

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**LA TOMA DE CONTROL DE AB
INBEV CERVECERÍAS PERUANAS
BACKUS**

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

ALDO ENRIQUE PARODI OLIVA
PIERO CAZORLA MERE

Asesor: José Guillermo Solano Carranza

Lima, marzo de 2018

AGRADECIMIENTOS

A la vida, a Dios, a mis padres, a mi esposa e hijo, por la paciencia y el constante apoyo, la inspiración y la seguridad de que hacer lo correcto, siempre es lo mejor. Por último, a Piero, mi *partner*, quien me permitió escuchar más de setenta y dos horas de salsa durante la elaboración de este documento.

-Aldo Parodi-

Agradecimiento especial a las personas que estuvieron conmigo en este camino, mi esposa, mis mellizas, mis padres y por último y no menos importante mi hermano, los cuales estuvieron siempre pendiente de todo y soportándome en el cumplimiento de este gran objetivo.

-Piero Cazorla-



DEDICATORIA

A todos aquellos que buscan inspiración para hacer las cosas de una manera diferente.



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria	v
Índice de figuras	ix
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Mercado mundial de cerveza	3
1.1. AB Inbev, el principal jugador del mercado mundial	4
1.2. Sueño, gente, cultura: una empresa de dueños	6
CAPÍTULO 2. La historia de Backus y su consolidación en el mercado nacional.....	9
2.1. Backus	9
2.2. Backus 2013 – 2015	10
2.3. La llegada de AB Inbev.....	12
2.4. De Recursos humanos a <i>People</i>	14
2.5. De ventas a comercial.....	15
2.6. De manufactura a <i>supply</i>	16
2.7. De distribución a <i>Logistics</i>	17
2.8. Finanzas.....	18
2.9. <i>Solutions</i>	19
2.10. Una cultura diferente	19
CAPÍTULO 3. Teaching note.....	23
3.1. Objetivos del caso.....	23
3.1.1. Otros objetivos secundarios.....	23
3.2. Preguntas de preparación.....	23
3.3. Análisis y propuesta	24
CAPÍTULO 4. Respuesta a las preguntas de preparación.....	33
4.1. ¿Qué cambios se realizaron para lograr los objetivos/metas del 1er año?	33

4.2. ¿Cuál es el problema del modelo actual de cambio y de quien es el problema? .	34
4.3. ¿El modelo aplicado es sostenible en el tiempo?	34
Conclusiones.....	35
Bibliografía.....	37
Anexos.....	39



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Octógono AB Inbev Internacional	24
Figura 2. Octógono de Backus 2015 – Matriz SABMiller	25
Figura 3. Octógono de Backus 2017 – Matriz AB Inbev	26
Figura 4. Modelo de Congruencia aplicado a la operación actual.....	27
Figura 5. Gobierno corporativo	30
Figura 6. Estrategia de desarrollo	31
Figura 7. Un modelo mecanicista más que antropológico	31
Figura 8. Riesgos: potencial reacción del entorno, el papel del regulador.....	32



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Presentación a los accionistas AB Inbev 2016: proyección de resultados de la combinación	39
Anexo 2. AB Inbev a nivel geográfica	40
Anexo 3. El mercado mundial de cerveza 2015	41
Anexo 4. Estrategia <i>Prosperar</i> : SABMiller 2015	42
Anexo 5. Artículo “Backus marcó nuevo récord: utilidad neta superó los S/. 1,300 millones en el 2017”	44
Anexo 6. Backus se reorganiza: el antes y el después de la compra de SABMiller por AB InBev	46



RESUMEN EJECUTIVO

El mercado nacional de cerveza, al igual que el mercado mundial, caracteriza su historia por una serie de épocas de intensa competencia, la cual termina en consolidación, donde una empresa absorbe a sus competidores, incorporando sus marcas y extendiendo su portafolio. Para nuestro país, Backus con su marca Cristal, inicia este proceso en 1994 mediante la adquisición de Cervecería Nacional, su principal competidor con marca Pilsen. Luego, en el 2000, termina la consolidación con la adquisición de Cervesur (Cusqueña y Arequipeña). En 2002, el grupo Bavaria de Colombia concreta una atractiva oferta, la cual, tras la toma de control al año siguiente, revelaría la verdadera intención: refinar costos para efectuar en el 2005, la venta de todo el grupo colombiano al gigante cervecero: SABMiller.

SABMiller, en el momento de la adquisición, competía a la par con AB Inbev, cada uno con un 10% de participación mundial. Los siguientes años trazarían exitosos caminos con diferente destino. El gigante sudafricano, con una cultura basada en la diversión, mantendría luego de 10 años la misma participación, mientras el grupo brasileiro, duplicaría su posición mediante una serie de adquisiciones y rápidas reestructuraciones. En promedio, la totalidad de sus compras eran pagadas en un plazo máximo de cinco años.

Fue así que Backus, con excelentes resultados financieros y reputacionales, entraría en control de AB Inbev luego de la compra de la totalidad de SABMiller en 2016. Una serie de cambios disruptivos entrarían en rigor en menos de doce meses para soportar una nueva cultura, la cual tiene efectos en las distintas aristas del negocio, resaltando de sobremanera los beneficios financieros de este nuevo modelo.

Sin embargo, una serie de factores deben ser analizados para poder evaluar la real sostenibilidad del negocio. El presente caso diagrama los insumos para elaborar un análisis bastante ilustrativo desde los octógonos de ambas compañías y el coherente modelo de congruencia de Backus – Ab Inbev.

Palabras clave: toma de control; clima laboral; cervecería; Backus; AB Inbev