**SESIÓN 6: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER**

Imagina que eres el gerente general de la empresa “Vento”. Esta empresa desea instalar una fábrica de cervezas hechas a base de quinua y kiwicha con 10 % de graduación alcohólica para los NSE A y B de la ciudad de Lima y comercializarlas en todo el país y en Estados Unidos. La empresa es consciente de que existe una gran competencia y de que necesita mucho capital para invertir en publicidad, pero, debido a que se dirige a un público joven, enfocará sus esfuerzos de comunicación en las plataformas digitales; y sus esfuerzos de distribución, en las cadenas de supermercados y bares.

*Desarrolla el análisis de las fuerzas de Porter para evaluar el micro entorno a partir del caso siguiente:*

El desempeño de la economía peruana en los últimos años ha sido de crecimiento sostenido (PBI creció aproximadamente 5 % en los últimos 11 años), en medio de un *boom* exportador de bienes y servicios. Además, el respeto al estado de derecho y la estabilidad democrática sostenida nos colocan ante la oportunidad de dar un salto estratégico productivo y reforzar las bases para hacer del Perú un país competitivo, alcanzar tasas más elevadas de crecimiento económico y ayudar a reducir los todavía altos niveles de pobreza del país.

Pese al crecimiento económico mencionado, la inflación ha subido este año, el tipo de cambio ha aumentado y, según manifiestan los expertos, es probable que ambos sigan aumentando hasta fin de año.

Ante el crecimiento económico del país, se han generado expectativas favorables tanto en empresarios como en personas naturales, lo que ha llevado a un aumento de los créditos de consumo, hipotecarios y vehiculares. El crecimiento inmobiliario del país se aprecia en cada esquina y está cimentado en las expectativas favorables, el crecimiento económico, las mayores facilidades de acceso al crédito y al aumento de los puestos de trabajo. Los peruanos se han acostumbrado a comprar a crédito. Así mismo el estilo de vida del limeño de clase media y alta, por ejemplo, ha cambiado: ahora asiste más a eventos y lugares de ocio. Esto se ve reflejado en el hecho de que el monto que gastan estos grupos en el rubro de restaurantes, discotecas y bares crece 6 % cada año en Lima y 4 % en provincias, según un estudio de una universidad local.

La globalización ha traído crecimiento a las exportaciones peruanas y ha permitido el ingreso y salida de variedad de productos a menores precios, lo cual ha tenido efectos tanto positivos como negativos sobre la industria local. La globalización también ha afectado la manera de pensar de la sociedad peruana, que se ha visto influenciada en gran manera, adaptándose a las costumbres y modas de los países desarrollados, especialmente en los segmentos más expuestos a los medios de difusión. Los tratados de libre comercio con países desarrollados (China y Estados Unidos) han permitido a diversos rubros abrirse a la internacionalización debido a la reducción de aranceles.

En el rubro de cervezas, debido a lo antes mencionado, se venden hoy en día en nuestro país alrededor de 20 marcas extranjeras que se suman al portafolio de las marcas locales, las cuales son dominadas ampliamente por la empresa Backus (casi 90 % del mercado). Las nuevas marcas de cerveza que han ingresado al mercado local son extranjeras o son marcas nacionales artesanales que se venden en muy poca cantidad, sobre todo a los NSE de mayor ingreso.

El domino de Backus se ha convertido en una barrera de entrada para posibles competidores debido a que tiene una fuerte inversión en infraestructura, publicidad y distribución, además de que es casi un monopolio y las personas están acostumbradas a sus marcas.

Las cervezas se venden mayormente en supermercados, bodegas, bares y restaurantes, dependiendo de la zona y del nivel de ingresos. Las cervezas artesanales se venden, fundamentalmente, en bares, restaurantes y supermercados. Existe también, debido a la globalización, una gran cantidad de marcas extranjeras de licores de todas las calidades como whisky, ron y vodka que están ingresando a precios que no son muy elevados, lo que podría perjudicar al consumo de cervezas.

El desarrollo de la tecnología ha afectado a nuestro país, puesto que la sociedad se ha vuelto tecnológicamente dependiente, lo que se nota en el número de personas que utilizan teléfonos celulares y Smartphone (3 millones de Smartphone, especialmente en los NSE de más ingresos). Además, la cantidad de usuarios de internet aumenta cada año.

Las leyes promulgadas han ayudado al desarrollo de las pequeñas empresas y han permitido crear mejores condiciones para el desarrollo empresarial, en especial para los rubros de exportación y para empresas agroexportadoras, con lo que se ha potenciado el agro en las zonas interiores del país. Sin embargo, existen rumores de que el gobierno podría intentar aumentar el IGV a un 21% y el sueldo mínimo a 900 para el próximo año.

A nivel de infraestructura, hay evolución en carreteras como la transoceánica, puertos, energía eléctrica y servicios que facilitan las inversiones en provincias y para la exportación. Hay que tener en cuenta que la recuperación económica de Estados Unidos, que es nuestro segundo destino de exportaciones, ayuda a muchas empresas.

El aumento del número de micro, pequeñas y grandes empresas ha reducido el desempleo, por lo que las familias alcanzan mayor prosperidad y mejoran su calidad de vida y pueden acceder a educación privada. Pese a esto, la delincuencia sigue aumentando tanto en Lima como en provincias.

En la ciudad de Lima es donde se puede apreciar más el crecimiento económico: se observan gran número de centros comerciales, restaurantes y negocios nuevos para todos los segmentos. Se habla del crecimiento o resurgimiento de la clase media como impulsador de este crecimiento. El incremento del turismo ha posibilitado ampliar las ofertas gastronómicas y culturales en el país. Las cadenas de supermercados están reemplazando poco a poco a las bodegas y mercados, especialmente en las zonas de mayor poder adquisitivo, donde las personas realizan la mayoría de sus compras en estas cadenas.

En lo referente al consumo de productos hechos a base de ingredientes peruanos, estos están atravesando un período de expansión dado que, con el crecimiento del país y el *boom* gastronómico, los peruanos han revalorado todo lo que se produce en el Perú.

Es importante mencionar que tanto el fenómeno “El Niño” como otros fenómenos climáticos afectan la producción de quinua, kiwicha y otros cultivos en nuestro país. Al reducirse su oferta, aumenta su precio. Las cooperativas agrícolas que cultivan estos cereales son conscientes de estas variaciones y, aunque existen muchas en nuestro país, es inevitable que los precios suban por estos cambios climáticos. Igualmente, estos fenómenos afectan las vías de transporte con lo que imposibilitan el traslado normal de productos, lo que tiene también efecto en los precios.