



REPORTE ANUAL 2016

àlicorp

ÍNDICE

+ Carta a nuestros accionistas	04
+ Entrevista a nuestro Gerente General	08
+ Nuestro Comité de Gerencia	10
+ Ruta Estratégica Alicorp	12
+ Nuestra Visión y Misión	14
+ Nuestros Pilares y Valores	16
+ Nuestros Negocios	18
+ Nuestras Directrices de Sostenibilidad	20
+ Resultados Financieros	22
+ Nuestros logros	26
+ Nuestras marcas	30
+ Un gobierno transparente	32
+ Una cultura estratégica	36
+ Marcas que generan valor y bienestar	40
+ El mejor cuidado está en nuestras manos	44

A portrait of Dionisio Romero Paoletti, a middle-aged man with a receding hairline, wearing a white button-down shirt. He is sitting at a table with his hands clasped in front of him. The background is a dark wood-paneled wall.

“

Los resultados de Alicorp han sido positivos en el 2016, habiendo obtenido importantes niveles de crecimiento”.

Dionisio Romero Paoletti
Presidente del Directorio



CARTA A NUESTROS ACCIONISTAS

ESTIMADOS ACCIONISTAS:

El 2016 fue un año desafiante para Alicorp, marcado por incertidumbre política en Perú —a raíz de las elecciones presidenciales— y en América Latina —especialmente en Argentina y Brasil—, lo cual se tradujo en menores niveles de inversión pública y privada que presionaron los mercados de consumo masivo de la región. Adicionalmente, durante la primera mitad del año sufrimos los efectos del fenómeno El Niño, el cual afectó los mercados de alimento balanceado para camarones en Ecuador y de peces en Chile. No obstante, a pesar de una coyuntura adversa, los resultados de Alicorp han sido positivos, habiendo obtenido importantes niveles de crecimiento en rentabilidad y

generación de caja que se refleja en la reducción de nuestro nivel de endeudamiento.

Durante el ejercicio 2016, nuestras ventas consolidadas alcanzaron los S/ 6,628.8 millones, un incremento de 0.7% respecto al 2015. La utilidad bruta alcanzó los S/ 2,008.0 millones, 6.7% mayor a la de 2015. Consecuentemente, el margen bruto pasó de 28.4% en el 2015 a 30.3% en el 2016. Asimismo, nuestro EBITDA alcanzó los S/ 802.3 millones, superando en 11% al del 2015, lo cual se tradujo en un margen EBITDA de 12.1%.

Adicionalmente, durante el 2016 Alicorp relanzó su estrategia para los próximos años, la cual se basa en tres pilares fundamentales:

i) lograr un crecimiento

sostenido, ii) vivir una cultura de eficiencias y iii) desarrollar el talento humano. Estos pilares estratégicos nos ayudarán a enfocar nuestros esfuerzos en crecimiento, eficiencias y retorno sobre capital invertido adecuado, generando valor para nuestros accionistas de manera sostenida en el tiempo.

Dentro de nuestros principales logros destaco lo siguiente:

1. Un incremento de 11% en nuestro EBITDA, a pesar de que las ventas crecieron solo 0.7%. El margen EBITDA alcanzó 12.1%, incrementando en 1.1 puntos porcentuales y superando ligeramente nuestra meta máxima de alcanzar un margen de 12%. El incremento en la rentabilidad se debe

fundamentalmente a: i) nuestra estrategia de Megamarcas, ii) menos costos de materias primas y iii) diversas iniciativas de eficiencias en producción.

2. Una importante disminución en el endeudamiento de la compañía, evidenciado en la reducción de nuestro ratio “Deuda Neta sobre EBITDA”, de 2.71 veces a diciembre de 2015 a 1.66 veces a diciembre de 2016, nivel considerablemente inferior a nuestro *guidance* de 2.00 veces. La reducción de deuda se debió principalmente a una fuerte generación de caja en las operaciones de Perú como consecuencia de eficiencias en el Capital de Trabajo, donde el Ciclo de Conversión de Caja

disminuyó de 42.9 días en 2015 a 24.3 días en 2016.

En 2016 fuimos nombrados como “La cuarta empresa más admirada en el Perú” dentro de la comunidad empresarial.

3. Un incremento de 91.9% en nuestra Utilidad Neta, con lo cual el Margen Neto se incrementó en 2.2%, pasando de 2.4% en 2015 a 4.6% en 2016. El mayor nivel de Utilidad Neta se debe a la reducción del apalancamiento, lo cual contribuyó a reducir el gasto

financiero neto en 48.3%. En marzo de 2016 realizamos dos emisiones de bonos corporativos por aproximadamente S/ 230 millones, respectivamente. Esta operación permitió el refinanciamiento de más de S/ 200 millones de deuda de corto plazo a deuda de mediano y largo plazo.

También quiero comentar brevemente los principales hitos en cada una de nuestras unidades de negocio:

- Las ventas del negocio de Consumo Masivo Perú se incrementaron en 3.1%. Nuestras participaciones de mercado han crecido en 16 de las 18 categorías en las que participamos. Los crecimientos se dieron principalmente en detergentes, aceites domésticos, salsas y jabón de lavar. 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, las ventas en Argentina se redujeron 19.9% como consecuencia de la contracción de los mercados y de la devaluación del peso

argentino contra el sol peruano. En pesos argentinos, las ventas se incrementaron en 20.4%. El volumen en Brasil se redujo en 5.3% debido a la coyuntura y a las complicaciones logísticas durante el primer semestre, las cuales resultaron de la implementación del SAP. Sin embargo, las ventas crecieron en 4% en reales y en 5.5% en soles debido al aumento de precios durante el segundo semestre.

- El negocio de B2B reportó un crecimiento en ventas de 3.6%, sustentadas en un mayor volumen en todas nuestras categorías. La plataforma de Panificación tuvo un crecimiento en volumen de 3.7%, el cual se sustentó en la recuperación de participación de mercado en harinas industriales. Esto gracias a la correcta implementación de la estrategia de marcas *low tier*. El volumen de la plataforma de *Food Service* creció 6.5%, impulsado por el incremento de nuestra base de clientes y la mayor venta fuera de Lima. Adicionalmente, el volumen de la plataforma de Grandes Industrias creció en 18.5%, motivado por una mayor venta de aceite a granel.

- El negocio de Acuicultura aumentó sus ventas en 0.9%, impulsado por la venta de

Alimento Balanceado para Camarón, el cual se elevó en 6.6% debido a una mayor preponderancia de productos de mayor valor agregado dentro del mix de ventas y la apreciación del dólar contra el sol peruano. Por otro lado, la venta de Alimento Balanceado para Peces decreció en 6.9%, a pesar de que se logró incrementar la participación de mercado. La menor venta se explica por menores precios de materia prima, los cuales deben ser trasladados al precio.

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

- Somos parte del “Índice de Buen Gobierno Corporativo 2016” en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), premio que obtenemos desde su creación en el año 2008.
- Fuimos reconocidos como la empresa *Top Mover*, que logró escalar el mayor número de posiciones en el estudio “La Voz del Mercado 2016” realizado por EY y la BVL.
- Ganamos 3 Effie de Plata 2016 en Perú que reconocen el liderazgo en la gestión de marketing y comunicaciones.

- La compañía MAPFRE nos reconoció como la empresa en el sector de manufactura con mejor gestión en “Seguridad y Salud Ocupacional en el trabajo 2016”, reconociendo nuestros esfuerzos de mejora continua en los estándares de seguridad y bienestar para los trabajadores.

- Fuimos nombrados como “La cuarta empresa más admirada en el Perú” dentro de la comunidad empresarial, de acuerdo a la encuesta “Las empresas más admiradas en 2016” de PwC.

A la luz del escenario económico regional, consideramos que el clima para los negocios de consumo masivo seguirá siendo desafiante. Sin embargo, estamos seguros de que tenemos el equipo, la estrategia y la flexibilidad suficiente para adaptarnos a los diferentes entornos y garantizar seguir generando valor.

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

MIEMBROS DEL DIRECTORIO

- **DIONISIO ROMERO PAOLETTI**
Presidente
- **LUIS ENRIQUE ROMERO BELISMELIS**
Vicepresidente
- **JOSÉ ANTONIO ONRUBIA HOLDER**
Director
- **CALIXTO ROMERO GUZMÁN**
Director
- **JOSÉ RAIMUNDO MORALES DASSO**
Director
- **ÁNGEL MANUEL IRAZOLA ARRIBAS**
Director
- **ARÍSTIDES DE MACEDO MURGEL**
Director
- **CARLOS HEEREN RAMOS**
Director
- **JUAN CARLOS ESCUDERO VELANDO**
Director
- **MANUEL ANTONIO ROMERO BELISMELIS**
Director Suplente
- **RAFAEL ERNESTO ROMERO BELISMELIS**
Director Suplente

Miembros del Directorio vigente a marzo de 2017.



“
**NUESTRA NUEVA
VISIÓN ES SER
LÍDERES EN
LOS MERCADOS
EN LOS QUE
COMPETIMOS”.**

Alfredo Pérez Gubbins
Gerente General de Alicorp

**En el 2016 Alicorp ha definido una nueva Visión.
¿Cuál es el desafío?**

Alicorp es una gran empresa. Una compañía que transforma mercados, que ha tenido una historia de éxito y estamos muy orgullosos de lo que hemos logrado a lo largo del tiempo. Pero también sabemos que en un entorno dinámico lo que nos hizo exitosos en el pasado no necesariamente nos hará exitosos en el futuro. Por ello, siempre es sano continuar desafiándonos y buscar nuevas formas de hacer las cosas. Es así que nos hemos trazado una nueva Visión, que refleje el ADN de quienes integramos Alicorp: “Ser líderes en los mercados en los que competimos”. Esta Visión implica un desafío permanente, en un contexto en el que alcanzar y mantener el liderazgo en todas nuestras categorías es un reto constante que nos sentimos capaces de cumplir. Para alcanzar esta meta, estamos enfocados

en tres pilares estratégicos: Crecimiento Sostenido, Cultura de Eficiencia y nuestra Gente.

¿Cuáles serán las prioridades para Alicorp en los próximos tres años?

Nos vamos a enfocar en los tres pilares estratégicos. En primer lugar, buscamos centrar el crecimiento en Perú apalancado en nuestras ventajas competitivas, como la gestión de nuestras marcas, conocimiento del consumidor y *go-to-market*; mientras que en otros países buscamos invertir en negocios rentables con potencial de crecimiento donde podamos replicar nuestro modelo de negocio exitoso. Además, continuaremos enfocados en fortalecer una cultura de eficiencia para mejorar la rentabilidad y retorno de los negocios de manera sostenible. En el 2016 creamos la Dirección Corporativa de Eficiencia, la cual nos impulsa a ser una organización más disciplinada en todo sentido, empezando por el gasto. Queremos que nuestra cultura en general sea más simple y eficiente. Y, lo más importante, priorizaremos el desarrollo del talento de nuestra gente y trabajaremos como un equipo conectado, que viva una misma cultura en todos los países en los que estamos presentes.

El nuevo horizonte de Alicorp es el inicio de una etapa clave para el futuro de nuestra compañía.

Tenemos conocimiento, talento, pasión y coraje para conseguir lo que nos proponemos.

¿Qué destacas del 2016? ¿De qué te sientes orgulloso?

En un contexto de contracción en el consumo, en Alicorp mantuvimos nuestro foco en los frentes que nos propusimos desde inicios del año pasado: rentabilizar y optimizar gastos. Gracias a ello hemos tenido un buen 2016. En el negocio de Consumo Masivo continuamos con nuestra consolidación de la estrategia de Megamarcas, en B2B alcanzamos buenos resultados con una sólida estrategia de crecimiento y en Vitapro continuamos ofreciendo productos de mayor valor agregado dentro del mix de ventas. Me siento orgulloso del compromiso de todo el equipo que conforma Alicorp, quienes son protagonistas de estos y más logros que podrán revisar en este documento.

También en el 2016, junto con nuestra revisión estratégica, realizamos un diagnóstico de nuestra cultura corporativa para confirmar que tengamos las prácticas que nos aseguren un éxito sostenido. Esto nos ha llevado a iniciar un proceso de evolución cultural enfocado en construir una cultura de eficiencia y fortalecer el intercambio de conocimientos y experiencias, entre áreas y geografías,

trabajando como un solo equipo y con nuestros valores que nos permitirán seguir llevando el sello Alicorp a todos los rincones.

¿Cuál es el propósito que inspira a Alicorp?

Somos una organización que cree genuinamente en generar valor y bienestar en la sociedad. Es nuestra forma de ser y actuar con nuestros distintos grupos de interés y, por ello, esta filosofía está plasmada en nuestra Misión. En ese sentido, contamos con Directrices de Sostenibilidad que son una guía para orientar nuestra gestión de manera sostenible y respetuosa. Bajo el marco de estas directrices hemos desarrollado un enfoque de Salud y Nutrición para promover a través de nuestras marcas un balance entre cuerpo, mente y alma, y con ello el bienestar. Para lograrlo, empezamos primero por casa; es decir, por nuestros colaboradores, con el programa Vive Saludable, a través del cual promovemos que vivan una cultura de bienestar, preocupándonos porque tengan los espacios y mensajes adecuados dentro de la compañía para lograr ese balance. Por ejemplo, promoviendo conversaciones mientras caminan por un circuito especialmente diseñado en nuestra planta principal en Perú, o participando en talleres saludables, haciendo ejercicios, aprendiendo a cómo alimentarse, entre otros. ●

+ **PEDRO MALO**

Vicepresidente
Corporativo
de Finanzas

+ **HUGO CARRILLO**

Gerente General
Vitapro (Negocio
de Acuicultura)

+ **STEFAN STERN**

Vicepresidente de
Alicorp Soluciones
(Negocio B2B)

+ **ALFREDO PÉREZ
GUBBINS**

Gerente General
de Alicorp

A photograph of four men walking towards the camera in a brightly lit hallway. They are dressed in business attire: white shirts and dark trousers. The man on the far left is wearing glasses. The hallway has a polished floor and vertical pillars in the background.

NUESTRO COMITÉ DE GERENCIA

EZ

+ **PATRICIO
JARAMILLO**
Vicepresidente de
Consumo Masivo Perú

+ **PAOLA RUCHMAN**
Vicepresidenta Corporativa
de Recursos Humanos

+ **JAIME BUTRICH**
Vicepresidente
Corporativo de
Supply Chain



+ En el 2016 nos acompañó Renato Falbo, Vicepresidente de Consumo Masivo Internacional (CMI).

+ Desde mayo de 2017 se incorpora Luis Estrada como Vicepresidente Corporativo de Materias Primas.

ALIC

Con el firme propósito de generar valor y bienestar en la sociedad, nos trazamos una nueva Visión con tres pilares estratégicos: **Crecimiento, Eficiencia y Gente.**

ORP



Ruta
Estratégica

+ **NUESTRA ESTRATEGIA**
Visión, Misión y Pilares

+ **NUESTRA CULTURA**
Valores

+ **NUESTRO COMPROMISO**
Directrices de Sostenibilidad

+ **NUESTROS LOGROS**
Resultados Financieros

VISION

Ser líderes en los mercados
en los que competimos.





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.



NUESTROS PILARES

CRECIMIENTO

Buscamos ser líderes y obtener **mayor rentabilidad en las diferentes categorías en las que competimos**. Nos hemos trazado metas desafiantes pero alcanzables, con crecimientos por encima de los niveles de los mercados en los que estamos. Nuestro compromiso es seguir creciendo de manera sostenida y eficiente.

EFICIENCIA

Estamos construyendo una cultura **de eficiencia** con una disciplina de simplicidad y agilidad, y con el compromiso de actuar como dueños, **siendo eficientes en todo lo que hacemos**.

GENTE

Confiamos y desarrollamos el talento de **nuestra gente** para fortalecer nuestra cultura, lo que **nos impulsará hacia los objetivos de crecimiento**. Buscamos compartir conocimiento y experiencias, y llevar la “Cultura Alicorp” a donde vayamos. **Estamos trabajando en fortalecer nuestro modelo de Gobierno y nuestros roles**.

NUESTROS VALORES



LIDERAMOS CON PASIÓN

Somos líderes apasionados en todo lo que hacemos. **Somos emprendedores, con espíritu ganador y coraje**, lo que nos moviliza a innovar y transformar mercados.



ESTAMOS CONECTADOS

Sentimos los objetivos de la organización como propios y los cumplimos con excelencia. **Trabajamos conectados para generar valor y bienestar.**



SOMOS ÁGILES Y FLEXIBLES

Somos un equipo ágil y flexible, sabemos tomar riesgos, **aprendemos de nuestros errores y celebramos nuestros éxitos con humildad.**



RESPETAMOS

Somos íntegros y honestos. **Respetamos a nuestra gente, clientes, consumidores, medio ambiente y comunidad.** Acogemos diferentes puntos de vista.



CONFIAMOS

Vivimos en un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que piensan. **Confiamos genuinamente en nuestros colaboradores y su talento.**

NUESTROS NEGOCIOS

LIDERAMOS CON PASIÓN. Buscamos que lo extraordinario ocurra a cada instante y que las experiencias de nuestros consumidores, a través de nuestras marcas, sean únicas.



CONSUMO MASIVO PERÚ: son nuestras marcas de alimentación, cuidado del hogar y cuidado personal (Casa Matriz).

CONSUMO MASIVO INTERNACIONAL: son nuestras marcas de alimentación, cuidado del hogar y cuidado personal de Argentina, Brasil, Ecuador, Bolivia y Colombia.



B2B: son nuestras marcas de ingredientes e insumos para los sectores de Panificación, *Food Service* y Gran Industria (Casa Matriz).



ACUICULTURA: son nuestras marcas de alimentos balanceados para camarones, salmones y peces de Perú, Chile y Ecuador.



Ian Lozano
Gerente General
Vitapro Chile



Javier Arriola
Country Manager
Alicorp Argentina



Vicente Barros
Country Manager
Alicorp Brasil

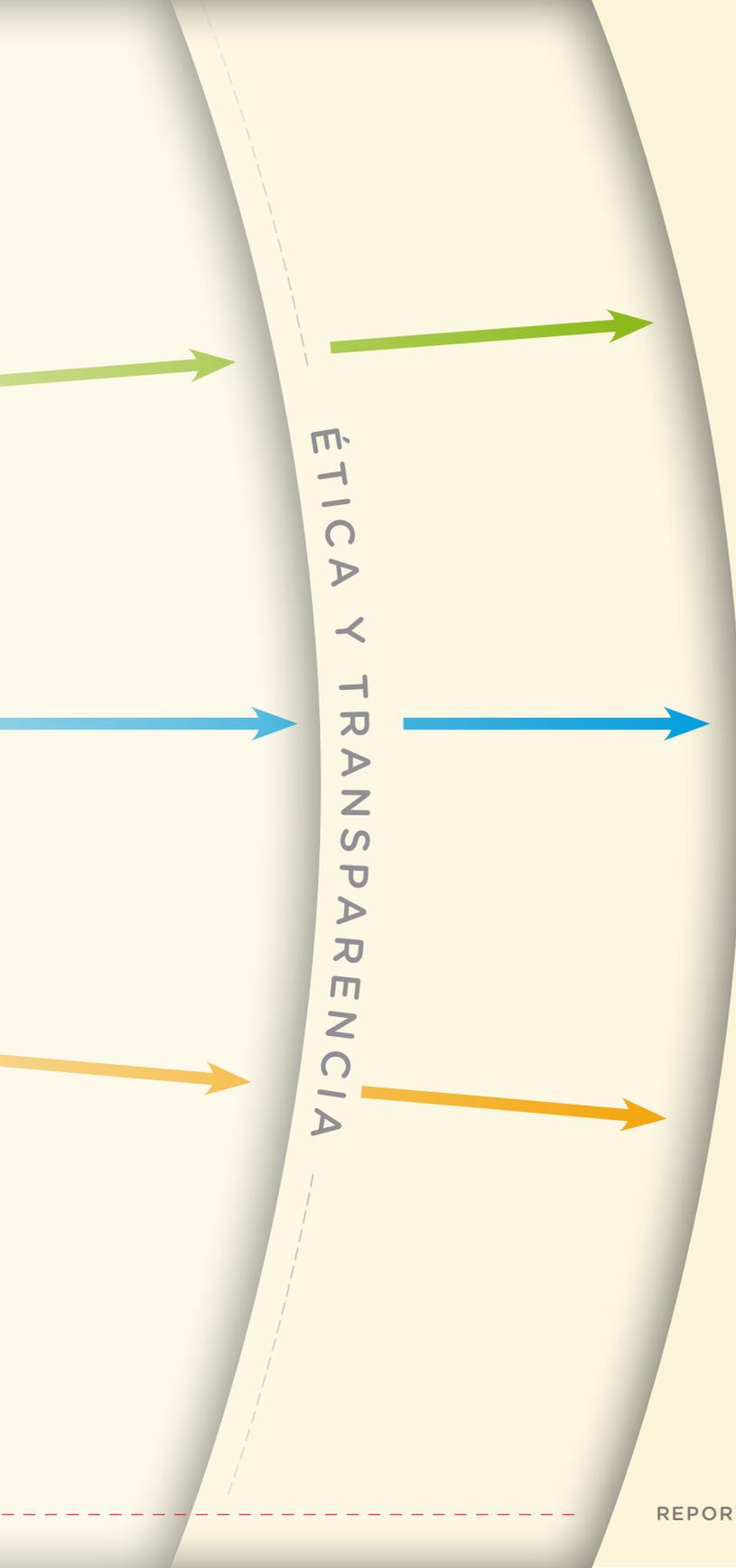


NUESTRAS DIRECTRICES de Sostenibilidad

NUESTRA MISIÓN ES GENERAR VALOR Y BIENESTAR. Es la manera en la que hacemos negocios y cómo nos relacionamos. En Alicorp creemos firmemente que una sociedad que se desarrolla y crece orgánicamente será un entorno más favorable para todos, y en la que nuestro negocio seguirá evolucionando. Nuestras Directrices de Sostenibilidad son una guía para orientar nuestra gestión de manera sostenible y respetuosa con nuestros *stakeholders*. •

ALTOS ESTÁNDARES

NUESTRO EQUIPO



ÉTICA Y TRANSPARENCIA

+ MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD

Usamos eficientemente
nuestros recursos.

+ SALUD Y NUTRICIÓN

Promovemos estilos de
vida saludable.

+ DESARROLLO DE CADENA DE VALOR

Desarrollamos el talento de nuestra
gente y somos aliados estratégicos
de nuestros clientes.

RESULTADOS FINANCIEROS

NUESTROS INDICADORES DE 2016 muestran una gestión financiera consistente, producto de una mirada estratégica sostenible.

+ VENTAS CONSOLIDADAS

Son las ventas de Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias hacia clientes terceros. Las ventas entre Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias no son consideradas en el cálculo.

• CAGR 2012-2016: 10.3%



El margen bruto para los años 2013 al 2016 incluye el gasto por desmedros. Anterior a dichas fechas se presentaba en el rubro "Otros ingresos y gastos, neto". El año 2013 ha sido reexpresado para hacerlo comparativo con el año 2014 en adelante.

■ Ventas S/ MM ■ Margen Bruto

+ EBITDA

Muestra los ingresos de la compañía después de restar los costos de operación, excluyendo la depreciación y amortización, antes de pagar intereses e impuestos. Demuestra nuestra capacidad operativa de generar dinero.

• CAGR 2012-2016: 9.9%



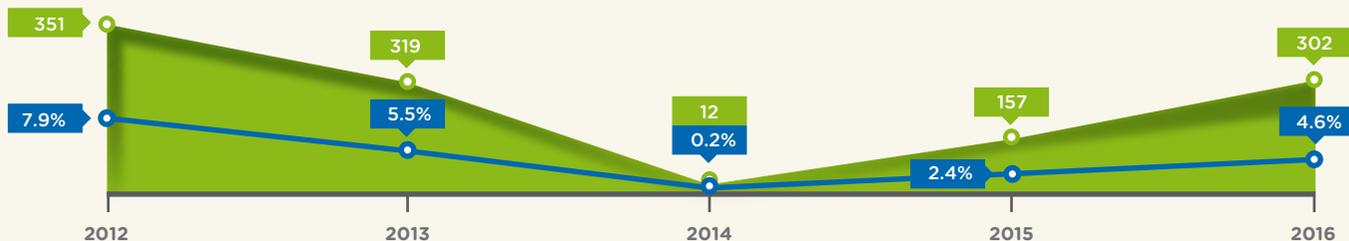
El año 2013 ha sido reexpresado para hacerlo comparativo con el año 2014 en adelante.

■ EBITDA S/ MM ■ % de ventas totales

+ UTILIDAD NETA

Es el resultado final de la compañía, luego de restar a las ventas los costos de producción (utilidad bruta), los costos de operación (utilidad operativa) y los gastos financieros. Es decir, el pago de intereses y los impuestos.

• CAGR 2012-2016: -3.7%

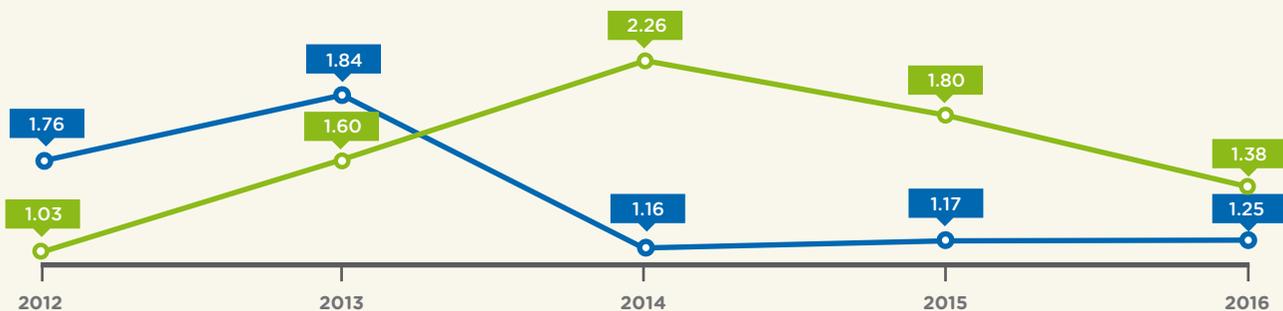


El año 2013 ha sido reexpresado para hacerlo comparativo con el año 2014 en adelante.

■ Utilidad Neta S/ MM
■ % de ventas totales

+ RATIO CORRIENTE Y APALANCAMIENTO

Ratio corriente: es un indicador de liquidez que muestra la capacidad de pago de los pasivos de corto plazo. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes. **Ratio de apalancamiento:** mide la relación entre los pasivos y los fondos aportados por los accionistas sumados a las utilidades generadas por la compañía. Este ratio se calcula dividiendo el total de los pasivos (corrientes y no corrientes) entre el patrimonio.



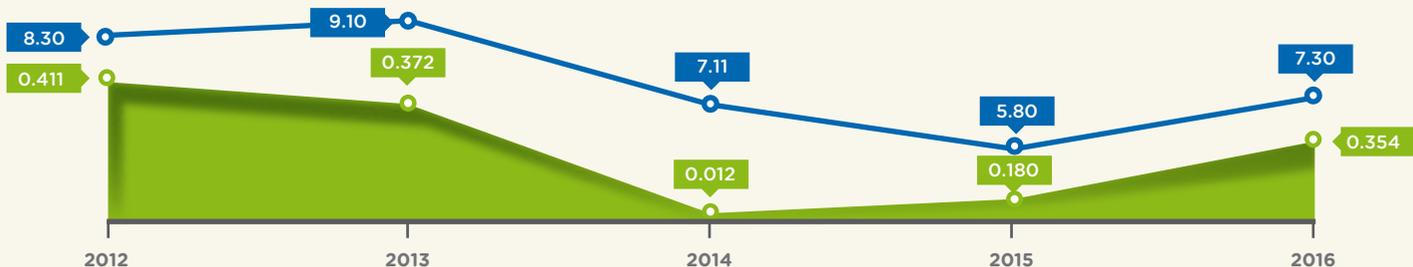
El año 2013 ha sido reexpresado para hacerlo comparativo con el año 2014 en adelante.

— Ratio Corriente
— Ratio de Apalancamiento

+ UTILIDAD POR ACCIÓN Y COTIZACIÓN BURSÁTIL (SOLES)

La Utilidad por acción mide la rentabilidad por cada acción de la compañía en un período determinado. Este indicador se calcula dividiendo la utilidad neta del año entre el promedio ponderado del número de acciones en circulación durante el año. La Cotización bursátil es el precio de cierre de la acción de la compañía que se negocia en la Bolsa de Valores de Lima a una fecha determinada.

• CAGR 2012-2016: Precio Acción -3.2% / UPA: -3.7%



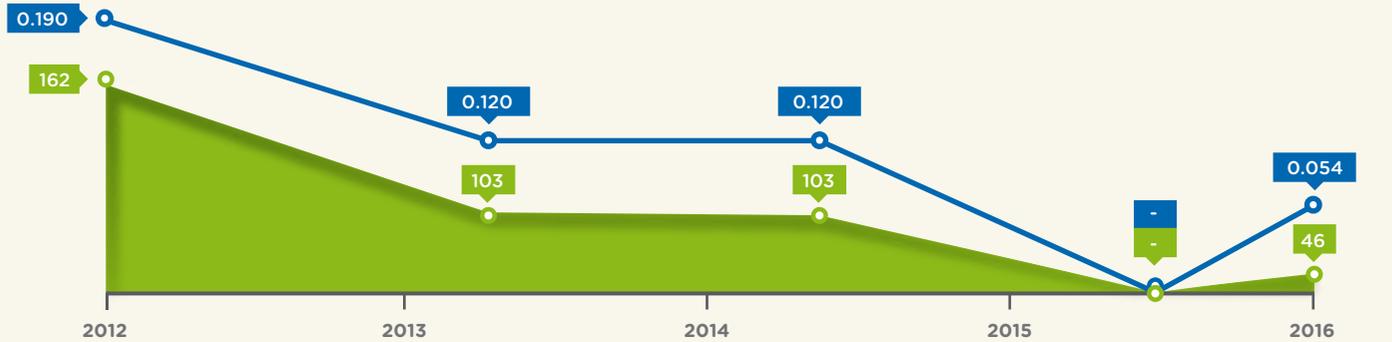
El año 2013 ha sido reexpresado para hacerlo comparativo con el año 2014 en adelante.

■ UPA
■ Cotización bursátil

+ DIVIDENDOS PAGADOS Y DIVIDENDOS POR ACCIÓN

Los dividendos pagados son la parte de los beneficios económicos obtenidos por la compañía que se distribuyen a los accionistas.

• CAGR 2012-2016: Div.pag -26.9% / DPA: -27%



Los importes corresponden a dividendos pagados en efectivo en los años indicados, por resultados de ejercicios anteriores, conforme al siguiente detalle:

2012: Dividendos por S/ 146 MM provienen de las utilidades del año 2009 y S/ 16 MM de las utilidades del año 2010.

2013: Dividendos por S/ 103 MM provienen de las utilidades del año 2010, que fueron pagados en mayo 2013.

2014: Dividendos por S/ 103 MM provienen de las utilidades del año 2011, que fueron pagados en mayo 2014.

2015: La Junta General de Accionistas del 27 de marzo de 2015 acordó no distribuir dividendos en el 2015.

2016: Dividendos por S/ 46 MM provienen de las utilidades del año 2011, que fueron pagados en mayo 2016.

■ Dividendos en efectivo S/ MM
■ Dividendos por Acción S/ MM

+ GASTOS OPERATIVOS

Son aquellos gastos que se incurren y que están directamente relacionados con el desarrollo de las actividades operativas de la compañía. Estos gastos comprenden principalmente gastos de personal, publicidad, alquileres, comisiones, depreciación y amortización, entre otros.

• CAGR 2012-2016: 17.1%

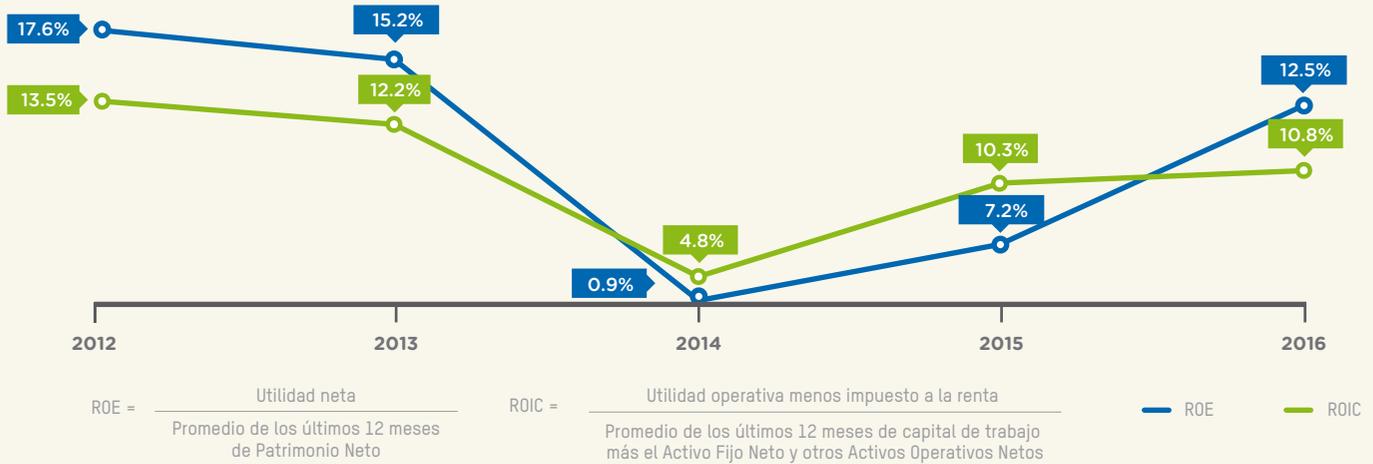


Gastos operativos extraídos de los estados financieros auditados de cada año. El año 2013 ha sido reexpresado para hacerlo comparativo con el año 2014 en adelante.

■ Gastos operativos S/ MM
■ % de ventas totales

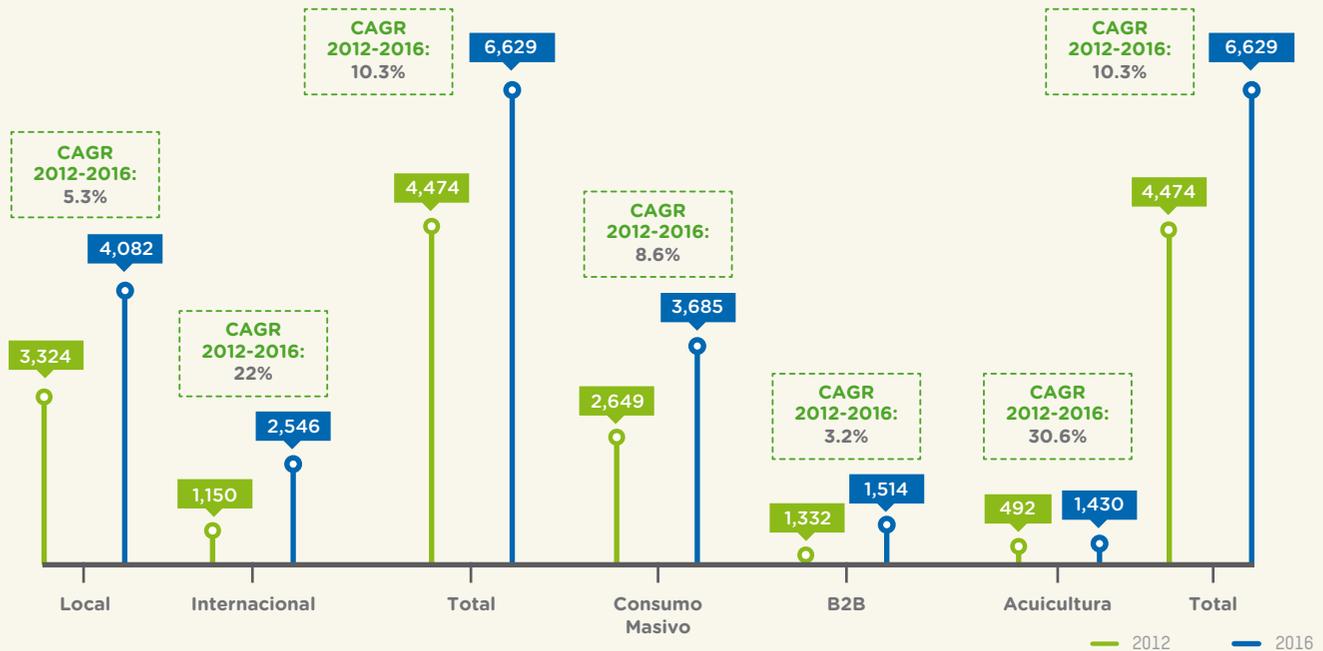
+ ROE - ROIC

ROE ("Return on equity"): es un indicador de rentabilidad financiera que relaciona los beneficios económicos de la compañía con los fondos necesarios para obtener dicho beneficio. Se calcula dividiendo la utilidad neta del año entre el patrimonio promedio del año. **ROIC ("Return on Invested Capital"):** es un indicador financiero que cuantifica la rentabilidad que han tenido los inversionistas por el capital invertido en la compañía. Se calcula dividiendo la utilidad operativa (menos el impuesto a la renta del año), entre el capital de trabajo y los activos de larga vida (activos fijos, intangibles y plusvalía).



+ VENTAS LOCAL, INTERNACIONAL Y POR NEGOCIO (MILLONES DE SOLES)

Son las ventas de Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias presentadas de acuerdo al negocio a través del cual fueron generadas: Consumo Masivo, B2B y Acuicultura.



+ Nuestra planta de Personal Care en Argentina produce la marca Plusbelle.



NUESTROS LOGROS

NOS IMPORTA LOGRAR LAS METAS, pero aún más el cómo.

CRECIMIENTO

+ Nos consolidamos en **12 de las 18 categorías de Consumo Masivo en el Perú.**

+ **Obtuvimos la patente de Picarones Negrita** de nuestro negocio B2B en el Perú.

+ Lanzamos nuestra plataforma digital **“Diariamente Ali”** para los consumidores del Perú.



**Reducimos
nuestra deuda.**
Deuda Neta
sobre EBITDA 1.7x



Lanzamos
Nicovita Finalis
para camarones de
nuestro negocio de
Acuicultura.

CRECIMIENTO



**Alcanzamos un
récord histórico
de facturación** de
nuestras Distribuidoras
Exclusivas (DEX)
en el Perú.

CRECIMIENTO



**Nuestra marca
SANTA AMÁLIA**
es la primera pasta
en el *Top of Mind*
de los brasileños.

CRECIMIENTO



Fortalecimos nuestra relación con **9 000 bodegas** a través de nuestro Programa Cliente Perfecto de Consumo Masivo Perú.



Standard & Poors nos dio una **Calificación Positiva de Grado de Inversión**.



Inauguramos el **Centro Experimental Acuícola** de Vitapro en el Perú.

CRECIMIENTO



Inauguramos nuestra **planta Masterbread** para panes congelados de nuestro negocio B2B en el Perú.



3 premios **Effie de Plata en Perú** reconocieron nuestra **calidad empresarial**.

EFICIENCIA



Fortalecimos nuestro Modelo de Gestión del Gasto **incluyendo la revisión del 45% de gastos de Mejora Continua**.



Creamos la **Dirección Corporativa de Eficiencia**.



12.8% de Reducción de Residuos sólidos en nuestras operaciones de Perú.

GENTE

+ **300 jóvenes** mejoraron su nivel de **empleabilidad** a través de nuestras modalidades formativas de Perú.

+ Estamos entre las **100 mejores empresas de mercados emergentes**, según The Boston Consulting Group.

GENTE

+ Nos mantuvimos en el **Top 10 de Buen Gobierno Corporativo**, en el Índice de la Bolsa de Valores de Lima.

+ **Somos Top Mover**, según La Voz del Mercado, EY y la Bolsa de Valores de Lima.

GENTE

+ Nos ubicamos entre las **mejores compañías para atraer y retener talento**, según Merco Talento.

+ **Somos una de las diez empresas más admiradas del Perú**, según PWC.





NUESTRAS MARCAS

TENEMOS MÁS DE 200 MARCAS en nuestros negocios.







alicorp

INVERSIONES
CON EL INVERSIONISTA

+ Parte de nuestro equipo financiero, en medio de una reunión sobre Buen Gobierno Corporativo.



UN GOBIERNO TRANSPARENTE

BUSCAMOS INCREMENTAR EL VALOR DE LA COMPAÑÍA.

**EN ALICORP ESTAMOS
CONVENCIDOS DE QUE
LA CLAVE DE UN BUEN
GOBIERNO CORPORATIVO
ES LA TRANSPARENCIA.**

Por esa razón, sin importar el país o el lugar donde operemos, nuestros colaboradores actúan con los mismos estándares de integridad y confianza que predicamos en la compañía, y que se rigen bajo nuestros Compromisos Éticos, los cuales están basados en nuestros valores. Pero, ¿cómo es que nuestro Buen

Gobierno Corporativo impacta favorablemente en nuestra cultura organizacional?

INTEGRIDAD

Tenemos una reputación que es el reflejo de la confianza de nuestros inversionistas, nuestra gente, los líderes de opinión y la sociedad. Nuestra gestión ética, la cual traduce nuestros valores en prácticas cotidianas, es la principal herramienta para preservar nuestra integridad. Con este enfoque hemos fortalecido un modelo de

Gobierno Corporativo que nos permite ser transparentes, brindar el mayor beneficio a nuestros *stakeholders* y elevar constantemente nuestros estándares como organización.

APERTURA DE INFORMACIÓN

Integramos a nuestra gestión los lineamientos del “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, y nos acogemos a estándares globales, como los sugeridos por la International Financial Reporting Standards (IFRS).



+ Capacitación sobre ética y valores.

En el Perú tenemos la calificación AAA (Apoyo, PCR) e internacionalmente somos BBB (Fitch Ratings), BBB- (S&P) y Baa3 (Moody's).

Estas buenas prácticas nos permiten comunicar nuestros resultados y estrategias con claridad, ganando así la confianza de todos nuestros inversionistas. “En Alicorp consideramos muy importante brindar gran apertura de información, tanto sobre nuestros resultados financieros, como sobre nuestra estrategia y expectativas en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, nos enfocamos en cumplir con nuestros objetivos; de esa manera, generamos confianza y seguridad en nuestros inversionistas”, explica Alexander Pendavis,

Director de Tesorería, Finanzas Corporativas y Relación con el Inversionista.

Algunos de los canales de transparencia al mercado son: los *conference calls* trimestrales con inversionistas y la página web de Inversionistas. En esta última brindamos información financiera y de negocio, sobre nuestro accionariado y sobre nuestros gerentes y directores, y también ofrecemos un calendario con los principales hitos de la compañía, entre otros.

Ser transparentes como organización genera un impacto positivo en nuestro valor en el mercado y en la visión que tienen nuestros *stakeholders* sobre nosotros. “La manera más clara de apreciarlo es en la evolución positiva del precio de nuestra acción durante el año; hemos generado valor para nuestros accionistas”, precisa Pedro Malo, Vicepresidente Corporativo de Finanzas.

Nuestra forma de ser y actuar fortalece la credibilidad y nos da un sello de calidad que genera confianza. ●



+ Taller de entrenamiento de Compromisos Éticos.

REPUTACIÓN BASADA EN LA CONFIANZA

La Bolsa de Valores de Lima nos ha incluido —por noveno año consecutivo— en su Top 10 del “Índice de Buen Gobierno”, grupo al que acceden las empresas líderes del Perú. De igual forma, el mismo ente bursátil y EY, una de las mayores firmas de servicios financieros

del mundo, nos distinguieron con el premio “La Voz del Mercado” como *Top Mover* por obtener el mayor crecimiento en puntaje en el ranking durante el 2016.

Además, fuimos reconocidos con el premio EMA 2016 (Empresas Más Admiradas), otorgado por el

semanario económico peruano *G de Gestión* y la evaluadora PwC. En tanto, The Boston Consulting Group nos ubicó en su listado de las 100 mejores empresas de mercados emergentes. ●

PERÚ - BRASIL - ARGENTINA - CHILE - ECUADOR

UNA CULTURA ESTRATÉGICA

FORTALECIMOS NUESTROS VALORES
Y COMPORTAMIENTOS EN UNA SOLA CULTURA
QUE ES PARTE FUNDAMENTAL DE NUESTRA
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.

NUESTRA CULTURA ES UN CONCEPTO VIVO que está presente en toda la organización y refuerza un cambio de pensamiento. Es clave para lograr la estrategia de negocios de Alicorp, al clarificar nuestros roles, y contribuye a que nuestros valores y nuestros comportamientos, basados en la ética, se compartan en todas nuestras operaciones en la región.

Esa fue la razón por la que durante todo el 2016 hemos gestado una manera de estar mejor posicionados, liderando un crecimiento sostenible, a través de nuestra cultura.

Trazamos una nueva visión de largo plazo y nos hemos enfocado en tres pilares claves: crecimiento, eficiencia y gente, para lo cual vimos necesario





+ BRASIL



+ ARGENTINA



+ ECUADOR

“

Nuestra ambición con el nuevo modelo de gobierno es seguir robusteciendo nuestra gestión y tener un solo sello Alicorp en cualquier parte del mundo a través de nuestra gente”

Paola Ruchman
Vicepresidenta Corporativa
de Recursos Humanos

seguir fortaleciendo nuestra cultura desde las mentalidades. Todo lo que nos ha hecho exitosos hasta hoy, no nos hará exitosos mañana y de manera sostenible.

En ese escenario, identificamos que nuestra cultura nos haría crecer más eficientemente, generar estándares y tener el mismo sello Alicorp, que significa llevar nuestra forma de pensar y hacer la cosas en todas las operaciones. De esa manera, fortalecer nuestra cultura corporativa nos hizo conscientes de que debíamos reorientar

también nuestro modelo de Gobierno.

Uno de los pasos más importantes que dimos fue que las grandes áreas, como Recursos Humanos, Finanzas y Supply Chain, sean la base para que seamos exitosos en cada país, haciendo que nuestros *country managers* y nuestros líderes estuvieran concentrados en pensar el negocio al 100%. Esto también implicó centralizar el diseño de nuestra estrategia en la dirección corporativa, y garantizar que, sin importar el país o el área, nuestra gente esté

alineada al corporativo, logrando que la toma de sus decisiones sea más eficiente.

EMBAJADORES ALICORP

Nuestra responsabilidad es asegurar que nuestra cultura se viva cada día. Por eso creamos iniciativas que le dieran sostenibilidad, como "Un solo Alicorp", pues permitirán que nuestros colaboradores sean embajadores de la cultura de la organización, promoviendo una mayor integración regional. Como explica Ernesto García, Gerente Financiero en Ecuador, "Un Solo Alicorp" no solo



DIRECCIÓN CORPORATIVA DE EFICIENCIA

Esta nueva dirección busca que la eficiencia esté presente en nuestra cultura y en todos nuestros procesos. Esto tiene que ver con lograr mayor disciplina y optimización en los costos y gastos, en invertir mejor, generar mayor retorno, tener simplicidad

y evitar reprocesos. En suma: hacer sostenible la inversión. Para hacerlo más estratégicamente, la dirección se crea con alcance corporativo; es decir, su meta es asegurar que la nueva cultura de eficiencia esté en todos lados. ●



+ Todos vivimos “Un Solo Alicorp”.

simplificará procesos, sino que brindará la posibilidad de conocer e implementar buenas prácticas, “generando sinergias a todo nivel”.

Esta cultura estratégica se apoya también en los *category teams*, equipos de diferentes países, transversales a toda la organización, que intercambian experiencias comerciales para crear las mejores prácticas para la compañía, con la meta de rentabilizar las distintas plataformas de negocio. “El compartir conocimientos de diferentes culturas y áreas enriquece el repertorio de Alicorp para el desarrollo de proyectos, dándonos

la posibilidad de ser más innovadores y competitivos en los mercados donde actuamos”, reconoce Fernando de Souza, Coordinador de Marketing en Brasil.

AGENTES DE CAMBIO

El Programa “Facilitadores de Cultura” promueve agentes de cambio en toda la organización, quienes cuentan con información de primera mano que ayuda a entender las iniciativas que se dan en Alicorp. Son colaboradores de distintas áreas, ubicados estratégicamente —que suman más de setenta y han sido elegidos por votación en todos los países—, y que empujan el

cambio que busca la compañía. Para nosotros, todos estos programas e iniciativas culturales son la manera de hacer bien las cosas. De extender el sello Alicorp y lo mejor que tenemos como compañía a toda la región. De entender que, en un escenario donde el cambio es la única constante, nuestra estrategia debe estar viva, respirar y ser tan dinámica como los mercados. Tenemos el compromiso de replantear nuestras estrategias en un entorno cada vez más cambiante, y con ello, replantearnos también nuestra forma de liderar, pero siempre basada en nuestros valores y el sello Alicorp. ●



+ Nuestros fideos Lavaggi son una fuente nutricional para el crecimiento y desarrollo de niños y adolescentes.



MARCAS QUE GENERAN VALOR Y BIENESTAR

PROMOVEMOS ESTILOS DE VIDA SALUDABLE
A TRAVÉS DE NUESTRAS MARCAS.

ESTAR BIEN EN CUERPO, MENTE Y ALMA. En Alicorp creemos que a través de nuestras marcas podemos proveer ese bienestar a nuestros clientes y colaboradores. Por esa razón, a través de nuestras Directrices de Sostenibilidad hemos desarrollado un enfoque integral de Salud y Nutrición para promover que “el cuidado de la salud es sentir que puedes comer balanceado o hacer actividad física. Que puedes hidratarte bien, estar feliz y tener tiempo para compartir con la familia”, comenta José Allemant,

Gerente de Desarrollo Sostenible y Asuntos Públicos.

Como Director de Marketing de Perú, Álvaro Rojas es parte del equipo que diseña la estrategia para Lavaggi, los fideos más nutritivos y fortificados del Perú, y conoce que el consumidor de hoy se preocupa por su bienestar en todo sentido. “Cada vez más personas quieren productos balanceados y saludables, y nosotros tenemos un portafolio importante de marcas, muchas de ellas líderes en el

mercado, que satisfacen ambas necesidades”, reconoce Rojas.

CONSUMIENDO BIENESTAR
Nuestros productos juegan un rol especial en la vida de las personas, ayudándolas a sentirse mejor de distintas formas; el etiquetado nutricional está alineado a una Guía Diaria de Alimentación (GDA). Javier Rota, Director de Marketing de Perú, precisa que “alineados al enfoque de Salud y Nutrición, en el caso de galletas, salsas y postres nos hemos comprometido en reducir en 10% la cantidad de azúcar

y sodio en varias de nuestras marcas sin afectar su sabor y manteniendo los beneficios funcionales y emocionales que nuestros consumidores valoran”.

Una de las promesas de marca que mejor nos identifica es la “Familia que cuida tu familia” de Primor. Con todas sus variedades —Primor Clásico, el aceite más puro y natural; Primor Premium, con 75% menos grasas saturadas; Primor Oliva, que ofrece todos los beneficios del aceite de oliva con un sabor equilibrado; Primor Desarrollo,

que tiene DHA y contribuye al desarrollo cerebral de los niños; y Primor Corazón, que combate las enfermedades cardiovasculares—, esta marca brinda un sabor perfecto para las comidas, pero también salud para el cuidado familiar.

Nuestros cereales Life siguen esa misma tendencia. Hemos escuchado a nuestros consumidores y desarrollado un portafolio de productos ricos y variados que han conseguido un posicionamiento exitoso y una relación más cercana con

las personas a través de las redes sociales. “Queremos que los consumidores sepan cómo alimentarse mejor según sus necesidades. Life les brinda alternativas con distintos beneficios nutricionales: fibra, granola, multigranos, proteínas y miel de abeja”, detalla José Becerra, Gerente de Marca Senior de Global Alimentos, una de nuestras compañías.

En esa misma línea, nuestro negocio de Alicorp Soluciones ofrece la mejor calidad de productos para nuestros clientes



+ Nuestras reuniones con caminatas al aire libre en Perú incentivan el bienestar de nuestros colaboradores.

B2B a través de un portafolio especializado para los diferentes giros de negocio: Gastronomía, Panificación y Gran Industria. Buscamos y fortalecemos el desarrollo de mayores capacidades, innovación y asesoría técnica en nuestros clientes para que sus negocios sean rentables y exitosos.

Por otro lado, Vitapro, nuestro negocio de acuicultura, se ha centrado en consolidarnos como referente mundial de nutrición sustentable con altos estándares de calidad e innovación. Nuestras marcas se elaboran bajo estrictos estándares de calidad y cuentan con diversas certificaciones que avalan el proceso de producción y el producto final, teniendo un sistema de trazabilidad y de gestión integrado de calidad.

VIVIR SALUDABLE EMPIEZA POR CASA

Nuestro programa Vive Saludable está dirigido a nuestros colaboradores en el Perú, a través del cual viven una cultura de bienestar. Así, nos preocupamos porque tengan los espacios y los mensajes adecuados dentro de la compañía para lograr ese

balance entre cuerpo, mente y alma en sus vidas. Una de las iniciativas del programa es realizar reuniones saludables caminando en un circuito en la principal planta de Perú. Tenemos el compromiso de que este programa viaje a todos los países donde estamos, y donde ya se desarrollan iniciativas de estilos de vida saludables.

En países como Ecuador, Chile o Argentina se empiezan a promover estos estilos de vida a través de *tips* de ergonomía, talleres temáticos sobre manejo de estrés, torneos deportivos y orientaciones nutricionales brindadas por profesionales.

Nuestra meta es que, con ajustes simples en su alimentación y en su rutina diaria, logren un equilibrio entre su vida laboral y personal. “Una de las cosas que nos diferencia como organización es que creemos en lo que hacemos y los productos que desarrollamos. Si una alimentación y un estilo de vida saludable es lo mejor para nuestros consumidores, también creemos que lo es para nuestros colaboradores”, concluye Carla Sifuentes, Directora de Asuntos Corporativos. ●

LAVAGGI: LOS FIDEOS OFICIALES DE LA SELECCIÓN PERUANA

Lavaggi es el fideo oficial de la Federación Peruana de Fútbol (FPF) y tiene una alianza con el Colegio de Nutricionistas del Perú. Lavaggi se enfoca en ser una fuente nutricional para el crecimiento y desarrollo de niños y adolescentes. La mejor forma de hacerlo es a través del apoyo al deporte y una mayor educación nutricional a niños y adolescentes. También auspiciando la Copa Federación Regional Lavaggi, dirigida a jóvenes de las categorías sub 14 y sub 16, donde participan más de 10 000 menores de edad de más de veinte provincias peruanas. Al finalizar el campeonato, el mejor jugador es premiado con la Beca Lavaggi, por su talento y los valores que comparte con Alicorp. “El rol de la marca es construir un Perú fuerte y contribuir en la formación de la futura selección peruana de fútbol”, precisa Álvaro Rojas. ●

+ Nuestra planta de detergentes en Perú funciona de manera eficiente, desarrollando productos de vanguardia para los consumidores.





PERÚ - ARGENTINA - BRASIL

EL MEJOR CUIDADO ESTÁ EN NUESTRAS MANOS

PARA EL CUIDADO DEL HOGAR Y EL CUIDADO PERSONAL
NOS ENFOCAMOS EN CREAR MARCAS INNOVADORAS.

EN 2016 CONSOLIDAMOS NUESTRO LIDERAZGO EN LA CATEGORÍA CUIDADO DEL HOGAR EN PERÚ, con Bolívar, Opal y Marsella encabezando los tres *tiers* más importantes de esa categoría y logrando una brecha histórica frente a los competidores.

Para Vanessa Montero, Directora de Marketing de la plataforma de Cuidado del Hogar de Perú, ser líderes de un portafolio versátil de marcas y ágiles para responder a las demandas del mercado son nuestras fortalezas para innovar y estar a la vanguardia. “Tratamos de

ser los primeros en escuchar las tendencias, en leer los cambios en los consumidores y en brindarles las mejores soluciones”, explica Vanessa, quien trabajó permanentemente con nuestros equipos de Supply Chain, Desarrollo de Producto, Ventas y Trade Marketing.



+ Lanzamiento de Plusbelle en Brasil.

Jaime Butrich, Vicepresidente Corporativo de Supply Chain, comenta que “en línea con las estrategias comerciales, se hicieron las inversiones en capacidades productivas y logísticas para poder atender el crecimiento de las ventas, y asegurar también costos competitivos en nuestros productos de Cuidado del Hogar”.

Estas buenas prácticas permitieron que la categoría Cuidado del Hogar creciera a un ritmo eficiente en el Perú. En paralelo, nuestra

plataforma regional continuó consolidándose en Argentina y Brasil.

MARCAS QUE CRECEN

Fortalecer el vínculo con los consumidores actuales, a nivel emocional, es un proceso que en Alicorp iniciamos ya hace varios años. En Argentina, esa fue la clave para el relanzamiento de los detergentes Zorro. “Queríamos mantener vigente la marca y reforzar el posicionamiento con un espíritu fresco a un precio competitivo, por eso decidimos

invertir en publicidad”, recuerda Cecilia Gaibrois, Directora de Marketing de Alicorp Argentina. Gracias a ello, conseguimos atraer a nuevos consumidores. Mientras eso ocurría en Buenos Aires, una de nuestras marcas cruzaba fronteras. Tras casi un año y medio de plan de trabajo, un exhaustivo testeo del concepto del producto, una convención de ventas y un plan de marketing integral, Plusbelle llegó a Brasil para convertirse en una alternativa en la categoría Cuidado

Personal. “Brasil es un mercado extremadamente competitivo y había que tener un producto ganador con un concepto diferenciado”, comenta Felipe Abramides, Director de Marketing de Alicorp Brasil.

Allí identificaron una oportunidad para ingresar con un producto económico como Plusbelle, en un segmento de mercado de gran potencial. A solo ocho meses de su lanzamiento, Plusbelle contaba con una participación importante en Minas Gerais, Espírito Santo y Río de Janeiro Interior. Un planeamiento estratégico implementado por equipos de distintos países, así como un producto de probada calidad, fueron parte de esta ruta comercial que ha sentado las bases para que nuestras marcas crucen fronteras e ingresemos con éxito en los mercados latinoamericanos. Siempre con mejoras e innovaciones para los consumidores, y con nuestro claro propósito de generar valor y bienestar en la sociedad. ●

NUEVOS LANZAMIENTOS

PERÚ

+ Bolívar Evolution

Es la segunda variedad más vendida de nuestro portafolio desde su primer mes de lanzamiento.

+ Bolívar Plus

Nuestra línea de suavizante regular ya ha logrado obtener picos históricos de participación de mercado, incluso siendo la última marca en ingresar a la categoría.

+ Opal Quitamanchas

Fue la primera vez que se expandió hacia otra categoría. Su reposicionamiento hizo que Opal se consolide como nuestra nueva Megamarca de Cuidado del Hogar y que ganáramos un premio Effie de Plata en el Perú.

BOLIVIA

+ Detergente Bolívar

Dimos un salto de jabón de lavar a detergente Bolívar. En su primer año de introducción, batió récord de ventas y fue líder de la categoría. ●

ESCUCHAR AL CONSUMIDOR

Una capacidad relevante para Alicorp es conocer profundamente a nuestros consumidores, lo cual nos permite diseñar estrategias para medir el pulso del mercado. En el caso de Cuidado del Hogar, nuestro equipo de Conocimiento del Consumidor acompaña a un grupo de consumidores durante todo el proceso de lavado. “Desde que abren el producto,

remojan la prenda, la lavan, la secan y la guardan en el cajón”, detalla Vanessa Montero. Así, no solo escuchamos lo que dice el consumidor, sino que lo vemos y comprendemos cara a cara. Por esta razón, conocemos muy bien a nuestros consumidores peruanos y les ofrecemos productos específicos según sus necesidades. ●

àlicorp

www.alicorp.com.pe