



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“VALORIZACIÓN DE ALICORP S.A.A Y SUBSIDIARIAS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Finanzas**

**Presentado por:**

**Lorena Melissa Benavides Alarcon**

**Richard Pierre Perez Palma Ponce**

**Irina Sotelo Cardenas**

**Asesor: Edmundo Lizarzaburu Bolaños**

**[0000-0002-8862-5624](tel:0000-0002-8862-5624)**

**Lima, mayo 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, EDMUNDO RAÚL ANTONIO LIZARZABURU BOLAÑOS deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**VALORIZACIÓN DE ALICORP S.A.A Y SUBSIDIARIAS**” presentado por Doña Lorena Melissa Benavides Alarcon, Don Richard Pierre Perez Palma Ponce y Doña Irina Sotelo Cardenas, para optar el Grado de Magister en Finanzas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 21 de octubre del 2024 dando el siguiente resultado:



“VALORIZACIÓN DE ALICORP S.A.A Y SUBSIDIARIAS”

Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico  
de Magister en Finanzas

Presentado por:  
Lorena Melissa Benavides Alarcon  
Richard Pierre Perez Palma Ponce  
Irina Sotelo Cardenas

Asesor:  
Edmundo Lizarzaburu Bolaños  
0050-0092-8862-5624

Lima, Mayo 2024

Benavides, Lorena\_Perez Palma, Richard\_Sotelo,  
Irina\_Trabajo de Investigacion\_Maestria\_2024 (1) (1) (1).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



Fecha: 21 de octubre de 2024

Firma del asesor

## **Dedicatoria**

A mi querida Lua. Durante este viaje académico lleno de aprendizaje y desafíos, siempre estuviste a mi lado. Tu increíble valentía y amor incondicional me ayudaron a superar cada obstáculo.

**Lorena Melissa Benavides Alarcon**

A mis padres. con mucho amor y cariño, les dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de esta tesis y a mi Tato, quien ha sido mi soporte y fuente de motivación en momentos de cansancio, por impulsarme a cumplir mis objetivos, por confiar firmemente en mí y sentirse orgulloso de mis logros.

**Irina Sotelo Cardenas**

## Resumen Ejecutivo

Este estudio de investigación proporciona información relevante sobre el valor fundamental de Alicorp, una de las empresas más representativas del Perú. Alicorp es una empresa del sector de consumo con presencia directa en Perú, Bolivia, Ecuador y Chile. Asimismo, atiende a más de 30 países a través de sus operaciones de exportación. Asimismo, cuenta con dos líneas de negocio que se dedican al alimento balanceado para camarón y salmón, así como la molienda y comercialización del grano de soya y girasol.

En el Capítulo I, se detalla la operación de la compañía detallando las líneas de negocio, áreas donde opera y el tipo de clientes que maneja. En el Capítulo II, se muestra el entorno internacional y regional de la compañía. Asimismo, se detalle los principales retos en las industrias donde opera Alicorp. En el Capítulo III, se utiliza una serie de herramientas para entender más sobre la compañía desde las ventajas competitivas y evaluar si la estrategia de la compañía está acorde a sus ventajas competitivas y fortaleza financiera. Mientras que, en el Capítulo IV, se muestra la información financiera de la empresa detallando los principales movimientos en la compañía y principales indicadores tanto de la operación como la información financiera. En el Capítulo V, se detallan los principales riesgos de la compañía y cómo ha elaborado una serie de controles que permita reducir el riesgo inherente en función al apetito de riesgo de la compañía.

En el Capítulo VI, se aborda un informe detallado de la valorización que aborda diversos aspectos de la empresa. Se utilizó la metodología de flujos de caja descontados (DCF) y evaluando su viabilidad, así como un análisis cualitativo examinando la posición de Alicorp en relación con otros actores del mercado, estimando un valor de S/. 7.30, el cual es superior al precio de la acción al 29/12/2023 que cerró en 6.30 (*upside*: 16%). Por último, se realiza un análisis de sensibilidad y se compara los resultados con otras metodologías como múltiplos y opinión de analistas financieros que ven la cuenta de Alicorp.

## Índice

Índice de tablas .....	vi
Índice de gráficos .....	viii
Índice de anexos.....	9
Capítulo I. Descripción del Negocio.....	11
1.1. Líneas de negocio .....	11
1.2. Tipo de cliente.....	13
1.3. Áreas geográficas.....	15
1.4. Productos.....	17
1.5. Accionariado .....	19
1.6. Precio de la acción .....	20
1.7. Gobierno corporativo .....	21
1.8. Políticas corporativas .....	22
1.9. Responsabilidad social corporativa.....	23
Capítulo II. Análisis del Entorno .....	24
2.1. Análisis del entorno internacional, regional y nacional.....	24
2.1.1. Análisis del entorno internacional .....	24
2.1.2. Análisis del entorno regional .....	28
2.1.3. Análisis del entorno nacional.....	30
2.2. Análisis PESTEL .....	33
2.3. Análisis de la industria.....	34
2.3.1. Análisis de la industria de consumo masivo .....	34
2.3.2. Análisis de la industria acuícola .....	37
2.3.3. Análisis de la industria de molienda .....	40
2.4. Principales competidores .....	41
2.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	42
Capítulo III. Posicionamiento Competitivo .....	43
3.1. Misión, visión y valores.....	43
3.2. Análisis de Valor, Rareza, Inimitable y Organización (VRIO).....	44
3.3. Ventajas competitivas.....	44
3.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	45
3.5. Estrategia competitiva.....	46

3.6.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	46
3.7.	Análisis de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) .....	47
Capítulo IV. Análisis Financiero .....		50
4.1.	Análisis vertical y análisis horizontal .....	50
4.2.	Análisis de Ingresos .....	55
4.3.	Análisis de Costos y Gastos .....	57
4.4.	Ratios de Liquidez .....	58
4.5.	Ratios de Gestión .....	59
4.6.	Finanzas estructurales (Apalancamiento) .....	60
4.7.	Análisis de Rentabilidad .....	61
4.8.	Necesidades operativas de fondos (NOF) y Fondo de Maniobra (FM) .....	63
4.9.	Financiamiento .....	64
4.10.	Política de dividendos .....	64
Capítulo V. Análisis de Riesgos .....		66
5.1.	Riesgos financieros .....	66
5.2.	Riesgos no financieros .....	67
5.3.	Matriz de riesgos .....	69
Capítulo VI. Valorización .....		70
6.1.	Método de Valorización .....	70
6.2.	Justificación del método .....	70
6.3.	Estimación del CAPM y WACC .....	70
6.4.	Supuestos de proyección de estados financieros .....	72
6.5.	Estimación de flujo de caja libre de la firma (FCFF) .....	77
6.6.	Estimación de valor fundamental de la firma y de la acción .....	78
6.7.	Análisis de Sensibilidad .....	79
6.8.	Comparación con otros métodos de valorización .....	79
Capítulo VII. Resumen de la inversión .....		81
Bibliografía .....		82
Anexos .....		85

## Índice de tablas

Tabla 1 – Tipos de cliente por línea de negocio .....	14
Tabla 2 - Ranking y marcas por categoría– CM Perú.....	17
Tabla 3 - Ranking y marcas por categoría– CM Internacional .....	17
Tabla 4 - Ranking y marcas por categoría – Alicorp Soluciones (B2B).....	18
Tabla 5 - Ranking y marcas por categoría – Acuicultura.....	18
Tabla 6 - Ranking y marcas por categoría y ranking – Molienda.....	19
Tabla 7 – Lista de Comités en Alicorp.....	21
Tabla 8 – Políticas corporativas de Alicorp .....	22
Tabla 9 – Probabilidad de ocurrencia del Fenomeno del Niño (Diciembre-2023).....	29
Tabla 10 – Impacto de las variables macroeconómicas en Alicorp .....	32
Tabla 11 – Análisis PESTEL.....	33
Tabla 12 - Tendencias y desafíos en la industria de consumo masivo.....	35
Tabla 13 - Tendencias y desafíos en la industria acuícola .....	38
Tabla 14 – Principales exportadores e importadores de salmón y camarón .....	39
Tabla 15 - Tendencias y desafíos en la industria de molienda .....	40
Tabla 16 - Principales exportadores e importadores de aceite y harina de soya.....	41
Tabla 17 – Principales competidores – Consumo Masivo .....	41
Tabla 18 – Principales competidores – Alicorp Soluciones (B2B).....	42
Tabla 19 - Principales competidores – Acuicultura .....	42
Tabla 20 - Principales competidores - Molienda .....	42
Tabla 21 – Matriz FODA .....	47
Tabla 22 - Análisis horizontal y vertical del Balance General.....	50
Tabla 23 - Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados .....	54
Tabla 24 - Resumen de Ratios de Liquidez .....	58
Tabla 25 – Resumen de los ratios de gestión .....	60
Tabla 26 – Resumen de Indicadores de Apalancamiento.....	60
Tabla 27 – Resumen de ratios de rentabilidad .....	62
Tabla 28 – Evolución de NOF y FM.....	63
Tabla 29 - Composición de la deuda financiera (2023) .....	64
Tabla 30 – Pago de dividendos y resultados del ejercicio .....	65
Tabla 31 – Descripción de riesgos financieros .....	66

Tabla 32 – Descripción de riesgos no financieros .....	67
Tabla 33 - Resumen de componentes del CAPM .....	71
Tabla 34 - Resumen de componentes del WACC .....	72
Tabla 35 – Características del flujo de caja proyectado.....	72
Tabla 36 – Supuestos de proyección de Ingresos.....	73
Tabla 37 – Evolución de la variación de ingresos por línea de negocio .....	75
Tabla 38 – Supuestos adicionales utilizados para la proyección .....	76
Tabla 39 – Estimación del flujo de caja libre de la firma (S/ miles).....	77
Tabla 40 – Estimación del valor patrimonial y el precio por acción.....	78
Tabla 41 - Sensibilidad de tasa de crecimiento de largo plazo (g) vs WACC.....	79
Tabla 42 – Múltiplos de empresas comparables .....	80
Tabla 43 – Cálculo del precio de la acción por la metodología de múltiplos .....	80
Tabla 44 – Opinión de analistas sobre el precio objetivo .....	81
Tabla 45 - Composición de accionariado.....	85
Tabla 46 - Posesión de acciones.....	85
Tabla 47 - Grupo Económico .....	86
Tabla 48 - Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo.....	89
Tabla 49 – Lista de reconocimientos otorgados a Alicorp (2022-2023).....	89
Tabla 50 - Miembros del Directorio de Alicorp S.A.A. al 30 de junio del 2023 .....	90
Tabla 51 - Miembros de la Plana Gerencial de Alicorp S.A.A. al 30 de junio del 2023 .....	91
Tabla 52 - Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa .....	92
Tabla 53 - Matriz VRIO de Alicorp .....	98
Tabla 54 - Tabla de ponderación de la matriz PEYEA .....	100
Tabla 55 - Análisis Fortaleza y Oportunidades – Estrategias Ofensiva .....	104
Tabla 56 - Análisis Fortaleza y Amenaza – Estrategias Defensiva.....	106
Tabla 57 - Análisis Debilidades y Oportunidades – Estrategias de Reorientación.....	108
Tabla 58 - Análisis Debilidades y Amenazas – Estrategias de Supervivencia.....	109
Tabla 59 - Matriz de Riesgos de Alicorp .....	112
Tabla 60 – Resultados de la regresión del Volumen – Consumo Masivo Perú.....	115
Tabla 61 - Resultados de la regresión del Precio – Consumo Masivo Perú .....	116
Tabla 62 - Resultados de la regresión del Volumen – B2B.....	117
Tabla 63 - Resultados de la regresión del Precio – Acuicultura.....	118
Tabla 64 - Resultados de la regresión del Precio – Molienda.....	119

## Índice de gráficos

Gráfico 1 - Distribución de ingresos por línea de negocio (2015-2023) .....	11
Gráfico 2 - Distribución de ingresos netos en Consumo Masivo (2023).....	15
Gráfico 3 - Distribución de ingresos netos en Acuicultura (2023) .....	16
Gráfico 4 - Distribución de ingresos netos en Molienda (2023).....	16
Gráfico 5 - Evolución del precio de la acción común e inversión .....	20
Gráfico 6 - Crecimiento económico del Mundo, USA, Europa y China .....	24
Gráfico 7 – Comparación de tasas de interés e inflación por País (Diciembre 2023) .....	26
Gráfico 8 – Evolución del precio de Commodities (2015 - 2023).....	27
Gráfico 9 - Crecimiento económico del LatAm, Bolivia y Ecuador .....	28
Gráfico 10 – Evolución del crecimiento económico del Perú .....	30
Gráfico 11 - Evolución de la inflación y sus componentes (2015 - 2023).....	31
Gráfico 12 - Evolución de la Tasa de Referencia del Perú (2015 - 2023) .....	31
Gráfico 13 – Evolución del Tipo de Cambio (2015 - 2023) .....	32
Gráfico 14 – Diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter.....	43
Gráfico 15 – Matriz BCG .....	47
Gráfico 16 – Evolución de ventas (2015 – 2023) .....	56
Gráfico 17 - Evolución de ventas por líneas de negocio (2015 – 2023).....	56
Gráfico 18 – Componentes del Costo de Ventas (2023) .....	57
Gráfico 19 – Componentes del gasto de ventas, distribución y administración (2023) .....	58
Gráfico 20 – Evolución del ciclo de conversión de efectivo (CCE) y componentes.....	59
Gráfico 21 – Evolución de los márgenes y ratios de rentabilidad .....	62
Gráfico 22 – Mapa de calor de los riesgos en Alicorp.....	69
Gráfico 23 – Proyección de Ingresos 2024 – 2028 (S/ millones) .....	75
Gráfico 24 – Iniciativas de Alicorp por cada objetivo de desarrollo sostenible (ODS).....	95
Gráfico 25 – Matriz PEYEA.....	101
Gráfico 26 – Análisis de residuos de la regresión del Volumen – Consumo Masivo Perú.....	115
Gráfico 27 - Análisis de residuos de la regresión del Precio – Consumo Masivo Perú.....	116
Gráfico 28 - Análisis de residuos de la regresión del Volumen – B2B.....	117
Gráfico 29 - Análisis de residuos de la regresión del Precio – Acuicultura.....	118
Gráfico 30 - Análisis de residuos de la regresión del Precio – Molienda .....	119

## Índice de anexos

Anexo 1. Composición del accionario y posesión de acciones .....	85
Anexo 2. Grupo económico .....	86
Anexo 3. Gobierno corporativo .....	89
Anexo 4. Reconocimientos otorgados a Alicorp.....	89
Anexo 5. Directorio y plana gerencial .....	90
Anexo 6. Responsabilidad social corporativa.....	92
Anexo 7. Cinco fuerzas de Porter .....	96
Anexo 8. Matriz VRIO .....	98
Anexo 9. Matriz PEYEA .....	100
Anexo 10. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	102
Anexo 11. Análisis de FODA cruzado .....	104
Anexo 12. Análisis de Riesgos.....	112
Anexo 13. Regresiones para la estimación de demanda y precio .....	115
Anexo 14. Proyecciones de las principales variables macroeconómicas .....	120

## Introducción

Alicorp es una empresa peruana de consumo masivo que fabrica y distribuye una amplia gama de productos, incluyendo aceites, grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, salsas, alimentos balanceados y productos para el cuidado personal y del hogar. La empresa tiene operaciones en Perú, Ecuador, Bolivia y Chile, y exporta a más de 30 países, siendo líder en casi todos los negocios en los que opera y una de las empresas de consumo masivo más importantes de América Latina (Alicorp S.A.A., 2023, pág. 7).

Alicorp, desde su creación, ha adquirido empresas en Perú y otros países, lo que le ha permitido aumentar su producción, diversificar sus productos y expandirse a nuevos mercados. Es así como, en 2012, Alicorp ve al mercado de alimento balanceado una línea de negocio con mucho potencial de crecimiento en América Latina y adquiere ese año, Salmofood, empresa chilena que produce alimento balanceado para peces. En 2014 nace la marca corporativa Vitapro, empresa enfocada en soluciones nutricionales para la industria acuícola, con Nicovita, alimento balanceado para camarones y peces en Ecuador y Salmofood, alimento balanceado para peces en Chile. Con miras a seguir expandiéndose en 2015, Alicorp amplía su alcance al mercado B2B y diversifica su oferta de productos para la industria de la panificación y otros sectores industriales. En 2018, Alicorp ingresó al mercado de la molienda al adquirir las empresas bolivianas Fino y SAO. Para la segunda mitad del 2021, Alicorp decidió deshacerse de sus operaciones en Brasil y Argentina, buscando enfocar sus recursos en otros mercados más rentables (Alicorp S.A.A., 2024, págs. 15-21).

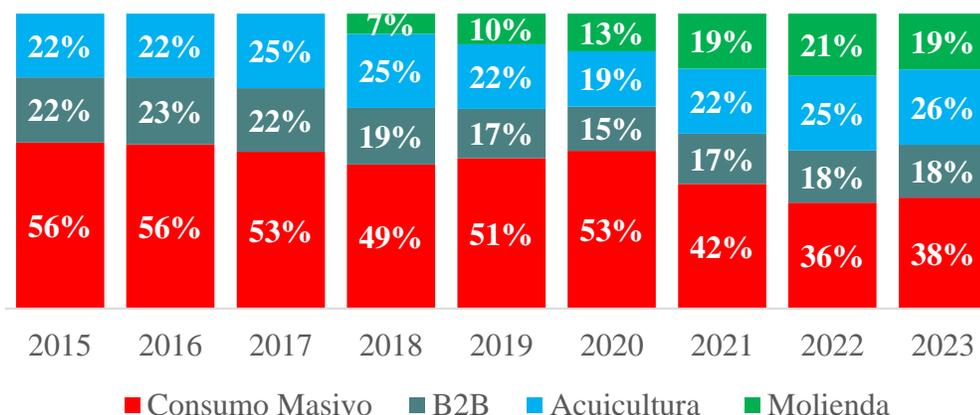
Alicorp ha decidido reorientar su estrategia de crecimiento para centrarse en la rentabilidad y la eficiencia. La compañía justifica esta decisión como parte de su estrategia para fortalecer los logros alcanzados recientemente y capitalizar las oportunidades de crecimiento en los mercados donde ya tienen presencia. La decisión de Alicorp de centrarse en la rentabilidad es un cambio significativo para la empresa, dado que durante los últimos años ha seguido una estrategia de expansión agresiva lo cual resulta necesario para que la empresa pueda seguir creciendo de forma sostenible (Alicorp S.A.A., 2023, pág. 8).

## Capítulo I. Descripción del Negocio

### 1.1. Líneas de negocio

Alicorp cuenta con cuatro líneas de negocio bien diferenciadas entre ellas que permite diversificar los potenciales riesgos en el sector y zona geográfica. Además de generar una integración vertical en la estructura de costos. Las líneas de negocio son las siguientes: Consumo masivo, Alicorp Soluciones (B2B), Acuicultura y Molienda.

**Gráfico 1 - Distribución de ingresos por línea de negocio (2015-2023)**



Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023).  
Elaboración: Propia

Como se puede observar en el Gráfico 1, en los últimos años el negocio de acuicultura y molienda han presentado un incremento en la participación de la venta asociado a la consolidación de ambos negocios y a un contexto de precios al alza de commodities. De esta forma, se diversifica el portafolio reduciendo la concentración del negocio de consumo masivo de 50% (2015-2022) a 38% del total de ingresos en el 2023. A continuación, se presenta con mayor detalle el alcance de cada uno de los negocios.

- a) **Consumo masivo:** La línea de negocio más relevante de la empresa es la relacionada con bienes de consumo masivo. Representa la parte esencial de su cartera de operaciones, lo que le permite abordar las necesidades básicas de los consumidores en diversas áreas de mercado.

Su compromiso con la innovación, la calidad y la eficiencia operativa son fundamentales para lograr un éxito sostenible en este ámbito altamente competitivo. La línea de negocio de consumo masivo incluye las siguientes categorías:

- Bienes de consumo: aceites, pastas, galletas, harinas y salsas
- Cuidado del hogar: detergentes, jabones, aromatizantes y desinfectantes.
- Cuidado personal: productos para el cuidado del cabello, dental y jabones.

**b) Alicorp soluciones (B2B):** La línea de negocio B2B se centra en la venta de productos y servicios a otras empresas. Cuenta con una amplia gama de productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes empresariales. Posee una sólida red de distribución que le permite entregar sus productos y servicios a sus clientes de manera eficiente y rentable e invierte en investigación y desarrollo para desarrollar nuevos productos y servicios que cumplan con las necesidades cambiantes de sus clientes. La línea de negocio de Alicorp Soluciones cuenta con las siguientes categorías:

- Servicio de alimentos: pastas, arroz, harina, aceite y salsas.
- Panadería: harina, levadura, azúcar, margarina y manteca. Asimismo, ofrece una variedad de servicios, incluyendo asistencia técnica y capacitación.
- Clientes industriales: aceites, grasas, margarinas y jabones industriales.

**c) Acuicultura:** La línea de negocio se dedica a la producción y comercialización de alimentos balanceados principalmente para camarón (Nicovita en Ecuador y Centroamérica) y salmón (Salmofood en Chile) bajo la subsidiaria de Vitapro. Los productos de Alicorp están diseñados para satisfacer las necesidades nutricionales específicas de los camarones y salmones, ayudando a mejorar la salud y el crecimiento de éstos, acompañado de un servicio de asesoramiento técnico en los diferentes métodos de cultivo.

**d) Molienda:** El negocio de molienda es una de las divisiones más importantes de la empresa. La planta de molienda en Bolivia, ADM SAO S.A, procesa semillas de soya y de girasol convirtiéndolas en aceites y harinas. Estos insumos permiten la integración vertical con las

otras líneas de negocio dado que es insumo para la elaboración de aceites, harinas, así como alimento balanceado para camarón y salmón en Vitapro.

## 1.2. Tipo de cliente

Los tipos de clientes varían en función a la línea de negocio. En general, se manejan estrategia multicanal de cara a poder llegar a todos los consumidores finales con toda la gama de categorías y marcas que presenta la compañía. Asimismo, ha empezado a incursionar en plataformas digitales (Diadía e Insuma) para poder llegar a clientes de ticket menor de manera masiva. A continuación, se detallan los canales y clientes que se manejan en la compañía:

**a) Consumo Masivo:** La venta de productos de consumo masivo tiene como objetivo el llegar principalmente a los hogares mediante los siguientes canales de atención

- Canal Moderno: Supermercados, *cash & carrier* y tiendas de conveniencia.
- Distribuidores Exclusivos: 37 distribuidores ubicados en lugares estratégicos en todo el Perú que abastecen sólo productos de Alicorp.
- Canal Tradicional: Clientes mayoristas y distribuidores no exclusivos.
- Clientes digitales (Plataforma Diadía)

**b) Alicorp Soluciones (B2B):** En el caso de Alicorp Soluciones tiene como objetivo la venta de productos y servicios a clientes empresariales. Esta venta está orientada a los clientes en función a las siguientes canales:

- Canal Moderno: Supermercados, *cash & carrier* y tiendas de conveniencia.
- Distribuidores Exclusivos: 37 distribuidores ubicados en lugares estratégicos en todo el Perú que abastecen sólo productos de Alicorp.
- Industrias.
- HORECA: Hoteles, restaurantes y *catering*.
- Panificadoras y panaderías.
- Clientes digitales (Plataforma Insuma)

c) **Acuicultura:** Los clientes de la línea de negocio acuícola de Vitapro son una amplia gama de empresas distribuidoras de alimento balanceado, que a su vez abastecen a los criaderos de peces y mariscos en todo el mundo.

- Por el lado de Nicovita, venta a distribuidoras de alimento balanceado y principales camaroneras en Ecuador, Perú, Honduras y México.
- Por el lado de Salmofood, venta directa de alimento balanceado a las principales salmoneras en Chile.

d) **Molienda:** Esta línea de negocio realiza la venta a terceros a principales traders internacionales, venta de torta de soya a clientes avícolas y agricultores que se les provee de soluciones agrícolas como productos fitosanitarios, fertilizantes y semillas.

En la Tabla 1 – Tipos de cliente por línea de negocio, se muestra un resumen de los principales tipos de cliente que presenta Alicorp según cada línea de negocio.

**Tabla 1 – Tipos de cliente por línea de negocio**

Consumo Masivo	B2B	Acuicultura	Molienda
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal moderno</li> <li>• Distribuidores exclusivos (DEX)</li> <li>• Canal tradicional</li> <li>• Digital (Diadía)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal moderno</li> <li>• Distribuidores exclusivos (DEX)</li> <li>• Industrias</li> <li>• HORECA</li> <li>• Panificadoras</li> <li>• Digital (Insuma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuidoras</li> <li>• Camaroneras</li> <li>• Salmoneras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traders internacionales</li> <li>• Clientes avícolas</li> <li>• Agricultores</li> </ul>

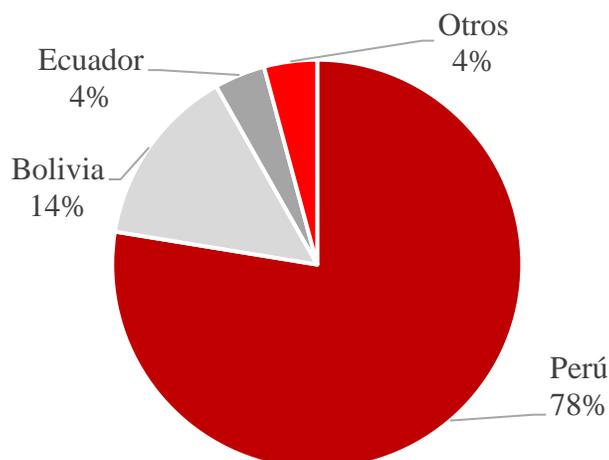
Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)  
Elaboración: Propia

### 1.3. Áreas geográficas

Alicorp, como parte de su crecimiento, ha logrado expandirse exitosamente a nuevas áreas geográficas invirtiendo en investigación y desarrollo para crear productos que cumplan con las necesidades de los consumidores en diferentes mercados.

- a) **Consumo Masivo:** Alicorp cuenta con más de 150 marcas propias siendo líder en el mercado local e internacional con presencia en más de 30 países concentrados principalmente en Bolivia y Ecuador como se puede apreciar en el Gráfico 2.

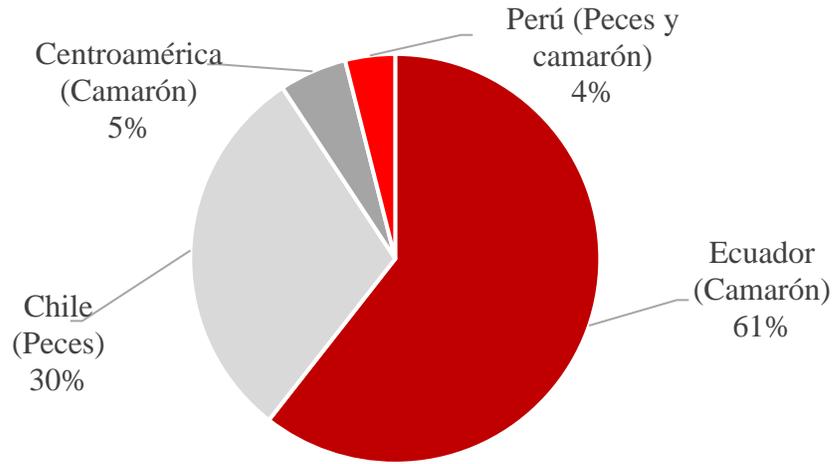
**Gráfico 2 - Distribución de ingresos netos en Consumo Masivo (2023)**



Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023  
Elaboración: Propia

- b) **Alicorp Soluciones (B2B):** Esta línea de negocio está orientado principalmente a satisfacer las necesidades de clientes empresariales de manera local concentrándose en Perú cerca del 98% de ventas. La otra parte de venta es exportación es soluciones nutricionales para clientes de Ecuador, Colombia y otros.
- c) **Acuicultura:** En la línea de negocio de Acuicultura, como se aprecia en el Gráfico 3, los ingresos por alimento balanceado se concentran principalmente en Ecuador y Chile (91% del total). Asimismo, la otra porción proviene de los ingresos en Perú y Centroamérica.

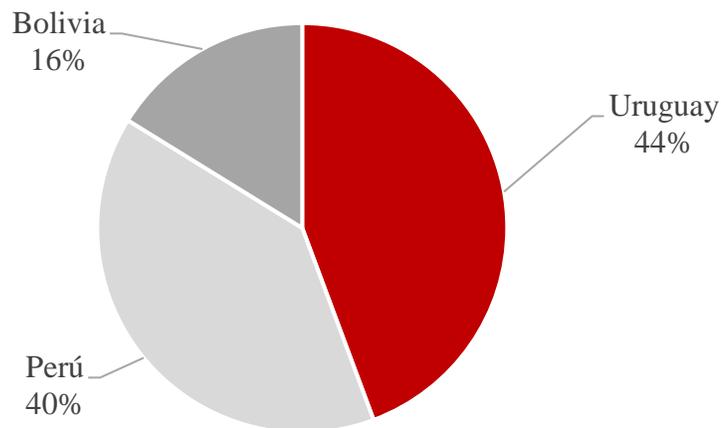
**Gráfico 3 - Distribución de ingresos netos en Acuicultura (2023)**



Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023  
Elaboración: Propia

**d) Molienda:** En el negocio de molienda, como se muestra en el **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, parte de la producción es destinada para consumo interno, mientras la otra para venta a terceros. En este caso, el destino de venta de terceros está compuesto por traders internacionales y en Perú, bajo la razón social de R Trading, la venta de torta de soya a clientes avícolas.

**Gráfico 4 - Distribución de ingresos netos en Molienda (2023)**



Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023  
Elaboración: Propia

## 1.4. Productos

a) **Consumo Masivo (CM):** En el caso del negocio de consumo masivo presenta una gran variedad de productos asociados a consumo directo como aceites domésticos, fideos, galletas, entre otros. Asimismo, presenta una variedad de productos por el lado del cuidado del hogar y personal. La alta gama de marcas en cada categoría es parte de la estrategia multi-tier (4 niveles) de cara a poder consolidar las marcas premium, conseguir mayor cuota de mercado y generar mayor acceso y diversificación a la población. A continuación, en la Tabla 2 - Ranking y marcas por categoría– CM Perú y Tabla 3 - Ranking y marcas por categoría– CM Internacional, se muestran las principales categorías, marcas y ranking:

**Tabla 2 - Ranking y marcas por categoría– CM Perú**

Negocio	Categoría	Marcas	Ranking
<b>Consumo Masivo Perú</b>	Aceites domésticos	Primor, Cocinero, Capri, Friol, Cil, Nicolini, Norcheff	#1
	Salsas	Alacena, Alpesa, Don Vittorio, Nicolini	#1
	Fideos	Don Vittorio, Nicolini, Lavaggi, Alianza	#1
	Galletas	Casino, Tentación, Glacitas, Chomp	#2
	Cuidado del hogar	Bolivar, Opal, Marsella, Patito, Sapolio	#1
	Cuidado personal	Aval, Dento, Geomen, Plusbelle, Amaras	#3

Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023  
Elaboración: Propia

**Tabla 3 - Ranking y marcas por categoría– CM Internacional**

Negocio	Categoría	Marcas	Ranking
<b>Consumo Masivo Internacional</b>	Aceites domésticos (Bolivia)	Fino	#1
	Detergentes (Bolivia)	Bolivar, Uno	#1
	Salsas (Ecuador)	Alacena	#2

Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023  
Elaboración: Propia

b) **Alicorp Soluciones (B2B):** El negocio B2B busca atender las necesidades de las empresas orientado al tipo de cliente. En panificadoras y panaderías se realiza la venta principalmente de harinas industriales, mientras en HORECA (hoteles, restaurantes y catering), productos como aceite industrial, salsas y productos congelados. Finalmente, a industrias se le vende productos personalizados como margarinas y aceites industriales. A continuación, en la Tabla 4 - Ranking y marcas por categoría – Alicorp Soluciones (B2B), se muestran las principales categorías, marcas y ranking:

**Tabla 4 - Ranking y marcas por categoría – Alicorp Soluciones (B2B)**

Negocio	Categoría	Marcas	Ranking
<b>Alicorp Soluciones</b>	Harina industrial	Nicolini, Santa Rosa, Blanca Nieve, Inca, Victoria	#1
	Aceite industrial	Primor, Friol, Crisol, Cocinero, Cil, Capri	#1
	Salsas	Alacena, Alpesa, Macbel	#1
	Margarinas industriales	Primavera, Regia, Sello de Oro	#1
	Productos congelados	Umsha, Lista	#1

Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023  
Elaboración: Propia

c) **Acuicultura:** El negocio de acuicultura responde a atender las necesidades de alimento balanceado para el cultivo del camarón como peces (principalmente, salmón). Para esto, cuenta con una serie de productos que permitan atender las necesidades en cada etapa del ciclo de vida: iniciadores, pre-engorde y engorde. Asimismo, cuenta con otra línea de salud con alimentos que permita tratar brotes bacterianos en la época de cultivo. A continuación, en la Tabla 5 - Ranking y marcas por categoría – Acuicultura, se muestran las principales categorías, marcas y ranking:

**Tabla 5 - Ranking y marcas por categoría – Acuicultura**

Negocio	Categoría	Marcas	Ranking
<b>Vitapro</b>	Camarón	Nicovita Classic, Origin, Katal, Finalis, Qualis, Térap	#2

	Peces (Chile)	Salmofood Explorador, Chelin, Lemuy, SF Medicado	#4
	Peces (Perú)	Nicovita Classic, Origin	#1

Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023

Elaboración: Propia

- d) **Molienda:** El negocio de molienda provee principalmente derivados de la soya y girasol los cuales son usados como consumo interno y venta externa a traders internacionales. Por otro lado, en R Trading se realiza la venta de torta de soya para clientes avícolas en Perú. Además, maneja un conjunto de soluciones nutricionales siendo una de las empresas top dentro del mercado boliviano. A continuación, en la Tabla 6 - Ranking y marcas por categoría y ranking – Molienda se muestran las principales categorías, marcas y ranking:

**Tabla 6 - Ranking y marcas por categoría y ranking – Molienda**

Negocio	Categoría	Marcas	Ranking
<b>Molienda</b>	Soya y Girasol: aceites y harinas	Sao, R Trading	#1
	Soluciones agrícolas		#1

Fuente: Alicorp Corporate Presentation 2022-2023

Elaboración: Propia

## 1.5. Accionariado

Al 30 de junio de 2023, Alicorp presenta un capital social de 847,191,731 acciones comunes y 7,388,470 acciones de inversión. Las acciones comunes, que representan el 99.14% del capital social, otorgan derechos económicos y políticos. Las acciones de inversión, que representan el 0.86% del capital social, solo otorgan derechos económicos.

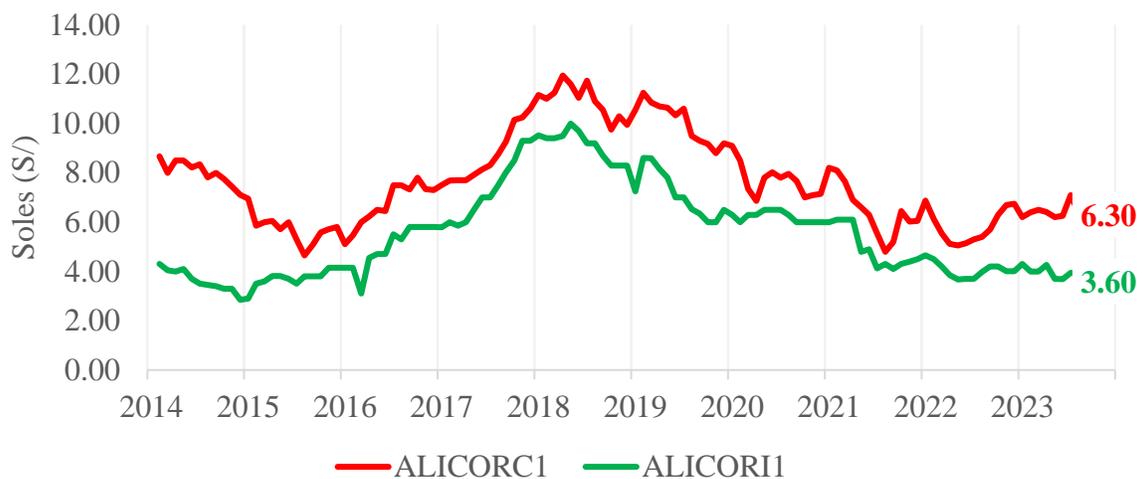
Adicionalmente, la compañía forma parte del Grupo Romero, empresa con amplia trayectoria, la cual tiene presencia en diversos países de Latinoamérica y en varios sectores económicos. Mayor detalle sobre el accionariado se puede revisar el *Anexo 1. Composición del accionario y posesión de acciones* y *Anexo 2. Grupo económico*.

## 1.6. Precio de la acción

Al 29 de diciembre de 2023, el precio de la acción común (ALICORC1) se cotizó en S/ 6.30 y el de inversión (ALICORI1) se cotizó en S/3.60. En el Gráfico 5 - Evolución del precio de la acción común e inversión

, se muestra la evolución histórica de cotizaciones de la acción común y de inversión.

**Gráfico 5 - Evolución del precio de la acción común e inversión**



Fuente: Bolsa de Valores de Lima (BVL)  
Elaboración: Propia

Al respecto podemos observar que, el precio de la acción común (ALICORC1) ha alcanzado un máximo de S/ 11.99 en mayo de 2018; sin embargo, en agosto de 2021 cayó a mínimos de S/ 4.50, afectada por distintos factores como la pandemia del COVID-19, las elecciones presidenciales y las múltiples crisis social-política en Perú.

Es importante resaltar que la acción común (ALICORC1) presenta una mayor liquidez que la acción de inversión (ALICORI1). En este contexto, la acción común se ubica en el cuarto lugar del índice de liquidez de la Bolsa de Valores de Lima a febrero de 2024, con un índice de liquidez de 13.54 (moderadamente líquida). Por otro lado, la acción de inversión ocupa la posición 64 con un índice de liquidez de 0.64 (poco líquida).

## 1.7. Gobierno corporativo

Alicorp muestra un sólido compromiso con el cumplimiento de los principios del buen gobierno corporativo garantizando la equidad, responsabilidad y transparencia hacia sus *stakeholders* (accionistas, inversionistas y grupo de interés). Es por ello, que la compañía cumple con presentar el Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) en donde da a conocer el grado de cumplimiento de los cinco pilares que lo compone. Para más detalle ver el *Anexo 3. Gobierno corporativo*. Adicionalmente, Alicorp es una empresa con una serie de reconocimientos los cuales se detallan en el *Anexo 4. Reconocimientos otorgados a Alicorp*.

Asimismo, la compañía demuestra un firme compromiso con la transparencia y la responsabilidad. Para ello, ha implementado un programa de gestión de riesgos para identificar y mitigar los riesgos que podrían afectarla. Adicionalmente, Alicorp cuenta con un directorio y plana gerencial, que incluye directores independientes, y comités que supervisan la gestión de la compañía. El detalle del Directorio y plana gerencial se encuentra en el *Anexo 5. Directorio y plana gerencial*, mientras que los comités se detallan en la Tabla 7 – Lista de Comités en Alicorp:

**Tabla 7 – Lista de Comités en Alicorp**

<b>Comité</b>	<b>Función</b>
Comité de Riesgos	Se encarga de examinar y dar seguimiento a los riesgos principales de la compañía en función al apetito del riesgo de la compañía.
Comité de Auditoría	Se encarga de evaluar y examina los procesos de control interno, velar por la consistencia y transparencia de la información financiera, supervisar el cumplimiento normativo y el cumplimiento e independencia de la auditoría externa.
Comité de Buen Gobierno Corporativo y Sostenibilidad	Se encarga de evaluar el cumplimiento de los principios de Buen Gobierno Corporativo, asegurar la correcta implementación y adopción de mejoras en la práctica de sostenibilidad.

Comité de Inversiones	Se encarga de desarrollar estrategias de inversión, supervisar la gestión y desempeño de las inversiones de la compañía y asesorar al Directorio para la toma de decisiones.
Comité de Talento, Compensaciones y Nominaciones	Se encarga de gestionar y proponer estrategias de crecimiento y retención de talento, así como desarrollar políticas y procedimientos frente a sucesión de puestos.

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023) y sitio web de Alicorp  
Elaboración: Propia

## 1.8. Políticas corporativas

El proceso de gestión de políticas es fundamental para Alicorp. Este proceso tiene como objetivo principal asegurar que Alicorp opere de manera segura, eficiente y sostenible. En línea con ello, la compañía ha establecido las siguientes políticas corporativas detalladas en la Tabla 8 – Políticas corporativas de Alicorp.

**Tabla 8 – Políticas corporativas de Alicorp**

Política	Objetivo
Ventas y Cobranzas	Garantizar todas las condiciones de la venta que se manejan tanto de crédito y contado, así como los medios de pago y procedimientos para el adecuado seguimiento de la facturación.
Prevención del Fraude y la Corrupción	Establecer los principios generales, el marco de referencia y los procedimientos para prevenir y detectar actos de fraude, abuso de poder y corrupción.
Gestión de Riesgos	Gestionar los riesgos que podrían impedir que no se alcancen los objetivos considerando el apetito de riesgo proporcionando un marco para identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos.
Seguridad de la Información	Garantizar la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información, salvaguardando todo tipo de información.
Buen Gobierno Corporativo Fiscal	Adoptar e implementar buenas prácticas fiscales, así como asegurar el cumplimiento apropiado de la normativa tributaria a las operaciones de la compañía.
Corporativa Ambiental	Gestionar los potenciales impactos ambientales producto de las operaciones del negocio a través de la gestión de recursos híbridos,

	eficiencia energética, gestión de materiales para empaques, gestión agrícola y manejo de residuos.
Seguridad y Salud Ocupacional	Garantizar la seguridad y salud de sus empleados y terceros, a través del establecimiento de principios y prácticas que se debe seguir para prevenir los accidentes, enfermedades y riesgos laborales.
Prevención Del Hostigamiento Sexual	Ofrecer un ambiente de trabajo libre de acoso sexual con una política de tolerancia cero al acoso sexual.

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023) y sitio web de Alicorp

Elaboración: Propia

## 1.9. Responsabilidad social corporativa

Alicorp es una empresa comprometida con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que busca satisfacer las expectativas económicas, ambientales y sociales de los grupos de interés que están relacionados con los objetivos y funciones de la compañía. Para ello, Alicorp cuenta con políticas y programas que le ayudan a gestionar las expectativas de sus grupos de interés a través de acciones que promuevan la sostenibilidad económica del negocio, e incorporen aspectos sociales y ambientales a su gestión. En el *Anexo 6. Responsabilidad social corporativa*, se muestra el detalle de los principales elementos de la RSC.

## **Capítulo II. Análisis del Entorno**

### **2.1. Análisis del entorno internacional, regional y nacional**

#### **2.1.1. Análisis del entorno internacional**

La economía global ha enfrentado una serie de desafíos sin precedentes en los años anteriores debido a los rezagos de la pandemia de COVID-19 (Catiforis, 2022), la guerra en Ucrania (Orhan, 2022) y el aumento récord de la inflación afectando las principales economías: Estados Unidos, China y Europa. De cara a los siguientes años, se anticipa que el crecimiento económico experimente una desaceleración explicada por las políticas monetarias más restrictivas y condiciones financieras más ajustadas, además de una disminución en la actividad comercial y la inversión a nivel mundial. (World Bank Group, 2024).

#### **Gráfico 6 - Crecimiento económico del Mundo, USA, Europa y China**



Fuente: World Economic Outlook (Ene-24) – Fondo Monetario Internacional (FMI)  
 Elaboración: Propia

La economía estadounidense muestra un débil crecimiento postpandemia alcanzando un valor de 2.5% en el 2023 y un esperado de 2.1% en el 2024, según proyecciones del Banco Mundial. Asimismo, espera una lenta recuperación en los siguientes años generando un impacto significativo para las otras economías del mundo.

Conforme a una encuesta realizada por la National Association for Business Economics (NABE) en enero 2024, la mayoría de los economistas corporativos sostiene que la probabilidad que Estados Unidos caiga en una recesión en los próximos doce meses es del 50% o menos. Esta cifra ha ido disminuyendo en comparación al año anterior debido a los últimos datos económicos.

En el caso de la economía china también se ha visto desacelerada debido a la política "cero COVID" (Gong, Shang, Su, Yan, & Zhang, 2024) y la crisis inmobiliaria (Dzierżanowski & Wnukowski, 2023) lo que llevó a un crecimiento del PIB del 5.2% en 2023. Aunque se proyecta un crecimiento superior al promedio mundial hacia el 2025 (Banco Mundial), la tendencia a la baja persiste, como se muestra en el Gráfico 6.

Asimismo, la economía europea, pese a la implementación de una serie de medidas de reactivación como REPowerEU, sólo creció 0.5% en el 2023. Según el Banco Mundial, se espera un débil crecimiento de 0.9% para el año 2024.

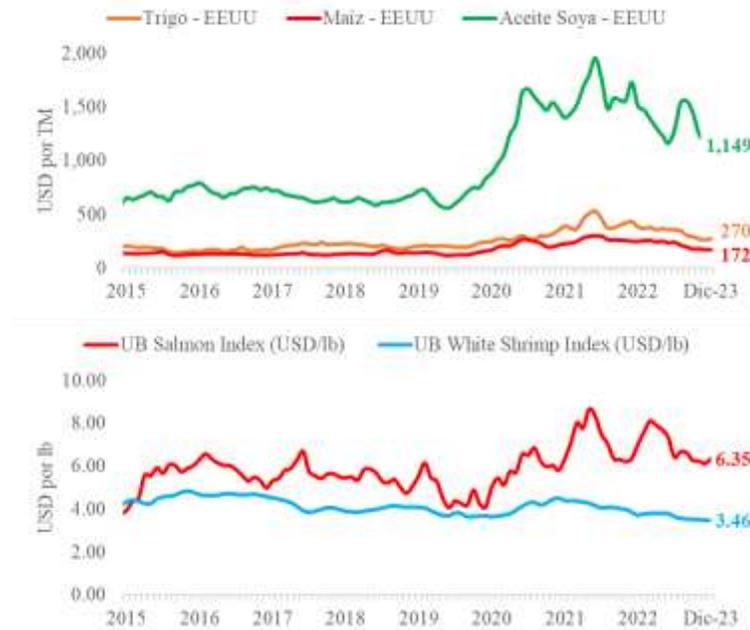
**Gráfico 7 – Comparación de tasas de interés e inflación por País (Diciembre 2023)**



Fuente: Bancos centrales de cada país e institutos de estadística  
Elaboración: Propia

Por el lado, de los precios de commodities agrícolas, estos han experimentado una volatilidad significativa en los últimos años, con un aumento generalizado en los precios impulsado por una serie de factores, entre ellos la pandemia, la guerra en Ucrania y los problemas de la cadena de suministro, como se aprecia en el Gráfico 8.

**Gráfico 8 – Evolución del precio de Commodities (2015 - 2023)**



Fuente: Banco Central de Reserva (BCRP) y UnerBarry  
Elaboración: Propia

La pandemia y problemas en la cadena de suministro contribuyeron al incremento del precio de los commodities. Posterior a ello, la guerra en Ucrania interrumpió las exportaciones de cereales y oleaginosas, intensificando el crecimiento de los precios generando un problema de escasez global. A mediados del 2022, la Organización de las Naciones Unidas y Turquía promovieron la iniciativa de Granos en el Mar Negro permitiendo reanudar las exportaciones de grano, otros alimentos y fertilizantes, desde Ucrania a través de un corredor marítimo humanitario hacia el resto del mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2022)

Asimismo, es esencial analizar el precio del camarón y salmón, ya que impactan a los clientes de la compañía, afectando las ventas de alimento balanceado y los pagos pendientes. El precio del salmón ha sido alcista en los últimos años debido a la alta demanda y reducción de oferta de salmón salvaje, aunque se muestra una reducción para finales del 2023 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

Por otro lado, la producción elevada de camarón ha reducido el precio de éste, agravado por la disminución de la demanda en Estados Unidos y el sector HORECA europeo. Lo que ha

llevado a Ecuador (principal exportador) a negociar precios más bajos con China, con tal de cumplir con su objetivo de producción (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

### 2.1.2. Análisis del entorno regional

América Latina enfrenta una serie de desafíos en 2024, desaceleración económica e incertidumbre por crisis sociales y políticas. Se proyecta un crecimiento del 2.3% en la región para este año, según el Banco Mundial, como se visualiza en el Gráfico 9.

Alicorp opera en América Latina, con una fuerte presencia en Ecuador y Bolivia, donde opera negocios de consumo masivo, acuicultura y molienda. Por ello, en este análisis nos centraremos en estos dos países y en el fenómeno del Niño, que afecta en la zona de influencia de la compañía.

**Gráfico 9 - Crecimiento económico del LatAm, Bolivia y Ecuador**



Fuente: World Economic Outlook (Oct-23) – Fondo Monetario Internacional (FMI)  
Elaboración: Propia

Ecuador proyecta un crecimiento del PIB superior al 2.3% en los próximos años hasta 2025, impulsado por la producción petrolera, el consumo interno y la inversión pública. A pesar de un contexto sociopolítico inestable marcado por protestas, el gobierno ha implementado reformas económicas tras un acuerdo con el FMI en 2022 para abordar los desafíos económicos y políticos.

Bolivia ha experimentado un crecimiento del PIB promedio del 4.35% en la última década, liderado por el sector de hidrocarburos; sin embargo, dado la caída del precio del gas y la inestabilidad política han generado un menor crecimiento en los últimos años. Protestas sociales impulsadas por desigualdad, pobreza y corrupción han afectado negativamente la estabilidad del país, impactando al gobierno, servicios públicos y la inversión. Como se observa el Gráfico 9, tiene una tendencia de crecimiento a la baja para los próximos años.

El fenómeno de El Niño, producido por el calentamiento anormal de las aguas del Pacífico ecuatorial, tiene impactos climáticos significativos en todo el mundo, especialmente en América Latina, alterando patrones de lluvia en la costa de Ecuador y al norte de Perú y causando sequías en Sudamérica. A diciembre de 2023, el Instituto Geofísico del Perú indicó una probabilidad del 52% para un Niño global moderado y del 40% para un Niño costero moderado a finales de 2023 e inicios de 2024, como se detalla en la Tabla 9.

**Tabla 9 – Probabilidad de ocurrencia del Fenomeno del Niño (Diciembre-2023)**

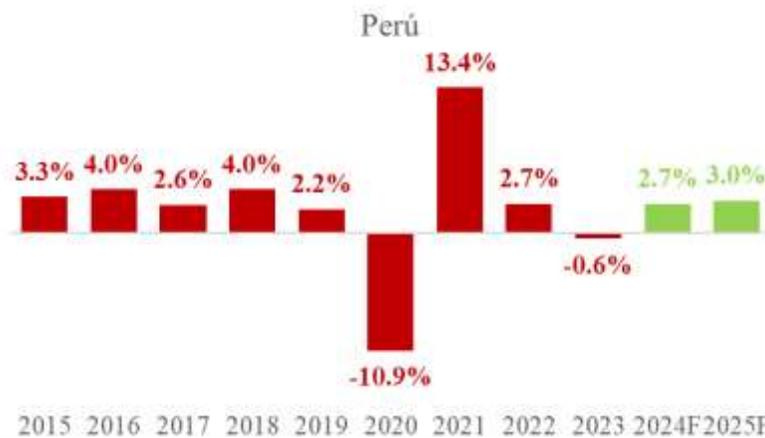
Magnitud del Evento Dic23 – Mar24	Probabilidad Ocurrencia (%)	
	Niño Costero	Niño Pacífico Central
La Niña débil	1%	0%
Neutro	7%	3%
El Niño débil	38%	38%
El Niño moderado	40%	52%
El Niño fuerte	13%	7%
El Niño extraordinario	1%	0%

Fuente: Instituto geofísico del Perú  
Elaboración: Propia

### 2.1.3. Análisis del entorno nacional

El crecimiento del Producto Bruto Interno (PIB) de Perú ha sido positivo en los últimos años, impulsado por un conjunto de factores favorables, entre ellos el precio de metales base, el dinamismo del consumo privado y las exportaciones. Sin embargo, en el año 2023 decreció en 0.6% debido a los conflictos sociales a inicios de año afectando la inversión, débil expansión del empleo lo que contrajo el consumo privado y al lento crecimiento de los principales socios comerciales.

Gráfico 10 – Evolución del crecimiento económico del Perú



Fuente: World Economic Outlook (Oct-23) – Fondo Monetario Internacional (FMI)  
Elaboración: Propia

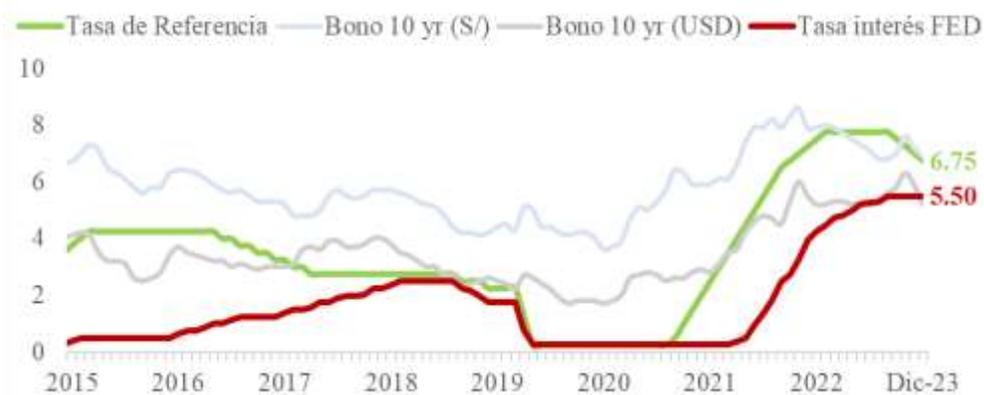
Para controlar la inflación, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) aumentó las tasas de interés de referencia alcanzando máximos de 7.50%. En Dic-23 cerró en 6.75% como se (Ver Gráfico 12). Si bien se espera una reducción gradual de las tasas, estos ajustes dependerán de la nueva información sobre inflación y sus determinantes.

**Gráfico 11 - Evolución de la inflación y sus componentes (2015 - 2023)**



Fuente: BCRP  
Elaboración: Propia

**Gráfico 12 - Evolución de la Tasa de Referencia del Perú (2015 - 2023)**



Fuente: BCRP  
Elaboración: Propia

El tipo de cambio, como se aprecia en el Gráfico 13, ha presentado una alta volatilidad en los últimos años. Alcanzó un máximo histórico de 4,40 soles por dólar en octubre del 2021. Entre los principales factores que han contribuido a la volatilidad del sol, entre ellos: procesos electorales, la pandemia de COVID-19 y el aumento de las tasas de interés de USA.

**Gráfico 13 – Evolución del Tipo de Cambio (2015 - 2023)**



Fuente: BCRP  
Elaboración: Propia

La economía peruana ha demostrado su resiliencia a pesar de estos desafíos. Sus sólidos fundamentos externos y la gestión reconocida del Banco Central de Reserva (BCRP) han contribuido a que el sol sea una de las monedas más estables de América Latina. Sin embargo, la incertidumbre política en Perú se mantiene elevada, debido al ruido político local y los riesgos globales descritos en el presente trabajo de investigación.

En la siguiente tabla, se muestra un resumen de como impacta cada una de las variables macroeconómicas en Alicorp.

**Tabla 10 – Impacto de las variables macroeconómicas en Alicorp**

Entorno	Variable	Impacto
Internacional	Crecimiento PIB USA	País líder en el ámbito financiero y económico a nivel mundial. Además, es el 2do y 3er mayor importador en el mundo de salmón y camarón, respectivamente. Además, uno de los principales productores mundiales de trigo y soya.
	Crecimiento PIB China	China es el principal socio comercial de Perú, importador de camarones en el mundo y principal consumidor de la producción ecuatoriana. Además, es el primer productor de aceite y harina de soya en el mundo.
	Crecimiento PIB Europa	Europa es uno de los principales importadores de salmón, camarón, harina y aceite de soya y girasol en el mundo.

	Precios de <i>commodities</i>	Afectan directamente en los costos de producción, la rentabilidad y en el desempeño financiero de la compañía.
Regional	Crecimiento PIB Ecuador	Un crecimiento del PIB en Ecuador tiene impactos directos en la línea de consumo masivo y acuicultura.
	Crecimiento PIB Bolivia	Un crecimiento del PIB en Bolivia tiene impactos directos en la línea de consumo masivo y molienda.
	Fenómeno del Niño	El Fenómeno del Niño tienen un impacto significativo en Alicorp en toda su cadena de valor: cadena de suministro, producción y distribución.
Local	Crecimiento PIB en Perú	Un crecimiento del PIB en Perú tiene impactos directos en la línea de consumo masivo y B2B.
	Tasa de interés	Afectan directamente en el costo de fondeo de Alicorp reduciendo los márgenes netos de la empresa.
	Inflación	Afecta directamente a la empresa en el incremento de costos reduciendo los márgenes de la compañía al no poder trasladar todo el incremento al precio al consumidor.
	Tipo de cambio	Afecta por el lado de costos a Alicorp y en la consolidación de estados financieros.

Fuente: Banco Mundial, World's Top Exports y Foreign Agricultural Service/USDA  
Elaboración: Propia

## 2.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, es una herramienta que ayuda a conocer el entorno de la compañía a través del análisis de fuerzas externas que afecten a la compañía tales como factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal (Kotler, 2006). A continuación, se analizarán los siguientes factores con el objetivo de prever tendencias futuras de mercado:

**Tabla 11 – Análisis PESTEL**

Componentes	Detalles	Oportunidad / Amenaza
Políticos	Aumento del costo de materias primas.	A
	Inestabilidad política.	A
	Corrupción y desconfianza hacia líderes políticos.	A
	Marchas y huelgas en sector público y privado.	A

Económicos	Estabilidad de moneda peruana.	O
	Tasa de inflación acumulada más alta de los últimos 10 años.	A
	Desaceleración del producto bruto interno (PIB).	A
Sociales	Tasa de desempleo elevada.	O
	Tendencia de consumo de productos saludables.	O
Tecnológicos	Crecimiento de ventas e-commerce en América Latina.	O
	Conservación de productos sin necesidad de preservantes.	O
	Semillas de cristalización para la reducción de la grasa en los alimentos.	O
Ecológicos	Cambio climático	A
	Impacto ambiental en la producción industrial	A
Legales	Cambios en el código tributario.	O
	Prórroga de exoneraciones del impuesto general a las ventas (IGV).	O
	Manejo de moneda extranjera y la libre convertibilidad.	O

Elaboración: Propia

## 2.3. Análisis de la industria

### 2.3.1. Análisis de la industria de consumo masivo

La industria alimentaria representa un pilar muy importante para el bienestar de las personas, ya que proporciona los alimentos necesarios para su subsistencia. Sin embargo, el crecimiento de la población mundial plantea desafíos para esta industria, que tendrá que aumentar su producción en más del 70%, si las tendencias de consumo se mantienen, para satisfacer la demanda de alrededor 10 mil millones de personas en 2050 (Programa de la ONU para el Desarrollo (PNUD), Banco Mundial, Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA), & Instituto de Recursos Mundiales., 2023).

En ese contexto, según estimaciones de la FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), América Latina, ha emergido como una importante región

productora de alimentos y actualmente se ubica como primer exportador neto de alimentos en el mundo.

Según un estudio realizado por la empresa mundial de investigación de mercados Market Research Future (MRFR), se espera que el mercado global de bienes de consumo empaquetados (CPG) alcance un crecimiento anual compuesto (CAGR) del 3.5% entre el 2023 y 2030. Cabe resaltar, que el segmento de alimentos y bebidas representará aproximadamente el 30 %, ocupando la mayor parte de la demanda de este mercado.

En ese sentido, el mercado global de cuidado personal ha demostrado ser un sector muy competitivo, en el que la demanda ha crecido en los últimos años, impulsado por una mayor atención a las rutinas de cuidado de la piel y el cabello. Según un estudio realizado por la compañía de estudios de mercado Technavio, se estima que el mercado del cuidado personal crecerá a un ritmo anual compuesto (CAGR) del 6.4 % entre 2022 y 2027, incrementando su tamaño en USD 169.7 mil millones.

Asimismo, el mercado global de productos para el cuidado del hogar es un sector en crecimiento, con ventas mundiales estimadas en USD 199.8 mil millones en 2023. La categoría de cuidado de la ropa viene liderando el crecimiento de este mercado. Esta categoría incluye detergentes, suavizantes y otros productos para el cuidado de las telas. Se espera que el sector alcance ventas de USD 215.5 mil millones en 2025, lo que representa un CAGR del 3.9 % entre 2023 y 2025, según el Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Globales (CIEN).

**Tabla 12 - Tendencias y desafíos en la industria de consumo masivo**

	<b>Alimentos</b>	<b>Cuidado Personal</b>	<b>Cuidado del Hogar</b>
<b>Tendencias</b>	<b><u>Orientación a la salud y la sostenibilidad:</u></b> Los consumidores están más preocupados por su bienestar y el medio	<b><u>Productos naturales y ecológicos:</u></b> Los consumidores están más interesados por los posibles riesgos para la salud asociados a las	<b><u>Sostenibilidad:</u></b> Consumidores con preferencias por alternativas más respetuosos con el medio ambiente,

	<p>ambiente. Los atributos que antes eran opcionales, como ser <i>plant-based</i>, tener ingredientes naturales, o ser bajos en ciertos ingredientes, ahora son necesarios para satisfacer las demandas de los consumidores.</p> <p><b><u>Consumidor cambiante:</u></b> Nueva generación de consumidores, más diversa, impredecible, exigente y que prioriza el ESG.</p> <p><b><u>Conectividad:</u></b> Los nuevos consumidores están conectados a la tecnología de forma constante. Las empresas están utilizando la tecnología y la IA para interactuar de nuevas formas.</p>	<p>sustancias químicas. Las empresas están optando por componentes naturales, no tóxicos, sin uso de sustancias como el parabeno para el cuidado de la piel y el cabello y con el registro</p> <p><b><u>Tecnologías sensoriales:</u></b> En el mercado se está explotando la evaluación de productos a través de los sentidos, evaluando la percepción que tienen los consumidores y asegurar el éxito del producto antes del lanzamiento.</p> <p><b><u>Productos cruelty-free:</u></b> Consumidores con preferencia a marcas que figuren en la lista de empresas libres de crueldad animal.</p>	<p>incluyendo no solo ingredientes sino también embalajes biodegradables.</p> <p><b><u>Orientación a la seguridad y salud:</u></b> La pandemia de la COVID-19, impulsó la tendencia al cuidado de la salud enfocado en la desinfección.</p> <p><b><u>Comercio electrónico:</u></b> Cada vez más crece la venta electrónica, por lo que la creación de canales digitales se ha vuelto una necesidad para muchas empresas.</p>
<p><b>Desafíos</b></p>	<p><b><u>Cambio climático:</u></b> Afectando a la disponibilidad de recursos naturales y al aumento de los costos.</p>	<p><b><u>Competencia global:</u></b> Las empresas están compitiendo por una cuota de mercado cada vez más pequeña.</p>	<p><b><u>Gestión de costos:</u></b> Los costos operativos pueden ser altos, debido a los insumos y formulas usadas para la elaboración, así como, la inversión en I+D.</p>

Fuente: Revista IA Alimentos, Consultoría AMI y Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Globales (CIEN)  
Elaboración: Propia

La industria de consumo masivo es un sector dinámico y en constante cambio. Las tendencias y desafíos que enfrenta el sector están evolucionando constantemente. Las empresas que quieran tener éxito en este entorno deben estar preparadas para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades.

### **2.3.2. Análisis de la industria acuícola**

La industria del salmón en 2022 estuvo marcada por la inflación, los altos costos de energía y el incremento en el costo de alimento balanceado. El volumen de producción global de salmón atlántico (especie con mayor demanda en el mundo) alcanzó los 2,8 millones de toneladas, lo que representa una disminución marginal del 1,1% con respecto a 2021. Pese a ello, las exportaciones de los principales productores alcanzaron máximos históricos en términos de valor, con Noruega como principal productor, seguida de Chile (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

La compañía de asesoramiento e inteligencia de mercado Mordor Intelligence, estima que el mercado del salmón crezca de manera significativa en los próximos años, pasando de un valor de USD 31.00 mil millones en 2023 a USD 45.70 mil millones para 2028, a un CAGR de 8.07% durante el período de pronóstico (2023-2028).

Asimismo, la producción mundial de camarón, durante el primer semestre 2023 se vio afectada por el aumento de los costos de producción, la caída del precio del camarón, una disminución en la demanda de los mercados occidentales tradicionales y un incremento récord en las importaciones en China, que superaron el medio millón de toneladas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2023).

La empresa de consultoría e investigación de mercados DataM Intelligence, estima el tamaño del mercado mundial de camarones en USD 56.87 mil millones en 2022 y prevé que crezca hasta alcanzar los USD 85.31 mil millones en 2030, a una tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR) del 5,2% entre el 2023 y 2030.

Tabla 13 - Tendencias y desafíos en la industria acuícola

	Salmón	Camarón
<b>Tendencias</b>	<p><b><u>Crecimiento continuo de la demanda:</u></b> El salmón fresco está ganando popularidad entre los consumidores, debido a la creciente conciencia sobre los beneficios del salmón para la salud.</p> <p><b><u>Enfoque en la sostenibilidad:</u></b> Incremento de la demanda de productos del mar prácticas más sostenibles, como el sistema de recirculación de agua (RAS) para el cultivo de peces.</p> <p><b><u>Innovación tecnológica:</u></b> Los productores están utilizando nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad del salmón.</p> <p><b><u>Desarrollo de nuevos productos y formatos:</u></b> Se están lanzando al mercado productos de salmón ahumado, marinado o en conserva.</p>	<p><b><u>Diversidad de gama de productos:</u></b> Incremento en los tipos de cortes, preparaciones y opciones de valor añadido.</p> <p><b><u>Demanda por Litopenaeus vannamei:</u></b> Especie reconocida por su tasa de crecimiento y productividad, permitiendo a los acuicultores producir más camarones en menos tiempo.</p> <p><b><u>Desarrollo tecnológico:</u></b> Nuevas tecnologías para producir camarón de manera más eficiente, sostenible y de alta calidad.</p> <p><b><u>Presencia online:</u></b> Opciones de comercio electrónico</p>
<b>Desafíos</b>	<p><b><u>Noruega:</u></b> Posible cambio normativo en el impuesto y un incremento en la frecuencia de brotes de enfermedades en el salmón.</p> <p><b><u>Chile:</u></b> Cambio en las regulaciones ambientales e investigaciones relacionadas a la sobreproducción.</p> <p><b><u>Escocia:</u></b> Barreras comerciales después del Brexit.</p>	<p><b><u>Enfermedades infecciosas causadas por microorganismo:</u></b> Causadas por virus, bacterias y hongos en los criaderos de camarones.</p> <p><b><u>Incremento potencial de la oferta:</u></b> Más países productores de camarón, como India, Tailandia, China y otros.</p> <p><b><u>Fenómeno del Niño:</u></b> Estrés térmico en los camarones debido al incremento en la temperatura del agua, adiciona al exceso de lluvias que puede generar</p>

	<b>Rusia:</b> Posible intervención del gobierno para mantener los precios bajos.	inundaciones en zonas de cultivos afectando la calidad del agua.
--	--	--

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

Elaboración: Propia

La industria acuícola del salmón y del camarón tiene gran potencial de crecimiento. Los factores clave que impulsan este crecimiento incluyen el aumento de la demanda de alimentos saludables y sostenibles, así como el crecimiento de la población mundial y la creciente urbanización. Los principales productores de salmón del mundo están trabajando para abordar los desafíos ambientales y de salud, para poder aprovechar las oportunidades de crecimiento de la industria. A continuación, en la tabla 16, los mayores exportadores e importadores en el mundo.

**Tabla 14 – Principales exportadores e importadores de salmón y camarón**

Tipo	Rank.	Salmón Del Atlántico y del Pacífico (mil millones – 2022)			Camarón Camarones y langostinos (mil millones – 2022)		
		País	USD	%	País	USD	%
Exportadores	1	Noruega	8.1	48%	Ecuador	7.8	34%
	2	Suecia	3.8	23%	India	4.8	21%
	3	Chile	1.0	6%	Vietnam	2.3	10%
	4	Canadá	0.7	4%	Indonesia	1.5	7%
	5	Reino Unido	0.7	4%	Argentina	0.9	4%
Importadores	1	Unión Europea	7.0	7%	China	6.2	24%
	2	Suecia	3.8	3.8%	Estados Unidos	6.0	23%
	3	Estados Unidos	1.5	1.5%	Unión Europea	4.0	15%
	4	Polonia	1.4	1.4%	Japón	1.6	6%
	5	Francia	1.2	1.2%	España	1.2	5%

Fuente: World's Top Exports

Elaboración: Propia

### 2.3.3. Análisis de la industria de molienda

La producción de soya ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. En 2020, Sudamérica superó a Estados Unidos como el principal productor y exportador de soya en el mundo, impulsada por una producción drástica en Brasil. Asimismo, la creciente popularidad de los subproductos de la soya, como la harina de soya y las tortas de aceite, ha impulsado un aumento en la demanda de estos productos en los últimos años (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2020).

Según la compañía de investigación de mercado Industry ARC, se prevé que el mercado del aceite de soya crecerá a un ritmo constante durante los próximos siete años, alcanzando un valor de USD 69.7 mil millones en 2030, a un CAGR de 4.4% durante el período de pronóstico (2023-2030). Asimismo, la compañía de estudios de mercado Reportlinker, espera que el mercado mundial de harina de soya alcance los USD 78.2 mil millones en 2028, con un CAGR del 5,1% durante el período de pronóstico (2022-2028).

Por otro lado, el mercado de las semillas de girasol está creciendo a un ritmo acelerado, un crecimiento que no se había visto en años. Según la empresa de investigación de mercados MRFR, se espera que este mercado crezca a un ritmo constante, alcanzando un valor de USD 23.5 mil millones en 2030, a un CAGR de 5.00% de 2022 al 2030.

**Tabla 15 - Tendencias y desafíos en la industria de molienda**

	<b>Aceite y Harina de Soya</b>	<b>Aceite y Harina de Girasol</b>
<b>Tendencias</b>	<p><b><u>Aumento del veganismo en los países occidentales:</u></b> Cada vez más persona están adoptando una dieta sin productos animales.</p> <p><b><u>Inteligencia Artificial:</u></b> Para el control de cultivos de forma remota, detección y control de plagas de manera precisa.</p>	<p><b><u>Biocombustibles alternativos:</u></b> Fabricación de biodiésel a partir del aceite de girasol.</p> <p><b><u>Incremento de demanda de productos saludables:</u></b> Los consumidores están buscando aceites que aporten los nutrientes que necesitan para mantenerse sanos.</p>

<b>Desafíos</b>	<b>Mercado informal:</b> Productores que operan al margen de la ley, lo que les permite competir de manera desleal con las empresas formales.	<b>Incertidumbre climática:</b> Fenómeno del Niño global y costero 2023-2024 y la posibilidad de sequías al sur de América.
-----------------	---	--

Fuente: Market Research Future e Inter-American Development Bank.  
Elaboración: Propia

**Tabla 16 - Principales exportadores e importadores de aceite y harina de soya**

Tipo	Rank.	Aceite de Soya (en miles de toneladas métricas – 2022/23)			Harina de Soya (en miles de toneladas métricas – 2022/23)		
		País	Tn	%	País	Tn	%
Exportadores	1	Argentina	4,150	37%	Argentina	21,200	32%
	2	Brasil	2,600	23%	Brasil	21,500	32%
	3	Unión Europea	975	9%	Estados Unidos	12,882	19%
	4	Rusia	680	6%	Paraguay	1,700	3%
	5	Paraguay	510	5%	Bolivia	1,700	3%
	6	Bolivia	400	4%			
Importadores	1	India	3,550	34%	Unión Europea	16,000	25%
	2	Bangladesh	681	6%	Indonesia	5,700	9%
	3	Perú	525	5%	Vietnam	5,000	8%
	4	Marruecos	525	5%	Tailandia	2,900	5%
	5	Algeria	450	4%	Filipinas	2,750	4%

Fuente: World's Top Exports  
Elaboración: Propia

## 2.4. Principales competidores

Alicorp se posiciona como líder en las líneas de negocio en las que participa siendo una compañía altamente competitiva con una estrategia de precios que marca la tendencia del mercado, en el que participan compañías globales que se detallan a continuación:

**Tabla 17 – Principales competidores – Consumo Masivo**

Negocio	Empresa
Consumo Masivo	The Kraft Heinz Company
	Procter & Gamble

	Unilever
	Nestlé
	Mondelez
	Carozzi

Elaboración: Propia

**Tabla 18 – Principales competidores – Alicorp Soluciones (B2B)**

Negocio	Empresa
B2B	Cargill

Elaboración: Propia

**Tabla 19 - Principales competidores – Acuicultura**

Negocio	Empresa
Acuicultura	Skretting
	Biomar
	Alimentsa
	Ewos

Fuente: Sitio web Alicorp

Elaboración: Propia

**Tabla 20 - Principales competidores - Molienda**

Negocio	Empresa
Molienda	The Kraft Heinz Company
	Molinos
	Molinos Fénix

Fuente: Sitio web Alicorp

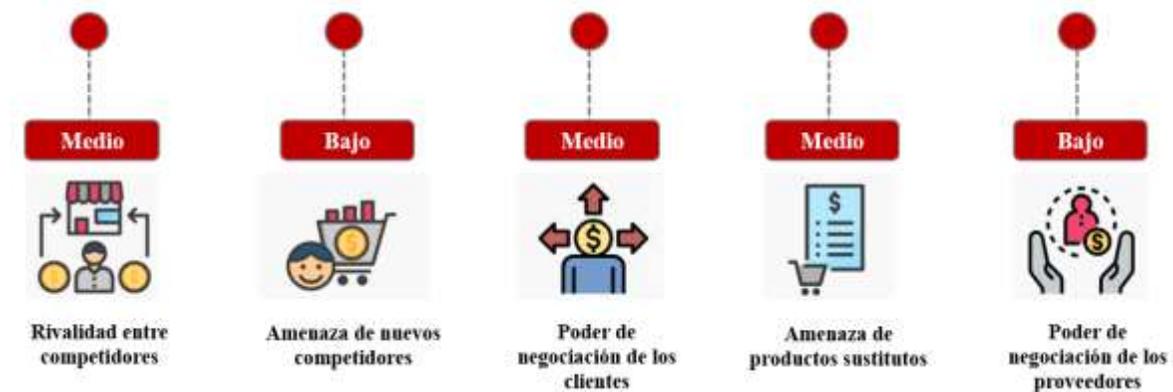
Elaboración: Propia

## 2.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Michael Porter, “Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. “...” Esta comprensión de la estructura de la industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo” (Porter, 2009, pág. 33).

En el Gráfico 14, se muestra el diagnóstico final de la industria por cada fuerza. Para mayor detalle, ver el *Anexo 7. Cinco fuerzas de Porter*.

**Gráfico 14 – Diagnóstico de las 5 fuerzas de Porter**



Elaboración: Propia

## Capítulo III. Posicionamiento Competitivo

### 3.1. Misión, visión y valores

La misión de la compañía es la siguiente: “transformamos mercados a través nuestras marcas líderes generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar a la sociedad”, mientras que la visión que tiene la compañía es “ser líderes en mercados en los que competimos.”

La misión de la compañía está muy alineado a la estrategia de Alicorp de brindar productos de alta fidelidad tanto de marcas premium como marcas con mayor acceso y diversidad. Por otro lado, la visión es un objetivo bastante alcanzable de ser líderes en los mercados en los que opera, lo cual ha alcanzado en la mayoría de las geografías donde opera. Adicionalmente, Alicorp rige sus operaciones bajo los siguientes valores:

- Liderar con pasión
- Estar conectados

- Ser ágiles y flexibles
- Respetar
- Confiar

### **3.2. Análisis de Valor, Rareza, Inimitable y Organización (VRIO)**

Desarrollada por el profesor Jay B. Barney, esta metodología se convierte en una herramienta fundamental para las empresas, permitiéndoles identificar recursos y capacidades que generan una o más ventajas competitivas sostenibles. Este enfoque analítico se basa en la evaluación de cuatro criterios clave para cada recurso: ¿es valioso al agregar valor a los clientes?, ¿es raro al ser escaso en el mercado?, ¿es difícil de imitar al carecer de alternativas equivalentes?, y ¿está alineado con la organización de la empresa?

Como resultado del análisis realizado mediante esta metodología, Alicorp se encuentra en una posición sólida en el mercado gracias a sus ventajas competitivas sostenibles. Estas ventajas incluyen la posesión de marcas reconocidas, la constante innovación en la elaboración de productos en todas sus líneas de negocio, la implementación de tecnología avanzada, la habilidad para adaptarse y satisfacer la demanda cambiante, así como la formulación especializada y personalizada para clientes industriales. Estas características son difíciles de alcanzar y aún más difíciles de imitar por la competencia, lo que le permite a Alicorp mantener su liderazgo en el mercado. Para un análisis más detallado, se puede consultar el *Anexo 8. Matriz VRIO*.

### **3.3. Ventajas competitivas**

Las verdaderas ventajas competitivas provienen de la capacidad de una empresa para desarrollar e integrar habilidades y recursos únicos que son difíciles de imitar. Estas habilidades fundamentales permiten la innovación constante y el liderazgo en el mercado. (Hamel & Prahalad, 1994)

En base a los resultados del análisis VRIO, las ventajas competitivas de Alicorp son:

- **Marcas reconocidas:** Alicorp ha establecido un firme vínculo de confianza con los consumidores a través de marcas ampliamente reconocidas y preferidas. Esta preferencia se traduce en una sólida lealtad del cliente y una participación de mercado estable, convirtiendo a varios productos de todas sus líneas de negocio en las favoritas del mercado.
- **Innovación continua:** La empresa ha demostrado un historial sobresaliente en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los existentes. Esta capacidad para innovar de manera constante no solo muestra la agilidad de Alicorp para anticipar y responder a las tendencias del mercado, sino también su habilidad para mantener la relevancia de la marca en un entorno empresarial dinámico y cambiante.
- **Uso de tecnología avanzada:** Alicorp se distingue por emplear tecnología avanzada en la producción, especialmente en su línea de alimento balanceado para salmón y camarones, y molienda. Esta inversión garantiza la eficiencia y calidad de sus productos.
- **Capacidad de adaptación:** La capacidad de Alicorp para adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado se refleja en su diversificación de productos y la entrada en nuevos segmentos de mercado. Esta flexibilidad le permite ajustarse a las preferencias del consumidor y a las variaciones económicas, manteniendo así su relevancia y posición sólida en diferentes contextos y condiciones del mercado.
- **Experiencia en formulación especializada:** Alicorp se distingue por su experiencia en la producción de alimentos balanceados en medida de las necesidades nutricionales de cada cliente. Esta atención meticulosa a las fórmulas se traduce en productos finales de alta calidad, asegurando la satisfacción del cliente y consolidando la reputación de Alicorp en el mercado acuícola.

#### **3.4. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

La matriz PEYEA es una herramienta que permite definir si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica en función a su fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria (David, 2003).

Después de la evaluación de la matriz PEYEA, encontramos que Alicorp se sitúa en el cuadrante izquierdo superior, lo que indica una posición conservadora en su enfoque estratégico. Esta clasificación subraya la prudencia y estabilidad en las decisiones empresariales, demostrando un compromiso con estrategias seguras y cuidadosamente calculadas para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo en el mercado. Para mayor detalle ver el *Anexo 9. Matriz PEYEA*.

### **3.5. Estrategia competitiva**

Desde Alicorp, la estrategia competitiva se enfoca en ofrecer productos, marcas y servicios adaptados a cada segmento de consumidores y clientes. A través de un profundo conocimiento del mercado local, la empresa se esfuerza por comprender las necesidades específicas de los usuarios locales para desarrollar soluciones que se alineen con sus expectativas. Alicorp también se dedica a fortalecer su cartera de productos y marcas, centrándose en estándares de calidad.

Además, la empresa se ha propuesto lograr la excelencia en eficiencias mediante la simplificación de operaciones y la priorización de actividades que generan valor. Buscado optimizar constantemente sus procesos, eliminando la complejidad innecesaria y adoptando una gestión ágil para adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado y necesidades del cliente.

### **3.6. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

La matriz Boston Consulting Group (MBCG) es una herramienta que ayuda a analizar qué productos son los más rentables y conocer su tendencia de crecimiento, esto ayuda a la toma de decisiones estratégicas para un portafolio tan diversificado como el de Alicorp. Esta matriz está compuesta por cuatro componentes que se desarrollarán a continuación. Para mayor detalle ver el *Anexo 10. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)*.

**Gráfico 15 – Matriz BCG**



Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)  
 Elaboración: Propia

### 3.7. Análisis de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayuda a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades, es decir) que necesitan ser planificados en la determinación de que una compañía debe ir en el futuro (Chiavenato, 2003).

En esta sección, se ha elaborado el análisis FODA cruzado para ampliar la identificación de estrategias que la compañía podría aplicar.

**Tabla 21 – Matriz FODA**

	Fortalezas	Debilidades
Interno	F2. Alta participación en la canasta familiar. F3. Vinculación y respaldo del grupo económico Romero.	D3. Nivel de endeudamiento financiero alto (CAPEX Molienda y Acuicultura) D4. Dependencia de materias primas importadas como el maíz, soya y otros

	<p>F4. Amplitud de mercado y posicionamiento de las marcas.</p> <p>F5. Capacidad de ingresar a nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos y líneas.</p> <p>F7. Buena infraestructura de fabricación y distribución.</p> <p>F11. Amplia experiencia en el mercado.</p>	<p>subproductos necesarios para la fabricación de sus productos de la industria molinera.</p>
Externo	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<p>O1. Biodiversidad de climas que facilita la producción y elaboración de sus productos.</p> <p>O2. Tratado de libre comercio (TLC) con países de Europa, Asia, India, China y USA y Japón.</p> <p>O3. Crecimiento constante de la actividad de restaurantes</p> <p>O4. Incremento del consumidor per cápita de productos de consumo masivo.</p> <p>O6. Desaceleración de la economía afecta a competidores con productos sustitutos.</p>	<p>A2. Riesgo político en países donde tiene presencia la compañía.</p> <p>A4. Cambios demográficos y culturales afectan el nivel de la demanda.</p> <p>A5. Desempleo e informalidad</p> <p>A6. Marchas y protestas que llevan a bloqueo de carreteras</p> <p>A10. Avances tecnológicos y científicos que requieren ser adquiridos y adoptados conllevando a una alta inversión.</p>

Elaboración: Propia

A continuación, se listan las principales estrategias propuestas:

- **Estrategia ofensiva o de crecimiento (Fortaleza y Oportunidades):** aquella que tiene el objetivo de generar una ventaja competitiva mediante actos agresivos, aprovechando situaciones favorables que lleguen a fortalecer al negocio.
  - Inversión en la creación de nuevos productos dirigidos a segmentos de clientes poco o no explotados.
  - Mejorar la eficiencia en la producción para incrementar la capacidad productiva de la planta.
  - Generar promoción y ventas de productos de consumo masivo.
- **Estrategia defensiva (Fortaleza y Amenazas):** Dirigida al uso de recursos internos para reducir y/o contrarrestar posibles ataques que puedan causar efectos negativos para el negocio.
  - Diversificación de productos en líneas más económicas.

- Investigación y monitoreo de tecnologías innovadoras para la mayor eficiencia en la producción de los productos.
- Realizar estudios continuos para la conservación de los terrenos agrícolas, dado que los cambios demográficos pueden alterar la capacidad de producción.
- **Estrategia de reorientación o refuerzo (Debilidades y Oportunidades):** Acciones dirigidas a reestructurar deficiencias relacionadas con el curso del negocio, darles una oportunidad a debilidades identificadas.
  - Fortalecer y aumentar acuerdos comerciales con restaurantes dependientes de consumo de maíz, soya y productores o criaderos de especies acuáticas.
  - Investigación y búsqueda de proveedores con el fin de abastecer los insumos que actualmente se importan y que contribuyan con la gestión sostenible.
  - Fortalecer las líneas de productos de bajo costo.
- **Estrategia de supervivencia o retiro (Debilidades y Amenazas):** se trabaja con los dos segmentos negativos del FODA por lo que se no se espera una mejora, el objetivo es que el negocio no empeore su posición.
  - Realizar reuniones con directores de la compañía para llevar a cabo planes de crecimiento para el desarrollo de la compañía.
  - Adquisición de seguro de transporte de importación y exportación (o carga)
  - Crear un convenio con el estado para la reducción en costos en insumos importados, respecto a los precios aduaneros.

Se puede revisar el detalle del FODA cruzado en el *Anexo II. Análisis de FODA cruzado*.

## Capítulo IV. Análisis Financiero

### 4.1. Análisis vertical y análisis horizontal

En siguiente sección se procederá a realizar el análisis horizontal y vertical de los estados financieros auditados del Alicorp S.A.A y Subsidiarias (2015-2023), los cuales fueron extraídos de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

**Tabla 22 - Análisis horizontal y vertical del Balance General**

(en millones de soles)

Activo	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Análisis Vertical		Análisis Horizontal							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2015-2022	2023	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activo corriente</b>	<b>2,418</b>	<b>2,225</b>	<b>3,290</b>	<b>4,104</b>	<b>4,491</b>	<b>4,619</b>	<b>6,510</b>	<b>7,349</b>	<b>6,053</b>	<b>43%</b>	<b>47%</b>	<b>-8%</b>	<b>48%</b>	<b>25%</b>	<b>9%</b>	<b>3%</b>	<b>41%</b>	<b>13%</b>	<b>-18%</b>
Efectivo y equivalente	113	273	1,043	1,037	840	571	905	940	1,494	7%	12%	143%	282%		-19%	-32%	59%		59%
Cuentas por cobrar comerciales	987	971	981	1,026	1,365	1,065	1,354	1,548	1,152	12%	9%				33%	-22%	27%	14%	-26%
Otras cuentas por cobrar	76	75	74	261	288	343	722	798	579	3%	4%								
Existencias	1,011	779	885	1,457	1,623	2,092	3,061	3,579	2,451	17%	19%	-23%	14%	65%	11%	29%	46%	17%	-32%
<b>Activo no corriente</b>	<b>3,795</b>	<b>3,909</b>	<b>3,826</b>	<b>4,955</b>	<b>6,751</b>	<b>7,031</b>	<b>6,898</b>	<b>6,663</b>	<b>6,864</b>	<b>57%</b>	<b>53%</b>	<b>3%</b>	<b>-2%</b>	<b>30%</b>	<b>36%</b>	<b>4%</b>	<b>-2%</b>	<b>-3%</b>	<b>3%</b>
Inmueble maquinaria y equipo, neto	2,022	1,946	1,866	2,538	3,649	3,754	3,651	3,480	3,497	29%	27%			36%	44%				
Activos intangibles, neto	545	568	550	787	1,319	1,526	1,586	1,548	1,487	10%	12%			43%	68%	16%			
Plusvalía	825	868	852	991	1,393	1,346	1,255	1,240	1,234	12%	10%	5%		16%	41%		-7%		
<b>Activo total</b>	<b>6,214</b>	<b>6,134</b>	<b>7,116</b>	<b>9,059</b>	<b>11,242</b>	<b>11,650</b>	<b>13,408</b>	<b>14,012</b>	<b>12,917</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-1%</b>	<b>16%</b>	<b>27%</b>	<b>24%</b>	<b>4%</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>-8%</b>
Pasivo y Patrimonio	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2015-2022	2023	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Pasivo corriente</b>	<b>2,074</b>	<b>1,786</b>	<b>2,824</b>	<b>3,085</b>	<b>3,463</b>	<b>3,604</b>	<b>4,646</b>	<b>6,288</b>	<b>5,221</b>	<b>35%</b>	<b>40%</b>	<b>-14%</b>	<b>58%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>4%</b>	<b>29%</b>	<b>35%</b>	<b>-17%</b>
Otros pasivos financieros	516	243	955	928	776	458	576	878	891	7%	7%	-53%	293%		-16%	-41%	26%	52%	
Cuentas por pagar comerciales	1,315	1,247	1,493	1,760	2,143	2,550	3,523	4,495	3,080	23%	24%	-5%	20%	18%	22%	19%	38%	28%	-31%
Otras cuentas por pagar	94	104	120	140	183	191	177	442	922	2%	7%								
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>1,917</b>	<b>1,770</b>	<b>1,392</b>	<b>2,729</b>	<b>4,321</b>	<b>4,365</b>	<b>5,437</b>	<b>4,803</b>	<b>4,829</b>	<b>33%</b>	<b>37%</b>	<b>-8%</b>	<b>-21%</b>	<b>96%</b>	<b>58%</b>	<b>1%</b>	<b>25%</b>	<b>-12%</b>	<b>1%</b>
Otros pasivos financieros LP	1,566	1,376	998	2,119	3,423	3,515	4,676	4,096	4,157	26%	32%	-12%	-27%	112%	62%		33%	-12%	
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	331	375	379	538	774	736	661	615	581	6%	5%								
<b>Pasivo total</b>	<b>3,991</b>	<b>3,556</b>	<b>4,216</b>	<b>5,814</b>	<b>7,784</b>	<b>7,969</b>	<b>10,083</b>	<b>11,091</b>	<b>10,049</b>	<b>67%</b>	<b>78%</b>	<b>-11%</b>	<b>19%</b>	<b>38%</b>	<b>34%</b>	<b>2%</b>	<b>27%</b>	<b>10%</b>	<b>-9%</b>
Capital emitido	847	847	847	847	847	847	847	847	847	9%	7%								
Resultados acumulados	1,049	1,305	1,644	1,894	2,415	2,541	1,771	1,587	1,551	19%	12%	24%	26%	15%	28%	5%	-30%	-10%	
<b>Patrimonio</b>	<b>2,223</b>	<b>2,579</b>	<b>2,900</b>	<b>3,246</b>	<b>3,459</b>	<b>3,681</b>	<b>3,325</b>	<b>2,921</b>	<b>2,868</b>	<b>33%</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>-10%</b>	<b>-12%</b>	<b>-2%</b>

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023).

Elaboración: Propia

Por el lado del activo, como se muestra en la Tabla 22 - Análisis horizontal y vertical del Balance General, se divide de forma proporcional tanto en activo corriente y no corriente siendo las principales cuentas por el lado corriente, las existencias que representa un 19% del activo total (2023), el cual comprende desde la materia prima, productos intermedios y productos terminados importante para la operación de la compañía. Por otro lado, el segundo rubro más importante es el de inmuebles, maquinaria y equipo; el cual, es clave para las operaciones de producción en planta de Alicorp, representando un 27% del activo total (2023).

Respecto a las principales variaciones año a año en las cuentas de la compañía podemos destacar lo siguiente:

- Variaciones en las cuentas por cobrar
  - 2015-2022: se muestra un incremento significativo explicado por mayores ventas con un CAGR de 13.5% en los últimos 5 años, mientras que la cuenta por cobrar, 8.6%.
  - 2023: se observa una reducción material en la cuenta por cobrar de S/ 369 millones (-26%) explicado por: i) venta de cartera extraordinaria por S/ 283 millones, ii) menor venta a terceros (-11%) y iii) reducción en el plazo de las cobranzas (Alicorp S.A.A., 2024).
  
- Variaciones en las existencias
  - 2018: incremento por la adquisición de las operaciones de IASA y SAO en Bolivia, mientras que, en 2019, por la compra de Intradevco S.A. (cuidados del hogar).
  - 2021-2022: el incremento se explica por mayor volumen de materia prima en el negocio de molienda por una combinación de mejores cosechas e incrementos de precios internacionales de commodities.
  - 2023: Reducción de inventarios por S/ 1,128 millones debido a una mejor gestión en el negocio de Molienda y menores compras de materias primas para Consumo Masivo y B2B (Alicorp S.A.A., 2024).
  
- Variaciones en el activo no corriente

- Incremento del rubro inmueble, maquinarias y equipo explicado, al igual que los inventarios, por la adquisición de IASA y SAO en el 2018 (+36% vs 2017) y la compra de Intradevco en el 2019 (+44% vs 2018).
- Incremento del rubro activos intangibles explicado por la adquisición de IASA en el 2018 (+ 43% vs 2017) y la compra de Intradevco con marcas como Sapolio (+ 44% vs 2018).

Por el lado del pasivo y patrimonio total, se observa en la Tabla 22 - Análisis horizontal y vertical del Balance General un incremento del ratio de endeudamiento alcanzando un valor del 78% en el 2023. Respecto a las principales variaciones año a año en las cuentas del pasivo y patrimonio podemos destacar lo siguiente:

- Pasivo corriente
  - En 2021 y 2022, se muestra un incremento material en pasivos bancarios de 26% y 52%, respectivamente debido a la necesidad de adquisición de materias primas (impactados por el alza de commodities) y capital de trabajo para Molienda.
  - Incrementos en las cuentas por pagar: El crecimiento anual promedio del 2015 al 2022 asciende a un valor de 21% el cual está explicado por una mayor necesidad de materia prima para atender el mayor volumen de venta. En el 2023, se observa una reducción de S/ 1,415 millones principalmente por mayores pagos a proveedores de materias primas en los negocios de Molienda, Consumo Masivo y B2B (Alicorp S.A.A., 2024).
- Pasivo no corriente
  - Incremento del rubro de pasivos a largo plazo, por la adquisición de IASA y SAO en el 2018 (+112% vs 2017) y la compra de Intradevco en el 2019 (+62% vs 2018), mientras que en el 2021 se registró un incremento del 33% para financiar la adquisición de inventarios para el negocio de Molienda.
- Reducción del patrimonio
  - En el 2021, se observa una reducción del patrimonio de 30%, explicado por la cuenta de resultados acumulados que se vieron impactados por la venta de operaciones en Argentina

y Brasil. Tener en consideración que, a pesar de los resultados negativos, igual se llevó a cabo la distribución de dividendos.

- En el 2022, la reducción fue del 12% producto de las transacciones con acciones propias. En julio de 2022, se aprobó la recompra de acciones para mantenerlas en cartera con cargo a resultados acumulados.

**Tabla 23 - Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados**

(en millones de soles)

Estado de Resultados	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Venta a terceros	6,580	6,629	6,949	8,289	9,872	10,132	12,216	15,406	13,656
Costo de ventas	-4,713	-4,621	-5,042	-6,244	-7,420	-7,712	-9,816	-12,644	-11,237
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,867</b>	<b>2,008</b>	<b>1,907</b>	<b>2,045</b>	<b>2,452</b>	<b>2,420</b>	<b>2,400</b>	<b>2,762</b>	<b>2,419</b>
Gastos de ventas y distribución	-910	-937	-634	-681	-802	-862	-784	-828	-852
Gastos administrativos	-373	-409	-488	-603	-652	-688	-732	-729	-768
Resultado de operaciones con derivados de	-30	-8	1	3	-16	-12	-15	-8	-3
Otros ingresos y gastos, neto	7	-21	-44	23	-34	-64	53	-1	-48
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>561</b>	<b>632</b>	<b>743</b>	<b>786</b>	<b>949</b>	<b>794</b>	<b>922</b>	<b>1,197</b>	<b>748</b>
Ingresos Financieros	77	14	56	114	92	57	25	41	60
Gastos Financieros	-367	-164	-153	-212	-346	-322	-338	-460	-510
Diferencias de Cambio Neto	-32	-20	-5	-12	5	-14	-19	-25	85
Participación en los resultados netos de las	-7	1	-3	2	-2	0	-2	-1	0
<b>Utilidad antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuas</b>	<b>233</b>	<b>463</b>	<b>637</b>	<b>679</b>	<b>698</b>	<b>514</b>	<b>588</b>	<b>752</b>	<b>383</b>
Impuesto a las ganancias	-75	-161	-187	-222	-217	-184	-181	-198	-173
<b>Utilidad neta por operaciones continuas</b>	<b>157</b>	<b>302</b>	<b>450</b>	<b>457</b>	<b>481</b>	<b>331</b>	<b>407</b>	<b>554</b>	<b>210</b>
Pérdida después de impuestos a las ganancias	0	0	0	0	0	0	-436	-21	-14
<b>Utilidad neta</b>	<b>157</b>	<b>302</b>	<b>450</b>	<b>457</b>	<b>481</b>	<b>331</b>	<b>-28</b>	<b>533</b>	<b>196</b>

Análisis Vertical	
2015-2022	2023
100%	100%
75%	82%
25%	18%
9%	6%
6%	6%
0%	0%
0%	0%
9%	5%
1%	0%
3%	4%
0%	1%
0%	0%
6%	3%
2%	1%
4%	2%
0%	0%
4%	1%

Análisis Horizontal							
2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
		19%	19%		21%	26%	-11%
	9%	24%	19%		27%	29%	-11%
8%	-5%	7%	20%	-1%	-1%	15%	-12%
10%	19%	24%	8%	6%	6%		5%
13%	18%	6%	21%	-16%	16%	30%	-37%
-55%	-6%	38%	63%	-7%		36%	11%
99%	38%	6%	3%	-26%	14%	28%	-49%
92%	49%	2%	5%	-31%	23%	36%	-62%
92%	49%	2%	5%	-31%	-91%	100%	-63%

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023).

Elaboración: Propia

En la Tabla 23 - Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados se aprecia el Estado de Resultados donde se puede observar que los costos de ventas representan alrededor del 82% de las ventas en el 2022. Notar que debido al incremento en el precio de las materias primas ha generado que el margen bruto se reduzca respecto al promedio de los 5 años anteriores (18% vs 25%). Por otro lado, es importante destacar los esfuerzos de la compañía en mejorar la eficiencia dado que los gastos de administración y ventas representan el 12% de la venta en el 2023 respecto al 16% de los años previos, lo que ha generado una estabilidad en el margen operativo de la compañía.

Respecto a las principales variaciones año a año en las cuentas del estado de resultados podemos destacar lo siguiente:

- Incremento en ventas: Se registró un CAGR del 10.5% en los últimos 5 años explicado por las nuevas adquisiciones de la empresa generando un mayor volumen de venta en Consumo Masivo, Acuicultura y Molienda, así como el incremento de los precios debido al incremento en el precio de los commodities.
  
- Incremento en gastos financieros
  - En el caso de los gastos financieros se observa incrementos significativos en el 2018 y 2019 los cuales están explicados en el pago de intereses de los financiamientos obtenidos para la compra de IASA e Intradevco.
  - En el 2022, se incrementó en 36% dado los mayores costos financieros asociados a instrumentos derivados de tipo de cambio y mayores intereses por préstamos bancarios. Mientras que, en el 2023, el incremento del 11% se explicó por mayor deuda dado el menor flujo de efectivo en los negocios de Acuicultura y Molienda (Alicorp S.A.A., 2024).

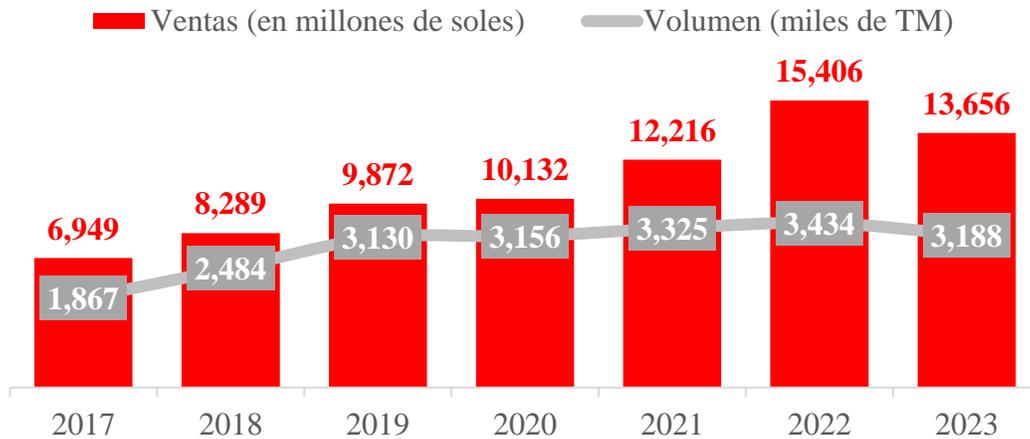
#### **4.2. Análisis de Ingresos**

La compañía muestra un incremento sostenido en las ventas con una tasa de crecimiento promedio de los últimos 5 años del 10.5% (Ver Gráfico 16). Retirando el efecto precio, se observa que el volumen creció en 5.1%. El crecimiento se ha visto enfocado por la adquisición de negocios como IASA y SAO (2018) e Intradevco (2019). En el 2022, las ventas se incrementaron en 26% explicado por el negocio de molienda, mientras que en el 2023 (Ver Gráfico 17), se observa en una reducción de 11% explicado por un menor performance en el negocio de Consumo Masivo y B2B, por la recesión en Perú; en Acuicultura, por menor demanda en China y precios de camarón en mínimos históricos y Molienda, por la volatilidad del precio de commodities, principalmente el aceite de soya.

Por otro lado, es importante destacar la nueva composición de la compañía con la consolidación de las nuevas adquisiciones. Se puede observar que, en el 2023, el 46% de las ventas lo generan

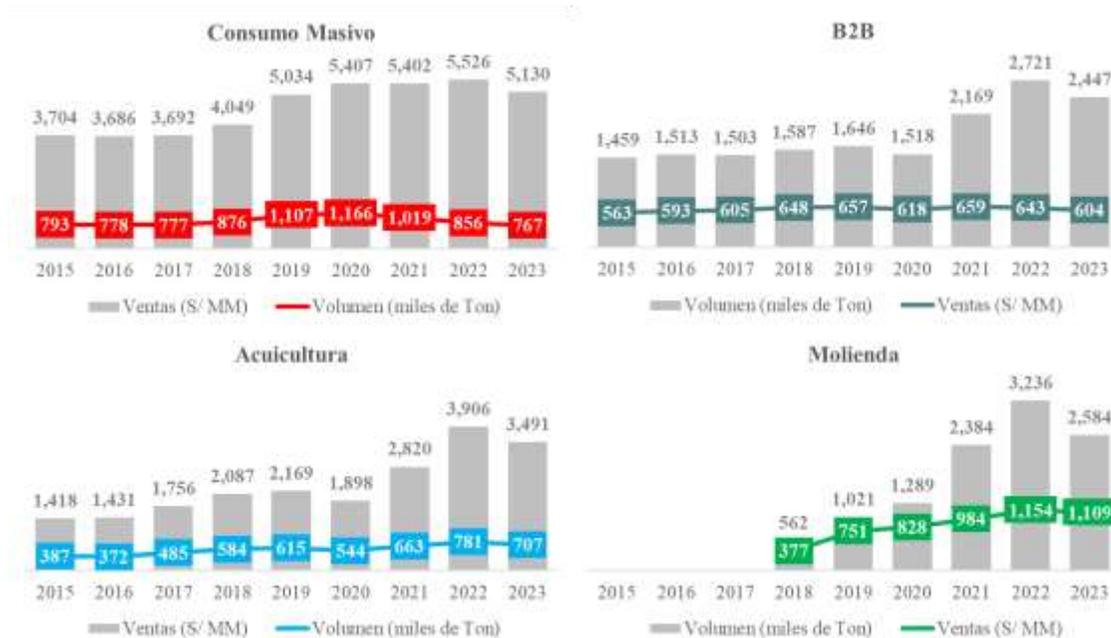
las líneas de negocio acuícola (26%) y molienda (19%); sin embargo, la línea de consumo masivo sigue siendo la más importante representando el 38% de las ventas (respecto al 50% que se tenía en los años anteriores).

**Gráfico 16 – Evolución de ventas (2015 – 2023)**



Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023).  
Elaboración: Propia

**Gráfico 17 - Evolución de ventas por líneas de negocio (2015 – 2023)**



Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023).  
Elaboración: Propia

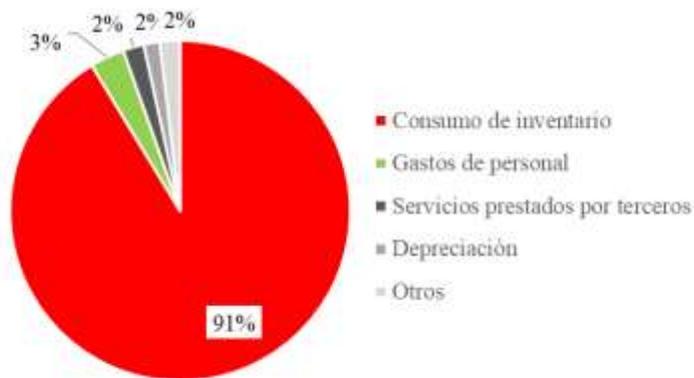
Por el lado de consumo masivo, se observa una reducción del volumen de ventas dado la salida de operaciones en Argentina y Brasil. Por el lado de B2B, se observa un volumen estable de ventas con excepción del 2020, dado el confinamiento de pandemia por la COVID-19. En el negocio Acuícola, se ha venido consolidando el negocio tanto en Ecuador y Chile generando un incremento sostenido en el volumen de ventas y teniendo una mayor market share en dichas geografías. Finalmente, por el lado de Molienda, es un negocio cíclico que ha venido en crecimiento dado las mejores cosechas y puesta en marcha de negocios de soluciones agrícolas.

### 4.3. Análisis de Costos y Gastos

Es importante entender la dinámica de los costos y gastos de la compañía para entender las oportunidades en eficiencia que existen para mejorar los márgenes.

En el Gráfico 18, se observa que el costo de ventas de la compañía en 2023, el 91% está explicado por consumo de inventario que hace referencia, principalmente, a las compras realizadas por la compañía para la producción.

**Gráfico 18 – Componentes del Costo de Ventas (2023)**

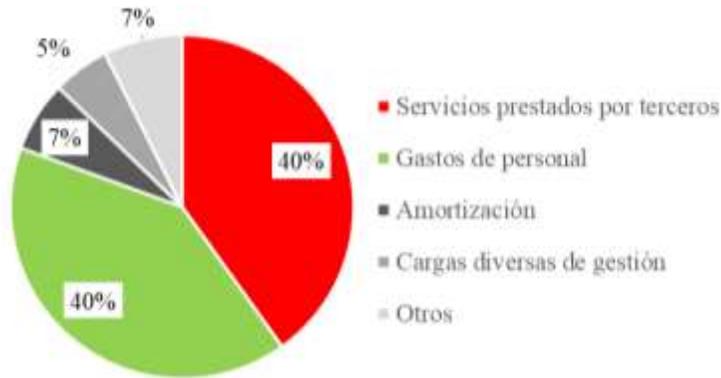


Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2023)  
Elaboración: Propia

Respecto a los gastos de ventas, distribución y administración en 2023 (Ver Gráfico 19), está explicado principalmente por los rubros de servicios prestados por terceros y gastos de personal

con 40% cada rubro. Los servicios prestados por terceros hacen referencia a los servicios de reparación y mantenimiento, servicios públicos y alquileres de planta.

**Gráfico 19 – Componentes del gasto de ventas, distribución y administración (2023)**



Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2023)  
Elaboración: Propia

#### 4.4. Ratios de Liquidez

Respecto a la liquidez de la compañía, se observa en la Tabla 24 - Resumen de Ratios de Liquidez que tiene un capital de trabajo por encima de los S/ 1,000 millones. En el año 2022 y 2023, se observa una reducción en su ratio de liquidez general dado el incremento de deuda de corto plazo para financiar capital de trabajo en Molienda.

**Tabla 24 - Resumen de Ratios de Liquidez**

Ratios Financieros	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio de Liquidez General	1.17	1.25	1.16	1.33	1.30	1.28	1.40	1.17	1.16
Ratio de Liquidez Ácida	0.68	0.81	0.85	0.86	0.83	0.70	0.74	0.60	0.69
Capital de trabajo (S/ millones)	-2.80	-2.91	466	1,019	1,028	1,014	1,864	1,061	832

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)  
Elaboración: Propia

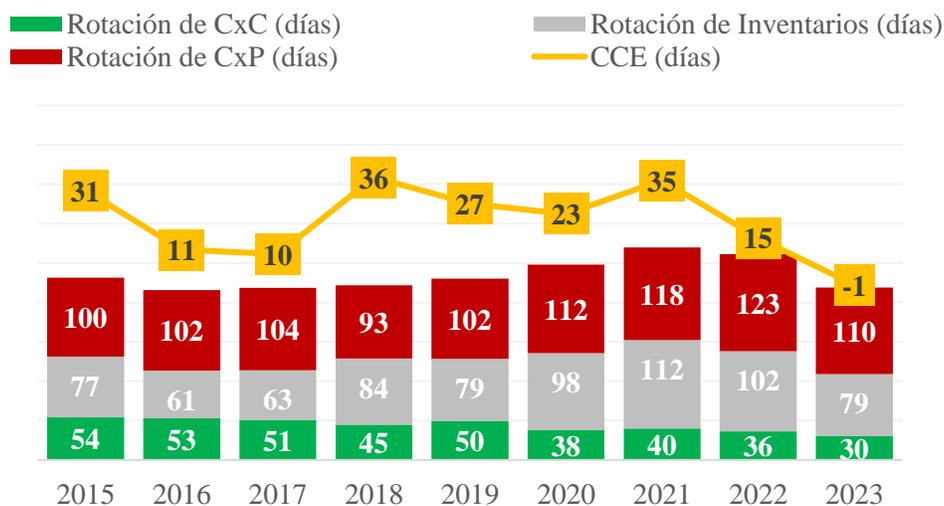
#### 4.5. Ratios de Gestión

Es importante entender el ciclo de conversión de efectivo de la compañía para poder ver oportunidades ya sea en la gestión de cuentas por cobrar, inventarios o cuentas por pagar (Rizky & Mayasari, 2018).

En el caso de la compañía, se observa en el Gráfico 20, la volatilidad en el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) osciló entre 15 y 40 días para convertir en efectivo la operación. Desagregando cada componente:

- Rotación de Cuentas por Cobrar (días): Se observa una tendencia a la baja enfocada en una mejor cobranza de las cuentas por cobrar de la compañía.
- Rotación de Inventarios (días): Se muestra un incremento en los últimos años explicado principalmente por el incremento en el precio de commodities y por la gestión en la adquisición de la materia prima para evitar problemas en el abastecimiento.
- Rotación de Cuentas por Pagar (días): Alineado a la estrategia de la compañía, se han ido renegociando con los proveedores para obtener un mayor plazo de pago.

**Gráfico 20 – Evolución del ciclo de conversión de efectivo (CCE) y componentes**



Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)  
Elaboración: Propia

**Tabla 25 – Resumen de los ratios de gestión**

<b>Ratios de Gestión</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Rotación de CxC (días)	54	53	51	45	50	38	40	36	30
Rotación de Inventarios (días)	77	61	63	84	79	98	112	102	79
Rotación de CxP (días)	100	102	104	93	102	112	118	123	110
CCE (días)	31	11	10	36	27	23	35	15	-1

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)

Elaboración: Propia

En el 2023, se observa en la Tabla 25 que el CCE alcanzó un valor de -1. Esta reducción se debe a una mejor gestión en los inventarios los cuales disminuyeron en S/1,128 millones y a la reducción de cuentas por cobrar explicado por la venta de cartera extraordinaria de S/ 283 millones. Retirando este efecto, la rotación de cuenta por cobrar habría alcanzado un valor de 38, con un CCE de 7 días, lo cual sigue siendo bastante positivo para la compañía.

#### **4.6. Finanzas estructurales (Apalancamiento)**

Respecto a la estructura de capital, se muestra en la Tabla 26 una tendencia creciente en el nivel de deuda influenciado por las adquisiciones de IASA e Intradevco (2018-2019) y mayor financiamiento para la necesidad capital de trabajo en el negocio de Molienda (2021-2023).

Respecto al ratio deuda financiera sobre EBITDA, muestra una tendencia creciente alcanzando un valor de 3.1x en 2023 debido a un menor EBITDA. Finalmente, respecto a los ratios de cobertura de gastos financieros y servicio de deuda se muestra un valor por encima de 1, lo cual indica que la compañía puede hacer frente a sus obligaciones (Yagnik, 2023).

**Tabla 26 – Resumen de Indicadores de Apalancamiento**

<b>Ratios Financieros</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
EBITDA / Gastos fin.	2.1	5.0	5.9	4.8	3.8	3.6	4.0	3.5	2.3
EBITDA / SD	0.9	2.0	0.8	0.9	1.2	1.5	1.5	1.2	0.8
FCF/SD	1.2	2.7	1.7	1.4	1.5	1.6	1.0	1.7	1.9
Ratio de Endeudamiento	64%	58%	59%	64%	69%	68%	75%	79%	78%
Deuda financiera neta / EBITDA	2.6	1.7	1.0	2.0	2.6	3.0	3.2	2.5	3.1

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)

Elaboración: Propia

#### 4.7. Análisis de Rentabilidad

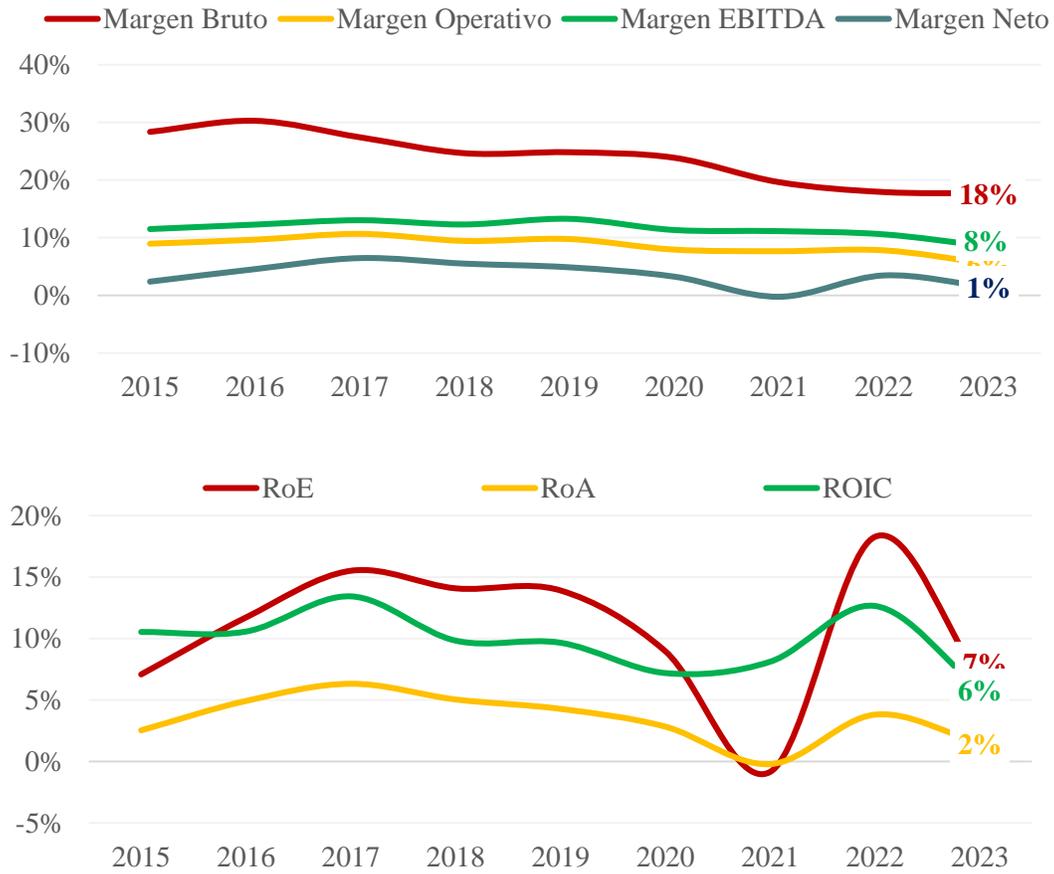
Respecto a los ratios de rentabilidad del Gráfico 21 y Tabla 27 se puede destacar lo siguiente:

- Margen bruto: Se observa una tendencia a la baja impactados principalmente desde el 2020 dado el alza de precios de commodities, costo de fletes, los cuales no pudieron ser trasladados al precio de venta. Alineados en el 2023, con la nueva estrategia de focalizar los esfuerzos en mayor rentabilidad, en Consumo Masivo se alcanzó un valor de 28% (23% en 2022) y en B2B, 19% (15% en 2023); sin embargo, fue mermado por los malos resultados en los negocios Molienda y Acuicultura.
- Margen operativo: Se observa una mejora en la eficiencia de gastos de ventas, distribución y administrativos generando que el gap entre margen bruto y operativo pase de un 16% (promedio de 2015 – 2022) a un 12% en el 2023.
- RoE: La rentabilidad sobre patrimonio se vio afectada en el 2021 debido a una utilidad negativa debido a la salida en las operaciones de Argentina y Brasil. Por otro lado, en el 2022 se alcanzó un RoE del 18% dado los resultados extraordinarios en molienda en el 2022, así como un menor patrimonio dado la recompra de acciones. En el 2023, se observa un resultado de 7% explicado por una reducción del 63% de la utilidad neta.
- ROIC<sup>1</sup>: Se observa una rentabilidad promedio en los últimos años de 9% sobre el capital con una tendencia a la baja dado los malos resultados en el 2023 en el negocio de Acuicultura y Molienda, así como el periodo de recesión en Perú.

---

<sup>1</sup>  $ROIC = \frac{EBIT*(1-t)}{Capital\ Invertido}$ , donde el Capital Invertido se compone de Deuda LP y Patrimonio

**Gráfico 21 – Evolución de los márgenes y ratios de rentabilidad**



Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)  
Elaboración: Propia

**Tabla 27 – Resumen de ratios de rentabilidad**

Ratios de Rentabilidad	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Margen Bruto	28%	30%	27%	25%	25%	24%	20%	18%	18%
Margen Operativo	9%	10%	11%	9%	10%	8%	8%	8%	6%
Margen EBITDA	12%	12%	13%	12%	13%	11%	11%	11%	8%
Margen Neto	2%	5%	6%	6%	5%	3%	0%	3%	1%
RoE	7%	12%	16%	14%	14%	9%	-1%	18%	7%
RoA	3%	5%	6%	5%	4%	3%	0%	4%	2%
ROIC	11%	11%	13%	10%	10%	7%	8%	13%	6%

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)  
Elaboración: Propia

#### 4.8. Necesidades operativas de fondos (NOF) y Fondo de Maniobra (FM)

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) representan la cantidad de capital de trabajo necesario para financiar las operaciones diarias y mantener la actividad comercial de una empresa. En la Tabla 28 se muestra que, en general, los valores son cercanos a S/ 900 millones, con excepción del 2021, donde requirió mayor capital de trabajo para la adquisición de inventarios. En el caso del 2023 se alcanzó un NOF de S/ 190 millones dada la mejor gestión de inventarios y cuentas por cobrar que involucra una menor necesidad de capital de trabajo.

Mientras que el Fondo de Maniobra (FM) representa el exceso de activos líquidos disponibles para respaldar las operaciones a corto plazo y es una medida clave de la salud financiera de una empresa. En el caso de Alicorp se observa que este resultado es positivo y oscila en los S/. 1,000 millones lo cual muestra solidez financiera de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo. En el 2021, se obtuvo un préstamo hasta el 2024 con Citibank para capital de trabajo lo cual hizo que en ese periodo se presenta un FM de S/. 1,864 millones.

En general, un buen síntoma de salud financiera es que la diferencia entre FM y NOF sea mayor a cero que permite tener un margen de seguridad para la gestión de capital de trabajo. En este caso, se observa que la compañía mantiene niveles por encima de cero en los últimos años.

**Tabla 28 – Evolución de NOF y FM**

<b>NOF vs FM</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Inventarios	1,011	779	885	1,457	1,623	2,092	3,061	3,579	2,451
Cuentas por cobrar	1,064	1,046	1,055	1,288	1,653	1,408	2,077	2,346	1,730
Cuentas por pagar	1,550	1,531	1,862	2,145	2,659	3,046	4,006	5,322	4,291
Otros activos y pasivos	178	113	111	260	299	360	361	373	299
<b>NOF</b>	<b>702</b>	<b>406</b>	<b>189</b>	<b>860</b>	<b>916</b>	<b>813</b>	<b>1,493</b>	<b>976</b>	<b>190</b>
Pasivo no corriente	1,917	1,770	1,392	2,729	4,321	4,365	5,437	4,803	4,829
Patrimonio neto	2,223	2,579	2,900	3,246	3,459	3,681	3,325	2,921	2,868
Activos no corriente	3,795	3,909	3,826	4,955	6,751	7,031	6,898	6,663	6,864
<b>FM</b>	<b>344</b>	<b>439</b>	<b>466</b>	<b>1,019</b>	<b>1,028</b>	<b>1,014</b>	<b>1,864</b>	<b>1,061</b>	<b>832</b>
<b>FM-NOF</b>	<b>-358</b>	<b>32</b>	<b>277</b>	<b>160</b>	<b>112</b>	<b>201</b>	<b>371</b>	<b>85</b>	<b>642</b>

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)

Elaboración: Propia

#### 4.9. Financiamiento

A continuación, se detalla en la Tabla 29 la composición de deuda de la compañía. Tener en cuenta que la compañía presenta un mix de deuda que le permita financiar su necesidad de corto plazo de capital de trabajo, así como deuda que le permita financiar sus inversiones como la adquisición de nuevas compañías o compra de nueva maquinaria e inmuebles.

La compañía se ha financiado principalmente por Bonos, el cual a la fecha representa el 52% del total de deuda financiera; seguida por préstamos bancarios con distintas entidades en cada país manteniendo como estrategia financiarse en la moneda local.

**Tabla 29 - Composición de la deuda financiera (2023)**

Instrumento	Deuda CP		Deuda LP		Deuda Total	
	S/ millones	(%)	S/ millones	(%)	S/ millones	(%)
Préstamos bancarios	392	44%	1,624	39%	2,016	40%
Bonos	289	32%	2,323	56%	2,612	52%
Papeles comerciales	118	13%	0	0%	118	2%
Arrendamientos con terceros	74	8%	196.679	5%	270.401	5%
Arrendamientos con entidades finan.	19	2%	13.151	0%	31.981	1%
<b>Total</b>	<b>891</b>	<b>100%</b>	<b>4,157</b>	<b>100%</b>	<b>5,048</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)  
Elaboración: Propia

#### 4.10. Política de dividendos

Alicorp cuenta con una política de dividendos aprobada por la Junta de accionistas y consiste en:

- El reparto de dividendos se realizará una vez al año, previamente acordado por la Junta de accionistas.
- El reparto de dividendos no podrá ser menores del 10% de las utilidades del ejercicio.
- El reparto de dividendos deberá ser distribuida en efectivo y será evaluada a la medida de los requerimientos de inversión y de la situación financiera de la compañía.

En la Tabla 30 se muestra como la compañía ha realizado la repartición de dividendos. Es importante notar que, en el 2021, la utilidad neta fue negativa por la salida de operaciones en Argentina y Brasil; sin embargo, se realizó un pago de dividendos de S/. 715 millones reduciendo el patrimonio de manera significativa.

**Tabla 30 – Pago de dividendos y resultados del ejercicio**

<b>Instrumento</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Resultados acumulados	1,049	1,305	1,644	1,894	2,415	2,541	1,771	1,587	1,551
Utilidad neta del ejercicio	157	302	450	457	481	331	-28	533	196
Dividendos pagados	0	46	127	205	205	213	715	214	214

Fuente: Estados financieros de Alicorp y Subsidiarias S.A.A. (2015-2023)

Elaboración: Propia

## Capítulo V. Análisis de Riesgos

En esta sección se ha identificado los riesgos potenciales que se enfrenta la compañía y que podría comprometer su operativa, identificando tanto el impacto como probabilidad de ocurrencia de los riesgos financieros y no financieros los cuales se detallan en el *Anexo 12. Análisis de Riesgos*.

### 5.1. Riesgos financieros

A continuación, se listarán los riesgos financieros que pueden afectar negativamente la situación financiera de Alicorp:

**Tabla 31 – Descripción de riesgos financieros**

Riesgo	Tipo	Descripción
Riesgo de Crédito	-	Alicorp vende 80% al crédito a sus clientes lo que hace material este riesgo. Dependiendo de la línea de negocio y tamaño de cliente se otorgan condiciones de pago 3 días hasta los 240 días. Estos clientes pueden verse afectados lo que podría ocasionar un incumplimiento por parte de los clientes.
Riesgo de Mercado	Tipo de cambio	La empresa está afecta al tipo de cambio dado las operaciones que maneja en otras geografías en las siguientes monedas: peso colombiano, peso chileno, peso boliviano, lempiras; sin embargo, el mayor porcentaje recae sobre el dólar. La empresa trata de mitigar el impacto de este riesgo utilizando productos derivados como forwards, swaps y opciones “call spread”.
	Precio de commodities	La empresa presenta una alta exposición a los precios de commodities dado los insumos requeridos de materias primas como trigo, aceite y harina tanto de soya como girasol. Alicorp cobertura este riesgo con el uso de futuros y opciones negociadas en bolsas internacionales y anticipa la compra de materia prima hasta 6 meses según la necesidad de demanda.
	Tasa de interés	La empresa cuenta con muy pocas operaciones con tasa de interés variable. En general, tiene como lineamiento financiarse cuando se encuentran una tasa atractiva de endeudamiento. Asimismo, tienen el lineamiento de coberturas con instrumento derivados (swap tasa de interés) cuando considere necesario.

Riesgo de Liquidez	-	La compañía es consciente del riesgo de liquidez para financiar inversiones o capital de trabajo; sin embargo, a la fecha, la empresa cuenta con un sólido nivel de caja, así como líneas de crédito disponibles con sus proveedores y bancos para cubrir alguna necesidad específica.
--------------------	---	--

Elaboración: Propia

## 5.2. Riesgos no financieros

A continuación, se listarán los riesgos no financieros que, debido a un error operativo, en la gestión, tecnológica, entre otros, puede afectar reputacionalmente, incumplir la regulación o su capacidad operativa de Alicorp:

**Tabla 32 – Descripción de riesgos no financieros**

Riesgo	Descripción
Riesgo Operacional	Alicorp se ve expuesta a riesgos operativos que puedan surgir por fallas en los procesos, tecnología, del personal o eventos externos en función de la actividad de producción y que se vea comprometida la idoneidad del producto y por ende el bienestar del consumidor.
Riesgo Reputacional	A pesar de cumplir con los lineamientos del Buen Gobierno Corporativo y cuenta con lineamiento de prevención de hostigamiento sexual, derechos humanos, conflicto de intereses, ética y cumplimiento, la empresa puede verse expuesta a este riesgo que finalmente afecte la credibilidad de la empresa y la confianza de sus stakeholders.
Riesgo LAFT	La exposición al riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LAFT) de Alicorp es reducida y gestionada por las medidas de evaluación con las que cuenta la empresa además de políticas y procedimientos que soportan la gestión de prevención. Por otro lado, es importante mencionar que Alicorp realiza su venta a través de intermediarios (supermercados y mayoristas) y no de forma directa al cliente final por lo que la exposición se ve reducida.

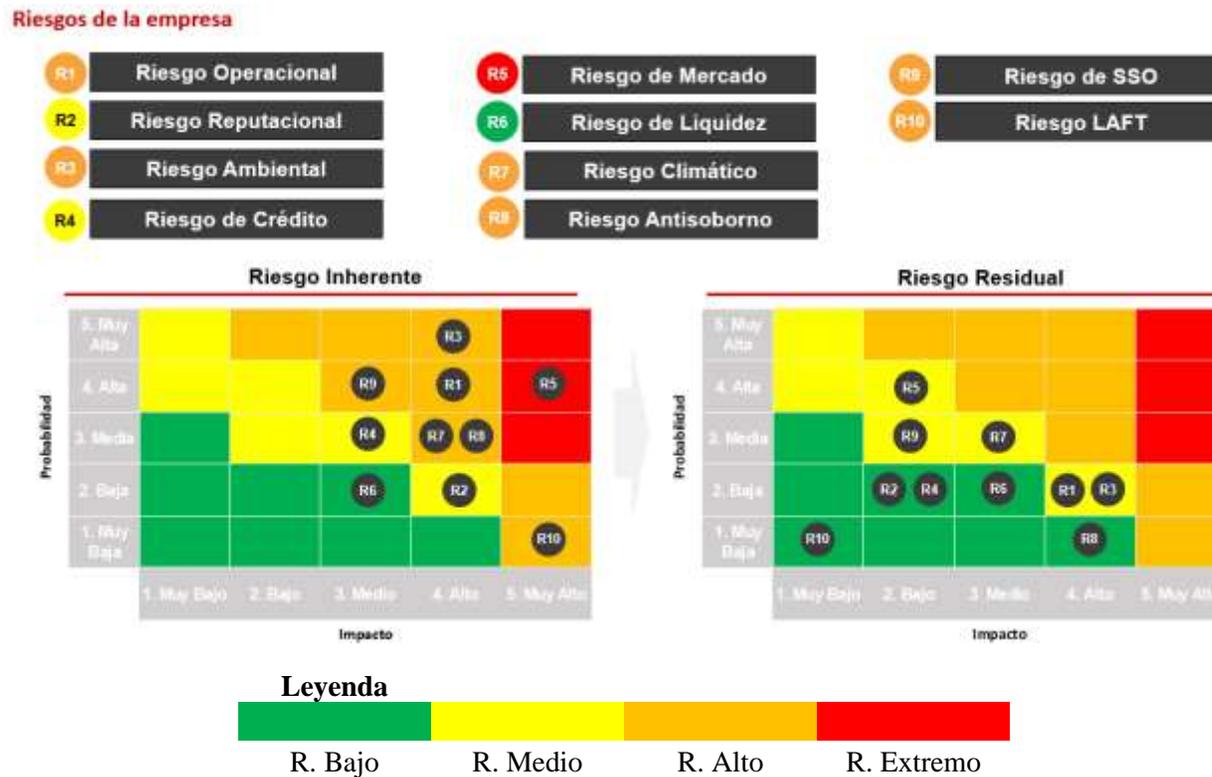
<p>Riesgo Ambiental</p>	<p>Aunque la empresa tenga plantas más eficientes y certificadas ambientalmente (Informe de Gestión Ambiental – IGA), este sector requiere del uso y explotación de recursos responsable, por lo que la empresa debe tomar conocimiento sobre las exposiciones regulatorias medioambientales en las que puede infringir y posteriormente, ser sancionada. Alicorp es una empresa comprometida que, a través de sus políticas y el cumplimiento de la ISO14001, busca el desarrollo de la actividad productiva que proteja el medioambiente a través de la gestión de recursos hídricos, eficiencia energética, materiales para empaques, gestión agrícola y biodiversidad y la gestión de residuos.</p>
<p>Riesgo Climático</p>	<p>La empresa se encuentra expuesta al riesgo climático desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución del producto terminado a los clientes. Es por ello que, en el año 2022 Alicorp llevó a cabo un estudio Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) con la finalidad de identificar las brechas y poner en marcha acciones de mitigación en el corto, mediano y largo plazo que consisten en fortalecer la capacidad de los equipos multifuncionales, integrar los riesgos climáticos en la gestión de riesgos, identificar métricas de monitoreo y desarrollar escenarios climáticos y planes de adaptación y resiliencia.</p>
<p>Riesgo Antisoborno</p>	<p>Como toda empresa, Alicorp se encuentra expuesta al riesgo antisoborno entendido como el uso indebido del poder, de los recursos o de la información, a través de prácticas empresariales inadecuadas afectando los intereses de la empresa, conllevando a la afectación económica de la empresa y de sus stakeholders, así como la pérdida de confianza. Es por ello que Alicorp, ha implementado y certificado su Sistema de Gestión Antisoborno - ISO37001 mediante la validación independiente a cargo de la empresa AENOR.</p>
<p>Riesgo de SSOO</p>	<p>Como toda empresa, Alicorp se encuentra expuesta al riesgo de seguridad y salud en el trabajo (SST) frente a ello, la empresa tiene incorporado en su sistema de gestión la estructura de la ISO45001:2018 con la finalidad de prevenir accidentes y el deterioro de la salud de los colaboradores; así como el cumplimiento de la normativa legal peruana. Al respecto, la empresa realiza un programa anual de SST, elaboración del IPERC, inspecciones programadas, capacitaciones a los trabajadores y auditorías.</p>

Elaboración: Propia

### 5.3. Matriz de riesgos

A continuación, en el Gráfico 22, se presenta la matriz de riesgos de Alicorp en donde se muestran las migraciones de riesgo inherente a riesgo residual dado los controles y planes de acción que maneja la compañía:

**Gráfico 22 – Mapa de calor de los riesgos en Alicorp**



Elaboración: Propia

## Capítulo VI. Valorización

### 6.1. Método de Valorización

La presente valorización se realizará utilizando la metodología de flujo de caja descontado (DCF). Los resultados obtenidos por este método buscarán ser corroborados con otras metodologías como la valorización por múltiplos y recomendaciones de analistas de mercado.

### 6.2. Justificación del método

El uso de esta metodología permite proyectar el flujo de caja futuro incorporando nuevas estrategias y desagregar la proyección por cada línea de negocio. Esto permite tener información de la magnitud en la que cada riesgo afecta a cada línea y cómo estas afectan al valor total de la compañía. Por otro lado, autores como Fernández (2007) coinciden en que este método es el único conceptualmente correcto dado la óptica de ver a la compañía como generador de flujos y estimando su valor a partir de traer a valor presente los flujos. Adicionalmente, múltiples autores utilizan esta metodología para la valorización de empresas asociadas a consumo masivo como Walmart (Zekuang, 2018) y Coca Cola (Bai, Lin, & Liu, 2022).

### 6.3. Estimación del CAPM y WACC

#### a) CAPM:

Para la estimación de la tasa requerida por el accionista se utilizará la metodología de CAPM, la cual resulta una herramienta bastante útil, más aún si se comprenden las limitaciones en los supuestos que involucra el utilizar esta metodología (Sather, 2020). Para el presente informe se tendrá en cuenta la siguiente expresión:

$$US\$ r_e = r_f + \beta * (R_m - r_f) + r_p$$

En la Tabla 33 se resume cada uno de los criterios y justificaciones para elegir el valor de cada componente:

**Tabla 33 - Resumen de componentes del CAPM**

Variable	Supuesto	Criterio
Beta desapalancado ( $\beta_u$ )	0.69	Se utilizó la metodología de comparables (bottom-up) propuesta por Damodarán para el sector Food Processing para mercados emergentes.
Ratio D/E	1.02	Se obtuvo utilizando el valor de mercado de la deuda y equity de la compañía.
Beta apalancado ( $\beta_L$ )	1.19	Se deriva a partir de la fórmula de Hamada.
Tasa de impuestos (t)	28.5%	Se tomó en consideración el promedio ponderado respecto al margen operativo de los principales países donde Alicorp cuenta con presencia: Perú (29.5%), Bolivia (25%), Ecuador (25%) y Chile (27%).
Tasa libre de riesgo ( $r_f$ )	3.88%	Bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años dada la alta liquidez que presenta en el mercado
Prima de riesgo ( $r_m - r_f$ )	4.53%	Metodología implícita calculada por Damodarán (Trailing 12-months cash yield). Se utilizó esta metodología dado el enfoque prospectivo dado que toma en cuenta los flujos futuros y tasas de descuento implícitas a precios de mercado
Riesgo país ( $r_p$ )	6.50%	EMBIG ponderado por región al 29/12/2023 (Baker & Filbeck, 2015)
<b>Costo de capital (USD <math>r_e</math>)</b>	<b>15.79%</b>	<b>Costo de capital en dólares</b>
Inflación esperada (USD)	2.4%	
Inflación esperada (S/.)	2.3%	
<b>Costo de capital (S/ <math>r_e</math>)</b>	<b>15.68%</b>	<b>Costo de capital en soles</b>

Elaboración: Propia

#### b) WACC:

Dado que ya se tiene estimado el costo de capital, en la Tabla 34 se deriva el WACC a partir de la siguiente ecuación:

$$WACC = r_e * \frac{D}{D + E} + r_d * (1 - t) * \frac{E}{D + E}$$

**Tabla 34 - Resumen de componentes del WACC**

<b>Variable</b>	<b>Criterio</b>	<b>Valor</b>
Costo de capital ( $r_e$ )	Costo de capital en soles	15.68%
Costo de deuda ( $r_d$ )	Tasa de préstamos corporativos en la SBS mayor a 1 año al 29/12/2023.	7.95%
<b>WACC</b>	<b>Costo promedio ponderado de capital</b>	<b>10.63%</b>

Elaboración: Propia

#### 6.4. Supuestos de proyección de estados financieros

En la Tabla 35 se muestra las características del modelo financiero para la proyección del flujo de caja de la compañía.

**Tabla 35 – Características del flujo de caja proyectado**

<b>Concepto</b>	<b>Supuesto</b>	<b>Descripción</b>
Periodo base	Dic-23	Información más reciente en los Earnings Reports de Alicorp y Estados Financieros en la SMV.
Tipo de estado financiero	Consolidado	La valorización se realizará para Alicorp S.A.A y Subsidiarias.
Moneda	Soles nominales	La cotización de la acción se encuentra en soles. Asimismo, los Estados Financieros se encuentran consolidados en soles.
Plazo de proyección	5 años	Empresa de consumo masivo, madura en el sector con crecimientos sostenidos. Además, existencia de proyecciones confiables de variables macroeconómicas y crecimientos del sector (Alcover, 2009).

Elaboración: Propia

**a) Proyección de ingresos**

El enfoque de proyección de ingresos se realizó en función a cada línea de negocio dado la materialidad y las características intrínsecas en cada línea (Rodríguez, 2022). En el caso de la proyección de la demanda (volumen en toneladas), se utilizaron los siguientes supuestos por línea de negocio:

- a) Consumo Masivo y B2B: Regresión Lineal. (Ver *Anexo 13*. Regresiones para la estimación de demanda y precio)
- b) Acuícola y Molienda: CAGR Sector. Anexo 13. Regresiones para la estimación de demanda y precio

Mientras que, para la proyección de precios implícitos <sup>2</sup>, se utilizó la siguiente proyección:

- a) Consumo Masivo, Acuícola y Molienda: Regresión Lineal. (Ver *Anexo 13*. Regresiones para la estimación de demanda y precio)
- b) B2B: Inflación

En la Tabla 36 – Supuestos de proyección de Ingresos, se detallan los supuestos y las variables utilizadas en la proyección tanto del precio como el volumen para cada línea de negocio.

**Tabla 36 – Supuestos de proyección de Ingresos**

Concepto	Línea de negocio	Precio (P)	Volumen (Q)
Ingresos (Metodología PxQ)	Consumo Masivo	Regresión respecto a la inflación de Energía y Alimentos (Ver <i>Anexo 13</i> . Regresiones para la estimación de demanda y precio)	Regresión respecto al Consumo Privado y Precio (Ver <i>Anexo 13</i> . Regresiones para la estimación de demanda y precio)

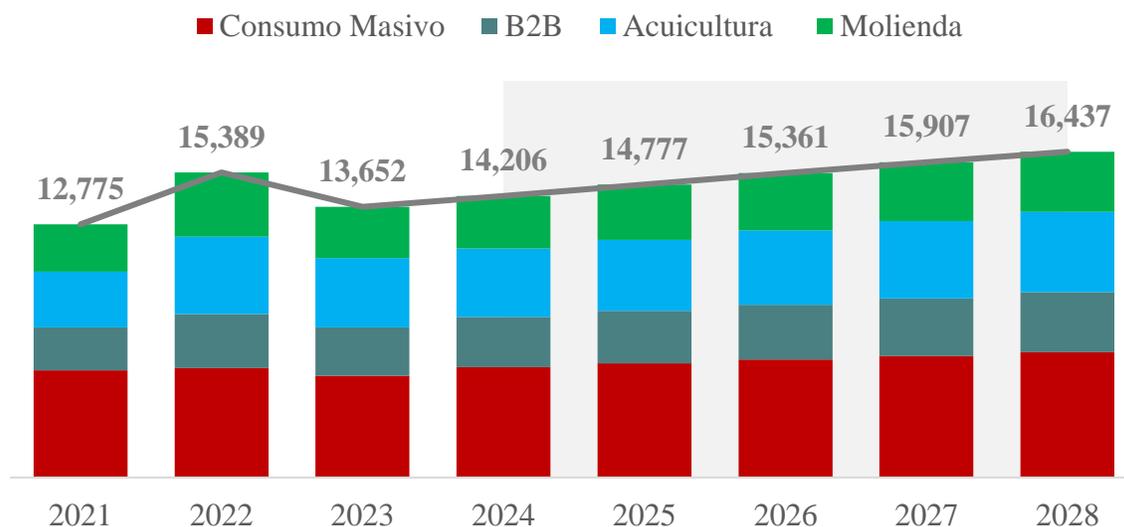
<sup>2</sup> Se obtiene de dividir lo ingresos y el volumen de cada negocio.

	B2B	$\Delta\% \text{Precio} = \text{Inflación Perú}$	Regresión respecto al Consumo Privado y Precio (Ver <i>Anexo 13</i> . Regresiones para la estimación de demanda y precio)
	Acuícola	Regresión respecto al Precio de Soya (Ver <i>Anexo 13</i> . Regresiones para la estimación de demanda y precio)	$\Delta\% \text{Volumen} = \text{CAGR Sector de alimento balanceado}$ .
	Molienda	Regresión respecto al Precio de Soya (Ver <i>Anexo 13</i> . Regresiones para la estimación de demanda y precio)	$\Delta\% \text{Volumen} = \text{CAGR Producción de soya en Bolivia}$ .

Elaboración: Propia

Finalmente, las cifras de variables macroeconómicas y sectoriales utilizadas para la proyección fueron extraídas de diferentes fuentes detalladas en el *Anexo 14. Proyecciones de las principales variables macroeconómicas*. En la elección de la proyección se tomó como criterio elegir predicciones más recientes, confiabilidad de la fuente y conservadurismo dado el contexto de incertidumbre global.

**Gráfico 23 – Proyección de Ingresos 2024 – 2028 (S/ millones)**



Elaboración: Propia

**Tabla 37 – Evolución de la variación de ingresos por línea de negocio**

Línea de Negocio	2020	2021	2022	2023	2024F	2025F	2026F	2027F	2028F
<b>Consumo Masivo</b>	7%	0%	2%	-7%	9%	4%	3%	3%	3%
<b>B2B</b>	-8%	43%	25%	-10%	3%	5%	5%	5%	5%
<b>Acuicultura</b>	-12%	49%	39%	-11%	-1%	3%	5%	4%	4%
<b>Molienda</b>	26%	85%	36%	-20%	2%	5%	4%	3%	2%
<b>Alicorp</b>	<b>2%</b>	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>-11%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>

Elaboración: Propia

Respecto a los ingresos, se observa en el Gráfico 23 y la Tabla 37 una reducción en las ventas para el 2023, en 11%. Recordar que, en el 2022, se registraron ingresos extraordinarios por el negocio de Molienda en el 2022 dado el incremento de precios de Soya. Para los siguientes se espera una recuperación en los ingresos de la compañía alcanzando un CAGR (2023-2028) de 3.8%.

## b) Proyección de márgenes

Como se menciona en los *Earnings Call* trimestrales y el Reporte Integrado 2022, la estrategia de Alicorp para los siguientes años es maximizar la rentabilidad por tonelada tratando de apostar por mejoras operativas y retiro de líneas de producto que baja rentabilidad en la compañía.

Para la proyección del margen bruto se ha considerado para Consumo Masivo y B2B el último año, el cual refleja el conjunto de medidas implementadas para maximizar la rentabilidad. En el caso de Vitapro, se escogieron los dos últimos años para no verse afectados por el último año en el cual el precio del camarón está en mínimos históricos. Finalmente, por la volatilidad del negocio de Molienda, se ha tomado los últimos 5 años.

Por el lado de los gastos operativos (% ingreso) se estimó el promedio de los 2 últimos años. La frecuencia de 2 años nos permite no tomar comportamientos asociados a la COVID-19 y mostrar los resultados más recientes respecto a la gestión de la compañía en mejorar la eficiencia dado la reducción de márgenes de los últimos años.

### c) Otros supuestos

**Tabla 38 – Supuestos adicionales utilizados para la proyección**

Concepto	Supuesto	Descripción
Capital de trabajo	Promedio de los últimos 2 años de la rotación del capital de trabajo.	Dado que los datos históricos se encuentran influenciados por hechos como la compra de IASA (2018), Intradevco (2019), COVID- 19 (2020) y alza de precios de commodities por Guerra de Rusia y Ucrania (2021) se optó por elegir la rotación de capital de trabajo del 2022 y 2023.
Tasa de impuestos (t)	Promedio ponderado de la tasa de impuestos.	Se tomó en consideración el promedio ponderado respecto al margen operativo de los principales países donde Alicorp cuenta con presencia: Perú (29.5%), Bolivia (25%), Ecuador (25%) y Chile (27%).

Inversión	Promedio de los últimos 3 años del ratio de inversión sobre ventas.	Dado que los datos históricos se encuentran influenciados por los hechos mencionados anteriormente se optó por elegir dichos periodos, asumiendo que no existe una inversión material en los siguientes periodos.
Depreciación	Promedio de los últimos 3 años del ratio de depreciación sobre ventas.	Dado que los datos históricos se encuentran influenciados por los hechos mencionados anteriormente se optó por elegir dichos periodos, asumiendo que no existe una inversión material en los siguientes periodos.
Tasa de crecimiento (g)	Tasa de crecimiento de ventas del 2028.	Dado el crecimiento potencial a largo plazo del Perú de 2.6% y una inflación en el rango meta del 2%, se espera un crecimiento nominal del PIB de 4.7%. Observamos que la tasa de crecimiento de ventas de Alicorp para el 2028 es de 3.3%.

Elaboración: Propia

## 6.5. Estimación de flujo de caja libre de la firma (FCFF)

A continuación, en la Tabla 39 se muestra el Flujo de Caja Libre de la Firma (FCFF) en función a los supuestos mencionados anteriormente y alineado a la estrategia de la compañía.

**Tabla 39 – Estimación del flujo de caja libre de la firma (S/ miles)**

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>EBIT</b>	1,226,053	815,747	1,237,752	1,301,099	1,355,898	1,408,718	1,461,080
<b>(+) Depr.</b>	427,302	407,839	430,541	447,848	465,549	482,106	498,164
<b>(-) Δ KT</b>	537,281	486,110	-214,479	-29,211	-29,878	-27,946	-27,103
<b>(-) CAPEX</b>	-351,172	-411,563	-446,830	-464,791	-483,162	-500,346	-517,011
<b>(-) Impuestos</b>	-322,281	-368,032	-352,342	-370,486	-386,070	-401,171	-416,193
<b>FCFF</b>	<b>1,517,183</b>	<b>930,102</b>	<b>654,643</b>	<b>884,459</b>	<b>922,336</b>	<b>961,362</b>	<b>998,936</b>

Elaboración: Propia

## 6.6. Estimación de valor fundamental de la firma y de la acción

Se procedió a calcular el valor presente de los flujos futuros de la compañía hasta el 2028. Luego, se procedió a calcular el valor presente del valor terminal. Para estimar el valor patrimonial se procedió a sumar el valor presente de los flujos futuros y el valor terminal descontando la deuda financiera (incluyendo pasivos por arrendamientos) y tomando en cuenta el cash y los activos disponibles para la venta. En la Tabla 40 se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 40 – Estimación del valor patrimonial y el precio por acción**

Concepto	Valor
WACC para valor terminal	10.63%
Tasa de crecimiento largo plazo (g)	3.33%
<b>Valor Terminal (Año 5)</b>	<b>11,573,143</b>
<b>Valor presente - Valor terminal</b>	<b>6,984,919</b>

Concepto	Valor
WACC	10.63%
Valor presente - FCFF	3,240,515
Valor presente - Valor terminal	6,984,919
Cash	1,493,778
Activos disponibles para la venta	1,658
Deuda	-5,183,371
Pasivo por arrendamiento	-302,388
<b>Valor Patrimonial al 29/12/2023</b>	<b>6,235,111</b>
# Acciones	854,580,201
<b>Precio por acción al 29/12/2023</b>	<b>7.30</b>

Precio por acción al 29/12/2023	Cotización Actual
Acción común (ALICORC1)	6.30

Elaboración: Propia

Como se observa en la tabla superior, se calculó un valor fundamental de la acción de S/ 7.30, el cual se encuentra por encima de la cotización de la acción al 29/12/2023 de S/ 6.30 (+16%).

## 6.7. Análisis de Sensibilidad

En la Tabla 41 se realizó el análisis de sensibilidad para la tasa de crecimiento de largo plazo (g) y para el WACC. Para ello, se consideró un delta de 0.25% en cada uno de los valores para estimar el precio de la acción.

**Tabla 41 - Sensibilidad de tasa de crecimiento de largo plazo (g) vs WACC**

		Tasa de crecimiento a largo plazo (g)						
		2.50%	2.75%	3.00%	3.33%	3.50%	3.75%	4.00%
WACC	9.75%	8.3	8.5	8.6	8.9	9.0	9.2	9.5
	10.00%	7.9	8.0	8.2	8.4	8.5	8.7	8.9
	10.25%	7.5	7.6	7.7	7.9	8.0	8.2	8.4
	10.63%	6.9	7.0	7.1	7.30	7.4	7.5	7.7
	10.75%	6.7	6.8	6.9	7.1	7.2	7.3	7.5
	11.00%	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	7.0
	11.25%	6.1	6.2	6.3	6.4	6.4	6.5	6.7

Elaboración: Propia

## 6.8. Comparación con otros métodos de valorización

### a) Múltiplos de empresas comparables

Este método de valorización consiste en evaluar el valor de la empresa considerando múltiplos similares como el precio-venta o precio-ganancias y compararlos con compañías similares en el mismo sector (Aguar Diaz, 2012, pág. 72).

Se eligieron dos múltiplos para la estimación del precio de la acción: EV/EBITDA y EV/Sales. Por otro lado, para la elección de las empresas comparables se tomó en consideración que sean

empresas del sector de consumo masivo, líderes de mercado y con fuerte presencia en Latinoamérica. A continuación, se muestra en la Tabla 42 y Tabla 43 las empresas elegidas:

**Tabla 42 – Múltiplos de empresas comparables**

<b>Empresas comparables</b>	<b>País</b>	<b>EV/EBITDA</b>	<b>EV/Sales</b>
Camil Alimentos	Brasil	7.33	0.62
Carozzi	Chile	5.24	0.55
Corporación Favorita	Ecuador	6.38	0.56
Grupo Bimbo	México	6.84	1.16
Grupo Nutresa	Colombia	12.23	1.11
<b>Promedio</b>		<b>7.60</b>	<b>0.80</b>

Fuente: Yahoo Finance

Elaboración: Propia

**Tabla 43 – Cálculo del precio de la acción por la metodología de múltiplos**

	<b>EV/EBITDA</b>	<b>EV/Sales</b>
<b>Target</b>	7.42	0.78
<b>EBITDA 2024 (S/ miles)</b>	1,668	
<b>Ventas 2023 (S/ miles)</b>		13,652
<b>EV (S/ miles)</b>	12,379	10,594
<b>Deuda Neta (S/ miles)</b>	-3,990	-3,990
<b>Valor de la empresa (S/ miles)</b>	8,388	6,603
<b>Número de acciones (miles)</b>	855	855
<b>Precio de la acción (S/)</b>	9.82	7.73

Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos nos muestran que el EV/EBITDA y EV/Sales estiman un precio de la acción de S/ 7.73 y S/ 9.82, respectivamente. El valor fundamental estimado en la presente investigación (S/ 7.30) se encuentra por debajo los precios estimados; sin embargo, están por encima del precio de la cotización al 29/12/2023 (S/ 6.30).

## **b) Opinión de analistas**

Este método de valorización consiste en calcular el valor de una empresa a través de evaluaciones subjetivas de expertos financieros, quienes hacen uso de su experiencia y conocimiento del

mercado considerando diversos factores económicos y empresariales (Alonso Almeida, 2010, pág. 4).

Respecto a la opinión de los analistas sobre el precio objetivo, se observa en la Tabla 44 que las estimaciones se encuentran por encima de la cotización actual (S/ 6.30). En promedio, se espera un precio objetivo de S/. 7.21 el cuál se encuentra en línea a lo calculado en la presenta valorización de S/ 7.30.

**Tabla 44 – Opinión de analistas sobre el precio objetivo**

<b>Empresa</b>	<b>Precio objetivo (S/)</b>	<b>Recomendación</b>	<b>Fecha</b>
Larraín Vial SAB	7.20	Mantener	16/02/2024
Inteligo SAB	7.22	Mantener	16/02/2024
Kallpa Securities SAB	6.60	Mantener	16/02/2024
BTG Pactual SAB	7.70	Comprar	16/02/2024
Credicorp Capital	7.40	Mantener	15/02/2024
Seminario & Cía. SAB	7.15	Comprar	30/01/2024
<b>Promedio</b>	<b>7.21</b>		

Elaboración: Propia

## **Capítulo VII. Resumen de la inversión**

En la presente valorización, se obtuvo un valor fundamental de la acción de S/. 7.30 por encima del precio de la acción al 29/12/2023 de S/6.30, es decir, un 16% por encima del mercado. La recomendación que se da para la acción de Alicorp es de comprar.

Esta recomendación se sustenta en la materialización de la nueva estrategia de la compañía de priorizar la rentabilidad, mejoras en la eficiencia de costos y la diversificación de la compañía en

distintos negocios. Asimismo, se espera una recuperación de la economía post recesión que influirá de manera positiva en los negocios de la compañía en Perú.

Entre las principales amenazas, se recomienda seguir de cerca el negocio Acuícola el cual aún enfrenta retos significativos dado que el precio del camarón continúa en mínimos históricos explicados por la menor demanda mundial. Además, la región enfrenta una serie de crisis social-políticas generando escenarios de incertidumbre, principalmente en Ecuador y Bolivia.

Por el lado de la compañía debe buscar consolidar la operación en consumo masivo internacional y recuperar los márgenes negativos generados en los últimos años. Además, buscar generar mayor eficiencia para la mejora de márgenes y brindar mayor claridad sobre la estrategia para la reducción del nivel de apalancamiento.

Finalmente, es importante destacar que Alicorp es una empresa líder en el mercado nacional e internacional donde opera con una alta diversificación en productos y líneas de negocio destacándose por la constante innovación y la fidelización de cliente final.

## **Bibliografía**

- Aguiar Diaz, I. (2012). Finanzas corporativas en la práctica. En I. A. Díaz (Ed.). Madrid, España: Delta Publicaciones. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Finanzas\\_Corporativas\\_en\\_la\\_Pr%C3%A1ctica/kLbHgcDyv0IC?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodo+de+valoracion+de+multiplos&pg=PA72&printsec=frontcover](https://www.google.com.pe/books/edition/Finanzas_Corporativas_en_la_Pr%C3%A1ctica/kLbHgcDyv0IC?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodo+de+valoracion+de+multiplos&pg=PA72&printsec=frontcover)
- Alcover, S. (2009). Metodología del descuento de flujos de caja (DCF). Aplicación a una empresa de distribución minorista. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Obtenido de [https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/Metodologia\\_del\\_descuento\\_de\\_flujos\\_de\\_caja\\_DCF\\_\\_Aplicacion\\_a\\_una\\_empresa\\_de\\_distribucion\\_minorista\\_Santi\\_Alcover.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2020/08/Metodologia_del_descuento_de_flujos_de_caja_DCF__Aplicacion_a_una_empresa_de_distribucion_minorista_Santi_Alcover.pdf)

- Alicorp S.A.A. (2023). *Reporte Integrado Alicorp 2022*. Obtenido de Alicorp Inversionistas: <https://www.alicorp.com.pe/es/inversionistas/memorias/memoria-anual-2022/documentos/assets/pdf/report-integrado-alicorp-2022.pdf>
- Alicorp S.A.A. (2024). *Alicorp Earnings Report 2023Q4*. Obtenido de [https://www.alicorp.com.pe/media/investor\\_kit/Alicorp\\_Earnings\\_Report\\_4Q23\\_ES\\_VF.pdf](https://www.alicorp.com.pe/media/investor_kit/Alicorp_Earnings_Report_4Q23_ES_VF.pdf)
- Alicorp S.A.A. (2024). *Memoria Anual 2023*. Obtenido de [https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm\\_Memorias?data=520FE826006982B0E5EA28C44836DFD5D328C975B7](https://www.smv.gob.pe/SIMV/Frm_Memorias?data=520FE826006982B0E5EA28C44836DFD5D328C975B7)
- Alonso Almeida, M. (2010). *Valorización por los analistas financieros de la información de las empresas divulgada a través de internet*. Universidad ICESI. Cali: Estudios Gerenciales. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21218572008.pdf>
- Bai, X., Lin, S., & Liu, Q. (2022). Coca-Cola: P/E combined with DCF model pricing valuation during pandemic. *BCP Business & Management*.
- Baker, H. K., & Filbeck, G. (2015). *Investment Risk Management*.
- Bolsa de Valores de Lima. (2024). *Estados Financieros de ALICORP S.A.A.* Obtenido de <https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=21400>
- Catiferis, C. (2022). *Post-pandemic inflation: Phillips Curve, trends, drivers and lessons*.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Administración*.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Dzierżanowski, P., & Wnukowski, D. (2023). China's Economic Problems Worsen: the Domestic and International Aspects. *PISM Polski Instytut Spraw Międzynarodowych*.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029*. Paris: OECD Publishin. Obtenido de <https://www.fao.org/3/ca8861es/ca8861es.pdf>
- Gong, D., Shang, Z., Su, Y., Yan, A., & Zhang, Q. (2024). Economic impacts of China's zero-COVID policies. *China Economic Review*, 83.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2022). *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2022/09/1514581>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Salmon - Main producers see record-breaking exports*. Obtenido de Globefish: <https://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1640993/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Shrimp market bleak*. Obtenido de Globefish: <https://www.fao.org/in-action/globefish/marketreports/resource-detail/es/c/1650814/>
- Orhan, E. (2022). The effects of the Russia-Ukraine war on global trade. *Journal of International Trade, Logistics and Law*.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.

- Programa de la ONU para el Desarrollo (PNUD), Banco Mundial, Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA), & Instituto de Recursos Mundiales. (2023). El mundo deberá producir 70% más alimentos para 2050, prevé estudio de la ONU. *Noticias ONU*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2013/12/1288891>
- Rizky, A., & Mayasari, M. (2018). The Impact of Cash Conversion Cycle on Firm Profitability of Retail Companies. *Journal of Applied Accounting and Taxation*.
- Rodríguez, H. (2022). *Crehana*. Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/hacer-proyeccion-ingresos/>
- Sather, A. (2020). CAPM Assumptions, and its Practical Application to DCFs. Obtenido de <https://investingforbeginners.com/capm-assumptions-dcf/>
- World Bank Group. (2024). *Global economic prospects: January 2024*.
- Yagnik, K. (2023). Ratio De Cobertura Del Servicio De La Deuda. *Lions Financial*. Obtenido de <https://lions.financial/debt-service-coverage-ratio/>
- Zekuang, T. (2018). Application of Discounted Cash Flow Model Valuation – Wal-Mart. *SSRN*.

## Anexos

### Anexo 1. Composición del accionario y posesión de acciones

**Tabla 45 - Composición de accionariado**

#### Acciones con derecho a voto

Tenencia	Número de Accionistas	% Participación
Menos al 1%	4,289	16.30%
Entre el 1% y el 5%	10	24.85%
Entre el 5% y el 10%	3	31.49%
Más de 10%	2	27.36%
<b>Total</b>	<b>4,304</b>	<b>90% (*)</b>

(\*) Dado que Alicorp S.A.A. tiene sus derechos políticos y económicos suspendidos, no se ha considerado dentro de la información con derecho a voto

#### Acciones de inversión

Tenencia	Número de Accionistas	% Participación
Menos al 1%	1,542	50.15%
Entre el 1% y el 5%	12	23.53%
Entre el 5% y el 10%	2	10.85%
Más de 10%	1	15.47%
<b>Total</b>	<b>1,557</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)  
Elaboración: Propia

**Tabla 46 - Posesión de acciones**

Accionista	Saldo	%	Nacionalidad	Grupo Económico
Inversiones Piuranas S.A.	122,233,992	14.43%	Peruana	Grupo Romero
Birmingham Merchant S.A.	109,557,743	12.93%	Panameña	Grupo Romero
Alicorp S.A.A. (*)	84,719,173	10.00%	Peruana	Grupo Romero

Grupo Piurano de Inversiones S.A.	66,001,799	7.79%	Peruana	Grupo Romero
AFP Integra S.A.	63,750,703	7.52%	Peruana	Grupo Inversiones Suramericana
Prima AFP S.A.	52,290,743	6.17%	Peruana	Credicorp Ltd.
PROFUTURO AFP	33,548,793	3.96%	Peruana	The Bank of Nova Scotia
Otros accionistas	315,088,785	37.19%	Varios	-
<b>Total</b>	<b>847,191,731</b>	<b>100.00%</b>		

(\*) Las acciones de Alicorp S.A.A. tiene sus derechos políticos y económicos suspendidos, según el Art. 104 de la Ley General de Sociedades.

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)

Elaboración: Propia

## Anexo 2. Grupo económico

El Grupo Romero, es uno de los principales grupos económicos del país, con presencia en más de 20 países y varios sectores económicos: consumo masivo, agrícola, servicios empresariales, energía, industria y servicios logísticos, marítimos y portuarios, entre otros.

**Tabla 47 - Grupo Económico**

Empresa	País	Objeto
Alicorp Colombia S.A.	Colombia	Dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo.
Alicorp Ecuador S.A.	Ecuador	Dedicada a la importación, exportación, fabricación y comercialización de todo tipo de bienes de consumo y de capital.
Alicorp Holdco España S.L.	España	Dedicada a la adquisición, disfrute y administración, dirección y gestión de títulos valores y/o acciones representativas de los fondos propios de sociedades o entidades constituidas en territorio español o fuera de él.

Alicorp Inversiones S.A.	Perú	Dedicada a desarrollar toda clase de inversiones en acciones en el Perú y en el extranjero.
Alicorp Uruguay S.R.L.	Uruguay	Dedicada a la comercialización de mercaderías y materias primas
Alicorp USA LLC	USA	
Apudex SAC	Perú	Dedicada a la venta y distribución mayorista de mercadería a bodegas.
Atlantis S.A.	Uruguay	Dedicada a la industrialización y comercialización en todas sus formas, mercaderías, arrendamientos de bienes, obras y servicios.
Colcun S.A.	Uruguay	Dedicada a industrializar y comercializar mercaderías, arrendamientos de bienes, obras y servicios.
Consorcio Distribuidor Iquitos S.A.	Perú	Dedicada a la venta, reparto y distribución de toda clase de artículos o productos. Asimismo, presta servicios de contabilidad en las empresas de la Región de la Amazonía y/o de la Región Selva.
Inbalnor S.A.	Ecuador	Dedicada a la importación y comercialización al por mayor y menor de productos alimenticios, balanceados y nutricionales para consumo animal.
Industrias de Aceite S.A.	Bolivia	Dedicada a la producción de grano de soya y girasol, comercialización de aceites, tortas de soya y girasol para el sector industrial; también, ofrece aceites refinados de soya y girasol, mantecas y margarinas de alta calidad.
Intradevco Industrial S.A.	Perú	Dedicada a la fabricación o elaboración de todo tipo de productos de limpieza, desinfección, aseo personal y similares.
Masterbread S.A.	Perú	Dedicada a la formulación, producción, comercialización, distribución e importación de productos de panadería congelados, explotación de negocios de molinería, fabricación, importación,

		exportación, distribución, comercialización de productos agroindustriales y productos alimenticios de consumo humano y animal.
Prooriente S.A.	Perú	Dedicada a la venta, reparto y distribución de toda clase de artículos y productos y a la venta, reparto y distribución de aceites y grasas comestibles, café, harinas, fideos, galletas y toda clase de productos farináceos.
R. Trading S.A.	Perú	Dedicada a la comercialización, fabricación, importación y exportación de aceites y granos, productos agroindustriales, a la importación y exportación de productos agrícolas, maquinarias y herramientas e instrumentos para toda actividad agrícola, incluida la agroindustria.
Vitapro Chile S.A.	Chile	Dedicada a la producción y comercialización de alimentos para peces.
Vitapro Ecuador Cia. Ltda	Ecuador	Dedicada a la comercialización, importación, exportación, distribución, representación, fabricación, procesamiento e industrialización de productos alimenticios de consumo humano y nutricionales para consumo animal.
Vitapro Honduras S.A. de C.F.	Honduras	Dedicada a la importación, exportación, investigación, desarrollo, comercialización y distribución nacional e internacional de productos e insumos agroindustriales.
Vitapro S.A.	Perú	Dedicada a la producción, manufactura, investigación, desarrollo, comercialización, distribución nacional e internacional de alimentos balanceados para camarón, langostinos, salmónidos y otras especies marinas para la actividad acuicultora.

Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) – Grupo económico  
Elaboración: Propia

### Anexo 3. Gobierno corporativo

Mediante la siguiente tabla se muestra el grado de cumplimiento de los principios que componen el Código del Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas basado en sus cinco (5) pilares de Alicorp. Para ello se realizó un conteo de los principios que la empresa cumple:

**Tabla 48 - Reporte sobre el Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo**

Pilares	Si	No
I. Derecho de los Accionistas	10	4
II. Junta General de Accionistas	13	2
III. El Directorio y la Alta Gerencia	39	5
IV. Riesgo y cumplimiento	11	2
V. Transparencia de información	4	2
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>15</b>

Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) – Gobierno corporativo de Alicorp

Elaboración: Propia

### Anexo 4. Reconocimientos otorgados a Alicorp

**Tabla 49 – Lista de reconocimientos otorgados a Alicorp (2022-2023)**

Reconocimiento	Objetivo
Merco Responsabilidad ESG Perú 2022	Alicorp fue incluida en el ranking Merco Responsabilidad ESG 2022, dentro del top 10 de compañías más responsable social, ambiental y de buen gobierno corporativo y destacó en el 1er puesto como la compañía más responsable en el sector alimentación.
Índice S&P/BVL Perú General ESG 2023	Alicorp fue incluida entre las 14 compañías con mejor desempeño de buenas prácticas sostenibles y ubicada en la categoría Food Products – FOA en el Índice S&P/BVL Perú General ESG, el cual cumple con los criterios medioambiental, social y buen gobierno corporativo en el mercado bursátil

	local alineados a los mayores estándares de sostenibilidad sobre la base de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
Premios EMA 2023	Alicorp fue incluida entre el top 10 de los premios EMA 2023 (Compañías Más Admiradas) de PwC y G de Gestión, el cual consiste en cumplir con atributos como el compromiso con el medio ambiente, sostenibilidad, gobierno corporativo, innovación tecnológica, equidad de género e inclusión, equilibrio (trabajo y vida), gestión estratégica, manejo financiero y gestión del talento y experiencia del cliente.
CEOS más rentables 2022	El CEO de Alicorp fue premiado en el CEOS más rentables, y reconocido en el Top 5 de CEO más rentables.
Top Ejecutivas Digital 2022	La VP de Asuntos corporativos fue premia en el Ranking de Top Ejecutivas Digital, y reconocida en el Top 10 de ejecutivas que comparten contenidos de liderazgo y ciudadanía.
Compañías que transforman 2022	Alicorp fue reconocida por el Grupo RPP, USAID y FSG en función del programa “Crecemos Juntos” que lleva a cabo la compañía y que está dirigido a contribuir con la sociedad y brindar oportunidades. En ese sentido, el premio considera iniciativas de valor que transforme necesidades sociales y ambientales en oportunidades de negocio.

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)

Elaboración: Propia

## Anexo 5. Directorio y plana gerencial

El directorio de Alicorp está compuesto por los siguientes:

**Tabla 50 - Miembros del Directorio de Alicorp S.A.A. al 30 de junio del 2023**

#	Relación de directores	País	Cargo	Inicio
1	Dionisio Romero Paoletti	Perú	Presidente del Directorio	01/04/2010
2	Luis Enrique Romero Belismelis	Perú	Vicepresidente	01/04/2010
3	José Antonio Onrubia Holder	Perú	Director	01/04/2010

4	Calixto Romero Guzmán	Perú	Director	01/04/2010
5	Aristides de Macedo Murgel	Perú	Director	01/04/2010
6	Marco Aurelio Peschiera Fernández	Perú	Director	28/03/2019
7	Lieneke María Schol Calle	Perú	Director	28/03/2019
8	Luis Julián Martín Carranza Ugarte	Perú	Director	31/03/2022
9	Jorge Edmundo Humberto Zogbi Nogales	Bolivia	Director	31/03/2022

Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) – Directorio  
Elaboración: Propia

La estructura de la alta gerencia de Alicorp se encuentra conformada por 10 personas y es la siguiente:

**Tabla 51 - Miembros de la Plana Gerencial de Alicorp S.A.A. al 30 de junio del 2023**

Nro.	Nombre del representante	Cargo
1	Alfredo Pérez Gubbins	Gerente General (*)
2	Hugo Carrillo Goyoneche	Gerente General Vitapro
3	Manuel Romero Valdez	VP Corporativo de Finanzas y Transformación
4	Stefan Stern Uralde	VP Corporativo de Supply Chain
5	Patricio Jaramillo Saá	VP CMP
6	Aldo Hidalgo Mouchard	VP Comercial CMP y COE Comercial
7	Luis Estrada Rondón	VP de Alicorp Soluciones, Molienda y Materias Primas
8	Paola Ruchman Lazo	VP de Corporativo de Recursos Humanos y Chief of Staff del CEO
9	Magdalena Morales Valentín	VP de Asuntos Corporativos
10	Álvaro Rojas Miró Quesada	VP de Marketing CMP y COE Comercial
11	Javier Rota Baguer	VP de Bolivia y Negocios Internacionales

(\*) Posición ejercida hasta 31/12/23. Desde 01/03/24 el Gerente General es Alvaro Correa Malachowski.

Fuente: Sitio web Alicorp  
Elaboración: Propia

## Anexo 6. Responsabilidad social corporativa

**Tabla 52 - Elementos de la Responsabilidad Social Corporativa**

<b>Elementos de la RSC</b>	<b>Descripción</b>
(1) Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las expectativas de los grupos de interés.</li> <li>• Comprender los desafíos del entorno.</li> <li>• Fomentar el bienestar de las comunidades donde se opera a través del fortalecimiento de la cadena productiva.</li> <li>• Promover la inclusión financiera en las poblaciones menos favorecidas del Perú.</li> <li>• Fomentar el desarrollo de estudiantes y los agricultores a través de la educación y capacitación.</li> <li>• Ser ambientalmente responsable.</li> </ul>
(2) Grupo de interés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accionistas, Colaboradores,</li> <li>• Comunidad y clientes</li> </ul>
<b>(3) Acciones emprendidas</b>	
3.1 Desarrollo de comunidades	<p>Brinda apoyo a las comunidades locales a través de diferentes programas, como la donación de alimentos, el respaldo a la educación y la promoción del desarrollo económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Alimentación del Futuro:</b> Impulsar a las empresas emergentes a que tengan soluciones innovadoras en el sector alimentos y desarrollen el futuro del sector en Latinoamérica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inclusión y diversidad:</b> Enfocado en atraer, desarrollar y retener personas que en sus diferencias catalizan la innovación y creatividad.</li> <li>• <b>Beca Talento Digital:</b> Iniciativa en colaboración con la organización EsHoy con el objetivo de contribuir a que los jóvenes encuentren nuevas oportunidades de desarrollo, alimentarlas y promoverlas.</li> <li>• <b>Marcas a tu lado:</b> Facilitar acceso de 14 productos de calidad a un precio por debajo de la media del mercado peruano. Beneficiarios: más de 500 familias, 6500 trabajadores comprometidos, 14 productos.</li> <li>• <b>Wowmon:</b> Creación de comunidad digital en la cual se comparte información relevante, recomendaciones, historias reales y opiniones de experto. Beneficiarios: más de 55 mil seguidores Instagram, 11.1% de compromiso de la comunidad con la plataforma, más de 28 aliados.</li> <li>• <b>Alisoluciones:</b> Brindar herramientas, soluciones tecnológicas y asesorías para la fuerza de venta. Además, facilita la gestión de las pymes facilitando el acceso a financiamiento. Beneficiarios: 3200 clientes, 2.3 MM préstamos.</li> <li>• <b>Asistente Virtual Felipe:</b> Brindar soporte al agricultor en tiempo real con información adecuada y precisa. Beneficiarios: Agricultores.</li> </ul>
<p>3.2. <i>Ambiente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Protección del medio ambiente:</b> Comprometido con proteger el medio ambiente. La empresa ha implementado diversas medidas para reducir su impacto ambiental, como la disminución del</li> </ul>

	<p>consumo de energía, el uso de materiales reciclados y la gestión adecuada de residuos.</p>
<p>3.3 Bienestar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promoción de la salud y la nutrición:</b> Fabrica una variedad de productos alimenticios saludables y nutritivos. Además, colabora con organizaciones de salud para fomentar una buena alimentación.</li> <li>• <b>Vive Saludable:</b> Desarrollo de hábitos saludables promoviendo y facilitando su implementación a partir de cuatro pilares: Alimentación Balanceada, Actividad Física, Higiene, Sueño. Beneficiario: más de 48 mil niños y niñas.</li> <li>• <b>Apoyo en la vacunación:</b> Apoyo a distintas instituciones con el fin de promover la atención a la emergencia sanitaria por el Covid 19.</li> <li>• <b>Seguridad y Salud en el Trabajo:</b> Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional certificado en ISO 45001-2018. Política integrada de los Sistemas de Gestión que expresa el compromiso de la Compañía hacia la seguridad y salud. Beneficiarios: Toda la empresa.</li> </ul>

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)  
 Elaboración: Propia

**Gráfico 24 – Iniciativas de Alicorp por cada objetivo de desarrollo sostenible (ODS)**



	2	3	4	5	8	9	10	12	17
Alimentación del Futuro		✓	✓					✓	
Bienestar	✓	✓							
Inclusión y diversidad				✓	✓		✓		
Vive Saludable	✓	✓	✓					✓	
RevelArte		✓	✓						✓
Apoyo en la vacunación		✓					✓		✓
Beca Talento Digital						✓	✓		
Desarrollo de las comunidades					✓	✓			✓
Ambiente					✓	✓			✓
Marcas a tu lado	✓						✓	✓	
Wowmom	✓			✓					
Aísoluciones					✓	✓	✓		
Creemos Juntos	✓							✓	
Asistente Virtual Felipe					✓	✓		✓	
Gestión de Liderazgo y Escuela de Liderazgo (ELA)					✓	✓			
Seguridad y salud en el trabajo		✓			✓				

Fuente: Memoria anual Alicorp (2023)  
 Elaboración: Propia

## **Anexo 7. Cinco fuerzas de Porter**

### **a) Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada en la industria alimentaria y de consumo masivo en el Perú son altas debido a que se requiere de una infraestructura muy desarrollada tecnológica y científicamente que soporte la variedad de productos y la calidad que se requiere así como la capacidad de distribución; por ende, se requiere de un alto nivel de inversión en el personal con alto know how en obtener beneficio por economía por escala, en mercadotecnia, innovación y desarrollo de nuevos productos y marketing con la finalidad de posicionar la marca frente a los competidores.

### **b) Rivalidad entre competidores**

Los principales competidores en esta industria son empresas transnacionales que también elaboran productos de primera necesidad como: las Procter & Gamble (P&G), Unilever, Mondelez, Nestlé y Carozzi. En Bolivia; Industrias Oleaginosas S.A., Nutril y Gravetal, en Ecuador; Maggi y en Chile con Ewos, BioMar y Skretting. Es por ello, que es importante que la empresa presente un área de innovación y desarrollo, así como una gran variedad de productos con un mayor valor agregado que la diferencia de la competencia para ser reconocida. Es por ello, que se considera que la rivalidad de competidores es media.

### **c) Poder de negociación de los clientes**

Los compradores finales cuentan con bajo nivel de negociación debido a que es a quien se le aplica el costo de los insumos. Respecto a los intermediarios (Supermercados y mayoristas), tienen un mayor poder de negociación debido a su presencia en la cantidad de pedidos y su importancia como canal; ello dificulta que la empresa tenga una posición más ventajosa en términos de negociación de precio y modalidad de pago pudiendo comprometer los márgenes de ganancia. Es por ello, que se considera un poder de negociación medio.

### **d) Amenaza de productos sustitutos**

La presencia de los productos sustitutos es una constante amenaza en función del portafolio y el nivel socioeconómico en el que se enfoca la empresa; esta brecha genera nichos de mercado y ofrecer alternativas a precios menores. Por ende, es importante invertir en investigación y desarrollo y que estos cuenten con valor agregado (diferenciador y de calidad) para mantenerse frente a los sustitutos. Es por ello, que se considera la amenaza como medio.

#### **e) Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se considera bajo debido a que en este sector se cuenta con alto número de proveedores de insumos que le permite a la empresa negociar bajo los términos convenientes. Adicionalmente, mencionar que éste se encuentra alineado al tamaño y dependencia de los insumos.

Por otro lado, al ser una empresa transnacional, tiene la facilidad de contar con diversos proveedores; sin embargo, bajo estrategia, este los califica y evalúa la capacidad de producir un alto volumen de productos por lo que requiere de proveedores certificados, comprometidos y responsables que cumplan con los estándares necesarios para la distribución de una materia prima de calidad; es por ello, que tiene un manejo de proveedores organizada, capacitada, virtualizada y con la capacidad de buenos acuerdos con los proveedores teniendo posibilidades de negociar tarifas y acuerdos de pago. En ese sentido, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

## Anexo 8. Matriz VRIO

**Tabla 53 - Matriz VRIO de Alicorp**

<b>Línea de Negocio</b>	<b>Recursos</b>	<b>V</b>	<b>R</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>Ventaja Competitiva</b>
<b>Consumo Masivo y B2B</b>	Portafolio de productos diversificados	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por explotar
	Red de distribución y logística eficiente	No	No	No	Sí	Igualdad competitiva
	Estrategias de marketing efectivas	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Marcas reconocidas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Innovación continua de productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Relaciones sólidas con clientes	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Plataforma tecnológica para transacciones de clientes B2B	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Equipo de ventas capacitado y comprometido	No	No	No	Sí	Igualdad competitiva
	Adaptabilidad para satisfacer demandas cambiantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Gestión óptima de residuos	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Fortaleza financiera	No	No	No	No	Desventaja competitiva	

<b>Acuícola y Molienda</b>	Tecnología y conocimiento especializado en la producción	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Fórmulas patentadas o exclusivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Acceso a materias primas de calidad	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Red de distribución y logística eficiente	No	No	No	Sí	Igualdad competitiva
	Marca reconocida en la industria acuícola y molienda	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva por explotar
	Investigación y desarrollo continuo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Tecnología avanzada en el proceso productivo	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
	Eficiencia operativa en la producción	Sí	No	No	No	Igualdad competitiva
	Control de calidad riguroso	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
	Compromiso con prácticas de sostenibilidad	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Plataforma tecnológica para transacciones de clientes	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	

Elaboración: Propia

## Anexo 9. Matriz PEYEA

**Tabla 54 - Tabla de ponderación de la matriz PEYEA**

<b>Dimensión</b>	<b>Características</b>	<b>Sub-valor</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>
Ventaja competitiva (VC)	Innovación de productos	-1.00	-2.78	-0.11
	Reconocimiento de marca	-2.00		
	Eficiencia operativa	-5.00		
	Flexibilidad en la cadena de suministro	-6.00		
	I+D	-1.00		
	Ciclo de vida del producto	-1.00		
	Uso de plataformas digitales	-5.00		
	Preferencia del consumidor	-1.00		
	Facilidad para salir del mercado	-3.00		
Fuerza de la industria (FI)	Competencia en el mercado	2.00	2.67	0.50
	Amenaza de nuevos competidores	1.00		
	Poder de negociación con proveedores	5.00		
	Poder de negociación con clientes	2.00		
	Amenazas de productos sustitutos	3.00		
	Rivalidad entre competidores	3.00		
Fuerza financiera (FF)	Apalancamiento Financiero	2.00	3.50	0.50
	Liquidez	3.00		
	Rentabilidad	3.00		
	Eficiencia en la gestión del WK	4.00		
	Crecimiento de ingresos	5.00		
	Generación de flujo de efectivo	4.00		
Estabilidad del entorno (EE)	Volatilidad de precios de materias primas	-4.00	-3.00	0.50
	Impacto en las condiciones económicas	-4.00		
	Clima regulatorio	-2.00		
	Sensibilidad cambiaria	-4.00		

	Riesgos ambientales y sociales	-3.00		
	Dependencia de un solo mercado	-1.00		

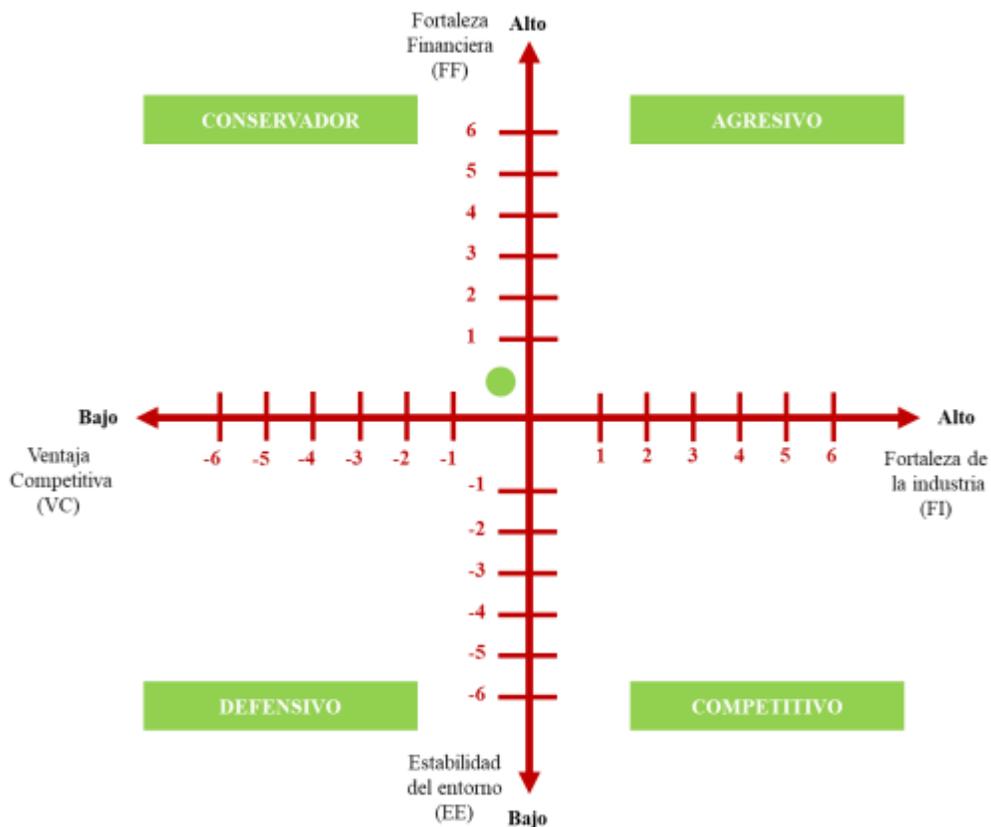
Elaboración: Propia

### Evaluación de las dimensiones

Dimensión	Horizontal (X)	Vertical (Y)
Ventaja competitiva (VC)	-2.8	0.0
Fuerza de la industria (FI)	2.7	0.0
Fuerza financiera (FF)	0.0	3.5
Estabilidad del entorno (EE)	0.0	-3.0
<b>Resultado</b>	<b>-0.11</b>	<b>0.50</b>

Elaboración: Propia

Gráfico 25 – Matriz PEYEA



Elaboración: Propia

## **Anexo 10. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

### **1. Producto Estrella**

La mayonesa Alacena ingresó al mercado peruano en el año 2000, dirigido a las amas de casa del sector ABC, con la estrategia de lanzar una mayonesa diferente a las ya existentes en el mercado, con un toque de limón, siendo este valor agregado su mayor representación en los ya cumplidos 23 años de participación. En el 2021 después de 21 años por primera vez lanzo una nueva presentación de envase representando la gran acogida que tiene año tras año y reflejando un marcado hábito de consumo en el segmento que aplica. Además de ello la marca Alacena ha desarrollado un portafolio variado con productos como mayonesa light, ketchup, mostaza en la línea de salsas frías, mientras que en las picantes ha desarrollado salsas como tarí, uchucuta, rocoto molido y crema de huancaina, continuando con línea de vinagretas como de estilo pollero y mostaza pimienta, finalizando con su línea de sabores del mundo que llevan un estilo americano con la mayonesa y el ketchup. En ese sentido, se debe continuar con mantener su valor diferenciador en sabor de manera que le siga proveyendo el estatus de consumo.

### **2. Producto Vaca**

Bolívar es la marca icónica de detergentes de Alicorp, manteniendo una posición estable y constante, generando rentabilidad manteniendo su volumen de ventas en el promedio esperado y en muchas ocasiones superándolo en el segmento al cual va dirigido; por otro lado, Patito es el líder del mercado económico de detergentes superando con creces las expectativas del producto.

### **3. Producto Perro**

El jabón de tocador tuvo un crecimiento medio debido a la pandemia del COVID-19; sin embargo, años posteriores se ha observado una gran desaceleración, además del ingreso de nuevos competidores, donde el jabón de tocador Aval no lidera el mercado y su

participación fluctúa entre el 2do y 3er lugar. Al respecto, no se cuenta con un plan de recuperación y no genera ganancias a pesar de pertenecer a la categoría más solicitada en los últimos años.

#### **4. Producto Incógnita**

Debido a la necesidad de la mujer peruana de productos premium para el cuidado del cabello a un coste promedio, Alicorp decide incursionar en este mercado con Amarás, ofreciendo diversidad de productos como serums y cremas post shampoo, en los 3 primeros meses de su lanzamiento se ha visto reflejados resultados muy prometedores, compitiendo con marcas de mejor posicionamiento y años en el mercado.

## Anexo 11. Análisis de FODA cruzado

Estrategia ofensiva o de crecimiento (Fortaleza y Oportunidades):

Tabla 55 - Análisis Fortaleza y Oportunidades – Estrategias Ofensiva

Factores internos		Factores externos		Estrategias (FO)	
Fortalezas (F)		Oportunidades (O)		Ofensiva o de crecimiento	
F1	Posicionamiento como compañía líder a nivel nacional.	O1	Biodiversidad de climas que facilita la producción y elaboración de sus productos.	F4 O6	Inversión en la creación de nuevos productos dirigidos a segmentos de clientes poco o no explotados.
F2	Alta participación en la canasta familiar.	O2	Tratado de libre comercio (TLC) con países de Europa, Asia, India, China y USA y Japón.	F3 F6 O8	Inversión y adquisición de compañías alineadas al rubro para su expansión internacional.
F3	Vinculación y respaldo del grupo económico Romero.	O3	Crecimiento constante de la actividad de restaurantes.	F3 F7 O4	Mejorar la eficiencia en la producción para incrementar la capacidad productiva de la planta.
F4	Amplitud de mercado y posicionamiento de las marcas.	O4	Incremento del consumidor per cápita de productos de consumo masivo.	F5 O2	Generar promoción y ventas de productos de consumo masivo.
F5	Capacidad de ingresar a nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos y líneas.	O5	Industria integrada y concentrada: alto poder de negociación.	F10 O7	Generación de campañas y actividades de ayuda social y concientización de buenas prácticas alimenticias.

F6	Capacidad de crear y adquirir nuevas compañías.	O6	Desaceleración de la economía afecta a competidores con productos sustitutos.	F10 O7	Inversión y desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyan con la sostenibilidad.
F7	Compañía con buena infraestructura de fabricación y distribución.	O7	Buena posición sanitaria en el Perú.		
F8	Constante gestión del riesgo de materias primas mediante la eficiencia operativa (volumen, cobertura, inventarios, otros) y evaluación de coberturas.	O8	Internacionalización.		
F9	Precios competitivos de sus productos en el mercado nacional e internacional.				
F10	Gestión de Sostenibilidad crea un medioambiente saludable, seguro y productivo, fortaleciendo lazos con la sociedad.				
F11	Gran experiencia en el mercado.				

Elaboración: Propia

**Estrategia defensiva (Fortaleza y Amenazas):**

**Tabla 56 - Análisis Fortaleza y Amenaza – Estrategias Defensiva**

Factores internos		Factores externos		Estrategias (FA)	
Fortalezas (F)		Amenazas (A)		Defensiva	
F1	Posicionamiento como compañía líder a nivel nacional.	A1	Riesgo ambiental en países donde tiene presencia la compañía.	F1 F4 A1	Monitoreo constante de anomalías que afecten la producción de los insumos para posterior elaboración de los productos.
F2	Alta participación en la canasta familiar.	A2	Riesgo político en países donde tiene presencia la compañía.	F1 F4 A2	Monitoreo constante de los impactos en las regiones debido a factores políticos.
F3	Vinculación y respaldo del grupo económico Romero.	A3	Riesgo económico en países donde tiene presencia la compañía.	F1 F4 A6	Monitoreo constante del mapa de alerta de vías afecten la distribución de los productos.
F4	Amplitud de mercado y posicionamiento de las marcas.	A4	Cambios demográficos y culturales afectan el nivel de la demanda.	F1 F4 A6	Adquisición de seguro de transporte nacional.
F5	Capacidad de ingresar a nuevos mercados, lanzamiento de nuevos productos y líneas.	A5	Desempleo e informalidad afectan los hábitos de consumo, priorizando productos más económicos.	F1 F4 A6 A12	Adquirir cobertura de robo / hurto.
F6	Capacidad de crear y adquirir nuevas compañías.	A6	Marchas y protestas que llevan a bloqueo de carreteras.	F2 A5	Diversificación de productos en líneas más económicas.

F7	Compañía con buena infraestructura de fabricación y distribución.	A7	Alza de precios globales en los insumos agrícolas y otros.	F3 A10	Investigación y monitoreo de tecnologías innovadoras para la mayor eficiencia en la producción de los productos.
F8	Constante gestión del riesgo de materias primas mediante la eficiencia operativa (volumen, cobertura, inventarios, otros) y evaluación de coberturas.	A8	Exposición a la fluctuación del Tipo de Cambio.	F4 A11	Inversión en la creación de línea de productos saludables.
F9	Precios competitivos de sus productos en el mercado nacional e internacional.	A9	Exposición a la fluctuación del costo de barril del petróleo que impacta en el costo del combustible.	F7 A1 A6	Adquirir cobertura de lucro cesante.
F10	Gestión de Sostenibilidad crea un medioambiente saludable, seguro y productivo, fortaleciendo lazos con la sociedad.	A10	Avances tecnológicos y científicos que requieren ser adquiridos y adoptados conllevando a una alta inversión.	F8 A7	Monitoreo de precios de los materias primas dependientes y mejora en el desarrollo e implementación de estrategias de abastecimiento.
F11	Amplia experiencia en el mercado.	A11	Ingreso de nuevos competidores con productos sustitutos a base de materia prima orgánica.	F9 A3	Mantener los precios competitivos y la calidad de los productos para aumentar la demanda.
		A12	Robo y Asaltos.	F11 A4	Realizar estudios continuos para la conservación de los terrenos agrícolas, dado que los cambios demográficos pueden alterar la capacidad de producción.

A13 Exposición de precios aduaneros.

Elaboración: Propia

**Estrategia de reorientación o refuerzo (Debilidades y Oportunidades):**

**Tabla 57 - Análisis Debilidades y Oportunidades – Estrategias de Reorientación**

Factores internos		Factores externos		Estrategias (DO)	
Debilidades (D)		Oportunidades (O)		De reorientación o refuerzo	
D1	No tiene fuerte posicionamiento en el mercado internacional (Colombia, Ecuador, Bolivia y Uruguay).	O1	Biodiversidad de climas que facilita la producción y elaboración de sus productos.	D1 O4 O8	Realizar marketing para dar a conocer la calidad de los productos que ofrece la compañía.
D2	Dependencia de la capacidad adquisitiva de los clientes.	O2	Tratado de libre comercio (TLC) con países de Europa, Asia, India, China y USA y Japón.	D2 O5 O6	Fortalecer las líneas de productos de bajo costo
D3	Nivel de endeudamiento financiero alto (CAPEX Molienda y Acuicultura)	O3	Crecimiento constante de la actividad de restaurantes	D3 O3	Fortalecer y aumentar acuerdos comerciales con restaurantes dependientes de consumo de maíz, soya y productores o criaderos de especies acuáticas.

D4	Alta dependencia de materias primas importadas como el maíz, soya y otros subproductos necesarios para la fabricación de sus productos de la industria molinera.	O4	Incremento del consumidor per cápita de productos de consumo masivo.	D4 O1	Investigación y búsqueda de proveedores con el fin de abastecer los insumos que actualmente se importan y que contribuyan con la gestión sostenible.
		O5	Industria integrada y concentrada: alto poder de negociación.	D4 O2	Fortalecimiento contractual con actuales proveedores basándose en el TLC.
		O6	Desaceleración de la economía afecta a competidores con productos sustitutos.		
		O7	Buena posición sanitaria en el Perú.		
		O8	Internacionalización		

Elaboración: Propia

### Estrategia de supervivencia o retiro (Debilidades y Amenazas):

**Tabla 58 - Análisis Debilidades y Amenazas – Estrategias de Supervivencia**

Factores internos		Factores externos		Estrategias (DA)	
Debilidades (D)		Amenazas (A)		Supervivencia o retiro	
D1	No tiene fuerte posicionamiento en el mercado internacional (Colombia, Ecuador, Bolivia y Uruguay).	A1	Riesgo ambiental en países donde tiene presencia la compañía.	D2 A5	Promoción y venta agresiva de líneas de productos de bajo costo.

D2	Dependencia de la capacidad adquisitiva de los clientes.	A2	Riesgo político en países donde tiene presencia la compañía.	D3 A2	Realizar reuniones con directores de la compañía para llevar a cabo planes de crecimiento para el desarrollo de la compañía.
D3	Nivel de endeudamiento financiero alto (CAPEX Molienda y Acuicultura)	A3	Riesgo económico en países donde tiene presencia la compañía.	D4 A2 A6	Adquisición de seguro de transporte de importación y exportación (o carga)
D4	Alta dependencia de materias primas importadas como el maíz, soya y otros subproductos necesarios para la fabricación de sus productos de la industria molinera.	A4	Cambios demográficos y culturales afectan el nivel de la demanda.	D4 A13	Crear un convenio con el estado para la reducción en costos en insumos importados, respecto a los precios aduaneros.
		A5	Desempleo e informalidad afectan los hábitos de consumo, priorizando productos más económicos.		
		A6	Marchas y protestas que llevan a bloqueo de carreteras		
		A7	Alza de precios globales en los insumos agrícolas y otros.		
		A8	Exposición a la fluctuación del Tipo de Cambio		
		A9	Exposición a la fluctuación del costo de barril del petróleo que impacta en el costo del combustible.		

A10	Avances tecnológicos y científicos que requieren ser adquiridos y adoptados conllevando a una alta inversión.
A11	Ingreso de nuevos competidores con productos sustitutos a base de materia prima orgánica.
A12	Robo y Asaltos
A13	Exposición de precios aduaneros

Elaboración: Propia

Anexo 12. Análisis de Riesgos

Tabla 59 - Matriz de Riesgos de Alicorp

Origen	#	Descripción	Causa	Consecuencia	Eval. R. Inherente	Eval.R. Residual
<b>Riesgo Operacional</b>	<b>R01</b>	Posibilidad de pérdida económica por falta de idoneidad del producto debido a errores en la producción afectando estándares en beneficio y bienestar del consumidor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fallas o errores en los sistemas de producción</li> <li>2. Uso de insumos inadecuados o no vigentes</li> <li>3. Falta de uso de implementados de salubridad</li> </ol>	Posibles multas por parte de INDECOPI.	<b>Alto</b> (2-5)	<b>Bajo</b> (2-1)
<b>Riesgo Reputacional</b>	<b>R02</b>	Posibles multas por parte de INDECOPI.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incumplimiento a los valores corporativos y la política de prevención del hostigamiento sexual</li> <li>2. Falta de capacitación en el tema de hostigamiento sexual en el ámbito laboral para la prevención e identificación del hecho.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Afectación y desprestigio de la marca Alicorp.</li> <li>b. Posibles multas de SUNAFIL o Ministerio del Trabajo.</li> <li>c. Posibles investigaciones de carácter penal.</li> </ol>	<b>Medio</b> (2-4)	<b>Bajo</b> (2-1)

<b>Riesgo Ambiental</b>	<b>R03</b>	Posibilidad de pérdida por atentar contra la protección ambiental	No cumplir las normas sobre manejo, almacenamiento, tratamiento, recolección, transporte y/o disposición final de residuos.	Multa o amonestación de la OEFA	<b>Alto</b> (2-5)	<b>Bajo</b> (2-1)
<b>Riesgo Crédito</b>	<b>R04</b>	Posibilidad de pérdida económica por incumplimiento de pagos de la venta generada al crédito	1. Falta de liquidez clientes 2. Carácter del cliente 3. Factores externos al cliente	1. Reducción del flujo de caja 2. Incremento de las provisiones	<b>Medio</b> (3-3)	<b>Bajo</b> (2-2)
<b>Riesgo de Mercado</b>	<b>R05</b>	Posibilidad de pérdida económica por variaciones de precio en factores de riesgo como tipo de cambio, precio de commodities y tasa de interés.	1. Variación de tipo de cambio 2. Variación de precio de commodities 3. Variación de tasa de interés.	1. Reducción del flujo de caja. a) Incremento en costos b) Reducción en ventas (Molienda) c) Reducción de por pérdidas cambiarias d) Aumento (Reducción) del gasto (ingreso) financiero	<b>Extremo</b> (4-5)	<b>Medio</b> (4-2)
<b>Riesgo de Liquidez</b>	<b>R06</b>	Posibilidad de no cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo como deuda financiera y	1. Restricción de acceso a crédito por niveles altos de endeudamiento.	1. Financiamiento a un mayor costo financiero. 2. Mayor ciclo de conversión de efectivo	<b>Bajo</b> (2-3)	<b>Bajo</b> (2-3)

		gasto corriente (capital de trabajo)	2. Evaluación negativa del riesgo de la empresa. 3. Incapacidad de generación de caja			
--	--	--------------------------------------	--	--	--	--

Elaboración: Propia

## Anexo 13. Regresiones para la estimación de demanda y precio

**Tabla 60 – Resultados de la regresión del Volumen – Consumo Masivo Perú**

Dependent Variable: LOG(Q\_CMP)

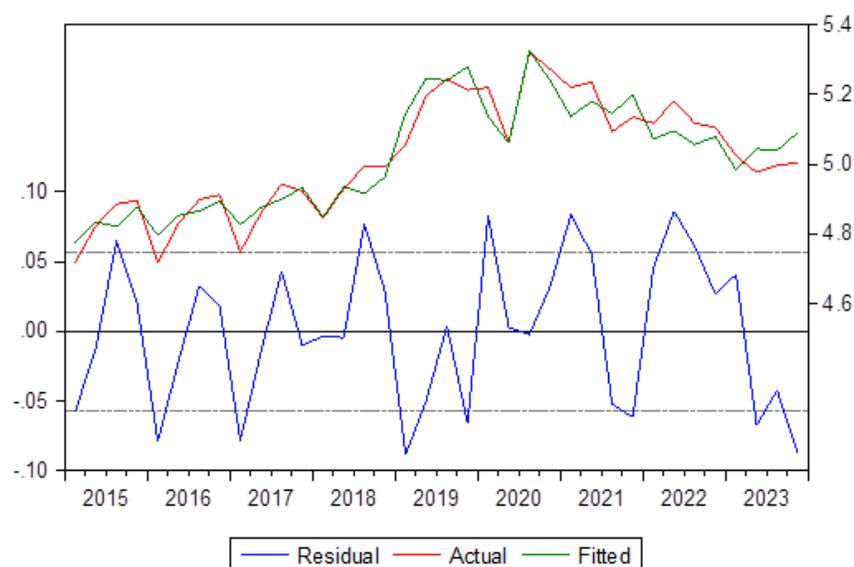
Method: Least Squares

Sample: 2015Q1 2023Q4

Included observations: 36

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-1.634423	1.806827	-0.904582	0.3727
LOG(PBI_PERU_N)	0.996422	0.163991	6.076093	0.0000
LOG(P_CMP)	-0.612729	0.091905	-6.666962	0.0000
D_IDVCO	0.259474	0.024800	10.46280	0.0000
D_COVID	0.195505	0.055134	3.545993	0.0013
R-squared	0.894756	Mean dependent var		5.019886
Adjusted R-squared	0.881176	S.D. dependent var		0.164949
S.E. of regression	0.056859	Akaike info criterion		-2.768231
Sum squared resid	0.100222	Schwarz criterion		-2.548298
Log likelihood	54.82816	Hannan-Quinn criter.		-2.691469
F-statistic	65.88840	Durbin-Watson stat		1.518838
Prob(F-statistic)	0.000000			

**Gráfico 26 – Análisis de residuos de la regresión del Volumen – Consumo Masivo Perú**



**Tabla 61 - Resultados de la regresión del Precio – Consumo Masivo Perú**

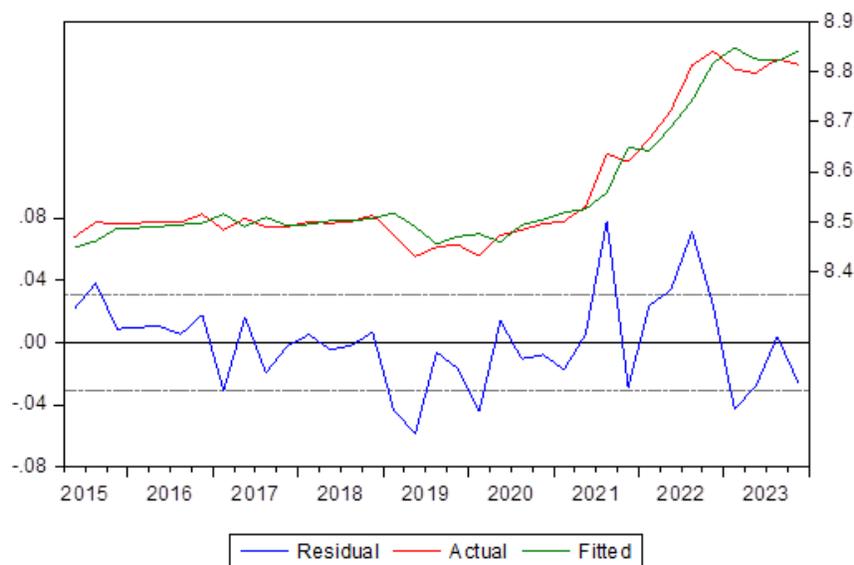
Dependent Variable: LOG(P\_CMP)  
 Method: Least Squares  
 Sample (adjusted): 2015Q2 2023Q4  
 Included observations: 35 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.577813	0.478012	1.208784	0.2356
LOG(IPC_ALIMENTOS_ENERGIA)	0.285737	0.123470	2.314216	0.0272
LOG(P_CMP(-1))	0.782445	0.110590	7.075160	0.0000

R-squared	0.949249	Mean dependent var	8.563413
Adjusted R-squared	0.946077	S.D. dependent var	0.131946
S.E. of regression	0.030640	Akaike info criterion	-4.051229
Sum squared resid	0.030041	Schwarz criterion	-3.917913
Log likelihood	73.89651	Hannan-Quinn criter.	-4.005208
F-statistic	299.2642	Durbin-Watson stat	1.609884
Prob(F-statistic)	0.000000		

**Gráfico 27 - Análisis de residuos de la regresión del Precio – Consumo Masivo Perú**



**Tabla 62 - Resultados de la regresión del Volumen – B2B**

Dependent Variable: LOG(Q\_B2B)

Method: Least Squares

Sample: 2015Q1 2023Q4

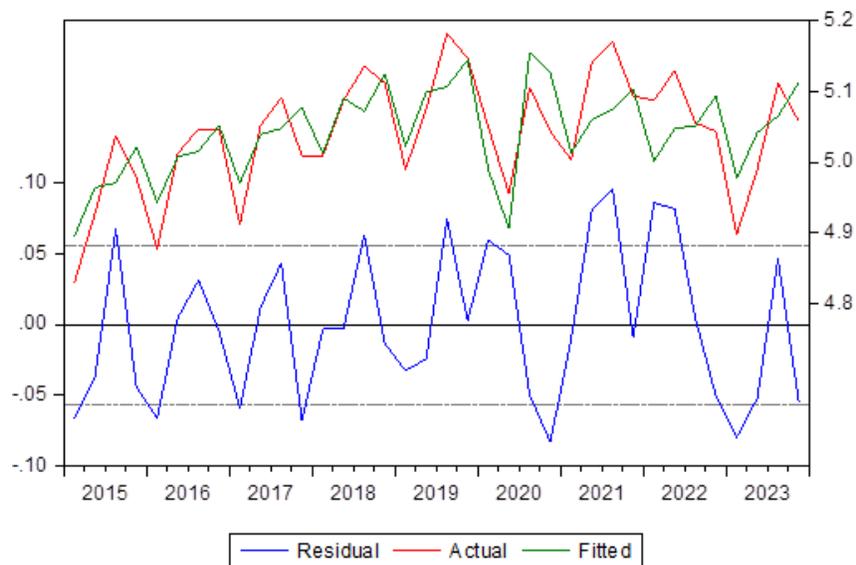
Included observations: 36

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-5.502663	1.584398	-3.473030	0.0015
LOG(PBI_PERU_N)	1.000056	0.151263	6.611366	0.0000
LOG(P_B2B)	-0.157001	0.053518	-2.933611	0.0061
D_COVID	0.142095	0.047422	2.996362	0.0052

R-squared	0.582695	Mean dependent var	5.041751
Adjusted R-squared	0.543572	S.D. dependent var	0.083275
S.E. of regression	0.056260	Akaike info criterion	-2.813217
Sum squared resid	0.101287	Schwarz criterion	-2.637271
Log likelihood	54.63791	Hannan-Quinn criter.	-2.751807
F-statistic	14.89415	Durbin-Watson stat	1.593053
Prob(F-statistic)	0.000003		

**Gráfico 28 - Análisis de residuos de la regresión del Volumen – B2B**

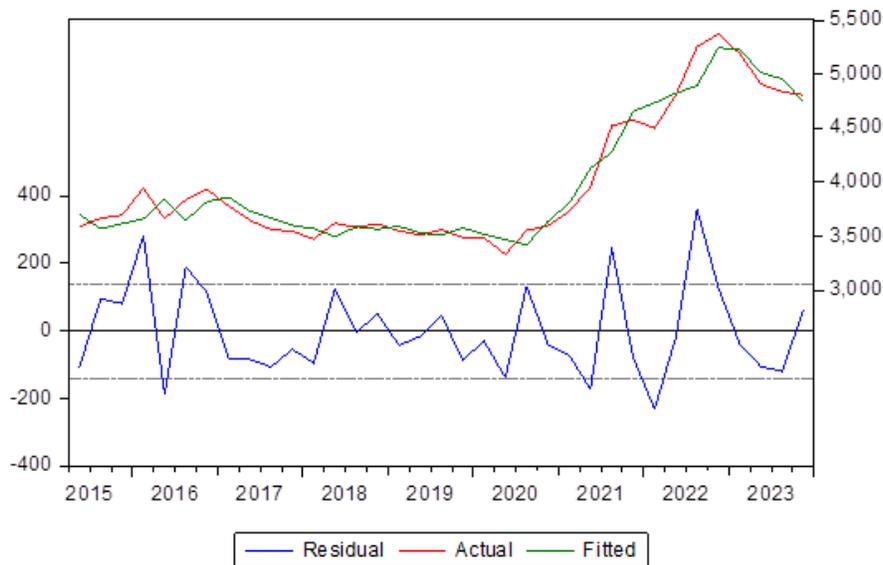


**Tabla 63 - Resultados de la regresión del Precio – Acuicultura**

Dependent Variable: P\_ACUICULTURA  
 Method: Least Squares  
 Sample (adjusted): 2015Q2 2023Q4  
 Included observations: 35 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	675.9471	195.6674	3.454572	0.0016
PX_ACEITE_SOYA	0.491905	0.095504	5.150622	0.0000
P_ACUICULTURA(-1)	0.719417	0.064599	11.13658	0.0000
R-squared	0.949373	Mean dependent var		3991.647
Adjusted R-squared	0.946209	S.D. dependent var		604.1517
S.E. of regression	140.1200	Akaike info criterion		12.80469
Sum squared resid	628276.0	Schwarz criterion		12.93801
Log likelihood	-221.0821	Hannan-Quinn criter.		12.85071
F-statistic	300.0388	Durbin-Watson stat		2.119411
Prob(F-statistic)	0.000000			

**Gráfico 29 - Análisis de residuos de la regresión del Precio – Acuicultura**

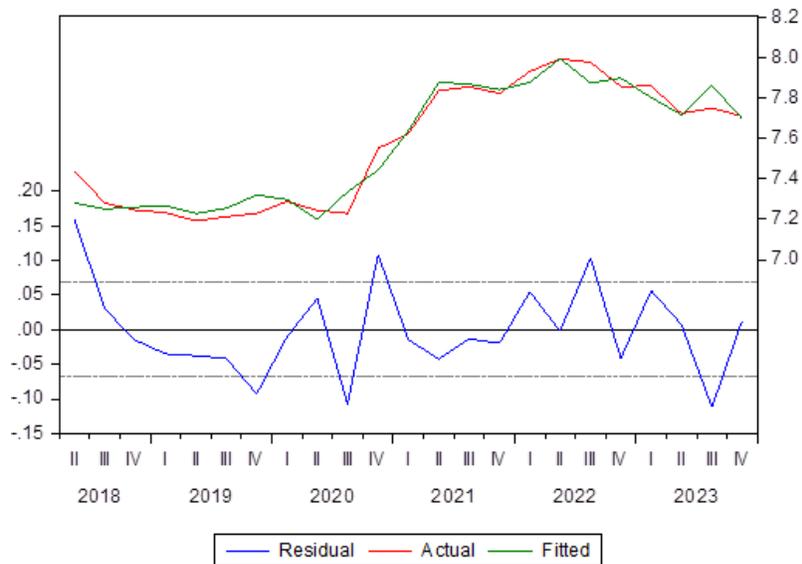


**Tabla 64 - Resultados de la regresión del Precio – Molienda**

Dependent Variable: LOG(P\_MOLIENDA)  
 Method: Least Squares  
 Sample (adjusted): 2018Q2 2023Q4  
 Included observations: 23 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	2.825200	0.238756	11.83301	0.0000
LOG(PX_ACEITE_SOYA)	0.687348	0.034535	19.90309	0.0000
R-squared	0.949656	Mean dependent var		7.568712
Adjusted R-squared	0.947259	S.D. dependent var		0.297560
S.E. of regression	0.068336	Akaike info criterion		-2.445821
Sum squared resid	0.098066	Schwarz criterion		-2.347082
Log likelihood	30.12694	Hannan-Quinn criter.		-2.420988
F-statistic	396.1330	Durbin-Watson stat		2.040181
Prob(F-statistic)	0.000000			

**Gráfico 30 - Análisis de residuos de la regresión del Precio – Molienda**



## Anexo 14. Proyecciones de las principales variables macroeconómicas

Variable	Fuente	Fecha	2024	2025	2026	2027	2028
Perú - Crecimiento PIB	BBVA	Mar-24	2.70%	2.90%	2.60%	2.60%	2.60%
	BCRP	Mar-24	3.00%	3.00%			
	Bloomberg (BBG)	Abr-24	2.30%	2.60%	2.90%		
	Scotiabank (SBP)	Abr-24	2.70%	2.50%			
	<b>Supuesto (BBVA)</b>		<b>2.70%</b>	<b>2.90%</b>	<b>2.60%</b>	<b>2.60%</b>	<b>2.60%</b>
Perú - Crecimiento Consumo	BBVA	Mar-24	2.40%	3.10%			
	BCRP	Mar-24	2.70%	2.80%			
	<b>Supuesto (BBVA)</b>		<b>2.40%</b>	<b>3.10%</b>	<b>3.10%</b>	<b>3.10%</b>	<b>3.10%</b>
Perú - Inflación	BBVA	Mar-24	2.60%	2.40%			
	BCRP	Mar-24	2.20%	2.00%			
	Bloomberg (BBG)	Abr-24	2.60%	2.50%	2.40%		
	Scotiabank (SBP)	Abr-24	2.40%	2.30%			
	<b>Supuesto (SBP)</b>		<b>2.40%</b>	<b>2.30%</b>	<b>2.30%</b>	<b>2.30%</b>	<b>2.30%</b>
Tipo de cambio USDPEN	BBVA	Mar-24	3.90	3.75			
	BCRP	Mar-24	3.75	3.73			
	Bloomberg (BBG)	Abr-24	3.75	3.73	3.82		
	Scotiabank (SBP)	Abr-24	3.75	3.75			
	<b>Supuesto (SBP)</b>		<b>3.75</b>	<b>3.75</b>	<b>3.75</b>	<b>3.75</b>	<b>3.75</b>
USA - Inflación	BBVA	Mar-24	2.50%	2.40%			
	Bloomberg (BBG)	Abr-24	2.90%	2.40%			
	Scotiabank	Abr-24	2.90%	2.30%			
	<b>Supuesto (BBG)</b>		<b>2.90%</b>	<b>2.40%</b>	<b>2.40%</b>	<b>2.40%</b>	<b>2.40%</b>
Soybeans (c/bush)	Bloomberg (Median)	Abr-24	1,200	1,310	1,348	1,360	1,372
	<b>Supuesto (BBG)</b>		<b>1,200</b>	<b>1,310</b>	<b>1,348</b>	<b>1,360</b>	<b>1,372</b>

Fuente: BBVA, Scotiabank, BCRP, Bloomberg

Elaboración: Propia