



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.

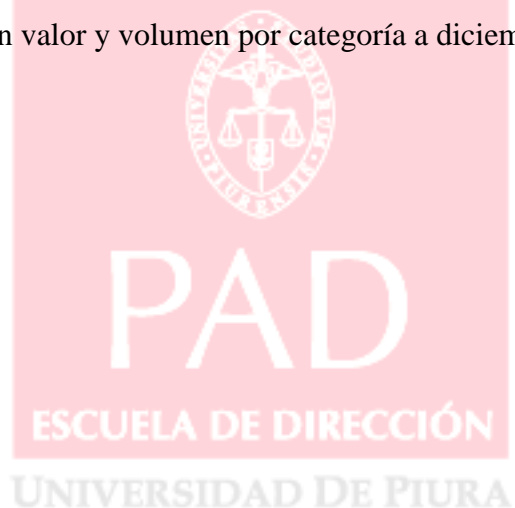
Keywords: *ISM; competitiveness; adaptability and predictability; innovation and digitalization*



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

