



**allicor<sup>®</sup> corp**

**Reporte Anual 2018**



**allicorp**

*Documento elaborado para fines informativos.*

# Sumario

# Misión

Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad.

# Visión

Ser líderes en los mercados en los que competimos.

# Carta a nuestros accionistas





Estimados accionistas:

El 2018 fue un año transformacional y retador para Alicorp; no obstante, se alcanzaron los objetivos propuestos relacionados con crecimiento, rentabilidad y generación de valor al accionista. La estrategia de expansión inorgánica fue un hito clave en la transformación de Alicorp. Durante el 2018, se realizaron las adquisiciones de Fino y SAO —empresas líderes en los negocios de Consumo Masivo y Molienda en Bolivia—, que permitieron ampliar y consolidar las operaciones en la región Andina y generar ventaja competitiva al estar verticalmente integradas con el negocio de Molienda.

**En complemento, en enero del 2019, se realizó la adquisición de Intradevco, compañía líder en el mercado peruano.**

La adquisición de Intradevco nos permitirá consolidar la plataforma de productos de Cuidado del Hogar en la región Andina e ingresar a nuevas plataformas como Cuidado Personal. Estas tres transacciones están altamente alineadas con la estrategia de Alicorp: i) expansión regional, con especial foco en la región Andina, replicando el modelo de negocio en Perú; ii) el ingreso a plataformas de alto valor y retorno, como es el caso de Cuidado del Hogar y Cuidado Personal. Es importante resaltar que estas tres adquisiciones tienen un valor conjunto cercano a los USD1,000 millones.

Adicionalmente, resulta valioso destacar que nuestras cifras financieras anuales incluyen ajustes contables no monetarios relacionados con la adquisición de Fino y SAO, y con el ajuste por inflación de los estados financieros de nuestras subsidiarias en Argentina, debido a que, a partir del 1 de julio del 2018, este país fue considerado como una economía hiperinflacionaria.

El ajuste contable no monetario relacionado con la adquisición de Fino y SAO modificó hacia arriba el valor de los inventarios de las operaciones en Bolivia para llegar a su valor razonable, incrementando el costo de ventas. En contrapartida, el Goodwill resultante de la adquisición fue reducido en el mismo monto. En tanto, el ajuste por inflación de los estados financieros de nuestras subsidiarias en Argentina resultó en un impacto positivo a nivel de utilidad neta. El efecto del ajuste a nivel operativo fue neutro; sin embargo, de acuerdo con las normas contables, una pérdida se debe reflejar antes del EBITDA y una utilidad debajo del EBITDA.

Habiendo mencionado la inclusión de ajustes contables, quisiera destacar los siguientes hitos financieros:

- Un incremento en las Ventas Consolidadas de 19.3%, incluyendo las operaciones de Fino y SAO en Bolivia; las ventas alcanzaron los S/8,289 millones.
- Un incremento de 18.3% en el EBITDA, excluyendo los ajustes contables mencionados anteriormente, alcanzando los S/1,069 millones. El Margen EBITDA fue de 12.8%.
- Un incremento de 27.7% en la utilidad neta, excluyendo los ajustes contables mencionados anteriormente, alcanzando los S/584 millones. Con ello, el Margen Neto se incrementó en 0,5 puntos porcentuales, pasando de 6.5% en el 2017 a 7.0% en el 2018.
- Un incremento en la deuda financiera de la compañía, reflejado por el aumento del ratio Deuda Neta sobre EBITDA: de 2.05 veces

a diciembre del 2018 a 3.56 veces a febrero del 2019. Este incremento fue consecuencia de la adquisición de Fino, SAO e Intradevco.

Estos resultados son respaldados por la estrategia de Alicorp, que se apalanca en sus tres pilares estratégicos: i) lograr un crecimiento sostenido en los mercados donde compete; ii) vivir una cultura de eficiencias; iii) desarrollar el talento humano a través de la organización.

Quiero comentar brevemente el comportamiento de los mercados en los que participamos y los principales hitos de nuestras unidades de negocio:

En el Perú, nuestro principal mercado, el crecimiento económico estuvo impulsado por la recuperación del consumo privado y la confianza del sector empresarial, a pesar de la incertidumbre política generada por el caso Lava Jato. En el lado internacional, la contracción de los mercados en Argentina —a consecuencia de los efectos de la política económica aplicada— y la incertidumbre política en Brasil —debido a la expectativa de los resultados de las elecciones— generó desaceleración en el consumo privado e incertidumbre en los consumidores.

## El sólido crecimiento de Bolivia se debió principalmente al incremento de la demanda y el precio de los metales.

En tanto, en Ecuador el moderado crecimiento fue resultado del incremento del precio internacional del petróleo, parcialmente contrarrestado por los ajustes fiscales aplicados. Finalmente, las plataformas de Alimento Balanceado para Camarones en Ecuador y para Peces en Chile mostraron un sólido ritmo de crecimiento durante el año.

**Nuestras participaciones de mercado han crecido en 15 de las 19 categorías en las que tenemos presencia.**

Comentando los principales hitos de cada una de las unidades de negocio, puedo señalar:

- Las ventas del negocio de Consumo Masivo Perú se incrementaron en 8.5%. Este crecimiento se debió principalmente a una mayor contribución de ventas de i) Conservas, categoría respaldada por el posicionamiento de la marca Primor; ii) Detergentes (+8.6%), Salsas (+13.4%) y Aceites Domésticos (+4.7%). Nuestras participaciones de mercado han crecido en 15 de las 19 categorías en las que tenemos presencia. Esto se logró gracias a nuestra estrategia de posicionamiento de megamarcas, el lanzamiento y relanzamiento de nuevos productos, el fortalecimiento de los canales de distribución y la gestión en el punto de venta.
- En el negocio de Consumo Masivo Internacional, en Argentina el volumen se incrementó en 3.8%, mientras que las ventas expresadas en soles disminuyeron en 28.0%, como consecuencia de i) la devaluación del peso argentino contra el sol peruano; ii) la reestructuración y optimización de nuestra operación. En pesos argentinos, las ventas se incrementaron en 13.7%. Excluyendo los ajustes contables no monetarios, las ventas expresadas en soles disminuyeron en 18.7%, mientras que en pesos argentinos aumentaron en 32.4%. En Brasil, el volumen y las ventas expresadas en soles se redujeron en 2.0% y 16.7%, respectivamente. Esta caída ha sido, sobre todo, resultado de la mayor competencia, dado que el consumo ha mostrado una tendencia hacia los segmentos económicos. En reales brasileños, las ventas decrecieron en 5.4%. Finalmente, las ventas en Bolivia ascendieron a S/358 millones, consolidando las operaciones de Fino, SAO y exportación desde Perú.
- El negocio de B2B reportó un aumento en ventas de 5.5%, sustentado en un crecimiento de volumen de 4.7%. Las ventas de la plataforma de

Gastronomía crecieron 5.3%, impulsadas por el incremento de nuestra base de clientes y la expansión de nuestro portafolio fuera de Lima. Las ventas de la plataforma de Grandes Industrias crecieron 12.8%, impulsadas, en especial, por una mayor venta de Harinas Industriales. Finalmente, las ventas de la plataforma de Panificación aumentaron en 2.7%.

- El negocio de Acuicultura aumentó sus ventas, expresadas en soles, en 18.9%, impulsadas por las ventas de Alimento Balanceado para Camarones, que se incrementaron en 27.8%, debido a una mayor participación de mercado, sobre todo en Honduras. Mientras, la venta de Alimento Balanceado para Peces creció en 4.2%, principalmente por la expansión del mercado. En dólares americanos, las ventas del negocio de Acuicultura aumentaron en 17.9%.

También es importante mencionar que nuestra gestión empresarial continúa siendo reconocida cada año:

- Somos parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) por undécimo año consecutivo. La empresa fue reconocida por la BVL debido a su trayectoria y compromiso con el buen gobierno corporativo, por lo que incluye a la compañía dentro de un grupo selecto de diez empresas que componen el Índice de Buen Gobierno Corporativo para el período 2018 (2018 IBGC).
- Obtuvimos el primer lugar del ranking Latin American Executive Team 2018, en el segmento de empresas MidCap, en la categoría Alimentos y Bebidas, en una encuesta llevada a cabo por la revista INSTITUTIONAL INVESTOR. Alfredo Pérez Gubbins (CEO) y

Pedro Malo (CFO) lograron el primer lugar en sus categorías, mientras que el programa Relación con el Inversor de Alicorp quedó en segundo lugar.

- Fuimos premiados por las innovaciones y liderazgo en marketing de nuestras marcas con siete Premios Effie en diferentes categorías: i) Oro y Plata por Primor en Extensión de Línea y Alimentos, respectivamente; ii) Oro por Cereales Life en Nuevas Marcas; iii) Oro por Bolívar en Productos y Extensión de Línea; iv) Bronce por Lavaggi y Blanca Flor en Éxito Sostenido y Media Idea, respectivamente.
- Fuimos incluidos por el Boston Consulting Group en el reporte THE 2018 GLOBAL CHALLENGER como una de las 100 mejores empresas de mercados emergentes. Este reconocimiento fue logrado gracias a nuestra innovación digital y sólidos resultados financieros.
- Fuimos reconocidos por Merco Perú con el primer lugar en el ranking de Responsabilidad y Gobierno Corporativo en el sector Alimentación, y quinto lugar en el ranking general.

Finalmente, quiero agradecer a nuestros más de 7,000 colaboradores, a nuestros clientes y a nuestros accionistas, por su confianza y respaldo constante.

Atentamente,

**DIONISIO ROMERO PAOLETTI**  
**Presidente del Directorio**

# Mensaje de nuestro CEO





**Durante el 2018 fortalecimos nuestros negocios y marcas, guiados por una clara visión de entregar lo mejor a la sociedad.**

## 2018: Crecimiento e integración como Un Solo Alicorp

**Continuamos llevando nuestras marcas a nuevos territorios, mientras seguimos innovando e integrando nuestro conocimiento y cultura con el objetivo de generar valor y bienestar.**

El 2018 fue un año de desafíos, aprendizajes y logros que trajeron consigo un crecimiento importante para Alicorp. Cada paso dado nos ha llevado a ser una empresa reconocida, tanto por el alcance de nuestras operaciones y presencia internacional como por nuestra capacidad de retornos constantemente y lograr resultados extraordinarios.

Nos preparamos para el futuro, adaptándonos a los cambios y las exigencias de los mercados donde participamos, apalancándonos siempre en nuestros tres pilares: crecimiento, eficiencia y gente. Nuestra historia es un testimonio del instinto transformacional y vocación por la innovación que llevamos en nuestro ADN. Eso es lo que esperan de nosotros accionistas, clientes, consumidores, colaboradores y la sociedad.



En nuestro negocio de Consumo Masivo Perú, nuestras megamarcas superaron desafíos y consiguieron resultados impresionantes. Un ejemplo es nuestra marca de atún Primor, que en solo un año logró convertirse en la preferida de los consumidores peruanos. También destacaron nuestras categorías de salsas, detergentes, aceites y cereales, en las que, además, tuvimos lanzamientos destacados que se detallarán más adelante en este reporte.

En el ámbito internacional, concretamos las adquisiciones de Fino y SAO, compañías reconocidas en el negocio de aceites en Bolivia, que nos están permitiendo consolidar una oferta de valor más potente. Por un lado, ampliamos nuestro portafolio y contamos con una red de distribución más robusta; por el otro, integramos

un nuevo negocio, la molienda, que nos fortalece y genera mayores posibilidades de desarrollo.

Nuestras operaciones en los otros países de la región también registraron sólidos avances. En Argentina, nuestro negocio logró crecer en volumen pese a que el mercado siguió contrayéndose. En el caso de Brasil, encontramos muchas oportunidades que esperamos concretar en el 2019; por ello, enviamos a un equipo de profesionales que contribuirá a expandir nuestra cultura y replicar las mismas prácticas de éxito bajo la idea integradora de Un Solo Alicorp.

Nuestro negocio B2B, Alicorp Soluciones, también logró hitos durante el año al superar su meta EBITDA y consolidar sus marcas en los rubros de Gastronomía y Venta a Industrias y Panificación.

Por su parte, Vitapro, nuestro negocio de alimentos para el sector acuícola, logró un crecimiento destacado en ventas a través de sus operaciones en Ecuador y Chile, a las que se sumó una planta de producción de alimento balanceado para camarones recién inaugurada en Honduras.

Vale mencionar que, con el objetivo de ingresar a nuevas categorías como Cuidado Personal y consolidar la plataforma de Cuidado del Hogar, en enero del 2019 adquirimos Intradevco, empresa con marcas reconocidas en el mercado peruano y la región Andina.

Estos resultados demuestran que avanzamos, a paso seguro, hacia nuestra consolidación como una compañía relevante a nivel global.

También es necesario subrayar los hitos financieros, así como los reconocimientos logrados por nuestra empresa, que han sido compartidos por nuestro Presidente del Directorio al inicio del reporte. Son logros que nos enorgullecen, pero sobre todo definen con más claridad el camino que debemos seguir y la pasión con que realizamos nuestras tareas. Esa misma pasión que se revela en nuestros colaboradores y que nos hace vislumbrar un futuro lleno de expectativas.

### UN EQUIPO COMPROMETIDO

Otra de las buenas noticias del año que pasó fue la mejora de nuestro ratio de eficiencia: logramos reducir costos en toda la empresa, particularmente en manufactura y distribución, optimizando el consumo de energía mediante un mejor empleo de nuestros equipos. Estas eficiencias nos permiten continuar invirtiendo en innovación y tecnología para asegurar a nuestros consumidores y clientes experiencias extraordinarias.

Con el objetivo de consolidar nuestra reputación y seguir garantizando la sostenibilidad del negocio, a inicios del 2018 creamos la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos. A través de esta área buscamos generar valor compartido a nivel económico, ambiental y social, mientras continuamos construyendo relaciones éticas y transparentes con nuestros grupos de interés para seguir fortaleciendo la reputación de Alicorp.

Avanzar implica crecer y transformarnos. Por ello, también robustecimos la organización mediante la creación de la Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Transformación Digital, que comenzó a

operar en el 2019 y con la que impulsaremos nuestras capacidades de uso de analítica avanzada y nuevas tecnologías, con foco en la creación de valor a mediano y largo plazo. Además, creamos la Vicepresidencia de Consumo Masivo Internacional para liderar las operaciones en Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Chile y Uruguay.

Al hacer este recuento rápido sobre algunos de los hitos del 2018, debo destacar a nuestra gente. En Alicorp, prestamos especial atención a la relación con nuestros colaboradores; ellos son una parte fundamental de nuestros logros y quienes dan vida a cada iniciativa y la concretan. En la empresa, estamos comprometidos con brindarles oportunidades de desarrollo y las mejores condiciones para que continúen liderando con pasión, alcanzando los resultados con la calidad esperada y el éxito de siempre.

Este compromiso se reflejó en nuestro índice de salud organizacional, que nos ubica dentro del 10% de empresas con mejores resultados a nivel mundial, destacando en un universo de más de 1,700 compañías que trabajan con la misma metodología.

Asimismo, continuamos implementando diversos programas dirigidos a la formación de nuestros colaboradores. En el 2018 establecimos la importancia de desarrollar dos habilitadores en nuestros equipos: la innovación y la digitalización, que ya comienzan a convertirse en elementos transversales en la organización.

**Creamos el Comité de Sostenibilidad, en el que participan todas las áreas de la empresa para definir nuevos compromisos y responder a los retos que se presentan, de modo que podamos asegurar un negocio rentable y sostenible.**

Además, lanzamos nuestra Escuela de Liderazgo Alicorp, que en su primera etapa alcanzó a los líderes de nuestra compañía y, progresivamente, llegará a más gente. Esta escuela es un espacio creado para contribuir con el desarrollo de las principales competencias de liderazgo que buscamos en nuestros colaboradores, de manera que puedan asumir con éxito los desafíos del mañana.

Cada uno de estos pasos dados nos ha llenado de satisfacción y ha sido motivo de reconocimiento por parte de diversas instituciones en el 2018. No solo nos han distinguido por la importancia de nuestras marcas, sino también por nuestro desempeño financiero y compromiso con la sociedad.

Por último, desde hace más de un año iniciamos un proceso muy interesante y enriquecedor como equipo, en el que nos propusimos hacer un alto y detenernos a reflexionar juntos sobre nuestro presente y nuestro futuro, pero también sobre nuestra historia. Soñar en grande sobre el mañana, definir aquello que queremos dejar atrás, pero también pensar en aquello que no queremos cambiar, qué es lo más permanente, qué es lo que nos enorgullece y nos une.

Juntos encontramos nuestro camino hacia adelante. Y en el 2018, descubrimos que este camino empieza con la palabra Alimentar. Porque alimentar no es solo dar de comer. Alimentar es inspirar. Es mejorar. Es compartir lo bueno. Es hacer crecer. Alimentamos el impulso de ser mejores. Alimentamos los sueños de cada día. Alimentamos el crecimiento de cada país donde estamos y la mejor calidad



**Nuestros negocios abarcan múltiples facetas, pero los resultados que obtenemos en cada uno de ellos tienen un origen común: el liderazgo de nuestra gente.**

de vida de nuestros colaboradores, clientes y consumidores. Alimentamos un mundo de progreso, de manos limpias, de gente brillante, de familias satisfechas con ganas de más.

Somos Alicorp y nuestro propósito es grande:  
**Alimentamos un mañana mejor.**

**ALFREDO PÉREZ GUBBINS**  
CEO de Alicorp



## Nuestro Comité de Gerencia

**1 STEFAN STERN**  
VP de Alicorp Soluciones

**2 LUIS ESTRADA**  
VP de Molienda y Materias Primas

**3 MALENA MORALES**  
VP de Asuntos Corporativos

**4 JAIME BUTRICH**  
VP Corporativo de Supply Chain

**5 HUGO CARRILLO**  
VP de Vitapro

**6 JUAN MOREYRA**  
VP Corporativo de Finanzas

**7 ALFREDO PÉREZ GUBBINS**  
CEO Alicorp

**8 PATRICIO JARAMILLO**  
VP de Consumo Masivo Perú

**9 PAOLA RUCHMAN**  
VP Corporativo de Recursos Humanos  
y CoE Innovación

**10 JOSÉ ANTONIO CABRERA**  
VP de Consumo Masivo Internacional

**11 PEDRO MALO**  
VP Corporativo de Estrategia  
y Transformación Digital

A low-angle photograph of a modern, multi-story office building with a glass facade. The building is set against a clear blue sky. At the top of the building, there is a large red sign with the company name 'allicorp' in white lowercase letters. The 'a' in 'allicorp' has a green leaf-like graphic above it. To the right of the building, there is a red speech bubble containing white text.

**allicorp**

**Reseña  
de nuestra  
historia**

# Una historia que seguimos escribiendo

Repasar nuestra trayectoria significa hacer un recorrido por alianzas y operaciones estratégicas que definieron el desarrollo de Alicorp y que, hoy, nos motivan a continuar dando lo mejor.

1956 fue un año de transición para el Perú. El Ochenio de Odría llegó a su fin y Manuel Prado Ugarteche iniciaba su segundo periodo como Presidente de la República, en unas elecciones que marcaron el inicio del voto femenino.

Ese mismo año comenzamos a operar en el puerto del Callao, como Industrias Anderson, Clayton & Co. Entonces, el corazón de nuestro negocio se encontraba en la fabricación de aceites y grasas comestibles.

En 1971, decidimos potenciar nuestro negocio de fabricación de aceites. Esta renovación también conllevó un cambio de nombre: pasamos a llamarnos Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA).

En las siguientes décadas supimos sortear los estragos de un mercado golpeado por la inflación y el terrorismo.



Hemos persistido en el tiempo gracias al empuje de nuestra gente.

En los noventa, el panorama empezó a mejorar, al punto de que incursionamos en otros negocios, formulando una nueva visión de la empresa.

1995 fue un año decisivo: nos fusionamos con el Consorcio Distribuidor S.A., empresa centrada en la comercialización de productos de consumo masivo, y con La Fabril S.A., entonces el fabricante de alimentos más importante del Perú.

Empezamos a ampliar nuestras categorías de negocio, reforzando nuestra capacidad para enfrentar los cambios del mercado. Esta etapa se consolidó con nuestro ingreso en los segmentos de Harinas, Fideos y Cereales, gracias a la adquisición de Nicolini Hermanos S.A. y Compañía Molinera del Perú S.A.

Empezamos a ampliar nuestras categorías de negocio, reforzando nuestra capacidad para enfrentar los cambios.



Año a año, hemos mejorado nuestra capacidad de producción y abastecimiento.

## Tras esta última unificación, el 17 de febrero de 1997 pasamos a llamarnos oficialmente Alicorp.

Con este nombre, buscamos destacar los esfuerzos de la empresa por ofrecer productos alimenticios de calidad. Hacia mediados de 1998, comenzamos a gestar nuestra transformación comercial, con una marcada orientación hacia la generación de valor y de bienestar para nuestros consumidores.

Los 2000 serían testigo de nuestra presencia en los rubros de Alimentos (con el lanzamiento de Mayonesa AlaCena) y Cuidado del Hogar (con la creación de detergente Bolívar y las adquisiciones de marcas como Marsella).

El negocio de Nutrición Animal también creció: se amplió Nicovita Peletizado y se implementó el primer Centro de Experimentación Acuícola en la región Tumbes.

Además, concretamos nuestra expansión internacional: en el 2005 llegamos a Ecuador y, en el 2008, a Argentina.

Durante la presente década hemos seguido llegando a nuevos mercados, como el brasileño y el chileno. En tanto, con nuestro ingreso al mercado boliviano a través de Fino y SAO, nos afianzamos como una de las principales empresas de consumo masivo de la región Andina.

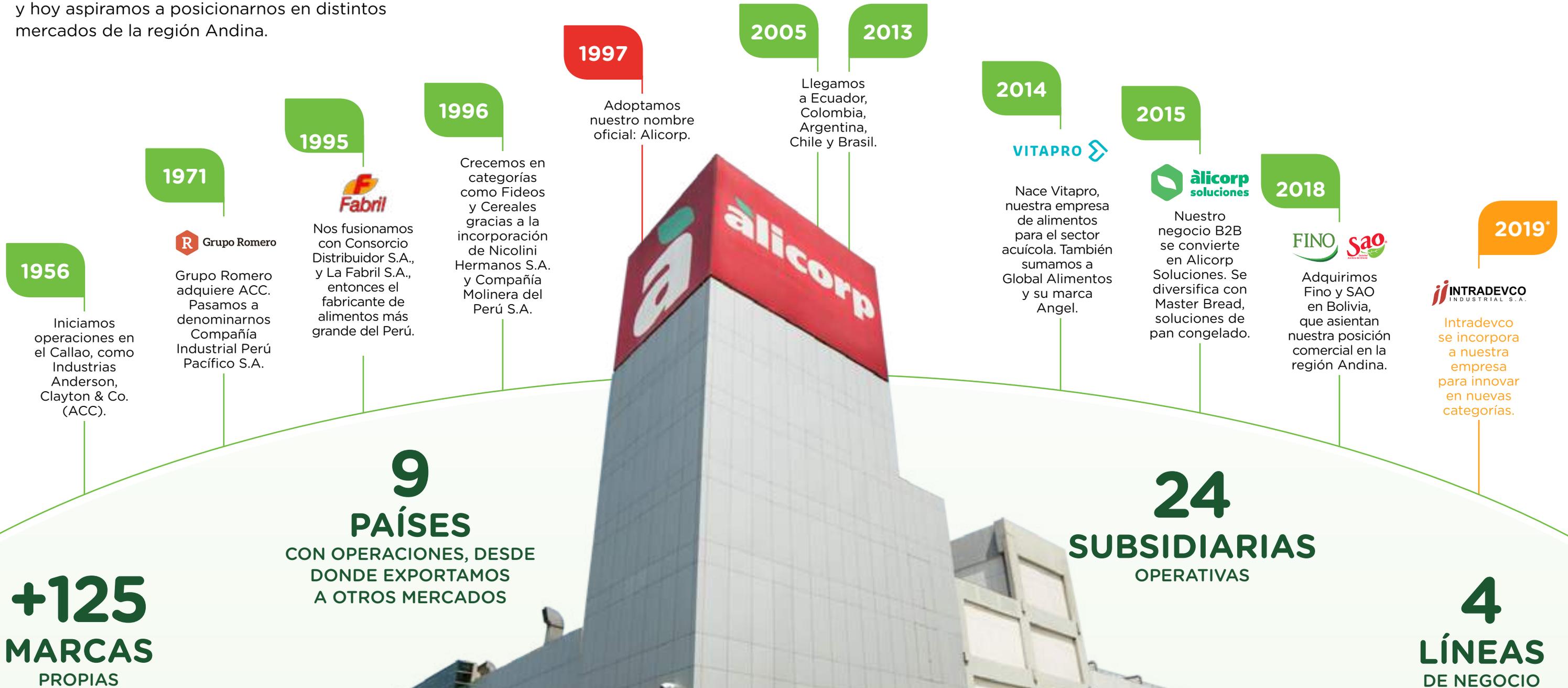
Han pasado 63 años, y nuestra historia continúa escribiéndose con cada nuevo producto, cada estrategia, cada innovación, cada persona y compañía a la que hemos aportado bienestar.

Somos Alicorp y nuestro propósito es **alimentar un mañana mejor.**

En 1997  
comenzamos a  
llamarnos Alicorp  
y, al siguiente  
año, empezamos  
a gestar nuestra  
transformación,  
con una marcada  
orientación hacia  
la generación  
de valor y de  
bienestar.

# Más de 60 años haciendo historia

Empezamos como una compañía de aceite y jabones; nos expandimos al rubro de Alimentos; y hoy aspiramos a posicionarnos en distintos mercados de la región Andina.



\* Este reporte fue elaborado en el 2019.

# Reconocimientos que nos comprometen

Estas son algunas de las distinciones logradas por Alicorp en el 2018.

Top

Somos la empresa que más mejoró en Buen Gobierno Corporativo, según el estudio La Voz del Mercado, elaborado por EY y la Bolsa de Valores de Lima.

1°

Primer lugar en el ranking Latin America Executive Team entre las empresas de alimentos y bebidas del segmento MidCap, elaborado por la revista INSTITUTIONAL INVESTOR.

1°

Somos la compañía de alimentos con mejor reputación corporativa, según el ranking Merco Empresas.

Top 20

Bolívar fue incluida en el "BrandZ Top 20 Perú", que reconoce a las marcas de mayor valor a nivel nacional.

1°

Somos la empresa de alimentos más atractiva para trabajar en el Perú, de acuerdo con el ranking Merco Talento. Nos ubicamos en el top 5 a nivel general de empresas.

1°

Somos la empresa de alimentos con mejor desempeño en responsabilidad social y gobierno corporativo en el Perú, según el ranking Merco Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo. Nos ubicamos en el top 5 a nivel general de empresas.

Top 100

Somos una de las mejores empresas de mercados emergentes del mundo, según THE 2018 GLOBAL CHALLENGER, elaborado por The Boston Consulting Group. También fuimos incluidos en su lista "100 multilatinas".

EMA

Por siete años consecutivos estamos presentes en la lista de Empresas Más Admiradas (EMA), destacando en las categorías Estrategia Comercial y Reputación.

7

Ganamos siete premios Effie por las campañas Primor, Cereales Life, Bolívar, Lavaggi y Blanca Flor.

**Un mismo  
camino**



# Integrándonos con un propósito

**2018 fue un año especial para la compañía. Crecimos y lo hicimos de la manera correcta: juntos hacia un mismo camino.**

Tenemos más de sesenta años de historia. En todo este tiempo actuamos con objetivos claros, guiados por el deseo de sembrar bienestar en las personas, familias, compañías y la sociedad.

Nuestro actuar en el día a día va de la mano de una cultura de trabajo responsable y de un compromiso sostenido que busca lograr el propósito de la empresa: Alimentar un mañana mejor. Para cumplir nuestros objetivos, resulta clave seguir renovando nuestra forma de crecer: pensar, gestionar y liderar de forma articulada. Como Un Solo Alicorp.

Hablamos de integrarnos, cultivando una única manera de ser; de remar en el mismo sentido; de replicar las experiencias y buenas prácticas en todas nuestras operaciones; de forjar un vínculo sólido y colaborativo. Así nos hacemos más fuertes.



# USD407

**MILLONES FUE LA INVERSIÓN  
REALIZADA EN LAS ADQUISICIONES  
EN BOLIVIA.**

Definir y expresar nuestro propósito responde, precisamente, a la necesidad de reafirmar quiénes somos y quiénes queremos ser frente a un mundo que cambia a gran velocidad. Nos hace pensar en aquello que ha de evolucionar, y también en la esencia que nos define y que se mantendrá en el tiempo. El valor de nuestras acciones, por qué hacemos lo que hacemos, qué nos diferencia y otros aspectos de nuestra identidad se resumen en esta búsqueda de Alimentar un mañana mejor. Nos recuerda el significado de Alicorp.

Porque alimentar es dar de comer, pero también inspirar, compartir lo bueno, hacer crecer. Alimentamos el crecimiento de cada país donde estamos y mejoramos la calidad de vida de nuestros colaboradores, proveedores, inversionistas, consumidores y comunidades.

Este es el norte que seguimos y la razón que nos motiva a mejorar cada acción que llevamos a cabo, en línea con nuestros valores y principios.

Pero también está en nuestro ADN aspirar siempre a más, con el objetivo de continuar aportando mayor bienestar a más personas y seguir evolucionando.



## Bolivia: significado y desafíos

En perspectiva, el año 2018 fue especial. Nuestra expansión en el mercado boliviano, concretando la transacción conjunta más grande de nuestra historia hasta ese momento, es prueba de que estamos preparados para asumir retos mayores.



Margarina Regia, una de las marcas reconocidas de Fino.

Se designó un comité ad-hoc independiente que evaluó los términos y condiciones de la operación en Bolivia. Así logramos que las transacciones fueran reconocidas por sus altos estándares de claridad y transparencia por parte de inversionistas y reguladores competentes.

“Contar con Fino y SAO nos está permitiendo consolidar una oferta de valor más potente para nuestros negocios”.

— Alfredo Pérez Gubbins, CEO

Se trató de operaciones que manejamos de forma estratégica y que nos permitieron sumar a Alicorp dos reconocidas compañías de Bolivia: Industria de Aceites S.A. (Fino) y Sociedad Aceitera del Oriente S.R.L. (SAO).

Si bien ya estábamos presentes en territorio boliviano — con marcas como Don Vittorio, Bolívar y Plusbelle—, con la incorporación de estas dos compañías se generan mayores posibilidades de negocio.

Ambas adquisiciones fueron razón de orgullo y, a la vez, de enorme exigencia, al preocuparnos —como lo hacemos siempre— de garantizar la total transparencia de las operaciones, manteniendo el máximo respeto por las prácticas de buen gobierno corporativo.

## Un solo modo de actuar

Las operaciones en Bolivia nos brindaron oportunidades para llevar la cultura Alicorp a los nuevos colaboradores.

Así nació la Oficina de Integración<sup>1</sup>, que en el 2018 tuvo un propósito central: liderar y promover los procesos de integración de nuestras adquisiciones. De esta forma, esta oficina busca garantizar una inserción balanceada y exitosa a nuestra cultura de gestión en todas las geografías donde estamos presentes.



Somos un solo Alicorp y gestionamos nuestras operaciones bajo los mismos lineamientos. Por eso, el reto en Bolivia fue lograr la integración cultural de los equipos de Alicorp, Fino y SAO.

¿Cómo llevamos este objetivo a la práctica? Partimos de un diagnóstico minucioso sobre los pilares y la gestión de ambas compañías —incluyendo los aspectos que ya tenían en común con Alicorp— para, luego, definir las acciones y los puntos sobre los que debíamos enfocarnos.

**Trabajando en conjunto, como Un Solo Alicorp, logramos sinergias que permitieron un proceso de integración rápido y exitoso.**

El trabajo de la Oficina de Integración se basa en cinco pilares: planeamiento, gestión de sinergias, plan de cultura, estructura y comunicación interna y externa.

<sup>1</sup> La Oficina de Integración (IMO, por sus siglas en inglés) fue creada como Gerencia en el 2019.

## Negocios con un enfoque de sostenibilidad

En Alicorp trabajamos guiados por tres directrices de sostenibilidad: salud y nutrición, desarrollo de la cadena de valor y cuidado del medio ambiente.

En salud y nutrición, promovemos hábitos y estilos de vida saludables en nuestros consumidores, colaboradores y la sociedad. Por ello, estamos siempre atentos a las necesidades de nuestros consumidores y las nuevas tendencias de consumo.

Como resultado, desde el 2014 venimos adaptando nuestras formulaciones y presentaciones para ofrecer un portafolio acorde a las expectativas actuales de consumo. A ello se suma que, a principios del 2015, nos comprometimos a reducir en 10% el azúcar y el sodio en nuestros principales productos. Nos pusimos como meta el 2021. Sin embargo, logramos reducciones de 16.5% en azúcar y 10% en sodio, dos años antes del plazo fijado.

También brindamos información clara y detallada sobre la composición de nuestros productos. El contenido declarado en nuestros empaques tiene como referencia tanto la legislación peruana como las regulaciones internacionales del CODEX Alimentarius y de la Food and Drug Administration (FDA). Asimismo, nuestro trabajo cumple con rigurosos estándares de calidad.



“Nuestra estrategia de sostenibilidad es parte de nuestra esencia. El valor de una organización depende tanto de sus resultados económicos como de la manera en que contribuye a la sociedad”.

— Malena Morales,  
Vicepresidente de Asuntos  
Corporativos

Por eso, seguimos y cumplimos las exigencias de los ISO más importantes: 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), 14001 (Sistema de Gestión Ambiental) y, próximamente, 45001 (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo).

## Aportar a la sociedad también requiere poner al alcance de las personas los mejores productos y servicios.

Cuidamos al detalle cada una de las etapas de nuestro proceso, desde la selección de los insumos hasta la entrega del producto final. Nuestro propósito de Alimentar un mañana mejor significa también desarrollar y potenciar nuestra cadena de valor.

Así desarrollamos, desde el 2010, nuestro **Programa de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ)\***, cuyo objetivo es incrementar la empleabilidad de jóvenes que, por diversos motivos, no pueden acceder a educación superior técnica y, por ende, no logran insertarse al sector laboral formal.

Las capacitaciones se brindan tanto en las plantas de Alicorp como en las aulas del instituto Senati, socio estratégico en este programa. Desde su inicio, **más de 700 jóvenes se han graduado\*** como operadores en Industrias Alimentarias.



En cuanto a nuestro compromiso con el cuidado del ambiente, nos enfocamos en la gestión adecuada del agua, la disminución de emisiones y el consumo eficiente de energía y materiales de empaque. Estamos orgullosos de comprobar que, año a año, logramos eficiencias en el uso de estos recursos.

Todo esto indica que seguimos cambiando para responder, con firmeza, a las exigencias y expectativas que tenemos como empresa, respetando y cuidando nuestro entorno.

Contamos con nuestra **Guía de Compromisos Éticos\***, que nos brinda las pautas básicas para forjar nuestra relación con accionistas, clientes, consumidores y otros grupos de interés. Además, contribuye a asegurar que contamos con talento comprometido con las buenas prácticas.

*\*Haz clic para abrir más información.*



## Generación de vínculos

**Alimentar un mañana mejor** también nos desafía a generar mayores oportunidades de progreso para las comunidades donde operamos. Por eso, nuestras marcas son marcas con propósito. ¿Qué significa? Que además de la propuesta de valor comercial, mantienen un vínculo activo y participativo con la sociedad, que tiene como foco contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas.

Otra megamarca con sensibilidad fue Bolívar, que, a través de su campaña '**Unidos contra el friaje**', ayudó a combatir los estragos de las bajas temperaturas en distintas zonas del Perú. La mecánica fue sencilla: por la compra de nuestro detergente en cualquiera de sus

En el 2018 Don Vittorio unió fuerzas con Banco de Alimentos Perú (BAP) y Tottus para promover la campaña 'Producto solidario', que benefició a más de 50,000 personas de sectores desfavorecidos con la donación de alimentos. Con esta acción se entregó más de medio millón de raciones de alimentos que llegaron a las instituciones que son parte de la red del BAP.

presentaciones, nos comprometimos a donar una manta a Soluciones Empresariales contra la Pobreza y Ayuda en Acción, dos instituciones sin fines de lucro que se encargaron de hacerlas llegar a quienes más lo necesitaban. De esta manera, llevamos abrigo a cerca de 15,000 personas.

Además, por medio de nuestra alianza con la ONG Viva Valores, promovemos hábitos saludables en niños y adolescentes de 38 escuelas en San Juan de Lurigancho y el Callao, a través de nuestro **programa Vive Saludable**\*. En el 2018 creamos talleres de capacitación en liderazgo y generación de espacios saludables para 30 directores y 413 docentes. Asimismo, involucramos a 2,216 padres de familia en el desarrollo de hábitos sanos para sus hijos.

**11,207**  
NIÑOS FUERON  
BENEFICIADOS CON  
LA PROMOCIÓN  
DE HÁBITOS  
SALUDABLES.

*\*Haz clic para abrir más información.*



Promovemos la sostenibilidad entre las nuevas generaciones.

Estas acciones confirman nuestro compromiso de generar valor y bienestar en la sociedad. Un compromiso que se demuestra con la participación activa de nuestros trabajadores, que se suman desde distintos frentes para apoyar estas iniciativas y, a la vez, promover nuevas formas de colaboración desde el voluntariado.

Prueba de ello es el concurso 'Crea bienestar', creado en el 2018 y que motivó a nuestros colaboradores a presentar propuestas para nuevas campañas de voluntariado. Como resultado, escogimos a

GRACIAS A BOLÍVAR,  
ayudamos a miles de  
peruanos a combatir  
el friaje.



tres ganadores, que tuvieron como propósito central la alimentación saludable entre personas de todas las edades, desde niños en edad escolar hasta adultos mayores. Las campañas fueron:

- **Kantaya Creciendo Saludables:** capacitación dirigida a niños sobre alimentación saludable e implementación de minihuertos.
- **Pintando Sonrisas:** evento de integración y de fomento de alimentación saludable para los residentes del asilo Hogar de Ancianos, ubicado en el Callao.
- **Cerrito Libertad:** campaña informativa y odontológica sobre alimentación e higiene dirigida a niños y padres de familia en San Juan de Lurigancho.

En el 2018,  
llevamos a cabo  
tres iniciativas  
de voluntariado  
en el Perú, que  
tuvieron como  
objetivo central  
promover la  
alimentación  
saludable.

“Nuestra operación está guiada por el compromiso de asegurar el uso adecuado de los recursos y minimizar el impacto en el medio ambiente, sin descuidar la eficiencia de nuestros procesos”.

— Jaime Butrich,  
Vicepresidente Corporativo de Supply Chain

## Comprometidos con el cuidado ambiental

En el 2018, gracias a la excelente disposición y la colaboración de nuestra gente, logramos buenos resultados en tres ámbitos: consumo de energía, gestión de empaques y gestión de residuos.

En la gestión energética, implementamos iluminación inteligente en diversas plantas e hicimos modificaciones en el sistema de climatización; por su parte, nuestros colaboradores se preocuparon por hacer un uso más eficiente de los equipos de producción, lo que derivó en un ahorro significativo de tiempo y energía.



Entre el 2010 y el 2018, incrementamos nuestra eficiencia operativa al reducir en 26% el consumo de energía por cada tonelada producida.

.....  
Buscamos optimizar el uso de materiales en nuestras plantas.

# 53%

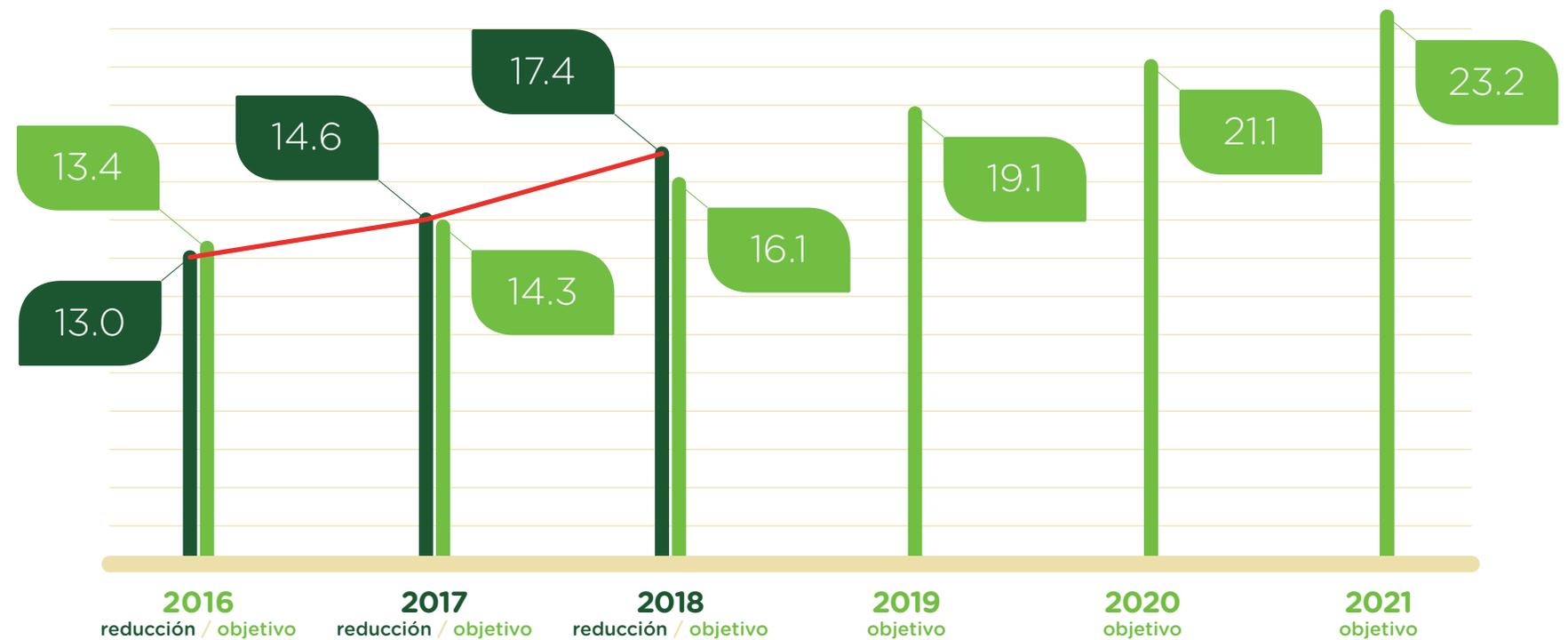
DE NUESTROS DESECHOS FUERON RECICLADOS DE FORMA EXITOSA EN EL AÑO.

Por su parte, la gestión de empaques consiste en un trabajo conjunto con nuestros proveedores, con el fin de rediseñar envases y embalajes. Se sustenta en cuatro pilares: medición, gestión, reducción y reciclaje.

Durante el 2018, Alicorp recicló el 53% de sus residuos, lo que equivale a 9,883.71 toneladas de plástico, cartón y madera, entre otros materiales. Adicionalmente, logramos reciclar 9,776 unidades de cilindros en desuso, tambores de cartón, entre otros.

Por último, nuestra gestión de residuos nos permite contar con una estrategia para administrar, con criterios 100% sostenibles, los desechos en planta, siempre asegurando una disposición final adecuada.

REDUCCIÓN DE MATERIALES (%)





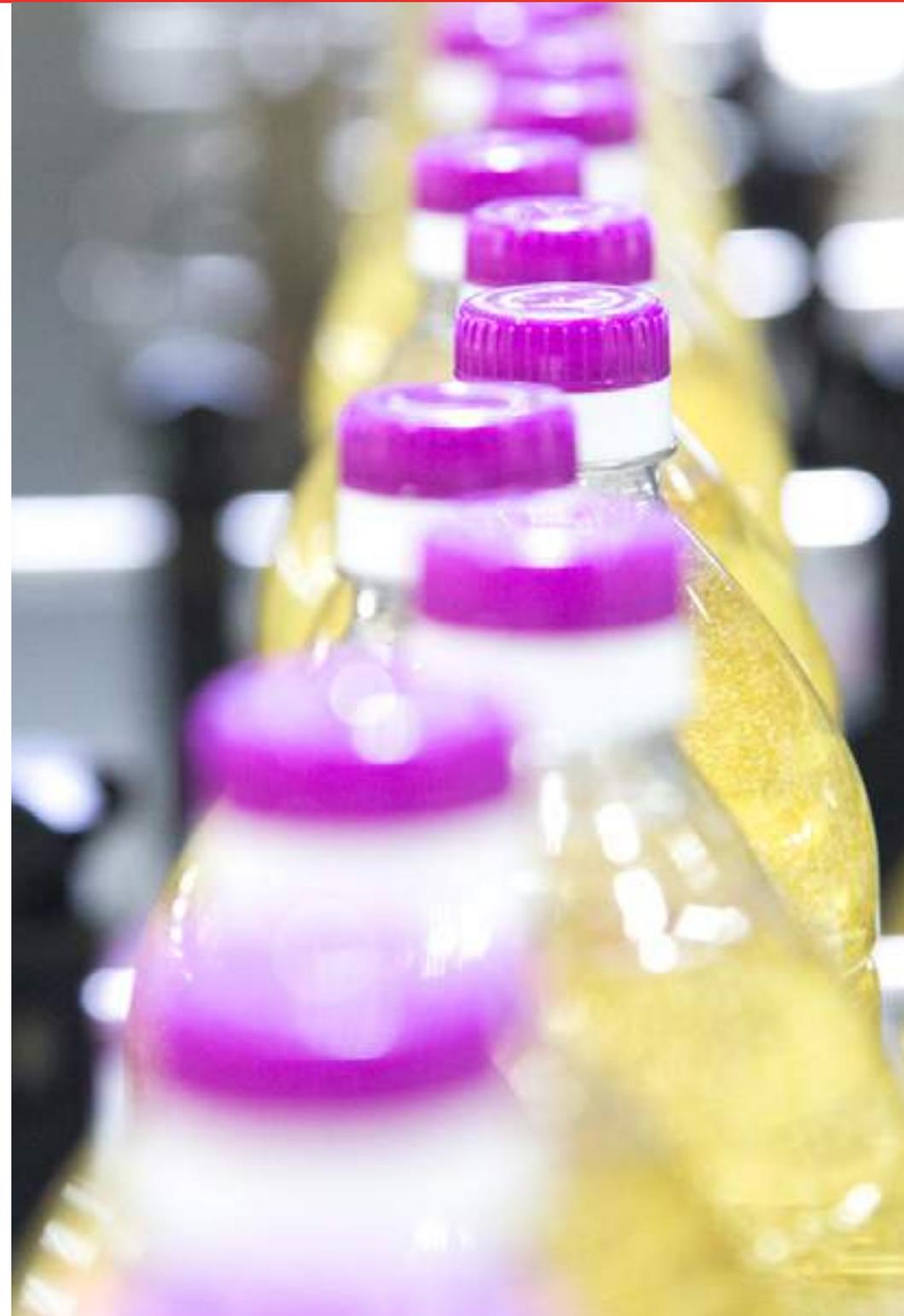
**Mejoramos  
cada día**

# La búsqueda permanente de innovación

Transformarnos es inherente a nuestra manera de ser. Nuestros logros parten de nuestra persistencia por innovar y evolucionar, pensando siempre en brindar lo mejor a las personas y a nuestros grupos de interés.

¿De qué manera podemos mejorar lo que hacemos? ¿Cómo dar un salto de calidad? ¿Qué hacer para transformar nuestros productos y servicios, logrando que siempre superen las expectativas? Estas son preguntas que, día a día, nos hacemos en Alicorp al asumir el reto permanente de interiorizar la innovación dentro de nuestras operaciones.

Una prueba de esta apuesta por el cambio y la mejora permanente es nuestro ingreso al mercado boliviano, a través de la adquisición de Fino y SAO. Esta operación reflejó nuestra intención de dinamizar toda la cadena de producción de nuestra categoría de Aceites, así como de abrir nuevas puertas de desarrollo.



“Gracias a Fino y SAO, tenemos una oportunidad importante de seguir innovando y lograr sinergias que nos permitan brindar nuevas experiencias a nuestros consumidores y transformar mercados”.

— Juan Moreyra,  
Vicepresidente  
Corporativo de Finanzas



Tuvimos claro que Bolivia representaba uno de los mercados idóneos para expandirnos. Es un país con atractivas oportunidades de negocio, un crecimiento promedio de 5% e índices de consumo que han mejorado en los últimos años.

Además, como señalan nuestros propios colaboradores, existen numerosas similitudes entre las culturas de ambos países; incluso, cercanía en los gustos, los intereses y los hábitos de compra.

**Las coincidencias culturales entre Perú y Bolivia son un facilitador para replicar las ventajas competitivas que nos han dado éxito.**

Fino nos brinda la posibilidad de generar mayores innovaciones mediante la incorporación de una compañía con historia, una gran cobertura y una cartera de marcas líderes. SAO, por su parte, complementa de modo perfecto la operación debido a la aceptación de sus marcas de aceite en diferentes segmentos de la población y a su negocio de compra de granos y molienda.

Sumar a ambas empresas nos permite disponer de una fuente de abastecimiento permanente de materia prima para el aceite; juntas, suponen un motor que impulsa la competitividad y nos da más oportunidades de crecer.

Fino presenta un negocio diversificado: sus marcas son las preferidas en categorías tan distintas como Aceites, Margarinas y Mantecas.

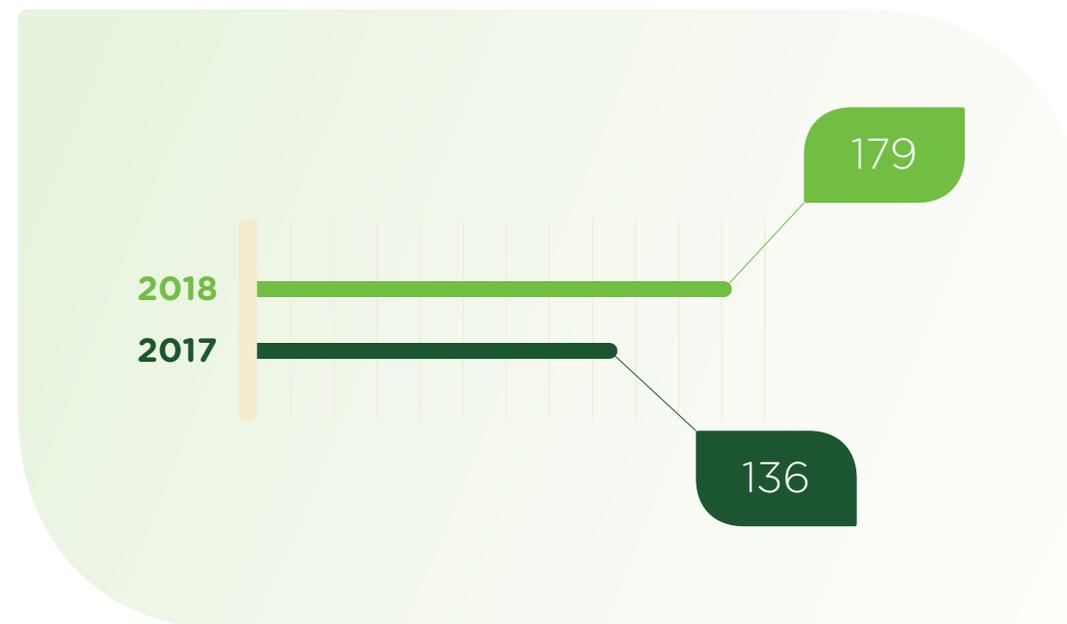
## Innovación cada día

Cuando hablamos sobre nuestros diferenciales, nuestra capacidad de transformar y reinventarnos sobresale con claridad.

Al hablar de innovación, no solo nos referimos a lanzamientos y renovación de marcas, sino a medidas más profundas: en el 2018 corporativizamos el área de Innovación como símbolo de nuestro compromiso con la mejora continua.

Incorporar la innovación como parte de la estrategia de la compañía nos permitió alcanzar, en el 2018, S/179 millones en ventas de productos nuevos (lanzados en los últimos tres años).

### VENTAS POR INNOVACIÓN (EN MILLONES DE SOLES)



“Nuestros lanzamientos no solo ayudaron a acelerar nuestro crecimiento, sino también a fortalecer el valor de nuestras marcas más conocidas al ofrecer alternativas relevantes en las categorías donde competimos”.

— Patricio Jaramillo,  
Vicepresidente de  
Consumo Masivo Perú

Estos retos nos ayudan a crecer. Por ejemplo, una categoría siempre difícil ha sido la de Conservas de Pescado. Se decía que era imposible alterar el statu quo del mercado debido a los niveles de competencia y el comportamiento de compra ya asimilado del cliente. Por supuesto, no nos detuvimos hasta probar lo contrario, **lanzando Atún Primor\*** en el 2017 y cosechando los frutos en el 2018.

Así, buscamos ofrecer un producto de alto valor nutricional que ingresara con fuerza a la categoría.

*\*Haz clic para abrir más información.*

Atún Primor ganó dos premios Effie y el premio Creatividad Empresarial\* de la UPC en la categoría Productos Alimenticios Nutricionales.



Ganadores en los Effie 2018: Alicorp logró siete premios. Un gran incentivo para nuestras marcas.



¿Cómo creamos el producto? Gracias a nuestro profundo conocimiento del consumidor, identificamos que, además del pescado, el aceite en el que se conserva también resultaba muy valorado por el usuario. Por ello, trasladamos los beneficios de lo puro y lo natural de nuestro aceite Primor a la línea de conservas. Una manera de abrir nuevas oportunidades con la marca y entregar un producto de mayor valor añadido.

Y eso el público lo reconoce: en los quince meses posteriores a su aparición, se vendieron más de 3,800 toneladas del producto y, con ese ritmo, en el primer semestre del 2018 Atún Primor se ubicó como líder de la categoría a nivel nacional.

**10 MESES**  
FUE EL TIEMPO  
QUE TARDÓ  
ATÚN PRIMOR EN  
CONVERTIRSE  
EN LÍDER DE SU  
RUBRO EN LAS  
PROVINCIAS  
DEL PERÚ.

*\*Haz clic para abrir más información.*



Pasando a nuestro negocio total de salsas, el desenvolvimiento de nuestras marcas nos dejó más que satisfechos: logramos un crecimiento de 20.5% en comparación con el año 2017, lo que se traduce en el EBITDA de la categoría más alto de la historia.

Las salsas Tarí y Uchucuta, la Salsa Roja Don Vittorio y nuestra Mayonesa Alacena se mantuvieron como los productos emblemáticos.

**Dimos más valor a nuestro portafolio con el exitoso lanzamiento de nuestra Salsa Tártara Alacena.**

Pero no solo en el Perú innovamos en la categoría. En Ecuador introdujimos la Salsa de Tomate Alacena, un producto de enorme popularidad en las mesas de los hogares ecuatorianos. Para ello, desarrollamos una intensa campaña de comunicación que promocionaba el uso de nuestra salsa en platos típicos ecuatorianos, como el cebiche de camarón.



“Llevar la Salsa de Tomate Alacena a Ecuador nos permitió mejorar nuestros resultados, desarrollar nuestros canales de distribución y facilitar las condiciones para el ingreso de otros productos”.

— José Cabrera,  
Vicepresidente de Consumo Masivo Internacional



Innovar también es abrir nuevos caminos. Y eso es lo que hicimos con Lavavajillas Marsella ‘Todo en Uno’: ingresamos a competir en la categoría Limpieza del Hogar a través de un producto de alta calidad, que busca transformar el mercado incentivando la compra de lavavajillas líquidos en reemplazo de las tradicionales pastas.

Para ello, aprovechamos los atributos insignia de nuestro lavavajillas, como la potencia de su efecto “arrancagrasas” y la practicidad de su uso.

Por su parte, Cereales Life —lanzado en el 2016— es un ejemplo de la mejora continua que buscamos en nuestros negocios. Life nació de las fortalezas logradas con nuestros cereales Angel, líder en los segmentos jóvenes.

Life apuntó a conquistar las preferencias del público proyectándose como una marca balanceada y nutritiva, bajo el paraguas Angel. Durante el 2018 se posicionó como el cereal número uno del



segmento Adultos. Un resultado que nos llena de orgullo y que se incrementó con el premio Effie de Oro logrado por el producto en la categoría Lanzamientos de Nuevas Marcas.

Con una campaña desplegada con el eslogan “No existe una sola manera de vivir saludable”, Life resumió las ventajas de un producto de gran valor alimenticio, con variedades para cada estilo de vida. Life se convierte así en una megamarca que atiende la demanda de un grupo de consumidores que buscan atributos acordes a su estilo de vida.

En el 2018 ampliamos la línea Life con dos lanzamientos: barras de cereal en tres variedades (fibra, granola y multigrano), y Avena Life, con proteínas para músculos más fuertes.

# Nuevos productos

En el 2018 tuvimos 78 innovaciones, entre lanzamientos y relanzamientos. Una prueba de que continuamos ofreciendo mejores productos y más soluciones en el mercado.



**SALSA  
TÁRTARA  
ALACENA**



**SALSA  
DE TOMATE  
ALACENA**



**LAVAVAJILLAS  
MARSELLA  
'TODO EN UNO'**



**BARRAS  
Y AVENA  
LIFE**



**GALLETA  
SODA V PLAIN**



**SALSA  
VERDE  
DON VITTORIO**



**COLECCIÓN  
MAESTRA  
DON VITTORIO**



**DETERGENTE  
OPAL SPORTS**



**GELATINA  
BEBIBLE  
NEGRITA**



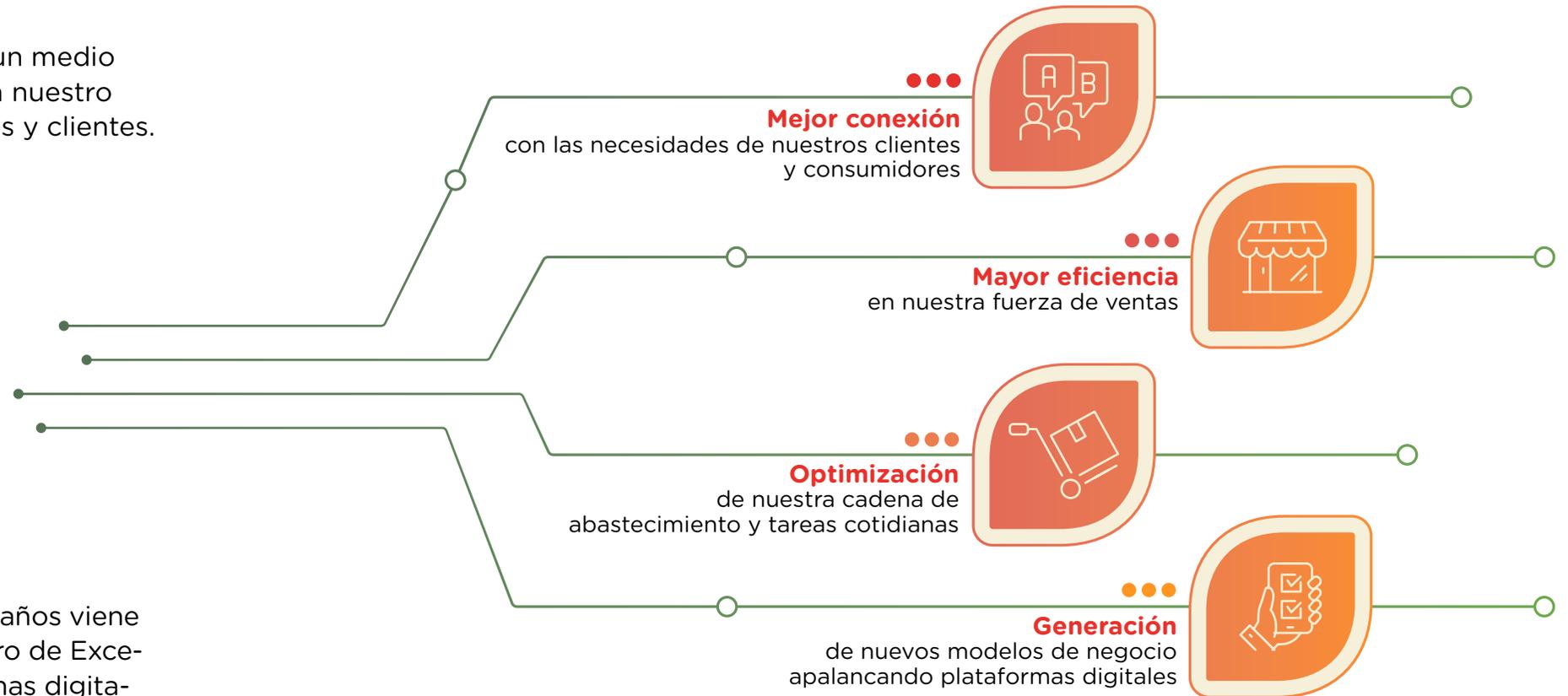
**PAPA PREFRITA  
TUMBAY**



**NICOVITA  
ORIGIN**

## Transformación digital

La tecnología es un habilitador de mejores prácticas y un medio para innovar nuestros negocios. Un soporte que acelera nuestro crecimiento y establece una conexión con consumidores y clientes.



La digitalización de procesos que iniciamos hace cuatro años viene cobrando más fuerza. En el 2018 lanzamos nuestro Centro de Excelencia con el fin de desarrollar herramientas de plataformas digitales, modelos de analítica avanzada y tecnologías de automatización.

Uno de los proyectos al que estamos dedicando gran atención es el de microsegmentación de bodegas. Antes clasificábamos a nuestros clientes bodegueros según su volumen de compra. Hoy, gracias al uso de herramientas digitales, contamos con más de cuatrocientas variables para clasificarlos de acuerdo con su potencial de venta y, así, les podemos ofrecer una propuesta específica para sus necesidades.

“La transformación digital es un habilitador para generar valor real sobre la base de nuestros tres pilares: crecimiento, eficiencia y gente”.

— Pedro Malo,  
 Vicepresidente Corporativo de Estrategia y Transformación Digital

**Creceer  
juntos**



# Un crecimiento estructurado



Fino es una de las empresas pioneras del sector oleaginoso en Bolivia.

**Proponer nuevos negocios, llegar a otros mercados, ampliar cada vez más nuestras fronteras. Crecer es parte de nuestro ADN, y hacerlo de forma ordenada, mirando hacia el interior de nuestra organización y hacia la sociedad, es nuestra responsabilidad.**

Todo crecimiento plantea nuevos retos. Por ejemplo, cómo mantener la preferencia entre los consumidores, cómo alcanzar la sostenibilidad de nuestras operaciones y, en el

caso de nuevas adquisiciones, cómo integrarlas al engranaje cultural y productivo de la empresa. En el año 2018 Alicorp creció en varios frentes y, con ello, se incrementaron nuestros desafíos.

El primero fue integrar a Fino y SAO no solo entre sí, sino también con otros negocios de Alicorp fuera de Bolivia. Recordemos que un negocio central de ambas compañías es la molienda de granos de girasol y soya, y su posterior transformación para producir aceite doméstico.

Nuestro equipo en Bolivia se preocupa por trabajar muy de cerca con los agricultores, brindándoles el soporte necesario para lograr una cosecha de alta calidad. Además, los capacita en aspectos técnicos.



El acceso a los granos, a través de la relación directa con los agricultores, nos brinda una mejora de la cadena de producción de derivados de girasol y soya.

### **De la molienda se originan dos subproductos: uno sólido (la harina) y otro líquido (el aceite crudo).**

La harina es muy valorada en la alimentación animal, y aquí es donde se produce una primera sinergia: Vitapro, nuestra empresa de alimentación acuícola, requiere parte de esta harina para la fabricación de sus productos; lo mismo sucede con Alicorp Soluciones, cuya división de Soluciones Nutricionales ofrece alimentos para los sectores agrícola y ganadero.

Por su parte, el aceite tiene dos destinos. En primer lugar, se refina para la producción de aceite vegetal y derivados, como margarinas, mantecas y una gran variedad de productos de consumo masivo. En tanto, el aceite crudo se vende a otras compañías o se exporta.



Trabajamos cerca a los agricultores para mejorar su competitividad.

En resumen, el negocio de molienda nos permite disponer de los granos, gracias a lo cual podemos participar en un importante número de negocios y mejorar nuestros sistemas de producción.

Otro negocio donde también encontramos importantes sinergias es el de la distribución. Durante años, Fino fue distribuidor de Alicorp en Bolivia; ahora, al sumarse a Alicorp, podemos fortalecer nuestros canales y evaluar nuevos ingresos de distintas categorías en el mercado.

**75 AÑOS**  
TIENE FINO EN EL  
MERCADO BOLIVIANO;  
SAO NO SE QUEDA  
ATRÁS, CON 43 AÑOS  
DE HISTORIA.

# Molienda: nuevas oportunidades de desarrollo

Con la adquisición de Fino y SAO, incursionamos en el negocio de la molienda de granos de soya y girasol, lo que se traduce en nuevas vías de crecimiento.

“El negocio de la molienda nos permite desenvolvemos de forma más eficiente en el mercado de aceite en Bolivia”.

— Luis Estrada,  
Vicepresidente de Molienda  
y Materias Primas



## FASES DE LA CADENA PRODUCTIVA

1

El agricultor cultiva **granos de soya y girasol**.

Adquirimos los granos del agricultor y luego son **procesados en nuestras plantas**.

2

3

De este proceso se obtienen dos productos: **harina** y **aceite**.

La **harina** es adquirida por clientes del sector avícola. Mientras, el **aceite** puede ser crudo o refinado.

### ¿QUÉ OCURRE CON EL ACEITE?

Tanto el aceite crudo como el refinado son exportados y comercializados en el mercado local.

Del proceso se extraen productos de consumo masivo, como aceites comestibles, margarinas, mantecas y jabones para lavar.



## Alicorp Soluciones: junto al cliente

Una de nuestras prioridades es crecer de la mano de nuestros grupos de interés. Por esta razón, en Alicorp Soluciones, nuestro negocio B2B, le damos vital importancia a la labor de asesoría que brindamos a los clientes como parte de nuestra propuesta de valor.



Nuestra venta consultiva es un vínculo de colaboración mutua que se traduce en asesoría técnica en el uso de nuestros productos y consultoría que ayuda a la sostenibilidad del negocio.



Vender únicamente los insumos sería sencillo. Nuestra labor nos lleva a involucrarnos en los procesos y la mejora de los negocios de nuestros clientes. Por eso, los acompañamos y orientamos para que puedan crecer y modernizar todos los aspectos posibles de la gestión de sus empresas. A eso le llamamos “venta consultiva”.

El objetivo de la venta consultiva es que nuestra fuerza de ventas cumpla la función de desarrolladores de negocio, contribuyendo así a fortalecer la confianza y la preferencia por nuestras marcas a largo plazo.

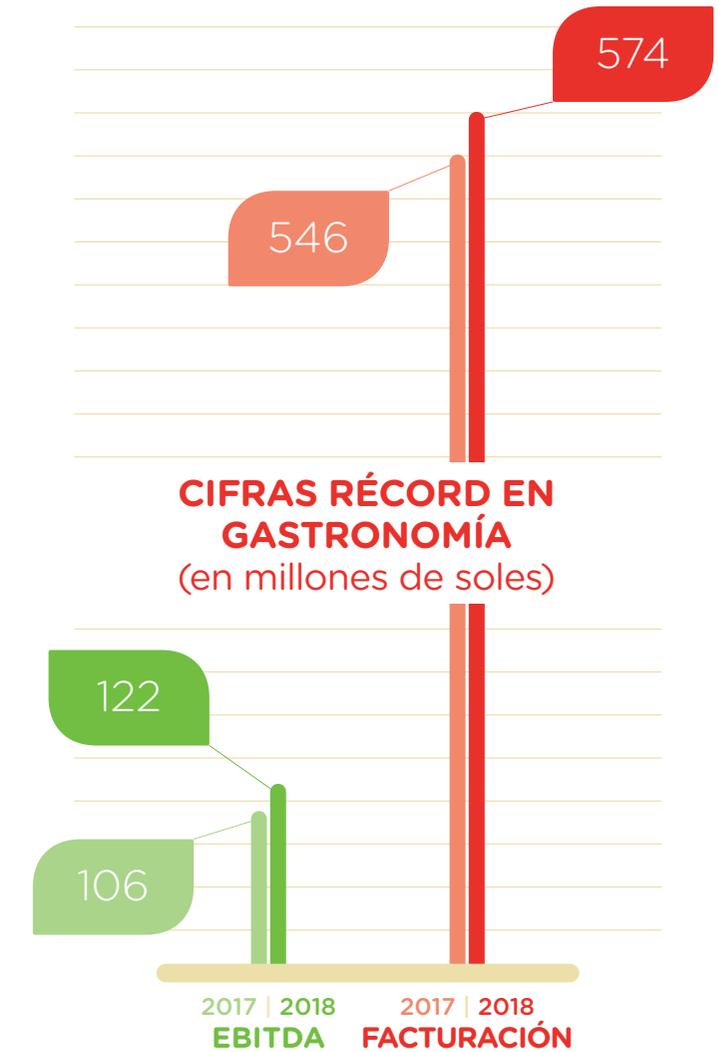
El desarrollo de nuestros clientes es una prioridad para Alicorp Soluciones. Reflejo de ello es que, en el 2018, capacitamos a 1,800 empresas de panificación y restaurantes.



Nuestra vocación por contribuir al crecimiento de nuestros clientes, sumado al desarrollo de nuevos productos (diez lanzamientos durante el 2018), permitieron que superemos nuestras proyecciones de ventas, alcanzando más de S/1'500,000 durante el año.

Además, llevamos a cabo mejoras. Unificamos las fuerzas de ventas de nuestras diferentes plataformas (Panificación, Gastronomía, Grandes Industrias y Master Bread) bajo una sola Dirección de Ventas. Así, con una visión única, aprovechamos las sinergias cruzadas que pueden producirse en los diferentes segmentos de clientes, creando más oportunidades de negocio.

En cuanto a nuestras divisiones, Gastronomía fue la que reportó mayores ganancias dentro de Alicorp Soluciones. Este resultado se explica, principalmente, en el crecimiento de 6% de la categoría Aceites, cuya tasa promedio en años anteriores se situaba alrededor del 2.8%. Mientras, la categoría Salsas llegó a crecer 19% en comparación con el año anterior.



En el 2018, Master Bread llegó a importantes clientes del sector minero peruano.

## El crecimiento en Aceites se debió, en gran medida, a las estrategias de marketing y ventas.

En esta categoría reestructuramos nuestras marcas y precios por segmentos y regiones, y reorganizamos los canales de atención para maximizar su crecimiento y rentabilidad.

Por otro lado, vale destacar el inicio de un piloto de reciclaje de aceite junto a Bioils, una empresa productora de biodiesel. La fórmula es sencilla: entregamos a nuestros clientes envases de 60 litros; cuando están llenos de aceite usado, Bioils pasa a recogerlos. Por esa acción, nuestros clientes reciben un descuento en su próxima compra y un certificado por su buena práctica.

Por su parte, Master Bread, nuestro negocio de panificación congelada, duplicó el volumen de ventas del 2017, como resultado de una gestión complementada con otras divisiones, como Panificación y Gastronomía.

Pero eso no es todo: ampliamos nuestra oferta con masas congeladas, un producto ideal para lugares alejados (como campamentos mineros), dada la facilidad de descongelar la masa, fermentarla y hornearla, capturando así un mayor valor en nuestra cadena logística.



“Llevamos tres años consecutivos de crecimiento, sobrepasando el PBI de restaurantes de forma sostenida”.

— Stefan Stern,  
Vicepresidente  
de Alicorp Soluciones

## Vitapro: crecimiento sostenido

**Vitapro fue la subsidiaria de Alicorp\*** que más creció durante el 2018. Sin embargo, lo extraordinario es que esta empresa, dedicada a la venta de alimentos balanceados para camarones y peces, ya viene registrando, desde hace dos años, un crecimiento anual superior al 20%. Esto se ha logrado siguiendo estrictos patrones de sustentabilidad, lo que nos llena de orgullo.

¿Cómo se explica este ritmo de crecimiento? Principalmente, por el auge de la industria camaronera ecuatoriana. Si a nivel mundial esta industria creció alrededor de 8%, en Ecuador alcanzó nada menos que el 19%, sobre todo por la alta demanda de estos crustáceos en China, donde se ha reducido su producción y optado por la importación.

Atentos a este crecimiento, en Vitapro desplegamos una serie de estrategias que nos ha permitido ganar una mayor presencia en el mercado ecuatoriano.



Los Centros de Experimentación Acuícola: soporte para la búsqueda de soluciones en Vitapro.

*\*Haz clic para abrir más información.*



Entre estas estrategias destaca el lanzamiento en Ecuador de Nicovita Qualis y Nicovita Finalis, y la ampliación de nuestro servicio técnico personalizado, que ofrece asesoría en el uso de nuestros productos a los clientes.

**Invertimos USD12 millones en la construcción de una planta en San Pedro de Sula en Honduras, que abastece al mercado centroamericano.**

De esta manera ampliamos nuestras operaciones en América Latina. Esta inversión nos llevó a crecer 6% en Honduras y llegar a nuevos mercados de la región, como Panamá, Nicaragua, Costa Rica y Guatemala, que antes eran atendidos desde el Perú.

“En la inauguración de la planta de Honduras, pude notar el agradecimiento del equipo que labora allí. En ese momento sentí orgullo de pertenecer a Alicorp porque no solo lleva trabajo, sino una cultura basada en el desarrollo de su gente”.

— Hugo Carrillo,  
Vicepresidente de Vitapro



La planta de Honduras, clave para nuestro abastecimiento en Centroamérica.

Por otro lado, en julio pasado creamos Nicovita México, empresa que, a pesar de su corto tiempo de funcionamiento, viene obteniendo muy buenos resultados. Con ello hemos logrado cubrir casi la totalidad de mercados latinoamericanos de la costa del Pacífico, desde México hasta Chile.

A nivel de infraestructura, ampliamos nuestras plantas en Ecuador, Perú y Chile, a fin de responder a la creciente demanda de nuestros productos. En Chile, donde opera nuestra marca Salmofood, nos enfocamos en potenciar nuestra capacidad productiva, lo que derivó en un año de mantenimiento que, estamos seguros, será el inicio de un crecimiento anual sostenido.

También en el país sureño abrimos un Centro de Experimentación Acuícola (CEA), equipado con la tecnología necesaria para innovar y desarrollar nuevos productos que nos permitan garantizar una mejora constante. Esta inversión se suma a la realizada en los CEA de Lima, Trujillo y Tumbes durante el 2017.

**Otro hito fue la definición de nuestro propósito en Vitapro: “Transformamos la acuicultura para nutrir el mañana”. Así fortalecemos nuestro compromiso con la sostenibilidad de la industria.**



Para facilitar el trabajo de nuestros clientes, creamos las aplicaciones Nicosoft y Salmo Planner. Ambas brindan información útil a los acuicultores, como la temperatura del agua, el estado de las corrientes marinas y las curvas de alimentación; además, les permite realizar proyecciones.

Como parte de nuestro compromiso con la sostenibilidad, en el 2018 lanzamos el programa VITA, que combina los tres pilares de Alicorp (crecimiento, eficiencia y gente) con los tres ejes donde Vitapro busca generar un efecto positivo: negocio responsable, impacto social y ambiente. ¿El resultado? Un modelo de nueve puntos de sustentabilidad (ver cuadro en la siguiente página) que ofrece información transparente de nuestras operaciones.

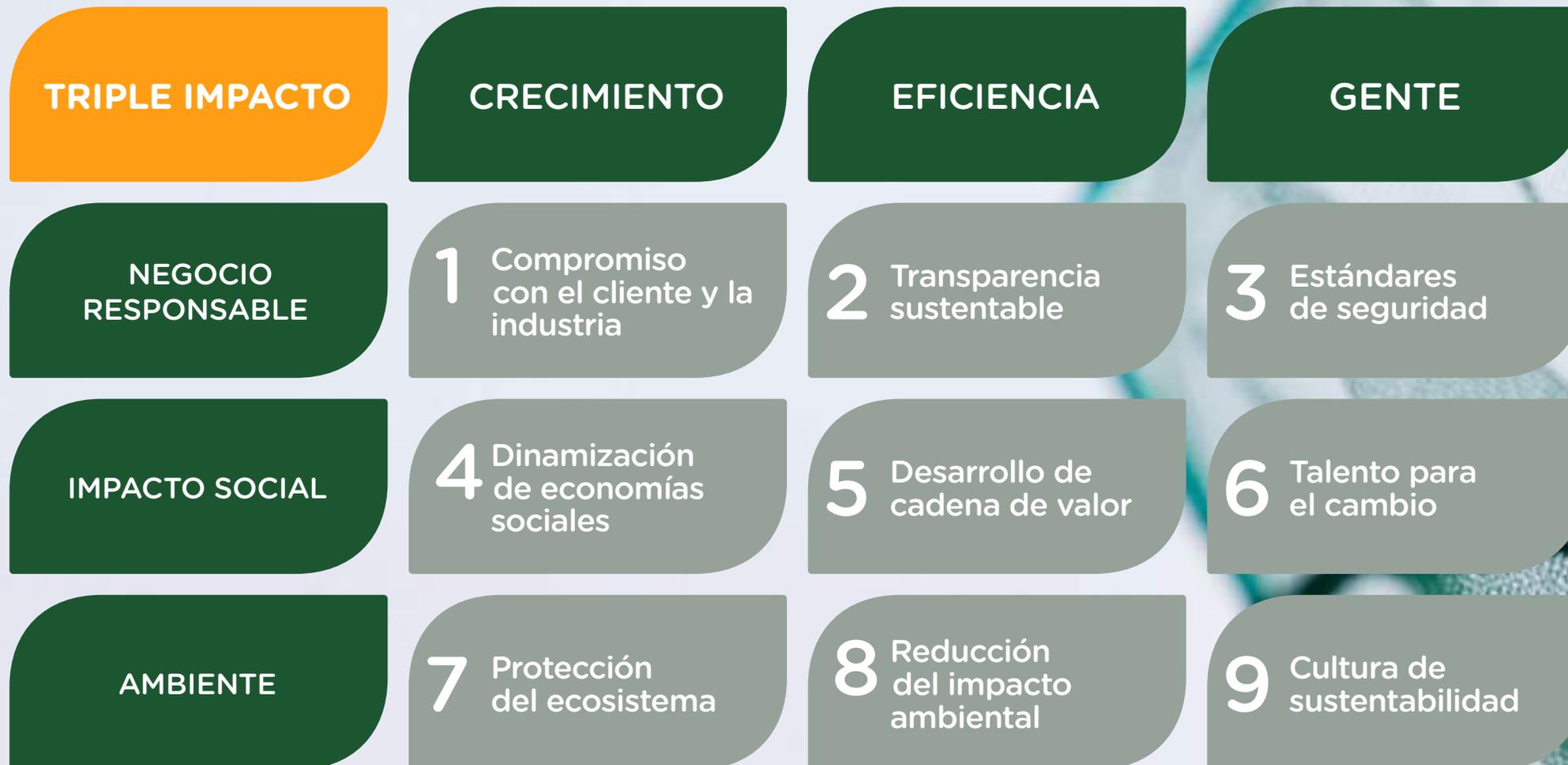
Para el diseño de VITA, realizamos un análisis pormenorizado del sector y más de veinte entrevistas, individuales y grupales, entre los gerentes de nuestras sedes.



A partir de las entrevistas, se materializaron más de cien temas sobre sustentabilidad, que fueron resumidos en dieciocho puntos.

Al final, nuestro Comité de Gerencia sintetizó los puntos de sustentabilidad en nueve, cada uno de los cuales resulta del cruce de un pilar de Alicorp con un eje de Vitapro.

## MODELO DE NUESTRO PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD VITA





Nuestra  
gente

# Lideramos con pasión

El ADN de Alicorp está presente en todos nuestros colaboradores. Ellos son los embajadores de una cultura que inspira y trasciende.

Cuando pensamos en nuestra historia de crecimiento, no podemos dejar de mencionar el rol preponderante de nuestra gente. Su comprensión del negocio y de las necesidades de nuestros consumidores y clientes nos ha permitido desarrollar exactamente aquello que necesitan. Es así como queremos seguir creciendo.

**Hoy estamos invirtiendo aún más en fortalecer nuestro espíritu curioso y capacidad para desarrollar más ideas.**

Durante el 2018 trabajamos más multifuncionalmente, como se reflejó con el relanzamiento de nuestros Equipos de Categorías.

Estos equipos multifuncionales están conformados por líderes de nuestras distintas geografías. Su objetivo es generar valor y acelerar el crecimiento de nuestras categorías de consumo masivo internacional, a través del alineamiento de planes y prácticas de marketing entre países, y la transferencia de procesos y tecnología. ¿El objetivo? Afianzarnos como corporación multilatina.



Estamos organizándonos distinto, desarrollando áreas y equipos con habilidades diferentes para explorar nuevos mercados y, así, conformar nuestro portafolio del futuro. Esta innovación se observó, por ejemplo, en el alcance corporativo de algunos equipos de Consumo Masivo Perú, que ahora brindan servicios a Consumo Masivo Internacional.

Contamos con áreas corporativas, compuestas por equipos responsables de dar soporte a nuestros diferentes negocios y geografías donde estamos presentes.

Con alcance corporativo, también creamos Centros de Excelencia: áreas expertas en determinadas capacidades clave para la compañía. Tales son los casos de los Centros

**+7,000**  
COLABORADORES  
CONFORMAN EL  
EQUIPO HUMANO  
DE ALICORP.



de Excelencia de Medios y de Proyectos Comerciales para las marcas de Consumo Masivo Perú y Consumo Masivo Internacional.

En el 2018, la rotación internacional de directivos y personal experto llegó a 27, una cifra que triplica el número registrado en los últimos tres años.

Lideramos con pasión. Prueba de ello es que, según el ranking Merco Talento 2018, somos la empresa peruana de alimentos con mayor capacidad para atraer y retener el talento, y estamos dentro del top cinco de compañías a nivel nacional.

Creemos que, al trabajar conectados en una empresa centrada en la confianza y el respeto, estamos construyendo juntos Un Solo Alicorp. A medida que se integren nuevas compañías a este gran equipo que conformamos, iremos fortaleciendo nuestra cultura con las diversas perspectivas que vayamos sumando a nuestra visión común y propósito compartido, tales como fueron los casos de Fino y SAO en el 2018.

**Nuestra plataforma interna de Oportunidades Laborales permite a nuestros talentos postular a cargos en otras geografías donde operamos.**

Continuaremos invirtiendo en herramientas, programas de acompañamiento y desarrollo, escuelas y espacios para estar mejor preparados ante los desafíos futuros; y conforme sigamos creciendo, nos afianzaremos como una compañía en donde cada persona pueda desafiarse al máximo y liderar con pasión.

**“Más que celebrar lanzamientos, celebramos progreso. Nuestra gente es el corazón de la empresa y, por eso, nos preocupamos en brindarles autonomía y empoderarlos para que tomen mejores decisiones. Nuestro propósito y valores viven en sus acciones”.**

— Paola Ruchman,  
Vicepresidente Corporativo de  
Recursos Humanos  
y CoE Innovación

## Creando líderes en toda la organización

Una mención aparte merece nuestra Escuela de Liderazgo Alicorp (ELA), con la que buscamos transformar las habilidades de nuestros líderes en tres dimensiones de gestión: gente, cambio y negocio. Sus actividades comenzaron en setiembre pasado, con la participación de líderes de todas nuestras geografías. Esta es solo la primera fase de un programa pensado para llegar a toda la empresa.

Queremos crear el mejor Alicorp posible. Y las ideas sobre las que construyamos ese Alicorp van a venir de cada uno de nuestros colaboradores. Queremos que, juntos, nos sintamos conectados, más involucrados y listos para aprovechar las oportunidades de brillar, viviendo nuestros valores siempre.

Por ello, trabajamos de la mano de nuestros colaboradores, con quienes definimos las siete competencias fundamentales que debemos tener hoy: 1) desarrollo de personas, 2) foco en el cliente, 3) innovación, 4) mentalidad global, 5) perspectiva de largo plazo, 6) liderar el cambio, 7) liderar con propósito.

La Escuela de Liderazgo cuenta con un currículo especial y evalúa las capacidades requeridas en los colaboradores para generar



una mentalidad global y, así, competir en un mundo cada vez más digital. Alicorp se ha propuesto que todos los miembros de la organización se capaciten en la escuela, que cuenta con programas de autogerenciamiento, coaching y mentorías.

Además de la propuesta de ELA, contamos con iniciativas de capacitación transversal —desde cursos libres hasta maestrías— que permiten a nuestros colaboradores desarrollar capacidades estratégicas. Asimismo, incentivamos sus capacidades funcionales a través de programas de actualización, que pueden llevarse a cabo dentro de la empresa o alguna institución nacional o internacional.

Somos Alicorp y deseamos seguir dando lo mejor.

# Propuesta corporativa de desarrollo y aprendizaje

Queremos crecer junto a nuestros colaboradores. Por eso, les ofrecemos un programa robusto que busca ampliar sus competencias y darles más oportunidades de desarrollo. Nuestra propuesta se basa en tres ejes:

1

## CAPACITACIÓN CORPORATIVA TRANSVERSAL

Llega a todos los niveles de nuestra empresa.

 **Capacidades estratégicas**  
• MBA • CAI\*  
• Cursos estratégicos

 **Toolkit de cursos libres**  
Cursos libres

 **Toolkit RRHH**  
Procesos de RRHH

+ Capacitaciones de cumplimiento y regulatorias



## ESCUELA DE LIDERAZGO

2

Propuesta para nuestros líderes, centrada en siete capacidades para dirigir.

- Mindset global
- Perspectiva a largo plazo
- Innovación
- Foco en el cliente
- Liderar con propósito
- Liderar el cambio
- Desarrollo de personas

Las capacitaciones de ELA incluyen espacios con especialistas nacionales e internacionales.

## CAPACITACIÓN TÉCNICA FUNCIONAL

3

Actualización periódica para nuestros colaboradores.

**Actualizaciones nacionales e internacionales** 

- Escuelas** 
- ECMA\*
  - B2B
  - Vitapro
  - RRHH
  - SCH\*\*
  - Finanzas

\*CAI = Curso de Alta Inversión \*\*ECMA = Escuela de Consumo Masivo Alicorp \*\*\*SCH = Supply Chain

**Nuevos  
retos**



# Preparados para el mañana

¿Cómo nos hemos mantenido más de sesenta años en el mercado? Reinventándonos. Renovando objetivos y adaptándonos. Nuestra herencia nos enorgullece e impulsa a construir un mañana mejor.

Como se detalla en todo el reporte, el 2018 estuvo lleno de oportunidades, retos y novedades para nuestra empresa.

**Logramos hitos que hablan de una convicción de hacer las cosas como se debe, como las sabemos hacer.**

Las puertas a otros mercados que nos abren las operaciones en Bolivia; la gran vitalidad de nuestras marcas de consumo masivo; el crecimiento sostenido de Vitapro y Alicorp Soluciones; la gestión de procesos cada vez más digitalizados; el compromiso por hacer de la sostenibilidad parte indispensable de nuestras actividades. Sin duda, hechos que nos motivan, pero que nos llaman a redoblar esfuerzos para enfrentar el mañana más preparados.



Nos apasiona encontrar soluciones, emprender y seguir emprendiendo para generar mayor valor hacia nuestros clientes y consumidores. Esta es la razón por la que, ya en el 2019, concretamos la adquisición de Intradevco, una operación que supone una oportunidad para generar nuevas sinergias y crecer, sumando bienestar para Alimentar un mañana mejor.

USD  
**490,4**  
MILLONES  
FUE EL MONTO DE  
INVERSIÓN PARA  
LA ADQUISICIÓN  
DE INTRADEVCO.



Se trata de una de las principales empresas de cuidado del hogar y personal del Perú, con marcas icónicas como Sapolio, Patito, Dento y Aval. Su incorporación significa ingresar y participar en más de diez nuevas categorías de negocios. Un legado importante que nos exige innovar para seguir generando experiencias extraordinarias.

Tenemos por delante muchas nuevas oportunidades. Pero eso solo será posible con un equipo unido, alineado y enfocado en los mismos objetivos. Esta es una tarea que compete a todos en la empresa, un compromiso que nos une y define.

**INTRADEVCO**  
Cuenta con marcas de mucho potencial para seguir creciendo en categorías como Cuidado Personal y Cuidado del Hogar.



Nuestro nuevo edificio corporativo en Lima evidencia el interés que colocamos en la integración de nuestra gente. Estas oficinas han sido diseñadas empleando herramientas de Design Thinking aplicadas a la arquitectura, y su estructura y funcionalidad nos permiten respirar la cultura y los valores que Alicorp difunde entre sus colaboradores.

**Las nuevas oficinas evidencian la cultura que promovemos: ágil, colaborativa y flexible. Reflejan la forma en que hacemos las cosas.**

Los espacios abiertos favorecen la horizontalidad e interacción entre los diferentes equipos de trabajo; y la comunicación articulada entre los distintos niveles está pensada para generar la colaboración y el intercambio de ideas.

Nuestra nueva sede corporativa marca el inicio de la transformación en nuestros espacios que aplicaremos en las oficinas en cada uno de los países donde estamos presentes.



Nuevos espacios que transmiten nuestra cultura flexible y colaboradora.

También tenemos puesto el foco en la tecnología. Su aplicación ayuda a dinamizar nuestras operaciones, revalorizar los negocios y agilizar nuestro crecimiento. Un futuro con innovación tecnológica es un futuro más prometedor para nuestra empresa. De allí que estemos trabajando en la digitalización y la inclusión de nuevas herramientas para agregar mayor eficiencia a todo lo que hacemos. Y los primeros resultados ya los podemos observar.

Nos asomamos al mañana con ilusión porque estamos construyendo nuestro futuro día a día. Somos responsables y conscientes de la confianza que nos depositan accionistas, clientes, consumidores y todos nuestros grupos de interés.

El compromiso, entonces, está en ser auténticos y honrar ese respaldo: devolviendo bienestar a nuestro país, región y al mundo.

En suma, **Alimentando un mañana mejor.**

Buscamos conocer a profundidad a nuestros clientes y consumidores. Porque sus gustos y necesidades también cambian con rapidez. Debemos responder con nuevas soluciones.

 **allicorp**