



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-Compartirigual 2.5 Perú](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/).

Vea una copia de esta licencia en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Aplicación del marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A,
provincia de San Martín - 2019**

**Informe monográfico para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración**

AUTOR:

Richard Daniel Andrade Vargas

ASESOR:

Lic. Adm. Mg. Julio Cesar Cappillo Torres

Tarapoto – Perú

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN – TARAPOTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Aplicación del marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A,
provincia de San Martín - 2019

AUTOR:

Richard Daniel Andrade Vargas

Sustentado y aprobado el día 22 de mayo del 2019, ante el honorable jurado:

CPCC.M.Sc. Víctor Andrés Pretell Paredes

Presidente

Lic Adm.M.Sc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

Secretario

Ing. Agroind. Pierre Vidaurre Rojas

Vocal

Lic. Adm. Mg. Julio César Capillo Torres

Asesor

Declaración de autenticidad

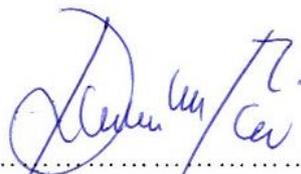
Richard Daniel Andrade Vargas, con DNI N° 44284869, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Administración, autor del Informe Monográfico titulado: **Aplicación del marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A, provincia de San Martín - 2019.**

Declaro bajo juramento que:

1. El Informe Monográfico presentado es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencias de las fuentes bibliográficas consultadas.
3. Toda la información que contiene el Informe Monográfico no ha sido auto plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto.

Tarapoto, 22 de mayo del 2019.



.....
Bach. Richard Daniel Andrade Vargas

DNI N° 44284869

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis.

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	ANORODE VARGAS RICHARDO DANIEL		
Código de alumno :		Teléfono:	961022217
Correo electrónico :		DNI:	44284869

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Ciencias de la Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	()	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	(X)		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	Aplicación DEL MARKETING DE Ventas en la Distribuidora SAN JUAN S.A, Provincia de SAN MARTIN 2019
Año de publicación:	2019.

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

--

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia *CREATIVE COMMONS*

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI “**Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA**”.

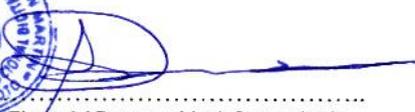

.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado en la Oficina de Repositorio Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso Abierto de la UNSM – T.

Fecha de recepción del documento:

30 / 10 / 2019




.....
Firma del Responsable de Repositorio
Digital de Ciencia y Tecnología de Acceso
Abierto de la UNSM – T.

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

** **Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Agradecimiento

Mi más sincero y profundo agradecimiento a las siguientes personas: A mi asesor Lic. Adm. Julio Cesar Cappillo Torres, por ser un maestro que además de contribuir notablemente en mi formación profesional, me brindó su confianza, paciencia y porque sin su orientación no hubiese sido posible la consolidación del presente trabajo.

A todas aquellas personas que me apoyaron y siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas; pero no solamente a los que me apoyan, sino también para todo aquel que se pueda beneficiar de este trabajo. Esta realizado con todo mi amor y dedicación, lo cual produce una gran satisfacción en poder servir a quien así lo requiera.

Richard Daniel

Dedicatoria

A Dios: ya que sin él nada podemos hacer y es quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece el más sincero y puro amor.

A mis padres: Adin Andrade Panaifo y Rubelita Vargas Morí, porque gracias a su apoyo, cariño y consejos he llegado a realizar uno de mis sueños más grandes en mi vida, terminar mis estudios profesionales, que constituyen la herencia más valiosa que pudiera recibir.

Richard Daniel

Indicé

	Pág.
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Índice	viii
Resumen	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1
I. JUSTIFICACIÓN	3
II. OBJETIVOS	5
III. DESARROLLO TEMÁTICO	6
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	6
1.1. A Nivel Internacional.....	6
1.2. A Nivel Nacional	8
1.3. A Nivel Local.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. La Empresa	12
2.1.1. Plan de Empresa.....	12
2.2. Planeación.....	13
2.2.1. Principios de la Planeación.....	13
2.2.2. Tipos de la Planeación	14
2.3. Planeación Estratégica	15
2.3.1. Etapas de la Planeación Estratégica.....	19
2.3.2. Elementos de la Planeación Estratégica.....	20
2.3.3. Importancia de la Planeación Estratégica	21
2.3.4. Consideraciones en la Planeación Estratégica	22
2.3.5. Beneficios en la Planeación Estratégica	23
2.4. Diferencia entre empresas que trabajan aplicando el Planeamiento Estratégico	24

2.5. Marketing de Ventas.....	24
2.5.1. Elementos del Marketing.....	27
2.6. Plan Estratégico de Marketing.....	28
2.7. Planeación de Ventas.....	29
2.8. Perfil de un Gerente de Ventas.....	30
2.9. El Marketing Mix.....	31
2.10. Sistema de Mercadeo.....	32
2.11. Componentes del Marketing Mix.....	32
2.11.1. Producto.....	32
2.11.2. Atributos del Producto.....	33
2.11.3. Estrategias de acuerdo a las etapas del Ciclo de Vida de un Producto.....	34
2.11.4. Servicio.....	35
2.11.5. Componentes del Servicio.....	36
2.11.6. Precio.....	37
2.11.7. Fijar el precio de un Producto.....	38
2.11.8. Importancia de fijar los precios para una empresa.....	39
2.11.9. Plaza o Canales de Distribución.....	39
2.11.10. Funciones de los Canales de Distribución.....	40
2.11.11. Promoción.....	41
2.11.12. Mezcla Promocional.....	42
2.11.13. Elementos de la Mezcla Promocional.....	42

CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO (UNIÓN DE CERVECERÍAS

PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.).....	43
3.1. Datos Generales de la Empresa.....	43
3.2. Apreciación de la Empresa.....	43
3.3. Nuevo Modelo de Servicio.....	44
3.4. Gerencia de Planeamiento Estratégico de la Corporación Backus.....	45
3.5. Pilares del negocio.....	47
3.6. Funciones y Responsabilidades del Supervisor de Ventas.....	49
3.7. Procesos de Gestión del Supervisor de Ventas.....	49
3.8. Estrategia Competitiva.....	50
3.9. Análisis FODA.....	51

3.10. Análisis de la Cadena de Valor.....	53
3.11. Análisis Externo de la Empresa.....	57
3.12. Marketing en las Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A	59
IV. CONCLUSIÓN	68
V. RECOMENDACIONES	71
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
VII. ANEXOS	75
ANEXO N° 01 Modelo del Marketing Empresarial.....	75
ANEXO N° 02 Proceso del Marketing Estratégico.....	76
ANEXO N° 03 Diferencia entre el Marketing Estratégico y Operativo.....	76
ANEXO N° 04 Sistema de Mercadeo	77
ANEXO N° 05 Resumen del Modelo de Gestión de la Corporación Backus	78
ANEXO N° 06 La Línea del Tiempo de la Corporación Backus.....	79
ANEXO N° 07 Segmentación de la Industria Cervecera	80
ANEXO N° 08 Portafolio de Marcas	81
ANEXO N° 09 Plantas Procesadoras	82

Resumen

El presente trabajo, es fruto del interés que tenemos para dar a conocer los planes estratégicos que se requiere en una empresa para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. La importancia de ello radica en el tipo de Marketing que la empresa utiliza, ya que, en este mundo globalizado y competitivo, las tendencias suelen cambiar constantemente, y la empresa debe estar actualizada en tanto a las expectativas del consumidor sobre el producto que le están ofreciendo.

La efectividad que muestra una adecuada planeación estratégica proviene principalmente de la correcta aplicación de objetivos fijados para realizar las operaciones. Sin embargo, es necesario establecer lineamientos (políticas, normas, reglas; etc.) fundamentadas en estudios administrativos previos y que éstas sean respetadas y actualizadas conforme se requiera.

El objetivo del presente documento es describir la aplicación del marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A, Provincia de San Martín-2019, En tal sentido, el presente informe monográfico está elaborado para describir la estrategia de marketing a fin de mejorar y que permita captar nuevos potenciales clientes e incrementar las ventas.

Palabras clave: Marketing, ventas, distribuidora, San Juan, [provincia], San Martín, 2019.

Abstract

The following work is the result of the interest we have to publicize the strategic plans that are required in a company to achieve its objectives and goals, these plans can be short, medium and long term, depending on the breadth and magnitude of the company, that is, its size, this implies the amount of plans and activities that each operating unit must execute, whether of higher levels or lower levels. The importance of this lies in the type of Marketing that the company uses, since, in this globalized and competitive world, trends tend to change constantly, and the company must be updated in terms of consumer expectations about the product that is offering.

The effectiveness shown by adequate strategic planning comes mainly from the correct application of objectives set to carry out operations. However, it is necessary to establish guidelines (policies, norms, rules, etc.) based on previous administrative studies and that these are respected and updated as required.

The objective of this document is to describe the application of sales marketing in the distributor San Juan S.A., Province of San Martín-2019, In this sense, this monographic report is prepared to describe the marketing strategy in order to improve and allow Attract new potential customers and increase sales.

Keywords: Marketing, sales, distributor, San Juan, [province], San Martín, 2019.



Introducción

La empresa cervecera San Juan fue constituida en septiembre de 1971, forma parte del grupo Económico Backus y Johnston S.A.A cuya actividad principal es la elaboración de Cerveza, envasado, venta, distribución y toda otra clase de negociaciones relacionadas con bebidas malteadas y maltas, bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas. También cumple con las exigencias impuestas por el mercado a través de sus sistemas integrado de gestión: ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000 y HACCP.

En la región de San Martín, la ciudad de Tarapoto cuenta con una distribuidora de la empresa, la cual se encarga de la venta y comercialización de los principales productos de la empresa a nivel regional. La empresa Lleva sus marcas a los clientes y consumidores con la atención y servicio que caracterizan a su fuerza de ventas. Utiliza una innovadora estrategia de segmentación por canales, de esta forma busca estar presentes en las diferentes ocasiones de consumo. Gracias a la adecuada disponibilidad y comunicación de mensajes, sus marcas lideran las preferencias a nivel nacional. Este crecimiento se debió al despliegue de las estrategias comerciales, así como al lanzamiento de innovaciones de marcas y productos que se produjo durante ese año.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. La importancia de ello radica en el tipo de Marketing que la empresa utiliza, ya que, en este mundo globalizado y competitivo, las tendencias suelen cambiar constantemente, y la empresa debe estar actualizada en tanto a las expectativas del consumidor sobre el producto que le están ofreciendo.

La efectividad que muestra una adecuada planeación estratégica proviene principalmente de la correcta aplicación de objetivos fijados para realizar las operaciones. Sin embargo, es necesario establecer lineamientos (políticas, normas, reglas; etc.) fundamentadas en estudios administrativos previos y que éstas sean respetadas y actualizadas conforme se requiera.

Al Marketing se le debe entender como una filosofía de la actividad de la organización que tiene la finalidad de guiar a los gestores y no como un conjunto de técnicas que se aplican para incrementar las ventas. Por lo que es muy importante el nivel de convicción y comprensión que tiene la empresa frente a los consumidores en las distintas características que presentan sus productos, precios, anuncios publicitarios, etc. Lo que una empresa busca es que su producto satisfaga las necesidades de los clientes, de esa forma lograra tener crecimiento y rentabilidad.

La generación de las utilidades reside en gran parte de las ventas, ya que esta actividad es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del Marketing no trabaja con efectividad, las ventas no tendrán el soporte suficiente para poder trabajar, vamos a encontrar clientes que no satisfagan sus necesidades y la oportunidad de tener rentabilidad en la empresa serán escasas. Por lo tanto, sino aplicamos una correcta planificación estratégica en el Marketing, simplemente no hay venta efectiva.

El Marketing es una de las herramientas que la ciencia administrativa lo usa como un aliado; donde las empresas que han evolucionado es producto de su aplicación efectiva de acorde a las exigencias de los mercados globalizados. Está demostrado que su utilización en todas las empresas resulta de vital importancia, dado que su aplicación se presta no sólo a identificar la necesidad de los clientes, sino también a conocer los segmentos de mercado, cambios de tecnologías etc., y su uso va causar un fuerte impacto sobre las utilidades.

La mercadotecnia en conjunto con las ventas hace una mezcla única, esto ha sido muy útil para las organizaciones, se le puede poner empeño a la mercadotecnia para que las ventas suban, sin una buena mercadotecnia habrá menos ingresos, se debe tomar en cuenta un buen plan de marketing para cada producto o servicio que se brindara para que estos puedan subsistir de buena manera en el mercado.

Es por ello, que el presente informe monográfico es conocer la aplicación del marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A, provincia de San Martin, donde se profundizara los procedimientos que se usan en la planificación estratégica en el marketing, dando a conocer la aplicación de las nuevas técnicas de una correcta y adecuada implementación de esta herramienta en la empresa. Y de esa manera se podrá tomar decisiones futuras que ayudaran al éxito o a la buena marcha de la empresa al maximizar sus utilidades.

I. JUSTIFICACIÓN

El estudio que se realizó en este campo de la administración, nos sirve para dar un aporte importante a nivel competitivo de las empresas debido que se fundamentará el estudio de la planificación estratégica para conocer los temas y conceptos de vanguardia que ayudarán a generar ventajas competitivas diferenciadoras y de esta manera poder competir a nivel de mercados existentes logrando suplir las necesidades y cumplir con las expectativas de la razón de ser de cualquier organización como son los clientes. La relación que tiene este trabajo con la carrera de Administración es muy importante ya que a través de la formulación estratégica se pone en práctica función de la administración, la determinación de la dirección, conceptualizar la misión de la organización, establecer los objetivos del desempeño y crear una estrategia, siendo el producto final el plan estratégico. Puesta en práctica la estrategia: Toda la gama de actividades administrativas asociadas con el establecimiento de la estrategia elegida, la supervisión de su búsqueda, el logro de los objetivos, los beneficios que adquirirá la empresa serán notados en el incremento de las ventas y de las utilidades a futuro, así mismo en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, en la minimización de riesgos y en el conocimiento y buen nombre de la empresa, por la relación directa que tendrá con cada cliente y la fidelización que se logrará a través de estos procesos.

La planeación estratégica se ha convertido en la mejor manera de sacar adelante las metas y visión de las empresas. Este debe enfocarse hacia las nuevas tendencias, buscado la mejor forma de realizar actividades que nos conlleven a alcanzar las metas y a conocer sobre las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello es necesario realizar en primera instancia una investigación y análisis exhaustivo sobre los procesos y productos de la empresa para conocer con claridad las expectativas y necesidades de los clientes, así como la percepción que tienen estos de la empresa. Además, adquirimos conocimiento sobre temas relacionados en el campo de la planeación estratégica, así como la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje universitario en temas como, estrategias de liderazgo en costos, en diferenciación, en segmentación, en crecimiento, segmentación de mercados, mercadeo y los servicios, servicio al cliente, entre otros; logrando formar profesionales con capacidad investigativa y de análisis.

Es importante conocer las herramientas del Marketing, porque de esta manera se buscará que las empresas tengan un adecuado conocimiento sobre los nuevos enfoques y la utilización como soporte ya que nos permitirá mejorar su aplicación con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades del cliente de alto crecimiento de consumo, de una manera más efectiva.

II. OBJETIVOS

✓ Objetivo General

Describir la aplicación del marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A, Provincia de San Martin-2019.

✓ Objetivos Específicos

- Conocer los productos ofrecidos por la distribuidora San Juan S.A, Provincia de San Martin-2019.
- Describir los precios de los productos ofrecidos por la distribuidora San Juan S.A, Provincia de San Martin-2019.
- Como es el canal de distribución de los productos ofrecidos por la distribuidora San Juan S.A, Provincia de San Martin-2019.
- Como es la promoción de los productos ofrecidos por la distribuidora San Juan S.A, Provincia de San Martin-2019.

III. DESARROLLO TEMÁTICO

CAPÍTULO I ANTECEDENTES

1.1 A Nivel Internacional

Colmont & Landaburu (2014), en su tesis titulada “Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil”. Para la realización de este trabajo, los autores tomaron como muestra de estudio a 182 personas (entre Ing. Civiles y Arquitectos) que fueron encuestados, donde los datos recolectados fueron procesados e interpretados respectivamente con la finalidad de desarrollar un plan estratégico de Marketing para el incremento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. Y los resultados que más trascendieron fueron los siguientes: Con respecto a los atributos de los productos o servicios que se utilizan; el 60% de los encuestados le dan mucha importancia al precio del producto/servicio, sin embargo, el 37% mencionaron darle importancia a la calidad del producto/servicio, mientras que el 3% tienen otros intereses que buscan cuando adquieren un producto/servicio. Con respecto a la utilización de un Plan de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa, fue necesario contar con profesionales íntegros y preparados para enfrentar el entorno de exigencias que tiene el ambiente de los negocios actuales, como también fue indispensable la adquisición de conocimientos con respecto a la fabricación de tableros, su entorno y competencia, al igual fue importante capacitar y motivar a través de diferentes incentivos al personal del departamento de ventas y de esa forma contar con un clima organizacional de trabajo adecuado y mostraran un desempeño laboral eficiente. Concluyendo, que la empresa debe incorporar este modelo estratégico de Marketing para así cumplir con éxito el objetivo planteado sin que este sea un obstáculo para el desarrollo de la empresa, donde además se busca mejorar los niveles económicos de la empresa en donde los recursos no han sido aprovechados de manera óptima.

Núñez., Parra., & Villegas (2011), en su tesis titulada “Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de Gestión de Ventas y Marketing”. Los autores

desarrollaron esta investigación con el propósito de diseñar un modelo que explique la gestión de Marketing y Ventas Orientada al Valor del Cliente y su impacto en los Resultados Organizacionales, para ello se utilizaron un diseño exploratorio, descriptivo en una muestra no probabilística (377 personas) que fueron encuestadas. Los datos obtenidos fueron procesados por programas estadísticos, donde se conoció una serie de resultados, en donde se llegó a las siguientes conclusiones: que en la actualidad las empresas se ven inmersas en un mundo dinámico que requiere de mecanismos que favorezcan la toma de decisiones ante consumidores más exigentes e informados. Las actividades de marketing serán afectadas por fuerzas como la globalización, las diferencias culturales, el Internet, los medios de comunicación sociales, la proliferación de marcas, la concentración de retails, la recesión y las problemáticas ambientales.

Chamorro (2012), en su tesis titulada “Elaboración de un plan de negocios para la producción de cerveza artesanal”. El autor desarrollo esta investigación con la finalidad elaborar un plan de negocios para la producción de cerveza artesanal con sede en la décima región. Su comercialización está orientada a nivel nacional. Dicho modelo comprende desarrollar un plan analítico para la fabricación y comercialización de cerveza artesanal por un mix de productos, que involucra dos tipos: Cerveza artesanal tradicional y cervezas artesanales innovadoras, que aseguren la utilidad de negocio, para ello se empezó a hacer un estudio de mercado de acuerdo al plan estratégico que se estaba desarrollando, siguiendo una serie de procedimientos en cuanto al plan estratégico, plan de Marketing y ventas, Plan de Producción y Operaciones, Plan administrativo u organizacional y Análisis Financiero y Aspectos Legales. Concluyendo que el crecimiento que presenta el mercado cervecero nos indica que los consumidores están dispuestos a pagar más por una mayor calidad, la cual ya no pasa a ser una bebida refrescante, sino un producto con atributos como sabor, color, aroma, o en sinónimo, calidad. Si bien este producto no es nuevo, el mercado nacional en comparación con Latinoamérica puede seguir creciendo año a año, lo que confirma las grandes inversiones de las grandes compañías en cervezas de carácter artesanal. Pero para obtener este tipo de resultados en cuanto a las ventas esperadas, fue fundamental el uso de diversas estrategias mencionadas en cada plan de desarrollo, siendo fundamental las políticas de marketing que permitan llevar el producto al paladar y memoria del consumidor final.

1.2 A Nivel Nacional

Soriano (2015), en su tesis titulada “Aplicación Estratégica de Marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO”. El autor desarrollo esta investigación con la finalidad de elaborar un plan estratégico de marketing que permita incrementar las ventas de los productos alimenticios, por lo que fue necesario hacer un estudio de mercado, de forma no experimental, ya que no hubo ningún tipo de manipulación en las variables de la investigación, como también se empleó un diseño descriptivo aplicada en una muestra de 377 personas (integradas por docentes, estudiantes y empleados administrativos) .Los datos recolectados fueron obtenidos por medio de la observación, las encuestas, los cuestionarios y las entrevistas, donde fueron procesados e interpretados mediante el uso de la estadística descriptiva. Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes: Con respecto a las fortalezas del producto; se encontró calidad en los productos alimenticios, capacidad financiera de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, respaldo institucional, infraestructura y tecnología de punta. Con respecto a las oportunidades; se encontró crecimiento poblacional estudiantil, aumento de ventas por descuento de planilla, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y expansión de puntos de venta en el mercado interno. Con respecto a las debilidades; se encontró falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Con respecto a las amenazas; se encontró cierre del centro de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento de competidores internos y externos. Se concluyó, que hubo un incremento de productividad del 7% en ventas (S/. 619,108) en el año 2013 con respecto a las ventas del año 2012 (S/. 577,918) gracias a la aplicación del plan estratégico de Marketing, sin embargo, durante el año 2014 las ventas cayeron drásticamente en un 27% (S/. 450,896), esto debido a que no hubo un monitoreo, cumplimiento y control constante del plan estratégico.

Sologuren (2013), en su tesis titulada “El social media marketing como estrategia para potenciar una empresa”. El autor desarrollo esta investigación con la finalidad de plantear la estrategia de social media marketing y el sistema web en la empresa para

que desarrolle un buen posicionamiento e imagen en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto y una buena rentabilidad, estimada en el corto, mediano y largo plazo. Mediante esta investigación se buscó dar solución al problema desarrollando un buen posicionamiento e imagen de la empresa en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto, pero manteniendo los parámetros de calidad. De la misma forma el uso de la herramienta (Social media Marketing) solucionará y beneficiará múltiples aspectos a la empresa, que, por consecuencia, implicará un buen posicionamiento en el mercado. Donde se concluyó, que el social media marketing es un nuevo enfoque del marketing tradicional, orientado a las herramientas interactivas de la web y las redes sociales que hay en ella. Las empresas deben ser cuidadosas con el contenido que suben a las redes; pues los usuarios – al tener gran poder de elección, voz y voto; respecto a lo que quieren y no quieren ver - perciben las redes sociales como un lugar de distensión, por lo que rechazan los mensajes con contenido comercial. Así mismo, las empresas deben tomar en cuenta que el social media marketing trata sobre el principio de la reciprocidad: de intercambiar valor en vez de sólo enviar mensajes, de darle algo útil al usuario, para poder entablar relaciones a largo plazo son él. Puesto que la comunicación ya no es de una vía “de empresa a usuario”, ahora va en todas las direcciones.

Quispe & Cipriano (2014), en su tesis titulada “Plan de marketing y estimación de su impacto en las ventas de la empresa turismo ejecutivo S.R.L. de la ciudad de Trujillo-2014”. Para la realización de esta investigación, los autores tomaron como muestra de estudio a 273 clientes que fueron encuestados, como también aplicaron otros instrumentos de recolección de datos como la entrevista y observación, y el diseño que emplearon en la investigación fue pre experimental. Los datos ya obtenidos fueron procesados por el programa Microsoft Excel, permitiéndolos analizar la información e interpretarla, donde se encontraron los siguientes resultados que más trascendieron: Con respecto a los clientes que fueron encuestados en cuanto al servicio brindado por parte de la empresa Turismo Ejecutivo SRL; se conoció que el 53% de los clientes percibieron estar poco satisfechos con los servicios de la empresa, en cambio el 23% de los clientes percibieron estar satisfechos. De acuerdo a la situación de la empresa Turismo Ejecutivo SRL en cuanto a las debilidades que presenta; se encontró la carencia comunicativa con el personal operativo, la inexistencia de una dirección estratégica clara, deficiencia en el servicio de atención al cliente, no cuenta

con un plan de marketing; pero a pesar de ello la empresa cuenta y ofrece las siguientes oportunidades a sus usuarios, tales como: accesos a nuevas rutas, estabilidad económica del Perú, ampliación de la línea de servicios de la empresa y remodelación de unidades de flota. Se concluyó, que la empresa no cuenta con un plan de marketing, pero posee agencias propias en diferentes ciudades del departamento de San Martín y La Libertad. La inconformidad de parte de los consumidores del transporte interprovincial son varias, pero todas se dirigen a la atención que ellos ofrecen y la inexistencia de una dirección estratégica clara, es por esto necesario revolucionar el transporte con ideas nuevas y creativas que influyan en el mejoramiento continuo en toda la organización.

1.3 A Nivel Local

Cuyan & Olaya (2015), en su tesis titulada “El Neuromarketing y la fidelización en los clientes de la tienda GQ, Tarapoto, San Martín 2015”. Los autores desarrollaron esta investigación no experimental en un diseño descriptivo correlacional, donde tuvieron como muestra de estudio a 250 personas que fueron encuestados. Y los datos recolectados por medio de las encuestadas fueron procesados por el SSPS y Microsoft Excel, donde fueron analizados e interpretados respectivamente. Los resultados que más trascendieron fueron los siguientes: Con respecto a la Neurociencia del Neuromarketing, se conoció que el 53.33% considera que sus decisiones, percepciones y demás actividades inconscientes de compra son emotivas y no lógicas, como también se conoció que el 13.33% se refirió que la toma de decisiones al momento de comprar un producto no fue motivada no por la publicidad si no que en el momento fueron movidos a la acción de compra por otros factores como el local, la música, la calidad del servicio, el aroma. **Concluyendo**, que la neuropublicidad influye en la decisión de compra de un producto o servicio, y aplicando esta herramienta neurocientífica podemos incrementar los resultados en las ventas propuestas por la empresa, o en la captación de más clientes y en un tiempo récord la empresa se verá en la capacidad de alcanzar sus metas propuestas. Como también debe ser prioridad de toda organización hacer un seguimiento muy cercano a cada cliente que entra a su tienda comercial, ya que este se convertirá en un rico y potencial cliente, además de ello cada cliente que entra a nuestra tienda de negocios se convertirá en un arma poderosa en favor o en contra y esto depende de la calidad de servicio que cada entidad brinde a sus clientes

y cuan responsables son con su prospecto, entonces la clave al aplicar la neurociencia a esta actividad de negocios es hacer un seguimiento más simpático utilizando las dos ciencias que ahora es llamado Neuromarketing, solo así se lograra alcanzar una conexión perdurable.

Niño de Guzmán (2014), en su tesis titulada “Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes”. El autor desarrollo esta investigación con el objetivo de determinar la eficacia de la estrategia de marketing relacional, para mejorar la fidelización de los clientes en el Centro de Aplicación Productos Unión, por lo que él autor empleó un diseño pre-experimental con respecto a la fidelización de los clientes, antes y después de la implementación de la estrategia de Marketing relacional. La fidelización de los clientes, usuarios o compradores es hoy en día una de las prioridades principales de las organizaciones, y el marketing relacional es una de las vertientes del marketing que en el presente se ha convertido en una estrategia eficaz para que las organizaciones puedan mantener clientes satisfechos y con la posibilidad de considerarse fieles. Los resultados que más trascendieron fueron los siguientes: Con respecto a la fidelización de clientes a través de su dimensión compra; se encontró que antes de la aplicación de la estrategia tuvo una media de 29.14, sin embargo, después de la aplicación aumento su productividad la cual fue reflejado en su media a 47.70. Con respecto a la dimensión servicios; se encontró que antes de la aplicación de la estrategia tuvo una media de 25.96, sin embargo, después de la aplicación aumento su productividad la cual fue reflejado en su media a 31.53. Con respecto a la dimensión Lealtad; se encontró que antes de la aplicación de la estrategia tuvo una media de 3.78, sin embargo, después de la aplicación aumento su productividad la cual fue reflejado en su media a 9.49. Y con respecto a la fidelización de clientes; se conoció en promedio la obtención de un incremento del valor de la fidelización de los clientes de 59.82 (antes) a 93.25 (después). Concluyendo, que se notó una mejora en la fidelización de los clientes del Centro de Aplicación Productos Unión del período inicial hasta haberse aplicado la estrategia de marketing relacional y medir su efectividad seis meses después. Con esto se puede sustentar claramente que la estrategia de marketing relacional mejora la fidelización de los clientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. La Empresa

Una empresa es un unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios (Fernández, 2014).

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a las ventas y la prestación de servicios) (Joaquín, 2005).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas). En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, cerradas y abiertas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras (Fernández, 2014).

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en mano de particulares), públicas (controladas por el Estado), mixtas (el capital es compartido) (Joaquín, 2005).

2.1.1. Plan de Empresa

El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto (Ansoff, 1993).

Acle (1989), menciona que es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto. Para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal. La elaboración de un Plan de Empresa tiene dos objetivos concretos:

- Permite al promotor del proyecto llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que le pudieran afectar, aportándole la información necesaria para ayudarlo a determinar la viabilidad del mismo. Una vez en marcha, el Plan de Empresa servirá como herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y las desviaciones sobre el escenario previsto.
- El resultado del Plan de Empresa se puede utilizar como carta de presentación del proyecto ante terceras personas a las que solicitar cualquier tipo de colaboración o apoyo económico: entidades financieras, inversores institucionales o privados, sociedades de capital riesgo, organismos públicos y otros agentes implicados.

2.2. Planeación

Es determinar cursos alternativos de acción, sobre cuya base la organización ha de orientar sus actividades, para el logro de sus objetivos empresariales. La Planificación más que construir planes, es construir el futuro de la empresa. Determinación de objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos con base en investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro (ITSON, 2013).

2.2.1. Principios de la Planeación

ITSON (2013), indica que los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Por tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- ✓ **Factibilidad:** Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad ya las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- ✓ **Objetividad y cuantificación:** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- ✓ **Flexibilidad:** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer "colchones de seguridad" puede ocasionar resultados desastrosos.
- ✓ **Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- ✓ **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos,

2.2.2. Tipologías de la Planeación

De acuerdo al período, la planificación se puede clasificar en:

- ✓ A corto plazo: Su tiempo no es mayor a un año.
 - Inmediatos. Se establecen a seis meses.
 - Mediatos. Se fijan en un período de seis meses a un año.

- ✓ A mediano plazo: Se realiza por un período de uno a tres años.

- ✓ A largo plazo: Se proyecta a más de tres años.
Con otro enfoque se subdivide a la planificación en:

- ✓ Planeación Estratégicos: Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

- ✓ Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

- ✓ Planeación Táctica: Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

- ✓ Planeación Operativa: Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica. Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

2.3. Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el

establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo (Armijo, 2011).

Chiavenato (2001), menciona que la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no solo en los datos.

Drucker (1996), se refiere a la Planificación Estratégica como el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. La planeación estratégica nos permite identificar oportunidades de mejoramiento en la operación de una empresa, de un servicio, o en nuestra vida cotidiana, con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades. En el campo organizacional, sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentre.

Muchnick (1999), menciona que la planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Acle (1989), indica que la planeación estratégica es la encargada de prever un rumbo y orientar su destino, es decir traduce los objetivos estratégicos en acciones concretas (pasar de la planeación a la administración estratégica). Muchos planes fracasan porque en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlos realidad, no solo basta que existan oportunidades y la disposición de datos e información, al contrario, es preciso que haya una verdadera posibilidad de lograrlas. La planeación y administración estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no solo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijara marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma resultaría contradictorio, si no es que frustrante, que haya una amplia participación al momento de planear, pero una gran centralización a la hora de ejecutar. La planeación estratégica implica: Analizar escenarios y formular diagnósticos, Determinar objetivos y Diseñar estrategias. La Administración estratégica implica: Asignación de responsables, Ejecutar estrategias y Ordenamiento de tareas. La Planeación y Administración estratégica deben ir de la mano, ya que ambos son vitales como el desarrollo de una organización, ya que la administración estratégica significa tener conciencia del cambio y comprensión de lo vital, si no, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Dumorné, 2012).

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no

perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estratégica y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todos los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados (Ibarra, 2004).

ITSON (2013), en su publicación "Planeación Estratégica", menciona que la estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos o metas de una compañía; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas. Es decir que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica. Por otro lado, propone que la estrategia:

- Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
- Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
- Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.

- Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable.

2.3.1. Etapas de la Planeación Estratégica

Chiavenato (2001), indica que la Planeación Estratégica presenta las siguientes etapas que son:

- **Determinación de los objetivos empresariales:** Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacional. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha.
- **Análisis ambiental externo:** Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar que ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar.
- **Análisis organizacional interno:** Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente, proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.
- **Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial:** Partiendo de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales, por un lado, y la potencialidad y vulnerabilidad internas por otro lado, la administración tiene en las manos una

herramienta que le ayudara a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa. La formulación de las alternativas estratégica puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos.

- **Elaboración de la planeación estratégica:** La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por "¿qué hacer?" para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".
- **Implementación mediante planes tácticos y operacionales:** Implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del "hacer que ocurra" en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa.

2.3.2. Elementos de la Planeación Estratégica

ITSON (2013), en su publicación "Planeación Estratégica", indica que la planeación estratégica estaba basada en los siguientes elementos:

- **Misión:** enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- **Valores:** conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Estrategia:** patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- **Metas u objetivos:** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

- Programas: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- Decisiones estratégicas: son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

2.3.3. Importancia de la Planeación Estratégica

Chiavenato (2001), menciona la importancia de la planificación estratégica:

- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
- Exige al director, que formule y conteste preguntas clave.
- Puede simular el futuro en papel, permite a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a actividades o peligros futuros.
- Es una manera efectiva de considerar a un negocio como sistema y así evitar la sub optimización de partes del sistema a costo de todo.
- La planeación, estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales, a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones de toda empresa.
- Es necesario para el mejor desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- Señala a la alta dirección asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.
- Los sistemas de planeación estratégica, son canales perfectos de comunicación.
- Ayuda a capacitar a los directivos como los directores.
- Los sistemas de planeación proporcionan una oportunidad para los integrantes de la organización, para contribuir a la toma de decisiones.
- Aquellas empresas que la aplican, han superado a las que no la utilizan.
- El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación

2.3.4. Consideraciones en la Planeación Estratégica

Ibarra (2004), indica la preocupación y el interés de los grupos gerenciales por mejorar la productividad ya que se deben aplicar los métodos de trabajo y estudios de tiempo indicados, también las personas hacen posible la operacionalización de los métodos, insumos, proyectos para la toma de decisiones y dirección de las actividades hacia un margen de productividad deseada, esto se complementa con experiencia, entrenamiento, capacidad y motivación. Por lo que los equipos gerenciales de las empresas deben mostrar su disposición (de acuerdo a la capacidad empresarial) para asumir el diseño de un plan estratégico adecuado para elevar la productividad, con el fin de integrar a los empleados y aprovechar las ventajas competitivas y los factores internos y externos que utilizan en procura de elevar progresivamente la productividad de la empresa, demostrando con esto que para que una empresa tenga resultados positivos, deberán de aplicar obligatoriamente un adecuado plan estratégico para cumplir eficientemente con sus actividades programadas en un periodo determinado; así mismo se deberá tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Mantener una comunicación clara con los empleados para optar a tener la mayor riqueza de una empresa como es el activo intangible.
- Ubicar la visión en el largo plazo y no en el corto.
- Propiciar en los empleados un ambiente armónico para trabajar con responsabilidad en las funciones que desempeñan.
- Mantener la constancia con el propósito.
- Brindar cursos de actualización en los procesos de producción para no dejar caer la producción en el largo plazo.
- Respetar las normas y procedimientos operativos de la empresa con la finalidad de resguardar la seguridad de los empleados y de la producción.
- Definir y gerenciar los procesos de manera efectiva a través de la correcta toma de decisión.
- Delegar tareas al personal calificado con capacidad de crecer y hacer crecer a la empresa.
- Redefinir periódicamente los factores externos e internos que puedan afectar a la productividad.

- Adoptar una buena propuesta de plan estratégico (marketing) para incrementar la productividad en la empresa en el mediano plazo.
- Crear confianza entre los gerentes y los empleados de la empresa para evitar conflictos en las operaciones de la organización.

2.3.5. Beneficios en la Planeación Estratégica

ITSON (2013), indica que la planeación estratégica tiene algunos beneficios, como también algunas limitaciones. En cuanto a Beneficios:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 - Simula el futuro
 - Aplica el enfoque de sistemas
 - Exige el establecimiento de objetivos
 - Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
 - Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
 - Sirve de base para otras funciones directivas
 - Mide el desempeño
 - Señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 - Mejora el canal de comunicación
 - Capacitación de los directivos
 - Incrementa el sentido de participación.

En cuanto a sus Limitaciones, algunas de ellas son:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado.
- Puede existir resistencia interna.
- La planeación es cara.
- Pueden existir crisis momentáneas.
- La planeación no es tan fácil.
- Los planes concluidos limitan las opciones.

- Pueden existir limitaciones impuestas diferentes a las limitaciones inherentes a la planeación estratégica.

2.4. Diferencia entre empresas que trabajan aplicando el Planeamiento Estratégico

Se pudo determinar que actualmente que las empresas que no cuentan con un Plan Estratégico bajo el enfoque de la Administración Estratégica que le permita garantizar un nivel de productividad óptimo y alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, debido a que el personal involucrado no está totalmente capacitado para ejecutar el plan en forma eficiente y así lograr los resultados y por ende elevar la productividad (Armijo, 2011).

De igual forma se observará factores importantes que afectan de manera directa como la falta de talento gerencial y el nivel de liderazgo positivo, el descontrol del costo de mano de obra (horas adicionales a las proyectadas, horas extras, entre otros), la falta de personal, la ubicación geográfica, lo cual obstaculizan que los resultados alcanzados sean los esperados. Las empresas que no trabajan con una buena aplicación de un modelo de plan estratégico, tendrán problemas gerenciales que no les permitirá alcanzar los objetivos de la organización (Armijo, 2011).

2.5. Marketing de Ventas

El marketing es la plataforma que impulsa las ventas, siendo un proceso administrativo y social, gracias a que determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean para poder satisfacer sus necesidades, a través del intercambio de productos o servicios. El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Los gerentes a veces piensan que marketing es “el arte de vender productos”, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender no es lo más importante del marketing. La venta es tan sólo la punta del iceberg del marketing (Kotler, 2012).

El Marketing aporta una forma diferente de ejecutar y concebir la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. El Marketing es tanto una filosofía, como una técnica, la cual está orientada hacia la satisfacción de necesidades y deseos

de los individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades. El Marketing, es una de las herramientas más importantes que una empresa debe usar en el proceso de comercialización de un producto, convirtiéndose en el objetivo fundamental de toda empresa y que dependerá de su adecuada aplicación para obtener resultados positivos lo que le permitirá obtener mayor rentabilidad (Vallet, 2015).

Best (2007), menciona que el Marketing es una de las herramientas que la ciencia administrativa lo usa como un aliado; donde las empresas que han evolucionado es producto de su aplicación efectiva de acorde a las exigencias de los mercados globalizados. La utilización del Marketing en las empresas resulta de vital importancia, dado que su aplicación se presta no sólo a identificar la necesidad de los clientes, sino también a conocer los segmentos de mercado, cambios de tecnologías etc., y su uso va causar un fuerte impacto sobre las utilidades. Las utilidades de una empresa residen en gran parte de las ventas, ya que esta actividad es el motor de la empresa, sin embargo, si la función del Marketing no trabaja con efectividad, las ventas no tendrán el soporte suficiente para poder trabajar, vamos a encontrar clientes que no satisfagan sus necesidades y la oportunidad de tener rentabilidad en la empresa serán escasas.

Kotler (2012), menciona que el Plan de Marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa. El plan de Marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que va a ser necesario realizar para conseguir estos objetivos. Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los canales de comunicación que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, pósters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios. El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. Estos canales pueden ser directos por medio de Internet, correo

o teléfono fijo o móvil; o indirectos mediante distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes como los intermediarios. Para llevar a cabo transacciones con los compradores potenciales, el especialista en marketing usa también los canales de servicio que incluyen bodegas, compañías de transporte, bancos y aseguradoras. Los especialistas en marketing ciertamente enfrentan un reto de diseño al escoger la mejor mezcla de canales de comunicación, distribución y servicio para sus ofertas.

Munuera (2007), menciona que el plan de marketing se desarrolla como la principal herramienta para el desarrollo de las estrategias de las empresas, es decir, es la guía en la que se basaran las acciones de la compañía en el siguiente año o periodo y contiene desde la base de la estrategia y la conceptualización de la misma, hasta las acciones concretas que se realizaran para conseguir los objetivos. Y para lograr una base en el plan de Marketing, es necesario llevar estos pasos:

- a. Análisis: Se partirá de la investigación, donde se realizará una minuciosa disección de aquellos elementos que afectan a la estrategia de las empresas. Desde aquellos elementos externos como la situación de los mercados hasta los elementos internos como la situación de la empresa. Se ponen en valor los resultados para poder obtener una herramienta de toma de decisiones.
- b. Planteamiento de Objetivos: Los objetivos en un plan de Marketing, son la base que argumenta las estrategias, y merece la pena definirlos de manera detallada y muy razonada. Los objetivos deben ser específicos porque basadas en ellos estarán las estrategias y planes a llevar a cabo.
- c. Segmentación: Se debe tener muy claro quien o quienes son los actuales o potenciales clientes/usuarios/objetivos de nuestra empresa. En la medida en que seamos capaces de segmentar, dividir y delimitar con la mayor precisión a quien nos dirigimos, la efectividad en las acciones planteadas será de mucho mayor.
- d. Adaptación y flexibilidad: de todas las acciones a realizar a aquellos objetivos que hemos segmentado antes. Hoy en día todos tenemos acceso a todo ya sea en el mundo físico o en el virtual, y es fundamental para conseguir el éxito, que las acciones que llevemos a cabo estén personalizadas en la mayor medida posible,

porque eso nos acercara a nuestros objetivos y nos permitirá establecer medidas correctoras en un breve espacio de tiempo si es necesario.

- e. Planificación: Para llevar a cabo la correcta implementación de las campañas y acciones de cada una de ellas y tener tiempo y margen de reacción en caso necesario.

2.5.1. Elementos del Marketing

- ✓ Necesidad. - Sensación (fisiológicas y psicológicas) de carencia de algo que, son consustanciales a la condición humana (hambre, sed, abrigo, movilidad, entretenimiento, relación, etc.) unida al deseo de hacerla desaparecer.
- ✓ Deseo. - Forma concreta en que cada persona expresa su voluntad de satisfacer una necesidad. Por ello, las necesidades del hombre son innatas y limitadas, y los deseos son ilimitados, evolucionan continuamente y están determinados en gran medida por factores culturales y sociales.
- ✓ Demanda. - La demanda es la materialización de los deseos. Es necesario que exista voluntad de adquirir productos para satisfacer la necesidad y, además, es necesario que el potencial consumidor disponga de poder adquisitivo suficiente para comprar el producto.
- ✓ Producto. - Toda aquella entidad de valor (bien material, servicio, actividad, idea,) susceptible de satisfacer una necesidad o un deseo.
- ✓ Utilidad. - Capacidad de un producto para satisfacer una necesidad y/o un deseo. Carácter subjetivo y condiciona el comportamiento de compra del consumidor. Se puede identificar cinco tipos de utilidades: de forma, de tiempo, de posesión y de información.
- ✓ Intercambio. - Proceso de comunicación que se establece entre dos o más partes con el objeto de que cada una de ellas obtenga de la otra algo que valora. Es un proceso de negociación que, realizado en libertad, podrá o no concluir en acuerdo.

- ✓ Mercado. - Conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerla a través del intercambio de elementos de valor. El marketing analiza el mercado desde el punto de vista de la demanda, y pretende establecer una relación duradera en el tiempo con el cliente.

2.6. Plan Estratégico de Marketing

Para que el funcionamiento general de una organización sea más efectivo, se requiere dividir la empresa por áreas, donde cada una tenga responsabilidades y tareas específicas a desarrollar, lo cual facilitara a los directivos identificar los recursos necesarios para emprender dichas acciones, el papel a seguir por cada empleado y la función de este para el seguimiento del plan, además de permitirle vigilar cada acción, así como los resultados de estas. En el momento de combinar todas las actividades de las diferentes áreas, se obtendrá el producto o servicio a ofrecer. Los departamentos pueden trabajar de manera independiente, pero bajo un proceso y sin olvidar que cualquier acción tendrá repercusión en estas actividades de otros departamentos. Por esta razón, en cada una de las áreas es necesario elaborar un plan, donde se presente de forma detallada, clara y ordenada cada uno de los aspectos a cubrirse en un tiempo determinado para el logro de metas y objetivos. Todos los planes tendrán relación con los objetivos del plan general de la compañía, por lo que estos deberán ser coordinados. En lo que respecta al área de Marketing, el plan consiste en las decisiones de los administradores y mercadólogos para la creación de estrategias que ayudaran a alcanzar los objetivos de la compañía. En el caso de empresas que cuentan con diferentes productos, marcas o negocios, deberán crear un plan de marketing diferente para cada uno de estos (Kotler, 2012).

Stanton, Etzel, & Walker, B. (2004), indican que vender es cada vez más difícil, los clientes están más preparados y son más exigentes, la competencia es más agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápida. Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades. Mantener y aumentar la cartera de clientes exige del equipo de ventas más esfuerzos, mejor preparación y una planificación exhaustiva de sus actividades. La herramienta que tiene a su disposición el vendedor ante esta situación es el plan estratégico de ventas. Es la columna vertebral de la

estrategia de ventas, que le permite, desarrollar su actividad con un alto grado de exigencia. La Venta es una disciplina y una acción que hay que saber desarrollar para tener éxito. Conseguir volumen de negocio no es suficiente, hay que saber vender para crear una cartera de clientes solventes y duraderos en el tiempo. El plan estratégico de ventas debe seguir ciertas etapas:

- ✓ Análisis de mercado y la empresa
- ✓ Definición de los objetivos de ventas
- ✓ Proponer una estrategia de venta
- ✓ Confeccionar un manual de ventas y su argumentario.
- ✓ Definir los elementos para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad de ventas de la empresa.

2.7. Planeación de Ventas

El plan de ventas es un plan donde se proyectan las ventas mensuales que se estima realizar el próximo año. Usualmente el punto de partida de esta estimación es la venta del año anterior, donde se aumenta o disminuye en función de las acciones de venta previstas para el corriente año y de las condiciones de mercado esperadas. Sin ventas no se necesitan contadores, trabajadores de producción, ni siquiera el presidente de la compañía. Las ventas representan el combustible que hace que funcionen los motores empresariales. La gestión que se efectúan en las ventas es parte fundamental de la mercadotecnia. Una gestión efectiva de ventas surge de un personal muy orientado al éxito, que logra cumplir con su misión de manera económica y con eficiencia, y es que el vendedor ya sea de categoría mayorista o minorista, debe ser tratado como un socio no como un cliente (Vega, 2005).

Rodríguez (2012), menciona que estimar y plantear las ventas con precisión ayudara a la firma a evitar problemas futuros de flujo de dinero, stocks inadecuados, falta o exceso de personal o problemas con la compra de materias primas. La principal actividad de una empresa consiste en vender un producto o prestar un determinado servicio por lo que en la medida en que las ventas hayan sido estimadas correctamente también se estarán calculando en forma correcta otras variables como producción, costos, etc. La fuerza de ventas desempeña un papel crucial al decidir el destino de una organización, ya que los ingresos de esta se derivan de las ventas. Por esto la

fuerza de ventas se debe administrar con efectividad si va a contribuir al esfuerzo de mercadotecnia general de la organización.

2.8. Perfil de un Gerente de Ventas

Vega (2005), menciona una persona íntegra puede ser representante del director o gerente de ventas, ya que de él dependerá el éxito del equipo de ventas. Para lo cual el gerente de ventas debe presentar las siguientes características:

- a. Inteligente: Debe pensar en forma clara y concisa sobre los negocios y los problemas inherentes al cargo.
 - Debe ser decidido
 - Debe ser amplio de criterio y ver los asuntos de diversos puntos de vista, especialmente de los competidores.
 - Debe enterarse de todo lo que pasa en la industria.
- b. Ecuánime: Un gerente de ventas que tiene un comportamiento alto y bajo, no puede conducir bien a su fuerza de ventas, ya que sus explosiones emocionales afectan los demás vendedores. Por lo que no se debe permitir que los sentimientos personales intervengan en el trabajo, sino será un retraso de su propia productividad.
- c. Líder: Un gerente de ventas debe convertirse en un conductor de sus hombres, evitando mandar como un jefe.
- d. Dinámico: Un gerente de ventas debe hacerse entender, expresándose con claridad en términos sencillos y fáciles. Por más complejo que sea el producto, siempre habrá formas de explicar las ventajas, los beneficios o limitaciones del producto o servicio.
- e. Excelente administrador: Un buen gerente de ventas debe saber administrar bien su tiempo, sobre todo a él debe alcanzarle el tiempo para atender a sus clientes internos (vendedores) y clientes externos.

2.9. El Marketing Mix

Novoa (2009), menciona que el Marketing Mix es una herramienta que los mercadólogos utilizan para alcanzar metas a través de la combinación de elementos o mezcla (mix). Los elementos controlables por la empresa forman el marketing total o marketing mix: producto (product), precio (price), promoción (promotion) y distribución (placement) que componen lo que también se conoce con el nombre de las cuatro P del marketing. Estas variables pueden ser combinadas de distintas formas, según el caso concreto, y por eso se emplea el término mix, “mezcla” en inglés.

La mezcla de mercadotecnia se define como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. El conocimiento de una buena mezcla de marketing permite que la empresa pueda actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo.

Novoa (2009), indica que el Marketing Mix tiene los siguientes componentes:

- Producto: la empresa conseguirá sus objetivos de ventas en la medida que su producto se adapte a las necesidades del consumidor. Se debe definir, por tanto, las características que este producto ha de reunir para atender al mercado o al segmento de mercado al que va dirigido.
- Precio: Se debe fijar por encima del coste total medio para obtener beneficios, sin embargo, existen limitaciones derivadas del entorno competitivo en que se encuentra la empresa y de la actitud del consumidor.
- Promoción o comunicación: para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre.
- Distribución: es necesario hacer llegar el producto al sitio y en el momento adecuado. Esto implica determinar los medios de transporte y los canales de distribución más idóneos.

2.10. Sistema de Mercadeo

El sistema de mercadeo ayuda a la empresa a realizar mejor sus actividades de venta manteniendo procesos debido a que el marketing se centra en las necesidades y deseos del consumidor (Novoa, 2009).

Los objetivos del sistema de mercadeo son los siguientes:

- Maximizar la satisfacción del cliente.
- Maximizar las opciones que se ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida.

El rol del mercadólogo es bastante amplio, sus funciones son de gran importancia para que una empresa tenga éxito, teniendo en cuenta que maneja un factor externo decisivo para la “vida” de una organización pues dependiendo de las decisiones de este, esta puede triunfar o por el contrario llegar a la quiebra y ese factor es el cliente.

Los Gerentes de Mercadeo serán los encargados de establecer la mezcla de marketing más adecuada a las necesidades de la empresa, con el objetivo de alcanzar niveles tácticos para conseguir la satisfacción de las necesidades y/o deseos del mercado meta mediante la entrega de valor, así como beneficios para la empresa.

2.11. Componentes del Marketing Mix

2.11.1. Producto

Producto puede ser cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad. Un producto posee un conjunto de características y atributos que pueden ser tangibles como la forma, el tamaño, el color; e intangibles como la marca, imagen de empresa, el servicio; que el comprador acepta en busca de satisfacer sus necesidades. En marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo (Novoa, 2009).

En la actualidad, lo ideal es que un producto sea acompañado por el servicio, como medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo.

2.11.2. Atributos del Producto

Novoa (2009), indica que los principales atributos del producto son:

- Núcleo. Son aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.
- Calidad. Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.
- Precio. Valor último de adquisición. Este atributo ha adquirido un fuerte protagonismo en la comercialización actual de los productos y servicios.
- Envase. Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- Diseño, forma y tamaño. Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.
- Marca, nombres y expresiones gráficas que facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.
- Servicio. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- Imagen del producto. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.
- Imagen de la empresa. Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma.

2.11.3. Estrategias de acuerdo a las etapas del Ciclo de Vida de un Producto

- ✓ **Etapa de Inducción.** Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y un programa de comercialización. Se espera obtener un aumento en las ventas y altos gastos promocionales.

Las estrategias a aplicar son:

- Alta Penetración. Precio elevado del producto y alta promoción.
- Penetración Selectiva. Precio elevado y escasa promoción.
- Penetración Ambiciosa. Bajo precio en el producto y fuerte promoción.
- Baja Penetración. Bajo precio y baja promoción.

- ✓ **Etapa de Crecimiento:** Es la aceptación del producto observándose un aumento en la curva de las ventas y de los beneficios. Se intenta sostener el índice rápido del mercado. Las estrategias a aplicar son:

- Mejora de la calidad.
- Búsqueda de nuevos sectores del mercado.
- Nuevos canales de distribución.
- Aumento de la publicidad.
- Determinar cuándo se puede modificar el precio.

- ✓ **Etapa de Madurez:** Esta etapa se caracteriza por la acentuación de la competencia, la disminución de las ventas y la disminución de utilidades, normalmente esta etapa es la más larga que las anteriores en donde en la primera parte de este periodo las ventas siguen creciendo a un ritmo menor luego tienen a estabilizarse, pero disminuye las utilidades. Esto dado ya que se trata con productos maduros, las disminuciones de las ventas hacen que los productores tengan muchos artículos que vender, a su vez este exceso de capacidad implica mayor competencia.

Las estrategias a aplicarse son:

Modificación del Mercado

- Buscar y estudiar nuevos consumidores.
- Nuevas formas para estimular el uso del producto.
- Renovación de la marca.

Modificación del Producto.

- Relanzamiento del producto.
- Combinar las características del producto para atraer a más consumidores.

Modificar la Combinación de Mercadotecnia.

- Modificar: Precio, Producto, Plaza, Promoción.

- ✓ **Etapas de Declinación:** El paso del tiempo, la evolución de los gustos y necesidades de los clientes conducen a esta etapa. Cuando un producto llega a esta fase, ha de permanecer en ella el mínimo tiempo posible y siempre de forma transitoria pues las ventas entran en declive, los beneficios disminuyen debido a la escasez de demanda y la imagen de marca empieza a deteriorarse. La empresa tiene que renovar o abandonar el producto.

Estrategias de Continuación:

- Continuar con los mismos canales, sectores del mercado, precios y promoción.

Estrategias de Concentración:

- Destinar los recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuertes, desistiendo en los demás.

Estrategias de Aprovechamiento

- Se aprovecha hasta el último momento, la imagen, la marca de la empresa, modificando o adicionando algo nuevo al producto.
- Reducción de los gastos promocionales.

2.11.4. Servicio

Es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene

que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado (Novoa, 2009).

Es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que les permitan alcanzar sus objetivos, sin la propiedad, costos y riesgos de los recursos y actividades asociadas. Las empresas o áreas de servicios se especializan y logran eficiencia en sus procesos, esto podría ser muy costoso o limitado para el cliente. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible (Novoa, 2009).

2.11.5. Componentes del Servicio

Ferrel (2002), indica que los componentes o atributos que los clientes esperan obtener de un servicio son los siguientes:

- ✓ Seguridad: sólo está bien cubierta cuando se puede decir que el servicio ofrecido brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas.
- ✓ Credibilidad: va de la mano de la seguridad, al demostrar seguridad absoluta se crea un ambiente de confianza, que además debe ser veraz y honesto, sin ofrecimientos irreales o mentiras sólo con la finalidad de vender.
- ✓ Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo de fácil comprensión. Una vez que se han cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad, será más viable y sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente - empresa.
- ✓ Comprensión del Cliente: consiste en mantener una buena comunicación con el cliente y de esta manera conocer qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.
- ✓ Accesibilidad: para dar un excelente servicio se debe contar con varias vías de contacto con el cliente, como puede ser buzones de sugerencias, de quejas o de reclamos; también se puede utilizar el sitio web de la empresa. Esto implicará la

implementación de un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones, que permita establecer acciones reales para resolver fallas existentes y que gracias a los clientes han sido detectadas.

- ✓ Cortesía: aspecto de gran importancia que el cliente espera recibir al contratar o buscar un servicio e involucra un trato amable, respetuoso, que demuestre la atención y simpatía del personal. Es más fácil cautivar a los clientes si reciben un excelente trato y gran atención.
- ✓ Profesionalismo: este componente del servicio implica la posesión de las destrezas necesarias y conocimiento para la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización, tomando en cuenta que todas las áreas contribuyen a un mejor servicio.
- ✓ Capacidad de Respuesta: es la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Los clientes no tienen por qué rogar para ser atendidos, ni para que sus dificultades o problemas sean solucionados. El proveedor del servicio debe estar al tanto de las dificultades, para estar un paso adelante de ellas. Esto se puede obtener por medio de una retro alimentación obtenida con las observaciones nuestros clientes.
- ✓ Fiabilidad: es la capacidad de la organización para ejecutar el servicio de forma íntegra, sin contratiempos ni problemas, este componente se relaciona directamente a la seguridad y a la credibilidad.
- ✓ Elementos Tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

✓

2.11.6. Precio

Kotler (2001), menciona que el precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros elementos producen costos. El precio es unos de los elementos más flexibles ya que se puede modificar rápidamente a diferencia de las

características de los productos y los compromisos con el canal. El precio de un bien es su relación de cambio por dinero, esto es, el número de unidades monetarias que se necesitan obtener a cambio de una unidad del bien.

2.11.7. Fijar el precio de un Producto

Kotler (2001), indica que para fijar el precio correcto de un producto se debe seguir un proceso de cuatro Pasos:

1. Establecer metas de fijación de precios
2. Estimar costos, la demanda y las utilidades
3. Elegir una estrategia de precios para ayudar a determinar un precio base.
4. Afinar el precio con bases tácticas de fijación de precios

✓ Establecer metas de fijación de precios: Las metas de fijación de precios deben estar orientados a la obtención de utilidades, a las ventas y al estatus. Estas metas se derivan de los objetivos generales de la empresa.

✓ Estimar costos, la demanda y las utilidades: La empresa debe determinar los costos correspondientes a cada precio, el cual proviene de los ingresos totales establecidos en función de precio y la cantidad demandada. A continuación, la empresa estimará su utilidad y si tiene participación de mercado. De esta manera se puede determinar que puede cumplir mejor las metas de fijación de precios de la empresa.

✓ Elegir una estrategia de precios: Un marco de fijación de precios básico a largo plazo que establece el precio inicial de un producto y la dirección propuesta para los movimientos de precios a lo largo del ciclo de vida del producto. Las tres estrategias básicas para establecer el precio son: descremado: cobrar un alto precio de introducción, seguido de una reducción gradual; penetración: ofrecer un precio de introducción bajo para capturar una participación de mercado grande y obtener economías de escala; y fijación de precios de estatus: que sirve para igualar los precios de los competidores.

✓ Afinar el precio con bases tácticas de fijación de precios: Las técnicas para afinar son enfoques a corto plazo que no cambian el nivel de precios general. Estas

tácticas de fijación de precios le permiten a la empresa ajustarse para la competencia en ciertos mercados, cumplir las cambiantes regulaciones gubernamentales, aprovechar situaciones de demanda únicas y cumplir metas promocionales y de posicionamiento.

2.11.8. Importancia de fijar los precios para una empresa

La importancia radica en los acuerdos implícitos o explícitos entre las firmas competidoras y se producen en un mercado oligopolístico, es decir, con pocos productores, como es el de la mayoría de los bienes de consumo duradero. Estos acuerdos evitan las posibles consecuencias de una guerra de precios entre las empresas que contribuiría a una disminución de los beneficios de todas ellas y a desplazar la competencia hacia otras variables, como son calidad del producto, publicidad, servicio técnico, distribución (Kotler, 2001).

2.11.9. Plaza o Canales de Distribución

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a los clientes, se debe a canales de distribución bien escogidos y mantenidos. Además, los canales de distribución aportan a la Mercadotecnia las utilidades espaciales, temporal y de propiedad a los productos que comercializan (Novoa, 2009).

Los Canales de Distribución son las distintas rutas o vías, que la propiedad de los productos toma; para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos. La selección de los Canales de Distribución de los productos es uno de los retos de mayor trascendencia, que ha de afrontar la alta Gerencia, de entre las tantas decisiones de Mercadotecnia que habrá de tomar con respecto a sus productos. Sea cual fuere el tipo de Canal de Distribución escogido, éste debe facilitar, de la mejor manera posible, el logro de los objetivos fundamentales de la empresa, como es el de prestar un buen servicio al público, a cambio de sus ganancias (Novoa, 2009).

2.11.10. Funciones de los Canales de Distribución

- ✓ Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- ✓ Participan en la financiación de los productos.
- ✓ Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte, etc.
- ✓ Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- ✓ Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- ✓ Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- ✓ Participan activamente en actividades de promoción.
- ✓ Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- ✓ Intervienen directa o indirectamente en el servicio pos venta.
- ✓ Colaboran en la imagen de la empresa.
- ✓ Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- ✓ Reducen los gastos de control.
- ✓ Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- ✓ Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

❖ Función Logística

La logística es un término tomado del ámbito militar que provee el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en procesos y de los bienes terminados del punto de origen al consumo (Novoa, 2009).

La logística, desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final. Las funciones logísticas abarcan transporte, almacenamiento, clasificación, acumulación, asignación y ordenamiento de los productos en conjuntos homogéneos o heterogéneos (Novoa, 2009).

- ✓ Transporte: Son todas las actividades necesarias para hacer llegar el producto desde la fábrica hacia los distribuidores o compradores.

- ✓ Almacenamiento: Es el conjunto de actividades que garantizan el enlace entre el momento de fabricación al lugar de compra.
- ✓ Adecuación: Son actividades que permiten disponer el producto según los hábitos de compra, consumo, mediante la agrupación de productos especializados o complementarios.

2.11.11. Promoción

Para que un producto sea adquirido se debe diseñar actividades de publicidad y relaciones públicas para darlo a conocer y orientar al consumidor para que lo compre. Las estrategias de promoción, son las habilidades, las destrezas a utilizar para dar a conocer, informar o recordar nuestro producto a nuestros consumidores y a los no consumidores y para esto también requerimos de un buen plan estratégico. El objetivo de la promoción de un producto es el de maximizar las ventas, atraer a nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca (Novoa, 2009)

Este proceso, incluye básicamente los siguientes pasos y elementos:

- Primero: Se codifica el mensaje que el emisor pretende transmitir a su público objetivo. El mensaje puede asumir muchas formas, por ejemplo, puede ser simbólico (verbal, visual) o físico (una muestra, un premio).
- Segundo: Se eligen los medios o canales para transmitir el mensaje, por ejemplo, mediante un vendedor, la televisión, la radio, el correo, una página web en Internet, el costado de un autobús, etc.
- Tercero: El receptor recibe el mensaje y lo decodifica o interpreta en función de la forma como fue codificado, los medios o canales por los que se transmitió el mensaje y de su capacidad o interés para hacerlo.
- Cuarto: El receptor emite una respuesta que le sirve al emisor como una retroalimentación, porque le dice como fue recibido el mensaje y cómo lo percibió el receptor.

Varios factores revelan la necesidad de la promoción en el momento actual. En primer lugar, a medida que crece la distancia entre productores y consumidores, y aumenta el número de clientes potenciales, llega a cobrar importancia el problema de la comunicación de mercado.

2.11.12. Mezcla Promocional

La mezcla promocional es una parte de la mezcla comercial y se define como el conjunto de actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo (Kotler, 2001).

La mezcla de promoción, también conocida como mix de promoción, mezcla total de comunicaciones de marketing, mix de comunicación o mezcla promocional, es parte fundamental de las estrategias de mercadotecnia porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados (Kotler, 2001).

Al desarrollar la mezcla promocional siempre se deben considerar:

- Al Cliente: sus necesidades y anhelos.
- El costo para el cliente.
- La conveniencia.
- La comunicación.

2.11.13. Elementos de la Mezcla Promocional

- ✓ Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación, que no sea personal, y de promociones de ideas, bienes y servicios por parte de un patrocinador identificable.
- ✓ Venta Personal: Se refiere a una presentación oral en una conversación con uno o varios posibles compradores con el propósito de realizar ventas.
- ✓ Relaciones Públicas: Incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o la venta de un producto o servicio. Establecer buenas relaciones con los diferentes públicos de una empresa, derivando de ello una publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o desviando los rumores, los cuentos y los hechos desfavorables.

CAPÍTULO III
CASO PRÁCTICO (UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS BACKUS Y
JOHNSTON S.A.A.)

3.1. Datos Generales de la Empresa

- ✓ Nombre de Empresa : Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A
- ✓ Nombre Comercial : Cervecerías Peruanas Backus SA
- ✓ RUC Nro. : 20100113610
- ✓ Fecha de Fundación : 01/01/1955
- ✓ Tipo de Sociedad : SOCIEDAD ANONIMA ABIERTA
- ✓ Estado de la Empresa : ACTIVO
- ✓ Actividad Económica : Elaboración de Bebidas Malteadas CIU 15533

3.2. Apreciación de la Empresa

De acuerdo a la información de la cervecería, de su subsidiaria Cervecería San Juan y de la empresa de investigación de mercados CCR, el mercado cervecero en el país creció 6.6%. El crecimiento de ventas en volumen de cerveza de UCP Backus y Johnston y de Cervecería San Juan de manera consolidada al mercado nacional fue de 9.7%. Sin embargo, el crecimiento en valor fue de 14.6%. El mayor crecimiento porcentual en las ventas valorizadas respecto a las ventas en volumen se explica por las siguientes razones:

- La variación del mix de ventas por marca, habiéndose colocado en el mercado mayor porcentaje de marcas “Premium” y “Upper Mainstream” respecto al año anterior.
- La introducción de nuevos formatos de presentación a valores superiores por unidad de volumen respecto a los existentes.
- El incremento de precios realizado cuyo objetivo fue compensar parcialmente el efecto del incremento de los costos de los insumos, envases y embalaje que se utilizan en el proceso productivo.

Ambas cervecerías de manera consolidada colocaron a sus clientes nacionales 12´118 mil hectolitros en las distintas marcas contra los 11´052 mil hectolitros

reportados en el año 2010. Según CCR, la participación de mercado promedio anual de las empresas integrantes de SABMiller creció de 90.44% a 92.82% habiendo cerrado el mes de diciembre en 93.16%.

Haber mantenido la posición de liderazgo se debió a las siguientes razones:

- La insuperable calidad de los productos que se diferencian significativamente de otras ofertas y que cuentan con la preferencia de los consumidores.
- La sólida estrategia de portafolio de marcas debidamente soportada por marcas claramente segmentadas y posicionadas para distintos consumidores y diferentes ocasiones de consumo.
- El nuevo modelo de servicio implementado desde el mes de julio del año en revisión, cuyo objetivo es adelantarse a las necesidades de los clientes y consumidores otorgándoles paquetes atractivos de valor.
- La mística de la fuerza de ventas en querer ganar cada punto de venta en el mercado con altos niveles de servicio a los clientes.

De manera individual, Backus y Johnston vendió en cerveza, tanto en el mercado nacional como a través de exportaciones, la cantidad de 11'200 mil hectolitros creciendo 10.4% respecto al año previo.

En las categorías aguas, gaseosas y bebidas nutritivas (maltas), se creció muy por encima del mercado respecto al año previo logrando índices de crecimiento de 18.9%, 44.0% y 83.6% respectivamente. En volumen, los hectolitros logrados fueron 831 mil hectolitros en gaseosas, 596 mil hectolitros en aguas y 128 mil hectolitros en maltas. En conjunto, las actividades de venta de bebidas no cerveceras totalizaron 1'565 mil hectolitros que representó el 11.4% de la venta de bebidas de Backus y subsidiarias durante el año que se reporta.

3.3. Nuevo Modelo de Servicio

Con la finalidad de adelantarse a las exigencias futuras del mercado buscando atender cada vez mejor a nuestros clientes y consumidores, la empresa definió un “Nuevo Modelo de Servicio” para “Ganar en el Punto de Venta”, que demandó la ejecución de diversas actividades, entre ellas:

- Finalizar los Contratos de Servicios de Operación Logística con San Ignacio S.A. y Distribuidora Coronel Portillo S.A.C. ya que el alcance del servicio recibido, no cumplía con los requisitos que el mercado demandará en el futuro inmediato. Ambos contratos concluyeron en el mes de junio.
- Incorporar en las empresas cerveceras, la gestión comercial de ventas vía Televentas, y el desarrollo de puntos de venta manteniendo en empresarios terceros la labor de reparto. Esta labor se inició a partir del mes de julio.
- Crear un nuevo perfil comercial para los Agentes Comerciales que permitan generar el vínculo emocional con los clientes y potencie el entendimiento de sus necesidades y el servicio que se les brinda.
- Potenciar la gestión de Televentas cuyo objetivo es que la toma de pedidos se realice por esta vía en el 100% de los clientes logrando niveles de eficiencia superiores a los anteriores y que sean de clase mundial. En el mes de setiembre se inauguró el segundo centro en la ex planta Rímac estando ubicado el primero de ellos en la ciudad de Arequipa.
- Captar nuevos clientes a través del desarrollo de un Censo Nacional que permita actualizar la base de datos para incorporar aquellos clientes potenciales que cumplan con determinados requisitos.
- Ampliar el porcentaje de venta directa ya que esa vía permite desarrollar de manera sostenida el mercado cervecero.
- Identificar y entregar el paquete de valor que los clientes requieren para sus actividades comerciales.

Este proyecto ya fue realizado en lo que a identificación del paquete de valor se refiere y se está implementando gradualmente en el mercado.

3.4. Gerencia de Planeamiento Estratégico de la Corporación Backus

BACKUS (2014), dentro de su memoria anual 2013, menciona que en octubre del ejercicio 2013, la Organización decidió crear la Gerencia de Planeamiento Estratégico, en atención a las funciones desempeñadas por el área de Planeamiento Estratégico y

su rol protagónico en el proceso de diseño de la estrategia de la sociedad. La cultura Backus actualmente mantiene este modelo de liderazgo y organización, las cuales son:

- ✓ Visión: Ser la compañía peruana más admirada, así como un importante contribuidor de valor y reputación para SABMiller, todo esto a través de:
 - Crecimiento del valor de nuestra participación del mercado a través de nuestro portafolio de marcas.
 - Ser el mejor socio de nuestros proveedores.
 - Contar con un modelo de gestión ejemplar que desarrolla y retiene talento.
 - Ser un actor ejemplar en la sociedad. > Mantenernos entre las 5 principales operaciones de SABMiller.

- ✓ Misión: Mantener un portafolio de marcas globales y nacionales que sea la primera opción de nuestros consumidores. Fomentar que nuestras marcas nacionales invoquen un fuerte sentido de peruanidad. Comercializar de forma responsable bebidas alcohólicas con marcas globales y nacionales, con el fin de satisfacer a los consumidores de acuerdo a su estilo de vida, bajo el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales. Asimismo, colaborar con un desarrollo sostenible de la sociedad, a través de la integración de productividad y responsabilidad social empresarial, protegiendo nuestra licencia para operar, satisfaciendo los más altos estándares de calidad, generando bienestar y máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, stakeholders y accionistas.

- ✓ Valores
 - Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera (Desarrollo humano)
 - La responsabilidad es clara e individual y social
 - Trabajamos y ganamos en equipo (Creatividad y honestidad)
 - Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
 - Nuestra reputación es indivisible (Cultura de excelencia)

- ✓ Código de Ética: Rige el comportamiento de cada uno de los miembros de la compañía Backus y está conformado por los siguientes principios:

- Respetar la confidencialidad de la información de sus clientes y proveedores.
- Ofrecer a sus colaboradores todo lo necesario para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente grato y en igualdad de oportunidades sin discriminación por su lugar de nacimiento, raza, religión, sexo, ideologías políticas.
- Censurar y criticar actos contra las buenas costumbres, o malas prácticas que van en contra del medio ambiente.
- Tomar decisiones estratégicas con objetivos a largo plazo, actuando con la sociedad de forma responsable y respetando el derecho de opinión.
- Cumplimiento de las normas medio ambientales por parte de la compañía, con certificaciones ISO, ambiente, capital humano etc.
- Integración y buena fe.

3.5. Pilares del negocio

✓ Crecimiento con las marcas

- Creación de un portafolio de marcas bien comercializadas y marketeadas en todos los canales para todas las ocasiones de consumo, que permitan incremento de los volúmenes y precios, independientemente de la situación económica o de la competencia.
- Se busca el crecimiento del ingreso, maximizando la combinación volumen/precio que le provee un portafolio balanceado de marcas y comercialización por canal.

✓ Competitividad

- Todas las funciones de la empresa deben estar focalizadas en asegurar que, en todo lo que hacemos, somos mejores que la competencia. Esto nos llevará a asegurar la preferencia por nuestras marcas.
- La competencia se define como toda la categoría de bebidas y competimos principalmente por la participación de la garganta del consumidor de bebidas alcohólicas.
- Incrementar nuestra ventaja competitiva con una actitud ganadora en todas las funciones, para lo cual debemos introducir sistemas de soporte que así lo aseguren.
- Utilizaremos nuestra innovación y flexibilidad como armas clave contra la competencia.

✓ Calidad total

- Calidad total del producto: Todas las marcas deben tener la mejor calidad posible a nivel consumidor. Asegurar que la calidad del producto sea óptima hasta el momento del consumo.
- Calidad total del servicio: Debe ser ejemplar y siempre 20% mejor que la de nuestro competidor.

✓ Control de costos

- Ser el productor de más bajo costo y tener la ruta hacia el mercado más eficiente, brindando un servicio por encima de las expectativas.
- Control en todos los procesos, eliminando el desperdicio y los costos que no agregan valor.
- Tomar todas las decisiones con sentido comercial y alineadas con el Plan de Negocio.

✓ Desarrollo sostenible

- Hacer lo correcto y volver a hacerlo mejor.
 - Dar las oportunidades a los trabajadores para hacer su trabajo responsablemente.
 - Crear una cultura para que todos los trabajadores sean el "gerente general" de su puesto de trabajo.
 - Generar una cultura de alto desempeño, con personal desarrollado y entrenado para alcanzar niveles de excelencia de clase mundial.
 - Promovemos una conducta ética en todos nuestros actos.
- Salud y portafolio de marcas.
 - Todas nuestras marcas deben ser las preferidas en todas las ocasiones de consumo.

✓ Reputación.

- Debemos ser el proveedor principal y preferido de todos nuestros clientes.
- Debemos ser la empresa más reconocida debido a nuestra reputación en apoyo a la comunidad, responsabilidad social, gestión ambiental y buen gobierno corporativo.

3.6. Funciones y Responsabilidades del Supervisor de Ventas

- ✓ Misión del puesto: Impulsar el crecimiento del negocio en zona de influencia y garantizar el cumplimiento de los objetivos de su equipo, mediante la correcta dirección y desarrollo de los Agentes Comerciales a su cargo, la adecuada gestión de los recursos y la aplicación de las estrategias y políticas de Backus de su equipo.
- ✓ Funciones: Para cumplir con la misión, cuenta con una serie de funciones específicas que le permitirán concretarla:
 - Asegurar el cumplimiento de las metas comerciales de su equipo, de manera rentable y alineada con los fundamentales.
 - Realizar un seguimiento constante de la evolución del negocio a su cargo, cumpliendo con la calidad y seguridad requerida.
 - Impulsar la sinergia y coordinación entre todas las áreas que intervienen en el proceso de venta, con el fin de asegurar la satisfacción de los clientes.
 - Asegurar un correcto uso y optimización de los recursos que tienen a su cargo.

3.7. Procesos de Gestión del Supervisor de Ventas

El rol de supervisor de ventas de Backus se centra en el desarrollo de los puntos de venta a tu cargo, con el fin de incrementar y optimizar el negocio de la compañía. Para conseguirlo es importante organizar la actividad cotidiana en procesos de trabajo que permitan aprovechar al máximo el tiempo. La gestión del supervisor de ventas, se encuentra dividido en cuatro grandes procesos, las cuales son:

- a. Planificación
 - Plan Comercial Mensual
 - Reunión Mensual de Planificación
 - Coordinación de Áreas Vinculadas
- b. Seguimiento
 - Análisis de informes comerciales
 - Seguimiento del Plan Comercial
 - Seguimiento y Control de Fundamentos en el mercado
 - Reunión de Seguimiento comercial

- c. Coaching
 - Detección de situaciones de acompañamiento comercial
 - Preparación del acompañamiento comercial
 - Observaciones de la actuación del acompañamiento comercial
 - Reunión de feedback

- d. Inducción
 - Incorporación
 - Orientación
 - Apoyo
 - Evaluación y decisión

3.8. Estrategia Competitiva

- ✓ Competitividad: Se conoce que la empresa tiene dentro de sus planes anuales programas de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de la Productividad en todos los procesos y en los productos finales.

- ✓ Tecnología: La empresa se mantiene a la vanguardia de las nuevas tecnologías en lo que se refiere a producción cervecera, según muestran sus memorias anuales de inversión.

- ✓ Financiero: Es una organización con manejo eficiente de sus costos y solvencia económica, y es considerada como una de las empresas más atractivas y seguras para los inversionistas de la bolsa de valores.

- ✓ Negocios Corporativos: La Corporación mantiene una estructura de integración vertical y horizontal, como fuente de ventaja competitiva, tal como se muestra en su organigrama.

- ✓ Diversificación: Es una organización flexible, la cual trata de Identificar nuevas oportunidades de negocios, en actividades en las que ha desarrollado capacidades propias, ya sea en empresas filiales existentes o nuevas empresas, así como en nuevas líneas de productos.

- ✓ Descentralización: La Corporación posee inversiones productivas en las diferentes regiones del país y en el exterior, a fin de garantizar el desarrollo de las actividades del Grupo.
- ✓ Organización: Se observa que la Corporación posee una estructura moderna, eficiente y flexible a los rápidos cambios de la economía mundial, y a la adaptación de nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Alianzas estratégicas: La Corporación posee con nacionales y extranjeros acuerdos de mercados, de productos, de tecnología, y de gerencia, como ayuda al desarrollo y complemento de capacidades propias.
- ✓ Exportación: La Corporación actualmente está desarrollando unidades de negocio generadoras de exportaciones de productos en los que el Perú tenga ventajas competitivas.
- ✓ Capacitación: Dentro de sus planes de desarrollo de personal, la Corporación cuenta con programas de entrenamiento permanente al personal de todos los niveles y funciones, tanto en el país como en el extranjero.
- ✓ Planeamiento: Se conoce que la Corporación tiene dentro de su proceso de estrategia el desarrollo de planes descentralizados, a corto, mediano y largo plazo, guiados corporativamente.
- ✓ Trascendencia nacional: La Corporación desarrolla planes de fortalecimiento de una Imagen Corporativa, el cual incluye aspectos de proyección social, promoción de empleo y creación empresas, así como se siente comprometida con el desarrollo nacional y el cuidado del medio ambiente.

3.9. Análisis FODA

Joaquín (2005), menciona que la matriz FODA es de aparición reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se consideran actividades comunes de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

La corporación Backus cuenta con sus principales FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):

a. Fortalezas: Las principales fortalezas de Backus son:

- Único productor nacional de cerveza.
- Existe una fuerte integración horizontal y vertical.
- Altas barreras al ingreso de nuevos competidores.
- Sólido respaldo accionario
- Adecuada gestión gerencial.
- Posicionamiento de marcas en el mercado local y en las colonias peruanas en países extranjeros.
- Importante conocimiento de la industria y del proceso productivo, constituyendo una importante curva de aprendizaje.
- Alianzas estratégicas

b. Oportunidades: Las principales oportunidades de Backus son:

- Recuperación del poder adquisitivo de la población, reflejado en la proyección del Producto Bruto Interno.
- Posibilidad de penetración en mercados externos.
- Mercado Nacional y Latinoamericano con bajo consumo per cápita, el cual puede ser incrementado.
- Apoyo en su accionista, Grupo empresarial Bavaria de Colombia y Polar de Venezuela, con la finalidad de penetrar mercados latinoamericanos.
- Utilización de la actual capacidad instalada ociosa.

- c. Debilidades: Las principales debilidades de Backus son:
- Rivalidad entre accionistas.
 - Capacidad de planta menor a la de competidores latinoamericanos.
 - Elevada dependencia del mercado interno, bajo nivel de exportaciones.
- d. Amenazas: Las principales amenazas de Backus son:
- Ingreso de productos de contrabando por la frontera sur del Perú.
 - Mayor penetración de productos importados por canales minoristas.
 - Mantenimiento de baja carga tributaria en bebidas de mayor contenido alcohólico.
 - Cambios en las políticas tributarias. Alta sensibilidad a cambios en el ISC (Impuesto Selectivo al Consumo) en el mercado interno
 - No existen barreras arancelarias para el ingreso de productos importados.
 - Oligopolios en los mercados latinoamericanos, con posicionamiento de marcas regionales.
 - Sustitutos cercanos.

3.10. Análisis de la Cadena de Valor

A. Análisis de las actividades primarias

✓ Logística interna

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

- Control de bajo nivel de inventarios, teniendo una buena comunicación con sus principales proveedores de productos y servicios.
- Transporte de materiales mediante bandas (fajas eléctricas), la cual permite rapidez, eficiencia y seguridad en el transporte.
- Buena conservación y ubicación de los inventarios en los almacenes, la cual permite mantener la calidad y la mejor distribución.

- Control y testeo de la calidad de los productos y servicios de los proveedores, es decir que todos los productos que llegan al almacén pasan por un control de calidad antes del proceso (desde el desembarque hasta su ubicación final), así como de los productos (se evalúan muestras aleatorias).

✓ Producción

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

- Procesos controlados electrónicamente, todo el proceso productivo se desarrolla con tecnología de punta para garantizar la calidad de los productos.
- Procesos certificados bajo la normativa ISO 9000, todo el proceso se enmarca en Sistema de Calidad, en la Política de Calidad y en el Aseguramiento de la Calidad.
- Economías de escala, cada producto se elabora en diferentes plantas con la finalidad de asegurar la uniformidad, estandarización y reducir los costos.
- Control de seguridad del proceso, la automatización de la producción permite seguir paso a paso y controlar el mínimo detalle del proceso, que con la ayuda de cerveceras de Alemania permite dar una seguridad adicional ante improbables fallas en el módulo de control maestro.

Es importante señalar que estos procesos se llevan a cabo en seis plantas que se encuentran localizadas estratégicamente en el territorio peruano para cubrir la demanda de cada región del país.

✓ Logística externa

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

- Centros de distribución ubicados en todo el territorio nacional, se distribuye a través de distribuidoras mayoristas donde la empresa tiene participación para garantizar los canales.

- Despacho las 24 horas del día y todos los días del año, para garantizar la entrega.
- Garantía de conservación de los productos, todos los productos son almacenados en lugares frescos para asegurar su conservación, y se utiliza el método PEPS para su salida.
- Flota de camiones amplia y segura, con camiones modernos y adecuados para el transporte de estos productos, y de gran capacidad.

✓ Mercado y venta

Este eslabón tiene como finalidad hacer llegar a la mayoría de la población un producto de buena calidad, con las características que ellos desean. Para esto realiza las siguientes actividades:

- Ser líder del mercado local, con una participación del 98% del mercado nacional.
- Amplia publicidad durante todo el año, mantiene publicidad de todo tipo en diferentes lugares para mantener su posicionamiento.
- Alcance del mercado internacional.
- Diversidad de productos porque se tiene una marca para cada región, y la publicidad y las promociones van de acuerdo a estos mercados, así como según la estación y fiestas importantes (fiestas patrias y regionales, navideña y fin de año).
- Amplia fuerza de ventas y canales de distribución, la cerveza se vende a través de 300,000 puntos de venta entre bodegas, bares, restaurantes y ventas directas.
- Precios acordes a la economía nacional.

✓ Servicio

Para realzar el valor de los productos, la empresa tiene como política llegar a través de medios indirectos. Realiza lo siguiente:

- Promotor y auspiciador de eventos culturales (ferias), artísticos (conciertos) y deportivos (clubes propios y patrocinador de deportistas nacionales).
- Proyección y ayuda social, a través de asistencia médica preventiva y de emergencia, en lugares de pobreza y desastres.
- Protección y conservación de la naturaleza, con su fundación para la conservación de diversas especies en extinción.

B. Análisis de las Actividades de Apoyo

✓ Infraestructura Directiva

Con la finalidad de desarrollar y mantener la imagen de una empresa líder y moderna en el Perú, la dirección de la empresa se ha comprometido con:

- Participación de los propietarios en la dirección para dar continuidad a los principios, valores y políticas garantizando una fuerte cultura corporativa.
- Calidad Total a todo nivel: personas, procesos y productos, con un compromiso de mejora continua.
- Excelente administración operativa y financiera, y en la ejecución de planes de desarrollo a C/P, M/P y L/P, la cual se refleja en los resultados y en la expansión de sus marcas.
- Estructura moderna, eficiente y flexible a una rápida y ordenada adaptación a nuevas oportunidades de negocio, la cual le ha permitido sobresalir en tiempos de incertidumbre económica, política y de negocios.
- Gerencia comprometida con la conservación de la naturaleza y de la ecología, para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- Visión hacia afuera, nuestro mercado es el mundo, consciente de la globalización y dispuesta a tomar los retos del futuro.

✓ Dirección de Recursos Humanos

El compromiso de la empresa es desarrollar la calificación y bienestar del personal en todos los niveles. Para llegar a esto se hace:

- Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación como un lenguaje común, que integre y cohesione.
- Motivación de las personas como motor de la empresa, y ayuda a lograr los objetivos personales, facilitando las herramientas para alcanzarlos.
- Desarrollo y práctica de virtudes para alcanzar la Calidad Personal, condición previa para actuar con Calidad Total.
- Capacitación a todo nivel, la empresa como escuela de gerentes, en busca del Gerente - Empresario, con mayor nivel de autonomía.

- Programas de retribución, bienestar y salud, que complementan el desarrollo y personal y familiar.
- Identificación y reconocimiento de la Cultura Empresarial, compartiendo la excelencia empresarial con la personal, buscando que coincidan.

✓ Desarrollo de tecnología

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

- Constante inversión en infraestructura y tecnología de punta, la cual crea barreras fuertes de entrada de nuevos competidores y mejora la productividad.
- Alianzas estratégicas con nacionales y extranjeros, de mercados, de productos, de tecnología, y de gerencia, con la finalidad aumentar los conocimientos.
- Programa de Calidad Total y Mejoramiento Continuo de la Productividad en todos los procesos.
- Sistema de comunicación interna, en tiempo real, la cual integra todos los niveles de la organización.

✓ Abastecimiento

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

Esta cadena de valor de Backus, ha permitido que sea líder en el mercado local, y ha creado una barrera de entrada para otros competidores al tener eficiencias en costos, procesos productivos eficientes, canales de distribución flexibles y ágiles, así como productos diferenciados de alta calidad en cada segmento regional.

3.11. Análisis Externo de la Empresa

A. Análisis de la Industria

La industria de cerveza en el Perú produce y comercializa diferentes tipos, marcas y presentaciones de cerveza, para satisfacer los gustos de consumidores con distintos hábitos de consumo, según la región y el nivel socioeconómico.

En el mercado cervecero peruano, existen básicamente dos tipos de cerveza: blanca y negra. La cerveza blanca tipo “Lager” es el principal producto comercializado por la industria cervecera nacional, mientras que la cerveza negra, también llamada malta, explica su consumo principalmente durante los meses de invierno.

Backus es líder en el mercado cervecero nacional, con una capacidad instalada de producción de cerveza de 11.3 millones de hl por año. Backus es el principal abastecedor de cerveza en las regiones norte, centro y sur del país. Cervecería San Juan S.A. abastece al mercado en la región amazónica.

Las ventas de cerveza importada representan menos de 1% de las ventas realizadas por las cerveceras establecidas en el país. Las exportaciones de cerveza representan menos de 1% de la producción nacional. Los principales destinos de las exportaciones fueron Reino Unido, Estados Unidos de América, España y Chile.

En el sector cervecero, compiten con Backus, la Compañía Cervecera Ambev Perú S.A.C., que produce las marcas Brahma y Zenda, AJEPER, con las cervezas Franca y Club, el Grupo Torvisco, con la cerveza Ampay y la Cervecería Amazónica S.A.C., con las cervezas marca Iquiteña, Amazónica y Ucayalina.

En promedio en el 2009, Backus alcanzó una participación de mercado de 88.2% (en volumen) en la categoría cerveza, mientras que los competidores -incluyendo las cervezas importadas- tuvieron una participación de 11.8%. En promedio en el 2010, la competencia disminuyó su participación hasta 10.0, según cifras de la encuestadora nacional CCR, y pese a los menores precios de sus productos y a las constantes e intensas campañas publicitarias.

En el 2010, Ambev mantuvo una participación estable en el mercado cervecero pasando de 7.7% a 7.6% mientras que la participación de AJEPER que la redujo de 3.2% a 0.8% durante el mismo periodo. En términos de valor, la participación de Backus también mejoró, al pasar de 90.6% en promedio en el 2009 a 91.9% en promedio en el 2010, debido a la adecuada gestión de portafolio de marcas y precios.

3.12. Marketing en las Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A

Durante la gestión de nuestro portafolio de marcas, a nivel estratégico y en el punto de venta, nos ha permitido crecer en volumen 9.5%, superando el crecimiento del mercado (6.6%), ganando 2.4 pp de participación en volumen; alcanzando los 92.8% durante el 2011 y 94.4% en valor.

Este crecimiento además se ha logrado con un portafolio mejor balanceado. Además, hemos aumentando nuestra huella regional con la incursión en el mercado boliviano en mayo.

1. Cristal consolida su liderazgo en la categoría de cervezas (34.9% de participación) creciendo en provincias y afianzándose como “la cerveza que celebra la unión entre peruanos”. Dicho posicionamiento, ha sido un factor clave para que la marca continúe fortaleciendo su conexión emocional con el consumidor. Parte fundamental de esta consolidación ha sido la activación de la plataforma fútbol, destacándose la gran acogida lograda por los motivos “Ola” y “Convocados”, lo cual sumado a la exitosa campaña de la Selección Nacional en la Copa América y a la gran expectativa generada por las Clasificatorias Mundialistas, ha impactado favorablemente a la marca.
2. Pilsen Callao logra afianzarse en el segmento upper mainstream a nivel nacional, siendo el eje de la nueva arquitectura de precios de nuestro portafolio, la cual ha generado un incremento significativo en el valor de la categoría, y además ha propiciado un mejor balance en el portafolio en las distintas regiones. Dicha iniciativa ha ganado el reconocimiento Mercatus 2011 de la región SABMiller Latinoamérica como mejor iniciativa de PRGM, y como tal representará a la región en la edición mundial. Asimismo, la marca ha continuado fortaleciendo su conexión emocional con el consumidor a través de campañas temáticas y llevando a cabo la tercera edición del “Día del Amigo”, logrando asociarse aún más con el atributo “la cerveza de la auténtica amistad”.
3. Cusqueña retoma la senda del crecimiento, alcanzando su récord histórico llegando al 13.8% de participación en volumen. Este nuevo impulso se sustenta en la mayor

conexión emocional y el fortalecimiento de sus credenciales como marca Premium obtenidas a través de la ejecución de campañas como “Machu Pichu” (inspirada en la celebración del centenario de su descubrimiento) y “Kero” (símbolo de perfección), así como una muy buena ejecución con las activaciones en puntos de venta. Otro factor ha sido el aporte de las variedades de Cusqueña a su imagen de innovación, en especial Red Lager, la cual debido a su gran acogida dejó de ser una “edición limitada” para convertirse en una extensión regular de la marca.

4. Pilsen Trujillo continúa con su rol Nacional de proteger el valor de nuestro portafolio, controlando el segmento económico a través de la propuesta al consumidor como la opción de una cerveza de calidad a su alcance., la marca presentó un crecimiento en volumen del +9.2% y +11.9% en valor, logrando al mismo tiempo reducir la participación de la competencia (Brahma pasó de 7.2% en el 2010 a 6.1% en el 2011). En Trujillo, la marca consolida su liderazgo participando activamente en los principales eventos de la ciudad: Concurso Nacional de Marinera y Festival Internacional de Primavera.
5. Arequipeña, ha crecido un 13% en volumen de ventas. La marca sigue consolidando su posición de liderazgo en Arequipa, logrando incrementar Market Share a 55% (+7% vs. 2010), mientras el share de la competencia se ha reducido a 5%. La estrategia ha sido otorgarle vigencia y modernidad a la marca, “Refrescando las tradiciones”, reforzando los íconos de la ciudad, siendo la principal impulsora de los eventos importantes en la misma, como el Aniversario de Arequipa, Presentación del Libro sobre Peleas de Toros: “Surco, Pasión y Gloria del Chacarero Arequipeño”, entre otros.
6. Las marcas globales, en especial Miller Genuine Draft (MGD) continuaron estableciendo sus credenciales Súper Premium a través de la activación e implementación de las plataformas globales en la selecta cartera de clientes que es atendida por un equipo especializado. Como resultado, se lograron crecimientos en volumen de +184% en MGD y +10% en Peroni vs. el 2010.
7. En la categoría de bebidas de malta sin alcohol, Maltin Power ha tenido un crecimiento en volumen de 83.5% vs. el 2010. Este crecimiento es el resultado de

un plan integral focalizado en el desarrollo del producto a nivel nacional y dirigido principalmente al público juvenil e infantil. La marca ha tenido el apoyo de publicidad en diversos medios (tanto para el consumidor como para el “shopper”), actividades BTL, destinadas a impulsar la prueba y adopción del producto, así como un gran soporte de la fuerza de Ventas y Distribución que ha sido fundamental en el logro de estos resultados.

8. En gaseosas se logró un crecimiento de 17%, muy por encima del crecimiento de la Industria, liderado por Guaraná. El crecimiento se logró vía un Plan Comercial Integrado desarrollado por Ventas, Distribución y Marketing. Adicionalmente, este año Guaraná lanzó una importante innovación, en línea con la tendencia de consumo de productos más saludables, agregándole vitaminas B1 y B3, manteniendo su sabor único. Esta innovación ha aportado valor a la salud de la marca, reforzando su posicionamiento diferenciado.
9. En aguas el incremento en el volumen logrado fue de 44%, también superior al de la Industria, donde San Mateo creció un 49%. Este desarrollo sostenido ha permitido alcanzar 13 % de participación de mercado en Lima e incrementar la participación en otras regiones del País. San Mateo trabaja consistentemente en su posicionamiento de Agua Premium, sustentada por ser la única agua mineral de Manantial envasada a 3,300 metros sobre el nivel del mar y por los beneficios que genera su balance mineral. El incremento en los niveles de distribución, generado activamente por los equipos de Ventas y Distribución, fue un factor clave en esos resultados.
10. Las exportaciones crecieron 24%, a pesar de un entorno económico global en recesión, siendo Cusqueña la cerveza más exportada del Perú y logrando ser, por tercer año consecutivo, la cerveza sudamericana de mayor venta en los Estados Unidos y en el Reino Unido. Los principales mercados fueron Chile, Reino Unido, Estados Unidos, España y Japón. Asimismo, hemos iniciado exportaciones a Corea del Sur y Argentina.
11. Se lanzó en Bolivia “Cordillera”, cerveza diseñada al gusto del consumidor local, con una propuesta de valor sustentada en sus mejores ingredientes, 100%

natural, y con una plataforma creativa basada en la “amistad verdadera”. A 7 meses de su lanzamiento, Cordillera viene superando las expectativas en ventas y teniendo una buena aceptación tanto del consumidor como del Detallista. Por su parte Ambev, líder absoluto del mercado (+96%) ha reaccionado agresivamente como esperábamos.

A. Productos que se comercializan en distribuidora San Juan S.A-Tarapoto

- ✓ Dirección: Av. Aviación 301-305, Tarapoto.
- ✓ Teléfono: (042) 523-641 / (042) 522-507

La distribuidora San Juan S.A-Tarapoto, ya tiene muchos años operando como un centro de acopio que recepciona y almacena los principales productos en cervezas y otras bebidas, que la corporación Backus ofrece al público consumidor.

El amplio portafolio de Backus está compuesto por 12 marcas de cervezas las cuales son elaboradas con los más altos estándares de calidad. Así mismo, en el rubro de otras bebidas, ofrecen productos de bebidas no alcohólicas tales como gaseosa, malta y agua.

✓ Cerveza Cristal.

Nacida en 1922 en el Rimac, el primer barrio popular del Perú, Cerveza Cristal siempre ha estado compartiendo con los peruanos sus fiestas y celebraciones, reflejando su identidad. la marca core mainstream, defendió su liderazgo a nivel nacional en la categoría de cervezas con una participación de 39%, a través del refuerzo de su posicionamiento como “la cerveza que invita a celebrar la unión de los peruanos”; y apalancándose en los principales passion points de nuestros consumidores, que son el fútbol y las festividades. Cerveza Cristal tiene el sabor real de la cerveza y un color dorado claro. Su fresco sabor tiene el amargor justo; que persiste el tiempo suficiente para dar la bienvenida al próximo trago.

Presentaciones: Botella de vidrio: 1.1l, 650ml, 330ml, 225ml Lata de aluminio: 473ml, 355ml, 250ml Barril Chopp: 50l, 30l.

✓ **Pilsen Callao**

Pilsen Callao es una cerveza peruana originaria de Callao que fue elaborada por primera vez en 1863 en la fábrica de cerveza de la Compañía Nacional de Cerveza en la Provincia Constitucional del Callao, convirtiéndose en la cerveza más antigua del Perú, y una de las más longevas de Sudamérica. logró un crecimiento significativo durante el año 2013, más de 17% en volumen de ventas y 23% (de ene-nov 2013) en la contribución económica a la compañía; consolidando así su posición Upper Mainstream a nivel nacional.

Presentaciones: Botella de vidrio: 1.1l, 630ml, 310ml. Lata de aluminio: 473ml, 355ml Barril Chopp: 50l, 30l

✓ **Cerveza Premium Cusqueña**

Cerveza Cusqueña es la Cerveza Premium peruana que ofrece un portafolio de estilos de cerveza con cuatro variedades diferenciadas: Dorada, Negra, Trigo y Roja. Está elaborada con los mejores ingredientes naturales, finamente seleccionados, elaborada con 100% malta y los más finos lúpulos aromáticos, entre ellos el lúpulo Saaz. mantuvo su posición premium en el mercado peruano con un 13.12% de participación en volumen de ventas. La marca actualizó y refrescó su imagen premium y diferenciada mejorando la presentación de sus etiquetas, latas y empaques secundarios tanto para Cusqueña Dorada como para sus variedades Negra, Trigo y Roja. Esta posición se sustenta en la conexión emocional alcanzada con la nueva plataforma creativa “Saborea la Vida, saborea Cusqueña”, en la que la marca se moderniza y acerca más a sus consumidores, invitándolos a seguir avanzando sin dejar de disfrutar el camino con la mejor cerveza del Perú.

Presentaciones: Botella de vidrio: 1l, 620ml, 330ml Lata de aluminio: 355ml Barril Chopp: 50l, 30l

✓ **Backus Ice**

La nueva Backus Ice está elaborada en un proceso a temperaturas bajo cero, cuando está extra fría, el ícono Ice cambia de blanco a azul para que la disfrutes a su

temperatura ideal. Proceso de maduración y filtración único, llevando la cerveza al límite del punto de congelamiento (-2.5°). Este producto estará dirigido a jóvenes de 25 a 34 años.

Presentaciones: Botella de vidrio: 600ml, 310ml Lata de aluminio: 355ml

✓ **Pilsen Trujillo**

Pilsen Trujillo es una cerveza con más de 90 años de trayectoria cervecera que nació en la ciudad de Trujillo como una marca regional y que hoy, se disfruta a nivel nacional. se activó de manera prioritaria como mainstream líder en sus mercados principales, alcanzando una participación de mercado de 79% en Trujillo y 64% en Puno; reforzando así su posicionamiento como la cerveza ideal para “las celebraciones con tu gente” porque tiene el sabor y calidad confiable que a todos gusta. Esta cerveza, es reconocida por su sabor balanceado resultado de la combinación de sus ingredientes y su proceso de fermentación completa que garantiza su sabor y calidad confiable.

Presentaciones: Botella de vidrio: 620ml, 330ml Lata de aluminio: 355ml

✓ **Cerveza Arequipeña**

Cerveza Arequipeña es la marca líder y de mayor preferencia en Arequipa, en donde la marca es un ícono y referente de la ciudad. está inspirada en la fuerza y carácter de su gente, con un cuidadoso proceso de elaboración e ingredientes selectos que la hacen única y orgullosamente Arequipeña, contiene un sabor audaz con carácter. mantuvo el liderazgo en la ciudad de Arequipa con 54% de participación de mercado, ejecutando su posicionamiento como la marca mainstream originaria de Arequipa.

Presentaciones: Botella de vidrio: 620ml; Lata de aluminio: 330ml

✓ **Cerveza San Juan**

Cerveza San Juan es la marca líder y de mayor preferencia en la ciudad de Pucallpa, preparada de acuerdo a procesos ecológicos que generan menor emisión de carbono. Esto procesos ecológicos le dan un sabor fresco.es elaborada en la Selva Peruana, por lo que tiene el sabor natural de la Selva y transmite su alegría y abundancia. en su rol

mainstream, recuperó el liderazgo en Pucallpa alcanzando una participación de mercado de 54%.

Presentaciones: Botella de vidrio: 620ml; Lata de aluminio: 355ml

✓ **Cerveza Fiesta Real**

Es una cerveza elaborada con ingredientes de calidad y con la garantía de Backus, elaborada exclusivamente con selectas cebadas malteadas y finos lúpulos aromáticos y amargos que le otorgan un exquisito sabor más intenso y un color dorado rojizo.

Presentaciones: Botella de vidrio: 1.1 L, 650 ml, 330 ml. Lata de aluminio: 1.1 L, 650 ml, 330 ml. Barril Chopp: 50 l, 30 l.

✓ **Cerveza Abraxas**

Abraxas es una cerveza tipo Ale Ultra Premium, producida bajo los más altos estándares de complejidad y balance. Sus lúpulos especiales y sus cebadas malteadas (clara, caramelo y tostada) se amalgaman perfectamente en una cerveza de 7% Alc/Vol. de líquido balanceado, de color turbio con aroma y sabor marcados.

Presentaciones: Botella de vidrio: 750ml

✓ **Cerveza Miller Genuine Draft**

Miller es la cerveza Super Premium de Sabmiller creada en 1855 por Fredrick J. Miller en Milwaukee, EEUU. Es enfriada a 1°C antes de pasar cuatro veces por filtros de cerámica para remover todo tipo de impurezas. La marca está disponible en Perú desde hace más de 5 años, posicionándose rápidamente como la mejor opción para acompañar las noches de diversión en Lima y las principales ciudades del Perú.

Presentaciones: Botella de vidrio: 355ml Lata de aluminio: 355ml

✓ **Cerveza Peroni Nastro Azzurro**

Peroni Nastro Azzurro es elaborada con los mejores ingredientes italianos: lúpulo Saaz-Saaz y Hallertau Magnum, dos clases de malta de cebada europea, maíz seleccionado y el agua más pura de Italia. Llegó al Perú en el 2007, para posicionarse

como una de las marcas super Premium del portafolio de Backus. Peroni tiene el balance perfecto de amargor y dulzor gracias a selectas maltas italianas y lúpulos especialmente escogidos.

Presentaciones: Botella de vidrio: 330ml

✓ **Cerveza Grolsch**

Grolsch es una cerveza Premium lager con un toque no convencional: 2 lúpulos que le aportan sabor y aroma, traduciéndose en capas de frescura, naturalidad y un sabor fresco que despiertan los sentidos.

Presentaciones: Botella de vidrio: 450ml Lata de aluminio: 330 ml

✓ **Agua San Mateo**

Agua Mineral de Manantial San Mateo, proveniente de las más altas cumbres de los Andes, está hecha para personas que buscan lo mejor para su salud y bienestar. Sólo San Mateo les brinda el agua más pura y los minerales que necesitan para la actividad diaria, pues es filtrada por la propia naturaleza y envasada en su fuente de origen a 3,300 m.s.n.m. La única agua pura de manantial envasada en su fuente de origen a 3,300 metros y filtrada por la propia naturaleza. Contiene magnesio, calcio, sodio y potasio.

Presentaciones: Agua San Mateo sin Gas Botella de plástico: 2.5l, 600ml, 350ml
Bidón de plástico: 21l, 7l Agua San Mateo con Gas: Botella de plástico: 1.5l, 600ml, 350ml

✓ **Guaraná Backus**

Guaraná Backus es una bebida hecha del fruto amazónico más refrescante: la Guaraná. Es una bebida única y original porque su sabor, color y aroma son únicos e incomparables. Está en nuestro mercado desde los años 70s. Y además está enriquecida con vitaminas B1 y B3. En gaseosas se logró un crecimiento de +16% por encima de la industria nacional, la cual decreció en -4%. La marca de gaseosas Guaraná Backus presentó el mayor crecimiento con un +18% versus el año anterior, a pesar de la alta agresividad de nuevos competidores en el segmento.

Presentaciones: Guaraná Backus Original Botella de plástico: 3l, 2l, 1l, 500ml; Lata de aluminio: 355ml. Guaraná Backus Light: Botella de plástico: 500ml

✓ **Maltin Power**

Maltin Power es una bebida nutritiva a base de malta que contiene vitaminas B1, B2, y B3, la cual, gracias a los atributos naturales de la malta, prepara física y mentalmente para superar los retos diarios. Maltin Power proporciona energía nutritiva y natural ideal para los adolescentes.

Presentaciones: Botella de plástico: 1.5 L, 330 ml, 200 ml; Lata de aluminio: 473 ml, 269 ml.

✓ **Agua Tónica Backus**

Agua Tónica es la bebida carbonatada con sabor frutal, hecha a base de aromatizantes naturales de frutos cítricos, azúcar y quinina, que se la puede disfrutar sola o con hielo, como mezclador con diferentes licores, las recetas combinan de muchas formas, incluso con cerveza.

Presentaciones: Botella de vidrio: 1.1 l, 650 ml, 330 ml. Lata de aluminio: 1.1 l, 650 ml, 330 ml. Barril Chopp: 50 l, 30 l.

IV. CONCLUSIONES

Se concluye que:

- ✓ La distribuidora de Cervecería San Juan S.A – Tarapoto, cuenta con el portafolio de Backus en sus 12 marcas de cervezas, las cuales alcanzan gran cobertura por puntos de venta a nivel nacional, y dentro de estas marcas están Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña, Backus Ice, Pilsen Trujillo, Arequipeña, San Juan, Fiesta Real, Abraxas, Miller Genuine Draft, Peroni Nastro Azzurro y Grolsch. Estas bebidas son elaboradas con los más altos estándares de calidad. Así mismo, en el rubro de otras bebidas, ofrecen productos de bebidas no alcohólicas tales como San Mateo, Guaraná Backus, Maltin Power, Viva Backus y Agua Tónica Backus. Los productos de Backus que son ofrecidos por parte de la distribuidora de Cervecería San Juan S.A – Tarapoto, estas clasificados de acuerdo con la estrategia de canales de ventas que la empresa previamente ha definido, y en dicha clasificación de los productos están destinados para clientes A, B y C, si bien todo cliente es importante, dependerá mayormente por el volumen de compra que cada cliente realiza para su consumo masivo.

- ✓ Los precios se fijan tratando de aprovechar las situaciones competitivas posibles superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costes, de producción o de distribución que se dispongan. Backus ofrece productos de calidad superior al del resto de los competidores, y los precios de su portafolio de marcas en bebidas alcohólicas y no alcohólicas variaran según al tipo de consumidor. Y los precios de los productos de Backus ofrecidos por la distribuidora San Juan S.A– Tarapoto, es de acuerdo a la marca del producto y el posicionamiento que tiene en el mercado para los diferentes tipos de consumidores. Backus segmenta a sus clientes en función a las categorías, calidad y estatus de los productos sin ser un factor determinante el precio. También los precios dependerán del distrito o provincia en que son distribuidos, así mismo de la condición económica del cliente. A continuación, se menciona algunos precios de productos conocidos: Paquete de 12 Cervezas latas PILSEN 355ml a S/28.90, Paquete de 6 botellas Cerveza CORONA 355ml a S/22.90, Paquete de 6 botellas Cerveza CUSQUEÑA Trigo wheat beer 330 ml a S/16.90, Una caja de Cristal 650ml RT 12 a

S/40.84, Una caja de Guaraná 500ml PET15X a S/19.13, Una caja de Maltin Power 330ml PET a S/10.00.

- ✓ El Grupo Backus Empresa comercializa sus productos directamente a los puntos de venta. Existen 40 centros de distribución, a través de las cuales, mantiene presencia a lo largo del territorio nacional. Este modelo comercial le permite a Backus recoger información directamente del mercado. Asimismo, posee inmuebles en los cuales funcionan las distribuidoras, y los vehículos que realizan el reparto, por lo que posee el control en esta etapa del proceso, y de esta forma, Backus dentro de su portafolio de marcas en bebidas alcohólicas y no alcohólicas, se encuentran presentes en aproximadamente unos 260 mil puntos de venta, directamente (en un 72%), y a través de terceros (en un 28%). Y en la ciudad de Tarapoto, la distribuidora de Cervecería San Juan – Tarapoto, funciona como un centro de almacén que reciben y distribuyen los principales productos de Backus hacia todos los puntos de ventas de la región de San Martín (bodegas, bares, restaurantes y ventas directas) que requieran de los productos de Backus en sus diferentes presentaciones.
- ✓ La promoción de los productos se realiza por medio de los auspicios en los diferentes eventos locales, regionales y nacionales que pueda haber, de esta manera se están publicitando los principales portafolios de marcas. Backus destina más de \$ 10 millones en programas y eventos de promoción social, cultural, ambiental, educativa y deportiva. Estos diferentes tipos de promociones de Marketing son hechas para crear una buena imagen corporativa y tener a sus consumidores satisfechos con la calidad de producto y servicio que ofrecen. Y la distribuidora de Cervecería San Juan – Tarapoto, informa a sus clientes de diferentes puntos de ventas de la región sobre alguna promoción vigente. La Promoción de Venta es algo que se da constantemente en esta clase de productos, puesto que tienen que llamar la atención del cliente contantemente y que mejor que ofrecerle el producto más barato o incentivarlo a comprar el producto ofreciéndole premios como viajes, carros, etc.
- ✓ La aplicación del Marketing de ventas en la distribuidora San Juan S.A - Tarapoto, genera mayores ventajas en los 4Ps de los productos y servicios que ofrecen, ya que la planeación y el Marketing son herramientas principales en el proceso de programar y estudiar las diferentes características con la que cuenta la empresa a través de sus canales de

distribución, la cual nos permitirá llegar a los consumidores de una manera oportuna, pertinente, personal y económica. Y actualmente se ha demostrado que la aplicación de esta herramienta, proporciona de forma más rápida los bienes y servicios que se ofertan en el mercado, haciendo que las empresas sean competitivas en función de la aplicación de esta nueva herramienta. La adecuada aplicación de la planeación estratégica con el Marketing de Ventas en la distribuidora San Juan S.A - Tarapoto, generara mayor rentabilidad en el proceso de comercialización de los productos que ofrecen, ya que les permitirá llegar hacia el consumidor final de una manera efectiva y real, para ello estas acciones deben ser programadas con metas y objetivos específicos, asignándose los presupuestos y priorizando los gastos, teniendo en cuenta los objetivos del proceso de comercialización.

V. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda elaborar estudios de mercado cada tres meses para la implementación de nuevas políticas y estrategias de ventas.
- ✓ Se recomienda al Gerente de Ventas realizar capacitaciones en el departamento de ventas de manera continua, así mismo incentivando políticas de reconocimiento y premios a los trabajadores al cumplir las metas de ventas.
- ✓ Se recomienda mejorar la atención al cliente en todos sus aspectos, buscando que el cliente este satisfecho, para ello es importante que el personal de reparto salga al mercado con una vision clara de lo que es satisfacción, asi mismo que el personal se sienta comprometido e identificado con el tema.
- ✓ Se recomienda utilizar un mejor control de Stock de los productos, para evitar roturas constantes, tener una comunicación fluida con el responsable de distribución para tomar medidas que vayan acorde con el comportamiento del mercado.
- ✓ Se recomienda establecer manuales de procedimientos en todas las áreas para tener un mejor control interno, especialmente en las áreas de ventas realizar un seguimiento constante para evitar alguna irregularidad que se pueda presentar.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

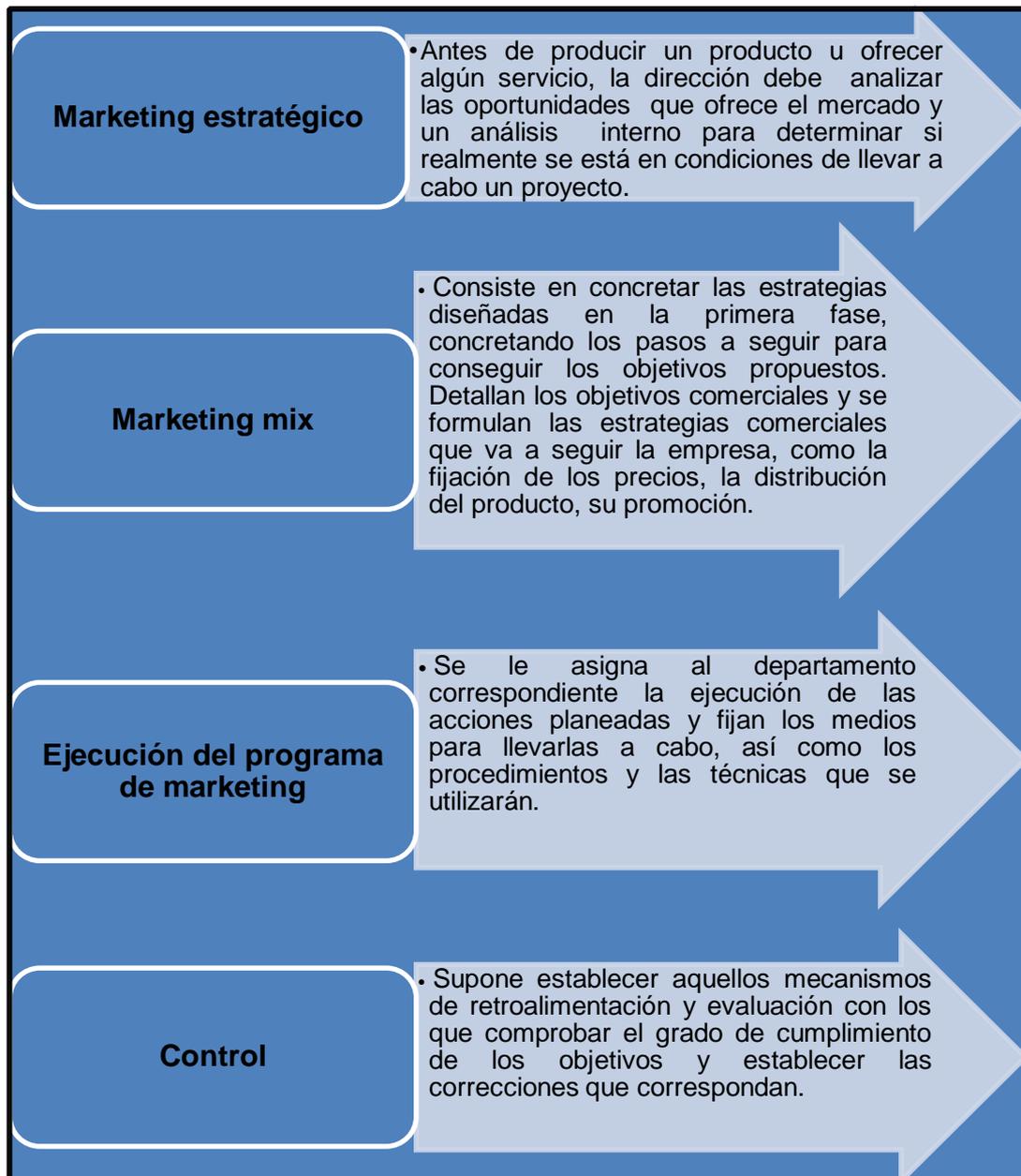
- ABInBev Backus (2017). Marcas de productos (Cerveza y otras bebidas), Backus.
- Acle, A. (1989). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad: Un caso real "Hecho en México".
- Álvarez, E., Arce., K., Ayllón, M., Cojal, I. & García, M. (2015). Planeamiento Estratégico para la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston. Escuela de Posgrado. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Ansoff, I. (1993). El Planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México.
- Arce, C., Barba., H. & Vilca, C. (2015). Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A: Reporte de Valoración. Universidad del Pacifico (Escuela de Posgrado), Lima, Perú.
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- BACKUS (2014). Memoria Anual 2013.
- Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Cuarta Edición. Editorial Pearson, España.
- Colmont, M. & Landaburu, E. (2014). Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA S.A. distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador.
- Cuyan, A. & Olaya, K. (2015). El Neuromarketing y la fidelización en los clientes de la tienda GQ, Tarapoto, San Martín 2015. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú.
- Chamorro, D. (2012). Elaboración de un plan de negocios para la producción de cerveza artesanal. Universidad Austral, Puerto Montt, Chile.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá, Colombia.
- Fernández, R. (2014). *Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia*. Editorial: McGraw-Hill.
- Ferrel, O. (2002). *Estrategia de Marketing*, Thomson, Segunda Edición.
- ITSON (2013). *Planeación Estratégica: Un Pilar en la Gestión Empresarial*. Revista El Buzón de Pacioli, Ciudad Obregón, Sonora, México.
- Jacques, J. (2003) *Marketing Estratégico*. Editorial Esic, México.
- Joaquín, R. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Thomson. Quinta edición.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Décima edición.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Cuarta Edición. Editorial Pearson, México.
- Munuera, J. (2007). *Estrategias de marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*, Ed ESIC 5° Ed. Madrid – España.
- Niño de Guzmán, J. (2014). *Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes*. Universidad Peruana Unión, Tarapoto, Perú.
- Novoa, A. (2009). *Estrategias de Marketing Mix*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- Núñez, D., Parra, M. & Villegas, F. (2011). *Diseño de un modelo como herramienta para el proceso de Gestión de Ventas y Marketing (Tesis de grado)*. Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.
- Quispe, M. & Cipriano, S. (2014). *Plan de marketing y estimación de su impacto en las ventas de la empresa turismo ejecutivo S.R.L. de la ciudad de Trujillo-2014*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

- Rodríguez, D. (2011). Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A: Desarrollo Organizacional (Trabajo Monográfico). Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.
- Rodríguez, N. (2012). Gestión de Ventas. Universidad Peruana Los Andes, Huancayo, Perú.
- Sologuren, M. (2013). El social media marketing como estrategia para potenciar una empresa. Facultad de Negocios - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Sologuren, M. (2013). El social media marketing como estrategia para potenciar una empresa. Facultad de Negocios - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Soriano, J. (2015). Aplicación Estratégica de Marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO. Escuela de Posgrado (Facultad de Ciencias Económicas). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. 13va Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Vallet, T. (2015). Principios de Marketing Estratégico. Universitat Jaume, Primera Edición.

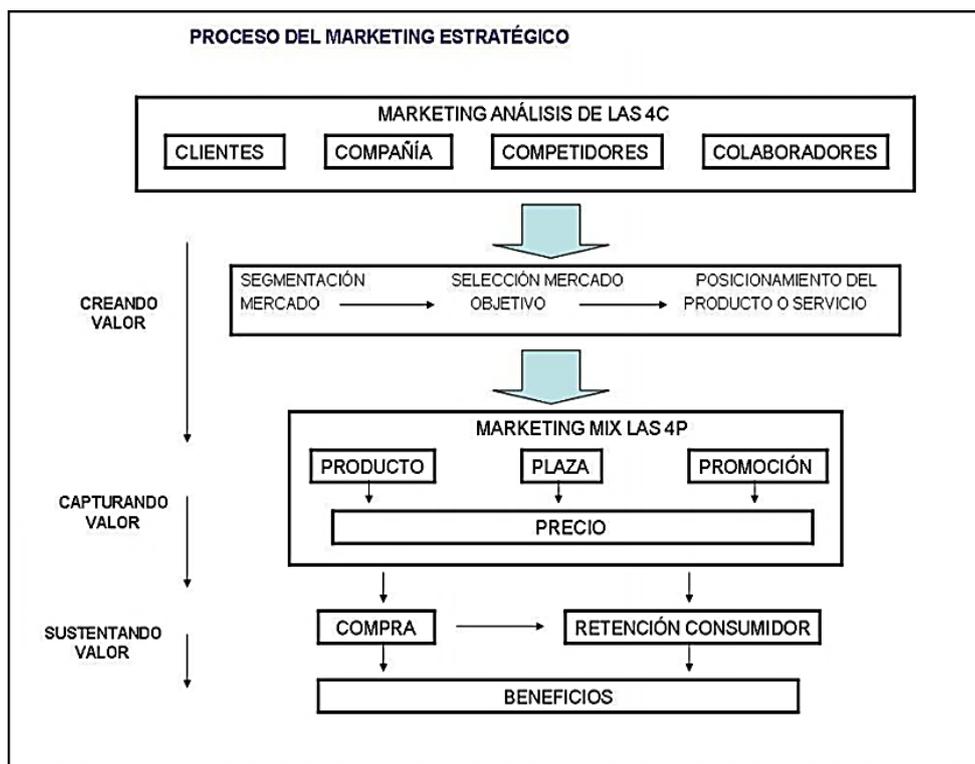
VII. ANEXOS

ANEXO N° 01: Modelo del Marketing Empresarial



Fuente: Planeación Estratégica - ITSON (2013).

ANEXO N° 02: Proceso del Marketing Estratégico



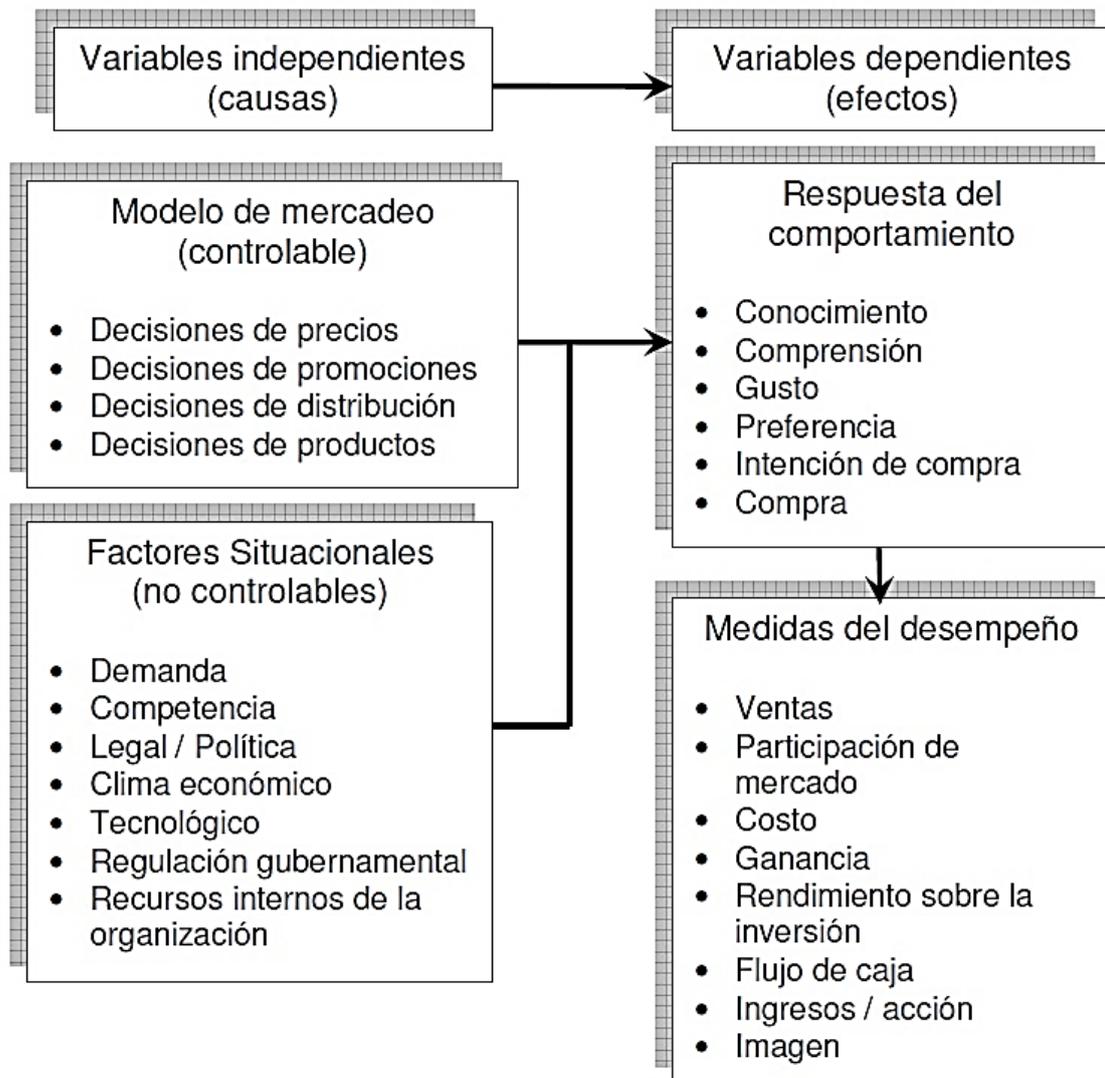
Fuente: Marketing Estratégico - Jacques, J. (2003)

ANEXO N° 03: Diferencia entre el Marketing Estratégico y Operativo

MARKETING ESTRATEGICO	MARKETING OPERATIVO
Análisis de las necesidades: definición del mercado de referencia	Elección del segmento objetivo
Segmentación del mercado: macro y micro – segmentación	Plan de marketing (objetivo, posicionamiento, táctica)
Análisis del atractivo: mercado potencial – ciclo de vida	Presión marketing integrado (producto, puntos de venta, precio, promoción)
Análisis de competitividad: ventaja competitiva defendible	Presupuesto de marketing
Elección de una estrategia de desarrollo	Puesta en marcha de un plan control

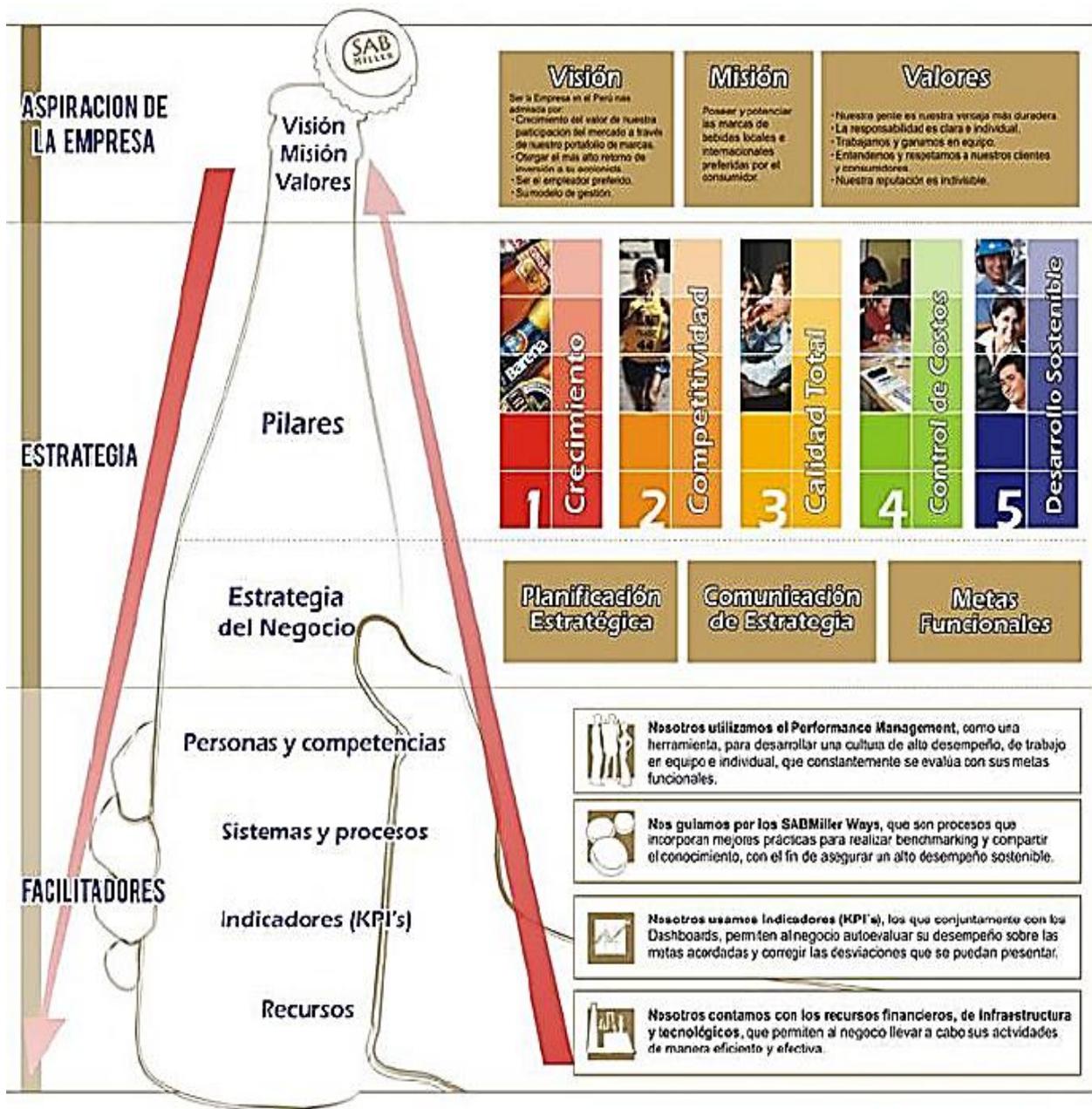
Fuente: Marketing Estratégico - Jacques, J. (2003)

ANEXO N° 04: Sistema de Mercadeo



Fuente: Estrategias de Marketing Mix - Novoa, A. (2009).

ANEXO N° 05: Resumen del Modelo de Gestión de la Corporación Backus



Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A - Rodríguez, D. (2011).

ANEXO N° 06: La Línea del Tiempo de la Corporación Backus



Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A - Arce, C., Barba., H. & Vilca, C. (2015)

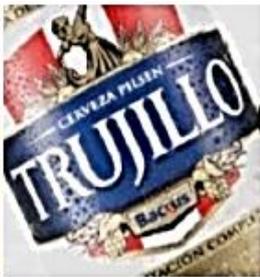
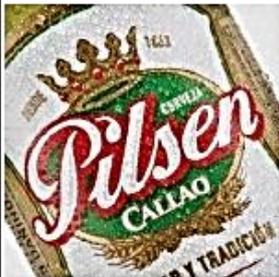
ANEXO N° 07: Segmentación de la Industria Cervecera

N°	Segmento	Producto UCPBJ	Competencia
6	<i>Super premium</i> : Está dirigido a consumidores que buscan calidad y estatus	Miller Genuine Draft Peroni Nastro Azzurro Grolsch	Corona Extra Stella Artois Heineken
5	<i>Premium</i> : Está dirigido a consumidores que buscan calidad y estatus en el producto sin ser un factor determinante el precio	Cusqueña Dorada Cusqueña Roja Cusqueña Trigo Cusqueña Negra Cusqueña Quinua	Budweiser
4	<i>Upper mainstream</i> : Está dirigido al público que busca calidad considerando el factor precio y es asociada principalmente al público joven con sus campañas “Jueves de Patas”, “Trae a tu Pata” y “Enamorados”.	Pilsen Callao Backus Ice	Tres Cruces Löwenbräu
3	<i>Mainstream</i> : Incluye las marcas regionales. Está dirigido a segmentos que buscan mayor rendimiento del producto a bajo precio.	Cristal Pilsen Trujillo Arequipeña San Juan	Brahma
N°	Segmento	Producto UCPBJ	Competencia
2	<i>Económico</i> : Está dirigido a consumidores que buscan bajo precio.	Fiesta Real	Anpay
1	<i>No alcohólicos</i> : Está dirigido a consumidores en general que buscan mayor rendimiento del producto a bajo precio.	Maltin Power Guaraná Backus San Mateo	

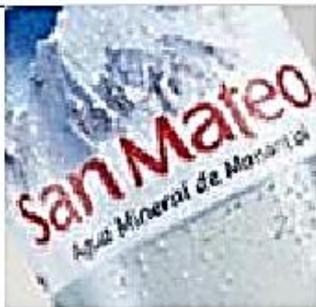
Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A - Arce, C., Barba., H. & Vilca, C. (2015)

ANEXO N° 08: Portafolio de Marcas

Bebidas alcoholicas

<i>Mainstream</i>			
			
<i>Upper mainstream</i>	<i>Premium</i>	<i>Super premium</i>	
			

Bebidas no alcoholicas (aguas y gaseosas)

Malta	Gaseosas	Agua
		

Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A - Arce, C., Barba., H. & Vilca, C. (2015)

ANEXO N° 09: Plantas Procesadoras

PLANTAS DE PRODUCCION BACKUS			
UBICACIÓN	CIUDAD	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN HECTOLITROS POR AÑO	MARCAS
Ate	Lima	6.100.000	Cristal, Pilsen Callao, Cusqueña , Barena, Malta Cusqueña y Pilsen Polar
Motupe	Lambayeque	3.400.000	Cristal y Pilsen Callao
Arequipa	Arequipa	1.560,00	Arequipeña, Cusqueña, Cristal, Pilsen Callao, Malta Cusqueña.
Cusco	Cusco	740.000	Cusqueña, Cristal y Pilsen Callao
San Juan	Pucallpa	1.050.000	San Juan, Cristal y Pilsen Callao
San Mateo	Huarochari - Lima	1.500.000	San Mateo
PROCESO	CIUDAD	CAPACIDAD DE PRODUCCION EN TONELADAS POR AÑO	PRODUCTOS
Maltería	Ñaña	89.000	Malta
Maltería	Ñaña	64.500	Maíz

Fuente: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A - Arce, C., Barba., H. & Vilca, C. (2015)