



Lima, 02 de octubre de 2026

Señores
SUPERINTENDENCIA DEL MERCADO DE VALORES
Presente.-

Referencia : Hecho de importancia
GDP – Sectoriales

De nuestra consideración:

Nos dirigimos a ustedes a fin de comunicarles la publicación de una entrevista a Agustina Ochoa, Vicepresidenta de People de la compañía, en la sección Sectoriales GDP de Semana Económica, referida al programa Graduate Management Trainee (GMT) y a la formación de futuros líderes desde el inicio de su carrera, así como a los criterios de selección, el esquema de rotación por las distintas áreas del negocio y el modelo de aprendizaje y acompañamiento de sus participantes.

A handwritten signature in black ink, appearing to be "CARLOS RAUL PIZARRO MADRID", written over a horizontal dashed line.

UNIÓN DE CERVECERÍAS PERUANAS
BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.

Carlos Raúl Pizarro Madrid
Representante Bursátil

El Programa GMT de Backus: ¿se puede formar a un futuro líder antes de que asuma una posición fija?

Por Sergio Herrera Deza 2 octubre, 2026

Más de 5,900 jóvenes peruanos se postularon al Graduate Management Trainee de Backus en 2026. Agustina Ochoa, VP de *People* de la compañía, explica cómo identifican potencial, integran a los seleccionados en distintas áreas del negocio y combinan alta exigencia con acompañamiento.



Contratar jóvenes de alto rendimiento es una promesa de muchas compañías. Se lanzan programas de prácticas, se producen videos que cuentan historias de éxito y, así, se busca construir un [employer branding](#) sólido. Sin embargo, no todos los practicantes son contratados y, sobre todo, ninguna trayectoria es perfectamente lineal.

Por ende, con el paso del tiempo, puede ser difícil demostrar que algunos de esos jóvenes terminaron ocupando posiciones desde las que toman decisiones sobre el negocio. Y si sabemos que las capacidades exigidas por el mercado laboral cambian con rapidez, ¿conviene buscar líderes ya formados en el mercado o empezar a construirlos desde los primeros años de carrera?

No hablamos de un dilema menor. El *Future of Jobs Report 2025* del World Economic Forum señala, por ejemplo, que el 39% de las habilidades que utilizan actualmente los trabajadores se transformará o perderá vigencia hacia 2030. Si bien la tecnología concentra las capacidades de mayor crecimiento, el organismo también identifica un aumento en la importancia del liderazgo, la resiliencia y el aprendizaje continuo.

De una cantera global a más de 5,900 postulantes en Perú

Pero ya en 1990, el grupo cervecero que hoy conforma AB InBev incorporó estos ejes al lanzar el *Graduate Management Trainee* (GMT), un programa diseñado para formar jóvenes líderes mediante experiencia directa en distintas operaciones del negocio. Para 2012, ya habían pasado por él alrededor de 1,400 *trainees* en todo el mundo, varios de los cuales habían alcanzado posiciones de liderazgo *senior* dentro del grupo.

Cinco años después, [Backus](#) se incorporó formalmente al programa global, recibió más de 4,000 postulaciones y seleccionó a cinco participantes. El GMT continuó atrayendo talento: la convocatoria de 2026 superó las 5,900 postulaciones. ¿Qué lo hace tan atractivo? Durante doce meses, los participantes rotan por Ventas, *Supply*, *Marketing* y Logística, y tienen exposición directa a líderes y proyectos reales antes de asumir una posición fija.

“Creemos que el liderazgo no se mide por qué tan rápido alguien asciende, sino por su capacidad para generar valor, transformar desafíos en oportunidades y dejar un legado desde el primer momento. La prueba más clara de ello es que la gran mayoría de nuestros directores de primera línea, tanto a nivel global como local, iniciaron su carrera dentro del programa *trainee*”, relata Agustina Ochoa, VP de *People* de Backus, a Sectoriales GDP.

¿Qué busca Backus en un futuro líder?

Pero si en los últimos dos años más de 5,900 jóvenes talentos postularon en cada proceso y solo cinco llegaron a la selección final, ¿cómo elegir cuando abundan los CV con altas credenciales académicas? La respuesta está en la evaluación de tres competencias clave:

■ **Liderazgo audaz y adaptativo:** retar el *status quo* de forma asertiva, desenvolverse en contextos cambiantes, afrontar el cambio con resolución y movilizar equipos hacia resultados.

■ **Pensamiento estratégico con foco en ejecución:** resolver problemas con visión de largo plazo, convertir proyectos en valor medible y mantener un interés genuino por seguir aprendiendo, con curiosidad constante.

En otras palabras, un candidato que obtuvo el primer puesto en su carrera puede quedar fuera si muestra poca adaptabilidad ante cambios de área o dificultades para trabajar en equipo. “Aquí, los logros son colectivos y el conocimiento cobra valor cuando se lleva a la cancha: buscamos personas capaces de aplicar lo aprendido, aprender en el camino y construir resultados junto a otros”, añade Ochoa.

Programa GMT de Backus: rotar antes de asumir una posición fija

Una vez seleccionados, los GMT participan en una inducción directa y constante junto con *trainees* de otros países, así como en espacios de aprendizaje con los vicepresidentes de la zona y del mercado local, el comité de gerencia y, finalmente, el presidente de la compañía. Según Ochoa, esta exposición temprana al *C-Level* amplía la perspectiva estratégica de los *trainees* sobre el negocio y el liderazgo.

Todos los participantes a nivel mundial pasan por las mismas rotaciones al mismo tiempo, lo que permite construir una comunidad que intercambia experiencias similares y enriquece el aprendizaje de cada *trainee*.

“Esto les permite desarrollar una visión estratégica y una red de apoyo desde etapas muy tempranas, algo que en mi época era mucho más empírico”, asevera la vocera, quien considera poco recomendable que un programa de prácticas aisle a sus participantes de los líderes del negocio. No solo se debe acelerar el impacto en la cancha, sino también combinar la exigencia con tutorías, mentorías continuas y herramientas orientadas a garantizar el bienestar integral del talento.

Modelo 70-20-10: aprender haciendo antes de asumir un puesto fijo

Para llevar esta consigna al programa GMT, AB InBev y Backus utilizan el modelo 70-20-10: 70% de aprendizaje práctico en proyectos reales del negocio, 20% de aprendizaje colaborativo con líderes y pares, y 10% de capacitación teórica formal.

“El paso por cada área no consiste en una observación pasiva. Los *trainees* lideran proyectos vinculados directamente a las áreas en las que realizan su inmersión. Por ejemplo, llegan a ejecutar proyectos altamente técnicos en el área de *supply*, aun cuando no son Ingenieros ni provienen de carreras afines”, explica Ochoa.

¿Cómo se mide el desempeño frente a estas tareas demandantes? Backus establece tres indicadores: los resultados concretos del proyecto en la eficiencia del negocio, la capacidad de respuesta ante problemas complejos de la operación y el nivel de liderazgo demostrado al trabajar con equipos multidisciplinarios.

Si bien Ochoa afirma que el índice de retención del programa GMT es superior al promedio de la categoría, no todos los participantes terminan convirtiéndose en directores. Ante esta realidad, la ejecutiva insiste en que el éxito no depende de llegar rápidamente a una gerencia, sino de generar valor en cada rol que se asume.

“Las experiencias pasadas reafirmaron la necesidad de alinear expectativas desde el proceso de selección. El GMT requiere disponibilidad para la movilidad nacional, flexibilidad en entornos dinámicos y entusiasmo por el trabajo en campo”, agrega Ochoa.

Alta exigencia y retención: ¿dónde empieza el desgaste?

Ante un nivel de exigencia que implica viajes continuos, habilidades blandas y exposición temprana a problemas reales, cabe preguntarse dónde se traza la línea entre desarrollar líderes bajo presión y normalizar el desgaste.

Al respecto, Ochoa sostiene que una forma de evitar el segundo escenario es ofrecer un año completo de rotaciones internas para conocer el negocio antes de asumir una primera posición fija. Si las responsabilidades llegan sin ese conocimiento previo ni una inmersión inicial, sostiene, el desgaste puede ser mayor.

“Entendemos la resiliencia como la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo frente a entornos dinámicos, no como un sinónimo de desgaste personal. Trazamos la frontera integrando el 20% de aprendizaje social en nuestro modelo 70-20-10”, dice.

Del proceso de selección a la experiencia de los *trainees*

Mientras tanto, los jóvenes seleccionados en el GMT 2026 de Perú reconocieron que las etapas del proceso de selección fueron exigentes, pero también clave para desarrollar capacidades de adaptación y resolución de problemas.

“Me sentí retada en cada etapa y aprendí que no necesito tener todas las respuestas desde un inicio, sino entender qué herramientas tengo, identificar lo que me falta e integrarlo para generar una solución de impacto positivo”, cuenta **Priscilla Yamashiro, comunicadora corporativa egresada de la Universidad de Lima y *trainee* del GMT 2026.**

Durante sus primeras semanas en el programa, pudo identificar el carácter multidisciplinario de los equipos de Backus. “He notado que muchos asumen nuevos roles cada dos o tres años, incluso en áreas completamente distintas, lo que demuestra el esfuerzo de la compañía por desarrollar perfiles integrales”, apunta Yamashiro.

Su compañero del programa, **Hernán Pérez, comunicador social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos**, coincide en que la rotación entre áreas permite desarrollar una visión holística y transversal del negocio cervicero.

“Además, la empresa brinda visibilidad y una apuesta real por desarrollar tu talento. De hecho, el proceso de selección fue sumamente retador y distinto a cualquier otro. Te pone en situaciones complejas en las que debes colaborar, pensar rápido y entender cómo funciona realmente la categoría”, expresa Pérez a *Sectoriales GDP*.

El *trainee* sostiene que cada etapa superada lo impulsaba a pensar en todo lo que podía haber hecho mejor, y que esa autocritica lo motivó a ajustar sobre la marcha hasta ser seleccionado. “La gran lección que me he llevado hasta ahora es que el crecimiento viene de aceptar errores, ser flexible y siempre estar dispuesto a enfrentar cada reto”, adiciona.

El GMT 2026 recién comienza y todavía falta tiempo para saber cómo sus integrantes trasladarán esta formación integral a sus futuras trayectorias profesionales dentro del negocio cervicero.

Por ahora, queda por comprobar si la exposición temprana a distintas áreas y líderes consigue algo más complejo que seleccionar buenos candidatos: convertir el alto potencial en capacidad para asumir responsabilidades cada vez mayores sin que el aprendizaje termine reduciéndose a resistir la presión.