



a

Reporte
Anual 2017

àlicorp



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.

Nuestros
valores

Lider
co



**trabajamos
con pasión**

SOMOS LÍDERES

APASIONADOS EN TODO

LO QUE HACEMOS. Somos personas emprendedoras, con espíritu ganador y coraje, lo que nos moviliza a innovar y transformar mercados.

**SENTIMOS LOS
OBJETIVOS DE LA
ORGANIZACIÓN
COMO PROPIOS Y
LOS CUMPLIMOS CON
ALTOS ESTÁNDARES**

de excelencia y
responsabilidad.

Trabajamos siempre
como un equipo y nos
desafiamos al máximo
sabiendo que con nuestro
trabajo contribuimos a
generar valor y bienestar
para las personas.



**Estamos
cOne**



ctados



Somos
El mejor equipo Alichef
ágiles y

12982



SOMOS UN EQUIPO ÁGIL Y FLEXIBLE, sabemos tomar riesgos, aprendemos de nuestros errores y celebramos nuestros éxitos con humildad.

Confian





mos

**VIVIMOS EN UN
AMBIENTE EN EL CUAL
LAS PERSONAS SE
SIENTEN SEGURAS
DE EXPRESAR LO QUE
PIENSAN.** Confiamos
genuinamente en nuestra
gente y su talento, y los
empoderamos para la
mejor toma de decisiones.

**SOMOS ÍNTEGROS Y
HONESTOS.** Respetamos
a nuestra gente, clientes,
consumidores, medio
ambiente y la comunidad en
la que vivimos. Acogemos
diferentes puntos de vista
y nos comunicamos de
manera clara.



Resp



etamos

Carta a los accionistas

Estimados accionistas

El 2017 fue, sin duda, un año desafiante para Alicorp.

En el Perú, nuestro principal mercado, el ruido político y los factores climáticos como el fenómeno El Niño costero influyeron en el comportamiento de los consumidores. En el lado internacional, la contracción de los mercados de Argentina y la mayor competitividad en Brasil, donde el consumo mostró una tendencia hacia los segmentos económicos, presionaron el crecimiento. No obstante, las plataformas de Alimento Balanceado para Camarones en Ecuador y para Peces en Chile se recuperaron tras el impacto del fenómeno El Niño en el 2016. A pesar de la coyuntura adversa, los resultados de Alicorp han sido positivos, logrando obtener importantes niveles de crecimiento en rentabilidad y generación de caja que se tradujeron en la reducción de nuestro nivel de endeudamiento.

Durante el ejercicio 2017, nuestras ventas consolidadas alcanzaron los S/ 7,101.4 millones, un incremento de **7.1%** respecto al 2016. La utilidad bruta alcanzó los S/ 2,278.3 millones, **13.5%** mayor a la de 2016. Consecuentemente, el margen bruto pasó de **30.3%** en el 2016 a **32.1%** en el 2017. Asimismo, nuestro EBITDA alcanzó los S/ 900.5 millones, superando en 12.2% al del 2016, lo cual se tradujo en un margen EBITDA de **12.7%**. Finalmente, nuestra utilidad neta alcanzó los S/ 453.1 millones, **50.0%** mayor a la de 2016, traduciéndose en un margen neto de **6.4%** en el 2017.

**NUESTRAS
VENTAS
CONSOLIDADAS
ALCANZARON
LOS S/ 7,101.4
MILLONES
DURANTE EL
EJERCICIO 2017.**

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 y **iii)** desarrollar el talento humano a través de la organización. Dicho esto, nuestros pilares nos han permitido enfocar nuestros esfuerzos en crecimiento, eficiencias



**LOS RESULTADOS DE ALICORP HAN SIDO
POSITIVOS, LOGRANDO OBTENER
IMPORTANTES NIVELES DE CRECIMIENTO.**

y retorno sobre capital invertido adecuados, generando valor para nuestros accionistas durante el 2017.

Dentro de nuestros principales logros, quiero destacar lo siguiente:



UN INCREMENTO DE 12.2% EN NUESTRO EBITDA, alcanzando un margen EBITDA de 12.7%, incrementando en 0.6 puntos porcentuales. El incremento en la rentabilidad se debe fundamentalmente a: **i)** nuestra estrategia de lanzamientos de productos apalancándonos en la fortaleza de nuestras megamarcas, **ii)** menores costos de materias primas y **iii)** la implementación de las iniciativas de nuestro plan de eficiencias.



UN INCREMENTO DE 50.0% EN NUESTRA UTILIDAD NETA, con lo cual el margen neto se incrementó en 1.8 puntos porcentuales, pasando de 4.6% en el 2016 a 6.4% en el 2017. El mayor nivel de utilidad neta se debió principalmente al incremento de nuestro EBITDA y a la reducción del apalancamiento. Este menor apalancamiento permitió reducir el gasto financiero neto en 43.2%. En julio de 2017 realizamos una emisión de bonos corporativos por aproximadamente S/ 140 millones, permitiendo refinanciar pasivos de corto plazo.



UNA IMPORTANTE DISMINUCIÓN EN EL ENDEUDAMIENTO DE LA COMPAÑÍA, evidenciado en la reducción de nuestro ratio "Deuda Neta sobre EBITDA", de 1.66 veces a diciembre de 2016 a 1.00 veces a diciembre de 2017. 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 37.4 días en 2016 a 7.4 días en 2017.

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 6.2%. Este crecimiento se debió principalmente a una mayor contribución de ventas de **i)** conservas, nueva categoría respaldada en el posicionamiento de la marca "Primor", **ii)** aceites domésticos (+7.8%), detergentes (+6.0%) y salsas (+8.9%). Nuestras participaciones de mercado han crecido en 17 de las 21 categorías en las que participamos. 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, el volumen y ventas en Argentina se redujeron en 5.8% y 3.9%, respectivamente, como consecuencia de **i)** la devaluación del peso argentino contra el sol peruano y **ii)** la reestructuración y optimización de nuestra operación. En pesos argentinos, las ventas se incrementaron en 11.1%. En Brasil, el volumen se redujo en 4.3% y las ventas en reales en 0.9%. Esta caída ha sido principalmente resultado de la mayor competitividad, donde el consumo ha mostrado una tendencia hacia los segmentos económicos. En reales brasileños, las ventas decrecieron en 5.4%.

El negocio de B2B reportó un crecimiento en ventas de 3.2%, sustentado en un crecimiento de volumen de 2.0%. Las ventas de la plataforma de Food Service ("Gastronomía") crecieron 6.1%, impulsadas principalmente 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 8.7%, impulsadas por una mayor venta de aceite a granel. Finalmente, las ventas de la plataforma de Panificación tuvieron un decrecimiento de 0.5%, como consecuencia del incremento en el precio de los *commodities*.

Finalmente, el negocio de Acuicultura aumentó sus ventas en **21.6%**, impulsado por la venta de Alimento Balanceado para Camarones, el cual aumentó en **25.6%** debido al incremento de participación de mercado y la expansión del mercado en Ecuador. Por otro lado, la venta de Alimento Balanceado para Peces creció en **15.5%**, principalmente por el incremento de participación de mercado y la recuperación del mercado de salmones en Chile tras el fenómeno de Algas Nocivas del 2016.

Es importante mencionar también que nuestra gestión continúa siendo reconocida:

Somos parte del “Índice de Buen Gobierno Corporativo 2017” en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), premio que se otorga solo a seis empresas y que obtenemos desde su creación en el año 2008. Recibimos el reconocimiento por permanecer en el índice de BGC por diez años consecutivos.

Fuimos reconocidos como la empresa “Top Mover” que logró escalar el mayor número de posiciones en el estudio “La Voz del Mercado 2017”, realizado por EY y la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

Fuimos incluidos en el top 3 dentro de las categorías: **i)** “Mejor CEO”, **ii)** “Mejor CFO”, **iii)**

“Mejor IRO” y **iv)** “Mejor equipo de Investor Relations” en el “Latin America Executive Team 2017”, para el sector de empresas Mid Cap para Alimentos & Bebidas, por la revista Institutional Investors.

Fuimos reconocidos por MERCO Perú con el primer lugar como “Empresa con Mejor Reputación en el Sector Alimentos”, quinto lugar como “Empresa con Mejor Reputación” y Alfredo Pérez Gubbins, CEO de Alicorp, se ubicó en el Top 20 de “Líderes con mejor Reputación”.

Ganamos dos Effie de Oro 2017 que reconocen el liderazgo en la gestión de marketing y comunicaciones.

Fuimos incluidos dentro del top 10 de las compañías más atractivas para trabajar de acuerdo con un estudio (“Marca Empleadora 2017”) preparado por Laborum Perú y la consultora APOYO Comunicaciones.

Fuimos incluidos dentro del top 10 de las Empresas Más Admiradas (EMA) del Perú por G de Gestión y PwC.

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

**EN JULIO DE 2017
REALIZAMOS UNA
EMISIÓN DE BONOS
CORPORATIVOS POR
APROXIMADAMENTE
S/ 140 MILLONES,
PERMITIENDO
REFINANCIAR PASIVOS
DE CORTO PLAZO.**

Atentamente,

Dionisio Romero Paoletti

Presidente del Directorio



2017

Un año extraordinario para ALICORP

Entrevista a

Alfredo Pérez Gubbins

CEO de Alicorp

¿Cómo podría resumirse el 2017 para Alicorp?

El 2017 fue un año de muy buenos resultados, en el que alcanzamos grandes logros y avanzamos consolidándonos como multilatina. Sin duda, fue un año extraordinario gracias al trabajo y compromiso de todos los que conforman Alicorp. Avanzamos apalancados en nuestros pilares de eficiencia, crecimiento y gente.

¿Cuáles fueron los principales resultados alrededor de esos tres pilares?

En términos de crecimiento, fue un año récord para Alicorp, donde alcanzamos un incremento en ventas consolidadas de 7.1% y nuestro margen EBITDA creció a 12.7%. Tuvimos lanzamientos e innovaciones que nos permitieron mantener el liderazgo en nuestras categorías core, pese a la visible contracción de gran parte de los mercados donde competimos y a los factores exógenos como el fenómeno El Niño, que se presentó a inicio del año.

Entre las marcas, destacó el lanzamiento de atún Primor que, al cierre de 2017, se posicionó en el segundo lugar de preferencia en el canal moderno. A nivel internacional, debemos destacar el crecimiento de Santa Amalia en Brasil, mientras que en Chile y Ecuador logramos excelentes resultados a través de Vitapro.

Este crecimiento no sería posible sin el pilar más importante que sostiene a la compañía: nuestra gente. Y en este aspecto, el desarrollo y crecimiento de nuestros equipos nos ha permitido fortalecer nuestra cultura en las diferentes geografías donde estamos presentes, conformando "Un Solo Alicorp". Además, fortalecimos nuestros equipos a través de la creación de la Vicepresidencia Corporativa de Materias Primas.

Finalmente, nuestra Dirección de Eficiencia, creada en 2016, logró analizar y revisar cada uno de nuestros procesos y proyectos para encontrar nuevas formas de optimizarlos y lograr nuestros objetivos.

¿Cuál considera que fue el principal desafío de Alicorp en 2017?

Los desafíos en una compañía como Alicorp son constantes, lo cual nos permite demostrar que somos ágiles y flexibles. Sin embargo, no podemos negar que el inicio del año fue atípico, pues comenzamos con el fenómeno El Niño en Perú que nos llamó a actuar rápidamente. Por un lado, logramos evitar el desabastecimiento de productos en las zonas afectadas. Al mismo tiempo, fuimos testigos de la manera en que nuestros valores están fuertemente

SOMOS UNA ORGANIZACIÓN QUE CREE GENUINAMENTE EN GENERAR VALOR Y BIENESTAR EN LA SOCIEDAD.

arraigados en nuestra gente, pues de manera natural los colaboradores de Alicorp se unieron para recolectar alimentos, ropa e ir a los puntos del país donde se necesitaba ayudar. Por aquella época, habíamos trabajado en nuestro ingreso a la categoría de atún en conserva con la megamarca Primor. Sin embargo, ante la necesidad de apoyar a las personas afectadas, decidimos que el primer despacho de este producto fuera enviado para donación a las ciudades afectadas en el norte peruano.

¿Qué viene para Alicorp en adelante?

Seguiremos consolidando nuestra presencia como multilatina y, a la par, queremos ser un Alicorp que alimente los sueños de la gente, que sea un espacio que inspire a crecer y que nos impulse a seguir mejorando la calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes, consumidores, proveedores y de la sociedad en general. Para ello, miramos el futuro que cada vez es más cambiante, sabiendo que nos adaptaremos como siempre lo hemos hecho. En esa línea, el camino digital nos trae una serie de oportunidades para la optimización de los negocios que tiene Alicorp. Somos una organización que cree genuinamente en generar valor y bienestar en la sociedad.

LUIS ESTRADA
Vicepresidente
Corporativo de
Materias Primas

STEFAN STERN
Vicepresidente de
Alicorp Soluciones

PEDRO MALO
Vicepresidente
Corporativo
de Finanzas

MALENA MORALES
Vicepresidente de
Asuntos Corporativos

PAOLA RUCHMAN
Vicepresidente
Corporativo de
Recursos Humanos

JAIME BUTRICH
Vicepresidente
Corporativo de
Supply Chain

Nuestro Comité de Gerencia





JUAN MOREYRA
Vicepresidente
de Bolivia

JOSE ANTONIO CABRERA
Vicepresidente de Consumo
Masivo Internacional

HUGO CARRILLO
Gerente General
de Vitapro

**PATRICIO
JARAMILLO**
Vicepresidente
de Consumo
Masivo Perú y
Cono Sur

**ALFREDO
PÉREZ GUBBINS**
CEO

Nota:
Malena Morales, Jose Antonio Cabrera y Juan Moreyra
asumieron como vicepresidentes en el 2018.

Nuestras historias



Un ALICORP sin fronteras





G E N T E

Somos una compañía que cree en el talento de su gente para lograr cosas extraordinarias, que sigue consolidando una cultura unificada en todas sus operaciones en la región, que empodera a sus colaboradores bajo una misma idea: construir todos juntos “Un Solo Alicorp”.

En Alicorp lideramos con pasión todas nuestras operaciones. Tenemos claro que para conseguir nuestras metas debemos consolidar una única forma de hacer las cosas, en la cual todos apuntamos hacia un mismo objetivo, y que nuestra cultura —la cual vivimos en el día a día— es la base de todas nuestras decisiones. “Liderar con pasión, ser ágiles y flexibles, estar conectados, respetar y confiar son valores que vivimos en Alicorp y están presentes en cada una de nuestras acciones estratégicas como organización”, reconoce Paola Ruchman, Vicepresidente Corporativo de Recursos Humanos.

Este comportamiento nos permite crecer, enfocarnos en ser líderes y fortalecer nuestra forma de actuar y de orientarnos hacia nuestras metas. También es esencial en nuestra consolidación como empresa, para lo cual contamos con tres pilares estratégicos —crecimiento, eficiencia y gente— que son claves para tangibilizar y concretar nuestros objetivos en las geografías en las que estamos presentes. En ese camino, la iniciativa “Un Solo Alicorp” implica lograr que el conocimiento de la organización y sus mejores prácticas se compartan por todas nuestras operaciones y que



seamos más eficientes en nuestros procesos. “Construir ‘Un Solo Alicorp’ está en el ADN de nuestra gente. Esta iniciativa es nuestra guía para todas las decisiones que tomemos de cara al futuro”, apunta Paola.

Durante el 2017, como parte de la evolución de “Un Solo Alicorp”, conseguimos una mayor movilidad internacional de talento, al llevar estratégicamente a más colaboradores desde nuestra casa matriz en Perú hacia los diferentes negocios internacionales y viceversa.

Compartir experiencias

Álvaro Rojas, Director de la Plataforma de Alimentos, cuenta con más de una década en la empresa y un conocimiento estratégico del desempeño de Alicorp. En 2017 viajó a nuestra operación en Brasil para implementar durante nueve meses nuestras buenas prácticas. Hoy, de vuelta en Perú, Álvaro recuerda con especial detalle aquella experiencia. “El trabajo en conjunto y el apoyo constante de todo el equipo local aceleró mi curva de aprendizaje. Rápidamente fuimos entendiéndonos con los equipos del país y haciendo que todo fluyera”, reconoce.



Cuando ocurrió el fenómeno El Niño en 2017, en Alicorp teníamos claro que debíamos unirnos para ayudar a los damnificados del norte peruano. Todos éramos conscientes de que debíamos actuar de forma proactiva, sin distinción de posiciones, cargos y sin la necesidad de un aviso formal. Así, pronto nos movilizamos para ayudar y nos convertimos en una verdadera plataforma de solidaridad gracias a la respuesta genuina de nuestra gente.



En Brasil, Álvaro ayudó a redefinir la estrategia de comunicación de la marca Santa Amalia, desarrolló conceptos creativos para algunos comerciales y contribuyó a que “Un Solo Alicorp” se siga consolidando entre los colaboradores locales. “Gracias a este programa estamos logrando que nuestra forma de hacer las cosas se incorpore de manera natural en otros países, considerando las diferencias culturales, aprendiendo y resaltando lo mejor de cada uno de nosotros. Bajo ‘Un Solo Alicorp’, todos remamos hacia el mismo lado”, afirma.

Confiar en el talento

En Alicorp somos una sola comunidad y siempre colocamos a nuestra gente en el centro de nuestras decisiones. “Para nosotros, es muy importante confiar y estar siempre conectados”, comenta Lucía García, Gerente Corporativo de Cultura y Comunicación Interna.

Como compañía tenemos una visión estratégica que nos da sostenibilidad y hoy, gracias a ello, hemos conseguido una mejor comunicación entre todas nuestras áreas y negocios. Por todas estas razones, el 2017 fue un periodo



Nuestros colaboradores están alineados con los valores que tenemos como empresa. Por esa razón, cada acción y decisión estratégica que

tomamos como compañía, es respaldada por la labor y el compromiso que cumplen en cada una de sus áreas, sin importar las geografías.



Uno de los rasgos más característicos de nuestra cultura corporativa es el alto grado de compromiso con las metas de Alicorp. “Tenemos una identidad propia, que se ha ido forjando a lo largo de los años y que proviene de nuestra profunda identificación con la empresa en la que trabajamos y en lo que Alicorp cree”, destaca Lucía García. Aquello genera que logremos con eficiencia todo lo que nos hemos propuesto como compañía.

de valiosos aprendizajes para nuestros colaboradores y para nosotros como compañía, un tiempo en el que compartimos experiencias, conocimos de cerca otros mercados y trabajamos en equipo incluso más conectados. “Alicorp representa para nuestra gente una extraordinaria oportunidad de crecimiento personal y profesional. Es un espacio para hacer, crecer y aprender”, concluye Paola Ruchman. ●



Acciones sostenibles

- Contribuimos a la formación de 95 jóvenes para que se convirtieran en operadores de plantas de alimento mediante los programas de Capacitación Laboral Juvenil (CLJ) y post CLJ que promueven la empleabilidad a través de capacitaciones realizadas en alianza con SENATI.
- Capacitamos a 382 empresas de panificación —a través de Alicorp Soluciones— en diversos temas: ventas, elaboración de productos innovadores, asesoría en productos industriales o mejora de procesos, entre otros.
- Nos unimos al RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) con el objetivo de impulsar el aprovisionamiento responsable de palma aceitera.
- Programa Vive Saludable: capacitamos a 400 maestros de primaria y 2,000 padres de familia de escuelas del Callao en la promoción de estilos de vida saludable y valores ciudadanos. Ellos impactaron en alrededor de 13,000 alumnos.
- Logramos reducir en 15% el uso de plástico en nuestros envases (promedio anual desde el 2010).



Nuestras Directrices de Sostenibilidad

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



Generamos valor y bienestar

Nuestra cultura está viva, evoluciona y se fortalece. En 2017, durante el fenómeno El Niño, nuestros pilares y valores mostraron nuestra forma de ser, nuestra solidaridad como empresa, nuestra labor que va más allá de nuestras fronteras como organización para generar bienestar en la sociedad.



F E N Ó M E N O E L N I Ñ O



Cuando ocurrió el fenómeno El Niño a inicios de 2017, en Alicorp nos unimos como lo hacemos en cada proyecto, aunque el motivo ahora era aún más importante: ayudar a miles de familias que estaban en situación de emergencia. En el norte del país el clima no daba tregua, y como explica Jorge Caro, Director de Distribución, cada hora era determinante: “Desde lo alto, Piura parecía un lugar que había sido bombardeado. Las lluvias habían destrozado la ciudad; todo estaba inundado. En ese panorama, ¿qué se hace para que las personas no entren en un estado de desesperación general? Por eso era tan importante llevar ayuda lo más pronto posible”.

Jorge recuerda que un equipo de Alicorp viajó a Piura inmediatamente en un pequeño avión de la Fuerza Aérea del Perú (FAP). Y en pocas horas ya estaba sobrevolando en helicóptero la ciudad —acompañados de autoridades del Estado y la región— con el fin de ayudar y mitigar, a través de nuestra experiencia, la crisis por el desabastecimiento de alimentos. Mientras esto ocurría, en paralelo teníamos que resolver complejas situaciones logísticas: ante el cierre de caminos habilitamos diversas rutas alternas para llegar a los lugares más lejanos. También empezamos a transportar nuestros productos mediante vía marítima.



Los colaboradores de Alicorp se trasladaron a la zona norte del Perú para brindar ayuda durante la emergencia climática.



“Las familias de nuestros colaboradores eran una de nuestras principales preocupaciones. Les brindamos kits de productos para que pudieran alimentarse, y también kits de materiales de construcción en los casos de las familias cuyos hogares habían sido afectados. Estuvimos con ellos desde el principio de la emergencia”.

Pedro Olórtegui
Jefe de Producción de la Planta Molino Paita, en Piura





Pan Pachacútec

Durante el fenómeno El Niño, en Perú, muchas familias afrontaron dificultades para obtener alimentos. En ese contexto, un producto de primera necesidad era el pan. Por esa razón, el Estado peruano nos pidió contribuir con la donación de una importante cantidad de sacos de harina para producir pan. “En ese momento se hablaba de 250,000 damnificados y tomamos la decisión de llegar a todos ellos, producir para todos. Fuimos más allá del pedido que nos hicieron”, reconoce Stefan Stern, Vicepresidente de Alicorp Soluciones.

Para acompañar esta entrega cooperamos con los panaderos de las Fuerzas Armadas, a quienes enseñamos a elaborar pan a bordo de las naves marítimas que llevaban la ayuda al norte del país. “Incluso creamos con ellos el pan Pachacútec, que fue repartido durante el fenómeno El Niño”, recuerda Stern.



Rutas de ayuda

Si bien superamos diversos inconvenientes con rapidez, nuestra principal preocupación fue ayudar a las familias afectadas. Por ello, iniciamos un programa de donaciones en alianza con la Marina de Guerra del Perú, el Banco de Alimentos Perú y la Sociedad Nacional de Industrias, para lograr que la mayor cantidad de pastas, galletas y cereales llegaran a las zonas de emergencia.

Una de las primeras ayudas se trasladó a través de embarcaciones de la armada peruana. Sin embargo, se trataba de buques de guerra que no estaban acondicionados para transportar de forma adecuada productos como agua, ropa y alimentos no perecibles. Por esa razón, en coordinación con otras organizaciones públicas y privadas, conseguimos que barcos de bandera extranjera colaboraran en el transporte de las donaciones. También prestamos nuestros almacenes en el norte del Perú para recibir los productos de primera necesidad que llegaban de todas partes, y compartimos nuestro conocimiento sobre rutas de distribución para llevarlos de manera ágil y eficiente.

Una marca de la gente

Pese a las circunstancias del fenómeno El Niño, en Alicorp seguíamos operando con el mismo esfuerzo en todas nuestras unidades de negocio. Estábamos a puertas del lanzamiento del nuevo atún Primor, la primera gran iniciativa de la estrategia de megamarcas que teníamos con Primor, ingresando al mercado de las conservas. Habíamos trabajado intensamente durante casi dos años, pero éramos conscientes de la situación que afrontaba el país y que teníamos las conservas de atún en nuestros almacenes. Si bien no habíamos hecho su lanzamiento comercial, la gente las necesitaba.



La población afectada en el norte del Perú recibió el pan Pachacútec que se preparó con nuestro apoyo.

“La movilización tan grande y tan rápida que se dio durante el fenómeno El Niño fue un gran esfuerzo que nació de nuestra gente. Esa es la mejor prueba de que todos los colaboradores vivimos los valores de Alicorp”.

Paola Ruchman
Vicepresidente Corporativo de Recursos Humanos

Para Patricio Jaramillo, Vicepresidente de Consumo Masivo Perú y Cono Sur, ese fue un momento clave para Alicorp, ya que tomamos la decisión como compañía de “priorizar la necesidad de las personas por encima del lanzamiento de un producto en el que habíamos concentrado tiempo y esfuerzo. Así, destinamos los primeros embarques del atún Primor a donaciones”.

Las latas de conservas no fueron solas: se enviaron con alentadores mensajes escritos a mano por nuestros propios colaboradores. “La gente dentro del mismo Alicorp hizo colectas espontáneas, voluntariado, propuso acciones. No fue necesario que los líderes de la compañía dijeran ‘hay que hacerlo’. En todos los niveles de la organización las personas querían ayudar”, comenta Paola Ruchman, Vicepresidente Corporativo de Recursos Humanos, quien agrega que la respuesta que se dio a partir del fenómeno El Niño fue increíble.

Llevar esta ayuda no hubiera sido posible sin el compromiso de nuestros colaboradores, quienes fueron una pieza clave dentro de ese gran rompecabezas de cooperación. En ese proceso, además, la crisis nos demostró y aprendimos que, gracias a nuestra cultura, en Alicorp somos más fuertes como equipo y que miramos, siempre, el mismo norte. ●



Formas de

Creo

A person wearing a white lab coat and blue gloves is working in a laboratory. They are holding a metal tray containing several petri dishes. The background shows multiple racks filled with petri dishes, suggesting a large-scale experiment or production process. The lighting is bright and focused on the work area.

cer



C R E C I M I E N T O

En Alicorp sabemos que cuando hablamos de crecimiento los procesos son tan importantes como los resultados.

Nuestras marcas poseen un vínculo muy profundo con los consumidores, y eso es algo que construimos día a día, con estrategia, conocimiento y planificación. Como afirma Pedro Malo, Vicepresidente Corporativo de Finanzas, ser líderes implica adelantarse a los cambios, ser flexibles y “conectarse más como equipo para entender y resolver nuevos retos y necesidades”.

Cuando Pedro explica el desarrollo de Alicorp en el último año, es inevitable pensar en esa integración constante entre nuestras diferentes geografías, las áreas, los proveedores, los clientes, los consumidores y el excelente desempeño de nuestros negocios —Vitapro (+21.6%), Consumo Masivo Perú (+6.2%) y B2B (+3.2%)— para que nuestras ventas consolidadas de 2017 crecieran en más de 7% con relación a 2016. También en lo que significa para nosotros, en Alicorp, el crecimiento.

¹
Asumió la
responsabilidad de
la región Cono Sur
desde el 2018.

Celebrar las cosas

Patricio Jaramillo, Vicepresidente de Consumo Masivo Perú (CMP) y Cono Sur¹, considera que la cultura de Alicorp es un elemento clave para entender nuestro crecimiento. “Nuestros



6.2%

**creció el negocio de
Consumo Masivo
Perú en 2017.**



**Durante el FEN
habilitamos rutas
alternativas
para mantener
abastecido el
norte y nuestros
almacenes se
convirtieron en
puntos claves
para canalizar
las donaciones.
Destinamos una
gran cantidad de
toneladas de atún
Primor para la
población en
el norte.**

resultados en 2017 fueron el reflejo de un desempeño basado en nuestros valores y en nuestros pilares como compañía. Por ejemplo, tener agilidad y flexibilidad para tomar decisiones y desarrollar soluciones innovadoras. O ser un equipo completamente conectado y brindar ayuda, con nuestras marcas y nuestra gente, como cuando ocurrió el fenómeno El Niño”, comenta Patricio.

La humildad al hacer las cosas y celebrar los pequeños triunfos —o las derrotas que nos permiten aprender y crecer como organización—, en palabras de Patricio, son parte de nuestro ADN. También la innovación constante, que se refleja cuando se observan los resultados del negocio que lidera: el ingreso a una nueva categoría (conservas de atún con la marca Primor) con ventas superiores a 38 millones de soles, el exitoso desempeño del negocio de galletas o el lanzamiento del modelo T4² de atención a nuestros clientes.

Innovar con conocimiento

Con más de dos décadas en la organización, Hugo Carrillo conoce de cerca nuestras marcas y nuestros negocios. Como

² Es un modelo de atención directa a nuestros clientes del portafolio “value” donde creamos una fuerza de ventas para atenderlos con condiciones diferenciadas.



Gerente General de Vitapro, hoy lidera una unidad de negocios que creció de forma significativa en 2017. “Alicorp tiene procesos establecidos, pero es flexible. Y sabe que para lograr la eficiencia hay que simplificar y tener disciplina”, precisa. En esa línea, indica que la confianza en las operaciones de Vitapro permitió que en 2017 se crearan nuevos procesos para capturar oportunidades de mercado que antes no existían. “Ganamos participación en Chile y Ecuador, e invertimos en casi todos los países en los que tenemos presencia”, recuerda.

El negocio de acuicultura trabaja actualmente en nuevas líneas de productos, además de haber ingresado a operar en México y estar próximo a inaugurar una planta de producción en Honduras. “El año pasado logramos colocar por primera vez dos patentes para Vitapro en Indecopi”, dice Hugo con la certeza de que desarrollamos productos diferenciados e innovadores.

3
 Nuestro buen desempeño se tradujo en excelentes resultados: una utilidad neta que aumentó 50%, ventas consolidadas que alcanzaron los S/ 7,101.4 millones y un crecimiento anual superior al 7%, además de un EBITDA consolidado por encima de los 900 millones de soles (12.2% mayor al de 2016). En cuanto a innovación, destacamos a través del lanzamiento de 25 productos.

Stefan Stern comparte una opinión similar. Para el Vicepresidente de Alicorp Soluciones (B2B), el 2017 demostró que tenemos excelencia operacional³, “al contar con una estrategia clara que se sostiene en el tiempo, con una organización alineada, con marcas que crean valor agregado”.

El negocio que él lidera tuvo ventas por más de S/ 1,561 millones, destacando nuestras plataformas de Gastronomía y Grandes Industrias, que fueron las que mejores resultados obtuvieron. Además, realizamos la exitosa campaña “Reposteras de oro”, en la cual tuvimos el reto de entender y reclutar a clientes cuya producción para sus pequeños emprendimientos se da en casa. A partir de ese conocimiento, desarrollamos una estrategia que



En Alicorp cuidamos todos nuestros procesos de producción para lograr desarrollos de alta calidad.

nos permitió agruparlos, hablar todos en un mismo lenguaje e incorporarlos dentro del mundo Alicorp Soluciones, capacitándolos sobre las ventajas de utilizar nuestros productos. "Hacerlos crecer en sus emprendimientos es lo que hacemos. Con Alicorp Soluciones buscamos ser el mejor socio estratégico de los negocios a los que atendemos. Para nosotros, el crecimiento de nuestros clientes es el crecimiento de Alicorp", destaca Stefan Stern.

“¿Qué nos hace únicos? Entender bien la necesidad de nuestros consumidores y crear marcas que las cubran. Pero no hacemos una receta única para todos los lugares, sino que invertimos en conocer geografías”.

Hugo Carrillo
Gerente General de Vitapro

Este tipo de iniciativas nos habla de cómo somos como empresa, pero también son una muestra de que nuestro crecimiento va más allá de los números. En Alicorp sabemos que nuestros resultados son consecuencia de una estrategia bien definida, planificación y trabajo multifuncional de los equipos, eficiencia en toda la cadena de valor, el mayor movimiento de personas entre geografías o una misma forma de comunicar las cosas. También se vinculan con abrazar la transformación digital, gerenciar el talento, predicar con la práctica y tener una cultura viva. Para nosotros, crecer comienza con el proceso, aunque no concluye con el resultado. ●

Nuestras Marcas

LANZAMOS Y RELANZAMOS MÁS DE 25 PRODUCTOS EN NUESTRAS DIFERENTES UNIDADES DE NEGOCIO, LOS CUALES SON UNA PEQUEÑA MUESTRA DE UN PORTAFOLIO QUE INCLUYE MÁS DE CIEN MARCAS.



Ingresamos a categorías nuevas como conservas de atún, con la marca **Primor**, y quitamanchas, a través de **Opal**. También lanzamos la nueva línea de detergentes bajo la marca **Bolívar Baby & Kids**.



PANETÓN BLANCA FLOR
sabor a naranja



**TABLETA PARA TAZA
BLANCA FLOR**
sabor a chocolate



**Puré de Papa
NICOLINI**



Dieta para camarón
NICOVITA FINALIS



CEREALES LIFE
Familia de la marca Ángel



Fettuccini
DON VITTORIO

Mezcla lista
de panqueques
BLANCA FLOR



GALLETAS CASINO BLACK
Sabor menta, fresa y vainilla



INTEGRACKERS
NUEVOS SABORES:
avena con frutos rojos y
avena con canela y manzana



NUTREGAL
Fideos fortificados



ZORRO
Lavavajilla a base de
leche de almendras



Nuestros Reconocimientos

Ocupamos el **Primer puesto** como Empresa con Mejor Reputación en el Sector Alimentos, según Merco.

Ocupamos el top 3 en el ranking de Latin America Executive TEAM para el sector de empresas de Alimentos y Bebidas (Mid Cap) en las siguientes categorías: **i) Mejor CEO. ii) Mejor CFO. iii) Mejor IRO. iv) Mejor equipo de Relación con el Inversionista.**

"Mejor Empresa para trabajar en el sector de Consumo masivo", de acuerdo con Arellano Marketing. También fuimos incluidos dentro del TOP 10 de las "Compañías más atractivas para trabajar el 2017".

La Cámara de Comercio de Lima nos reconoció en el Top 5 de la "**Marca nacional con mayor recuerdo en la XVII Encuesta Anual de Ejecutivos**".

Nos galardonaron con dos premios Effie de oro como reconocimiento a nuestro liderazgo en marketing y efectividad comunicativa: i) "Lavaggi" fue premiada en la categoría de Productos Publicitados y ii) nuestra plataforma "Alí" fue premiada en la categoría Media Idea por estar al servicio de las mujeres a través del uso de la tecnología.

Por décimo año consecutivo fuimos seleccionados para formar parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC) de la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

G de Gestión y PwC nos reconocieron entre las **10 empresas más admiradas** del Perú.

Nuestras marcas "Primor", "Bolívar" y "Don Vittorio" fueron incluidas dentro del top 20 de las marcas más valiosas en el ranking "BrandZ", organizado por Kantar Millward Brown y el Grupo WPP.

RELACIONES CON EL INVERSIOR

En Alicorp generamos valor y bienestar con nuestros stakeholders.

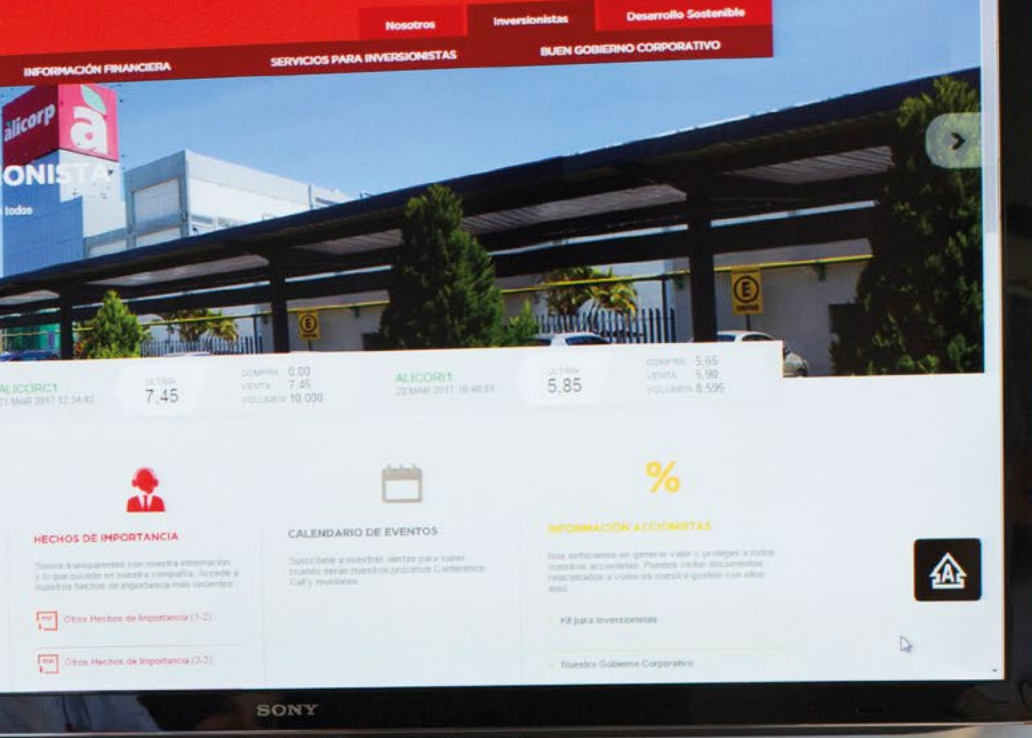
RELACIONES



FINANCIEROS

de recursos y muestra
de nuestros
y operamos más
MEX-CAR





Aprender en Equipo





E F I C I E N C I A

La cultura de eficiencia que vivimos en Alicorp refleja nuestra búsqueda constante por mejorar, innovar y ser más sostenibles.

La eficiencia no tiene un solo significado en Alicorp. Para nosotros, es una forma de hacer las cosas de manera óptima, pero también más innovadora; de compartir buenas prácticas y tener un gasto adecuado o invertir de manera correcta para obtener mayor rentabilidad. “La eficiencia es identificar oportunidades y acompañar a los equipos en el objetivo de implementar nuevos procesos en la compañía”, explica Jose Antonio Cabrera, Vicepresidente de Consumo Masivo Internacional⁴.

En ese objetivo, la compañía cuenta con proyectos como Más y Lean Management, que se suman al rediseño del Go-to-market en Brasil, a la Gestión de Ingresos en Perú, junto con la implementación de tecnologías de Logística, un mejor gobierno de control presupuestal con metodología base cero y otras iniciativas transformacionales que han contribuido a que nuestro margen EBITDA aumente en dos puntos porcentuales desde la creación de nuestra Dirección Corporativa de Eficiencia en 2016. Todo esto nos ha permitido crecer y aumentar el presupuesto en áreas como Capacitaciones, donde hemos duplicado la inversión. Por ello, podemos afirmar que estamos encaminados hacia una verdadera cultura de eficiencia, la cual implica el compromiso de nuestros colaboradores con un cambio de mentalidad que se traduce en

⁴
Asume este cargo en mayo del 2018. Anteriormente se desempeñó como Director de Eficiencia.



aprender a comunicar ideas, equivocarse en el intento de mejorar, trabajar aún más en equipo y, sobre todo, ser Un Solo Alicorp.

Prácticas transparentes

En la actualidad nuestros colaboradores están más empoderados y entienden la importancia de una gestión eficiente en cada labor que realizan. En ese sentido, algunos equipos de planta comparten diariamente el detalle de sus jornadas en pizarras o vitrinas que están por toda nuestra compañía —al final de sus turnos laborales—, lo cual sirve como punto de partida para identificar mejoras o cambios y para que las líneas de producción se desempeñen de manera más eficiente.

Proyectos como Lean Management, una metodología global de gestión que se implementó en Alicorp con asesoría de consultores —y que ahora un grupo de facilitadores internos sigue introduciendo en otras plantas—, ha generado que nuestros colaboradores comprendan la importancia de compartir sus prácticas para lograr eficiencia. En ese proceso de aprendizaje, personas como Jaime Butrich, Vicepresidente Corporativo de Supply Chain, y Juan Antezana, Director de Manufactura, han sido claves. “Contamos con Lean Management en dos plantas en Perú y una en Argentina”⁵.

⁵ La implementación del Proyecto Lean Management en la planta de San Justo, Argentina, permitió que se pasaran de 66 días inventarios en toda la cadena de producción a alrededor de 40 días, reduciendo sobrecostos y aumentando eficiencia.



Supply Chain

Se encarga del abastecimiento de los productos que requieren los negocios para la venta. El 2017 fue un excelente año para Supply Chain, con un indicador de servicio (fill rate) cercano al 96%.

En la cadena de suministros o Supply Chain es importante utilizar la menor cantidad de recursos financieros y entregar los productos en los plazos indicados. Por ello, hemos construido un nuevo Centro de Distribución en Huachipa donde se ha implementado el Warehouse Management System (WMS), un programa que ha sistematizado los procesos que se dan dentro del almacén: desde contabilizar todos los productos y su correcto almacenamiento, hasta conocer la cantidad de pedidos del día y retirar los pedidos consolidados para luego ser entregados a los clientes.

Para lograr mayores eficiencias logísticas, hemos implementado también el Transportation Management Systems (TMS), un software que optimiza la carga de los vehículos de distribución y busca las rutas más eficientes haciendo que la entrega de productos se dé a menores costos y con un excelente nivel de servicio.



Esta metodología permite una mayor participación de los trabajadores; también hacer mediciones de gestión turno a turno, usar mejor nuestros activos, potenciar el rendimiento y tener predictibilidad. A través de ella hemos generado un círculo virtuoso que soluciona, de manera inmediata, los problemas dentro y fuera de planta”, explica Jaime.

Un ejemplo de Lean Management se dio en nuestra planta de detergentes, en la cual se brindó acompañamiento a nuestros colaboradores hasta que ellos mismos fueron capaces de liderar aquella gestión. Al mejorar la comunicación dentro de la operación y los procesos internos, ampliamos la capacidad de producción de la planta en poco tiempo y con los mismos recursos, siendo más eficientes.

Conocimiento de compras

En esa misma línea, el Proyecto Más es un claro ejemplo de eficiencia operativa. Esta iniciativa, relacionada con las compras estratégicas y que se desarrollaba en Perú desde hace tres o cuatro años, se llevó a Argentina y Brasil durante seis meses en 2017, respectivamente. “Con el Proyecto Más hemos focalizado un grupo de compradores que analizan categorías de mercado, mejores costos, cómo negociar de modo más eficiente con el vendedor o cómo reducir los sobrecostos por la logística. Gracias a su implementación ampliamos positivamente nuestros conocimientos sobre las



En Alicorp hemos desarrollado metodologías de trabajo que nos permiten tomar decisiones estratégicas y mejorar nuestros procesos como organización.

compras y podemos decidir considerando nuevas variables”, reconoce Jaime Butrich.

Para Melissa Combe, Gerente Corporativo de Eficiencia, el Proyecto Más ha significado también una mejor integración como empresa durante 2017, conocer en campo las experiencias de los equipos de otros países y lograr una comunicación óptima. “Lo importante del Proyecto Más es que te permite hablar, con conocimiento real y en un mismo lenguaje, de cualquier país o cualquier unidad de negocio de Alicorp. Hemos construido una metodología de análisis que favorece al crecimiento de los equipos en distintas geografías”, precisa Melissa.

La Dirección Corporativa de Eficiencia ha incidido en compartir buenas prácticas desde el principio de su gestión y la implementación del Proyecto Más es una prueba de ello. Como indica Melissa Combe, el reflejo de la eficiencia no debe ser visto como un ahorro de costos o recorte de gastos, sino como la agilidad y flexibilidad para resolver distintas situaciones, o como el medio idóneo para compartir mejores prácticas y, por ende, otorgar mayores capacitaciones para nuestro talento —las cuales permitan optimizar nuestras acciones—. La eficiencia en Alicorp es encontrar o desarrollar mejores formas de hacer las cosas y crear mayor valor para todos: la empresa, los accionistas, el mercado, los consumidores y la sociedad. ●



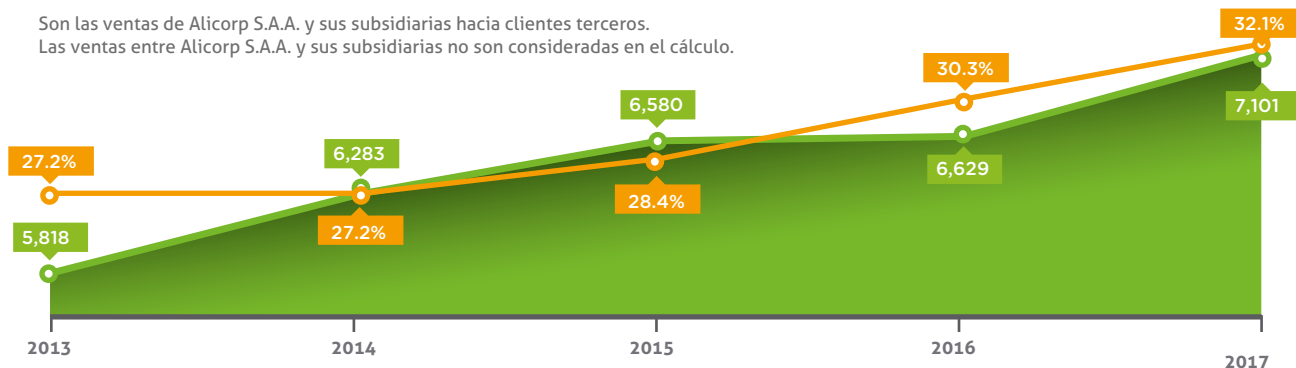
La Dirección Corporativa de Eficiencia contribuyó a que los gastos vinculados al fenómeno El Niño, así como las donaciones, se direccionaran de manera más simple y ágil —y en menor tiempo— durante la emergencia climática.

Nuestros resultados financieros

Ventas y Margen Bruto

■ Ventas (en millones de soles) ■ Margen Bruto

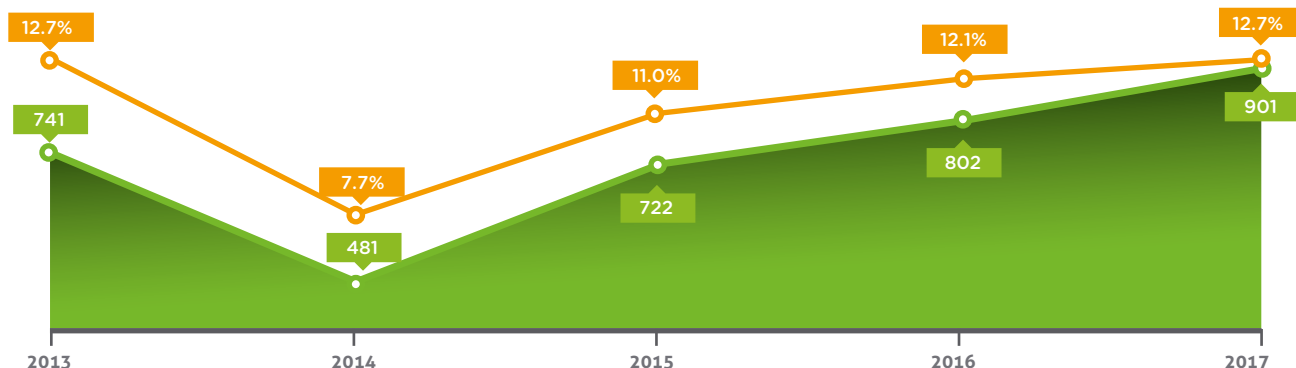
Son las ventas de Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias hacia clientes terceros. Las ventas entre Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias no son consideradas en el cálculo.



EBITDA y Margen EBITDA

■ EBITDA (en millones de soles) ■ Margen EBITDA

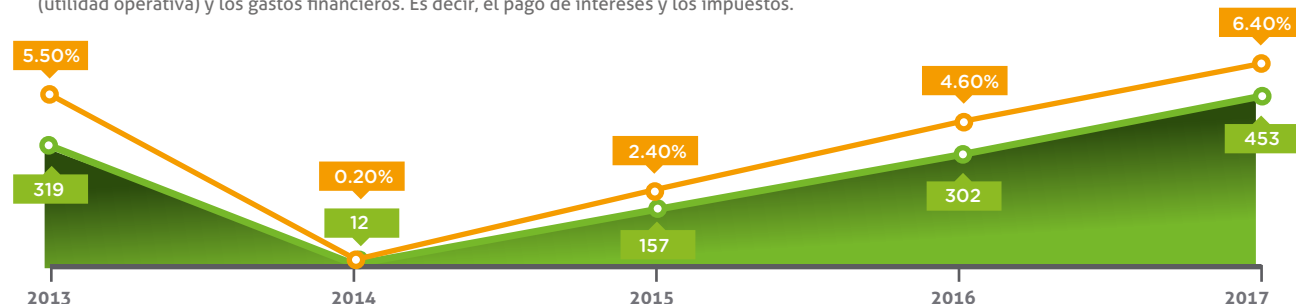
Muestra los ingresos de la compañía después de restar los costos de operación, excluyendo la depreciación y amortización, antes de pagar intereses e impuestos. Demuestra nuestra capacidad operativa de generar dinero.



Utilidad Neta y Margen Neto

■ Utilidad Neta (en millones de soles) ■ Margen Neto

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.



Ventas Locales e Internacionales (en millones de soles)

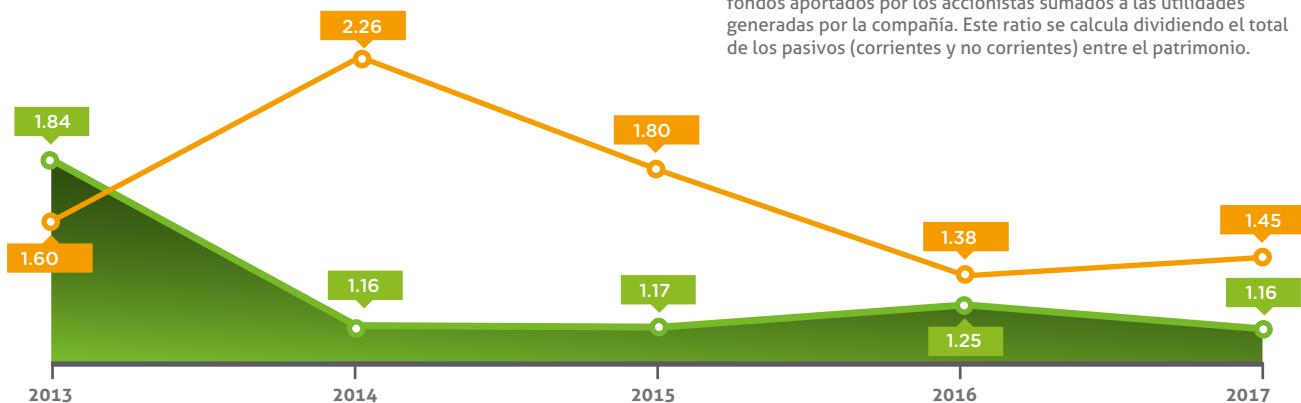
Son las ventas de Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias.



Ratio Corriente y Apalancamiento

Legend:
■ Ratio Corriente
■ Ratio Apalancamiento

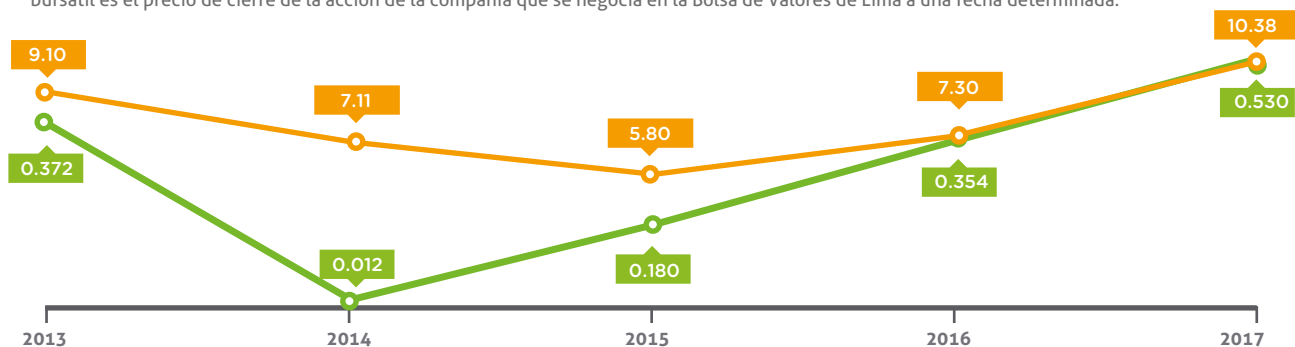
Ratio corriente: es un indicador de liquidez que muestra la capacidad de pago de los pasivos de corto plazo. Se calcula dividiendo los activos corrientes entre los pasivos corrientes.
Ratio de apalancamiento: mide la relación entre los pasivos y los fondos aportados por los accionistas sumados a las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



Utilidad por Acción y Precio por Acción

Legend:
■ UPA
■ Cotización bursátil

La utilidad por acción mide la rentabilidad por cada acción de la compañía en un periodo 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.



Dividendos Pagados y Dividendos por Acción

■ Dividendos Pagados (en millones de soles) ■ Dividendos por Acción (soles por acción)

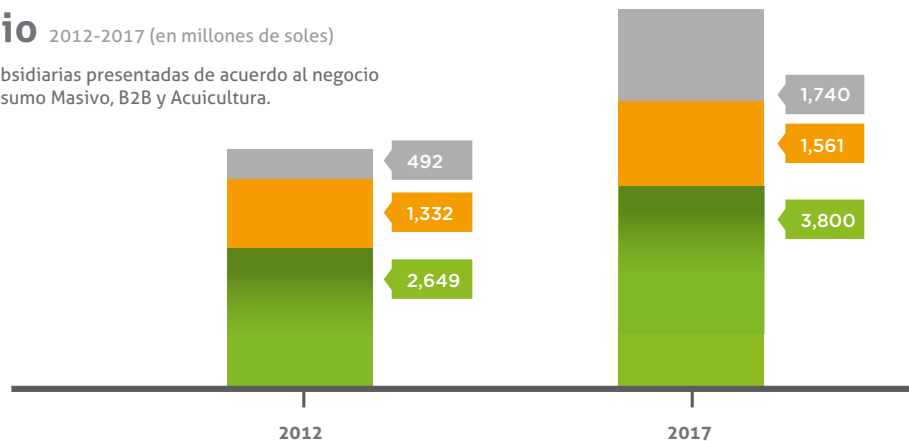
Los dividendos pagados son la parte de los beneficios económicos obtenidos por la compañía que se distribuyen a los accionistas.



Ventas por Negocio 2012-2017 (en 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.

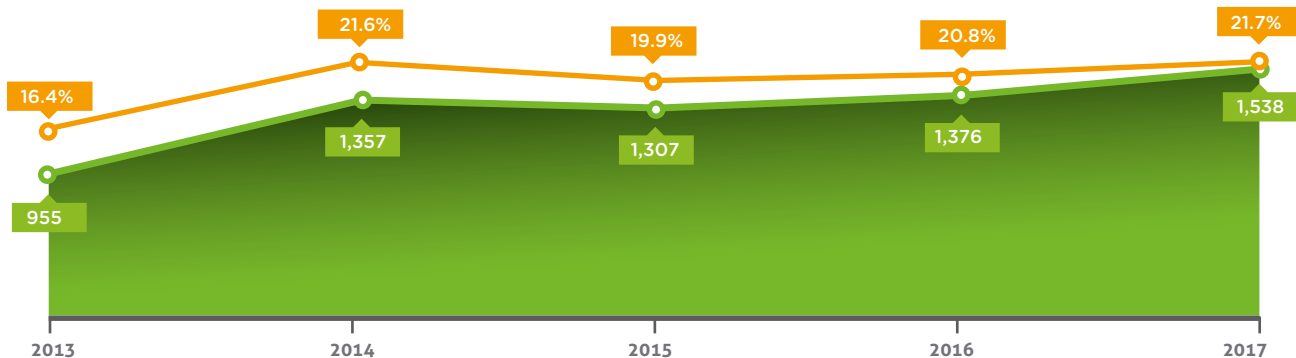
■ Acuicultura
■ B2B
■ CMP



Gastos Operativos

■ Gastos Operativos (en millones de soles) ■ Gastos Operativos (% de ventas totales)

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.

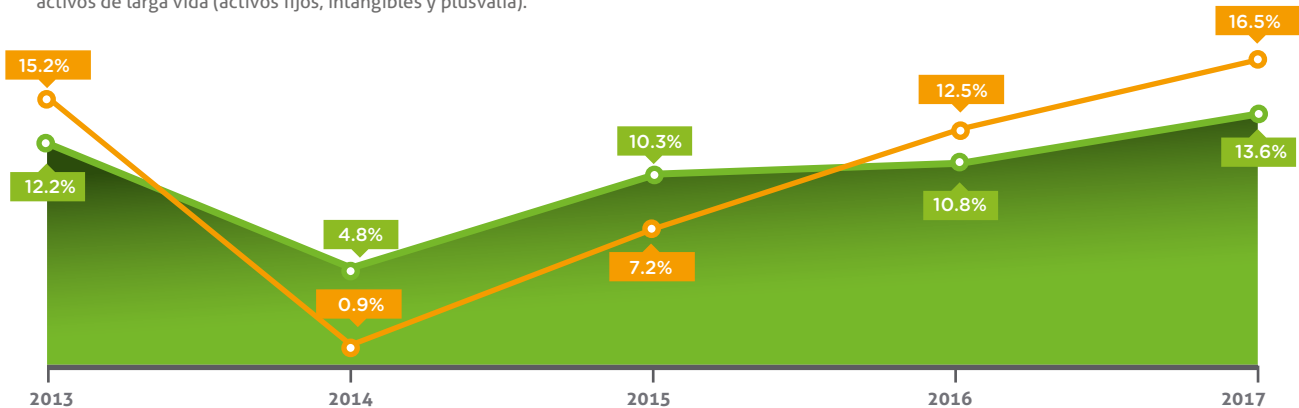


ROE y ROIC

■ ROIC ■ ROE

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).



CAGR del TSR

■ Total Shareholder Return

Representa la rentabilidad del accionista de haber mantenido las acciones en el periodo indicado (apreciación de la acción + dividendos percibidos).

