UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

PLAN ESTRATÉGICO SAN MATEO

**Trabajo de Investigación para optar el Grado de Maestro en
Ciencias Empresariales**

JAIME LUIS ALDAVE BAZALAR

JESSICA MILAGROS MONTERO QUISPE

LUIS JAVIER NEYRA GORRITI

DELMY DURMAN TICSE CHOQUE

Asesor:

Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico, consiste en el planteamiento de las mejores estrategias que ayudarán a agua mineral San Mateo a incrementar su volumen de negocio por encima del mercado y generar mayor valor para la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. (Backus) en un horizonte de 3 años.

En la actualidad, a nivel mundial existe una tendencia creciente hacia una alimentación saludable. Esto debido a una mayor conciencia de las personas sobre el cuidado de la salud, lo que implica un cambio positivo en los hábitos de consumo y estilos de vida. Una consecuencia de este cambio ha sido que las personas comiencen a migrar del consumo de bebidas azucaradas hacia las aguas embotelladas.

El Perú no es ajeno a este cambio y los indicadores de consumo del mercado nacional lo reflejan. Tal es el caso del mercado nacional de bebidas, donde se viene experimentando un crecimiento importante y sostenido en los últimos años.

La realización del presente trabajo toma como punto de partida la información existente sobre el mercado peruano de bebidas, así como el estudio de los factores sociales, culturales y político-gubernamental. La investigación efectuada ha involucrado el análisis de fuentes secundarias tales como: datos procedentes del Ministerio de la Producción, información de CCR, estudios al consumidor de Millward Brown, Arellano Marketing y la misma empresa Backus. Con esta data se procedió a obtener información de fuentes primarias y para ello se emplearon técnicas cualitativas tales como entrevistas en profundidad a los expertos del sector, entre ellos al Gerente de marca de agua mineral San Mateo, la misma que actualmente no es percibida como agua mineral de manantial, bajo cumplimiento de precio en el punto de venta y baja penetración en la región sur y oriente.

En el horizonte planteado de 3 años, el plan estratégico proyecta alcanzar un incremento del 40% sobre el margen de contribución actual que Agua Mineral San Mateo aporta a la empresa Backus. Esto se logra con el conjunto de estrategias propuestas en el presente trabajo, las cuales están enfocadas en construir el beneficio diferencial de Agua Mineral San Mateo, ampliar su desarrollo regional en el País, y asegurar una correcta arquitectura de precios contra la competencia. Esto demanda una inversión en marketing de S/. 3,925,326.

Finalmente, el análisis financiero proyectado arroja un costo de oportunidad del 9.29%, un WACC de 12.32%, un VAN positivo y un TIR de 146.43%. Estos resultados permiten concluir que la aplicación de las estrategias es viable y rentable para Agua Mineral San Mateo, por lo que se recomienda la implementación del presente plan estratégico.

Tabla de Contenido

Capítulo I: Generalidades	18
1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad	19
1.3. Justificación del Proyecto	21
1.4. Objetivos Generales y Específicos del plan estratégico	27
1.4.1. Objetivo General.....	27
1.4.2. Objetivos Específicos	27
1.5. Alcances y limitaciones.....	28
Capítulo II: La empresa	29
2.1. Antecedentes de la empresa	29
2.2. Descripción del negocio.....	31
2.3. Descripción del producto	33
2.4. Ciclo de vida del producto.....	35
2.5. Estructura organizacional actual de la empresa.....	38
2.6. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria	43
Capítulo III: Formulación de la Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	49
3.1. Misión.....	49
3.1.1. Misión actual de la empresa.	49
3.1.2. Análisis de la misión actual.....	49
3.1.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.	52
3.1.4. Misión propuesta.	53
3.1.5. Matriz de la misión propuesta para agua mineral San Mateo.....	54
3.1.6. Misión propuesta para agua mineral San Mateo.....	55

3.2. Visión	55
3.2.1. Visión actual de la empresa.....	55
3.2.2. Análisis de la visión actual.....	55
3.2.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa Backus	57
3.2.4. Visión propuesta para la empresa.	57
3.2.5. Matriz de la visión propuesta para agua mineral San Mateo.....	58
3.2.6. Visión propuesta para agua mineral San Mateo.	58
3.3. Valores	59
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	59
3.3.2. Análisis de los valores actuales.	59
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.....	59
3.3.4. Valores propuestos.....	60
3.3.5. Elementos de los valores propuestos agua mineral San Mateo.....	60
3.4. Alineamiento estratégico de la Misión, Visión y Valores de la empresa Backus.....	60
3.5. Alineamiento estratégico de la Misión, Visión y Valores de agua mineral San Mateo	61
Capítulo IV: Análisis externo.....	62
4.1. Prospectiva del Entorno: Megatendencias.....	62
4.2. Tendencias de las variables del entorno.....	65
4.2.1. Análisis Político – Gubernamental:	65
4.2.2. Análisis Económico	66
4.2.3. Análisis Legal.	69
4.2.4. Análisis Cultural – Social.	69
4.2.5. Análisis Tecnológico:.....	72
4.2.6. Análisis Ecológico.....	74
4.3. Efecto de las variables del entorno sobre la empresa:.....	75

4.4. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.....	78
4.5. Oportunidades y Amenazas.....	80
4.6. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	81
Capítulo V: Análisis de la Industria.....	83
5.1. Descripción del mercado (demanda) e Industria (oferta):.....	83
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria:	91
5.2.1. Sustitutos:.....	91
5.2.2. Potenciales:.....	92
5.2.3. Clientes:	93
5.2.4. Proveedores.	94
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....	94
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	95
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria	98
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	99
Capítulo VI: Análisis Interno.....	101
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:.....	101
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	106
6.3. Benchmarking entre Backus y Lindley. Comparación con los líderes de la industria en cada una de las actividades de la cadena de valor.....	108
6.4. Determinar las competencias de la empresa Backus.....	110
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	113
6.6. Análisis interno de agua mineral San Mateo	114
6.7. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI	124

Capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias.....	126
7.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos.....	126
7.1.1. Objetivos Estratégicos.....	126
7.1.2. Análisis de los Objetivos Estratégicos	128
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias	130
7.2.1. Modelo Océano Azul.	130
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.	131
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.	131
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).....	132
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.	133
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	134
7.2.2.1. Matriz FODA.....	134
7.2.2.2. Matriz PEYEA.....	139
7.2.2.3. Matriz Interna Externa.....	143
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.	146
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.	148
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas	150
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia	153
8.1. Métodos Factores Estratégicos Claves.....	153
8.1.1. Criterios de selección.	153
8.1.2. Matriz de selección.....	154
8.2. Método de Escenarios	155
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	156
8.2.1.1. E2 Estrategia de Diferenciación.....	156
8.2.1.2. E3 Estrategia de Penetración.	156
8.2.1.3. E4 Estrategia de Precio	157

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.	157
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	159
8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada.....	162
8.4.1. Estrategia de diferenciación.	162
8.4.2. Estrategia de penetración de mercado.	162
8.4.3. Estrategia de precios.....	162
8.5. Descripción de Estrategia Contingente.....	163
Capítulo IX: Implantación de la estrategia	165
9.1. Mapa de la Estrategia.....	165
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	166
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	168
9.3.1. Perspectiva Financiera.	168
9.3.2. Perspectiva Clientes.....	168
9.3.3. Perspectiva Procesos Internos.	168
9.3.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	169
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	169
9.4.1. Perspectiva Financiera.	169
9.4.2. Perspectiva Clientes.....	170
9.4.3. Perspectiva Procesos Internos.	170
9.4.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.	170
9.5. Iniciativas, Estrategias, Programas, Políticas, Reglas, Procedimiento	171
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas	173
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas	173
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas	176

Capítulo X: Proyección de ventas.....	179
10.1. Plan de Marketing	179
10.1.1. Objetivos de marketing.	179
10.1.2. Posicionamiento.	179
10.1.3. Estrategia de Distribución.	184
10.1.4. Pronóstico de ventas.	186
10.2. Presupuestos	189
Capítulo XI: Evaluación.....	194
11.1. Evaluación Cualitativa	194
11.1.1. Criterios de Evaluación.	194
11.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.	195
11.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	196
11.2.1. Proyección de estados financieros.	196
11.2.2. Estado de resultados.	196
11.2.3. Balance General.....	201
11.2.4. Proyección de Flujos.	203
11.2.5. Evaluación Financiera.	206
CONCLUSIONES.....	210
RECOMENDACIONES.....	212
BIBLIOGRAFÍA.....	213
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	214
ANEXOS.....	218

Lista de Tablas

Tabla N° 1 Agua con gas/sin gas/botellones	33
Tabla N° 2 Características del ciclo de vida del producto	37
Tabla N° 3 Comparativo Cifras Financieras Backus - Lindley año 2014 vs. año 2013.....	46
Tabla N° 4 Porcentaje de Participación de Mercado de Agua San Mateo en la industria.	46
Tabla N° 5 Ventas Totales por Categoría de Backus año 2014	47
Tabla N° 6 Ventas Valorizadas por categoría de Backus año 2014.....	47
Tabla N° 7 Análisis misión.	50
Tabla N° 8 Características de la misión - empresa Backus.....	51
Tabla N° 9 Misión propuesta. Sustento.....	52
Tabla N° 10 Misión propuesta. Razones.....	53
Tabla N° 11 Preguntas para formular la misión de agua mineral San Mateo.	54
Tabla N° 12 Visión empresa Backus.....	56
Tabla N° 13 Visión propuesta.	57
Tabla N° 14 Visión propuesta para agua mineral San Mateo.	58
Tabla N° 15 Valores de la empresa Backus.	59
Tabla N° 16 Valores propuestos para agua mineral San Mateo.....	60
Tabla N° 17 Misión, Visión y Valores Backus.	60
Tabla N° 18 Misión, Visión y Valores para agua mineral San Mateo.	61
Tabla N° 19 Impacto de las Megatendencias en la empresa.	64
Tabla N° 20 Impacto de las Variables Externas en la Empresa.	75
Tabla N° 21 Impacto de las Variables Externas en los Clientes y Proveedores.	78
Tabla N° 22 Identificación de las Oportunidades y Amenazas.....	80

Tabla N° 23 Matriz diagnóstico externo – EFE	81
Tabla N° 24 Nivel de atraktividad de competidores indirectos.....	95
Tabla N° 25 Nivel de atraktividad de competidores potenciales.	96
Tabla N° 26 Nivel de atraktividad de Clientes.....	96
Tabla N° 27 Nivel de atraktividad de proveedores.	97
Tabla N° 28 Nivel de atraktividad de competencia en el mismo sector.....	98
Tabla N° 29 Matriz de atraktividad de la industria.	98
Tabla N° 30 Matriz nivel competitivo.....	99
Tabla N° 31 Indicadores cadena de valor.....	106
Tabla N° 32 Benchmarking.....	108
Tabla N° 33 Análisis VRIO.	122
Tabla N° 34 Recursos y Capacidades claves.	123
Tabla N° 35 Matriz EFI.....	124
Tabla N° 36 Esquema actual de competencia en el sector.....	131
Tabla N° 37 Esquema de cuatro acciones	133
Tabla N° 38 Esquema propuesto de competencia en el sector.....	134
Tabla N° 39 Oportunidades.....	135
Tabla N° 40 Amenazas.....	136
Tabla N° 41 Fortalezas.....	137
Tabla N° 42 Debilidades	138
Tabla N° 43 Matriz FODA.....	139
Tabla N° 44 Posición estratégica	140
Tabla N° 45 División, Puntaje, Estrategia.....	144

Tabla N° 46 Indicadores de ventas y financieros de la empresa Backus	147
Tabla N° 47 Matriz de Selección.	154
Tabla N° 48 Estrategia. Escenario positivo. Escenario negativo.	157
Tabla N° 49 Matriz diagnóstico externo.	159
Tabla N° 50 Consecuencias versus Probabilidad.	163
Tabla N° 51 Estrategia de contingencia	164
Tabla N° 52 Objetivos estratégicos. Objetivos específicos. Perspectiva.	167
Tabla N° 53 Objetivos estratégicos por Perspectiva.	171
Tabla N° 54 Iniciativas estratégicas.	173
Tabla N° 55 Iniciativas por implementar.	174
Tabla N° 56 Cronograma de iniciativas.	176
Tabla N° 57 Canales de distribución San Mateo.....	184
Tabla N° 58 Pronóstico de Ventas	186
Tabla N° 59 Producción aguas 2013 – 2015 (en Hectolitros).....	187
Tabla N° 60 Venta anual proyectada Año 1 (en Hectolitros).	187
Tabla N° 61 Venta anual proyectada Año 2 (en Hectolitros)	188
Tabla N° 62 Venta anual proyectada Año 3 (en Hectolitros)	189
Tabla N° 63 Matriz de Rumelt.	195
Tabla N° 64 Estado de resultados sin estrategia	198
Tabla N° 65 Estado de resultados con estrategia	199
Tabla N° 66 Balance General 2015.....	202
Tabla N° 67 Aporte a la cuenta de resultados acumulados.	203
Tabla N° 68 Flujo de caja proyectado sin estrategia.....	204

Tabla N° 69 Flujo de caja proyectado con estrategia.....	205
Tabla N° 70 Cálculo del WACC	208
Tabla N° 71 Cálculo del VAN	208
Tabla N° 72 Cálculo del TIR.....	208

Lista de Figuras

Figura N° 1. Evolución del mercado total de bebidas.....	20
Figura N° 2. Comparativa atributos diferenciadores - Aguas	24
Figura N° 3. Indicadores.	24
Figura N° 4. Imágenes de agua mineral San Mateo.....	27
Figura N° 3. Participación nacional de aguas en volumen.....	32
Figura N° 4. Producto San Mateo.	33
Figura N° 5. Imágenes de agua mineral San Mateo.....	34
Figura N° 6.: Producción entre los años 2012 al 2015.....	36
Figura N° 7. Ciclo de vida del producto.....	37
Figura N° 8. Organigrama de Backus.	39
Figura N° 9. Penetración bebida no alcohólicas.	44
Figura N° 10. Crecimiento anual del consumo de aguas versus gaseosas.	45
Figura N° 11. Participación nacional de aguas en volumen.....	47
Figura N° 12. Canales de ventas de aguas en valor.	48
Figura N° 13. Producto Bruto Interno y Demanda Interna.	67
Figura N° 14. Visualización del Perú - Ejecutivos 2015.....	68
Figura N° 15. Proyección sobre visualización del Perú a ejecutivos, 2016 versus 2015.....	68

Figura N° 16. Población proyectada al 2050.....	70
Figura N° 17. Población con conocimiento financiero.	70
Figura N° 18. Población de las principales ciudades del país.	71
Figura N° 19. Distribución hogares por NSE.....	71
Figura N° 20. Investigadores por cada mil integrantes de la PEA.....	73
Figura N° 21. Portafolio productos Aje e ISM.....	84
Figura N° 22. Portafolio de marcas.	85
Figura N° 23. Portafolio marcas PepsiCo.	86
Figura N° 24. Bebidas no alcohólicas.	87
Figura N° 25. Penetración de bebidas no alcohólicas nacional.....	88
Figura N° 26. Evolución del mercado total de bebidas.....	89
Figura N° 27. Población nacional.	90
Figura N° 28. Ubicación de la planta.	105
Figura N° 29. Participación nacional. Share of volumen.....	114
Figura N° 30. Participación nacional. Share of value.	115
Figura N° 31. Penetración San Mateo/Región.	115
Figura N° 32. Evolución de ventas por región (kHl) (Participación).....	116
Figura N° 33. Indicadores.	117
Figura N° 34. Aguas. Marca- arquitectura precio.	118
Figura N° 35. Price execution.	118
Figura N° 36. Nivel de consumo para las marcas.	119
Figura N° 37. Indicadores.	121
Figura N° 38. Lienzo de agua San Mateo en el sector.	132

Figura N° 39. Lienzo de la nueva estrategia de Agua Mineral San Mateo.	134
Figura N° 40. Representación gráfica del resultado de la Matriz PEYEA.	142
Figura N° 41. Totales ponderados del EFI.	145
Figura N° 42. Totales ponderados del EFE.	145
Figura N° 43. Posición de la participación relativa en el mercado.	147
Figura N° 44. Matriz de la gran estrategia para la empresa Backus.	149
Figura N° 45. Mapa de la estrategia.	165
Figura N° 46. Los Muppies	180
Figura N° 47. Atributos de agua mineral San Mateo.	181
Figura N° 48. Beneficio emocional del agua	181
Figura N° 49. Proposición de la marca	182
Figura N° 50. Montañas de hielo, actividad deportiva.	183
Figura N° 51. Rango de precio en porcentaje	183
Figura N° 52. Red de Distribución.	184

INTRODUCCIÓN

A inicios del año 2013 se identificó una creciente migración del consumo hacia los productos más saludables, como jugos, bebidas isotónicas, té, bebidas vitaminadas y aguas embotelladas. Durante el año 2014, el sector de bebidas no alcohólicas mostró un ligero crecimiento en términos de volumen, particularmente de las bebidas diferentes a gaseosas. El mercado total de bebidas está compuesto por refrescos, jugos, néctares, energizantes, aguas y gaseosas. En el año 2015 el mercado total de bebidas creció en 3%, sin embargo, la categoría de aguas obtuvo un crecimiento del 14%, restándole participación a los refrescos y bebidas gaseosas.

La elaboración del presente trabajo ha seguido la metodología expuesta en clase por los docentes del curso de Planeamiento Estratégico. Del mismo modo, los temas desarrollados siguen la estructura propuesta por la Escuela de Postgrado.

El capítulo uno del trabajo explora la oportunidad de negocio que ofrece el mercado nacional de bebidas, de manera particular el agua embotellada - el mismo que registra un crecimiento del sector favorecido por el interés en el cuidado de la salud -, para luego dar lugar a la descripción del problema y al sustento de la justificación del presente trabajo.

El capítulo dos está dedicado a proporcionar una descripción general de la empresa y del negocio, en tanto que el capítulo tres hace el análisis de la declaración de visión, misión y valores de la empresa con el objetivo de alinearlos con la propuesta de valor desarrollada en este trabajo.

El capítulo cuatro realiza un análisis del entorno político, legal, económico, cultural, etc., en el que opera la empresa. Esto se hace con el objetivo facilitar la posterior identificación de las fuerzas externas que influyen en el mercado. A continuación, en el capítulo cinco se desarrolla un análisis de la industria nacional de bebidas tomando como base la información registrada en el capítulo anterior y aplicando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

En el capítulo seis se describen las actividades que integran la cadena de valor de la empresa y que constituyen sus principales competencias de mercado. En tanto que el capítulo siete se encarga del diseño de las matrices que contribuirán a la formulación de las estrategias desarrolladas en este trabajo (FODA, PEYEA, IE, BCG, Matriz de la estrategia principal).

El capítulo ocho se encarga de la selección de las estrategias que deben ser consideradas por la empresa, utilizando para ello la matriz de planeación estratégica cuantitativa. Por su parte, el capítulo nueve aborda el desarrollo del mapa estratégico, el cual determinará los lineamientos que deberá seguir la empresa.

El capítulo diez describe el plan de marketing, la proyección de ventas y el presupuesto, información sobre la cual se basa el capítulo once para desarrollar el análisis financiero del presente trabajo. En este análisis se incluyen los principales estados financieros (Balance General, Estado de Resultados, Flujos de caja y Ratios financieros).

En el capítulo doce se presentan las conclusiones y recomendaciones finales que son el resultado del desarrollo del presente trabajo.

En la parte final del trabajo se encuentran los anexos citados a lo largo del desarrollo del trabajo.