



Análisis del modelo de negocio de ISM

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Cintya Nataly Añaños Alcázar

Asesor:

Mtr. Miguel Ángel Bazán García

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mis padres y a la familia ISM, por su gran aporte a mi formación, no solo como profesional, sino como empresaria. Gracias por su comprensión y apoyo en este paso importante que estoy dando.



Agradecimiento

Agradezco a mi asesor, el profesor Miguel Bazán, por su valiosa asesoría y preocupación constante durante el desarrollo de este trabajo.



Resumen

Este trabajo de investigación presenta las diferentes variaciones por las que está atravesando la industria de las bebidas a la que pertenece Industria San Miguel [ISM], y cómo la empresa debe desarrollar más capacidades para fortalecer su competitividad para duplicar la venta y alcanzar una rentabilidad mínima de 14%.

Con este fin, el documento utiliza análisis descriptivo y estadístico-interpretativo, y se sirve del esquema de adaptabilidad y predictibilidad y otras diferentes metodologías para analizar los entornos externo e interno.

Luego de realizar un análisis FODA, se concluye que las principales estrategias llegan a través de la generación de una cultura más fuerte en innovación y digitalización, el plan de economía circular, el de ingreso a Lima, el de optimización tributaria y el de gestión del talento.

Palabras clave: *ISM; competitividad; adaptabilidad y predictibilidad; innovación y digitalización*



Abstract

This research work presents the different variations that the beverage industry to which Industria San Miguel [ISM] belongs to is going through, and how the company should develop more capabilities to strengthen its competitiveness to double sales and achieve minimum profitability of 14%. To this end, the document uses descriptive and statistical-interpretive analysis and uses the adaptability and predictability scheme and other different methodologies to analyze external and internal environments. After carrying out a SWOT analysis, it is concluded that the main strategies come through the generation of a stronger culture in innovation and digitalization, the circular economy plan, the entry to Lima, the tax optimization and the management of the talent.

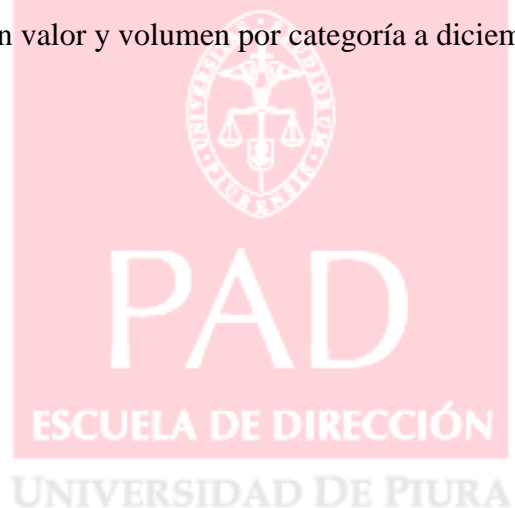
Keywords: *ISM; competitiveness; adaptability and predictability; innovation and digitalization*



Tabla de contenido

Índice de tablas	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción.....	1
Capítulo 1. Análisis externo.....	3
1.1. Análisis político	3
1.2. Análisis económico.....	3
1.3. Análisis legal.....	5
1.4. Análisis del consumidor.....	8
1.4.1. Tendencias del consumidor.....	8
1.4.2. Tendencia digital.....	10
Capítulo 2. Análisis de la industria.....	11
2.1. Análisis del consumo en el hogar	11
2.2. Análisis de la industria.....	12
2.2.1. Proyecciones de la industria.....	13
2.2.2. Factores críticos de éxito	14
2.3. Canales de distribución.....	15
2.3.1. Evolución de los canales	15
2.3.2. Peso del canal en bebidas.....	16
2.4. Análisis de Porter.....	17
2.5. Análisis de la competencia	19
Capítulo 3. Industria San Miguel.....	23
3.1. Antecedentes	23
3.2. Responsabilidad social.....	24
3.3. Calidad	24
3.4. Marcas.....	25
3.5. Posición competitiva.....	28
Capítulo 4. Diagnóstico de ISM: modelo de adaptabilidad y predictibilidad.....	31
4.1. Capacidad evaluativa interna	31
4.2. Estructura de ISM	38
4.2.1. Sistemas de dirección.....	39
4.3. Capacidad evaluativa externa	40

Capítulo 5. Análisis FODA	45
Capítulo 6. Estrategias FODA y planes de acción.....	47
Capítulo 7. Cambios en el modelo de negocio.....	53
7.1. Cambios en la capacidad evaluativa	53
7.2. Cambios en la capacidad evaluativa interna	54
Conclusiones	57
Bibliografía	59
Apéndices	61
Apéndice 1. Tipos de canales.....	61
Apéndice 2. Responsabilidad social de ISM.....	63
Anexos	65
Anexo 1. Dimensión del mercado de las bebidas no alcohólicas, a junio de 2019.....	65
Anexo 2. Participación en valor y volumen por categoría a diciembre de 2018.....	66



Índice de tablas

Tabla 1. Principales indicadores macroeconómicos	5
Tabla 2. Evolución de ventas en millones de litros y valor 2015/2018/junio 2019	13
Tabla 3. Proyecciones de la industria al 2022	14
Tabla 4. Crecimiento por empresa a junio de 2018.....	19
Tabla 5. Cultura de ISM.....	36
Tabla 6. Valores	37
Tabla 7. Estilo de dirección.....	38
Tabla 8. FODA: oportunidades	45
Tabla 9. FODA: amenazas	45
Tabla 10. FODA: fortalezas	46
Tabla 11. FODA: debilidades.....	46
Tabla 12. Estrategias FO	47
Tabla 13. Estrategias DO	48
Tabla 14. Estrategias FA	49
Tabla 15. Estrategias DA	49
Tabla 16. Planes de acción de Cultura	50
Tabla 17. Planes de acción de Valores	50
Tabla 18. Planes de acción de Estilos de dirección.....	51

UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. PBI del mundo y de Perú	4
Figura 2. Demanda interna por zonas, 2017-2019	5
Figura 3. Consumo de bebidas en los hogares. Auditoría en hogares IT país	11
Figura 4. Consumo de bebidas industriales en los hogares. Auditoría agosto 2019	12
Figura 5. Canales de distribución	15
Figura 6. Peso del canal en la facturación de bebidas a junio 2019	16
Figura 7. Esquema de Porter	17
Figura 8. Centros operativos ISM	23
Figura 9. Los cuatro pilares de RSE de Industria San Miguel	24
Figura 10. Calidad ISM	25
Figura 11. Las marcas de ISM	25
Figura 12. Matriz de prioridad de inversión por marca	28
Figura 13. Diagnóstico	31
Figura 14. Estructura de ISM	39
Figura 15. Cambios en el modelo de negocio de ISM	53

Introducción

Industrias San Miguel¹ o ISM nació en el año 1987, en la localidad peruana de Ayacucho. Sus fundadores y hoy accionistas son Don Jorge Añaños y Tania Alcázar. ISM surgió como un emprendimiento familiar con la creación de Kola Real, una marca de gaseosas que revolucionó la industria de bebidas en el Perú y la hizo crecer en más del 1,000%. Kola Real, “la bebida del precio justo”, se basa en ofertar productos de calidad a precios hipercompetitivos. Con los años, ISM fue lanzando al mercado diferentes marcas, como Cielo —que también masificó la categoría de aguas— y otras más que buscan masificar el consumo de bebidas dentro de cada segmento al que apuntan. Los últimos 28 años marcaron una etapa de crecimiento y de competencia ardua en la industria; sin embargo, los últimos dos años han contraído el crecimiento y al sector de una manera más agresiva, debido a las tendencias de consumo y a leyes impuestas por el Gobierno. Estos cambios en el entorno exigen a las empresas nuevas formas de competir y cambios constantes que les permitan ser más rentables y efectivas en la aplicación de sus estrategias para atraer a un consumidor cada vez más exigente y responder a las amenazas que se presentan.

Es por ello que el presente trabajo no tiene como objetivo analizar las estrategias de las marcas en específico, sino hacer un diagnóstico interno y externo de Industria San Miguel para poder llegar a plantear estrategias definidas y recomendar las modificaciones para su modelo de negocio en vistas de cumplir con la meta que tiene propuesta hacia el año 2021.

¹ La industria de las bebidas en el Perú ha variado fuertemente en los últimos años. La presencia de un consumidor más sofisticado, un gobierno cambiando las condiciones tributarias y una competencia agresiva hace más relevante la revisión constante de la estrategia y el modelo de negocio de la empresa. La principal motivación que me llevó a realizar este trabajo de investigación es, no solo aplicar los conocimientos aprendidos en el MBA del PAD, sino también ser protagonista de los cambios propuestos para la mejora y el éxito de ISM. A pesar de que la empresa tiene diez marcas, en este estudio me refiero a la estrategia macro de ISM. Este trabajo se inició en el año 2018; por ello, es posible que algunas variaciones hayan afectado a la empresa y a su entorno, pero estudiados posteriormente no alterarán el resultado.

Capítulo 1. Análisis externo

1.1. Análisis político

En el año 2018, el país eligió a nuevas autoridades regionales, provinciales y distritales con tendencia de izquierda, destacando las provincias de Puno, Moquegua, Arequipa y Tacna —las principales zonas de ISM—. Esta perspectiva puede complicar la gobernabilidad del país de cara a las elecciones de 2021.

El 2019 es un año políticamente más tranquilo que el 2018, con una gran debilidad en el marco institucional, político y judicial, que necesita reformas urgentes y profundas. Sin embargo, se percibe solidez en el marco institucional económico: Banco Central de Reserva [BCR], Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], Superintendencia de Banca y Seguros [SBS].

El cambio de gobierno que dio lugar a la presidencia del Sr. Martín Vizcarra presenta un nuevo panorama político para el país. Si bien es un gobierno aparentemente más estable, se presenta un congreso fragmentado por la derrota del fujiaprismo. Esta realidad está entorpeciendo la agilidad de la ejecución del plan de gobierno, lo que repercute en el desarrollo económico del país. Esto no solo ha desatado una lucha de poderes, sino que se han emitido y están en camino varias reformas y proyectos de leyes que afectan a la industria de bebidas. Una de ellas, vigente desde este año, es la que modifica el Impuesto Selectivo al Consumo [ISC], subiéndolo de 17% a 25% *ad valorem*.

Por otro lado, el proyecto de ley presentado por el Gobierno para adelantar las elecciones al 2020 es respaldado por siete de cada diez ciudadanos, originando escenarios poco prometedores para la economía del país en los próximos meses y generando incertidumbre en el sector privado.

Sin embargo, a pesar de la crisis política que resta capacidad de gestión al Gobierno, se espera que para este segundo semestre exista un mayor riesgo regulativo y de escalamiento de conflictos sociales, la ejecución de obras públicas se recuperará gradualmente y los grandes proyectos de infraestructura seguirán avanzando a ritmo lento.

1.2. Análisis económico

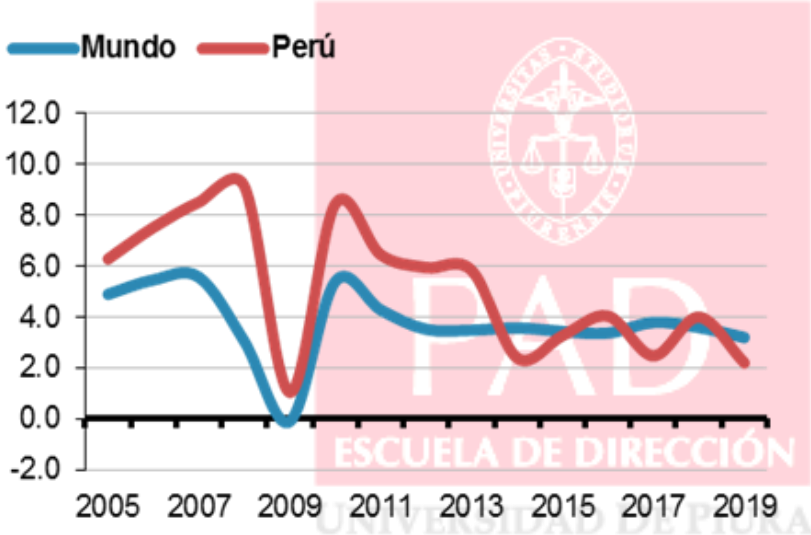
A pesar de proyectarse una mejora en la economía, el Gobierno está muy presionado por recuperar sus niveles de recaudación debido al déficit fiscal. Es por ello que medidas como

incrementar el ISC fueron tomadas en el 2018, pero se espera que continúe modificando los escenarios con ese impuesto, lo que genera incertidumbre para el sector de las bebidas.

Para el año 2019, el rendimiento de la economía se acentúa con los posibles riesgos de conflictividad social que afectarán el desarrollo de proyectos mineros equivalentes al 1.4% del PBI y la producción en otros sectores.

La economía peruana crece menos que la economía mundial. Según el Fondo Monetario Internacional [FMI], el BCR y Apoyo Consultoría los últimos años el PBI mundial se ha mantenido en un casi 4%, mientras que el PBI de Perú ronda en el 2% para este último semestre. El crecimiento del PBI peruano en el 2019 no será el esperado ni el que se necesita para reducir la pobreza (ver la Figura 1). No se avizoran medidas para revertir esta tendencia.

Figura 1. PBI del mundo y de Perú



Fuente: Apoyo Consultoría (2019b).

Los principales indicadores macroeconómicos para los años 2018 y 2019 muestran que la economía va desacelerándose debido, principalmente, a la caída en la inversión pública y privada (ver la Tabla 1). Sin embargo, la demanda interna crece en 2.6 puntos. El tipo de cambio se mantendrá estable o dentro de rangos aceptables, pues hay variaciones por el conflicto económico entre EE. UU. y China.

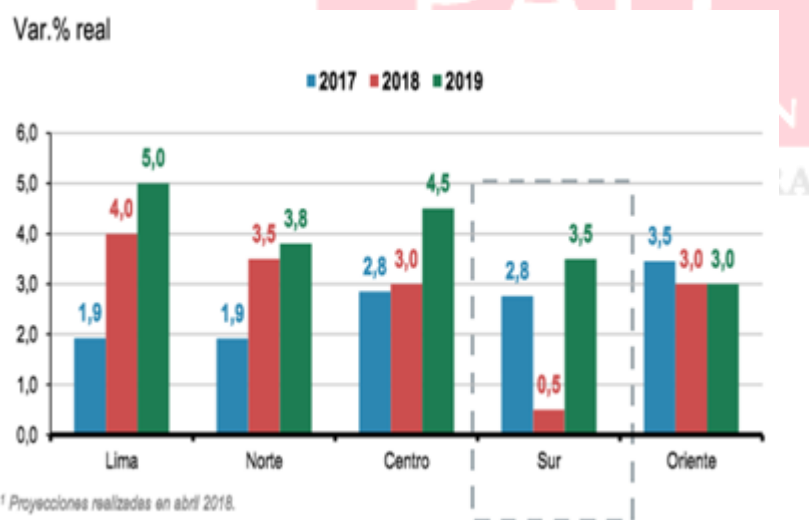
Tabla 1. Principales indicadores macroeconómicos

INDICADOR	UNIDAD	2018	2019
PBI	Var. % real	4,0	2,2
Demanda interna ²	Var. % real	3,9	2,6
Inversión privada	Var. % real	4,4	2,0
Inversión pública	Var. % real	6,8	-1,5
Consumo privado	Var. % real	3,6	3,0
Crédito ³	Var. % nom	9,1	7,0
Tipo de cambio ³	S/ por dólar	3,38	3,38
Tasa de referencia del BCR ³	%	2,75	2,25

Notas: Las proyecciones de 2019 fueron realizadas en agosto del mismo año. ²Demanda interna: sin inventarios; incluye el consumo público. ³Fin de período.
Fuente: Apoyo Consultoría (2019c).

Con respecto a la demanda interna, se puede ver que, si bien es impulsada por Lima, el crecimiento mayor llegará por la región centro-sur (ver la Figura 2). En este caso, las regiones son las que más están creciendo, demostrando que hay oportunidades para la industria.

Figura 2. Demanda interna por zonas, 2017-2019



Fuente: Apoyo Consultoría (2019a).

1.3. Análisis legal

El año 2018 muestra un panorama muy dinámico en cuanto a leyes y decretos legislativos. Estos son los principales decretos que afectan a la industria de bebidas.

1. Se implementó el Decreto Legislativo N° 1385, que sanciona la corrupción en el ámbito privado. Sanciona la obtención de beneficios indebidos y actos de corrupción cometidos por funcionarios de empresas privadas.
2. Se modificó el Artículo 16. TUO del Código Tributario, atribuyendo responsabilidad a quienes hayan sido colaboradores para diseñar o llevar a cabo actos, situaciones o relaciones generadores de evasión o de ocultamiento de información.
3. Se aprobó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. A la industria de las bebidas esto le afecta especialmente en el nivel de azúcares.
4. Ley que garantiza el derecho a la información de los consumidores con respecto a los alimentos preparados por las cadenas de comida rápida. Todo establecimiento de comercialización de comida rápida debe exhibir en su menú la información respecto de las calorías del producto que ofrece. También debe mostrarse por lo menos una versión del menú en escritura macro tipo y en sistema Braille.
5. Ley que regula la publicidad de alimentos, dar acceso informativo de los porcentajes de calorías, grasas saturadas, grasas trans, azúcares, sodio, proteínas y otros ingredientes de las comidas y bebidas rápidas. Se pretende incluir los alimentos preparados, por considerar que no es suficiente advertir sobre los alimentos procesados.
6. Ley de protección a las personas con diabetes, mediante la difusión de información nutricional de los alimentos preparados bajos en sodio, azúcar, grasas saturadas, grasas trans y otras indicaciones importantes para resguardar la salud de estas personas.
7. Ley que obliga a facilitar información sobre los riesgos del consumo de bebidas energizantes combinadas con bebidas alcohólicas y otras sustancias que puedan causar daño a la salud.
8. Ley que crea la Autoridad Nacional de Alimentos Procesados y Fármacos, con el objeto de estudiar, determinar y reglamentar la fusión de la Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA], Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas [DIGEMID], Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA] y el Organismo Nacional de Sanidad Pesquera [SANIPES].

9. Creación de un canon hídrico y un fondo especial para la utilización de cuencas y cabeceras en actividades productivas.
10. Se plantea una ley para promover y establecer estándares mínimos de calidad para la adquisición de alimentos, cosméticos y productos de limpieza por las entidades del Estado. Esta iniciativa se presenta en la línea de propuestas que viene manejando el Frente Amplio y cuyos objetivos y planes de trabajo han priorizado el agua y sus usos industriales.
11. Proyecto de la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional, que regula el acceso de todas las personas a alimentos suficientes, inocuos y nutritivos, así como a tener una población debidamente informada y adecuadamente educada en temas nutricionales para una vida saludable.
12. Ley de Retorno de Envases Usados, que promueve instaurar un sistema de devolución de envases de plástico, latas, cartones, etc., para su reutilización. El Ministerio del Ambiente está analizando una nueva normativa para el reciclaje de plásticos, vidrios y otros materiales.
13. Ley de Promoción y Fomento de la Alimentación Escolar, que reconoce el derecho de los niños de contar con seguridad alimentaria nutricional. Además, propone incorporar los quioscos, cafetines y comedores escolares como parte de los espacios en los que se deben implementar la alimentación y los hábitos alimenticios saludables. Por otro lado, considera liberar los centros y espacios educativos de publicidad de productos alimenticios que no cumplan con los estándares de alimentación saludable.
14. Un decreto del Poder Ejecutivo incrementó el impuesto selectivo al consumo de 17% a 25% para las bebidas de menos de 6g por cada 100ml de azúcar, y para aquellas de menos o igual que esa cantidad se mantendría en 17%. En el año 2019 se hizo una modificación adicional que establece una nueva tasa del 12% para las bebidas con 0.5g de azúcar por cada 100ml de bebida.
15. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, instando a que los fabricantes de PET para bebidas incluyan este tipo de plástico reciclado en al menos el 15% de la cadena productiva.

1.4. Análisis del consumidor

1.4.1. Tendencias del consumidor

Hoy en día, el consumidor se ha vuelto más sofisticado y exigente con las empresas y los productos que consume, siendo las siguientes las diez principales tendencias en el mercado de consumo:

1. Consumidores más considerados y conscientes

Consumo de productos que ofrezcan mayor bienestar.

Consumidores que influyen a otros en la búsqueda de productos de empresas responsables y éticas.

Preocupación por el bienestar animal.

2. Consumidores encontrando el JOMO²

Desean tener más control de su tiempo, establecer sus límites y ser selectivos en sus actividades.

Los *millennials* buscan empoderarse.

Buscan actuar libremente, enfocándose en lo que desean y disfrutan.

3. Juntos digitalmente

El internet móvil acelera la interacción y facilita la colaboración.

La creciente comodidad relacionada con compartir amigos, ubicación y actividades lleva a encontrar nuevas formas de relacionarse, de manera remota.

4. Vivir solos

Aumentan los hogares unipersonales.

5. Agnósticos con respecto a la edad

Los *baby boomer* son la generación que más menosprecia la edad.

Un nuevo tipo de consumidores que desean productos que los ayude a mantenerse jóvenes de cuerpo y mente.

Desean verse y sentirse mejor.

² El movimiento JOMO (*joy of missing-out*) promueve la alegría de disfrutar lo que uno hace en el momento, en lugar de estar triste por lo que no puede hacerse.

6. Consumidores expertos

Más exigentes e informados. Si no están satisfechos, la gente lo sabrá.

7. Autosuficientes

Pueden cuidarse por sí mismos.

Adoptan y consumen sin consultar.

Usan aplicaciones y crean y diseñan sus productos.

8. Demandan inmediatez

Quieren todo para hoy.

Buscan experiencias sin problemas.

9. Regresan a lo básico por un tema de estatus

Consumidores que buscan productos auténticos y diferenciados.

Están pasando a la simplicidad, autenticidad e individualidad.

Buscan productos más naturales y ecológicos.

10. Empuje a un mundo libre de plásticos

Consumidores que protestan por el uso irresponsable del plástico.

Por otro lado, las principales preocupaciones de los consumidores peruanos, ligadas a los factores primordiales de riesgo pensando en su salud, lleva a analizar cuál es el nivel de preocupación para cada condición de salud (extremadamente/muy preocupado).

Existe preocupación sobre la salud, que varía según la edad. Ocupa un lugar destacado la preocupación de los jóvenes acerca de la diabetes, y esta se debe a la influencia familiar (abuelos, padres, etc.). Luego siguen, en orden de importancia, el estrés, el sobrepeso y la obesidad, el colesterol alto y la salud visual. El consumidor está reemplazando el consumo de productos envasados por alimentos frescos y naturales.

El futuro de la nutrición humana se reforzará con tecnología y ciencia para responder a las nuevas demandas de los consumidores.

- Belleza: “Quiero comer alimentos que me hagan lucir lo mejor posible, alargar la juventud o verme joven”.
- Resistencia: “Quiero alimentos y bebidas que me ayuden a rendir al máximo. Debo avanzar”.
- Obesidad: “Quiero sentirme satisfecho por más tiempo. No quiero subir de peso”.

- Emocional: “Quiero que lo que como o bebo me haga más feliz, reducir estrés, la depresión”.
- Practicidad y nutrición: “Quiero darles a mis hijos alimentos saludables mientras disfrutan de comer”.

1.4.2. Tendencia digital

- El consumidor tiene más poder gracias a los datos, la tecnología móvil y las redes sociales.
- Nacimiento del *on the go shopper*, por ejemplo, el *Amazon go* “sin colas”.
- Las empresas del rubro bebidas no han invitado al consumidor a crear con ellas a través de estas herramientas, cuando hoy, parte de los procesos de innovación y éxito en los nuevos lanzamientos en otras industrias han reducido sus riesgos y tienen mayor compromiso gracias a ellas.
- Hoy los pagos se hacen con celular o transferencias, sin POS.
- Nuevos modelos de nuevas tecnologías que la industria está empezando a aprovechar, como la inteligencia artificial, *machine learning* para la predictibilidad, *big data*, impresión 3d, internet de las cosas.

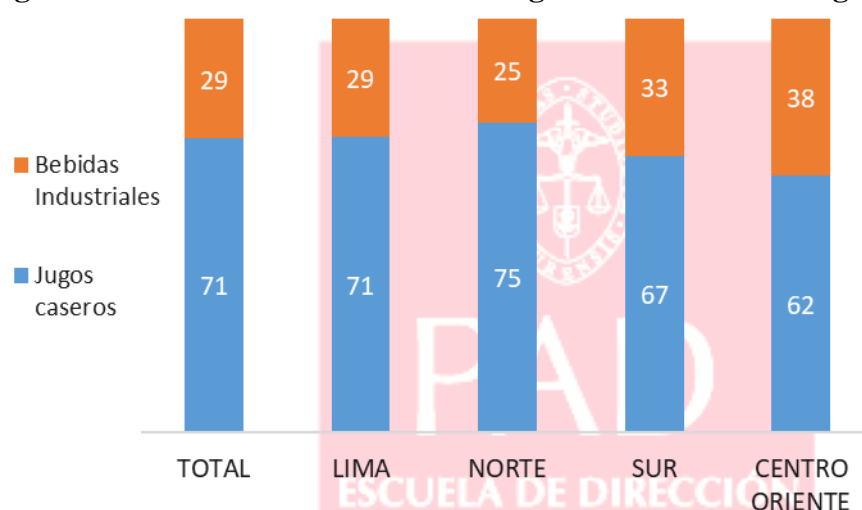


Capítulo 2. Análisis de la industria

2.1. Análisis del consumo en el hogar

En la Figura 3 se puede observar que las bebidas industrializadas han perdido participación. En el año 2018 representaron solo el 29% del consumo de bebidas en el hogar. En el norte es donde se nota una menor participación de las bebidas industriales. Esto se debe al alza de precios y el cambio en las tendencias de consumo. El ama de casa considera más natural lo que prepara en el hogar, como jugos caseros o refrescos. La importancia de las bebidas industrializadas se contrae al incorporar el volumen de jugos caseros.

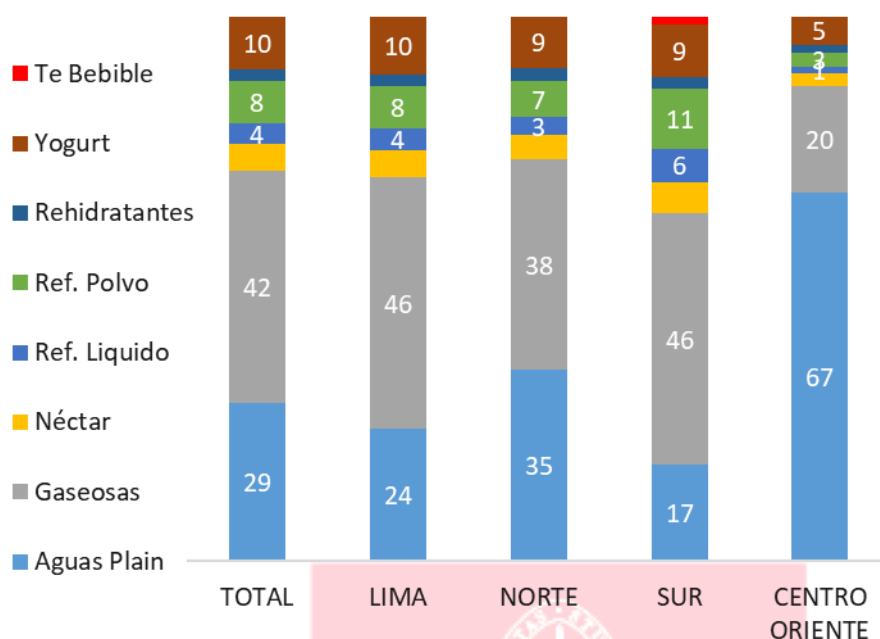
Figura 3. Consumo de bebidas en los hogares. Auditoría en hogares IT país



Fuente: Kantar World Panel (2018).

En lo que respecta a las bebidas industriales, la categoría de carbonatadas o gaseosas es la que predomina en el consumo en el hogar, seguida del agua, yogur, refrescos en polvo y otros. La Figura 4 muestra que a las nuevas categorías de bebidas *ready to drink* les tomará tiempo para quitar espacio a productos como el yogur o el refresco en polvo. Por otro lado, las empresas están compitiendo cada vez más por espacios más pequeños en el estómago del consumidor, creando productos para nichos más estrechos. Un dato interesante es que el agua ya tiene una participación relevante en la zona del centro-este, donde existe la oportunidad de desarrollar mucho más las otras categorías de productos.

Figura 4. Consumo de bebidas industriales en los hogares. Auditoría agosto 2019



Fuente: Kantar World Panel (2019).

2.2. Análisis de la industria

La industria de bebidas decreció en 11.5%, el valor decreció en 9.9 % y el precio se incrementó en 2%. Esto ocurrió debido a la modificación del ISC en mayo de 2018, por la cual las bebidas pasaron del 17% a 25%. En abril de 2019, si bien el volumen de la industria decreció en 1.8%, en valor creció un 3% y en precio 5.6% con respecto al año 2018. Esto muestra una recuperación de la industria, pero los márgenes siguen mermados.

La industria de las bebidas es atomizada. Existen más de 30 marcas en el país y está compuesta por ocho categorías. La Tabla 2 muestra la evolución de la industria en ventas, en millones de litros, desde el 2015 al 2018, y la comparación de enero a junio de 2019. Se observa que la categoría de gaseosas decreció a partir del año 2017, y que dicha caída de ventas se acentuó en el 2018 debido al efecto del ISC. Las aguas también se estancaron un poco en los últimos años, pero en lo que va de 2019 hay una clara recuperación de la industria, especialmente por el efecto del ISC y los octógonos. En junio ya había crecido el 13% acumulado con respecto al año 2018. Las categorías de jugos en general están cayendo, especialmente la de *citrus*, que muestra una tendencia decreciente desde 2016. Las categorías de isotónicos, aguas saborizadas, *energy drinks* y té cayeron en el 2018 y no muestran una recuperación a inicios de 2019. Si se habla del valor de la industria, se puede observar que en el año 2017 decreció en valor, pero esta caída se acentuó en el 2018 con el incremento del ISC.

Hay una ligera recuperación en el 2019, sobre todo mayor a la de litros, debido al aumento de precios del 2018. En el Anexo 1 se puede observar el peso de cada categoría en función del precio y crecimiento.

Tabla 2. Evolución de ventas en millones de litros y valor 2015/2018/junio 2019

AÑO 18 -15

EVOLUTIVO MM LT				AVANCE ENERO - JUNIO							
TT CATEGORIAS	TT 2015	TT 2016	% VAR	TT 2017	% VAR	TT 2018	% VAR	YTD 2018	YTD 2019	% VAR	CRECULT AÑOS
VENTAS VOLUMEN LITROS (000)	1,773,957	1,881,278	6.0%	1,814,656	-3.9%	1,649,482	-9%	911,974	926,015	1.5%	7.0%
BEBIDAS GASEOSAS	1,015,429	1,057,212	4%	1,006,150	-5%	916,448	-9%	497,250	496,913	-0.1%	-10%
AGUAS	459,621	509,685	11%	509,403	0%	480,430	-6%	272,941	307,808	13%	5%
JUGOS RTD NECTAR	102,707	109,515	7%	102,451	-6%	87,773	-14%	47,399	39,063	-18%	-15%
JUGOS RTD STILL (CITRUS)	97,446	88,674	-9%	79,939	-10%	64,465	-19%	36,985	29,093	-21%	-34%
JUGOS ISOTONICOS	72,922	75,479	4%	67,062	-11%	59,052	-12%	33,815	34,054	1%	-19%
AGUA SABORIZADA	14,842	20,132	36%	26,786	33%	20,218	-25%	11,615	8,900	-23%	36%
ENERGY DRINKS	6,351	14,421	127%	14,445	0%	14,032	-3%	7,624	7,440	-2%	121%
TE LISTO	4,638	6,160	33%	8,420	37%	7,062	-16%	4,346	2,749	-37%	52%

EVOLUTIVO VALOR				AVANCE ENERO - JUNIO							
TT CATEGORIAS	TT 2015	TT 2016	% VAR	TT 2017	% VAR	TT 2018	% VAR	YTD 2018	YTD 2019	% VAR	CRECULT AÑOS
VENTA EN VALOR	4,534,637	4,761,248	5.0%	4,727,068	-0.7%	4,431,057	-6%	2,389,937	2,456,394	4.5%	-2.3%
BEBIDAS GASEOSAS	2,843,323	2,965,874	4%	2,937,468	-1%	2,784,607	-5%	1,486,603	1,559,499	4.9%	-2%
AGUAS	700,112	754,492	8%	777,931	3%	734,219	-6%	411,842	466,283	13.2%	5%
JUGOS RTD NECTAR	343,242	370,622	8%	355,592	-4%	341,752	-4%	173,119	167,003	-3.5%	-0.4%
JUGOS RTD STILL (CITRUS)	208,198	182,362	-12%	172,098	-6%	145,184	-16%	78,812	73,523	-6.7%	-30%
JUGOS ISOTONICOS	280,630	285,281	2%	256,989	-10%	229,467	-11%	129,875	133,849	3.1%	-18%
AGUA SABORIZADA	46,098	61,785	34%	82,936	34%	62,476	-25%	36,736	27,697	-24.6%	30%
ENERGY DRINKS	92,952	117,553	26%	112,662	-4%	105,762	-6%	56,647	56,690	0.1%	14%
TE LISTO	20,082	23,279	16%	31,392	35%	27,590	-12%	16,301	11,850	-27.3%	37%

Fuente: Copyright por Nilsen 2019b. Reimpreso con permiso.

2.2.1. Proyecciones de la industria

La industria proyecta recuperarse y crecer en los siguientes años. La categoría con mayor crecimiento sería el agua embotellada —con 6%—, seguida del té y *energy drinks*, mientras que las de menor crecimiento serían las carbonatadas, jugos y *sport drinks* (ver la Tabla 3). La tendencia de un estilo de vida sana y las normativas para el consumo de productos saludables están afectando el comportamiento de compra de la categoría

- Crece el consumo de aguas *plain* (incrementando el volumen de la categoría).
- Crece ligeramente el consumo de gaseosas (bebida asociada a la indulgencia).
- Disminuye el consumo de jugos néctares (debido a la percepción de falta de naturalidad. Muestra crecimientos del 1% anual).
- Disminuye el consumo de aguas saborizadas y refrescos líquidos.

Este cambio en las tendencias se ha visto más marcado por la introducción de los octógonos en los empaques.

Tabla 3. Proyecciones de la industria al 2022

% DE CRECIMIENTO						
categoria	2017	2018	2019	2020	2021	2022
agua embotellada	12%	4%	6%	6%	6%	6%
carbonatadas	-6%	-2%	1%	2%	2%	2%
jugos	-3%	-4%	1%	1%	2%	2%
RTD Tea	10%	6%	6%	5%	5%	5%
Energía Drinos	9%	3%	5%	5%	6%	6%
Sport Drinks	-1%	-3%	1%	1%	1%	2%

MILLONES DE LITROS							
categoria	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
agua embotellada	637	713	742	782	826	874	927
carbonatadas	1,555	1,459	1,424	1,443	1,469	1,498	1,531
jugos	382	372	357	362	367	373	379
RTD Tea	76	83	88	93	98	103	109
Energy Drinks	30	32	33	35	36	38	40
Sports Drinks	141	140	136	137	139	141	143

Fuente: *Copyright* por Euromonitor International 2019. Reimpreso con permiso.

2.2.2. Factores críticos de éxito

- **Distribución.** Las bebidas son productos cuya venta es por impulso. La distribución es el principal *driver* crítico en la industria. El 80% de la industria es canal tradicional (bodegueros) y la dispersión de los puntos de venta es muy amplia y costosa.
- **Marcas.** Si bien hoy en día los consumidores son menos leales a las marcas y más abiertos para experimentar, la construcción de marca es importante para el consumo de un producto y, cuando es masivo, la inversión en la marca es alta.
- **Innovación.** El sector de las bebidas es una industria muy dinámica y va cambiando constantemente. Por eso, la innovación se convierte en un factor clave, no solo para generar una disrupción en el mercado capturando oportunidades, sino para responder a las necesidades del consumidor que cada vez es más exigente.
- **Eficiencias operativas.** Las sinergias y eficiencias en costos son clave para ser competitivo en una industria, sobre todo donde los precios de los productos son menores

que la media de Latinoamérica, los *retailers* ganan más poder de negociación y la competencia es cada vez más agresiva.

- **Inversión en activos en el punto de venta.** Es vital para desarrollar la venta por impulso y para que pueda capitalizarse la inversión en *marketing*, y lograr el crecimiento en ventas del producto, debido a que las marcas ya existentes realizan inversiones millonarias para acaparar los espacios del punto de venta. Es por ello que invertir en activos no es una opción, sino un deber en la industria.

2.3. Canales de distribución

2.3.1. Evolución de los canales

La Figura 5 muestra la evolución de los canales de distribución del 2019 con respecto al período anterior, y cómo están divididos en el sector de consumo masivo (ver el Anexo 2).

Como se puede observar, el canal tradicional (bodegueros) es el que prima en la industria con un 61.8 % de participación. El segundo es el de *self service*, como supermercados, con un 30.3% de peso, seguido de farmacias y *on premis*.

Figura 5. Canales de distribución



Fuente: Copyright por Nilsen 2019a. Reimpreso con permiso.

Si se analiza la evolución de cada canal en el último año, se puede observar que el tradicional es el único que, si bien ha tenido un incremento en precios, no ha ganado volumen ni valor. Por otro lado, el canal *self service*, como supermercados, sí ha crecido, no solo en volumen sino también en valor y precio. Esto se debe a la mayor cantidad de promociones y ofertas que se hacen a través de estos canales, sumado a los precios y costos competitivos que

pueden tener frente a una bodega y a la apertura de nuevos formatos de tiendas que compiten contra la bodega tradicional. De igual manera sucede en el canal *farma*, donde se observa que ha habido un incremento en precios mayor incluso al canal tradicional, lo cual se refleja en incremento de valor y debido a las promociones en volumen.

La tendencia en el canal *retail* está enfocada en el *e-commerce* debido a que esta está tomando impulso junto con los cambios digitales. El canal de autoservicios proyecta un crecimiento más agresivo, ya que las tiendas de descuento y de conveniencia plantean un crecimiento agresivo mayor de 300 tiendas por año. Esto recibirá un impulso porque piensan incursionar en provincias también (ver el Apéndice 1).

Por otro lado, las bodegas seguirán perdiendo terreno frente a las tiendas de descuento y la apertura de más tiendas de *cash and carry* como Economax y Makro, que piensan crecer en un promedio de tres a cuatro tiendas en este año.

2.3.2. Peso del canal en bebidas

El canal de autoservicios ganó participación, llegando a representar el 13% de la facturación de bebidas en 2019. Por otro lado, el canal tradicional contrajo su participación, pasando de 79.7% a 78.8% debido, en parte, al incremento del ISC a las bebidas y a las estrategias que implementó el canal de autoservicios. Finalmente, el canal *on premise* permanece estable en participación, representando el 6.5% de la facturación al final del año (ver la Figura 6).

Figura 6. Peso del canal en la facturación de bebidas a junio 2019

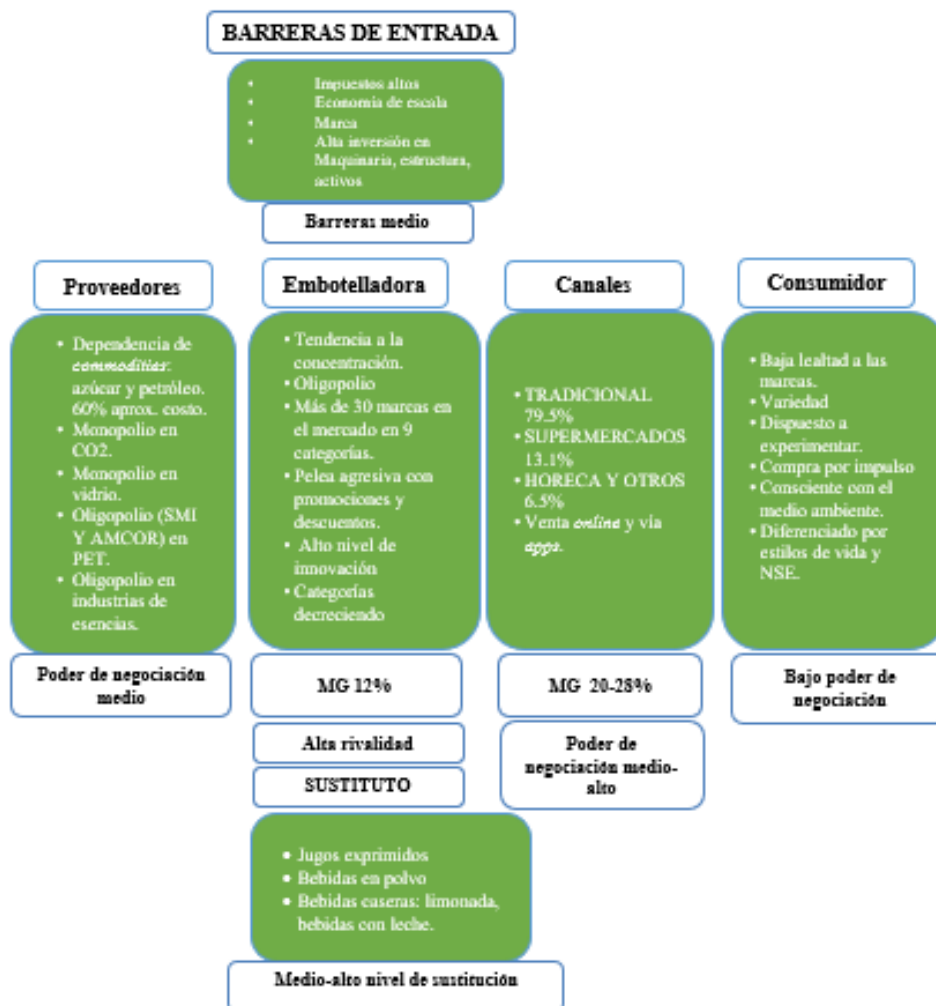


Fuente: Copyright por Nilsen 2019c. Reimpreso con permiso.

2.4. Análisis de Porter

La industria de las bebidas se ha vuelto cada vez más competitiva y las empresas buscan innovar y atraer a un consumidor cada vez más exigente. La Figura 7 describe esta industria en Perú.

Figura 7. Esquema de Porter



Fuente: elaboración propia.

Barreras de entrada. Medio

Actualmente, la industria paga no solo el ISC que llega a ser casi un 25%, sino que enfrenta cada vez más retos y leyes que aumentan el costo de producción y venta de los productos. Ante esto, es importante tener economías de escalas para ser competitivos. La marca también es importante, ya que, si bien el consumidor no es tan leal como en épocas anteriores, la recordación de marca es relevante ante una compra espontánea en el punto de venta. El nivel de recordación afecta en un 70% la decisión de compra en dichos puntos. Por otro lado, las

inversiones en el punto de venta son cada vez mayores. Invertir en murallas de valor en estos puntos se hace imperativo, ya que cada vez hay más productos para espacios reducidos que necesitan ser expuestos en el punto de venta.

Proveedores. Poder de negociación medio

Las bebidas dependen de los *commodities* como azúcar y resina. Si bien los precios varían con el mercado, son más competitivos por volumen y de ahí la importancia de ganar volumen. Por otro lado, la cantidad de proveedores de los diferentes insumos son pocos, incluso monopolios como en el CO2 y el vidrio que son costosos o difíciles de comprar fuera del País.

Sustitutos. Nivel de sustitución medio-alto

En los niveles socioeconómicos más bajos se da un mayor nivel de sustitución, principalmente porque los precios pueden migrar a otras categorías y también a las bebidas en polvo que son rendidoras. Por otro lado, la tendencia a consumir productos saludables y el hecho de que el consumidor considera a los productos industriales no tan sanos hace que en el hogar se incremente el consumo de bebidas como limonadas o se pueda optar por productos como leche y jugos.

Competencia. Alto nivel de rivalidad

La competitividad en la industria es vital, debido a la agresividad de inversión y promociones en el punto de venta. Si bien hay gran variedad de marcas en el mercado, la participación se concentra en cuatro grandes empresas. La categoría de gaseosas casi no crece y las demás categorías decrecen, excepto el agua. Hay empresas que intentan “*comoditizar*” más el agua entrando a precios bastante bajos, y los *retailers* hoy crean más marcas blancas.

Canales. Poder de negociación medio-alto

El nivel de poder de negociación es medio-alto debido a que, si bien el canal principal es el tradicional, al ser la competencia agresiva es necesario una mejor propuesta. Por otro lado, el canal de supermercados está quitando espacio a ese canal y está creciendo muy rápido, lo que incrementa su poder de negociación. Finalmente, el hecho de que estén desarrollando más marcas blancas aumenta, también, su ventaja al negociar.

Consumidor. Bajo poder de negociación

La industria de las bebidas tiene una demanda elástica, lo que la hace sensible a los precios. Por otro lado, la lealtad del consumidor a las marcas es baja. Está más dispuesto a experimentar y necesita una propuesta de valor muy atractiva que atraiga su atención. Es cada vez más demandante y desea productos con mayor valor agregado a precios competitivos. Pide una alta disponibilidad del producto; si no encuentra un producto, lo cambia por otro en el punto de venta.

2.5. Análisis de la competencia

La industria está compuesta por pocos jugadores en el mercado. Los principales son Arca Continental con Coca cola, Ajeper, San Miguel Industrial, Backus y CBC, que maneja las marcas de Pepsi y sus propias marcas. El crecimiento de cada categoría en las principales empresas del sector se puede ver en la Tabla 4.

Tabla 4. Crecimiento por empresa a junio de 2018

	TT TOTAL	YTD17	YTD18	% VAR
MM LT		1,046,981	925,951	-12%
VALOR		2,686,785,681	2,417,789,102	-10%

PESO NEGOCIO – COMPETENCIA MM						
CATEGORIAS	TT NEGOCIO	YTD18	COCA COLA	AJEPER	ISM	PEPSICO
GASEOSAS	504,463	54%	77%	24%	46%	72%
AGUA	277,730	30%	16%	45%	43%	15%
NECTAR	47,952	5%	4%	7%	1%	1%
AGUA S S A B O R	11,666	1%	2%	0%	1%	5%
ISOTONICOS	34,366	4%	1%	10%	1%	7%
ENERGIZANTES	7,742	1%	0%	3%	1%	0%
STILL DRINKS	37,543	4%	0%	10%	6%	0%
TE RTD	4,488	0%	0%	1%	1%	0%
TOTAL	925,951	100%	100%	100%	100%	100%

CRECIMIENTO CATEGORÍA – COMPETENCIA MM LT						
CATEGORIAS	TT NEGOCIO	%VAR YTD	COCA COLA	AJEPER	ISM	PEPSICO
GASEOSAS	504,463	-10%	-11%	-14%	0%	-2%
AGUA	277,730	-13%	-27%	-9%	6%	20%
NECTAR	47,952	-12%	-16%	-1%	5%	45%
AGUA S S A B O R	11,666	-27%	-26%	-67%	-17%	-16%
ISOTONICOS	34,366	-15%	-5%	-14%	12%	-29%
ENERGIZANTES	7,742	3%	-94%	6%	9%	-97%
STILL DRINKS	37,543	-15%	NEW	-12%	-7%	-61%
TE RTD	4,488	-8%	NEW	-14%	-17%	0%
TOTAL	925,951	-12%	-14%	-10%	2%	-3%

Fuente: Copyright por Nielsen 2017. Reimpreso con permiso.

En el corte a junio de 2018 que presenta la Tabla 4, se observa que la industria ha decrecido en litros 12% y en valor 10%. Esta caída se debe al ISC y a las subas de precio en el sector. Arca Continental decreció en 14%, siendo la caída más fuerte para aguas y gaseosas. La caída de aguas se debe a un factor diferente para Arca, y tiene que ver con la mayor competencia en aguas y a la percepción de sabor y calidad que tiene San Luis para el consumidor. Esto ha sido mejor capitalizado por las otras marcas de agua, a pesar de que la categoría no ha mostrado crecimiento en el 2018 (-6%). Ajeper, por su lado, decreció en todas las categorías, menos en energizantes, llegando a tener un decrecimiento total del 10%. CBC muestra crecimiento en aguas y néctares, debido al mayor empuje en el lanzamiento de su marca de agua San Carlos, que ingresó a precios agresivos (50 céntimos). Sin embargo, en 2018 terminó con un rendimiento negativo. ISM, por su lado, sí mostró un mejor rendimiento ante la coyuntura, con un crecimiento total del 2%. Esto se debe, principalmente, a que las gaseosas mantuvieron su

volumen impulsado por los formatos *on the go* y debido a la diferencia en precio que tiene en la categoría de gaseosas con respecto a la competencia. Por otro lado, creció en aguas un 6%, principalmente capitalizando la caída de agua San Luis.

Arca Continental – Coca-Cola

Arca Continental es una empresa de origen mexicano que actualmente produce y distribuye los productos de Coca-Cola en México. Hoy concentra la operación de Perú, con la compra de las acciones que pertenecían al antiguo productor Lindley.

Estrategia

Arca Continental busca rentabilizar al máximo su cadena de valor, impulsar el retorno y su cartera de productos saludables.

U\$S 100 millones de inversión durante 2018 y U\$S 20 millones de inversión en retornables para 2019

- Abril 2018 – Inauguración CD Villa El Salvador. Objetivo: demanda creciente en distritos del sur de Lima (16,000m²).
- Expansión de la planta Arequipa.
- Mejoras en instalaciones de Iquitos.
- Foco en el empoderamiento del sistema logístico (remodelaciones, instalaciones nuevas y sistema de transporte).
- Profesionalización del canal Detalle. Continúa con televenta.

Fusión de portafolio para crear nuevas bebidas con foco en la reducción de azúcar e innovación

- En el año 2020, el 50% de su portafolio concentrará productos sin o reducidos en azúcar.

Compra de línea *Hot Fill* para extender la capacidad del portafolio

Objetivo: desarrollar productos NO carbonatados.

Marcas con más acción social “Imagen de Marca *Masterbrand*”

Su objetivo de reciclaje para el año 2030 es convertirse en un líder de acción social.

Arca Continental compra al 99.78% Peru Beverage – U\$S 507 millones.

Foco en atender de manera consistente el punto de venta.

Plan bodega siglo XXI

8,000 mil equipos de frío y 800 puntos de venta fueron activados como bodega siglo XXI.

Reviven la marca Crush con formulación veraz, sin comunicar en etiqueta en formato 450ml a S/.1 sol. Para competir con ISM y AJE en gaseosas.

Introducción de la nueva marca Benedictino.

La introducción de Benedictino se ha hecho con la finalidad de atacar la posición de Cielo de forma directa.

CBC

Es una empresa de origen guatemalteco que distribuye los productos de Pepsico y también tiene marcas propias que busca difundir. Tiene una fuerte presencia en Centroamérica.

Estrategia

Quitar participación de mercado con acciones tácticas agresivas, portafolio rentable al canal e inversión en punto de venta. También está introduciendo productos de mayor volumen a menor precio.

- Renovación de imagen Pepsi: cambia color de marca más juvenil.
- Funcionamiento de segunda planta Ambev (Huachipa): produce Pepsi, San Carlos, 7up, Evervess, Concordia, Petit, Jugazzo, Squiz y Frutaris.
- Relanzamiento con fórmula reducida en azúcar de Concordia y Triple Kola para ofertar formato 450ml a s/.1 (no comunican la reducción; resaltan el contenido y el precio.
- Estrategia comercial: conquistar inicialmente la región norte.
- *Rebranding* agua San Carlos: ingresa con estrategia más por S/. 1 (750ml) y S/. 0.50 (500 ml).
- Soporta costo de distribución distribuyendo productos de otras empresas.

AJE

Aje es la empresa de ISM. Si bien comparte el mercado y tres marcas con ISM, como agua Cielo, KR y Sabor de Oro, tiene marcas propias que compiten con el portafolio de ISM a nivel nacional. Aje es una empresa con presencia en más de seis países y que ha logrado un crecimiento explosivo en varias categorías, como energizantes, rehidratantes, jugos, etcétera.

Estrategia

Se enfoca en masificar las categorías en los países donde está a través de una oferta de bajos precios y alto volumen. Hoy está cambiando la estrategia, creando también productos más saludables.

- Compra la empresa de la familia Paniso: marcas Vida, Isaac Cola y Perú Cola.

Con esta compra reduce el poder de negociación con el canal supermercados, cortándoles la maquila y mejora su presencia en el Sur chico.

- Lanzamientos con pruebas de productos constante

Aje focaliza la inversión en lanzamiento de nuevos sabores en las categorías *in and out*.

- Productos reducidos en azúcar

Todos los lanzamientos de Aje salen reducidos en azúcar o sin azúcar añadida, por ejemplo, Bio.

- Foco en mejorar valor

No solo con la compra de las otras marcas, sino que está intentando subir precios, sobre todo a través de los canales de menor valor, como supermercados y mayoristas. También está creando productos enfocados en otro segmento con mayor valor agregado.

- Baja inversión en medios

Frente a la de la competencia, la inversión en medios es baja.

- Proestabilización y consolidación en el mercado

En los últimos tres años, la empresa pasó por una situación económica difícil y por reestructuraciones. Está buscando mantener su posición y estabilizar su operación. Los gerentes a la cabeza son los accionistas.

- Responsabilidad social

A través de la Fundación da apoyo a la educación y a los pequeños agricultores del país para que sean sus proveedores.

Invirtió en el diseño de un proyecto de economía circular con “Cielo cuida Machu Picchu”.

Capítulo 3. Industria San Miguel

3.1. Antecedentes

“ISM nació en 1988, en la ciudad de Ayacucho, a iniciativa del matrimonio formado por Jorge Añaños y Tania Alcázar” (ISM, 2019b, párr. 1). En ese año lanzaron al mercado su “primer producto, Kola Real, la gaseosa que revolucionó el mercado de las carbonatadas en el Perú”. En 1993 abrieron “con éxito una planta de producción de gaseosas en la ciudad de Huaura para distribuir a las ciudades de la costa-centro” (ISM, 2019b, párr. 2). Luego, en enero del 2000, ISM se extendió hacia “Arequipa para consolidarse en toda la zona sur del país y norte chico de Lima” (ISM, 2019d, párr. 3) (ver la Figura 8), contando con 21 centros operativos en diez regiones en más de 200 ciudades del Perú. Dos años después, iniciaron su internacionalización exportando a Chile. Hoy en día tiene dos distribuidoras en Arica e Iquique.

Figura 8. Centros operativos ISM



Fuente: ISM (2019d).
Elaboración propia.

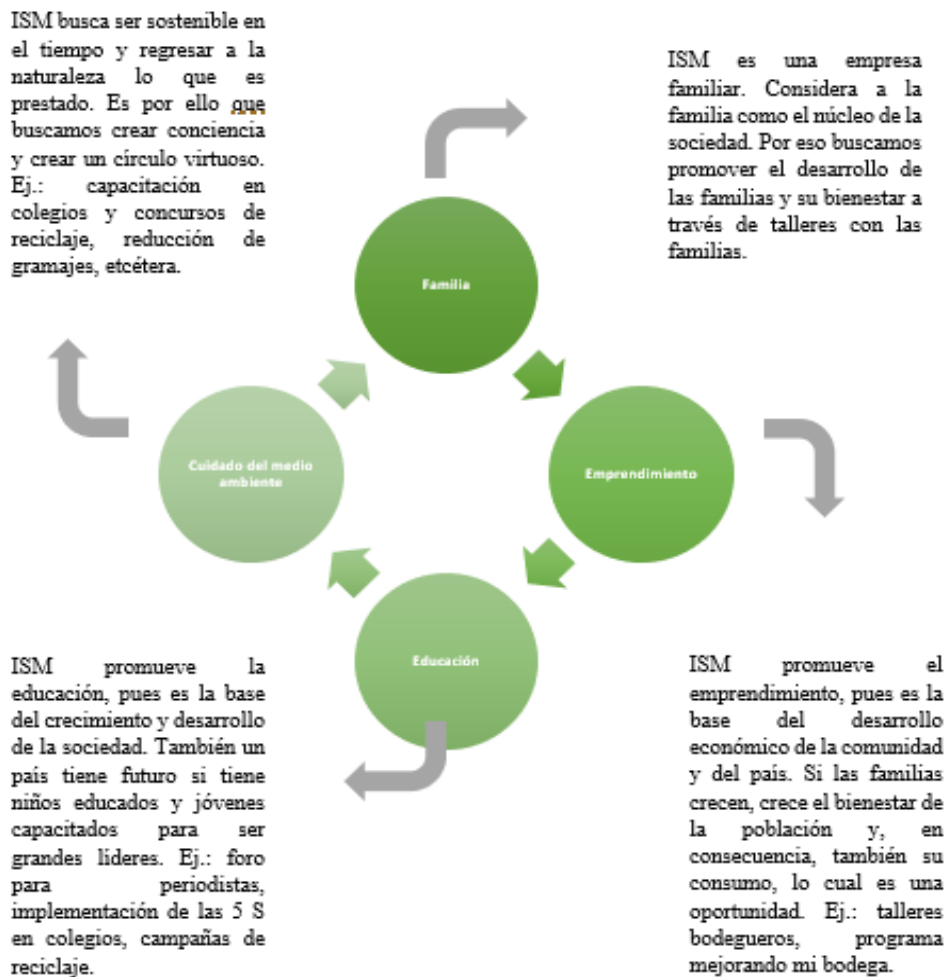
ISM da otro gran salto en su carrera internacional en el año 2005, con la inauguración de su primera planta de producción en República Dominicana, capturando el 42% del mercado de ese país.

“Fijando sus intereses en la expansión e internacionalización, abrió su cuarta planta productora y embotelladora, la segunda en el extranjero, ubicada en Salvador de Bahía, Brasil” (ISM, 2019d).

3.2. Responsabilidad social

La responsabilidad social es parte del ADN de ISM. Desde sus inicios, ISM ha promovido no solo el desarrollo económico de las zonas donde se ubica, sino también el desarrollo social. El vínculo con la comunidad es estratégico para tener un crecimiento mutuo y sostenible. Este vínculo se basa en cuatro pilares importantes para ISM, que se describen en la Figura 9.

Figura 9. Los cuatro pilares de RSE de Industria San Miguel



Fuente: elaboración propia.

3.3. Calidad

ISM no solo se esfuerza por lograr desarrollar sabores adaptados al paladar del consumidor, sino por darle productos de calidad. Por eso, ISM fue la primera empresa de bebidas peruana en implementar la ISO 9001 que vela por procesos que garanticen la calidad del producto, la ISO 14001 que busca que la empresa tenga prácticas y procesos que reduzcan su huella de

carbono, las OSHAS 18001, en beneficio de la salud ocupacional de sus colaboradores (ver la Figura 10) y, finalmente, la HACCP que garantiza la inocuidad de los productos.

Figura 10. Calidad ISM



Fuente: ISM (2019b).

3.4. Marcas

ISM cuenta con nueve categorías dirigidas a diferentes segmentos dentro de la industria (ver la Figura 11).

Figura 11. Las marcas de ISM



Fuente: ISM (2019a)

KR: “El sabor de la vida real”

Objetivo: objetivo de comunicación a jóvenes de 18 a 25 años del segmento socioeconómico CD. *Target* de activación: hombre y mujeres entre 18 y 35 años del segmento socioeconómico CD. Consumidores de 12 a 50 años.

Sabor: cola negra, piña, naranja, guaraná, limón y fresa.

Formato de presentación: vidrio retornable de 250ml, 200ml, PET 400ml, 1L, 1.3L, 2L y 3L.

Margen: 20%

Participación de mercado: 18%

Oro: “Momentos de oro “

Objetivo: objetivo de comunicación a jóvenes de 18 a 25 años del segmento socioeconómico CD. Objetivo de activación: hombres y mujeres entre 18 y 35 años del segmento socioeconómico CD. Consumidores de 12 a 50 años.

Sabor: cola amarilla.

Formato de presentación: vidrio retornable de 250ml, 200ml, PET 400 ml, 1L, 1.3L, 2L y 3L.

Margen: 20%

Participación de mercado: 6%

Cielo: “Eleva tu vida”

Objetivo: hombres y mujeres de 18 a 35 años del sector socioeconómico BC.

Versiones: con gas y sin gas.

Formato: 625ml, 1L, 2.5L, 7L, 20L

Margen: 20%

Participación de mercado: 50%. Líder del mercado.

Kriss: “Uniendo sabores”

Objetivo: objetivo de comunicación: adolescentes y jóvenes de 13 a 21 años del sector socioeconómico BC. Objetivo de activación: hombres y mujeres de 13 a 29 años del sector socioeconómico BC.

Sabor: *citrus punch* (naranja, mandarina y limón), *fruit punch* (granadilla, mango y maracuyá), *green punch* (pera, manzana y kiwi), *red punch* (fresa, plátano y piña).

Formato: 200ml (*citrus* y *fruit punch*), 450ml y 1.5L.

Margen: 20%

Participación de mercado: 39%.

Fruvi: “Más pulpa, más natural”

Objetivo: niños de 7 a 13 años del sector socioeconómico BC. Objetivo de comunicación: madres entre 25 y 40 años del sector socioeconómico BC.

Sabores: durazno y mango con 15% más de pulpa y sin preservantes.

Formato: vidrio descartable 200ml, 300ml y 1L.

Margen: 20%

Participación de mercado: 12%

Kero: “Exóticamente natural”

Objetivo: objetivo de comunicación: hombres y mujeres del segmento socioeconómico AB, entre 26 y 35 años. Objetivo secundario: jóvenes de 18 a 25 años del sector socioeconómico AB.

Sabor: fresa, piña y *camu camu* / naranja, piña y *camu camu* / *camu camu* / maíz morado, mix de frutas y *camu camu* / mango, maracuyá y *camu camu*.

Formato: vidrio no retornable de 475ml y 300ml.

Margen: 25%

Participación de mercado: 0.1%

Sline: “Disfruta tu línea, disfruta Sline”

Objetivo: objetivo de comunicación: hombres y mujeres del segmento BC. Objetivo de activación: hombres y mujeres hasta los 31 años.

Sabor: limón y piña.

Formato: PET de 200ml y 500ml.

Margen: 25%

Participación de mercado: 35%

Generade: “Supera tus límites”

Objetivo: objetivo de comunicación: hombres y mujeres de 18 a 35 años del sector socioeconómico BC. Objetivo de activación: hombres y mujeres de más de 36 años del sector socioeconómico BC.

Sabor: tropical, mandarina y mora azul.

Formato: vidrio descartable de 475ml y PET de 500ml.

Margen: 30 %

Participación de mercado: 25%

Drink T: “Ámate, quiérete, purifícate”

Objetivo: hombres y mujeres ente 18 y 35 del sector socioeconómico BC.

Sabor: limón y pera / manzana.

Formato: vidrio de 475 ml

Margen: 26 %

Participación de mercado: 58%. Líder del mercado.

360: “Lo puedes todo”

Objetivo: hombres y mujeres ente 18 y 35 del sector socioeconómico BC.

Sabor: frambuesa, guaraná y açai.

Formato: PET de 300ml, 450ml, lata de 355ml.

Margen: 30 %

Participación de mercado: 48%

3.5. Posición competitiva

En el Perú, el mercado de las bebidas tiene un atractivo medio, porque pocas marcas concentran la mayor participación de cada categoría y hay posibilidades de seguir creciendo mediante la innovación. Sin embargo, las regulaciones y los altos costos en el país hacen que esta industria no sea tan atractiva (ver la Figura 12) para entender la posición competitiva de las marcas de ISM en su territorio.

Figura 12. Matriz de prioridad de inversión por marca

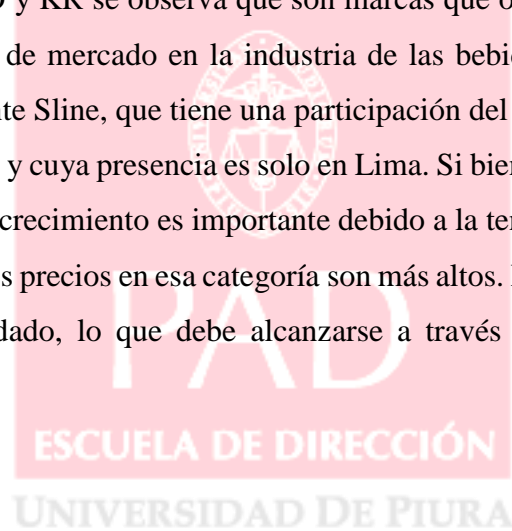


Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que las marcas Cielo, Drink T y Kriss son líderes en sus categorías. Estas marcas están llamadas a seguir innovando para hacer crecer el mercado. La innovación será el principal *drive* para impulsar estas categorías y que mantengan su liderazgo.

Por otro lado, marcas como Generade y Fruvi tienen una participación baja en un sector atractivo. Esto es debido a que están participando de las categorías con la tercera y la cuarta mejores participaciones en el portafolio de bebidas de la industria. Si bien ambos son productos competitivos, se encuentran en ese cuadrante debido a que necesitan una revisión de la estrategia en términos de empaque y, en el caso de Fruvi, requiere ganar en cuanto a masificación a través de otro tipo de presentación, ya que actualmente compite solo con vidrio. Si bien la recomendación es especializarse y mantener, en el caso de estas dos marcas se debe considerar replantear estrategias para capturar una mayor participación.

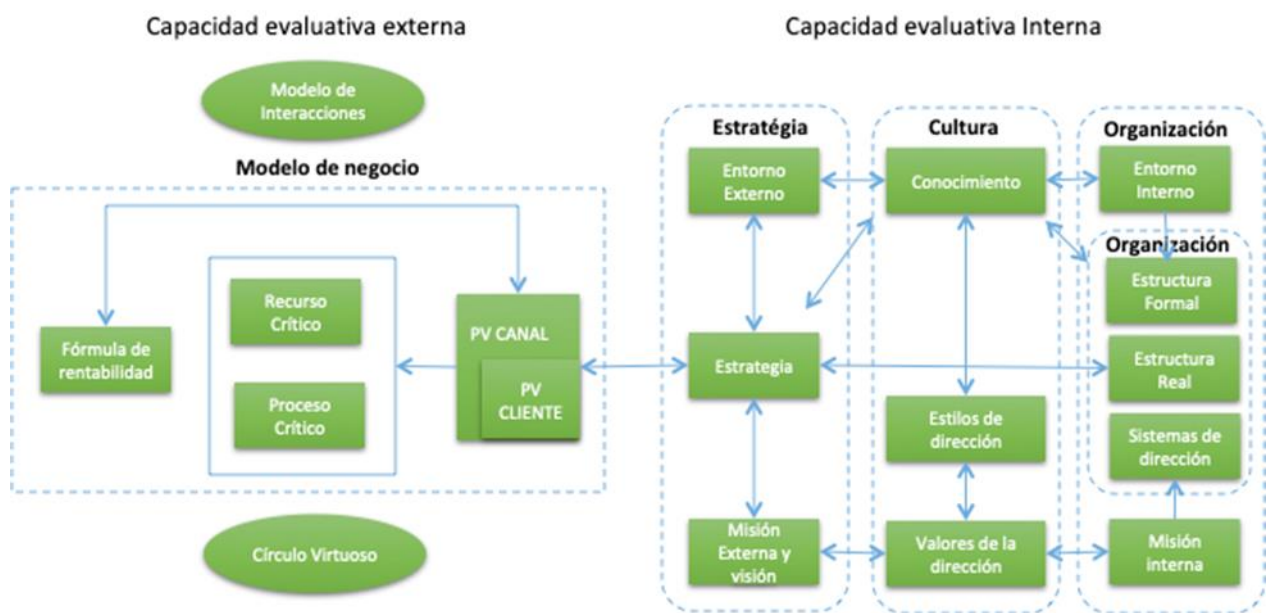
En el caso de ORO y KR se observa que son marcas que ocupan la tercera posición con el 24% de participación de mercado en la industria de las bebidas al año 2018. También se encuentra en ese cuadrante Sline, que tiene una participación del 35% en el sur, y Kero, que se dirige a un segmento alto y cuya presencia es solo en Lima. Si bien Kero tiene una participación pequeña, el potencial de crecimiento es importante debido a la tendencia a consumir productos más saludables y a que los precios en esa categoría son más altos. En este cuadrante la estrategia es crecer, pero con cuidado, lo que debe alcanzarse a través de un liderazgo en costos e innovación.



Capítulo 4. Diagnóstico de ISM: modelo de adaptabilidad y predictibilidad

El modelo de adaptabilidad y predictibilidad de ISM contempla un diagnóstico interno en el que se evalúa a la empresa en diferentes niveles, se establecen las brechas en base a los objetivos de la empresa y se presenta un plan de acción para reducirlas. Por otro lado, se interrelaciona con el modelo de negocio que repercute en cómo la empresa genera valor y resultados (ver la Figura 13).

Figura 13. Diagnóstico



Fuente: Bazán (2011).
Elaboración propia.

4.1. Capacidad evaluativa interna

Misión de ISM

La misión de ISM es democratizar el consumo de bebidas en los mercados y segmentos adonde llega, a través de producción y venta de productos de calidad y saludables a precios accesibles.

La misión de la empresa se traduce en los siguientes objetivos sociales:

- ISM busca hacer accesibles las bebidas de la mejor calidad y saludables a los segmentos a los cuales se dirige, especialmente de mediano y bajo poder adquisitivo. Una bebida de calidad y saludable no tiene por qué ser cara.
- ISM busca ser una empresa sostenible y que trascienda en el tiempo, ayudando a desarrollar las zonas y países donde tiene presencia y siendo responsable con el cuidado del medio ambiente.

Para cumplir con la misión, la empresa ha desarrollado un *know how* que ha hecho posible que logre los objetivos y sea exitosa.

Saber distintivo

A lo largo de estos 30 años, ISM ha desarrollado un *know how* con el que la empresa ha logrado éxito a nivel nacional e internacional. El saber distintivo de ISM se basa en los siguientes aspectos:

- Estructura horizontal y flexibilidad que permite tomar decisiones y actuar con rapidez.
- *Know how* en I+D, que se refleja en la creación de sabores adaptados al paladar del mercado.
- Gestión y uso eficiente de recursos.
- Capacidad de adaptación al entorno aplicando estrategias creativas y efectivas.

Elementos distintivos

ISM es una empresa familiar y destaca por ser uno de los casos de mayor éxito en la industria de las bebidas. Los elementos distintivos de ISM son:

- Familia Añaños Alcázar como símbolo de emprendimiento.
- Empresa nacional peruana con presencia en el extranjero.
- Cultura diferente

Visión de ISM

La visión de ISM es “ser una organización global que trascienda en el tiempo” (ISM, 2019b, párr. 3), a través del desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, y el cuidado del medio ambiente.

Para lograr la visión de la empresa, ISM requiere de diferentes elementos que, a su vez, afectan el modelo de negocio y estructura de la empresa. Estos elementos son los objetivos para cumplir la visión, las dimensiones que se requieren para hacerlo y la ventaja competitiva. A continuación, se presenta cada uno de ellos con los impactos que generan en la organización.

Objetivos fundamentales

- Meta de facturar 600 millones de dólares en 2021.
- Continuar con su expansión en América a través de la producción o la exportación.
- Incrementar la rentabilidad promedio de la empresa en 20%.

Impacto en ISM

- Se necesita estructura e infraestructura adecuadas para afrontar el crecimiento.
- Fortalecimiento e incremento de las exportaciones a otras operaciones.
- Evaluación de integraciones y sinergias adicionales en la empresa a nivel corporativo.

Dimensiones para cumplir con la visión

Para lograr el objetivo propuesto, se requiere:

- Apertura de la planta en Haití.
- Expansión del mercado dentro de Perú y desarrollo de canales.
- Desarrollo del mercado americano a través de las exportaciones.
- Potenciamiento de las exportaciones de Perú y Brasil.

Impacto de la dimensión en ISM

- Mayor inversión de capital y financiamiento para lograr el crecimiento.
- Mayores necesidades operativas de fondos.

- Refuerzo de cultura debido al incremento. Reto de trasladarlo a otros países con otras culturas (cómo hacerlo).
- Sucesión de los principales talentos de la empresa que liderarán los proyectos.

Ventaja competitiva

- La ventaja competitiva de ISM se basa en una estrategia *low cost* y poca diferenciación, dependiendo de la categoría.
- I+D. El producto se adapta al paladar local y la calidad del agua influye en el producto.
- Flexibilidad y rapidez. Cuenta con equipos multifunción para responder rápido al mercado.
- Distribución potente. Llega a cada rincón del territorio peruano. Fuerte en periferias.
- Cultura colaborativa. El vendedor de ISM vende; no es un “levantapedidos”.

Impacto en ISM

- Plan de retención del talento.
- Área de I+D potente que esté un paso adelante en tendencias.
- Incrementar el valor generado en la cadena a través de la introducción de productos nuevos.

Estrategia de ISM

- Posicionamiento de las marcas.
- Ofrece la mejor bebida con el mejor sabor y mejor oferta calidad-precio para cada segmento al que se dirige.
- Portafolio reducido en azúcar y con valor agregado.
- Alta disponibilidad.
- Marcas y productos multisegmento.

Propuesta de valor al consumidor

- Precios más baratos que la competencia. Índice de precio entre 100% y 60%, dependiendo de la categoría.

- Envase PET, principalmente.
- “La del precio justo en KR”.

Propuesta de valor al cliente

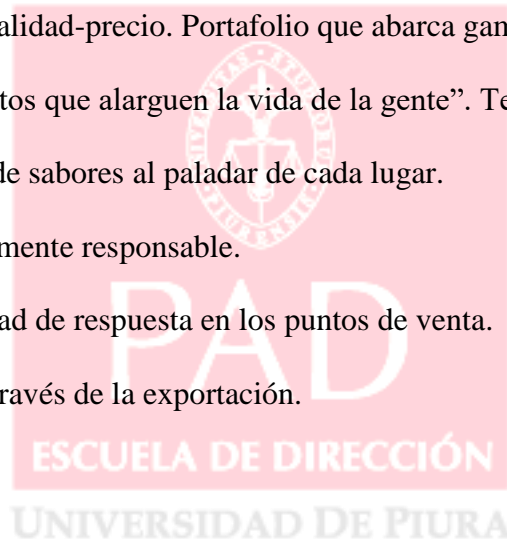
- Buen margen y alta rotación del producto en PVP (18%-25 %).
- Inversión en punto de venta (activos) y comercialización.
- Servicio al cliente (*call center*) / capacitación y plan de incentivo al bodeguero.

Estrategia

- Mejor opción calidad-precio. Portafolio que abarca gama alta, media y baja.
- Ofrece “productos que alarguen la vida de la gente”. Tendencia saludable.
- Adaptabilidad de sabores al paladar de cada lugar.
- Empresa socialmente responsable.
- Rápida capacidad de respuesta en los puntos de venta.
- Crecimiento a través de la exportación.

Cultura

1. *Know-kow*: rápida respuesta al mercado. Fuerza de ventas: no es un “tomapedidos”, es vendedor y pelea el puesto de venta.
2. Búsqueda de perfección en I+D. Adaptabilidad al paladar de cada mercado. El desarrollo tiene que ser el mejor del mercado.
3. Liderazgo cercano y colaborativo.
4. Control y seguimiento férreo de presupuestos.
5. Socialmente responsable y comprometida con los propios colaboradores y con la comunidad.
6. Foco en la mejora continua y la excelencia operacional.



La cultura de ISM es una de las claves para lograr con éxito la creación de valor en la empresa y cumplir con los objetivos; sin embargo, todavía existen brechas por subsanar (ver la Tabla 5).

Tabla 5. Cultura de ISM

Cultura	Brechas	Retos
1	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Sucesión más rápida para afrontar el crecimiento • Nuevos procesos
2	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo que crece y debe diversificar capacidades a alimentos. • Recurso escaso.
3	Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar inculcando una cultura de clan y escucha. • Reforzamiento en la inducción de los nuevos colaboradores.
4	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none"> • Costos ocultos no identificados en su totalidad.
5	En proceso / Medio	<ul style="list-style-type: none"> • Terminar de implementar los proyectos de economía circular. • Fundación Añños Alcázar.
6	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el reforzamiento de una cultura de mejora continua. • Revisión de procesos y sus eficiencias. Adaptabilidad.

Fuente: elaboración propia.

Valores

Los valores en ISM definen cómo se hacen las cosas y cómo se toman las decisiones. Por eso, es vital seguir manteniéndolos y reforzándolos con el crecimiento. A continuación, se enumeran los valores de la empresa, y la Tabla 6 describe las brechas que se encuentran en este aspecto.

“Liderazgo con cercanía” (ISM, 2019b, párr. 4).

“Innovación y versatilidad” (ISM, 2019b, párr. 5).

“Excelencia” (ISM, 2019b, párr. 6)).

“Integridad” (ISM, 2019b, párr. 7).

“Austeridad y sentido de pertenencia” (ISM, 2019b, párr. 8).

Tabla 6. Valores

Valores	Nivel	Retos
1	• Medio-alto	• Que se practique al 100% de colaboradores actuales. • Reducir la brecha con los colaboradores nuevos.
2	• Medio-alto	• Agilizar el proceso <i>go to market</i> reduciendo el tiempo de desarrollo hasta el lanzamiento, y lanzar más productos por año.
3	• Medio	• Seguir en el camino de la mejora continua sin descuidar la calidad en el proceso de crecimiento.
4	• Medio- alto	• Reforzar este valor en un proceso de crecimiento con más colaboradores, alineando a toda la organización.
5	• Medio	• Presupuesto 0 y seguimiento. • Hacer que las nuevas personas que trabajarán se identifiquen con la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Estilos de dirección

1. Cercanía al colaborador, al cliente y al consumidor.
2. Control
3. Delegación de toma de decisiones más amplia de cara a la venta.
4. Toma de decisiones participativa y consensuada. Solo decisiones controversiales las toman el gerente responsable o el gerente general.
5. Comunicación compleja por ser un sistema de empresas.
6. Transparencia/ética

El estilo para la gerencia es definido por el líder de la empresa y el equipo de gerencia. La Tabla 7 presenta una síntesis de los retos en cuanto al estilo de dirección.

Tabla 7. Estilo de dirección

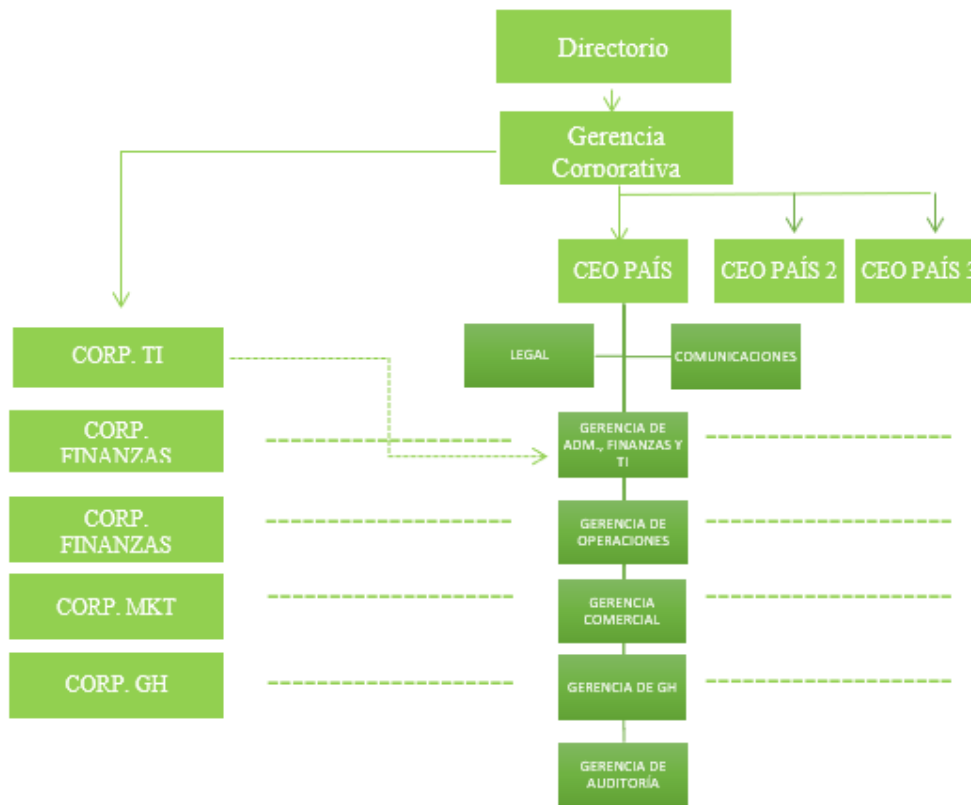
Estilo de dirección	Nivel	Retos
1	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none">• Que se viva y llegue al 100% de los colaboradores actuales. Reducir la brecha con los colaboradores nuevos.
2	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Adaptabilidad de procesos y puntos de control ante el cambio en el modelo.
3	Medio-alto	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo unificado con corporativo. Comités comerciales.
4	Medio	<ul style="list-style-type: none">• Lograr el alineamiento total de los planes en el sistema. Reducir la brecha de los procesos de aprendizaje de los nuevos directivos.
5	Medio	<ul style="list-style-type: none">• Simplificar la comunicación en el sistema y que sea más exacta.
6	Alto	<ul style="list-style-type: none">• Seguir fortaleciendo la cultura de transparencia y anticorrupción en ISM. Es importante seguir concientizando a la organización y más aún si la empresa está creciendo.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Estructura de ISM

ISM cuenta con un directorio conformado por ocho miembros, entre accionistas y asesores externos. El corporativo tiene el rol de crear sinergias y estandarizar las mejores prácticas en las operaciones. También cumple la función de promover la innovación y la mejora continua en ISM. Existen comités especializados que canalizan cada una de las oportunidades a través de las operaciones (ver la Figura 14). La Gerencia General de cada país es autónoma en la toma de decisiones dentro de los lineamientos del Directorio. La estructura es funcional y opera por unidades de negocios: la unidad de producción y venta de bebidas, y la de *real state*.

Figura 14. Estructura de ISM



Fuente: elaboración propia.



4.2.1. Sistemas de dirección

- ISM cuenta con un Área de Auditoría y Control Interno a través de la cual se promueven las políticas y se enfatiza en la auditoría de las actividades de control a todo el sistema.
- ISM cuenta con las ISOS, OSHAS y HACCP.
- Los gerentes y jefes tienen incentivos anuales en base a metas que se miden trimestralmente y se pagan anualmente según los resultados auditados. Estas evaluaciones están compuestas, primero, por los objetivos numéricos y de proyectos y, en segundo lugar, por el conjunto de habilidades blandas, que busca alinear a los líderes de la empresa a la cultura que esta desea desarrollar.
- Existen comités diferentes para poder hacer un adecuado seguimiento de los avances semanales y las planificaciones de abastecimiento de ventas. El Comité de Gerencia se reúne una vez a la semana.

- Los gerentes y jefes hacen supervisión en campo. La política de la empresa es estar siempre cerca de los clientes, consumidores y colaboradores.
- La forma de capacitación es mediante la rotación en los puestos, a nivel nacional e internacional. También funciona la universidad ISM *online*, que busca ayudar a todos los colaboradores a profundizar en los conocimientos.
- La fuerza de ventas y distribución tiene un modelo de comisión variable en función de las ventas y el cumplimiento de abastecimiento a los puntos de venta. Los mandos medios en ventas tienen un salario fijo y variable, dependiendo de la posición en la que estén. Ese variable es independiente del bono anual por objetivos.
- ISM se enfoca en la mejora continua a través del seguimiento de los paneles de gerencia y los círculos de calidad implementados en todas las unidades, plantas y oficinas. Ahí se revisan los problemas que surjan y se busca llegar a una solución efectiva. También se toma nota de las sugerencias de mejora para evaluar los cambios o proyectos.
- Actualmente se viene implementado el mantenimiento productivo total, *lean manufacturing*, Malcom Baldrige y otras metodologías que ayudan a mejorar la gestión de la empresa y su rendimiento.

4.3. Capacidad evaluativa externa

Modelo de negocio de ISM

La cadena de valor muestra las actividades de soporte y las de actividades clave para generar valor en la empresa. A continuación, se enumeran las actividades clave de cada área de apoyo en el Perú y en la corporación.

Actividades clave

Logística de entrada

- Insumos de calidad auditados por sistemas ISO y HACCP.
- Revisión de calidad al ingreso de insumos para ver que se cumpla con las características y estándares.
- Almacenamiento de insumos en condiciones aptas en los almacenes.
- Área de Cadena de Suministro que controla toda la cadena de abastecimiento, desde los insumos hasta que el producto llega al punto de venta.

Producción

Plantas estratégicamente ubicadas con abundante y buena calidad de agua.

- MOD de producción más barata por provincias.
- Procesos de control de calidad desde el inicio hasta el final del proceso.
- TPM /Six Sigma /Kaizen / círculos de calidad y mejora continua.
- Versatilidad en los cambios de formato.
- HCCAP, ISO 9001, 14001, OSHAS 18001.

Logística externa

- Facturación electrónica.
- Traslado de productos a *hubs* intermedios en temporada alta para abastecimiento a Chile y el sur.
- 21 COS en el norte chico y centro-sur del país.
- Exportaciones a Chile.
- Distribución tercerizada y propia.
- *Software* de toma pedidos *ad hoc*. 94,000 puntos de venta.
- Incentivos en pro del logro de objetivos de distribución.

Marketing y ventas

- Estrategia de potenciar la venta de terceros. Trabajo conjunto.
- Segmentación por canales.
- *Software* de toma pedidos *ad hoc*. 94,000 puntos de venta.
- Supervisión constante e incentivos en pro del cumplimiento de abastecimiento con calidad en la entrega.
- Variables por cumplimiento de objetivos y comisión de ventas para preventas.
- Cultura de supervisión y toma de decisiones descentralizadas en base a lineamientos para responder rápido al mercado.

- Menor gasto en *marketing*, más gasto en comercialización y activos en punto de venta.
- Gasto de *marketing* focalizado en regiones y ciudades (MKT. AD HOC).
- Fuerte trabajo de exhibición. Equipos secundarios que refuerzan en principales ciudades.
- Preventas multifunciones.

Servicio al cliente

- Actividades de fidelización al cliente. Programa de capacitación a bodegueros.
- Visita a plantas.
- *Call center* de recepción de quejas y otros.
- Cambio controlado de productos vencidos. En este punto las preventas buscan hacer rotar el producto o recogerlos antes del vencimiento para poder darle salida en otro lugar de mayor afluencia de clientes. Retiros regulares supervisados y retiros masivos una vez al año.

Actividades de soporte

Finanzas

- Ventas al contado no menores del 70% de la cartera total.
- Reparto de dividendos y búsqueda de financiamiento de bancos mundiales para inversión en proyectos nuevos.
- Finanzas centralizadas
- Venta de desmedros para su reutilización. Economía circular.

I+D y proyectos

- Foco en desarrollos mejores que la competencia.
- Alianzas estratégicas con empresas proveedoras para desarrollos de empaques y sabores.
- Estudios *ad hoc* de nuevos proyectos.
- Ejecución del plan de negocio y foco en la ejecución de proyectos organizacionales.

- Seguimiento y control de indicadores.

Gestión humana

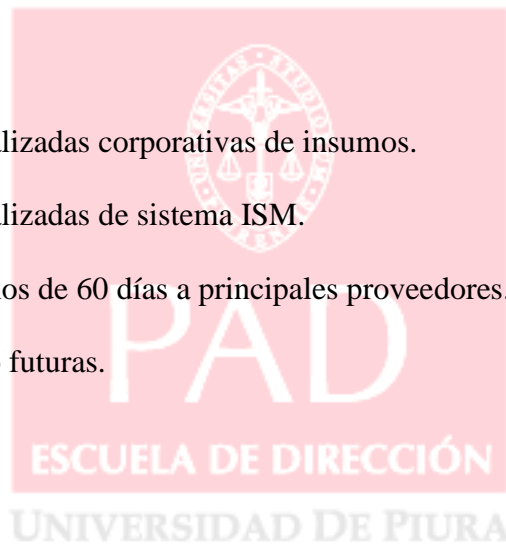
- Línea de carrera. Intercambio de colaboradores entre países.
- Fuerza de ventas capacitada, convenios de entrenamiento *ad hoc*, clínica de ventas, simulaciones.
- Plan de entrenamiento.
- Universidad ISM *online*
- Evaluación del desempeño. Cumplimiento de objetivos.

Logística

- Compras centralizadas corporativas de insumos.
- Compras centralizadas de sistema ISM.
- Pagos a no menos de 60 días a principales proveedores.
- Compras *spot* o futuras.

TI

- Sistemas SAP
- Sistemas de ventas integrados a clientes para tener data de ventas y de existencias.
- Proyectos en la nube.
- Toma de pedidos *ad hoc*. Pedidos y supervisión de ventas en tiempo real.



Capítulo 5. Análisis FODA

Para una descripción de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, ver las Tablas 8, 9, 10 y 11.

Tabla 8. FODA: oportunidades

Oportunidades	Impacto	Probabilidad	Objetivo
Bebidas <i>mix</i> crecen en participación.	Bajo	100%	Lograr un 50% de la participación de <i>mixers</i> .
ISC, 17% reducida y reducción del impuesto para las bebidas <i>zero</i> 12%.	Alto	100%	70% del portafolio debe ser cero.
Conexión y tendencia digital del consumidor y cliente no aprovechada por las empresas en su potencial.	Medio-alto	50%	Lograr un <i>engagement</i> mayor por marca. Lograr una mayor cantidad de lanzamientos exitosos. Reducir costos de la cadena de valor.
Consumidores dispuestos a probar y experimentar con nuevas alternativas saludables.	Medio	40%	Innovar en sabores para fortalecer portafolio de sabores y desconcentrar las categorías.
Canales de venta todavía no explotados en su totalidad por ISM (HORECA y canal moderno).	Medio-bajo	50%	Capturar un 30% de participación de la venta de bebidas en hoteles, restaurantes y cafeterías. Potencial de 182,412 millones de litros. Objetivo 54'723 millones de litros.
Marcas de consumo masivo que no tienen capilaridad. Distribuidores terceros.	Bajo	40%	Reducción en costos de distribución. 20% del costo actual.
Lima principal mercado.	Alto	100%	Ingreso a Lima rentable (5% el primer año).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. FODA: amenazas

Amenazas	Impacto	Probabilidad	Objetivo
Satanización de las bebidas gaseosas. Prohibición de las bebidas gaseosas en los colegios e instituciones debido al azúcar.	Medio	70%	Reducción de azúcar en bebidas 50% del portafolio. Nuevos sabores con ingredientes naturales.
Tendencia creciente al consumo del vidrio. Prohibición de venta del PET en lugares turísticos e instituciones.	Medio	90%	Mitigar y evitar crecimiento del formato de vidrio en gaseosas.
Gobierno con leyes populistas que pueden afectar a la industria inestable, cambiando las reglas de juego muy rápido.	Medio	20%	Mitigar riesgos de leyes que perjudiquen a la industria.
Crecimiento del canal supermercados, Tambo, Mass.	Bajo	100%	Tener presencia en canal y también fortalecer a los bodegueros. Buenos beneficios.
Desarrollo de marcas blancas.	Bajo	20%	Aplacar el crecimiento de marcas blancas a través de precios competitivos y <i>marketing</i> .
Ley Recurso Hídrico.	Medio	40%	Medir la huella hídrica. Eliminar riesgo de impuesto por uso de agua.
Incremento de precios en proveedores monopolio.	Bajo	90 %	Conseguir la mejor alternativa posible para frenar el incremento de precios o buscar alternativas de menor costo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. FODA: fortalezas

Fortalezas	Impacto	Objetivo
I+D	Alto	Fortalecer el plan de sucesión y adaptar estructura del área para afrontar crecimiento y diversificación.
Adaptabilidad	Alto	Rapidez en ejecución de estructura y más eficiencia en los procedimientos para poder cumplir con la estrategia.
Marcas líderes en su mercado. Té, agua.	Medio	Innovar dentro de esas categorías. Utilizarlas para impulsar la venta de otras categorías.
Más de 94 mil puntos de venta. Capilaridad de distribución.	Alto	Cómo aprovechar y seguir reduciendo los costos de la cadena a través de la optimización de procesos y tendencia digital.
Estructura ligera y rápida capacidad de respuesta.	Bajo	Trasladar el <i>know how</i> a los nuevos miembros que ingresen en pro del crecimiento.
Empresa familiar peruana. Orgullo de emprendimiento. Reputación.	Medio	Capitalizar para agregar más valor de marca a ISM.

Fuente: elaboración propia.



Tabla 11. FODA: debilidades

Debilidades	Impacto	Objetivo
Mercados de marcas compartidas limitado.	Medio	Crecer en ventas
KR precio justo, posicionamiento que se transfiere a las otras marcas. Marca ISM.	Bajo	Fortalecer la marca ISM como marca paraguas, y no KR.
Logística inversa	Medio	Mejorar los procesos de logística inversa al menor costo.
Participación baja en HORECA.	Alto	Cómo crecer en estos canales de manera rentable.
Marcas propias con poca participación en venta del portafolio.	Medio	Que ganen más participación en las ventas para diversificar los riesgos.

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 6. Estrategias FODA y planes de acción

Las estrategias y sus respectivos planes de acción se describen las Tablas 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18.

Tabla 12. Estrategias FO

	Normales	Ruptura	Objetivo	Planes
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Foco en innovación para hacer crecer el mercado de bebidas mix . Utilizando una marca secundarias que se desmarquen en precio y tenga cobertura nacional. 		El merado representa 3 '549,000 litros . Se piensa capturar el 35 pp de mkt share plazo 1 año-	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de I&D Trabajo en la estrategia por parte de MKT Evaluación económica para definir rentabilidad. Presentación de proyecto .
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Migrar portafolio a bebidas reducidas en azúcar o cero azúcar . 70% 		Reducción de pago de impuestos anual de más de 7 millones de soles. plazo 6 meses.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollos de I&d Testeos Armar proyecto de lanzamiento
Negocio		<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de bebidas funcionales enfocados : anti estrés , jugos fortificados . 	Lanzar productos que representen mínimo 2% de la venta de la industria. Con márgenes altos.	<ul style="list-style-type: none"> Detectar oportunidades de mercado nacional y de exportación. Armar proyecto I&D desarrollos y Evaluación económica lanzamiento
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer área de exportación EEUU , EUROPA , ASIA . 		Pasar de un 20% a un 25% de las ventas en exportación 1.er año . De 25 a 35 % 2do año .	<ul style="list-style-type: none"> Contratar un equipo especializado solo para exportaciones . Fortalecer relaciones a través de alianzas con comex , adex , Promperu . Participar de ferias de productos internacionales.
Soporte		<ul style="list-style-type: none"> Acelerar el plan de Digitalización de la empresa 	Fortalecer la estrategia de la digitalización . Reducción en costos .	<ul style="list-style-type: none"> Se contratará a una empresa especializada para el diagnóstico Se elaborará planes de desarrollo de cultura digital Ejecución de planes propuestos.
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Expandirnos a Lima 		Objetivo: lograr una participación de 5% de las ventas con una cobertura mayor a 50% en canal detallista.	<ul style="list-style-type: none"> Se trabajará con venta mixta Distribución tercerizada Canal detallista y mayorista principalmente. Después AASS Almacén tercero .
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Plan Omnicanalidad 		Implementar la venta a través de app.	<ul style="list-style-type: none"> Contratar a una empeea para diagnóstico y posibilidades de mejora . Alianza con star ups para los desarrollos de apps

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Estrategias DO

	Normales	Ruptura	Objetivo	Planes de acción
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Campañas agresivas para seguir creciendo en el mercado actual con portafolio propio e innovación en sabores. 		Duplicar la participación de las ventas de marcas propias en las ventas de ism. 10 al 20% de las ventas en 1 año.	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de imagen de 2 marcas Ingreso a lima con marcas propias Lanzamiento nuevos empaques . Fortalecimiento digital Inversión en activos y trade mkt agresivo .
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Ingresar de manera más agresiva a canales como horecas y retail . 		Canal supermercado represente 4 % de la venta . Horecas que represente 4 % . 1 er año	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en activos Fortalecer la estructura de fuerza de venta a Horecas . Negociaciones AASS desde Lima Venta de cuentas claves
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Televentas Mixta (s/. 2 '300,000 anual). 		Incrementar la efectividad de las ventas llegando a 18 mil puntos de venta inicial . Venta de 8'500,000 anual.	<ul style="list-style-type: none"> Se contratará a un tercero especialista para la implementación del piloto .
Soporte		<ul style="list-style-type: none"> Cobro vía celular . 	Mitigar el riesgo de robo en la cobranza de la venta. Implementarlo en 5 CO's clase A . 1 er año	<ul style="list-style-type: none"> Realizar convenio con bancos para usar sus apps. Implementar piloto en una ciudad . Armar procedimientos y políticas de control . Entrenamiento de la fuerza de distribución . Campaña de incentivo al pago vía celular.
Negocio		<ul style="list-style-type: none"> Plan de engagement en redes con el consumidor 	Fortalecer la cultura de innovación de la empresa y la cercanía de la empresa a los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> Se armará un laboratorio de innovación . Contratación de empresa tercera especializada en estrategia de mkt digital.
Negocio	Incrementar precios mediante la segmentación de clientes.		Incrementar la participación de valor de ISM .	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con el área de distribución las tablas de segmentación de bodegas . Análisis de precios por zonas y tipos de bodegas . Plan de incrementos y variación de precios por region , zona y tipo de cliente .
Negocio	Incrementar laparticipación de las marcas propias en el portafolio a través del marketing y lanzamientos de nuevos productos.		Incrementar la participación de las marcas propias en el mercado y en la participación de las ventas de la empresa. De 10 a 20%	<ul style="list-style-type: none"> Mayor inversión en marketing . Revisión previa de estrategia . Agilizar proyectos de innovación para incrementar la cantidad de lanzamientos . Refuerzo en punto de venta y actividades de degustación de marcas propias.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Estrategias FA

	Normales	Ruptura	Objetivo	Planes de acción
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar área de relaciones públicas . Trabajo de relacionamiento intensivo. 		<ul style="list-style-type: none"> Reducir el riesgo de que salgan leyes afectando la industria . 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de una persona para el manejo de relaciones públicas . Mayor participación en los eventos de las cámaras . Plan de comunicación para cada stakeholder .
Negocio		<ul style="list-style-type: none"> Integración vertical . Gas 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del Precio hasta en un 30% mínimo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con proveedores de máquinas . Evaluación del proyecto . Evaluar posibles proveedores de otro país .
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> Planes más agresivos de reducción de consumo de agua. 			
Negocio		<ul style="list-style-type: none"> Economía circular. 100% 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la Reputación de la empresa Cuidar el medio ambiente Mejorar las relaciones con los gobiernos regionales y alcaldes. Incrementar otros ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar a una empresa especialista para armar el proyecto . Alianzas con municipalidades para economía circular. Alianzas con el gobierno para invertir en educación. Alianzas con ONGs para dar más soporte al proyecto . Medición de la huella de carbono e Hídrica

Fuente: elaboración propia.



Tabla 15. Estrategias DA

	Normales	Ruptura	Objetivos	Planes de Acción
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Tetrapack / y rpet 		<ul style="list-style-type: none"> Reducir el rechazo del pet . Reemplazar el Pet teniendo alternativas para otros productos. 	<ul style="list-style-type: none"> I&D investigar de la maquina que produce agua en tetrapack. Hacer pruebas en plantas que estén funcionando . Implementar rpet de 30 . 2020 Usar más tetrapack para jugos .
Soporte	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer marca ISM como marca paraguas 		<ul style="list-style-type: none"> Aumentar la reputación de la empresa . Merco puesto 75 Dar respaldo de solidez y calidad a las marcas 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de medios par acampaña ISM Participación en eventos claves como CADE Realizar entrevistas y conferencias de prensa Alianzas con ministerios .
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de optimización y revisión de proceso de logística inversa 		<ul style="list-style-type: none"> Tener un mejor control del parque de envases de vidrio . Reducir el riesgo de pérdida 	<ul style="list-style-type: none"> Se contratará a una empresa tercera para poder ayudarnos a diagnosticar e implementar medidas de mejora. Se hará un plan de inversión en desarrollos del sistema para poder llegar a un mejor control del parque de botellas .
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Plan de reducción de huella Hídrica 		<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el consumo de Agua para producción de 1.8 lt a 1.5 lt 	<ul style="list-style-type: none"> Inversión en proyectos de reducción de consumo de agua .

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Planes de acción de Cultura

Cultura	Planes de acción
Búsqueda de perfección en desarrollos I+D. Adaptabilidad al paladar de cada mercado. El desarrollo tiene que ser el mejor del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del proceso <i>go to market</i> buscando eficiencias. • <i>Feedback</i> activo a través de redes con consumidores para acelerar el proceso de innovación y <i>engagement</i>. • Plan de formación focalizada en el Área de I+D. Ampliación del área y división por unidades de negocio.
Liderazgo con cercanía	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del programa especial en cultura. • Intensificar visitas al mercado manteniendo reuniones directas con clientes y colaboradores de cada nivel.
Control y seguimiento férreo de presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto 0. • Centralización de áreas.
Socialmente responsable y comprometido con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de 5 S extendido a familias y colegios. • Programa de reciclaje extendido a las familias y concurso de colegios. • Implementación de la medición de huella de carbono. • Creación de la Fundación Añaños Alcázar.
Foco en la mejora continua y excelencia operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procesos y sus eficiencias. Adaptabilidad. • TPM, LEAN SIX SIGMA, SMED, <i>benchmarking</i> industria mundial. • Mejorar la implementación de los círculos de calidad y mejora continua para que sean más eficaces. • Promover un espacio para la innovación en infraestructura.
Know-how: rápida respuesta al mercado. Fuerza de ventas no es un “tomapedidos”; es vendedor y pelea el punto de venta.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación <i>online</i> a través de la universidad ISM. • Foco en clínicas de venta <i>ad hoc</i> para nueva fuerza de ventas. • Programa de intercambios de preventas y supervisores en los centros operativos.

Fuente: elaboración propia.



Tabla 17. Planes de acción de Valores

Valores	Planes de acción
Liderazgo con cercanía	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del programa especial en cultura. • Intensificar visitas al mercado manteniendo reuniones directas con clientes y colaboradores de cada nivel.
Innovación y versatilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procesos que llevan tiempo. • Reducir los reprocesos a través de capacitación. • Programa de incentivo a la innovación interna.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con las implementaciones de TPM, KAIZEN. • Proyectos de digitalización. <i>Machine learning</i>. • Reforzamiento de los círculos de mejora continua.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del ISO 37001. • Manual de Ética, capacitación intensiva.
Austeridad y sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Programa 20 en cultura focalizado. • Implementar premios que fortalezcan la cultura.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Planes de acción de Estilos de dirección

Estilos de dirección	Planes de acción
Cercanía al colaborador, cliente y consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación del programa especial en cultura. • Intensificar visitas al mercado manteniendo reuniones directas con clientes y colaboradores de cada nivel. • <i>Coaching</i> para algunas jefaturas.
Control/uso eficiente de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de procesos. • Implementación de puntos de control en los procesos nuevos. • Programa de identificación de costos ocultos.
Delegación de toma de decisiones estratégicas local de cada al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación para empoderar a los nuevos jefes que ingresen en el proceso de crecimiento/reuniones de casuística.
Toma de decisiones participativa y consensuada. Solo decisiones controversiales las toma el gerente responsable o el gerente general.	<ul style="list-style-type: none"> • Se reducirán las brechas de los nuevos directivos a través de la capacitación en todos los niveles. <i>Soft</i> y metodológico. • Foco en que toda la alta gerencia dé el ejemplo.
Comunicación compleja por ser un sistema de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de canales alternativos que mitiguen contingencia. • Formalizar y reglamentar otros medios de comunicación alternativos. • Fortalecimiento de contratos legales.
Transparencia/ética	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de ISO 37001. Oficial de cumplimiento. • Plan integral de capacitación en todos los niveles. • Fortalecimiento del Área de Auditoría y Control Interno a través de nuevos miembros especializados. Capacitación a través de casuística.

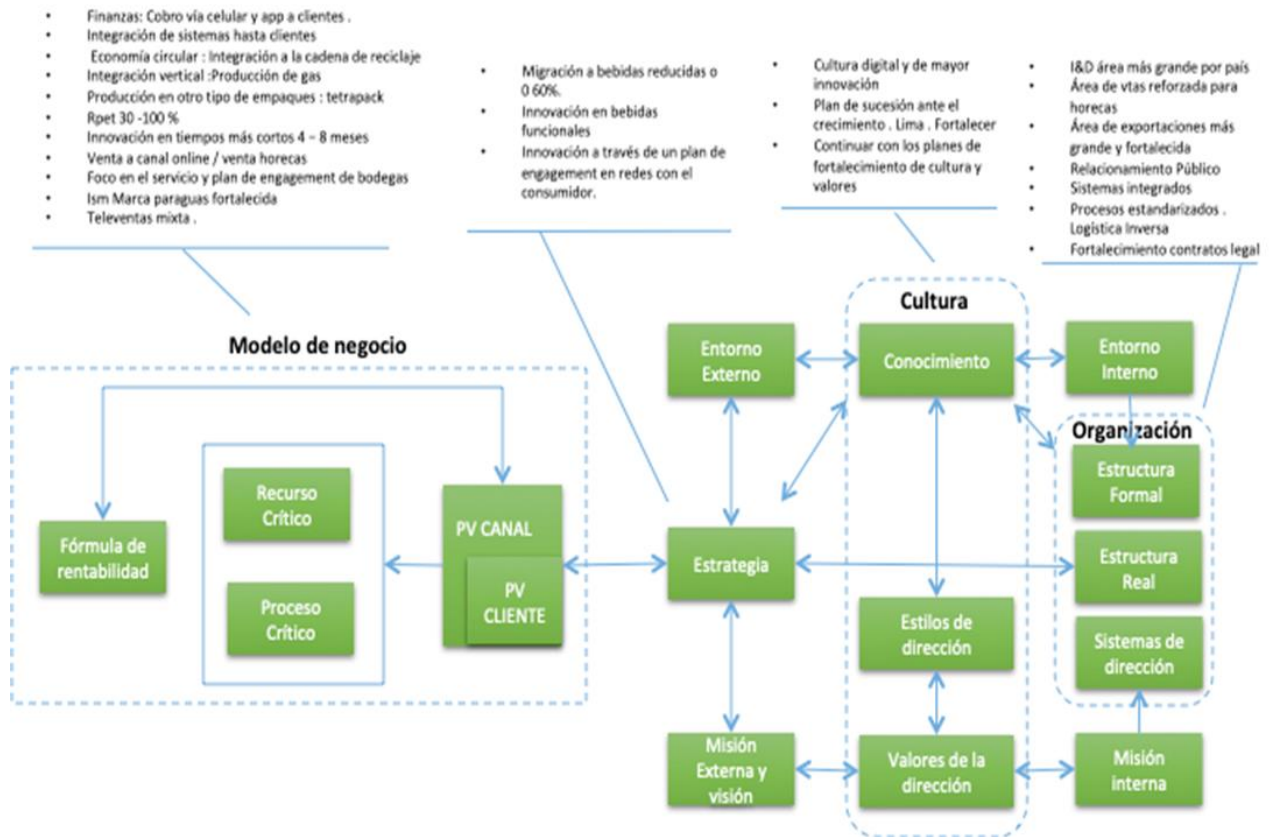
Fuente: elaboración propia.



Capítulo 7. Cambios en el modelo de negocio

La transformación del modelo de negocio se presenta en la Figura 15.

Figura 15. Cambios en el modelo de negocio de ISM



Fuente: elaboración propia.

UNIVERSIDAD DE PIURA

7.1. Cambios en la capacidad evaluativa

Actividades de soporte

TI

- Procesos 100% automatizados.
- Planeamiento de la demanda usando *Machine Learning* y *Big Data*.
- Venta y cobro a los clientes por aplicaciones móviles.

I+D

- Reducción de tiempos de lanzamiento de cuatro a ocho meses como máximo.

- Innovación continua con el consumidor mediante las redes de internet.

Logística

- Abastecimiento para la producción de PET de botellas del mercado. Cerrando el círculo.

Actividades principales

Producción

- Envases ecológicos con 30% PET.
- Integración vertical: producción de gas.
- Producción en *tetra pack*.
- Compra de productos de otras fábricas.

Venta

- Venta *online*
- Precios segmentados por zonas y clientes.
- Ventas mixtas de televenta o aplicaciones móviles.

7.2. Cambios en la capacidad evaluativa interna

Estrategia

- Migración a bebidas reducidas o 0 60%.
- Innovación en bebidas funcionales.
- Innovación a través de un plan de *engagement* en redes con el consumidor.

Cultura

- Cultura digital y de mayor innovación.
- Plan de sucesión ante el crecimiento. Lima. Fortalecer.
- Continuar con los planes de fortalecimiento de cultura y valores.

Organización

- I+D. Área más grande por país.

- Área de ventas reforzada para HORECA.
- Área de exportaciones más grande y fortalecida.
- Relacionamiento público más fuerte.
- Sistemas integrados con los clientes.
- Procesos estandarizados en todo el sistema. Refuerzo de los procesos de logística inversa.
- Fortalecimiento de contratos legales.



Conclusiones

ISM tiene retos interesantes de cara al entorno cada vez más competitivo y cambiante. Las estrategias propuestas obedecen, sobre todo, a la expansión a nuevos mercados y al fortalecimiento de los mercados actuales. Esto se logrará de diferentes maneras:

Primero, fortaleciendo la cultura de la empresa en sus valores y la cultura de innovación y pensamiento digital. Es importante preparar de manera más agresiva a todos los colaboradores para agilizar este proceso de cambio dentro de la empresa y aprovechar las herramientas que hoy en día la tecnología ofrece.

En segundo lugar, a través de la optimización de la estructura y procesos para responder de forma adecuada al mercado y con la agilidad que se necesita. Especialmente, los procesos relacionados con innovación y proyectos.

Tercero, utilizando las herramientas tecnológicas para avanzar, hacer ahorros importantes y ser más eficientes. Esto repercute directamente en la capacidad competitiva de ISM. También ayudarán a la empresa a implementar de forma más efectiva la estrategia de segmentación de clientes para poder elevar la participación en valor de ISM.

Luego, implementando procesos de innovación integrados hasta el consumidor. Hoy en día no basta con los estudios y con estar cerca del mercado. Es necesario conseguir *engagement* e invitar a los consumidores a crear los productos con ISM. No hay herramienta más efectiva para lograr más lanzamientos exitosos y generar valor de marca.

Finalmente, cerrando el círculo virtuoso de la cadena de ISM. El cuidado del medio ambiente es un pilar importante en la estrategia de la empresa. En el futuro, el costo del PET será muy caro y es necesario ir implementando estrategias que reduzcan su valor y a la vez tengan un impacto social importante.

Bibliografía

- Apoyo Consultoría. (2019a). *Demanda interna por zonas 2017-2019* [Tabla]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Apoyo Consultoría. (2019b). *PBI del mundo y de Perú* [Gráfico]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Apoyo Consultoría. (2019c). *Principales indicadores macroeconómicos* [Gráfico]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Bazán, M. (2011). Dirección estratégica en entornos dinámicos. [Gráfico]. Recuperado de <https://docplayer.es/4618883-Direccion-estrategica-en-entornos-dinamicos-profesor-miguel-bazan-garcia.html>
- Euromonitor International. (2019). Proyecciones de la industria al 2022 [Tabla]. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Industria San Miguel [ISM]. (2019a). *Marcas*. Recuperado de <https://www.group-ism.com/marcas/>
- Industria San Miguel [ISM]. (2019b). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.group-ism.com/nosotros/>
- Industria San Miguel [ISM]. (2019c). *Nuestra historia*. Recuperado de <https://www.group-ism.com/nosotros/>
- Industria San Miguel [ISM]. (2019d). *Operaciones* [Figura]. Recuperado de <https://www.group-ism.com/operaciones/>
- Industria San Miguel [ISM]. (2019e). *Sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.group-ism.com/responsabilidad/>
- Kantar World Panel. (2018). *Consumo de bebidas en los hogares. IT país 2018* [Gráfico]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Kantar World Panel. (2019). *Consumo de bebidas industriales en los hogares. Auditoría agosto 2019* [Gráfico]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Nielsen. (2017). *Crecimiento por empresa a junio de 2018* [Tabla]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Nielsen. (2019a). *Canales de distribución* [Gráfico]. Documento interno de ISM, no accesible al público.
- Nielsen. (2019b). *Evolución de ventas en millones de litros y valor 2015/2018/junio 2019* [Tabla]. Documento interno de ISM, no accesible al público.

Nielsen. (2019c). *Peso del canal en la facturación de bebidas a junio 2019* [Gráfico].
Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/client-login/>



Apéndices

Apéndice 1. Tipos de canales

Canal tradicional

Denominadas bodegas, son las pequeñas tiendas que nacen principalmente del emprendimiento de las familias peruanas. Estos locales representan el canal principal de ventas del país. El 50% de sus ventas son bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Este canal tiene más de 220 mil puntos de venta a nivel nacional y está principalmente dirigido por mujeres mayores de edad.

Convertidas en el espacio más importante para la venta de productos de consumo masivo, las bodegas han sido bombardeadas no solo de publicidad, sino por activos fijos, como los *visicoollers*. Esto ha hecho que la exhibición de productos sea cada vez más costosa y peleada en cada punto de venta. Por otro lado, se están implementando cada vez más herramientas digitales, como pago con tarjeta y el servicio de entregas a domicilio, adaptándose así a las necesidades de conveniencia de los consumidores. Los márgenes que manejan varían dependiendo del tipo de producto, pero en la industria de bebidas están, aproximadamente, entre el 18% y el 25%.

Canal autoservicios

Este canal se ha segmentado y ha aplicado una estrategia multiformato. Está conformado por los supermercados, las tiendas de conveniencia y las tiendas de descuento. Las dos últimas son las que han hecho que la participación de este canal se incremente de una forma muy agresiva en los últimos tres años.

Supermercados. Los principales jugadores en este canal son Cencosud, Inretail y Fallabella. Su penetración se da a nivel nacional y se concentra en Lima. El total de tiendas de este canal es 254. Este canal está compuesto por los hipermercados, supermercados y *high end supermarkets*. El canal de supermercados no ha crecido y se ha mantenido en los últimos tres años debido al ingreso de nuevos modelos de tiendas por conveniencia que han hecho que se incremente la penetración de estos quitándoles participación a los detallistas.

Discounter. En este segmento se encuentran las grandes tiendas o supermayoristas, como Makro y Economax, que venden también directamente al consumidor y detallistas. También pertenecen a este segmento las tiendas de *hard discount*, que tienen un formato de hiperbodegas

tratando de sustituir a las bodegas tradicionales. La marca Mass tiene 285 tiendas en Lima. Este formato seguirá teniendo un crecimiento agresivo en tiendas.

Tiendas de conveniencia. En las tiendas de conveniencia compiten grupos como Lindley Corp. con la marca Tambo, que tiene 276 locales, grupo Romero, con la marca Listo y 100 locales, Repsol con las tiendas Repshop, que tiene 100 tiendas, y Femsas, con la marca OXXO.

Se observa que en los últimos tres años los supermercados no han crecido; las tiendas de descuento tuvieron un crecimiento exponencial, llegando a abrir 342 locales a la fecha. Uno de los principales jugadores que protagonizó este crecimiento es Mass. Las tiendas de conveniencia también han crecido exponencialmente, sobre todo en los años 2017 y 2018, en que abrieron de 200 a 312 tiendas, y 11 tiendas más en lo que va del 2019.

Canal Farma

Este canal tiene un gran jugador y es el grupo Intercorp, cuyas marcas son Mifarma e Inkafarma. Las tiendas son alrededor de 2,063 a nivel nacional (50% en provincias y 50% en Lima). Inkafarma se enfoca en tener precios bajos todos los días y Mifarma en ofrecer promociones. Tienen una participación de alrededor del 32% y el resto lo conforman el Estado, las farmacias independientes y las tiendas de los hospitales.

On premise

Este canal está conformado por hoteles, restaurantes y casinos. Es el que menor participación tiene en la facturación del total de canales de venta de productos de consumo masivo.

Fuente: *Copyright* por Apoyo Consultoría 2019b. Reimpreso con permiso.
Elaboración propia.

Apéndice 2. Responsabilidad social de ISM

Uno de los pilares más importantes de ISM es la responsabilidad social y la sostenibilidad. Por eso, la empresa realiza diversas acciones a lo largo del año con el fin de contribuir con el desarrollo de la comunidad y el medio ambiente. Sus acciones de responsabilidad social están enmarcadas en cuatro ejes transversales: familia, educación, emprendimiento, medio ambiente y comunidad. Ese gran motor llamado pasión que recorre cada línea de producción, cada salón de reunión y cada oficina de ISM es el valor que simboliza estos 30 años de éxito del emprendimiento Añaños Alcázar y que la nueva generación de profesionales tiene el compromiso de proteger y fortalecer en los mercados de Latinoamérica y el mundo.

El deber con la familia instaló el Programa Utilitardes: capacitamos a las esposas de nuestros colaboradores con el propósito de que puedan emprender sus propios negocios. Talleres de valores: promovemos la formación de valores en los niños y jóvenes, a través de la proyección de historietas en escuelas públicas, hospitales y albergues de distintas ciudades del país (ISM, 2019e, párr. 1, 2).

El deber con la educación llevó a la realización del Foro de Periodistas y Responsabilidad Social: un foro donde periodistas destacados y estudiantes de Comunicación de los últimos años actualizan sus conocimientos y refuerzan su conciencia ambiental. Universidad Corporativa San Miguel: fomentando el conocimiento de 5,000 colaboradores con el fin de mejorar sus habilidades blandas y técnicas (ISM, 2019e, párr. 1, 2).

El deber de ISM con el medio ambiente y la comunidad se plasmó con:

Red de voluntarios: junto con los vecinos, la empresa se involucró en actividades de limpieza de áreas comunes y enriquecimiento de espacios verdes.

Campañas para incentivar el reciclado de plásticos: creando conciencia en las escuelas para promover el cuidado del medio ambiente.

Campañas contra el frío: la empresa dona mantas recolectadas por sus colaboradores y del PET, transformado las campañas para ayudar a las comunidades de Arequipa y Cusco.

Reducción de plástico: se fomenta la investigación con el fin de reducir el plástico de las botellas y el uso de resina reciclada para contribuir con el medio ambiente.

Optimización en el uso del agua: la empresa redujo en 10% el consumo de agua en los últimos dos años. De cara al 2020, trabaja para lograr un 15% menos en la elaboración de sus bebidas.

Tratamiento de aguas residuales: reutilización de las aguas para fines agrícolas, gracias al sistema de tratamiento con el que cuentan las plantas de ISM.

5 S en la comunidad: metodología 5 S para alumnos de colegios aledaños, creando hábitos positivos que repercutan en su vida estudiantil y los ayude a mantener ordenados sus espacios de trabajo.

Municipalidades y gobiernos regionales: ISM trabaja de la mano con las autoridades locales en pro de la educación y el cuidado del medio ambiente.

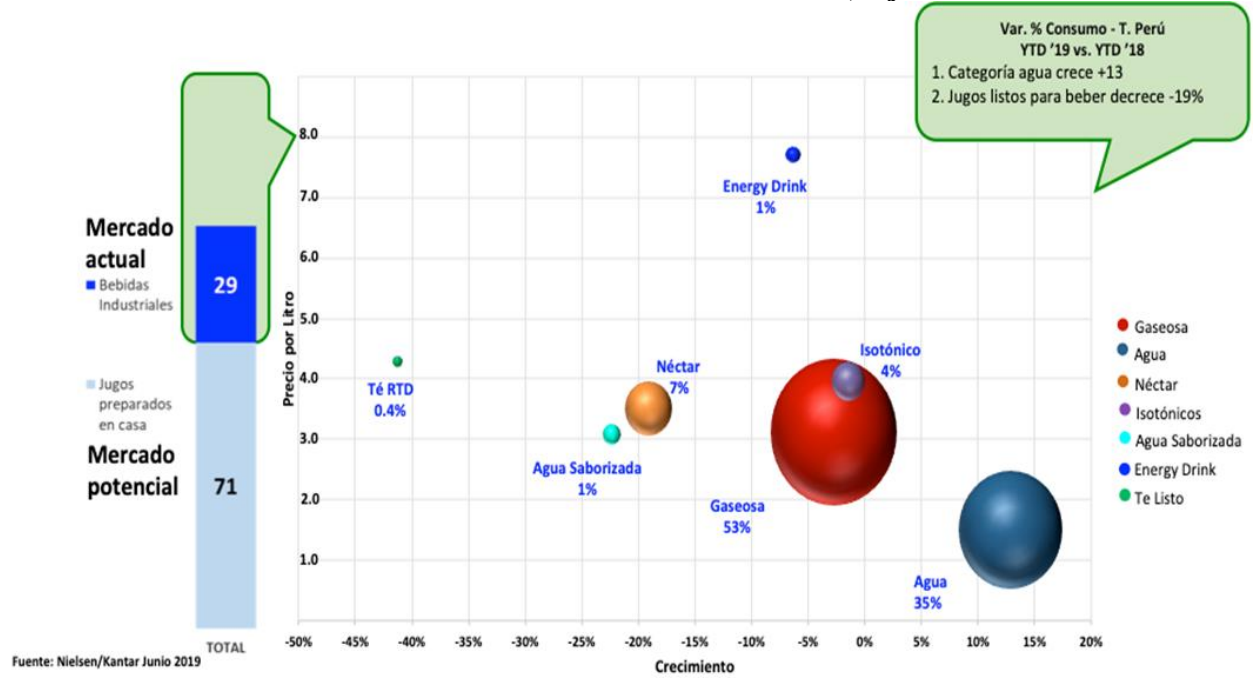
El deber de ISM con el emprendimiento llevó a la implementación del programa “Mejorando mi bodega”: la empresa potencia las capacidades de los bodegueros de sus zonas de influencia. A la fecha, se capacitaron más de 3,500 bodegueros (ISM, 2019e, párr. 1-9).

Fuente: ISM (2019e).
Elaboración propia.



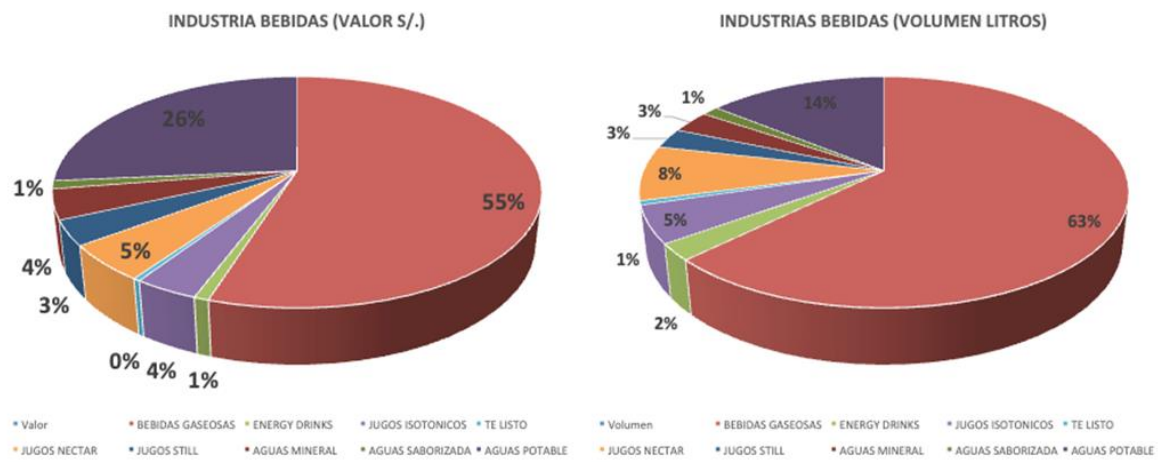
Anexos

Anexo 1. Dimensión del mercado de las bebidas no alcohólicas, a junio de 2019



Fuente: Copyright por Nielsen 2019a. Reimpreso con permiso.

Anexo 2. Participación en valor y volumen por categoría a diciembre de 2018



Fuente: elaboración propia.

