aspectos Culturales*.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2009/Cusco/Informe-Economico-Social/IES-Cusco-01.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2014). *Mapa del departamento del Cusco*.
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2016). *Caracterización del Departamento de Cusco*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2017). *Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCR] (2017c). *Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial (2016). *Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama general*. Recuperado el 04 de enero de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL] (2019). *Información Corporativa de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* Recuperado de: https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_QkFDS1VBQzE.html
- Bolsa de Valores de Lima [BVL] (2019). *Indicadores Financieros de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* Recuperado de: https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa21802_QkFDS1VBQzE.html
- Bolsa de Valores de Lima [BVL] (2019). *Hechos de importancia de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* Recuperado de: https://www.bvl.com.pe/inf_hhii21802_QkFDS1VBQzE.html
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario al 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica. [CONCYTEC].

(2016). *Gobierno aprueba política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado el 05 de enero del 2018, de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. CENTRUM Católica.

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

Diario Gestión (2016,06 de junio). *¿Por qué la economía peruana está desacelerada?*

Recuperado de: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2016/06/por-que-la-economia-peruana-esta-desacelerada.html>

Diario El Comercio (2011, 10 de mayo). *El Perú tiene el mejor ambiente macroeconómico de América Latina*. Recuperado de:

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-tiene-mejor-ambiente-macroeconomico-america-latina-noticia-755313>

Diario El Comercio. (2017,08 de setiembre). *BCR: Analistas ajustan al alza sus proyecciones de crecimiento en 2017 y 2018*. Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-proyeccion-pbi-elevado-2017-2018-noticia-456675>

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

[2012/productores-del-norte-venden-s-1-millon-en-maiz-empresa-backus](http://archivo.larepublica.pe/21-01-2012/productores-del-norte-venden-s-1-millon-en-maiz-empresa-backus)

Gobierno Regional de Cusco (2015). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*. Recuperado de https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/PEI-MCP_PEI2017-2019.pdf

Institute for Management Development (2018). *Ranking de Competitividad Mundial al 2018*. Recuperado de <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2018/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Compendio Estadístico 2016*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Peruano de Economía (2017). *Estadísticas*. Recuperado de:

<http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2001). *Conociendo Cusco*.

Recuperado de:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0426/Libro.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Sumario Regional 2016*. Recuperado de:

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Cusco.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). *Marco Macroeconómico Multianual*

2017-2019. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Municipalidad Provincial de Cusco [MPC] (2013). *Plan de Desarrollo Provincial*

Concertado Cusco al 2021. Recuperado de: <https://www.cusco.gob.pe/wp->

Maximixe (2014, 22 de mayo). *Importación de bebidas alcohólicas crecería 10.4% este año,*

estima. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/importacion-bebidas-alcoholicas-creceria-104-este-ano-estima-maximixe-2098066>

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Cusco: Harvard

Business School. Recuperado de:

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Porter, M. (2015). *Ser Competitivo* Barcelona: Deusto. (Octava ed.).

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2016) *Plan Estratégico Sectorial Multianual*

2016-2020. Recuperado de: <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

- Sociedad Nacional de Industrias [SIN]. (2017). *Nota de Prensa: Informe Global de Competitividad del World Economic Forum 2017 – 2018*. Recuperado de: <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. (2003). *Código de Buen Gobierno*. Recuperado de <http://backus.pe/pdf/Codigo-de-Buen-Gobierno-Corporativo-Backus.pdf>
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. (2015). *Programa Nosotros: Distribución de plantas de Backus*. Recuperado de <http://backus.com.pe/nosotros/plantas-distribuidoras/plantas>
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://backus.pe/pdf/Memoria-Anual-2016B-Backus.pdf>
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. (2017). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de: http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=202D3E90E2C3948EC3D46ADAF23CBD3FC34CEAAE9C
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. (2017). *Reporte Desarrollo Sostenible 2017*. Recuperado de <http://backus.pe/pdf/Reporte-Desarrollo-Sostenible-2017-Backus.pdf>
- Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston S.A.A. (2019). *Portal Institucional*. Fundación Backus. Recuperado de <http://backus.pe/fundacion-backus/>
- UNESCO. (2017). *Perú*. Recuperado de: <https://en.unesco.org/countries/peru>
- Diario Publimetro (2015, 21 de febrero). *Las cervezas artesanales están subiendo como la espuma*. Recuperado de: <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-cervezas-artesanales-estan-subiendo-como-espuma-31795>

World Economic Forum [WEF] (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*.

Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

World Intellectual Property Organization [SIN] (2017). *World Intellectual*

Property Indicators 2017. Recuperado de:

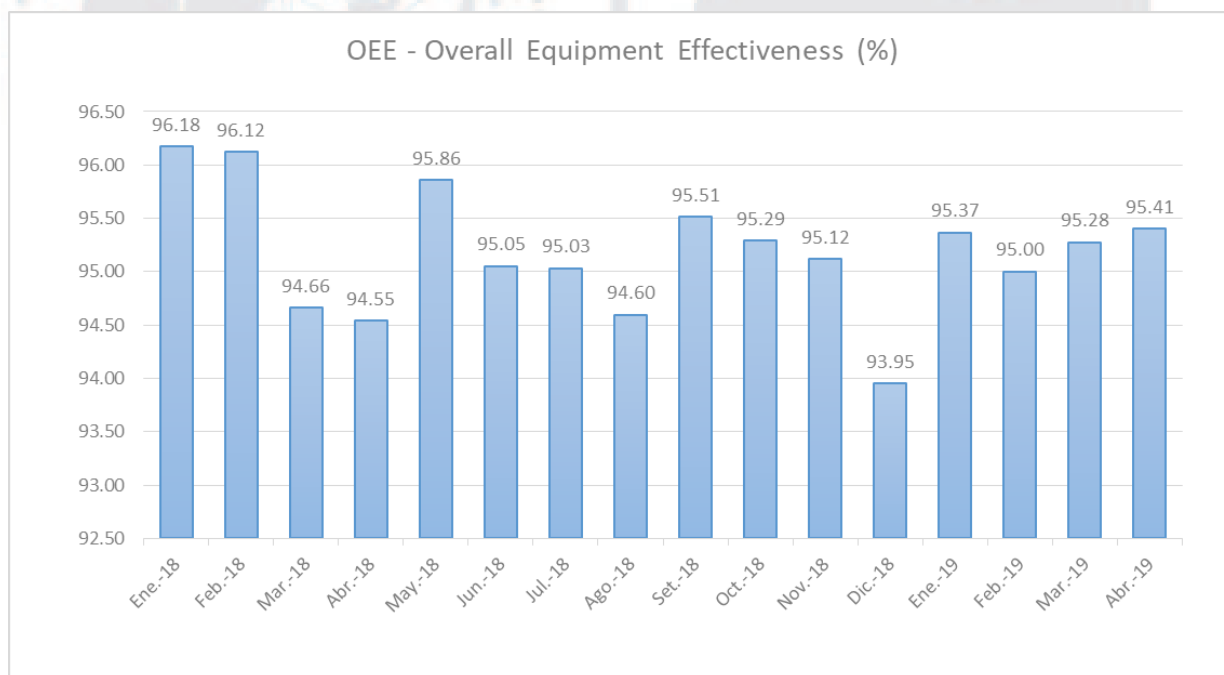
http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2017.pdf



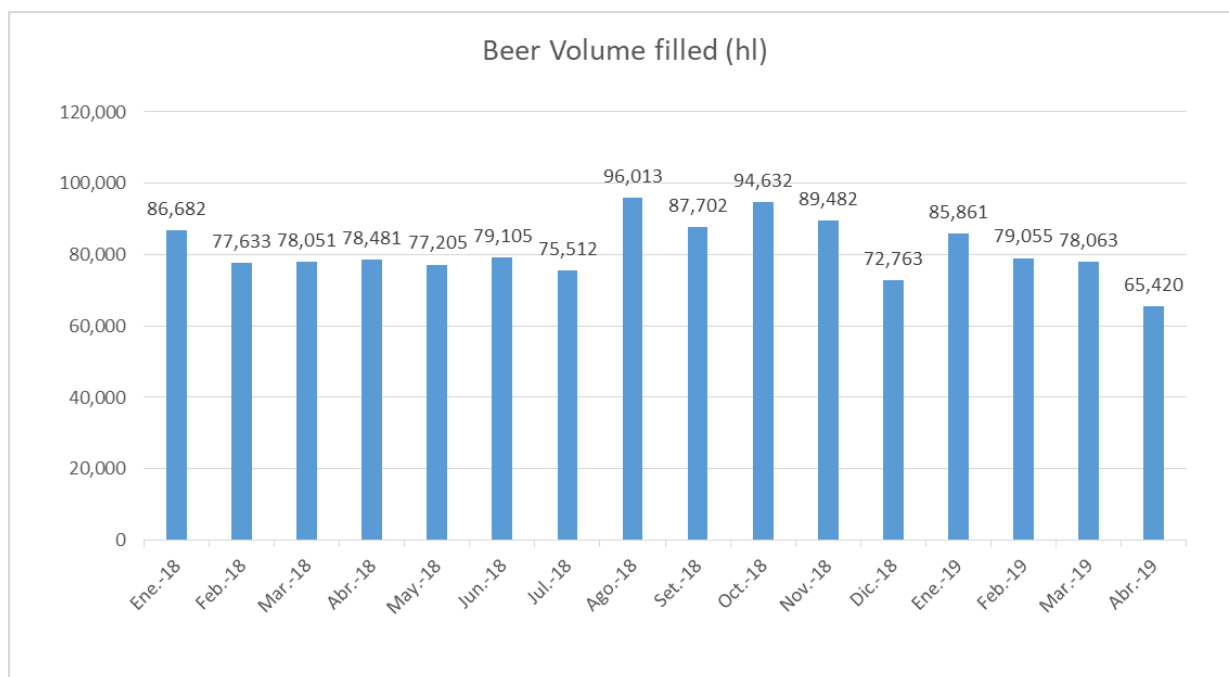
Apéndices

Y17	Plant Capacity (kHl)								Utilisation (%)								Prod. (kHl)
	Coc	Ferm	Mad	Filt	D-W	BBT	Env	Pta	Coc	Ferm	Mad	Filt	D-W	BBT	Env	Pta	
ATE	9,788	9,237	9,320	9,727	11,958	8,787	8,856	8,787	70%	74%	74%	71%	57%	78%	78%	78%	6,864
MOT	3,673	3,876	3,638	4,220	3,451	6,043	3,361	3,361	79%	75%	80%	69%	84%	48%	86%	86%	2,901
AQP	2,698	2,541	3,642	2,641	3,429	3,079	2,612	2,541	64%	68%	48%	66%	50%	56%	66%	68%	1,730
CUS	1,363	1,091	2,050	1,893	1,491	2,377	1,830	1,091	77%	96%	51%	55%	70%	44%	57%	96%	1,047
SJU	2,622	1,858	2,342	4,177	3,855	2,533	2,096	1,858	65%	92%	73%	41%	44%	67%	81%	92%	1,704
	17,639								81%								14,246

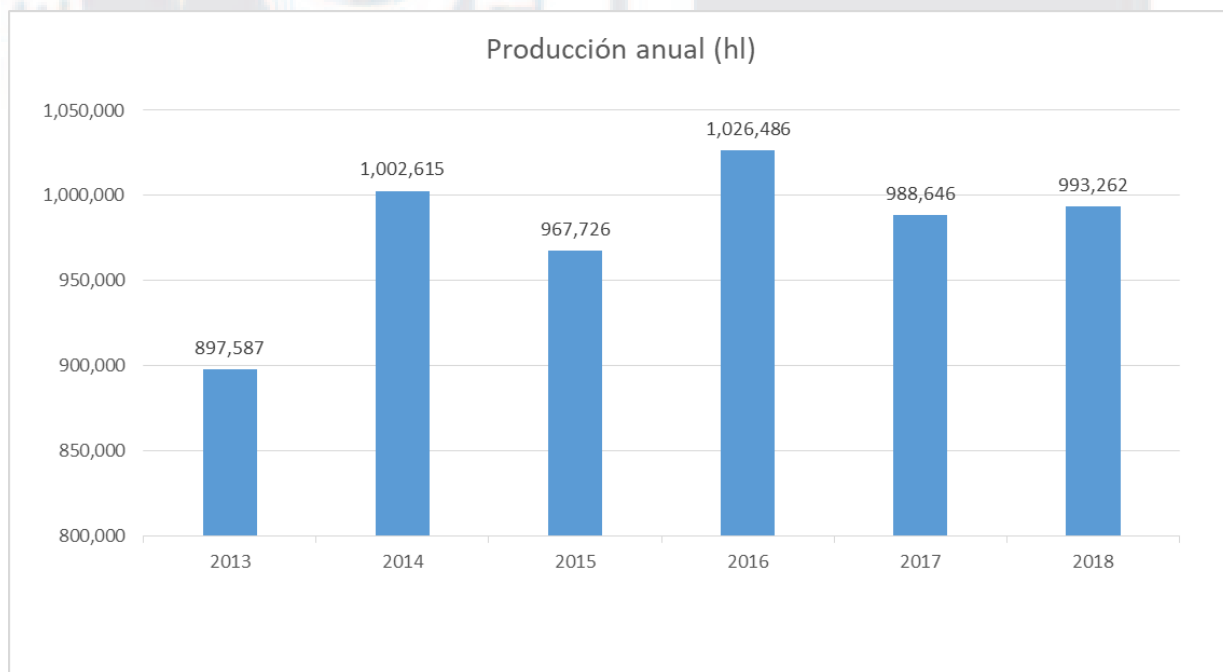
Anexo 1. OLP 1: Capacidad comparativa de planta Cusco con las demás plantas del grupo en Kilo hectolitros por área de proceso



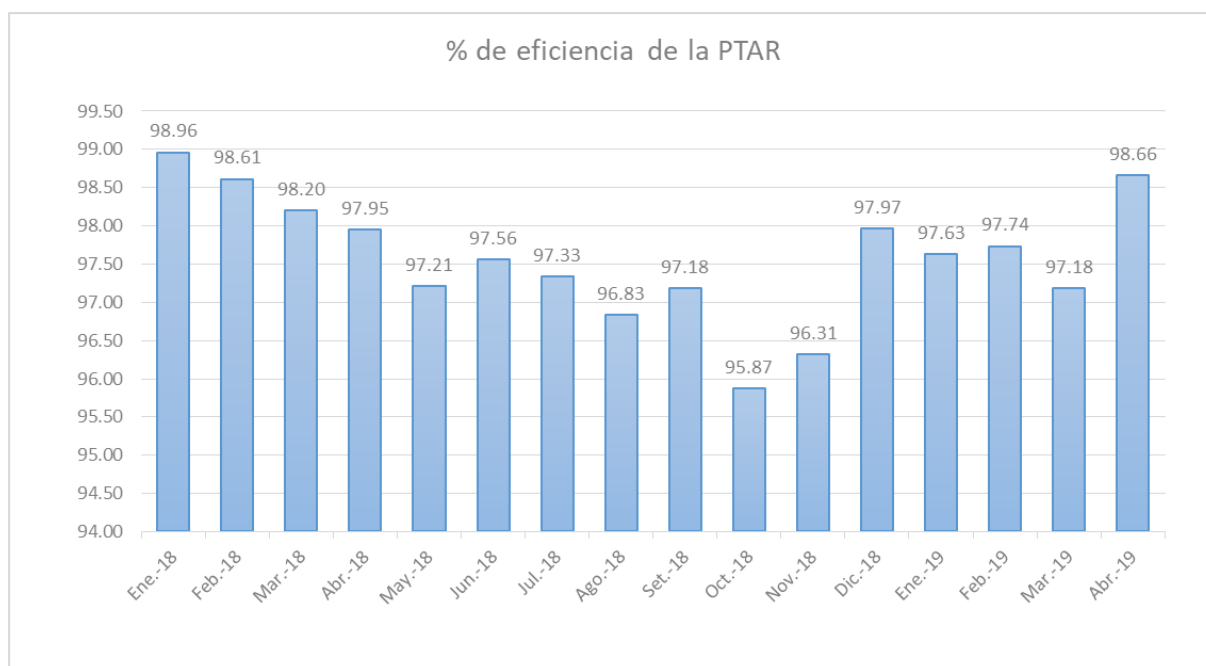
Anexo 2. OLP 2: OEE mensual en planta Cusco



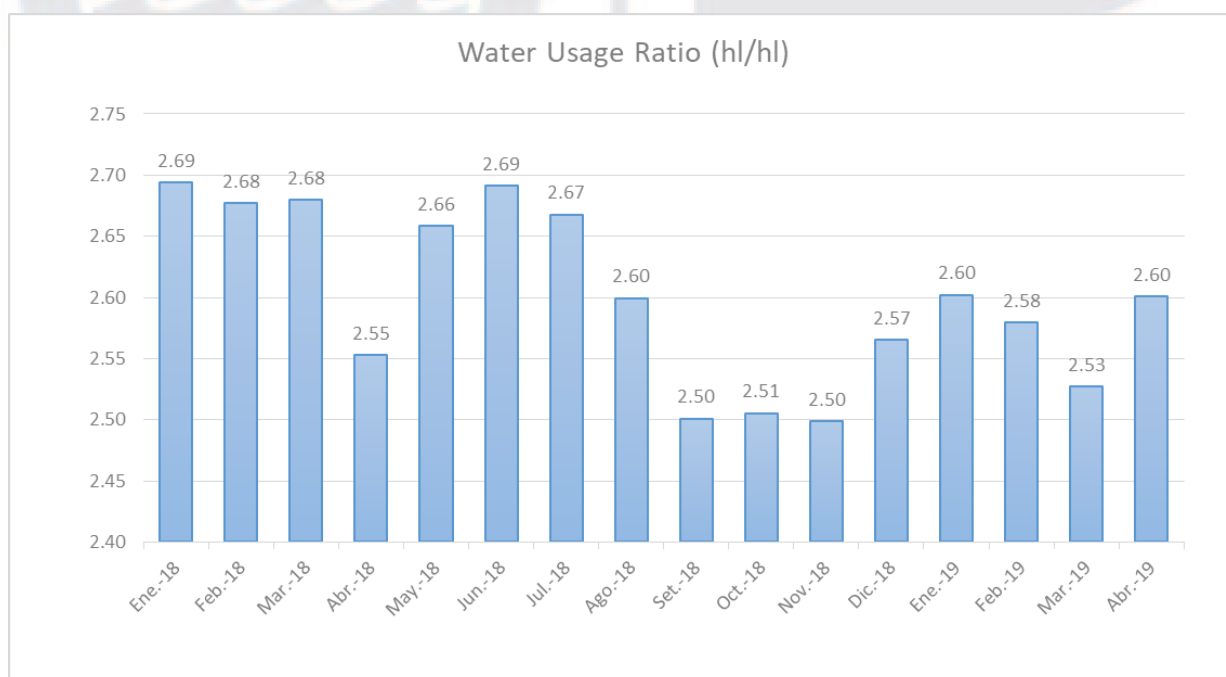
Anexo 3. OLP 3: Volumen envasado mensual en planta Cusco



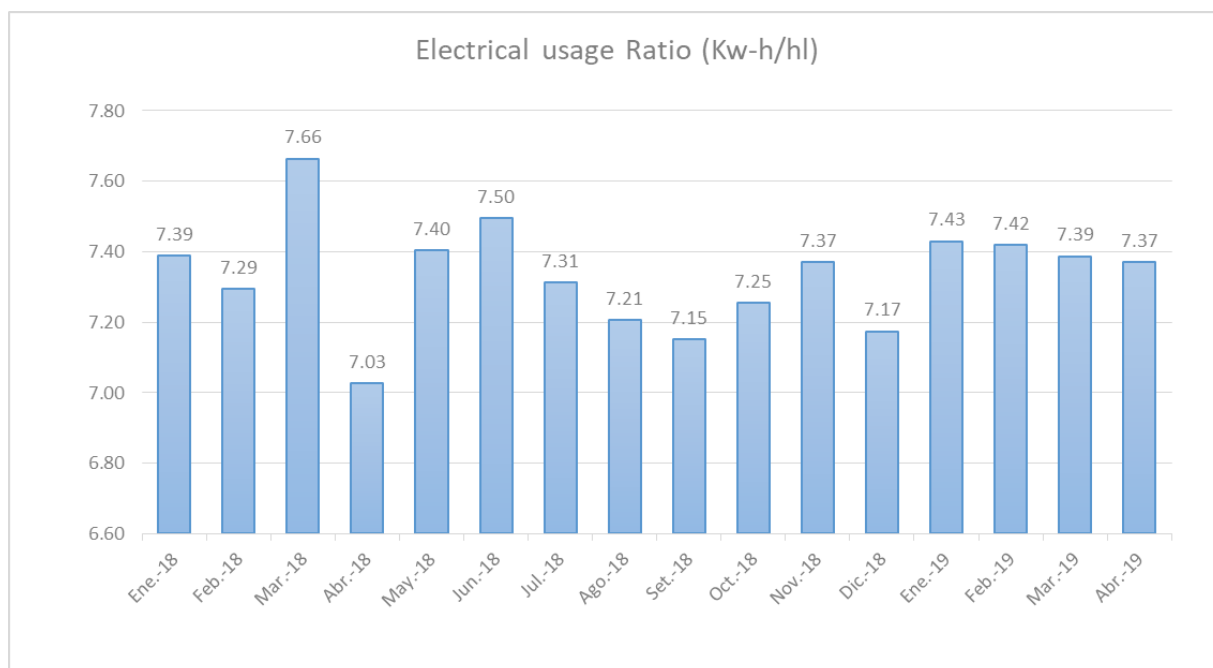
Anexo 4. OLP 3: Producción anual de cerveza en planta Cusco



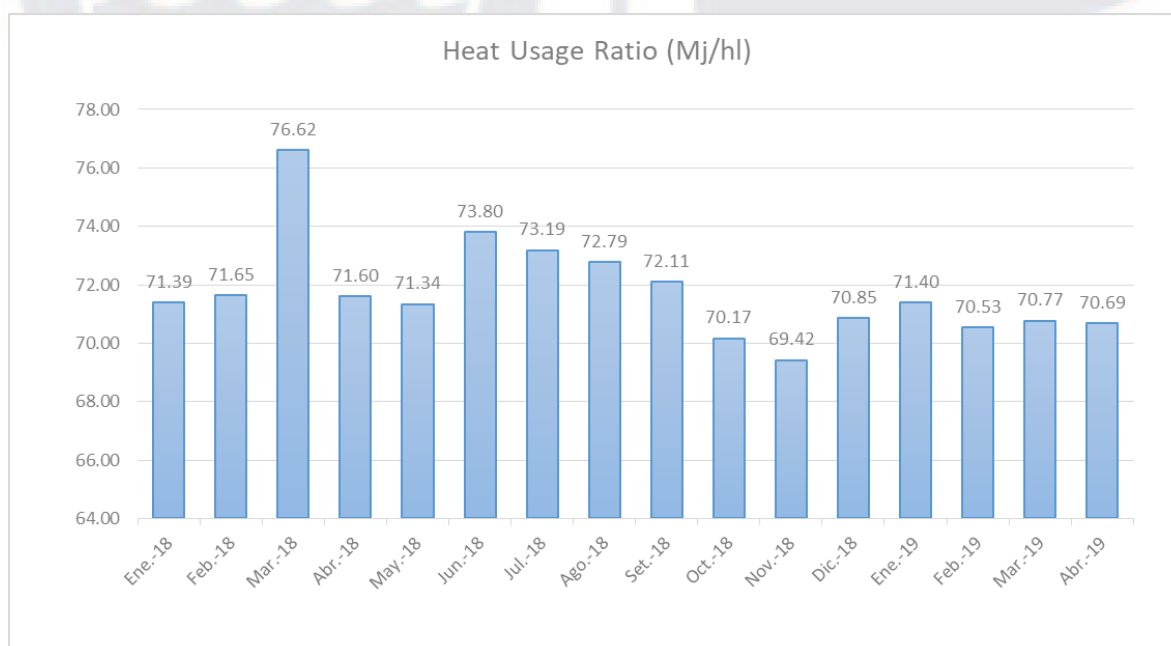
Anexo 5. OLP 4: Eficiencia de la PTAR por mes en planta Cusco



Anexo 6. OLP 5: consumo mensual específico de agua en planta Cusco



Anexo 7. OLP 5: Consumo específico mensual de electricidad en planta Cusco



Anexo 8. OLP 5: Consumo específico mensual de energía térmica en planta Cusco