

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de Alicorp S.A.A. del 2015 al 2025

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Fernando Carlos Martel López Torres

Erik Jhony Peña Abregú

Ítalo Saúl Ramos Castañeda

Óscar Augusto Silva Santisteban Carrión

Asesor: Carolina Pretell Pardo

Surco, Enero 2015

Agradecimientos

A la profesora Carolina Pretell Pardo, por su apoyo en el proceso de revisión de la presente tesis.

A los profesores de CENTRUM, por contribuir en nuestro desarrollo profesional.



Dedicatorias

A nuestras familias, por habernos alentado de modo incondicional en este período de crecimiento personal y profesional.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos esta etapa de formación académica.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se trata la planeación estratégica de la empresa peruana Alicorp S.A.A., organización que cuenta con operaciones a nivel local y en diversos países de Sudamérica. La propuesta presentada se fundamenta en el análisis y aplicación de la metodología de planeamiento estratégico diseñada por el profesor Fernando D'Alessio, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que experimenta la empresa, tomando como base el análisis de la situación externa así como interna en que se desenvuelve para establecer estrategias y alcanzar los objetivos tanto a corto plazo (OCP) como a largo plazo (OLP) que demanda la visión determinada.

La industria de alimentos de consumo masivo, alimentos industriales y nutrición animal es atractiva debido al crecimiento demográfico que experimenta la región que asegura una sostenibilidad de la operación de las empresas que pertenecen a este mercado. Debido a la problemática que afronta la compañía en la actualidad, se proponen estrategias derivadas de la elaboración de matrices, las cuales están basadas en su estrategia de crecimiento, con lo cual se logrará optimizar el nivel de apalancamiento que viene mostrando la firma, además, se conseguirá mejorar las utilidades y consolidarse como una corporación líder a nivel regional.

Abstract

In this document the strategic planning of the Peruvian company Alicorp SAA, an organization that has operations locally and in several South American countries concerned. The proposal is based on the analysis and implementation of strategic planning methodology designed by Professor Fernando D'Alessio, allowing to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats experienced by the company, based on the analysis of the external situation as internal in which it operates to establish strategies and achieve the objectives of both short-term (OCP) and long term (OLP) demanded by certain vision.

The food industry of consumer goods, food and animal nutrition industry is attractive due to population growth experienced by the region that ensures sustainability of the operation of the companies belonging to this market. Because of the problems facing the company today, strategies derived from the production of matrices are proposed, which are based on its growth strategy, which will be able to optimize the level of leverage that is showing the firm. It was also able to improve profits and establish itself as a leading regional corporation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Plan Estratégico: Una Visión General.....	xv
Capítulo I: Situación General de Alicorp	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Visión	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional	18
3.1.3 Principios cardinales	33
3.1.4 Influencia del Análisis en Alicorp	36
3.2 Análisis Competitivo del País	41
3.2.1 Condiciones de los factores	46
3.2.2 Condiciones de la demanda	47
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	51
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	52

3.2.5	Influencia del análisis en Alicorp	55
3.3	Análisis del Entorno PESTE	56
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales	57
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras.....	59
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas	67
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas.....	70
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales	71
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	72
3.5	Alicorp y sus Competidores	74
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	79
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	79
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	80
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	81
3.5.5	Rivalidad de los competidores	82
3.6	Alicorp y sus Referentes.....	83
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	83
3.8	Conclusiones	85
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		88
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	88
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	88
4.1.2	Marketing y ventas (M)	90
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	98
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	99
4.1.5	Recursos humanos (H).....	107
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	108

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	109
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	110
4.3 Conclusiones	111
Capítulo V: Intereses de Alicorp y Objetivos de Largo Plazo	113
5.1 Intereses de Alicorp.....	113
5.2 Potencial de Alicorp	115
5.3 Principios Cardinales de la Organización	118
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	121
5.5 Objetivos de Largo Plazo	121
5.6 Conclusiones	123
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	124
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	124
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	127
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	130
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	132
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	133
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	135
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	136
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	136
6.9 Matriz de Ética (ME).....	138
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	138
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	140
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	141
6.13 Conclusiones	141
Capítulo VII: Implementación Estratégica	143

7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	143
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	145
7.3	Políticas de cada Estrategia	146
7.4	Estructura de la Organización	146
7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	147
7.6	Recursos Humanos y Motivación.....	148
7.7	Gestión del Cambio	148
7.8	Conclusiones	150
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		153
8.1	Perspectivas de Control.....	153
8.1.1	Aprendizaje interno.....	153
8.1.2	Procesos	153
8.1.3	Clientes	154
8.1.4	Financiera.....	154
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	154
8.3	Conclusiones	156
Capítulo IX: Competitividad de la Organización.....		157
9.1	Análisis Competitivo de la Organización.....	157
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	159
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	159
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	160
9.5	Conclusiones	160
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		162
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI).....	162
10.2	Conclusiones Finales	162

10.3 Recomendaciones Finales 165

10.4 Futuro de Alicorp 167

Referencias..... 168



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	17
Tabla 2 <i>Perú: Población Total por Grupos de Edad, según Departamento Proyectado al 2025</i>	20
Tabla 3 <i>Producto Bruto Interno por Sector Productivo 2005 - 2014</i>	27
Tabla 4 <i>Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 2008 - 2013</i>	37
Tabla 5 <i>Lima Metropolitana: Remuneración Mínima Vital Mensual 2007 - 2013</i>	38
Tabla 6 <i>Perú: Población Económicamente Activa, según Ámbito Geográfico 2010 - 2015</i> ...39	
Tabla 7 <i>Perú: Población Económicamente Activa Desempleada, en Porcentaje 2012 - Junio 2015</i>	40
Tabla 8 <i>Perú: Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo 2008 - 2013</i>	40
Tabla 9 <i>Perú: Resultados 2014 - 2015 por Factores</i>	43
Tabla 10 <i>Ingresos y Gastos según NSE 2014 - Perú (Urbano y Rural)</i>	48
Tabla 11 <i>Producción Mundial de Trigo</i>	53
Tabla 12 <i>Producción Mundial de Soya</i>	53
Tabla 13 <i>Producción Mundial de Maíz</i>	54
Tabla 14 <i>Demanda Interna y PBI (Var. % Anual)</i>	60
Tabla 15 <i>Crecimiento del PBI Mundial y Socios Comerciales (Var. % Anual)</i>	62
Tabla 16 <i>Variación Porcentual del IPC a Nivel Nacional</i>	66
Tabla 17 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Alicorp</i>	73
Tabla 18 <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	84
Tabla 19 <i>Matriz Perfil Referencial</i>	85
Tabla 20 <i>Responsables de Áreas en Alicorp</i>	90
Tabla 21 <i>Establecimientos Anexos</i>	99

Tabla 22 <i>América Latina y el Caribe: Desempleo Urbano, 2008 - 2013 (Tasas Anuales Medias)</i>	107
Tabla 23 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Alicorp</i>	111
Tabla 24 <i>Clasificación de los Intereses de Alicorp</i>	113
Tabla 25 <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i>	121
Tabla 26 <i>Matriz MFODA</i>	126
Tabla 27 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	129
Tabla 28 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	135
Tabla 29 <i>Matriz de Rumelt</i>	136
Tabla 30 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	137
Tabla 31 <i>Matriz de Ética</i>	138
Tabla 32 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	139
Tabla 33 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	140
Tabla 34 <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i>	141
Tabla 35 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	145
Tabla 36 <i>Matriz de Políticas</i>	146
Tabla 37 <i>Balance Scorecard de Alicorp</i>	155
Tabla 38 <i>Plan Estratégico Integral</i>	163

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i> Alicorp expansión LATAM - España 2014.....	5
<i>Figura 2.</i> Alicorp expansión portafolio LATAM - España.....	7
<i>Figura 3.</i> Alicorp mercados liberados.....	8
<i>Figura 4.</i> Volumen de ventas y variación.....	10
<i>Figura 5.</i> Políticas del Acuerdo Nacional.....	19
<i>Figura 6.</i> Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total (2009 - 2014).....	22
<i>Figura 7.</i> Perú: Evolución de la pobreza según área de residencia (2009 - 2014).....	23
<i>Figura 8.</i> Perú: Evolución del desempeño competitivo (2008 - 2015).....	42
<i>Figura 9.</i> Los determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	46
<i>Figura 10.</i> Distribución de gasto según NSE 2014 - Perú (urbano y rural).....	48
<i>Figura 11.</i> Evolución de la popularidad de Ollanta Humala.....	57
<i>Figura 12.</i> Inversión privada e indicador de expectativas de inversión.....	61
<i>Figura 13.</i> Proyección del PBI para el 2015 LA6.....	62
<i>Figura 14.</i> Proyección del PBI para el 2015.....	63
<i>Figura 15.</i> Crecimiento diferenciado por mercados.....	68
<i>Figura 16.</i> Crecimiento per cápita de alimentos 2012 - 2016 (Var. %).	75
<i>Figura 17.</i> Perfil de consumo de alimentos.....	75
<i>Figura 18.</i> Consumo promedio per cápita anual de aceite vegetal, según ámbito geográfico y principales ciudades (l/persona).....	76
<i>Figura 19.</i> Consumo promedio per cápita anual de harina de trigo, según ámbito geográfico y principales ciudades (kg/persona).....	77
<i>Figura 20.</i> Consumo promedio per cápita anual de fideos secos, según ámbito geográfico y principales ciudades (kg/persona).....	78

<i>Figura 21.</i> Principales competidores de Alicorp por línea de producto.	82
<i>Figura 22.</i> Clasificación de productos.	93
<i>Figura 23.</i> Ventas totales.	94
<i>Figura 24.</i> Dominio del mercado a lo largo de todos los niveles socioeconómicos.	95
<i>Figura 25.</i> Extensiva plataforma de distribución en Perú.	96
<i>Figura 26.</i> Modelo de distribución.	97
<i>Figura 27.</i> Ventas derivadas del canal tradicional.	98
<i>Figura 28.</i> Evolución CAPEX.	102
<i>Figura 29.</i> Evolución del capital de trabajo en días.	103
<i>Figura 30.</i> Evolución EBITDA.	104
<i>Figura 31.</i> Evolución del precio por acción.	105
<i>Figura 32.</i> ROE y ROIC.	105
<i>Figura 33.</i> Matriz PEYEA.	130
<i>Figura 34.</i> Matriz BCG.	132
<i>Figura 35.</i> Matriz IE.	133
<i>Figura 36.</i> Matriz de la Gran Estrategia.	134
<i>Figura 38.</i> Estructura organizacional propuesta para Alicorp.	147

El Plan Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

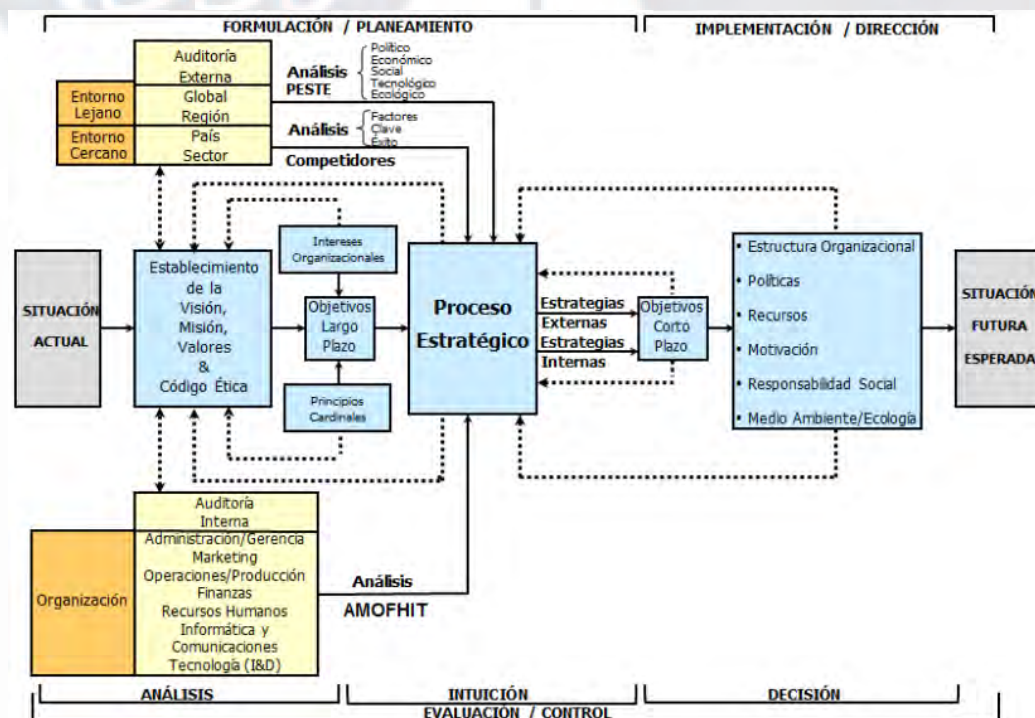


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008. México D.F.: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP. Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los

Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa... puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Alicorp

Este capítulo describe la situación general de Alicorp, destacando el análisis de la industria de consumo masivo a nivel global y peruano, además de su crecimiento orgánico integrado a sus líneas de negocio.

1.1 Situación General

Alicorp es una de las firmas que maneja el Grupo Romero, grupo de capitales peruanos, que desarrolla sus actividades en la industria del consumo masivo en el mercado de Alimentos y Bebidas. Se desempeña en el sector de manufactura fundamentalmente en Perú y también como comercializadora en otros países destacando Brasil y Argentina. Desarrolla sus marcas a través de 3 líneas de negocio: Consumo masivo, productos industriales y nutrición animal. Su domicilio fiscal que en la Provincia Constitucional del Callao ubicada en la Av. Argentina Nro. 4793 Urb. Parque Industrial. No solo tiene operaciones propias en Brasil y Argentina como se mencionó sino también en Ecuador, Colombia y Chile y viene exportando a más de 23 países. Su venta en Perú representa el 61.2% de facturación seguido por Ecuador (9.8%), Brasil (8.7%), Argentina (8.7%), Chile (8.5%) y otros (3%). Respecto a sus líneas de negocio, lidera la línea de Consumo Masivo con 57%, seguido por productos industriales (23%) y nutrición animal (20%).

Un aspecto que ha sido determinante para Alicorp desde el año 2012 al año 2015 es su situación financiera la cual puesto a la empresa en un punto de quiebre y de toma de decisiones para recuperar las utilidades que he venido perdiendo la corporación. De acuerdo con Alicorp (2015), su flujo de caja de operación se incrementó en el año 2015 en S/. 737 millones de nuevos soles y va a la par con sus ingresos, que fueron de S/. 4,473, S/. 5,818, S/. 6,282, S/. 6,900 millones de nuevos soles evidenciando que las ventas han venido elevándose desde el año 2012 al año 2015 lo cual es positivo para Alicorp debido a que ha venido capitalizando las oportunidades que se han presentado en el mercado; sin embargo, la utilidad

decreció del año 2012 al 2014 con S/. 352 millones, S/. 318 millones y S/. 12 millones de nuevos soles respectivamente, recuperándose en el año 2015 con una utilidad de S/. 100 millones de nuevos soles, producto de sus decisiones en el entorno financiero y en el cambio de gerencia general.

Enfocándose en las tendencias de la industrias, Valdiviezo (2015) indicó que la tendencia global indica que las empresas en la industria vienen concentrando sus esfuerzos en consolidar sus portafolios de marcas que llegan a formar parte del *core* de sus respectivas líneas de negocios debido a la reducción de sus planes de inversión en bienes de capital (CAPEX) para los próximos años. Asimismo señaló que durante el 2014, tres de los referentes en la industria de consumo masivo a nivel mundial: (a) Nestlé de Suiza, (b) Procter & Gamble de Estados Unidos, y (c) Unilever de Inglaterra-Holanda, liberaron varias de sus marcas debido a la incertidumbre del entorno económico el cual no era favorable, concentrándose en las líneas de negocio que les permitieran generar mayores utilidades.

En el mercado peruano la industria no ha sido ajena a esta tendencia ya que muchas empresas vienen desprendiéndose de líneas de negocio para consolidar las más importantes, de esta forma las alinean para generar efectivo con el fin de cubrir deudas y realizar nuevas inversiones. Otro factor que influye en esta tendencia, además de la desaceleración económica, es el elevado ratio de endeudamiento. Sin embargo, se estima una recuperación del consumo impulsado por el gobierno para los próximos años al tener una medida reactivadora como la reducción del impuesto a la renta (Valdiviezo, 2014). Por otro lado, el comportamiento del consumidor se convierte en un reto para la industria y va de la mano con la especialización de las empresas, al tener la obligación y el compromiso de atender mercados cada vez más exigentes los cuales solicitan nuevas presentaciones y mayor diversidad de productos. Esto permitirá tener empresas participantes en cada categoría de

producto especializadas en su *core*, generando un posicionamiento que ayude a lograr los objetivos.

Alicorp (2015) señaló en su Memoria Anual que la industria se caracteriza por ser altamente competitiva, dado que se basaba en el precio, la innovación, la calidad de productos, la gestión de *marketing*, y la capacidad para identificar y satisfacer las necesidades del consumidor. Además precisó que a nivel latinoamericano Alicorp compite principalmente con Mondelez, Unilever, Nestlé, Procter & Gamble, Carozzi y Molitalia. También mencionó que con el fin de crecer en participación de mercado, las empresas reducen el precio al consumidor final; sin embargo, indicó que esta medida limita toda gestión frente al incremento de precio de los *commodities*; producto de ello el aumentar el volumen de ventas se convierte en la principal medida para contrarrestar la disminución en los márgenes de utilidad. Asimismo, puntualizó que la participación de mercado se ve altamente influenciada por la imagen de cada una de sus marcas, por lo que era importante realizar fuertes inversiones en publicidad, *marketing*, I&D de producto, entre otros.

Para cada tipo de producto que se comercializa, las empresas adquieren insumos, empaques y suministros para su proceso de fabricación y almacenamiento. Los precios y volatilidad de estos componentes son afectados por factores externos que no se pueden controlar, tales como: (a) condicionamiento económico, (b) cambios en las divisas, (c) disponibilidad para el suministro y distribución, (d) factores climáticos, (e) demanda, y (f) políticas agrícolas; por lo que las empresas realizan un seguimiento a cada uno estos factores que influyen directamente en los costos de producción y rentabilidad de los accionistas.

Apoyo & Asociados Internacionales (2015) mencionó que Alicorp era la empresa peruana de consumo masivo más importante en términos de volumen de venta al facturar S/. 6 mil millones y que se encontraba en constante crecimiento mediante el desarrollo de nuevas categorías de producto. Asimismo destacó que Alicorp se dedicaba a la fabricación,

distribución y comercialización de tres líneas de negocio: (a) productos de consumo masivo, el cual abarca alimentos y productos para el cuidado personal y del hogar; (b) productos industriales, que comprende ingredientes e insumos para la panificación, restaurantes y gran industria; y (c) productos para la nutrición animal, que comprende marcas de alimento balanceado para camarones y peces. También indicó que como parte de su estrategia de diversificación Alicorp ha realizado adquisiciones que le han permitido fortalecer su capacidad productiva así como su portafolio de productos para consolidarse dentro del mercado.

Desde el 2005 la empresa viene ampliando sus tres líneas de negocio a través de la adquisición de operaciones en otros países de la región, como se muestra en la Figura 1, y diversificando su portafolio de productos, como se observa en la Figura 2. Esta expansión ocurrió mientras el Perú gozaba de un crecimiento económico sostenible; sin embargo, cuando la tendencia empezó a revertirse y la desaceleración se agudizó, Alicorp se vio en la necesidad de suspender su proceso de adquisiciones ya que su ratio deuda financiera/EBITDA se incrementó a más de 4.0, considerándose este valor por encima de los valores normales de empresas de la misma industria, lo cual significó un evento adverso a su imagen corporativa.

En el primer trimestre del 2015 las utilidades de Alicorp volvieron a caer, afectando sus ganancias netas con una reducción de 66.6% respecto al mismo periodo del año anterior, a pesar del incremento en el volumen de ventas en 8.5%. Esta publicación se dio un día después del comunicado de la compañía acerca del intercambio de posiciones en el grupo entre Paolo Sacchi, Gerente General de Alicorp y Alfredo Pérez Gubbins, CEO del grupo Romero (Gestión, 2015).

Este resultado se debe a los gastos financieros y al incremento de coberturas para reducir el riesgo de sus créditos en dólares por las fuertes fluctuaciones del tipo de cambio.

Esto generó que sus utilidades se desplomen en 96.3%; sin embargo, su EBITDA se recuperó alcanzando S/. 149,5 millones respecto al registro negativo de S/. 26 millones del cuarto trimestre del 2014.

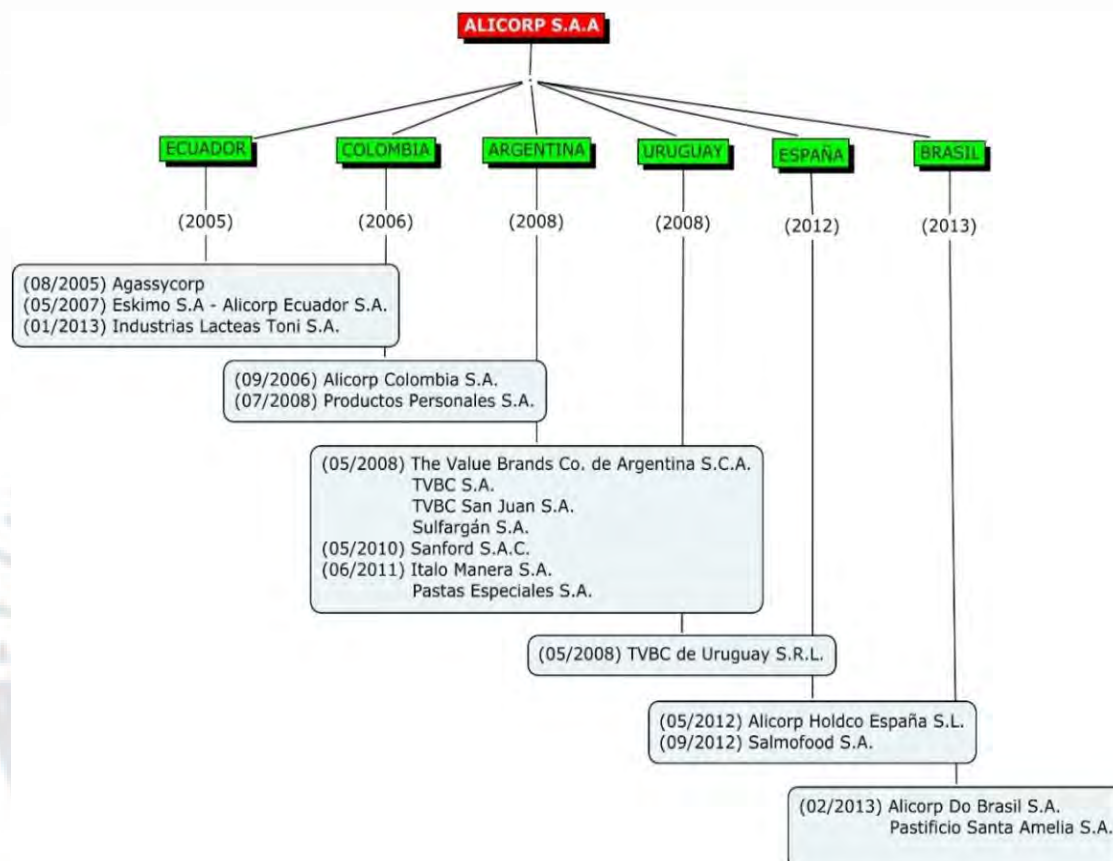


Figura 1. Alicorp expansión LATAM - España 2014.

Adaptado de “Memoria Anual 2014”, por Alicorp, 2015. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/040315_Memoria_Anual_2014.pdf

Respecto al nivel de ventas, el incremento se debió al agresivo plan de crecimiento enfocado en cuatro frentes: (a) crecimiento orgánico vía estrategias de mega-marcas e innovaciones, (b) desarrollo de un nuevo modelo de negocio en la plataforma B2B, (c) alcance de mayores eficiencias operativas para recuperar sus márgenes, y (d) reducción de sus niveles de apalancamiento financiero (El Comercio, 2015). Debido al excesivo apalancamiento financiero producto de la adquisición de nuevos negocios, el objetivo principal para el 2015 y 2016 es reducir este ratio hasta alcanzar el perfil financiero de años anteriores. Por lo tanto, no se esperan nuevas adquisiciones en el corto plazo.

En tal sentido, El Comercio (2015) destacó que a partir del primero de octubre del 2015 el nuevo gerente general de Alicorp será Alfredo Pérez Gubbins, ejecutivo que ha sido formado bajo el mismo el perfil de liderazgo de Leslie Pierce, gerente que dirigió la compañía por 20 años y quien la convirtió en una multinacional de consumo masivo. Además precisó que para los especialistas este cambio fue tomado muy bien por el mercado y se esperaba que con su liderazgo se renueve la confianza y los problemas generados por la falta de cobertura.

En los últimos años Alicorp ha ingresado a diferentes mercados internacionales y ha logrado expandir sus operaciones a nivel regional. Actualmente cuenta con operaciones propias en Perú, Argentina, Ecuador, Colombia, Chile y Brasil; con oficinas en Centro América; además exporta a más de 23 países entre los que se encuentran Bolivia, Honduras, Haití, Panamá, Nicaragua, Estados Unidos, Guatemala, Canadá, Costa Rica, Venezuela, Inglaterra, Japón, Brasil, República Dominicana, Países Bajos, Alemania, Australia, Sudáfrica, Italia y Francia. En el 2013 y 2014 las exportaciones representaron 8.6% y 10.4% de sus ventas netas respectivamente.

Es necesario reiterar que desde en el 2014 las principales compañías de consumo masivo alrededor del mundo han recompuesto sus portafolios de marcas, eliminando algunas de ellas, dado que no se ajustaban al *core* de su negocio. Como se muestra en la Figura 3, Alicorp no ha podido eludir dicha tendencia y se ha desprendido de sus líneas de helados Lamborghini y alimentos para mascotas Mimaskot y Nutrican, con la finalidad de alinear esfuerzos para el desarrollo de sus marcas líderes. Valdiviezo (2015) destacó que el mercado se ajustará hasta tener competidores altamente calificados en cada categoría de producto, observándose menos competencia y más especialización en cada rubro. En tal sentido precisó que será difícil competir con Alicorp en la categoría de salsas teniendo de *share* el 95% de mercado con la marca Alacena, lo cual ocurrirá en otras categorías, configurándose un

mercado de competidores altamente eficientes y donde los beneficiados serán los consumidores, al contar con productos de alta calidad y diversidad.

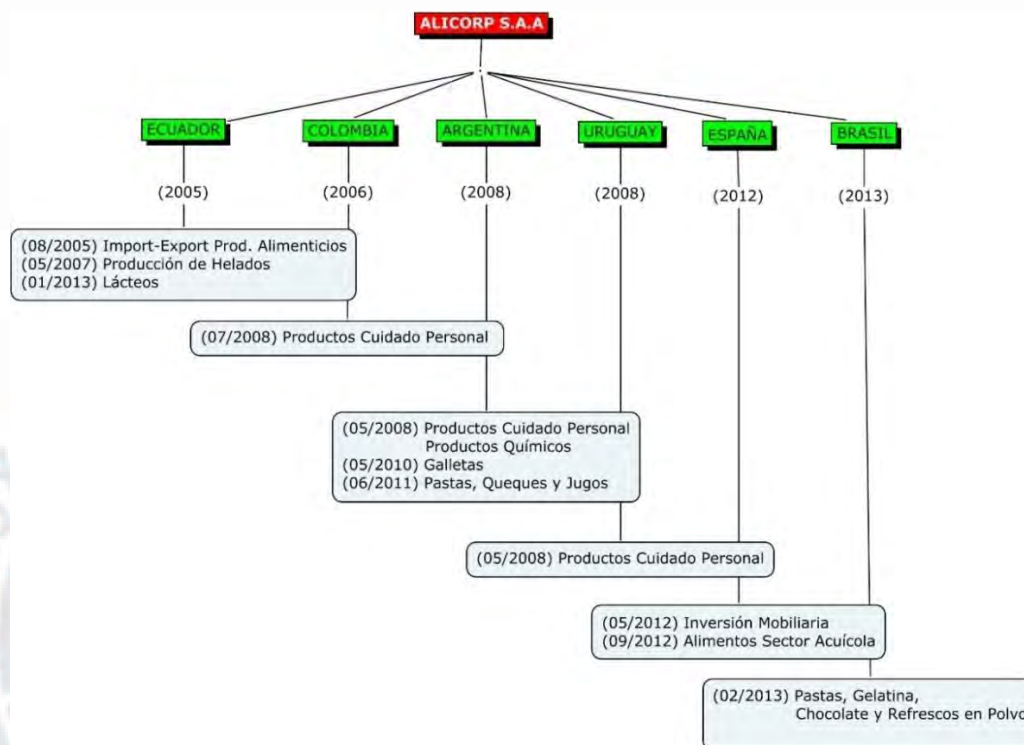


Figura 2. Alicorp expansión portafolio LATAM - España.

Adaptado de “Memoria Anual 2014”, por Alicorp, 2015. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/040315_Memoria_Anuar_2014.pdf

El primero de julio del 2014 entró en operación Vitapro, subsidiaria creada recientemente por Alicorp y Molinera Inca, con el fin de brindarle mayor enfoque y recursos a un negocio cuyo nivel de ventas está creciendo de manera consistente y que actualmente representa el 19.9% de los negocios del grupo. Así también se inició la ampliación de la planta de procesamiento de alimentos para camarones en Ecuador. En abril del mismo año, Alicorp compró el 100% de las acciones de Global Alimentos y Molino Saracolca, la primera es la empresa líder en el Perú en la elaboración y venta de cereales listos para comer así como barras de cereales bajo la marca Ángel, a través de la cual esperan incrementar el consumo per cápita de cereales en el país; mientras que la segunda es una compañía de autoabastecimiento de maíz molido. La transacción ascendió a US\$107.7 millones. En el

mismo mes Alicorp constituyó una nueva subsidiaria en sociedad con Naturpan denominada Masterbread, razón social que se dedica a la producción y comercialización de productos de panadería congelados, la empresa participa con el 75% del capital social y el 25% restante lo tiene Naturpan (Apoyo & Asociados Internacionales, 2015).

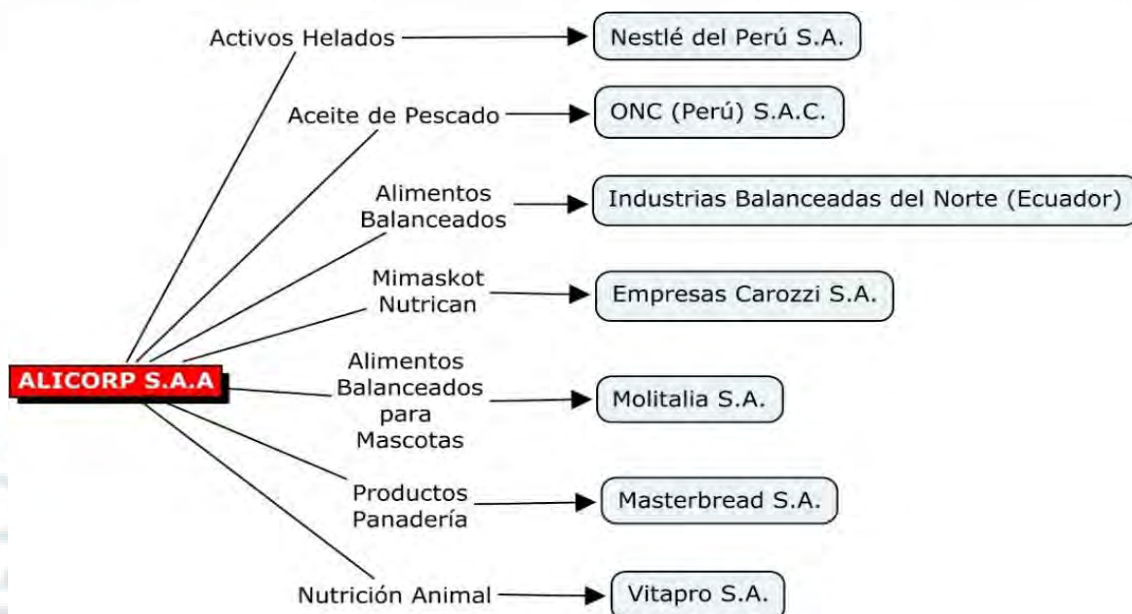


Figura 3. Alicorp mercados liberados.

Adaptado de “Memoria Anual 2014”, por Alicorp, 2015. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/040315_Memoria_Anual_2014.pdf

Como parte de la diversificación de productos, en marzo del 2015 Alicorp lanzó una nueva variedad de aceite llamada Primor Corazón, el cual contribuye a reducir el colesterol y los triglicéridos en la sangre gracias a su contenido EPA y DHA, ácidos grasos del Omega 3, siendo avalado y recomendado por la Sociedad Peruana de Cardiología, quienes destacan el contenido del producto y el apoyo en reducir los niveles de colesterol malo y triglicéridos; asimismo, el producto ayuda a incrementar el colesterol bueno y contribuye a prevenir la formación de agregación plaquetaria en las arterias disminuyendo la incidencia de arritmias.

Apoyo & Asociados Internacionales (2015) destacó que Alicorp tiene una fuerte dependencia en el consumo de trigo y soya los cuales representan el 60% de su costo de venta. Esto sumado a los estrechos márgenes con los que debe operar para mantener

competitividad en el mercado genera un alto riesgo, debido a la volatilidad de sus precios en el mercado internacional por lo que la compañía realiza operaciones de cobertura influenciada por la caída abrupta del precio del petróleo en el último trimestre del 2014 afectando a la baja la cotización de los *commodities*. De la misma manera, se presentaron conflictos en países productores tales como Rusia en el 2014, que afectó la exportación del trigo a nivel mundial.

Respecto a sus operaciones, Alicorp cuenta con 40 plantas industriales de las cuales 30 se encuentran en el Perú. Al cierre del 2014 el volumen de ventas superó los 1,700 miles de TM, un 5.6% superior respecto al 2013. A fin de comparar el 2012 con el 2013, el crecimiento fue de 25.4% el cual fue impulsado por la venta de empresas adquiridas durante dicho periodo, que fueron Pastificio Santa Amalia e Industrias Teal (Apoyo & Asociados Internacionales, 2015). En la Figura 4 se presenta el volumen de ventas (TM) y variación porcentual (%).

Al cierre del 2014 las ventas totales de Alicorp fueron de S/.6'285 millones, lo cual representa US\$ 2'100 millones aproximadamente. Los ingresos por países se distribuyeron de la siguiente forma: (a) Perú (61,2%), (b) Ecuador (9,8%), (c) Brasil (8,7%), (d) Argentina (8,7%), (e) Chile (8,5%), y (f) otros (3%). Respecto a los ingresos por tipo de negocio se menciona al consumo masivo (57%), B2B consumo masivo (23%, sólo en Perú) y nutrición animal (20%). Por líneas de negocio, comparando el rendimiento del 2012 y el 2013, la línea de consumo masivo tuvo un incremento de 0.5%, debido al bajo performance en Argentina, la línea de productos industriales disminuyó en 1.6% y la de nutrición animal se incrementó en 35.7%, el cual se debe principalmente a la implementación de una nueva planta de alimentos de camarones en Ecuador la cual fue inaugurada en marzo 2013 (Apoyo & Asociados Internacionales, 2015).

Es importante mencionar que Alicorp en su reporte financiero del ejercicio 2014 muestra una caída en los resultados de S/. 306 millones comparado con el resultado del ejercicio 2013. El resultado estuvo fuertemente influenciado por los mayores gastos financieros y por ajustes no monetarios relacionados a derivados financieros. Por otra parte, el incremento del precio del dólar en la región elevó significativamente el costo de las materias primas e insumos de la empresa y también el costo de su deuda financiera a pesar de las coberturas financieras tomadas.

Al 2015, Alicorp mantiene el 26% del total de su deuda en dólares, y aunque está reestructurando su deuda, su ratio deuda neta/EBITDA continúa siendo elevado. Asimismo, la empresa mencionó “otros imponderables”, como la inversión en la recuperación de una planta siniestrada en Argentina durante el 2013 y la coyuntura política y económica adversa en Rusia derivó en el aumento del precio del trigo (Arce, 2015).

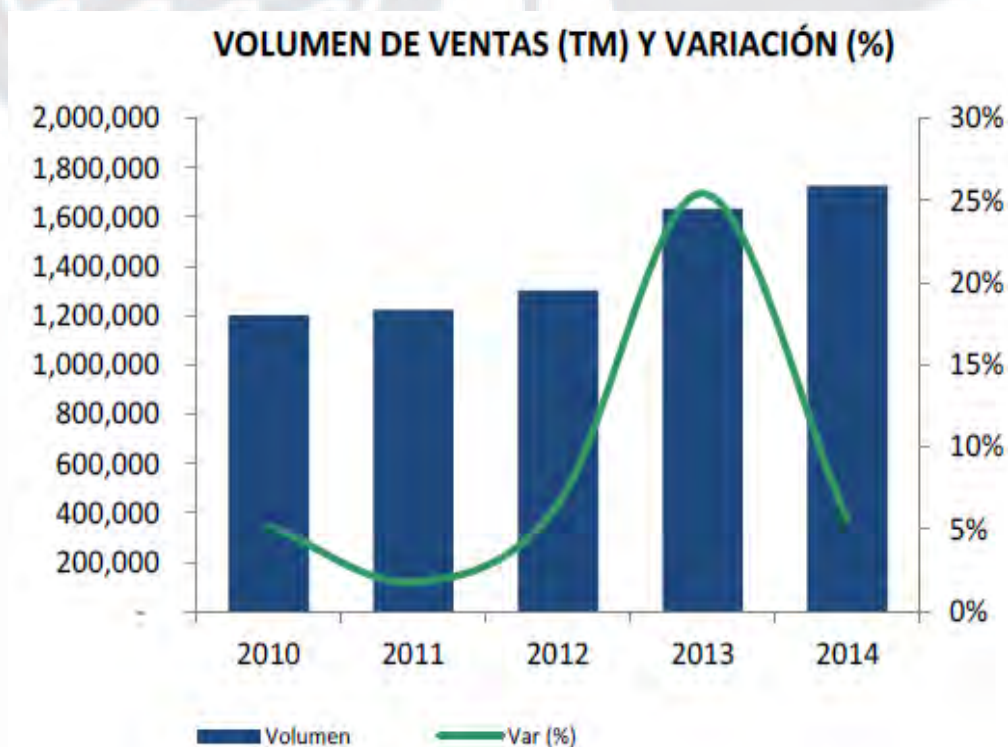


Figura 4. Volumen de ventas y variación.

Tomado de “Alicorp S.A.A. y Subsidiarias (Alicorp)”, por Apoyo & Asociados Internacionales, 2015. Recuperado de http://128.121.179.224/files/instituciones_no_financieras/alicorp/ca/alicorp_ca.pdf

Por último, Apoyo & Asociados Internacionales (2015) mencionó que en la clasificación de riesgo se decidió cambiar la perspectiva de estable a negativa debido al deterioro en el perfil financiero de Alicorp, lo cual tiene como objetivo prioritario reducir el ratio deuda financiera/EBITDA hasta llegar a un rango de 2.0 - 2.5 en los próximos dos años.

1.2 Conclusiones

El comportamiento del mercado de consumo masivo a nivel mundial se encuentra en proceso de cambio producto de la filosofía de especialización que vienen aplicando los competidores, esto con la finalidad de poder hacer frente a los consumidores de hoy, quienes exigen mayor calidad y productos más especializados. Alicorp no ha sido ajeno a esta exigencia y producto de ello ha realizado adquisiciones dentro del Perú y Latinoamérica y se ha desprendido de sus líneas de helados Lamborghini y de alimentos para mascotas Mimaskot y Nutrican.

Alicorp al cierre de sus estados financieros del 2014, muestra un crecimiento sostenido en su nivel de ventas ubicándose como empresa líder y contando con la mayor participación de las tres líneas de productos que desarrolla. Sin embargo, su posición financiera no es la más adecuada dado que su ratio de endeudamiento deuda financiera/EBITDA supera los niveles esperados por las clasificadoras de riesgo, como consecuencia de esta situación su clasificación ha sido cambiada de estable a negativa, afectando directamente a la imagen de la compañía, la cual debe buscar revertir esta situación en los próximos años.

Para terminar, bajo la actual coyuntura es necesario proponer un plan estratégico que permita a Alicorp mejorar su posición financiera, generar valor a los accionistas y posicionar a la empresa a nivel mundial como una de las empresas líderes en el sector de consumo masivo.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Este capítulo especifica el futuro que Alicorp desea lograr a largo plazo, declarando su visión y misión, definiendo su propósito para la sociedad y en los mercados donde opera. De la misma manera, se definen las políticas que guiarán el planeamiento estratégico, las acciones que tomará basada en su declaración de valores y en la aplicación de su código de ética.

2.1 Antecedentes

Alicorp se ha enfocado en los siguientes objetivos: (a) fortalecimiento y modernización de su estructura organizacional, con excelencia técnica y operativa para enfrentar los cambios del mercado; (b) posicionamiento nacional e internacional, como una empresa reconocida en la regulación y promoción del desarrollo de los productos de consumo masivo; y (c) optimización de sus facultades, para promover una mejor calidad y mayor cobertura.

En la actualidad la misión de Alicorp es la siguiente: “Creamos marcas líderes que transforman mercados generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Estamos en constante movimiento buscando innovar para generar valor y bienestar en la sociedad”, con lo que esperan en el 2021 triplicar el valor de la empresa.

2.2 Visión

En el 2025, Alicorp será la empresa referente en Latinoamérica en consumo masivo, productos industriales y nutrición animal, siendo reconocidos por la calidad, diversidad y alto valor nutricional de sus productos.

2.3 Misión

Concebir marcas que dirijan el cambio de los mercados formando nuevos hábitos y costumbres con productos de la más alta calidad generando satisfacción en los consumidores, valor para los accionistas, socios estratégicos y colaboradores.

2.4 Valores

Se propone a continuación los siguientes valores como base para la operación de Alicorp:

- Liderar con pasión: Sentir pasión en lo que se hace y ser personas emprendedoras, con espíritu ganador y coraje, que busque innovar y transformar mercados.
- Estar conectados: Coincidir con los objetivos de la organización y cumplirlos con altos estándares de excelencia y responsabilidad, trabajando siempre como equipo y buscando los máximos desafíos, ya que con el trabajo se contribuye a generar tanto valor como bienestar para las personas.
- Actuar con agilidad y flexibilidad: Conformar un equipo ágil y flexible que toma riesgos, aprenden de sus errores y celebran los éxitos con humildad.
- Ser confiados: Poseer un ambiente de trabajo en el cual las personas se sientan seguras de expresar lo que se piensa, para lo cual se brindará un adecuado nivel de confianza y de empoderamiento, que permita una mejor toma de decisiones.
- Ser respetuosos: Contar con personas íntegras y honestas que respeten a los consumidores, medio ambiente y la comunidad en que viven, acogiendo diferentes puntos de vista y comunicándose de manera clara.

2.5 Código de Ética

Al revisar los principios de buen gobierno corporativo de Alicorp, se indica que el Código de Ética se encuentra en proceso de revisión por parte de los organismos competentes de la sociedad, el cual será de estricto cumplimiento de los directores, gerentes, funcionarios y demás colaboradores de la sociedad. Además el documento contiene aspectos sobre los criterios éticos y de responsabilidad profesional, el manejo de potenciales casos de conflictos de interés y otros aspectos relevantes al manejo de la organización dentro del mercado mundial; por lo tanto, es importante que se difunda y su aplicación sea de uso inmediato.

El desarrollo parte con la iniciativa de creación del código, determinada por la alta dirección de la empresa y está asignada a un grupo, el cual debe estar compuesto por profesionales multidisciplinarios que planifiquen la elaboración y fijen el cronograma de realización. El proceso comprende la etapa de sensibilización donde se realizarán encuestas sobre el clima respecto a la presencia de la ética en sus áreas y organización para formar talleres con integrantes, con el objetivo de sentar los lineamientos del código tomando como base la visión, misión y valores así como normas y prácticas conductuales de la organización. En la etapa de elaboración, se fijarán de forma sistemática y escrita las conductas en una versión preliminar. Este borrador es verificado y corregido por asesores externos y se contratarán a empresas que analicen y precisen algunas mejoras. El documento corregido se aprobará con la firma de la hoja de adhesión al contenido del código de ética para pasar a la etapa de capacitación y difusión tomando presentaciones con casos prácticos que muestren la forma de hacer cumplir lo trabajado y se verificará a través de evaluaciones, la asimilación de los contenidos. Por último, se realizarán revisiones periódicas con capacitaciones participativas con el fin de controlar y fomentar mejoras que fortalezcan los criterios y herramientas del código de ética.

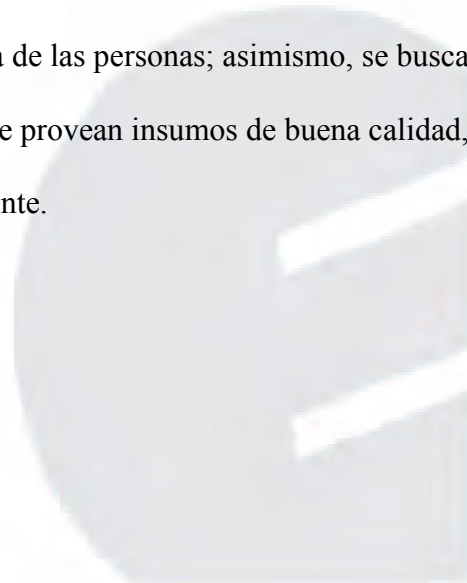
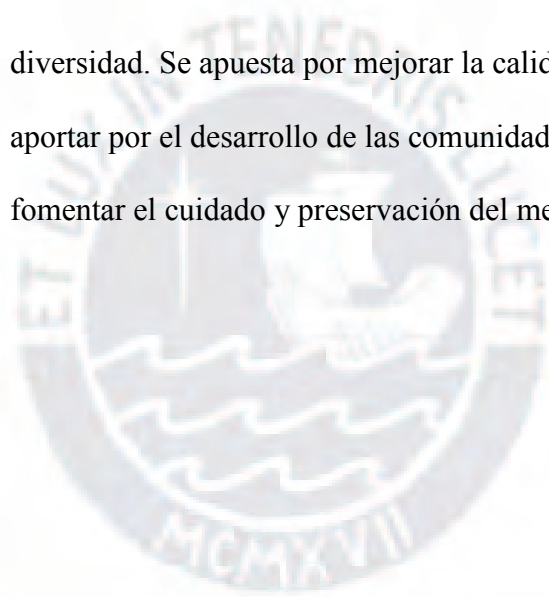
Se proponen los lineamientos a continuación para basar el código de ética final:

- Hacer productos que sean sencillos de consumir.
- Vender de forma responsable.
- Tratar a la gente con igualdad.
- Respetar las reglas del mercado.
- Competir lealmente.
- Respetar y fomentar el cuidado por el medio ambiente.
- Seguir los lineamientos del gobierno.
- Ser transparentes en la información financiera.

- No generar beneficios personales con el manejo de información interna.
- Brindar lealtad total a la operación de la que se forma parte.

2.6 Conclusiones

Es importante que frente a un mercado global Alicorp ponga en práctica el código de ética propuesto, resaltando los principios y valores, los cuales representan elementos importantes para la integración de sus empresas. Esto ha permitido establecer un marco para definir la visión de la compañía, la cual está inspirada en convertir a Alicorp en una firma referente en la industria de consumo masivo, proporcionando productos de alta calidad y diversidad. Se apuesta por mejorar la calidad de vida de las personas; asimismo, se busca aportar por el desarrollo de las comunidades para que provean insumos de buena calidad, fomentar el cuidado y preservación del medio ambiente.



Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo revisa las variables extrínsecas que influyen en los resultados de Alicorp considerando el entorno internacional del Perú y las relaciones con otros países. Este análisis permite tener un mejor panorama del entorno que influye directamente en la compañía, sus fortalezas a explotar, sus debilidades, amenazas a mitigar y oportunidades a aprovechar.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2013) indicó que la globalización ha orientado a los países a la alineación de sus intereses o la adaptación de los mismos en base a la integración de sus mercados, con la finalidad de construir estrategias que le permitan ser competitivos dentro de un entorno global. El modelo apunta al análisis de tres grandes dimensiones que se deben evaluar con mucho cuidado, ellas son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Plan Bicentenario ha considerado los seis ejes estratégicos siguientes: (a) derechos fundamentales de las personas, (b) oportunidades y acceso a servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). En la Tabla 1 se aprecia el nivel de intensidad que el Perú le asigna a la existencia de intereses comunes con otros países. El primer interés, busca fortalecer la vigencia de los derechos de las personas indicadas en la Constitución Política del Perú, la cual indica que todo ciudadano tiene derecho al acceso a una justicia autónoma, confiable, eficiente y a la igualdad de oportunidades de desarrollo con el objetivo de disminuir la pobreza. El segundo interés busca garantizar el acceso a servicios básicos, como por ejemplo, salud, agua, electricidad, telecomunicaciones, seguridad y educación, las cuales fomentan las mismas oportunidades de desarrollo. El tercer interés tiene como propósito

concientizar en estado y gobernabilidad de manera eficiente buscando garantizar la soberanía nacional, como respetar los límites geográficos y marítimos del país. El cuarto interés busca tener un desarrollo sostenible a través de la inversión privada y pública a fin de generar comercio interno y oportunidades laborales para los ciudadanos, asimismo, busca generar competitividad empresarial a fin de generar mejores condiciones económicas. El quinto interés busca brindar facilidades de recursos e infraestructura a las regiones para su desarrollo, a fin de contribuir para cerrar las brechas y desigualdades de recursos en relación a la capital. El último interés busca mantener los recursos nacionales a fin de mantener un desarrollo sostenible tanto en lo económico como en lo ambiental a fin de satisfacer las necesidades de la población. El país considera sus principales socios a los países latinoamericanos, excepto a Chile debido a conflictos territoriales anteriores, mientras que los China, Estados Unidos, países de la Unión Europea debido a que los problemas económicos en estos países tiene efectos sobre la región.

Tabla 1

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
IN1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas			EEUU ** Unión Europea **	
IN2 Oportunidad y acceso a los servicios			EEUU ** Brasil *	
IN3 Estado y gobernabilidad		Chile **	Colombia * Ecuador * Bolivia *	
IN4 Economía, competitividad y empleo		China ** EEUU **	Brasil * Unión Europea **	
IN5 Desarrollo regional e infraestructura			Brasil * Chile ** Colombia * Ecuador * Bolivia *	
IN6 Recursos nacionales y ambiente		EEUU ** Unión Europea **	Brasil * Japón **	

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2012, México D.F., México Pearson. * Interés común. * Interés opuesto.

Al llegar al 2021, los resultados de la puesta en ejecución del Plan Bicentenario, se deberán traducir en el logro de los siguientes objetivos estratégicos:

- Una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- Un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000.
- Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.
- Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.
- Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.
- Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.
- Una mejora de la tributación promedio anual en 5 puntos respecto del PBI.
- Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

Para el logro de estos objetivos el Perú por intermedio de sus organismos públicos ha implementado 31 Políticas de Estado, agrupándolas en cuatro ejes temáticos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país, y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. La Figura 5 detalla el esquema de las Políticas de Estado.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2013) precisó que el potencial nacional indicaba que tan fuerte o débil era una nación soberana para alcanzar sus intereses nacionales a través de sus elementos. Dentro de los cuales podemos destacar siete elementos de potencial nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, y (f) organizacional/administrativo.

Demográfico. En junio del 2014 el Perú ascendió a 30'814,175 habitantes. De los cuales el 24.3% habitaba en el ámbito rural, mientras que el otro 75.7% residía en zonas urbanas. Se estima que para el 2025 la población del Perú superará los 34 millones de

habitante y producto del Censo Nacional 2007 XI de Población y VI de Vivienda la población total ascendía a 28'220,764 habitantes, con una densidad media de 21,95 hab/km², siendo la población censada 27'412,157. El crecimiento poblacional se cifró en el orden del 1.14 % anual, representando una de las tasas más bajas en la historia, el cual mostro signos de crecimiento entre el 2 % y 2.8% entre 1940 y 1993 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010). En la Tabla 2 se brindan mayores precisiones al respecto.



Figura 5. Políticas del Acuerdo Nacional.

Tomado de “Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021”, por CEPLAN, 2011. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/plan_bicentenario_peru_hacia_2021.pdf

Los resultados del censo de 2007 indican que Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca y Puno, son los departamentos que concentran más de la mitad de la población nacional

(52.5 %); situación opuesta a los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna. Cabe resaltar que los departamentos de la región selva han experimentado un aumento considerable en su población en comparación con los departamentos de la región costa y sierra. La agrupación por sexo muestra que la población masculina es de 13'622,640 varones, es decir el 49.7 % de la población peruana censada y 13'789,517 eran mujeres (50.3 %).

Tabla 2

Perú: Población Total por Grupos de Edad, según Departamento Proyectado al 2025

Departamento	0-19	20-39	40-59	60-79	80 y más	Total
Lima	3,379,372	3,701,569	2,711,149	1,372,454	221,316	11,385,860
La Libertad	680,609	678,453	465,272	222,806	35,597	2,082,737
Piura	690,346	614,931	435,797	205,650	27,538	1,974,262
Puno	566,037	513,076	314,636	139,601	23,535	1,556,885
Cajamarca	527,853	478,941	369,928	151,956	19,016	1,547,694
Junín	532,034	452,444	294,252	139,678	20,006	1,438,414
Arequipa	428,224	443,573	348,638	177,481	29,085	1,427,001
Cusco	457,918	432,866	320,302	151,706	19,580	1,382,372
Lambayeque	428,595	417,058	315,248	166,914	26,446	1,354,261
Áncash	404,021	371,863	274,658	130,494	20,429	1,201,465
Prov. Const. Callao	328,143	357,833	295,692	147,395	22,069	1,151,132
Loreto	410,977	355,961	249,960	95,856	9,199	1,121,953
San Martín	321,682	292,507	230,498	90,232	8,663	943,582
Huánuco	337,140	269,998	205,718	86,824	11,600	911,280
Ica	265,641	272,299	203,844	102,610	15,390	859,784
Ayacucho	289,479	252,061	150,141	61,265	7,468	760,414
Ucayali	180,484	164,152	141,703	55,984	6,007	548,330
Huancavelica	226,785	170,484	87,127	36,192	3,599	524,187
Apurímac	174,969	141,994	106,582	43,693	5,499	472,737
Amazonas	151,378	124,188	106,448	42,173	4,416	428,603
Tacna	115,921	121,397	98,137	42,849	5,066	383,370
Pasco	114,961	108,248	70,545	27,226	3,157	324,137
Tumbes	79,947	83,954	71,455	26,438	2,725	264,519
Moquegua	53,571	59,886	55,516	26,204	3,469	198,646
Madre de Dios	53,382	56,350	43,999	14,095	942	168,768
Total	11,199,469	10,936,086	7,967,245	3,757,776	551,817	34,412,393

Nota. Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995 - 2025”, por INEI, 2010. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

El índice de masculinidad, que muestra el número de hombres por cada 100 mujeres es de 98.8, cifra similar a la determinada en 1993; dicho indicador es variable en diversos

puntos del territorio nacional, como por ejemplo en Lima Metropolitana, el cual es de 96 hombres por cada 100 mujeres, Lambayeque es 94.9 de cada 100, Madre de Dios 130 de cada 100 y las comunidades indígenas de la Amazonía, se observa un índice que varía entre de 120 y 127.

El INEI, en el marco de difusión de las proyecciones nacionales de población al 2025 desagregada por edades simples y años calendario, determinó como objetivo dar a conocer las necesidades y capacidades básicas de los gobiernos regionales futuros, constituyéndose en un aporte al conocimiento cuantitativo de grupos especiales de población, como los de menores de un año, población en edad escolar, juvenil, tercera edad, entre otros.

En base a dichas proyecciones al cierre del 2025 la población estimada del Perú ascendería a no menos de 34 millones de habitantes. Como se muestra en la Tabla 2, la provincia de Lima es la más poblada del Perú con 11.38 millones de habitantes, seguido de la Libertad con 1.9 millones de habitantes, Piura con 1.5 millones de habitantes y Madre de Dios con 186 mil habitantes.

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE] (2015) indicó que el crecimiento económico del Perú ha influenciado significativamente en la modificación del perfil del Perú urbano y en la geometría de la estructura social del país pasando de una estructura triangular durante el 2000 a una estructura de tipo romboide a nivel Perú urbano y de casi rombo a nivel urbano en Lima, sustentándose la transformación principalmente por la reducción del nivel socio económico A, el crecimiento del nivel socio económico C, D y la aparición del sector económico E; y para el nivel socio económico Lima urbano, se muestra una ampliación del nivel socio económico del nivel C, reducción del nivel socio económico C, D y E, los que representan el 5%, 19%, 41%, 26% y 9% respectivamente.

Un factor importante en el desarrollo de la población es el crear los medios necesarios para reducir los niveles de pobreza que existe en el país. INEI (2015) destacó que los niveles

de pobreza al cierre del ejercicio 2014 se redujeron en 1.2 puntos porcentuales, al pasar de 23,9% en el 2013 a 22,7% en el 2014, es decir, 289 mil personas dejaron de ser pobres. Además indicó que en 6'995,000 personas en el 2014 se encontraban en condición de pobreza, lo cual está representado por un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo de alimento y otros; siendo la mayor incidencia de este asunto en las áreas rurales donde la cantidad de pobres alcanza al 46% de la población, situación que resulta distinta en las áreas urbanas, donde la pobreza sólo alcanza al 15.3% de la población. En la Figura 6 se ofrecen mayores detalles sobre el particular.

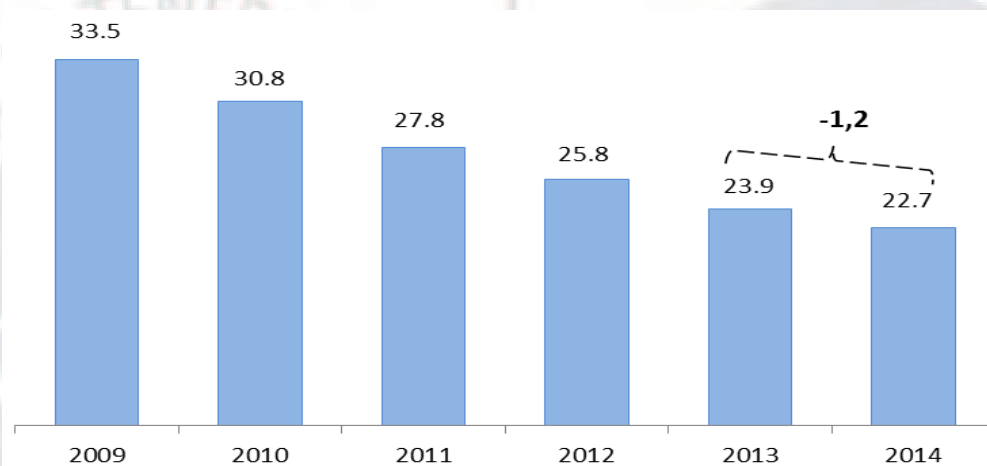


Figura 6. Perú: Evolución de la incidencia de la pobreza total (2009 - 2014). Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2014”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

De igual manera, INEI (2015) aseveró que el nivel de reducción de pobreza está en el orden de 2.0 puntos porcentuales y 0.8 puntos porcentuales para la pobreza en zona rural y urbana respectivamente en el 2013 y el 2014. En la Figura 7 se brindan más detalles al respecto.

INEI (2015) expresó que el nivel de pobreza según los rangos de edades muestra un nivel de incidencia importante en población infantil y adolescente, el cual está expuesto a riesgos específicos tales como la desnutrición, el abandono escolar o la falta de acceso a servicios médicos. Asimismo indicó que la pobreza afectó al 33.6% de los niños menores de cinco años de edad y 34.2% a niños que tiene de cinco a nueve años de edad, al 32.8% de los

niños de 10 a 14 y al 23.4% a los adolescentes de 15 a 19 años. También señaló que el grado de incidencia en la pobreza por edad y área geográfica, muestra que el mayor nivel al respecto se alcanza en las zonas rurales, donde el rango de edades de 0 a 14 años y 30 a 44 años supera el 50% y 40% respectivamente.

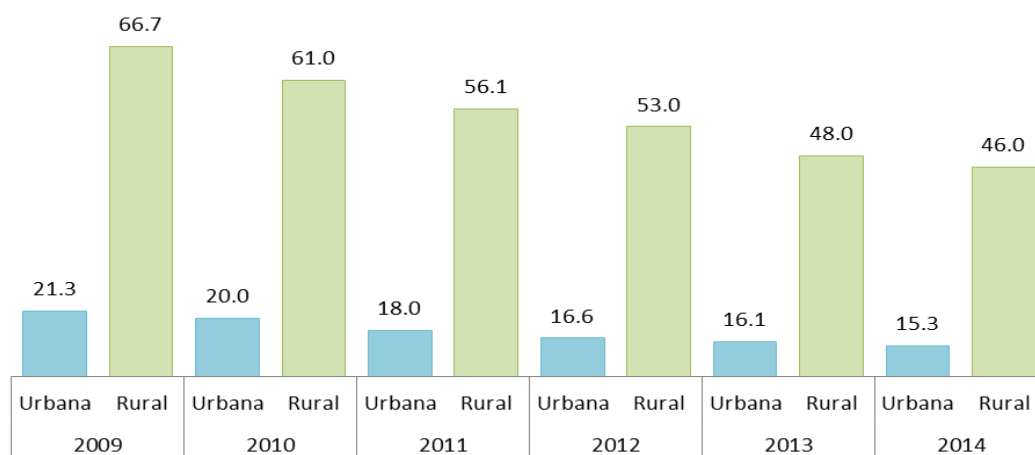


Figura 7. Perú: Evolución de la pobreza según área de residencia (2009 - 2014). Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2014”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Por último, la relación directa que existe entre el desarrollo humano y el crecimiento económico del país reconoce que el capital humano es un elemento importante, al basarse en modelos económicos donde la acumulación de capital humano como factor de producción, eleva la productividad por la capacidad para adaptarse a la tecnología y a la constante innovación (Vásquez, 2012).

Geográfico. Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE] (2015) mencionó que el Perú está localizado en la costa central de Sudamérica. Limita con el Océano Pacífico al oeste, con Chile (169 km.) al sur, con Brasil (2,822 km.) al este, y tanto con Ecuador (1,529 km.) como con Colombia (1,506 km.) al norte. Además destacó que con una expansión de 1'285,215.60 km² el Perú es el tercer país más extenso de Sudamérica después de Brasil y Argentina y está dividido en tres grandes regiones:

- La Costa es una franja de aproximadamente 3,080 km. de perímetro marítimo y ocupa el 10.7% de la superficie cuyo ancho varía en 65 y 160 km. y cuenta con 59 valles.

- La Sierra comprende aproximadamente el 30% de la superficie del país, el cual corre en forma paralela a la costa, configurando profundas quebradas, macizos, altiplanicies, llanuras y valles interandinos longitudinales y transversales, comprende aproximadamente una tercera parte del país, con un ancho de 400 km. en el sur y 240 km. en el norte. La altitud de la Sierra varía entre los 500 y 6,700 metros sobre el nivel del mar donde se distinguen distintos pisos ecológicos con diversos climas así como flora y fauna variada.
- La Selva amazónica es la región natural más amplia del Perú y cubre el 59% de la superficie la cual en su mayoría ha sido explorada, está cubierta en su mayoría por extensos bosques y densa vegetación. Se encuentra ubicada entre los 400 y 1,000 metros sobre el nivel del mar; tiene un relieve irregular y se encuentra en las estribaciones andinas formando un valle de gran fertilidad y posee una ingente riqueza mineral y potencial energética.

Consulado General del Perú (2008) manifestó que el territorio nacional cuenta con ocho millones de hectáreas para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles, además de 54 millones de hectáreas de tierras protegidas de un total de 128 millones de hectáreas que el Perú posee. Además señaló que el área peruana de bosques naturales se estima en no menos de 80 millones de hectáreas, cuenta con árboles de maderas finas como cedro y caoba; esto le permite al Perú ubicarse en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y segundo en Sudamérica. Existen también glaciares, lagos, lagunas y ríos, destacando el lago Titicaca, la Cordillera Blanca, y los cañones de Colca y Cotahuasi. También destacó que la ubicación geográfica de Perú le otorga una ventaja competitiva dentro de la zona del Pacífico por ubicarse en la parte central de la costa occidental de Sudamérica, lo que le permitía tener acceso libre a todos los continentes y ser un socio estratégico para cada país con visión de proyección.

Cabe indicar que el Perú está ubicado al medio de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18°21'34'' de latitud sur y los meridianos 68°39'7'' y los 81°20'13'' de longitud. Con una extensión de 1'285,216 km², siendo el tercer país más extenso en Sudamérica. Su posición geográfica proyecta al país a través del río Amazonas hacia el Brasil, la Cordillera de los Andes une el Perú con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina; y mediante el Océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del mundo.

De igual forma, el país es considerado uno de los lugares más diversos que conglomeran a 84 de las 104 zonas de vida posibles y se ubica dentro de los 10 mejores destinos turísticos; siendo el sitio donde nace el río más largo y caudaloso en el mundo, el Amazonas; cuenta con el ferrocarril más alto en el mundo y que ahora funciona con el gas natural de Camisea; es uno de los países que más especies han contribuido a la alimentación mundial, con la producción de papa, tomate, camote, maíz, maní, quinua, achiote y muchos otros. Además, el Perú tiene cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos destacando las de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas, cosméticas, entre otras; y aún hay cuantiosos recursos biológicos y genéticos por investigar y aprovechar. Así mismo es considerado dentro de las más grandes culturas que hoy asombran al mundo: (a) Incas, (b) Paracas, (c) Nazca, (d) Wari, (e) Moche, (f) Chimú, y (g) Tiahuanaco.

Finalmente, el Perú es uno de los países más vulnerables de la región ante desastres naturales. A nivel mundial se coloca en el puesto 20 en países cuya actividad económica está más sensible a este riesgo. El fenómeno de El Niño de 1982 - 1983 generó pérdidas por US\$ 2,227 millones mientras que en el de 1997-1998 destruyó US\$ 2,569 millones. Esta característica implica una latente amenaza para la economía puesto que en el momento que

ocurra perjudicará a sus habitantes generando pérdidas económicas y dañando la infraestructura vial que conecta sus pueblos contrayendo el mercado (Alegría, 2014).

Económico. El crecimiento económico que experimenta el país se ha presentado en forma sostenida. Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014) señaló que el mayor porcentaje de crecimiento se muestra entre el 2007 y el 2010; sin embargo, en los últimos periodos se observa una caída hasta el 2.4% del 2014, la cual se debe principalmente por la reducción del precio de los minerales y la baja inversión pública y privada. Además mencionó que dicho asunto se convertía en una amenaza porque impactaba en la demanda al poner en riesgo el poder adquisitivo de las personas. Sin embargo, destacó que las proyecciones indican una recuperación llegando hasta el 6%. En la Tabla 3 se ofrecen mayores detalles.

En similar orden de ideas, MEF (2015) destacó que el crecimiento de la inversión privada del 2014 se comportó negativamente debido a una caída en el precio de los minerales. Asimismo mencionó que el índice de precios de exportación cayó 9.1% y la inversión en minería cayó 5.0% al cierre del primer semestre del 2014. También indicó que entre enero y julio del 2014 la importación de camiones mineros conglomerada una caída de 40.8%. Además precisó que las expectativas de inversión muestran variaciones mínimas desde setiembre del 2013. En síntesis, la situación expresada presenta un contexto mundial desfavorable.

El sector minero es uno de los más afectados dentro de las proyecciones de crecimiento, esto debido a que se ha presentado: (a) un menor crecimiento de la producción de cobre por un mantenimiento general de la planta de Antamina, que representa el 38%, y menor producción de Cerro Verde, que representa el 18%; (b) una reducción de la producción de zinc por leyes de Antamina, que representa el 27%; y (c) una fuerte contracción en la extracción de oro por agotamiento de Yanacocha, que representa el 21%.

Tabla 3

Producto Bruto Interno por Sector Productivo 2005 - 2014

Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Agropecuario	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.6	1.4
Pesca	4.9	3.7	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	24.0	-27.9
Minería	10.3	1.9	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.8
Manufactura	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.3
Electricidad y agua	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9
Construcción	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	8.9	1.7
Comercio	5.2	11.9	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4
Servicios	5.3	7.8	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.1	4.9
Producto Bruto Interno	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4

Nota. Adaptado de “Cuadros Anuales Históricos. Producto bruto interno por sectores productivos desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)”, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

El caso del sector pesquero muestra una situación difícil debido a los efectos negativos estimados del fenómeno de El Niño al proyectar una reducción del crecimiento, de 3.5% a -4.2%. Adicionalmente, se estima un menor crecimiento de las exportaciones no tradicionales alineado con el bajo nivel de crecimiento del mercado mundial, impactando directamente a la actividad manufacturera, ya que el crecimiento pasa de 4.5% a 1.4%, principalmente en las exportaciones del rubro textiles y confecciones.

Para el 2016 y 2017 se espera una aceleración del crecimiento del PBI con tasas de crecimiento de 5.3% y 5.8% respectivamente, y estará en línea con el crecimiento extraordinario de la producción minera, una mayor inversión en infraestructura y la reversión total de los choques de oferta negativos del 2014. Respecto a la inflación, se proyecta una desviación de la tasa en el escenario base, donde destacan: (a) una mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, (b) una desaceleración de la demanda interna, (c) un menor crecimiento mundial, y (d) la ocurrencia de choques de oferta.

INEI (2014) precisó que el crecimiento más importante del PBI por departamento se realizó en la zona sur del país, con los siguientes departamentos: (a) Cusco (17,5%), (b) Madre de Dios (14,2%), (c) Moquegua (12,6%), (d) Apurímac (11,7%), (e) Ayacucho (10,8%), (f) Ica (8,9%), (g) Puno (6,9%), y (h) Lima (6,0%). Además mencionó que el factor de crecimiento responde principalmente a: (a) los mayores niveles de extracción de petróleo, minerales y servicios conexos el cual presentó un crecimiento de 4.9%, (b) el crecimiento de la extracción de petróleo, gas natural y servicios conexos en 7.1%, y (c) la extracción de minerales y servicios conexos en 4.2%. Asimismo destacó que en algunos departamentos el PBI registró alrededor del 4.0% y 9.8% tales como Ica, Puno, Lima, Huánuco, Amazonas, Lambayeque, Tacna, Loreto, La Libertad; aunque en otros departamentos como Junín, Ancash, Tumbes, Ucayali, Huánuco, Arequipa, San Martín, Pasco y Cajamarca el PBI se encontró por debajo del 4.0%. También mencionó que en los departamentos de Cajamarca y Pasco el PBI registró decrecimientos de 0,6% y 0,3% respectivamente.

El Banco Central de Reserva del Perú realizó ajustes a las proyecciones del crecimiento de la economía peruana, que evidencian ajustes a la baja, lo cual se debe principalmente al efecto negativo que pueda sufrir el sector agricultura por efectos climáticos, el sector hidrocarburos por una baja producción de gas natural, manufactura no primaria y exportaciones de productos no tradicionales.

Por último, las perspectivas de crecimiento económico en los países de América del Sur se realizarán a un menor ritmo de crecimiento que lo previsto anteriormente. Las proyecciones para el 2015 de Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú han sido ajustadas a la baja entre 0.5 a 2 puntos porcentuales (Economía Bolivia, 2015).

Tecnológico/científico. INEI (2015) indicó que el Perú se ubica en el puesto 90 del ranking de 143 economías del mundo, posición similar que el año anterior. El aspecto tecnológico y de innovación es una de las tareas pendientes en el Perú, convirtiéndose en una

debilidad respecto a los países de la región. Esto es reflejado en nuestras exportaciones, sobretodo en materias primas, lo que nos hace dependientes de naciones más fuertes como China y Estados Unidos, al comprar la materia prima, la transforman y la vuelven a vender como productos innovadores, en los que el mayor margen de ganancia se lo lleva el que genera valor agregado.

De la misma forma, el Centrum (2015) manifestó que el rezago que presenta el Perú se debe principalmente a barreras tales como: (a) desempeño económico, relacionado con la evaluación macroeconómica de la economía en el país; (b) eficiencia gubernamental, vinculada con el grado en el que la política fomenta la competitividad; (c) eficiencia en los negocios, relacionado con la forma cómo el entorno actual fomenta el desempeño de una manera innovadora, rentable y responsable; e (d) infraestructura, vinculado con el grado en el que los recursos son utilizados básicos, tecnológicos, científicos y humanos cubren expectativas y satisfacen necesidades en los negocios.

Finalmente, cabe señalar que en la actualidad el Perú solo invierte alrededor de 0.2% del PBI en innovación empresarial, ciencia y tecnología, cuando en otros países de América Latina se invierte en promedio 1.75% de su PBI y es por ello que el gobierno espera mejorar esta situación, promulgando la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica; en la que se promueve el desarrollo científico en base a la inversión en universidades e institutos de investigación y otorgando beneficios tributarios a las empresas que realicen trabajos de investigación e innovación relacionados con ciencia y tecnología.

Histórico/psicológico/sociológico. El Imperio Incaico fue uno de los más extensos en la historia de la América Precolombina. El territorio al que denominó Tahuantinsuyo abarcó lo que el día de hoy es el sur de Colombia, pasando por Ecuador, Perú, el oeste de Bolivia, la mitad norte de Chile y parte de Argentina. El centro de esta fuerte cultura fue el Cuzco, el

cual en la actualidad se encuentra en el Perú. En la etapa colonial la Corona Española convirtió a Perú en su centro económico y político. En 1821 se independizó de la colonia española a lo que siguieron una serie de gobiernos militares que no le permitieron establecerse como una república democrática sino hasta 1879, cuando entró en conflicto con Chile desatando una guerra que significó la pérdida de las provincias de Arica y Tarapacá. Durante las décadas siguientes el Perú atravesó por una fuerte crisis política y económica. En la década de los ochenta aparece un nuevo problema: el terrorismo, el cual logra ser controlado en 1992 con la captura de Abimael Guzmán (Lumbreras, Kaulicke, Santillana, & Espinoza, 2008).

Actualmente, el Perú es un país de emprendedores, donde la mayoría de peruanos desea tener su propio negocio por lo que ofrecerle un sistema que le genere ganancias por la venta de productos ayudaría para apalancarse de ellos. Además en el territorio nacional existe una gran diversidad de culturas y mezclas raciales, sin embargo ya no se clasifican como antes por clases sociales.

Los peruanos se han segmentado por estilos de vida, criterio que los agrupa por intereses en común y por una visión parecida de lo que esperan del futuro. En los estilos más extremos se encuentran los sofisticados y modernos (8%) así como los resignados y tradicionales (7%). Entre ambos se encuentran cuatro estilos: (a) los progresistas (21%), (b) las modernas (25%), (c) los adaptados (20%), y (d) las conservadoras (19%). Los sofisticados son en su mayoría jóvenes con ingresos más altos que el promedio de la población, liberales, educados, cosmopolitas y valoran mucho su imagen personal, buscan adquirir cosas novedosas, desarrollan expectativas por nuevas tendencias y valoran mucho el servicio y la calidad. Los resignados son hombres y mujeres con bajos recursos económicos cuya característica principal es que viven resignados a su suerte, por lo general son de edad mayor al promedio, prefieren la vida simple y sin complicaciones, suelen comprar los productos del

menor precio y tienen el mayor porcentaje de personas de origen indígena. Los progresistas son hombres que buscan permanentemente la manera de mejorar en lo personal y en lo familiar, aunque están en todos los niveles socioeconómicos, son en su mayoría obreros y empresarios, formales e informales, son muy trabajadores, prácticos, siempre están buscando la manera de maximizar el rendimiento por el tiempo o esfuerzo invertido. Tienden a estudiar carreras cortas para producir lo antes posible. Las modernas son mujeres que están todos los NSE que buscan su realización personal más allá de su rol de mamás y amas de casa, les gusta estar siempre arregladas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, comprar productos de marca y productos que les faciliten la vida del hogar. Los adaptados son hombres orientados a la familia que valoran mucho su status social, les gusta estar bien informados y aspiran a ser líderes de opinión en su entorno, son un poco conservadores en relación a la moda, están en todos los NSE y trabajan usualmente como empleados medios, obreros o en actividades independientes de mediano nivel. Las conservadoras son mujeres cuyo centro de vida es el cuidado de los hijos y el hogar, son de tendencia bastante religiosa y tradicional, se visten con sobriedad y utilizan maquillaje ocasionalmente, creen que el marido es el jefe de la familia; sin embargo, son responsables de casi todos los gastos relacionados al hogar, gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. También están en todos los NSE (Arellano Marketing, 2015).

Por último, el país tiene fuertes ventajas comparativas en cuanto a calidad y variedad de alimentos; no obstante, estas ventajas son fácilmente superables por las ventajas competitivas que se desarrollan en los demás países.

Organizacional/administrativo. MRE (2015) indicó que el Perú es una república constitucional democrática, la cual se rige bajo la Constitución de 1993 donde el Presidente es el Jefe de Estado y de Gobierno el cual es elegido cada cinco años. Además precisó que el congreso comprende 130 miembros elegidos por un período igual al del Jefe de Estado y que

el Gobierno Peruano se elige mediante voto obligatorio para todos los ciudadanos entre los 18 y 70 años. Asimismo destacó que el Estado peruano tiene tres poderes autónomos: (a) el Poder Ejecutivo, a cargo del Presidente de la República que tiene la labor de dirigir y hacer cumplir las leyes para bienestar de la sociedad; (b) el Poder Legislativo, a cargo de los congresistas, quienes se encargan de hacer cumplir la Constitución; y (c) el Poder Judicial, que comprende a la Corte Suprema de Justicia la cual vela por la justicia en el Perú.

Según el Informe de Deloitte (2015) la economía argentina venía en recesión con la caída del salario real, la suba de las tasas de interés, las restricciones para importar y el creciente nivel de incertidumbre, obligando a las empresas a tomar medidas que incentiven el consumo para dinamizar la economía. El escenario lucía desafiante y con ello, las expectativas del consumidor se han contraído. Sin embargo, en noviembre 2015, se marcó un hito histórico que alentaría a la industria, en las elecciones presidenciales después de 85 años el pueblo argentino eligió a Mauricio Macri, el primer presidente democrático que no tiene origen radical ni peronista. Después de varios años de creciente intervención del Estado, los cambios que propone Macri anticipan una política más amigable con los mercados, lo cual alienta al empresariado nacional y extranjero. Según el País (2015) la medida más llamativa de Macri tras asumir la presidencia fue la eliminación del cepo (control) al cambio de pesos a dólares.

Según el País (2015) el dólar en Argentina viene aumentando frente a una mayor demanda y sin intervención del Banco Central. Este resultado implica además del aspecto cuantitativo, un cambio cualitativo fundamental que está marcando la apertura hacia el mercado internacional lo que genera conflictos de interés a corto plazo que sirven también para reajustar su modelo preparando al país a no depender de medidas populistas sino por el contrario fomenten la competitividad y el desarrollo de sus mercados.

Con la adquisición de la empresa Santa Amália, Alicorp ingresó al mercado brasilero, mercado que es reconocida como la séptima economía mundial producto de un crecimiento excepcional, Según Santander Trade (2016) la economía brasilera está mostrando signos de agostamiento producto del estancamiento de los precios de las materias primas de exportación, reducción en los niveles de consumo de los hogares por endeudamiento y los bajos niveles de inversión. Como consecuencia de ello la economía brasilera entró en recesión en el primer trimestre de 2014, situación que es ratificada por el Fondo Monetario Internacional quien estima que la recesión al cierre del 2015 estaría alrededor del 3%, situación que se prolongaría al año 2016, donde la contracción estaría en 1%. (La Razón 2015).

Santander Trade (2016), el gobierno de Dilma Ruosseff anuncia medidas de rigor para restablecer la confianza de los inversionistas, se puedan sanear las cuentas públicas, reactivar la producción y controlar la inflación. En el ámbito social Brasil sigue siendo uno de los países más desiguales en el mundo, existe fuertes disparidades regionales, generando aumento de la delincuencia y violencia familiar; existe una tasa de desempleo de 5%, fuerte presencia de trabajo informal. Se estima que al cierre del año 2015 el crecimiento anual de PBI borde el -3% y -1% para el 2016.

Brasil cuenta con abundantes recursos naturales, capacidades para el desarrollo industrial, productor de petróleo, lo que le permitirá producir y abastecer de materia prima a las actividades productivas de Alicorp. Según Santander Trade (2016) Brasil agrupa sus actividades productivas en agricultura, industria y servicios las cuales aportan valor añadido al PBI 5.6%, 3.4% y 71% respectivamente.

3.1.3 Principios cardinales

D'Alessio (2013) señaló que los principios cardinales permitían reconocer las oportunidades de un país mediante la consideración de las siguientes dimensiones: (a)

influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú y su proceso de crecimiento económico se encuentran ampliamente influenciados por el comportamiento de las grandes economías, las cuales en los últimos años dan signos de poco crecimiento, de la Zona Euro, la cual ha experimentado un estancamiento, y de las economías emergentes, las cuales han evidenciado un deterioro que ha significado desequilibrios macrofinancieros.

Esta combinación de probables escenarios plantea ventajas y desventajas en las expectativas del país, las cuales de presentarse, puede generar un proceso de crisis e inestabilidad. La importancia del mercado asiático y su efecto en el precio de las materias primas sería determinante, China podría tener un nivel de desaceleración mayor al esperado teniendo un efecto considerable en los precios de las materias primas exportadas por Perú, al representar en promedio el 45% de la demanda mundial de minerales, tales como zinc, plomo, cobre y estaño; y afectaría en forma significativa el crecimiento de los precios si esta demanda disminuye.

MEF (2015) mencionó que la incertidumbre de la magnitud del futuro de las tasas de intereses en EE.UU podía afectar el crecimiento de Perú. Además señaló que en eventos pasados la FED presentó acciones agresivas al incrementar su tasa de interés los cuales tuvieron efectos en la economía mundial, tales como: (a) fuga de capitales desde economías emergentes, (b) mayores costos financieros y, (c) presiones deprecatorias. También precisó que en la actualidad, los mercados están previendo un aumento de las tasas de interés de manera gradual, de no presentar un deterioro significativo de la economía estadounidense.

De la misma forma, se produjo el mismo efecto, producto del menor crecimiento de la economía de Japón, Zona Euro y China, sobre la economía de EE.UU; si bien EE.UU. tiene una economía relativamente cerrada no es inmune a lo que pueda ocurrir en el resto del

planeta. MEF (2015) informó que una baja en la tasa de crecimiento del PBI de Japón, Zona Euro y China de 1,25%, 0,95% y 1,5%, respectivamente, reduciría en promedio el PBI de EE.UU. en 0,4% en el 2015 y 2016.

Finalmente, los tratados de libre comercio y la participación en bloques económicos como La Alianza del Pacífico otorga al Perú un abanico de posibilidades para ampliar nuevos mercados, profundizando el libre comercio y desarrollando sectores económicos tales como agroindustria y textil. La ubicación geográfica otorga oportunidades a los pequeños y medianos empresarios los cuales pueden competir en nuevos mercados con mayores ventajas.

Lazos pasados y presentes. MRE (2015) indicó que se establecieron diversas estrategias para el desarrollo y sostenimiento de las buenas relaciones con los diversos países del mundo; uno de los primeros escenarios a trabajar es con los países de América del Sur, espacio geográfico donde se comparte un pasado y cultura en común, es por ello que se establecen canales de comunicación diplomáticas, donde se atienden agendas de intereses donde se coordinan aspectos de gobernabilidad democrática, el respecto a los derechos humanos, la seguridad, la defensa y confianza mutua, preservación del medio ambiente, lucha contra las amenazas transnacionales. Además señaló que el Perú tiene una Política de Estado para la Seguridad y Defensa Nacional, basada en una visión geopolítica y geoestratégica, orientada a una valorización de los múltiples recursos que posee y las amenazas que debe superar, para ello trabajaba en la construcción y sostenimiento de escenarios de paz, acompañado de confianza mutua entre los estados vecinos y globales.

Por último, la inseguridad ciudadana es uno de los mayores problemas que afronta el norte del país. Casi a diario empresarios, personas e instituciones son propensos a ser extorsionados. Al primer semestre de 2015 se registraron 29,467 delitos en la macro región norte, mientras que en el periodo 2013 a 2014 el número de denuncias se elevó a 52,9% (La República, 2015). En tal sentido, el crecimiento de la delincuencia ha propiciado que el 74%

de peruanos muestre su acuerdo con que las fuerzas militares custodien la seguridad en las calles (Perú 21, 2015).

Contrabalance de intereses. MRE (2015) destacó que el Perú mantiene buenas relaciones con los países fronterizos y que se ha llegado a obtener acuerdos y resolución a discrepancias en diversos aspectos; sin embargo, se han presentado casos como el diferendo marítimo con el país vecino de Chile, donde el Perú, ejecutó acciones de tipo legal frente a organismos internacionales para defender su legítimo derecho; siendo respetuoso de los resultados del proceso.

Conservación de enemigos. D'Alessio (2013) mencionó que los Estados prudentes no acumulaban más enemigos de los que pueda manejar y no los perdían dado que sería contraproducente ya que se reduciría la motivación y las ganas de buscar el desarrollo así como el mejoramiento continuo de las naciones. En tal sentido, Lumbreras et al. (2008) destacó que desde la guerra del Pacífico, Chile se había convertido en el principal adversario que tenía el Perú, lo cual hasta la actualidad se mantiene a pesar de la firma de acuerdos bilaterales.

3.1.4 Influencia del Análisis en Alicorp

Las expectativas que se pueden desarrollar de la visión que tiene el Estado peruano con miras al futuro generan oportunidades de crecimiento y desarrollo para la industria de consumo masivo. Se origina un efecto que se presenta en el ámbito a nivel regional dado el proceso internacional de adquisiciones de materia prima, el proceso de crecimiento en países vecinos, y el apalancamiento financiero que utiliza para financiar futuras inversiones.

En el aspecto económico, INEI (2015) precisó que la desaceleración económica genera un escenario no estimado; sin embargo, el índice de producto bruto interno por habitante muestra una tendencia creciente que es equivalente a S/. 34,139. En la Tabla 4 se ofrecen mayores detalles al respecto.

Tabla 4

Perú: Producto Bruto Interno Total y por Habitante 2008 - 2013

Años	PBI (Millones de Nuevos Soles)	Población	PBI por habitante Nuevos Soles
2008	352,719	15,158,766	23,268
2009	362,847	15,414,164	23,540
2010	415,491	15,676,329	26,504
2011	471,658	15,946,921	29,577
2012	508,542	16,222,896	31,347
2013	542,116	16,502,210	32,851
2014	572,945	16,782,745	34,139
2015	292,923	17,062,409	-

Nota. Adaptado de “Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2015”, por INEI, 2015.
Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Por otro lado, según la Tabla 5 la remuneración mínima se ha incrementado de S/. 530 a S/. 750 desde el 2007 al 2012, desde ese año se mantiene dicho valor. Además, aumentó la población económicamente activa de aproximadamente 15.1 a 17.1 millones desde el 2007 al 2015. La población económicamente activa de Lima es aproximadamente 5.3 millones, lo cual representa el 31% de la población total activa. Si bien existe un mayor crecimiento de población económicamente activa, se incrementa en una mayor proporción la cantidad de personas desempleadas, tal como se menciona en la Tabla 5 y la Tabla 6.

Tabla 5

Lima Metropolitana: Remuneración Mínima Vital Mensual 2007 - 2013

Año	Remuneración mínima mensual (Nuevos Soles)
2007	530.00
2008	550.00
2009	550.00
2010	580.00
2011	675.00
2012	750.00
2013	750.00
2014	750.00
2015	750.00

Nota. Adaptado de “Remuneraciones”, por BCRP, 2015. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_070.xls

Como se mencionó en la tabla 5, desde el año 2013 no se ha realizado incrementos en la remuneración mínima, debido a que el Perú entró en una línea estable económica donde, si bien se experimentó crecimientos en el PBI, estos figuraban como desaceleración a comparación de años anteriores. Se espera una tendencia de crecimiento económica que llegue a consolidarse como sucedió en años anteriores producto de inversión privada y su efecto en la demanda, ambas de carácter interno. Esta medida estable permitirá un enfoque hacia servicios básicos vitales como la canasta básica siendo favorable para el desarrollo de la industria en la que opera Alicorp.

En la Tabla 7 se presenta la tasa de personas económicamente activa desempleada en el 2010, la cual fue de 6.8%, luego disminuyó, volviendo a ser 6.8% en el 2015, representando un millón de personas desempleadas. Además, se incrementó el promedio mensual proveniente del trabajo de aproximadamente S/. 885 a S/. 1176 desde el 2008 al 2013 de acuerdo a la Tabla 8. Se identifica que a lo largo de la influencia en la industria de consumo masivo y en Alicorp, existe un clima favorable para la creación de productos y consumo sostenible que fomenta el desarrollo de la industria.

Tabla 6

Perú: Población Económicamente Activa, según Ámbito Geográfico 2010 - 2015

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	15 735.7	15 949.1	16 142.1	16 328.8	16 782.7	17 062.4
Área de residencia						
Urbana	11 592.3	11 856.2	12 116.9	12 353.4	12 664.7	12 967.9
Rural	4 143.5	4 092.8	4 025.3	3 975.4	4 118.0	4094.5
Departamento						
Amazonas	228.3	231.9	225.5	230.1	229.0	230.9
Áncash	590.5	592.1	607.7	602.6	629.3	636.3
Apurímac	237.2	244.3	246.2	254.2	246.6	249.4
Arequipa	648.7	669.7	660.7	698.4	700.9	711.7
Ayacucho	334.1	341.1	333.7	352.8	372.6	379.7
Cajamarca	814.5	819.9	778.4	814	896.1	905.1
Callao	506.6	517.4	521.4	526.2	530.1	539.5
Cusco	711.5	736	749.2	760.5	771.2	779.8
Huancavelica	234.9	248.3	254.4	254.9	257.3	261.8
Huánuco	437.9	441.2	444.9	452.6	465.7	471.9
Ica	394.9	405.7	415.5	418.2	423.5	426.4
Junín	688.4	699.7	695	695.6	712.1	733.7
La Libertad	925	908.9	947.8	944.7	957.8	976.8
Lambayeque	636.7	633.7	636.2	647.6	656.2	678.9
Lima	4 892.4	4 990.3	5 107.0	5078.9	5 204.3	5,309.8
Loreto	471.2	479.6	500.7	516.8	530.7	539.8
Madre de Dios	70.6	70.9	74.3	76.9	79.3	81.1
Moquegua	99.1	100.1	103.9	105.9	107.2	108.7
Pasco	154.1	155.1	158.8	161.0	159.8	160.3
Piura	901	874.8	898.3	917.6	938.3	971.3
Puno	772.6	783	783.6	803.5	813.6	833.3
San Martín	426.1	438.6	425.4	437.4	455.2	470.3
Tacna	176.1	178.1	179.2	180.3	187.1	194.0
Tumbes	127.3	128.1	129.3	130.7	137.3	140.6
Ucayali	256.2	260.6	265.2	267.6	269.2	271.8

Nota. Adaptado de "Población económicamente activa", por INEI, 2015. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/anexo02/c02102.xls>

Tabla 7

Perú: Población Económicamente Activa Desempleada, en Porcentaje 2012 - Junio 2015

Desempleo	2012	2013	2014	2015
Lima Metropolitana	6.8%	5.8%	5.9%	6.8%

Nota. Adaptado de “Indicadores Económicos. II Trimestre 2015”, por BCRP, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Tabla 8

Perú: Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo 2008 - 2013

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	885.0	955.0	971.9	1 058.0	1 141.1	1 176.1
Lima Metropolitana	1 233.7	1 311.1	1 275.7	1 386.3	1 508.8	1 554.1
Resto País	704.7	771.9	815.4	888.3	950.5	981.7
Departamento						
Amazonas	643.3	718.7	725.6	784.1	858.8	823.0
Áncash	734.1	768.8	852.6	925.0	973.5	1009.0
Apurímac	492.0	520.8	634.0	598.3	620.0	778.7
Arequipa	995.7	1 060.3	1 055.3	1 259.1	1 299.8	1377.3
Ayacucho	519.7	579.2	644.7	748.0	750.2	752.5
Cajamarca	552.1	650.5	724.5	793.6	797.8	838.4
Callao	1 097.3	1 179.5	1 219.2	1 189.3	1 306.3	1351.2
Cusco	654.7	764.2	775.8	888.8	973.6	1045.5
Huancavelica	427.6	494.8	560.4	614.2	641.9	683.4
Huánuco	532.4	572.4	623.0	692.6	812.6	898.6
Ica	782.3	896.5	925.3	999.1	1 022.9	1082.3
Junín	797.3	802.5	797.3	915.8	975.9	1004.9
La Libertad	764.0	923.5	889.8	895.4	1 001.0	1040.9
Lambayeque	642.0	679.3	716.4	757.6	843.5	835.8
Lima	1 210.5	1 280.7	1 253.6	1 368.0	1 487.0	1526.5
Loreto	728.6	741.2	863.9	863.2	962.7	934.7
Madre de Dios	1 213.4	1 412.0	1 495.3	1 745.6	1 821.9	1926.9
Moquegua	1 275.3	1 366.8	1 518.6	1 564.2	1 780.4	1785.6
Pasco	753.8	812.5	893.4	896.6	834.7	857.8
Piura	621.4	741.4	742.4	843.5	886.3	881.4
Puno	466.9	509.9	588.3	632.0	720.7	791.4
San Martín	774.1	791.0	882.3	977.2	982.9	957.1
Tacna	1 034.9	1 020.6	1 125.2	1 135.6	1 244.1	1271.0
Tumbes	782.7	857.2	910.8	1 035.3	1 117.8	1105.8
Ucayali	772.1	852.4	825.0	963.3	1 015.3	1017.4

Nota. Adaptado de “Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 - 2013”, por INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_41.xls

Finalmente, Arellano Marketing (2015) destacó que los estilos de vida que propuso planteaban los diferentes frentes que vinculan la aceptación y vinculación de los estilos de vida con marcas de consumo masivo. Además precisó que para los progresistas es recomendable desarrollar un sistema de negocio que resulte atractivo a través de incentivos que los beneficie al formar parte de sus canales de distribución, para los sofisticados se sugiere ampliar las categorías de producto ofreciendo mayor valor agregado alineado a las tendencias del mercado la oferta de productos saludables y diferenciados, para el grupo de personas resignadas se debe mantener la oferta de productos genéricos bajo un enfoque en liderazgo de costos, para las mujeres modernas es recomendable enfocar sus productos a fin que les permita desarrollarse personalmente, como por ejemplo, publicitando el fácil uso y al mismo tiempo que fomente un estilo de vida moderno, para las mujeres conservadoras se recomienda enfocar las ofertas de manera que satisfagan sus intereses de conseguir el mejor precio a través de paquetes de productos de primera necesidad que sean consumidos por toda la familia, y para los adaptados, el enfoque consiste en darles la oportunidad de ser parte de la compañía ofreciendo estabilidad laboral y todos los beneficios de ley.

3.2 Análisis Competitivo del País

Centrum (2015) precisó que el índice general de competitividad del Perú en el 2015 se ubicaba en el puesto 54 de un total de 60 países, el más bajo desde el 2008. Además indicó que en América, el país estaba por debajo de EE.UU, Canadá, México, Chile y Colombia. También señaló cuatro pilares, de los cuales tres mostraron una progresión en contra de lo óptimo, siendo el de Infraestructura el que no tiene cambios, aunque tuvo la peor posición de los últimos años ya que ocupa el puesto 60. Además a nivel factores, sólo seis sobresalen del total de 20 registrados. En la Figura 8 y la Tabla 9 se presentan mayores detalles al respecto.

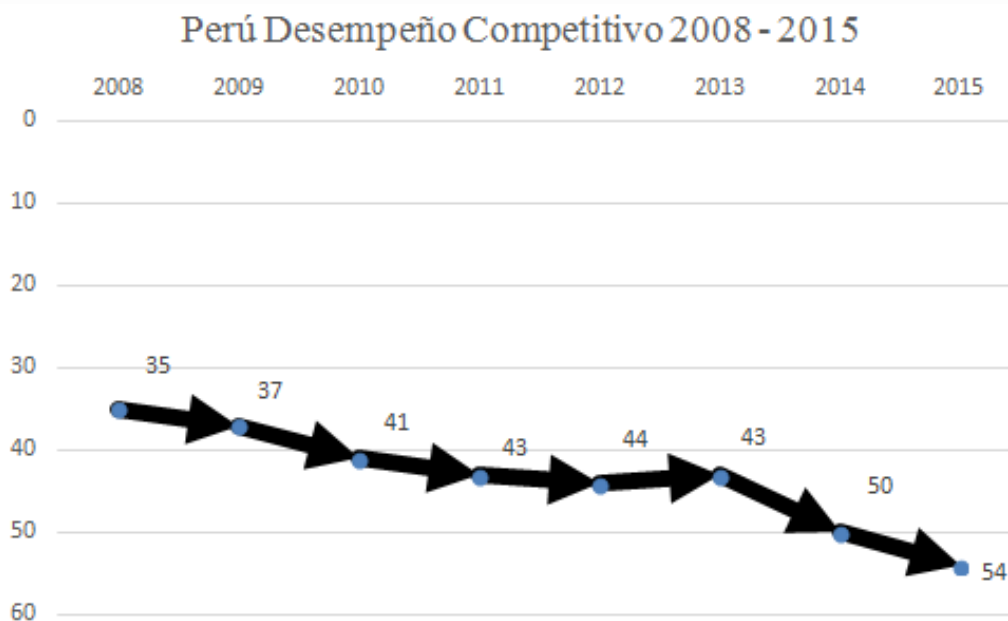


Figura 8. Perú: Evolución del desempeño competitivo (2008 - 2015). Tomado de “Descenso permanente de la competitividad del Perú”, por Centrum, 2015. Recuperado de <http://paper.vis.com.pe/centrum/FolletoIMD/docs/FolletoIMD.pdf>

Las relaciones internacionales que mantiene Perú con el resto del mundo abren nuevas oportunidades a sus empresas mediante el crecimiento en nuevos mercados. Al 2015 se mantienen acuerdos comerciales vigentes de acuerdo con la Organización Mundial de Comercio (OMC), con la Comunidad Andina (CAN), en la cual el Perú participa junto a Bolivia, Colombia y Ecuador a fin de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo mediante la integración andina y sudamericana. También pertenece al Mercado Común del Sur (Mercosur) conformando un solo bloque regional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela, donde los países de la CAN figuran como países asociados. El país es miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), el cual le abre relaciones comerciales y de cooperación entre los países de la cuenca del Pacífico con Asia. Además cuenta con Tratados de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, México, Chile, Cuba, China, Singapur, Canadá, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Colombia, Costa Rica y la Unión Europea (UE), los cuales le permite obtener una ventaja competitiva para ingresar a nuevos mercados en el mundo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR, 2015).

Tabla 9

Perú: Resultados 2014 - 2015 por Factores

Desempeño Económico	2014	2015
Posición / Cantidad de Países	46/60	50/61
Economía Doméstica	32	51
Comercio Internacional	57	58
Inversión Extranjera	41	45
Empleo	14	16
Precios	49	31
Eficiencia del Gobierno	2014	2015
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61
Finanzas Públicas	8	11
Política Fiscal	28	32
Marco Institucional	44	48
Legislación para los Negocios	37	39
Marco Social	54	56
Eficiencia en los Negocios	2014	2015
Posición / Cantidad de Países	43/60	50/61
Productividad y Eficiencia	50	50
Mercado Laboral	37	44
Finanzas	45	44
Prácticas Gerenciales	48	51
Actitudes y Valores	35	40
Infraestructura	2014	2015
Posición / Cantidad de Países	60/60	60/61
Infraestructura Básica	54	53
Infraestructura Tecnológica	60	60
Infraestructura Científica	60	60
Salud y Medio Ambiente	47	48
Educación	58	59

Nota. Adaptado de “Descenso permanente de la competitividad del Perú”, por Centrum, 2015. Recuperado de <http://paper.vis.com.pe/centrum/FolletoIMD/docs/FolletoIMD.pdf>

A nivel de país, la economía que venía creciendo fuertemente incentivando el mayor consumo y promoviendo el empleo, se ha desacelerado en los últimos dos años motivando un nivel de inversión más moderado. Gestión (2015) señaló un crecimiento de la economía peruana de 1.5% en el primer trimestre del 2015. Además aseveró que este bajo resultado está

influenciado por la caída en 50% de la inversión pública y privada. De igual forma, Gestión (2015) indicó que el riesgo país de Perú subió tres puntos porcentuales según el EMBI+ Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan siendo uno de los riesgos más bajos de la región junto a México (2.20 puntos) y Colombia (2.78 puntos). Asimismo precisó que se proyectaba que los países de la Alianza del Pacífico experimentarían un mayor crecimiento en la región y que el Perú liderará este avance.

En los últimos años a nivel de sectorial mejoró la capacidad adquisitiva de la población, gracias a la mayor generación de empleo y al mayor dinamismo de la economía, lo cual ha incrementado la demanda por productos de consumo masivo, el cual es impulsado tanto a través del canal minorista, conformado por las bodegas, mercados y supermercados, como por el canal mayorista. Este crecimiento sumado a la baja penetración del canal minorista moderno, ha generado la participación de nuevos supermercados a nivel nacional, duplicando el número de tiendas en los últimos cinco años y a su vez afectando al canal minorista tradicional, que es el principal cliente que posee el canal mayorista. El canal de bodegas y mercados de abastos se ha modernizado y además ha diversificado su oferta de productos (Scotiabank, 2013).

El Comercio (2015) indicó que se aprecia una tendencia por parte de los supermercados mayoristas por comercializar bajo marcas propias en productos de consumo masivo para competir con marcas que a lo largo de los años estuvieron posicionadas en la mayoría de consumidores. Además precisó que los supermercados Plaza Vea comercializaban las marcas: (a) Bells, para productos como azúcar, arroz, menestras, aceites, entre otros que conforman la base de la canasta familiar; (b) Florencia, para embutidos y helados; y (c) Boreal, para artículos de limpieza. Asimismo señaló que Metro y Tottus, manejaban sus productos con el mismo nombre en la mayoría de sus productos y en algunos casos como Máxima y Uno respectivamente. Asimismo puntualizó que Makro comercializa

sus propios productos bajo la marca M&K, Aro y Baldaracci, MK Tech para productos electrónicos y QBiz para artículos de oficina; mientras que Mayorsa comercializa una línea de alimentos bajo la marca Sonko. También aseveró que en general estas marcas propias representan el 15% de la facturación total.

Existen tres grupos empresariales que lideran el canal moderno: (a) Cencosud, conformado por Wong y Metro; (b) Supermercados Peruanos; y (c) Falabella, los cuales presentan un fuerte crecimiento, aunque aún estamos lejos del promedio latinoamericano en cuanto a relevancia del autoservicio en el total del país. Además vale precisar que el canal tradicional constituye el 90% de las ventas a través de bodegas, mercado y mercadillos al interior del país, mientras que el caso de Lima está en el orden del 70%. Asimismo a mayo del 2013 el 57% de las personas en Lima preferían realizar sus compras en el canal tradicional y el mayor ingreso promedio de los peruanos ha favorecido este sector incentivando el incremento de puntos de venta mayorista en el país, lo que ha dinamizado la economía (Asociación Peruana de Empresas de Consumo Masivo [APECOM], 2013).

Por su parte, el nicho de clientes institucionales logra generar un ticket promedio de hasta S/. 500, sin descuidar la orientación al consumidor final. A nivel nacional existen alrededor de 270 mil bodegas y más de 2,500 mercados de abastos sin embargo, solo el 35% del total de bodegas en el país se desempeña de manera formal. A nivel de Lima Metropolitana existen alrededor de 1,500 mercados de abastos y 74 mil bodegas, de las cuales el 80% se encuentra en la periferia de la ciudad y el 20% restante en la zona del Cercado de Lima. La compra de productos de consumo masivo en canales minoristas en el 2012 siguió realizándose en mayor proporción en el canal tradicional con un 69% del total versus los supermercados minoristas que tienen 18% del total (Scotiabank, 2013).

Por último, cabe recordar que D'Alessio (2013) señaló que la ventaja competitiva nacional está determinada por cuatro elementos que conforman el modelo teórico en forma de

rombo, bajo el cual se analizarán cada una de estas dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad de la empresa. En la Figura 9 se observa cómo se integran estos elementos.

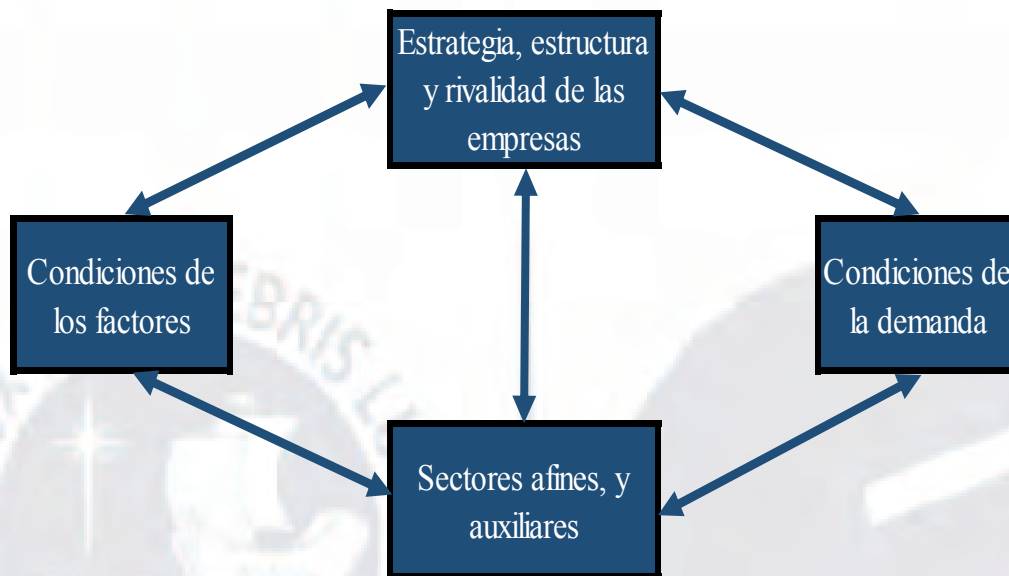


Figura 9. Los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2013. México D.F.: Pearson.

3.2.1 Condiciones de los factores

Las condiciones ayudan a adoptar una mejor posición competitiva; sin embargo, no la garantizan. Para el desarrollo exitoso de negocios se deben conjugar además otros factores que serán analizados más adelante.

En Centrum (2015) se indicó que la lista por factores por mejorar es amplia, destacando los criterios del pilar de infraestructura y de eficiencia del gobierno. Además indicó que el criterio más bajo en la lista se encontraba vinculado con la percepción que tienen las empresas en Perú sobre la cooperación tecnológica. También mencionó que debían mejorarse: (a) la investigación científica, (b) el énfasis en las ciencias dentro las escuelas, (c) la legislación medioambiental, y (d) la administración de justicia. Asimismo expresó que a pesar de la existencia de un crecimiento en la economía y una sensación de estabilidad, el

desempeño económico era el factor más deteriorado en los últimos años, por lo que para sostener tal aspecto era necesario contar con inversiones en infraestructura y educación, con la finalidad de mejorar la productividad y el bienestar de la población.

3.2.2 Condiciones de la demanda

El consumidor es influenciado por los estilos de vida, donde existen normas y reglamentos que rigen los grupos sociales y su interacción. Además cabe indicar que las personas miran el consumo como un indicador de bienestar; sin embargo, la demanda está afectada por los ingresos que mayormente son bajos en el país. También vale mencionar que actualmente existe gente afectada por barreras sociales, carencia de información y falta de infraestructura en bienes y servicios básicos.

APEIM (2014) señaló que en el Perú existe un 1.8% de NSE A, 10.2% de NSE B, 25.5% de NSE C, 24.3% de NSE D y 38.2% de NSE E. En la Figura 10 se observa que del presupuesto mensual por el concepto de alimento y por niveles socioeconómicos, 28% en AB, 40% en C, 46% en D y 49% en E. En la Tabla 9 se indica que el presupuesto mensual para alimentos por nivel socioeconómico tiene asignado aproximadamente S/. 540 en AB, S/. 665 en C, S/. 502 en D y S/. 302 en E, teniendo un promedio aproximadamente en el Perú de S/. 508. De igual manera, en la Tabla 10 el promedio mensual de ingresos es S/. 2,541, siendo que en promedio el NSE AB tiene como promedio S/. 6,264; mientras que el promedio mensual de gasto es S/. 2,079, siendo que en el NSE AB se tiene un promedio de gasto mensual de S/. 4,653. Los hábitos de consumo en el Perú están afectos a los precios de los alimentos y servicios, dependiendo estos de los *drivers* de crecimiento, tales como el PBI, la inflación, o la reducción de la pobreza. Para definir productos por parte de la empresa se tiene que evaluar los patrones de consumo así como los promedios de gasto por nivel socioeconómico.

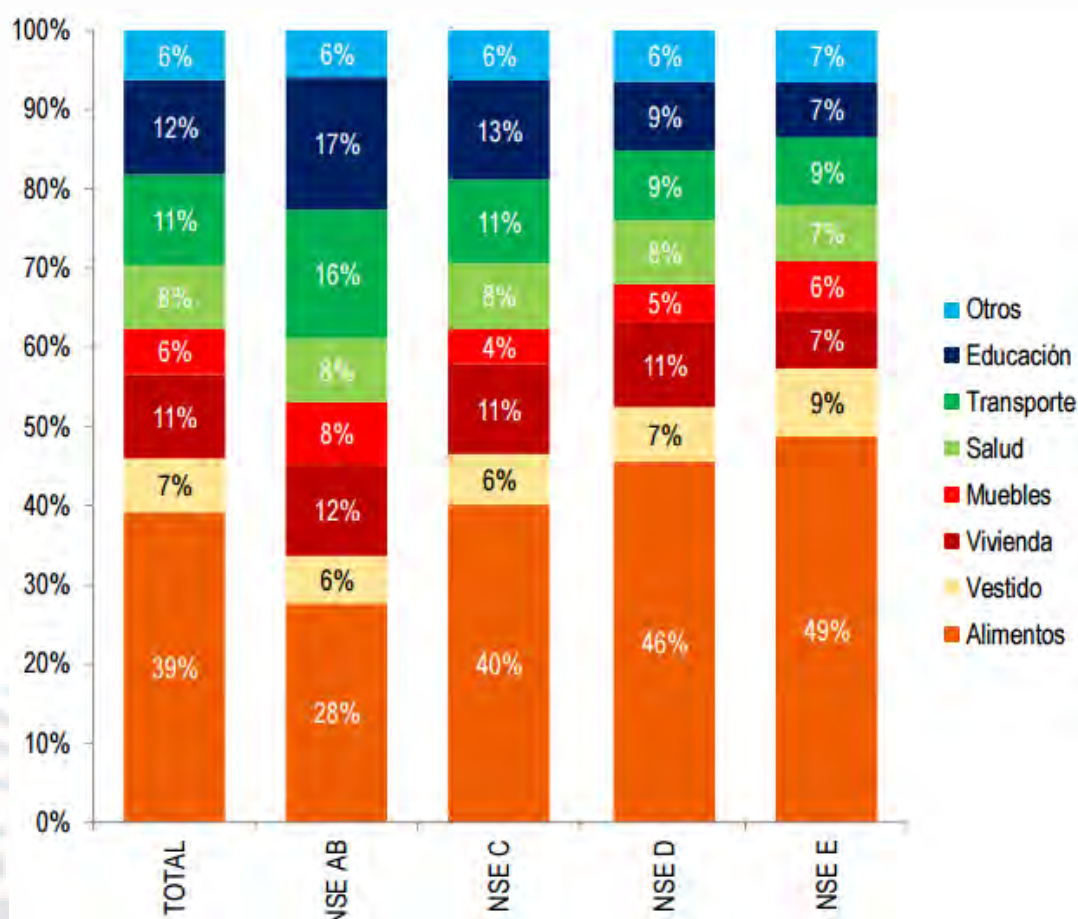


Figura 10. Distribución de gasto según NSE 2014 - Perú (urbano y rural). Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2014”, por APEIM, 2014. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

Tabla 10

Ingresos y Gastos según NSE 2014 - Perú (Urbano y Rural)

Concepto	Total (S/.)	NSE AB (S/.)	NSE C (S/.)	NSE D (S/.)	NSE E (S/.)
Alimentos	508	840	665	502	302
Vestido y Calzado	88	101	106	76	53
Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	137	355	188	118	45
Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	75	234	74	53	39
Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	103	243	137	89	44
Transportes y Comunicaciones	149	495	175	97	53
Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	155	508	208	96	43
Otros bienes y servicios	81	80	104	71	40
Promedio General de Gasto Familiar	2,079	4,653	2,682	1,778	1,032
Promedio General de Ingreso Familiar	2,541	6,264	3,358	2,087	1,077

Nota. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2014”, por APEIM, 2014. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

En el ámbito internacional, Deloitte (2015) informó que la industria de consumo masivo a nivel de Latinoamérica mostraba un ligero dinamismo, ya que mercados como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, atraviesan dificultades en el desarrollo de su ciclo económico, destacando dentro de las principales variables: (a) el bajo ritmo de crecimiento, y (b) las mayores tasas de inflación, lo cual había generado una mayor propensión al ahorro por parte de los trabajadores dedicando gran parte de sus ingresos a productos y servicios básicos, destacando comida, vestido y hogar, situación similar a la que viene experimentando Perú.

En el caso de Argentina, el mercado de consumo masivo en el año 2015 muestra resultados señales de recuperación, las compras en comercios minoristas muestra un crecimiento de 2.09% durante el primer cuatrimestre del año con el cual se acumulan cinco meses consecutivos de crecimiento, situación distinta se muestra en la operaciones realizadas en centros comerciales y supermercados donde siguen mostrando resultados negativos; sin embargo, en menor cuantía comparado con meses anteriores. Esta situación se debe principalmente a los estímulos impulsadas por el gobierno y la desaceleración inflacionaria lo cual ha permitido mejorar el poder adquisitivo de las personas. En el caso de Chile, el sector muestra un proceso de crecimiento dado el 1.6% desarrollado durante el primer trimestre del 2015, de 2.5% para el año 2014; sin embargo, son valores pequeños comparado con el 9.7% logrado en el año 2013. Situación similar se muestra en el mercado mexicano donde la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentos citado en Deloitte, indicó que el año 2015 se inició con mayores proyecciones, comparado con el 1.2% generado en el año 2014. En el caso de Colombia se muestra un factor de crecimiento 5.4% para el año 2015, situación distinta se muestra en Brasil donde el factor de crecimiento está en -0.7% en lo que va del primer trimestre del año 2015 (Deloitte, 2015).

Es importante recordar que los hábitos de los consumidores muestran constantes cambios producto de los estilos de vida de las personas y del acceso a la información de los bienes así como servicios que desean adquirir dentro del mercado. En el caso específico de América Latina las características de los consumidores implican fundamentalmente: (a) estilos de vida más ocupados, (b) más hogares unipersonales, (c) horarios de trabajo no convencionales, y (d) mujeres trabajadoras (The International Council of Shopping Centers ICSC, 2015).

En la actualidad una de las características de los consumidores se encuentra medida bajo los niveles de confianza que muestran frente a los productos dentro del mercado. En tal sentido, Nielsen (2015) señaló que al cierre del segundo trimestre del año 2015 la confianza del consumidor latinoamericano se ubicó con un nivel de 86%, dos puntos menos al reportado al mismo trimestre del año 2014. Además precisó que los principales hallazgos de la encuestas señalan que Perú bajó dos puntos, Colombia y México se mantienen estable, Chile y Argentina muestra un incremento de 6.5% de crecimiento en el nivel de confianza, situación distinta se observa en Brasil donde el nivel confianza se redujo en 7%.

Finalmente, el nivel de acceso a la información permite exponer a los consumidores a opciones de compra de miles de productos de consumo masivo, donde existen variables importantes al momento de tomar decisiones. Al respecto, Nielsen (2013) evaluó siete criterios de compra: (a) diseño, (b) precio, (c) función, (d) publicidad, (e) marca, (f) calidad, y (g) lugar de distribución, en consumidores a nivel mundial. Asimismo destacó que los factores de decisión para los consumidores de acuerdo a su ubicación geográfica varían. También indicó que al analizar el segmento del mercado de salud, belleza y aseo personal, en los países ubicados en Europa, Medio Oriente y América Latina, la calidad era el factor más importante; en el segmento de alimentos y bebidas en los países ubicados en Asia, América del Norte, Europa, Medio Oriente y América Latina se destacó el sabor. Además precisó que

otros factores que influían en la compra son el precio, calidad, función y marca.

Adicionalmente mencionó que se tiene a la televisión, internet y tiendas como medios proveedores de información; aunque otra fuente recurrente de información es la familia y amigos, teniendo mayor participación ambos en los mercados de Europa y América Latina.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La industria del consumo es dominado por algunas empresas de gran tamaño en términos de volumen de venta y poder de negociación con sus proveedores y clientes. El portafolio de productos que comercializa Alicorp resulta un poco difícil de comparar por la variedad de líneas que maneja. La operación de la compañía se divide en tres: (a) consumo masivo, (b) productos industriales, y (c) nutrición animal. De acuerdo con Alicorp (2015) la línea de consumo masivo es la más fuerte, sin embargo, es la de nutrición animal la que viene creciendo con mucha intensidad, a pesar de la desaceleración económica del país y del mundo, lo que se debe básicamente a que su crecimiento está relacionado con el incremento de la población y la exigencia que demanda una alta variedad de productos con mayor valor agregado.

El precio internacional de sus insumos principales, como la soya y el trigo, impacta fuertemente en sus resultados al representar el 60% del costo de ventas y presenta gran volatilidad por el riesgo cambiario sumado a los cambios climáticos que ponen en riesgo su calidad y disponibilidad de acuerdo con Apoyo & Asociados Internacionales (2015).

Asimismo, el alto apalancamiento y gastos financieros como el pago de intereses de bonos corporativos, afectan a empresas de diversos sectores e industrias. Sus competidores principales son las compañías: (a) Procter & Gamble, (b) Mondelez, (c) Unilever y (d) Molitalia, en productos de limpieza, refresco y galleta, mayonesa y margarina, y pasta y harina, respectivamente.

En el negocio del consumo masivo la estrategia se enfoca principalmente al liderazgo en costos debido a la alta competitividad y a los grandes volúmenes que se manejan, en donde la compañía debe generar una ventaja competitiva más fuerte a medida que gestione de manera más eficiente sus recursos. En el caso de productos con mayor valor agregado la estrategia adecuada es la de diferenciación de productos con el fin de cubrir aquellos espacios que no son atendidos adecuadamente con productos genéricos.

Por último, Begazo (2004) destacó que a partir de la formación de clusters, las empresas se nutren mutuamente mediante relaciones verticales desarrollando avances tecnológicos y consolidándose ante los clientes, lo cual incluye a clientes, tecnología y canales de distribución. Además precisó que la industria del consumo masivo ha evolucionado hasta crear empresas integradas verticalmente a compañías pertenecientes a grupos empresariales que se prestan servicios entre sí. También mencionó que de acuerdo a las tendencias dentro de los mercados, se tendrá empresas altamente competitivas en cada categoría de productos.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En la industria en la que opera Alicorp se utiliza en gran parte insumos importados para la manufactura de sus productos: (a) trigo, (b) soya, y (c) maíz. Producción Mundial Trigo (2015) destacó que la producción mundial durante el 2014 fue de 725.49 millones de toneladas y la proyección para el año 2015 será de 732.79 millones de toneladas, lo que incrementaría en 7.29 millones de toneladas o un 1% la producción a nivel mundial. En la tabla 11 se aprecia la cantidad en número de toneladas en producción de trigo que aportan los países productores, destacando el continente europeo y el asiático, continente del cual proviene la gran parte de materia prima que Alicorp importa para su producción de líneas de negocio.

Tabla 11

Producción Mundial de Trigo

	2014	2015
Unión Europea	156'523,000	155'263,000
China	126'170,000	130'000,000
India	95'850,000	88'940,000
Rusia	59'080,000	61'000,000
Estados Unidos	55'147,000	55'840,000
Otros	55'092,000	55'183,000
Canadá	29'420,000	26'000,000
Pakistán	25'500,000	25'000,000
Ucrania	24'750,000	27'000,000
Australia	23'666,000	27'000,000
Turquía	15'250,000	19'500,000
Irán	13'000,000	14'000,000
Kazajstán	12'996,000	14'000,000
Argentina	12'500,000	10'500,000
Egipto	8'300,000	8'360,000
Uzbekistán	7'150,000	8'000,000
Marruecos	5'100,000	7'200,000

Nota. Adaptado de “Trigo Producción Mundial 2015/2016”, por Producción Mundial Trigo, 2015. Recuperado de <https://www.produccionmundialtrigo.com/>

Tabla 12

Producción Mundial de Soya

País	2014	2015
Estados Unidos	106'878,000	105'806,000
Brasil	96'200,00	100'000,000
Argentina	60'800,000	57'000,000
Otros	19'570,000	20'436,000
China	12'350,000	11'500,000
India	9'000,000	11'000,000
Paraguay	8'100,000	8'800,000
Canadá	6'049,000	5'950,000

Nota. Adaptado de “Trigo Producción Mundial 2015/2016”, por Producción Mundial Trigo, 2015. Recuperado de <https://www.produccionmundialtrigo.com/>

De igual manera Producción Mundial Trigo (2015) precisó que la producción mundial de maíz durante el 2014 fue de 1008.68 millones de toneladas y la proyección para el 2015 era de 972.6 millones de toneladas, lo que indica un decremento de 36.07 millones de

toneladas o 3.58% la producción de maíz a nivel mundial. En la tabla 13 se aprecia la cantidad aportada por los países productores.

Tabla 13

Producción Mundial de Maíz

País	2014/2015	2015/2016
Estados Unidos	361'091,000	344'311,000
China	215'670,000	225'000,000
Otros	96'907,000	94'095,000
Brasil	85'000,000	80'000,000
Unión Europea	75'730,000	57'996,000
Ucrania	28'450,000	25'000,000
Argentina	26'500,000	24'000,000
México	25'000,000	23'500,000
India	23'670,000	23'000,000
Rusia	11'325,000	13'500,000
Sudáfrica	10'800,000	13'500,000
Canadá	11'487,000	12'300,000
Indonesia	9'400,000	9'600,000
Filipinas	7'671,000	7'800,000
Nigeria	7'515,000	7'000,000
Egipto	5'960,000	6'000,000
Etiopía	6'500,000	6'000,000

Nota. Adaptado de "Trigo Producción Mundial 2015/2016", por Producción Mundial Trigo, 2015. Recuperado de <https://www.produccionmundialtrigo.com/>

En la actualidad el Perú por intermedio del Ministerio de Agricultura viene promoviendo el desarrollo de proyectos en infraestructura hídrica, lo que permitirá potenciar el crecimiento de la sierra y la gestión del recurso hídrico en la zona andina; asimismo, la política en la zona de la costa continúa impulsando los proyectos de irrigación con fines de exportación, como Olmos en Lambayeque y Chavimochic III, lo cual permitirá expandir sus campos de cultivo creando 350 mil nuevas hectáreas para el 2021 dedicadas a la agricultura que generarán nuevos puestos de trabajo de forma masiva. Los proyectos fomentados por el Estado, otorga oportunidades de abastecimiento de materia prima local, el cual mitiga los

riesgos a los cuales la empresa se expone al manejar compras internacionales (Gobierno Regional La Libertad, 2015).

A pesar de contar con infraestructura en crecimiento producto del trabajo realizado por el Estado peruano, en el 2016 se producirá el fenómeno de El Niño el cual ocasionará aluviones, incendios, deslizamientos y lluvias intensas, siendo estas perjudiciales para la infraestructura actual del Perú. Esto afectará al proceso distribución incrementando los costos de los mismos. De igual manera afectará la infraestructura de los proveedores que tienen las empresas, siendo los mismos canales mayoristas que intervienen en el proceso de distribución. Adicionalmente, afectará a la agricultura por el friaje que se produce, además de dañar los regadíos, encareciendo las materias primas e insumos afectando la economía de los agricultores, los mismos que al ser afectados económicamente por su agricultura, también involucran nuevos cultivos.

Finalmente, cabe destacar que existen actualmente dos instituciones independientes relacionadas a la industria del consumo masivo, por un lado, la APECOM, y por otro lado, el Ministerio de la Producción (PRODUCE), que dirige el Plan Estratégico Sectorial de la Producción.

3.2.5 Influencia del análisis en Alicorp

El desempeño macroeconómico de Perú ha sido bueno en los últimos años, sin embargo existen variables negativas que ponen en riesgo que este buen resultado sea sostenible en el largo plazo, como son: (a) la ineficiencia en la burocracia gubernamental, (b) la corrupción, (c) las regulaciones laborales restrictivas, y (d) la deficiencia existente en infraestructura. El sector en el que opera Alicorp es dominado por pocos competidores debido a que se requiere de grandes inversiones en costos fijos, lo que representa una fuerte barrera para los entrantes que deseen invertir en la industria.

Así también existe una fuerte tendencia en el desarrollo del canal moderno, conformado básicamente por tres grandes empresas: (a) Cencosud, (b) Supermercados Peruanos, y (c) Falabella, las cuales están desarrollando nuevas categorías de productos bajo marcas propias. Este canal ha duplicado su tamaño en los últimos cinco años, lo que obliga a empresas como Alicorp a generar liderazgo en costos para mantener su vigencia en el mercado.

Respecto al nuevo modelos de negocio, el canal B2B actualmente representa para la compañía el 23% de sus ingresos con un ticket promedio mensual de S/.500, mayor al ticket promedio que genera una persona natural, representando una buena oportunidad para elevar el valor promedio de ventas.

Por último, en los años recientes la capacidad adquisitiva de la población ha ido en aumento gracias al dinamismo de la economía y aunque la demanda de productos de consumo masivo tenga un comportamiento inelástico, existe una oportunidad fuerte en el desarrollo de nuevas categorías de producto con mayor valor agregado que se enfoque en el segmento de clientes que demanda productos saludables y de calidad, sin importar que cueste un poco más que el producto genérico.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este análisis permite entender el entorno en el que se desarrolla la compañía con el fin de gestionar las diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes, así como para identificar la situación actual en la que se encuentran sus competidores. La información resultante ayudará a los gerentes en el proceso de la toma de decisiones para formular estrategias que conduzcan a la compañía de la manera más eficiente posible. Para tal situación se analizarán las fuerzas políticas y legales (P), económicas y financieras (E), sociales, culturales y demográficas (S), tecnológicas y científicas (T), y ecológicas y ambientales (E).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

IMD World Competitiveness Center (2015) indicó que el Perú se encontraba a nivel de competitividad en el puesto 54 en el ranking mundial y que en el ámbito regional ocupaba el tercer puesto, por debajo de Chile, colocado en el puesto 35, y Colombia, ubicado en el puesto 51. En tal sentido, The Heritage Foundation (2015) precisó que esto se debía en gran parte a las medidas tomadas en materia de política económica liberal fomentada en los últimos 15 años desde el gobierno de Alberto Fujimori en la década del 90, lo cual fue continuado por los gobiernos sucesivos, incluyendo el actual presidente Ollanta Humala, los que han logrado atraer una inversión extranjera considerable, superando los niveles de pobreza en muchas zonas del país. Asimismo, destacó que el país se ha gobernado de forma moderada y respetando el estado de derecho, aunque el país atraviesa un escenario político tenso que se ha reflejado en el decrecimiento de la popularidad del mandatario. En la Figura 11 se brinda mayores precisiones.

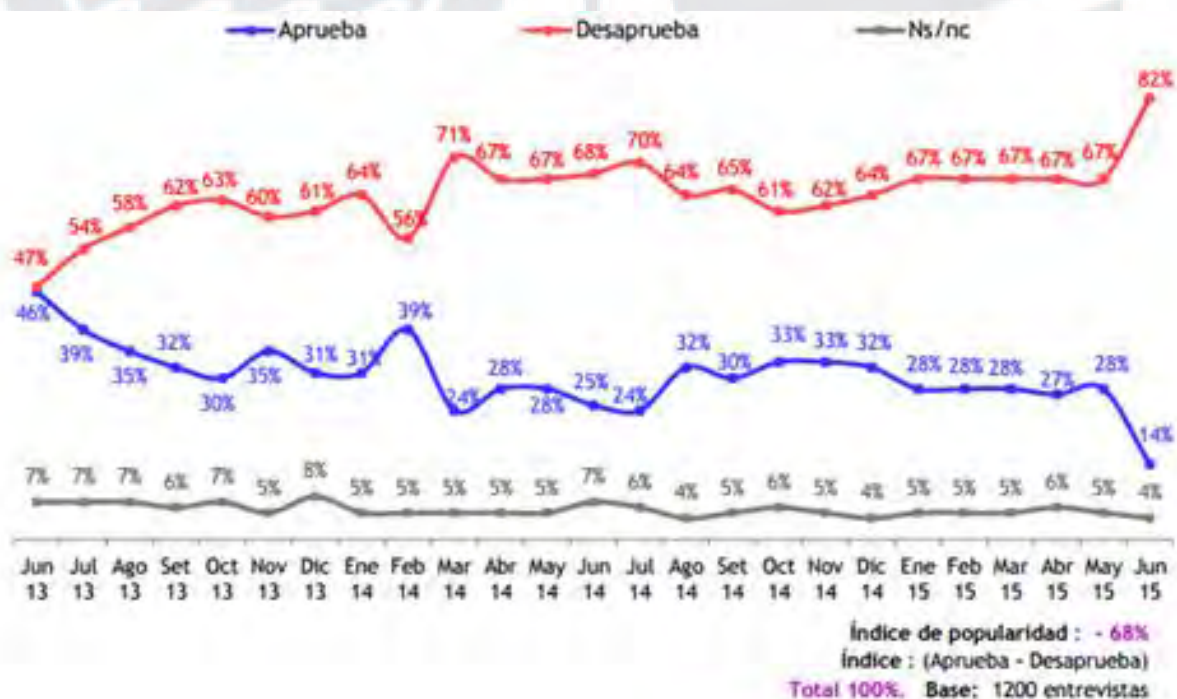


Figura 11. Evolución de la popularidad de Ollanta Humala.

Tomado de "Encuesta de opinión pública a nivel nacional. Junio 2015", por INEI, 2014.

Recuperado de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/9/9/99210.pdf>

El país está próximo a nuevas elecciones presidenciales, las cuales se llevarán a cabo en el 2016. Esta nueva coyuntura genera la competencia entre los candidatos, algunos que son conocidos y tradicionales, así como otros que son desconocidos. Entre los candidatos conocidos están Keiko Fujimori, Pedro Pablo Kuczynski y Alan García, quienes lideran las encuestas, y entre los desconocidos o nuevos están candidatos como Antero Flores Araoz, Daniel Urresti, Mauricio Diez Canseco, entre otros. El problema que presentan es que sus propuestas obedecen a satisfacer a un grupo específico de votantes más que a darle continuidad a un plan estratégico que desarrolle el país. Parece inevitable pues que los distintos gobiernos caigan en el populismo ofreciendo medidas que satisfacen a un determinado grupo de interés sin considerar las consecuencias a largo plazo. La elección del próximo presidente influirá en la estabilidad económica y política del país, en la que las compañías proyectarán sus inversiones y desarrollarán sus proyectos.

Perú es un país minero por excelencia. El crecimiento económico que ha presentado en los últimos años está relacionado en gran parte al crecimiento económico de China, que es uno de sus principales clientes. Con la desaceleración económica del gigante asiático ha sufrido un fuerte descenso en los precios de sus minerales como son el oro, el cobre y la plata. Esto impacta directamente en el PBI nacional reduciendo el consumo. Gracias al crecimiento económico que el país ha tenido en los últimos años ha logrado reducir el porcentaje de la población que vive en situación de pobreza a menos del 30 por ciento. INEI (2015) señaló que la situación de pobreza al 2014 fue de 23.9% y en el 2007 fue de 81%, lo cual evidencia un decreciendo de manera sostenida. Además precisó que debido a la baja comercialización en mercados asiáticos y europeos, el tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Perú había generado nuevas oportunidades de comercio y empleo. Asimismo aseveró que las barreras comerciales se habían reducido a través de la Alianza del Pacífico, pero las importaciones de prendas de vestir y coches de segunda mano estaban

restringidos. También expresó que los inversionistas extranjeros cuentan con los mismos beneficios que los nacionales generalmente, pero hay límites sectoriales, y que el sector financiero ha sido objeto de una modernización gradual. Adicionalmente indicó que el crédito al sector privado ha aumentado de manera constante y la propiedad extranjera en el sector financiero es cada vez mayor.

Finalmente, la pobreza existente abre la puerta a actividades ilegales, especialmente en las zonas rurales. La corrupción en las fuerzas de seguridad, el poder judicial, las agencias de aduanas y puertos facilita el narcotráfico y otro tipo de contrabando. Los abusos de los derechos de propiedad intelectual es común donde la aplicación de penas es irregular y lenta, y los castigos a menudo no equivalen al delito cometido. El poder judicial es un ente disfuncional del que se desconfía por vínculos y escándalos de corrupción. La tasa de impuesto a la renta de personas y organizaciones es del 30%. Otros impuestos incluyen un impuesto al valor agregado y el impuesto a las transacciones financieras. El ingreso fiscal total asciende a 18,5% de la economía nacional, y el gasto público es equivalente a 19.6% de la producción nacional. La deuda pública es igual al 20% del producto interno bruto.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

MEF (2015) mencionó que se había estimado un crecimiento del PBI que fluctúa entre 4.2% y 3.0%, pero que a pesar de ir a la baja, la economía del Perú se mantendrá como una de las líderes de la región, de acuerdo a las últimas proyecciones del Fondo Monetario Internacional. Además expresó que en la primera parte del 2015 la economía creció 2.4%, incrementando su ritmo en los primeros dos trimestres, siendo el primero 1.8% y en el segundo 3.0%. También indicó que la proyección de crecimiento del PBI era de 5.5% a 4.3% y que se proyectaba que la demanda interna crecería en 1.6% en el 2016 y 4.1% en el 2018, reduciéndose el consumo público de 5.3% a 1.5% desde el 2016 al 2018. Asimismo expresó que las exportaciones decrecerían hasta llegar al 5,0% y que un factor de riesgo para las

proyecciones es el fenómeno de El Niño, de magnitud fuerte o extraordinaria, extendiéndose hasta el próximo verano. En la Tabla 14 se ofrecen mayores detalles.

Tabla 14

Demanda Interna y PBI (Var. % Anual)

	Estructura % del PBI 2013	2014	1S2015	MMMR 2016-2018			
				2015	2016	2017	2018
1. Demanda Interna	100,6	2,2	2,8	2,5	3,1	3,9	4,1
a. Consumo privado	61,6	4,1	3,3	3,5	3,6	4,5	4,5
b. Consumo público	11,2	10,1	7,5	6,5	5,3	0,8	1,5
c. Inversión privada	20,9	-1,7	-6,4	-4,5	2,0	4,0	4,5
d. Inversión pública	5,8	-2,4	-18,6	1,5	15,3	5,0	4,5
2. Exportaciones	24,1	-1,0	-1,2	1,5	8,0	9,2	5,0
3. Importaciones	24,7	-1,5	0,6	0,0	3,0	3,5	3,3
4. PBI	100,0	2,4	2,4	3,0	4,3	5,3	4,5
Gasto	17,0	5,9	0,4	4,9	8,4	2,2	2,5

Nota. Adaptado de “Marco macroeconómico multianual 2016 - 2018”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

MEF (2015) precisó en el marco macroeconómico multianual 2016-2018, que el principal motivo del crecimiento a la baja era por el deterioro en las expectativas de agentes económicos y por el entorno internacional. Además indicó que se esperaba un crecimiento en el segundo semestre del 2015 en comparación con el primero, debido a un mayor gasto público principalmente de los gobiernos regionales y la consolidación en la recuperación de sectores primarios. Asimismo expresó que el 4 de julio del 2015 se promulgó el Decreto Legislativo N° 1176 que busca agilizar la inversión pública y el gasto en mantenimiento y equipamiento, aunque advirtió que en la inversión privada se proyectaba una baja de 1.5% en un entorno de menor crecimiento de socios comerciales, de mayor caída de precios de materias primas, de mayores costos financieros y de deterioro de las expectativas de inversión. En la Figura 12 se ofrecen mayores detalles acerca de la inversión privada respecto al indicador de expectativas de inversión.



Figura 12. Inversión privada e indicador de expectativas de inversión.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016 - 2018”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

La proyección de la economía mundial se estima de un 3.2% en un contexto de crecimiento en EEUU. En el contexto internacional de caída de precios de materias primas y mayores costos financieros, generando un deterioro en las expectativas de inversión y de consumo. Además de un fortalecimiento del dólar y la salida de flujos de capital desde materias primas hacia activos en dólares de bajo riesgo. De igual manera, el aumento de incertidumbre respecto a la economía de China que hace los precios de materias primas bajen. En la Figura 13 se muestra un crecimiento de la economía peruana en el 2015 hacia el segundo trimestre del año, tomando en cuenta el gasto público. A nivel país, la aceleración del crecimiento nos llevará a tomar los primeros lugares de crecimiento en los países de la región. En la Tabla 15 se observa una disminución en el crecimiento de China, mientras que en América Latina y el Caribe se proyecta un crecimiento de 0.4% a 2.4% desde el 2015 hasta el 2018, aunque en el mundo se proyecta un crecimiento de 3.2% a 3.8% entre el 2015 y 2018.

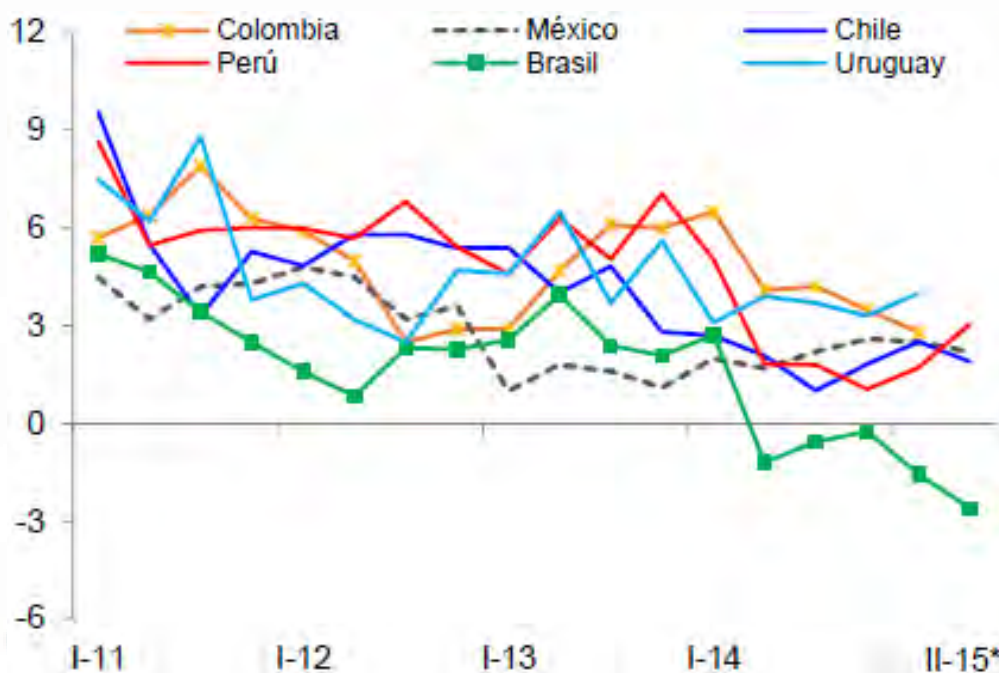


Figura 13. Proyección del PBI para el 2015 LA6.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016 - 2018”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Tabla 15

Crecimiento del PBI Mundial y Socios Comerciales (Var. % Anual)

	2014	MMMR 2016-2018			
		2015	2016	2017	2018
Mundo	3,4	3,2	3,5	3,7	3,8
Socios	2,4	1,9	2,3	2,6	2,7
EE.UU.	2,4	2,4	2,8	2,8	2,8
América Latina y el Caribe	1,3	0,4	1,5	2,1	2,4
Zona Euro	0,8	1,3	1,5	1,5	1,6
China	7,4	6,8	6,3	6,3	6,3

Nota. Adaptado de “Marco macroeconómico multianual 2016 - 2018”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

Se proyecta para los siguientes dos años un crecimiento del PBI de aproximadamente 4.5%, que comprendería las inversiones en infraestructura y productividad en el sector minería. Si se llega a crecer 5,0%, se recuperará la desaceleración sin efectos en cuentas corrientes a nivel externo, ni presión inflacionaria a nivel interno. Por lo tanto, una de las políticas económicas es impulsar la infraestructura con la finalidad de elevar la productividad y competitividad de la economía. Por otro lado, para el 2015 se estima tener al final del cuarto trimestre un crecimiento del 3,8% del PBI. En la Figura 14 se amplía al respecto.

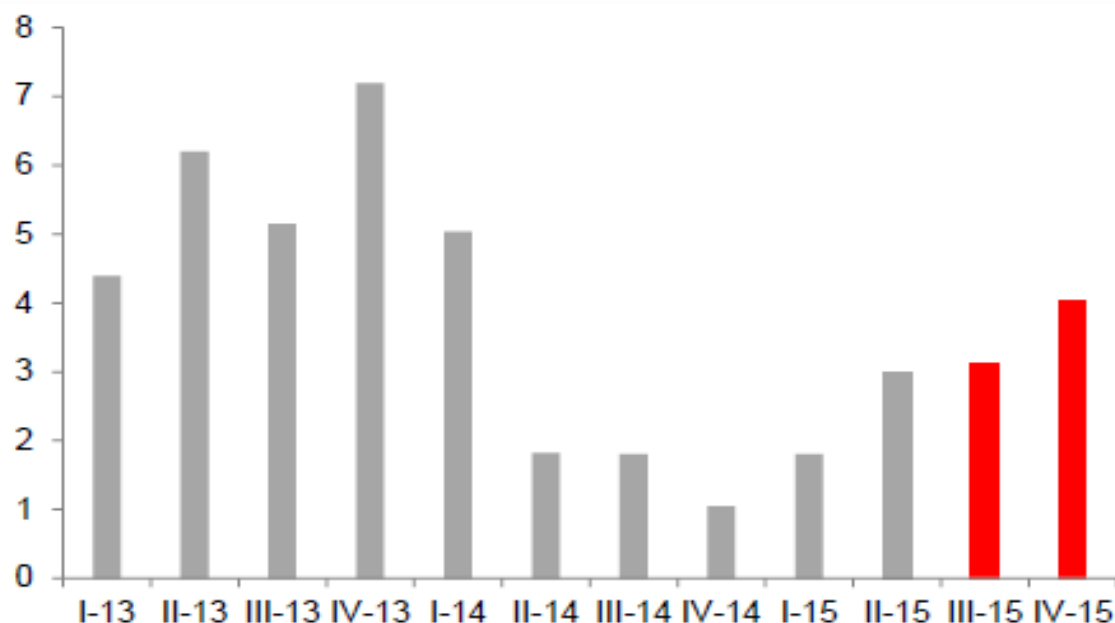


Figura 14. Proyección del PBI para el 2015.

Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2016 - 2018”, por INEI, 2015. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf

MRE (2015) mencionó que para el 2015 las exportaciones de Perú alcanzarán los \$49.3 mil millones y las importaciones generarán \$50.2 mil millones, representando el 4.8%. Además aseveró que el país ha evolucionado de forma positiva a nivel macroeconómico en los últimos años con un PBI dinámico con tendencia al crecimiento, tasa de cambio estables y baja inflación, ya que se alcanzó la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica con 2.9%, mientras que Chile obtuvo un 3.2%, Colombia consiguió un 4.6% y Brasil alcanzó un 6.4%. También manifestó que en el 2013 el Perú tuvo un crecimiento de 5.8% y aunque caer a un crecimiento de 2.4% en el 2014, no había impedido considerar al país como uno de los que más rápido evolucionó en la región al acumular un 5.3% de crecimiento promedio desde el 2000. Asimismo explicó que este crecimiento comprende las exportaciones, el alza de los precios a nivel mundial de los *commodities*, las políticas de mercado favor de la inversión y las estrategias agresivas de libre comercio. Adicionalmente, resaltó que el 3.5% - 4.5% de PBI estimado estaba conformado, entre otros, por el consumo privado, la demanda interna, la mejora de indicadores laborales y el incremento de las exportaciones.

Se cuenta con un proyectado de crecimiento de 4.5% para el 2015; sin embargo, en la actualidad se espera un sesgo a la baja. Los factores que vienen sumando al crecimiento son: (a) el rebote de sectores primarios, (b) la reducción del precio del petróleo, (c) el inicio de obras de grandes proyectos de infraestructura, y (d) las medidas fiscales anunciadas a fines del año pasado. Por el lado del gasto, el crecimiento del PIB se encuentra condicionado al incremento de exportaciones, principalmente la minería, y a la recuperación de la inversión en el sector privado. El déficit de la cuenta corriente se encuentra parcialmente elevado este año, con una diferencia al tener exportaciones ilegales de oro. Se proyecta un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos que se ubicará alrededor del 5.0% del PIB en el 2015. Además se estima una disminución del precio internacional del petróleo, lo que mejorará las cuentas externas en aproximadamente cuatro décimas de punto porcentual. Sin embargo, la caída esperada de aproximadamente un 10% en los precios de metales que el Perú exporta, como lo son el cobre y el oro, debilitará la cuenta corriente.

Es importante señalar que a diferencia de lo que la economía experimentó en años previos, las entradas netas de capitales de largo plazo del sector privado no serán suficientes para financiar la totalidad del déficit externo previsto para el 2015. Recién se revertirá a partir del año 2016, ya que para ese momento se prevé una mayor holgura tanto por la reducción del déficit en la cuenta corriente, que tenderá a estabilizarse alrededor de 3.5% del PIB debido al impulso que le dará la entrada en fase operativa de grandes proyectos mineros a las exportaciones, como por el mayor influjo de capitales de largo plazo vinculado con la financiación de los proyectos de infraestructura concesionados en los dos últimos años.

Respecto al tipo de cambio, este seguirá al alza en los próximos meses. La depreciación esperada se basa en la incertidumbre por el inicio del alza de la tasa de política de la Reserva Federal y por un déficit externo que se mantendrá relativamente elevado en el año 2015. Se proyecta que hacia el cierre de este año el tipo de cambio se ubique e S/. 3.40

por dólar americano, valor equivalente con el nivel de equilibrio actual de esta variable. El alza de la divisa en cuestión será de forma gradual en Perú debido a que el BCRP moderará los movimientos de esta variable con sus intervenciones cambiarias.

La inflación se encuentra dentro del rango meta proyectado. En el cierre del año 2014 la inflación interanual se ubicó en 3.2%, mientras que para el año 2015 se espera una tendencia decreciente por el impacto de menores precios de los combustibles, incrementos graduales en los precios de los alimentos, y baja presión de la demanda. Los factores mencionados serán compensados por el incremento del tipo de cambio y su vínculo con los precios de los bienes y servicios transables.

El BCRP ha mantenido una política expansiva monetaria en el corto plazo, manejando la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 3.25%, lo cual resulta compatible con una proyección de inflación que converge a 2% en un horizonte de tres años comprendidos entre el 2015 y 2017; adicionalmente esta institución continuará disminuyendo los requerimientos de encaje en moneda nacional, buscando flexibilizar las condiciones crediticias en soles a la banca; a ello se suma la inyección de liquidez a plazos de hasta cuatro años mediante operaciones con monedas, tanto en sus modalidades de expansión como de sustitución.

Asimismo, se muestra ajustes en la tasa del crecimiento del PBI. Al cierre del año 2015 se espera un crecimiento no mayor al 3.9%, menor en 0.9% al reportado en enero del 2015, el cual se debe principalmente a un bajo nivel de inversión en la primera parte del año. Para los próximos dos años, se espera un crecimiento con tasas de 5.3% y 5.8% respectivamente, alineado con el crecimiento de la producción minera, inversión en infraestructura.

MRE (2015) indicó que con respecto al índice de precios al consumidor (IPC) a nivel nacional se registran incrementos con base a diciembre del año 2011, lo que representa un

reto para garantizar un mayor consumo y recuperar la utilidad perdida en el año 2014, influenciada por la recuperación de la economía norteamericana, lo que hace que el dólar se aprecie. En la Tabla 16 se brindan mayores alcances.

Tabla 16

Variación Porcentual del IPC a Nivel Nacional

Descripción	Variación	
	2013	2014
Pan y cereales	2.28	2.49
Aceites y grasas	-0.38	-0.09
Azúcar y dulces con azúcar	-15.1	2.1
Productos alimenticios en n.e.p.	3.39	4.24
Alimentos preparados consumidos dentro del hogar	5.94	4.78

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016”, por MRE, 2015. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

La recuperación en las actividades extractivas se reflejará adicionalmente en la manufactura primaria, alcanzando un 25% de la manufactura total, y crecerá 5.0% en el 2015, luego de haberse contraído -9.7% en el 2014. Esta recuperación estará concentrada en los rubros vinculados a la producción de harina, aceite y conserva de pescado, que representarán un 21% de la manufactura primaria, y la refinación de metales preciosos y metales no ferrosos, que significarán un 46% de la manufactura primaria, destacando en este caso el cobre.

Por último, el balance de los factores de riesgo sobre la proyección de crecimiento de Perú está sesgado a la baja debido a la existencia de factores de impacto negativo sobre el crecimiento para el año 2015 como la desaceleración de la economía china, el estrés financiero por el alza de la tasa de la Reserva Federal, el deterioro de la confianza empresarial por la especulación en torno al crecimiento y el escenario político tenso considerando que se avecinan nuevas elecciones que generan un riesgo al no evidenciar una estabilidad durante el último año por inversiones congeladas y para futuras inversiones extranjeras a partir del nuevo gobierno.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

La industria de alimentos en el Perú incrementó su consumo debido a un mayor poder adquisitivo de la población influenciado por el crecimiento del empleo y el fomento al crédito de consumo, como parte de la oferta del sistema financiero. Si se realiza la comparación en base a la década pasada, comprendida entre el 2001 y el 2010, el gasto per cápita mensual en alimentos en moneda nacional se incrementó en un 24%, donde un 64% de esta cifra pertenece a gastos de alimentación fuera del hogar. En el 2011 el indicador cambió al alcanzar un 31.5% de gasto de alimentación dentro del hogar y un 13.2% destinado a fuera del hogar, destacando: (a) alimentos y bebidas como pescado, con un 18.0%; (b) alimentos preparados y consumidos en el hogar, con un 15.3%; (c) frutas, con un 13.5%; y (d) pan o cereales, con un 7.7%. Belaunde (2014) destacó que continúa la tendencia de las estrategias de expansión de las transnacionales, donde el consumidor tendrá más opciones de oferta de las diversas industrias, lo cual responde al incremento de la demanda de bienes. Asimismo expresó que existen variaciones de crecimiento en los hábitos de consumo para productos, tales como: tocador y limpieza, lácteos, avícola, golosinas y *snacks*, bebidas no alcohólicas, cervezas, derivados de trigo y aceites, sustentado principalmente por el crecimiento de la clase media. En la Figura 15 se amplían detalles.

Por otro lado, existe una importante expansión en las regiones que va de la mano con la inversión en diversos centros comerciales, la cual otorga mayor área para el canal de distribución más importante, que se encuentra representado por los supermercados, enfocados en atender al nivel socioeconómico C y D.

INEI (2015) señaló que el 43.3% de la población reside en distritos con más de 100 mil habitantes y el 25.4% en distritos con menos de 20 mil habitantes. Además indicó que eran ocho los distritos que sobrepasaban las 400 mil personas: (a) San Juan de Lurigancho, (b) San Martín de Porres, (c) Ate, (d) Comas, (e) Villa El Salvador, (f) Villa María del

Triunfo, (g) Callao, y (h) Miraflores. Asimismo manifestó que los distritos de San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres eran los más grandes y poblados superando a la población de departamentos como Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco, Tacna y Amazonas.

Crecimiento diferenciado por mercados

(Var %)



Figura 15. Crecimiento diferenciado por mercados.

Tomado de “Consumo masivo en el Perú: El 2014 es el año de la recuperación”, por Belaunde, 2014. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/136426-consumo-masivo-el-2014-es-el-ano-de-la-recuperacion-del-mercado/>

Un estudio ha permitido analizar información sobre el comportamiento del consumidor peruano identificando sus costumbres a fin de ayudar a las empresas a plantear sus estrategias de manera eficaz y eficiente. El público investigado comprendió hombres y mujeres de 18 a más años de edad de todos los niveles socioeconómicos a lo largo de las principales ciudades del país. En dicha investigación se analizó un primer aspecto relacionado con el perfil del consumidor considerando sus características generales, su estructura familiar y situación económica así como laboral. El segundo aspecto que se investigó fue qué posesiones tenía respecto al tipo de vivienda, con qué artefactos y dispositivos tecnológicos cuenta, si contaba con vehículo propio, entre otros. El tercer

aspecto fue cómo disponía de su tiempo libre, si estudiaba, o qué actividades realizaba fuera y dentro de casa, su frecuencia de asistencia a comercios y su asistencia a establecimientos de diversión. El cuarto aspecto se refirió a sus hábitos de compra y consumo, el cual influía de manera más directa en el mercado de consumo masivo, el cual analizó la variación en el consumo ante cambios en el ingreso respecto a su alimentación, salidas a comer fuera, entre otros. Este último asunto ayudó a comprender mejor las actitudes del consumidor frente a variables como la calidad, el precio, la marca, la procedencia, la cantidad, el rendimiento del producto, entre otros (Arellano Marketing, 2015).

Finalmente, Díaz (2014) indicó que el comportamiento del consumidor peruano había cambiado, ya que desde hace varios años el peruano había dejado de decidir sus compras únicamente basándose en el precio más bajo. Además precisó que actualmente el 60% de los consumidores del país tenían poder de decisión sobre los productos que adquirirían, obligando a las compañías a reinventarse. También precisó que el concepto de la clase media tradicional antes estaba conformado por padres e hijos como unidad básica y hoy esta unidad básica comprendía a padres, hijos, tíos, abuelos, siendo mucho más grande, lo cual hace que las estrategias comerciales deban cambiar su enfoque ofreciendo promociones, como tres por el precio de dos, para satisfacer esta nueva necesidad. Asimismo destacó que el 39% de las personas en el Perú decían ser leales a una marca y que el 61% restante está dispuesto a cambiar, lo que demostraba un alto grado de insatisfacción con la propuesta de valor ofertada en el mercado, siendo ello un reto para las compañías porque implicaba la necesidad de diferenciar las comunicaciones y propuestas al perfil del consumidor.

Es importante destacar la diversidad y complejidad de los perfiles de los consumidores, los cuales forman parte de una segmentación cada vez más atomizada; sin embargo, esto representa un reto para las empresas que brindan productos para mercados amplios, cubriendo distintos perfiles de cliente.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Respecto a la inversión en I&D, la tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en diversas industrias, especialmente en cuanto a lo referido a sistemas de elaboración, conservación y regeneración, de modo que se han variado los procesos de trabajo.

MRE (2015) señaló que el Perú ha venido realizando inversión en innovación y sofisticación tecnológica multiplicada en diez veces. Sin embargo, Mariluz (2014) señaló que los montos de inversión en investigación y desarrollo a pesar de haber mejorado en los últimos 10 años, seguían siendo insuficientes respecto a otros países de Latinoamérica al invertir el 0.1% del PBI, mientras que países como Colombia invirtieron el 0.2%, Chile el 0.7%, y Brasil el 1%. Además mencionó que esta baja inversión se sustentaba en el escaso número de publicaciones, el bajo número de patentes registradas y la baja dotación de científicos por cada trabajador, que era de 0.39 por cada 1,000. Asimismo expresó que con miras al largo plazo, se propuso realizar una reestructuración desde el sector público, debido a que era un error que se otorguen becas en el extranjero a los mejores estudiantes, y al regresar no contaran con plazas donde ejercer lo estudiado, por lo que debía considerarse la promulgación de una ley a favor del investigador científico así como un impulso al sector privado para incrementar el protagonismo de la ciencia y tecnología. También manifestó que el avance tecnológico era importante para el consumo masivo debido a que impulsaba la productividad de las empresas y favorecía el abaratamiento en el procesamiento de insumos generando una mejora continua de la cadena logística y de procesos, con lo cual los consumidores tenían acceso a una mayor variedad y calidad de productos.

Por último, INEI (2015) manifestó que se registraba en el primer trimestre del 2015 que de cada 100 hogares 91 contaban con un artefacto relacionado con Tecnología de

Información y Comunicación, como telefonía fija, telefonía móvil, computadora, televisión por cable, entre otros, lo cual iba en aumento respecto al 2014 en los hogares.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

MRE (2015) destacó que en la actualidad, los consumidores en el mercado peruano contaban con mayor información de todo lo que acontecía en el ámbito local e internacional, lo cual permitía desarrollar sus capacidades en el proceso de decisión al momento de seleccionar una empresa. Además mencionó que la creciente preocupación ecológica hacía que los consumidores demanden en mayor medida productos que respeten los protocolos al medioambiente, lo cual promovía la responsabilidad social empresarial, en un entorno de competencia leal en el marco de un conjunto de valores y principios éticos, dando lugar a un escenario óptimo para comercializar dentro y fuera del país.

Gestión (2014) destacó que las empresas debían tomar medidas para adaptarse al cambio climático con anticipación. Asimismo expresó que la visión se basaba en seguir las medidas planteadas por las grandes corporaciones como Unilever, que aborda procesos que no generen mayor emisiones de carbono y deforestación. También manifestó que en el territorio nacional existía más deforestación que emisión de carbono, por lo que se tendrán que realizar programas que se enfoquen en la preservación de los bosques. Además señaló que para tener un óptimo uso forestal se requiere de un reglamento basado en la situación actual de los bosques y generar un mecanismo que financie la preservación y el manejo forestal sostenible.

Finalmente, los posibles efectos del fenómeno de El Niño motivan a que los agricultores paralicen sus siembras, y en general, a que el mercado se vaya contrayendo por el riesgo que representa un evento de esta magnitud, que afecta no sólo a las actividades primarias como la agricultura, la pesca y el giro textil, sino genera grandes pérdidas a la economía amenazando la infraestructura de las ciudades. El punto a favor es que a

comparación con veces anteriores, existe una mayor cultura de prevención; sin embargo, sería difícil evitar que resulte afectada la infraestructura de las carreteras y los caminos, que deben ser protegidos por el gobierno.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE de la industria en que se desempeña Alicorp cuenta con 13 factores determinantes de éxito y arroja un valor ponderado total de 2.33, lo que evidencia que el sector está siendo aprovechado; sin embargo, Alicorp al contar con liderazgo en muchas de las categorías de producto que maneja presenta un crecimiento lento, por lo que se explotarán las oportunidades que se presentan en nuevos nichos de mercado. Por otro lado, no se están neutralizando las amenazas, destacando el incremento de costo de materia prima y la gestión financiera expuesta al riesgo cambiario que hace peligrar sus resultados por tener la mayoría de los créditos en moneda extranjera.

Ahora bien, las intervenciones que realiza el BCRP no modifican la tendencia del dólar, aunque este organismo toma medidas para reducir los créditos en dicha moneda del sistema financiero a fin de evitar que los deudores enfrenten un descalce de monedas, con lo cual se verían afectados con el alza de las divisas (Castillo, 2015). Entre los beneficios de las políticas de desdolarización esta reducción a la exposición cambiaria, ya que un grupo de familias y empresas han reducido sus deudas. Mientras que entre las variables que afectan el rendimiento de estas mismas compañías se encuentran: (a) la volatilidad en los precios de los *commodities*, que son insumos básicos en el proceso productivo;(b) un alto nivel de endeudamiento de la población, que podría afectar el consumo de productos con valor agregado; y (c) la participación de los canales propios, al crear productos que poseen marca propia. Esto hace que como oportunidades claves de éxito destacan el crecimiento de la industria de los *commodities*, así como el incremento en el consumo per cápita y el crecimiento demográfico. En la Tabla 17 se presentan mayores detalles.

Tabla 17

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de Alicorp

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Crecimiento de la oferta de los <i>commodities</i> Trigo y Soya	0.10	3	0.30
2. Incremento del consumo per cápita del sector de alimentos y bebidas.	0.12	3	0.36
3. Especialización de la oferta de productos	0.11	3	0.33
4. Crecimiento del sector <i>retail</i> a nivel nacional (ampliación de la oferta)	0.10	3	0.30
5. Crecimiento demográfico	0.07	3	0.21
6. Mercados desatendidos del sector en crecimiento	0.05	2	0.10
Subtotal	0.55		1.60
Amenazas			
1. Fenómeno de El Niño	0.07	1	0.07
2. Volatilidad de precios de los <i>commodities</i>	0.10	1	0.10
3. Riesgo cambiario	0.10	1	0.10
4. Inseguridad ciudadana	0.03	3	0.09
5. Cambios en los hábitos de consumo	0.05	2	0.10
6. Marcas propias del canal moderno	0.07	3	0.21
7. Elecciones presidenciales	0.03	2	0.06
Subtotal	0.45		0.73
Total	1.00		2.33

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Entre las mayores amenazas se encuentran el fenómeno de El Niño que fue confirmado para el 2016, según el Instituto Nacional de Defensa Civil del Perú, el cual afectará el consumo del público en general debido a impactos como inundación, incendios, deslizamientos, temperaturas bajas, vientos fuertes y demás. Esta situación anunciada puede generar que el público no consuma ni utilice su dinero con la finalidad de emplearlo ante alguna posible circunstancia adversa.

Por último, otro factor que influencia en el consumo tanto del público como de las empresas son las elecciones presidenciales peruanas que se realizarán en el 2016, lo cual genera que diversas compañías utilicen un planeamiento de gastos menor debido a que pueden haber conflictos políticos que repercutan en la economía del país. La incertidumbre

del posible presidente y otras autoridades hacen que se frenen las exportaciones porque en el extranjero se observa el ciclo electoral con cuidado.

3.5 Alicorp y sus Competidores

Si bien la empresa desarrolla el consumo masivo, no compete en todas las líneas que esta industria comprende. Es importante realizar un análisis en cada uno de los segmentos del mercado de consumo masivo donde Alicorp tiene presencia, para entender con mayor claridad cuáles son sus potenciales competidores así como los posibles entrantes, para definir su plan de acción y con ello mantener su liderazgo y garantizar su permanencia dentro del mercado.

Cabe resaltar que el mercado de consumo masivo comprende diversas líneas, y éstas a lo largo de los años en el Perú han mostrado un nivel de crecimiento importante a lo largo del territorio nacional. La industria ha sido beneficiada por el mayor poder adquisitivo de las personas, producto del crecimiento del empleo y del manejo de créditos para personas naturales otorgadas por el sistema financiero. El ingreso promedio en las familias se incrementó por lo que el consumo de alimentos y bebidas creció un 3.6% en el tercer trimestre del 2014. El mayor gasto se incrementó en este mercado destacando principalmente: (a) el pescado, con un 18%; (b) alimentos preparados consumidos en el hogar, con un 15.3%; (c) frutas, con un 13.5%; y (d) pan y cereales, con un 7.7%. MRE (2015) señaló que para el 2016 el consumo per cápita de alimentos en Perú experimente un crecimiento de 55.2%, llegando a ser una de la más altas de Latinoamérica, teniendo a los aceites vegetales, arroz y trigo como protagonistas debido al alto consumo en los mismos en el 2013 y 2014. En la Figura 16 y la Figura 17 se brinda mayores especificaciones sobre dicho asunto.

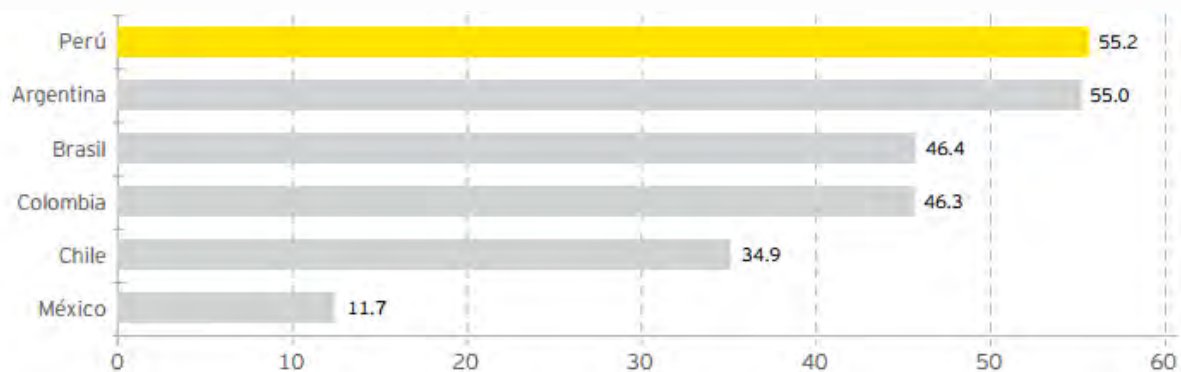


Figura 16. Crecimiento per cápita de alimentos 2012 - 2016 (Var. %).

Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016”, por MRE, 2015.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

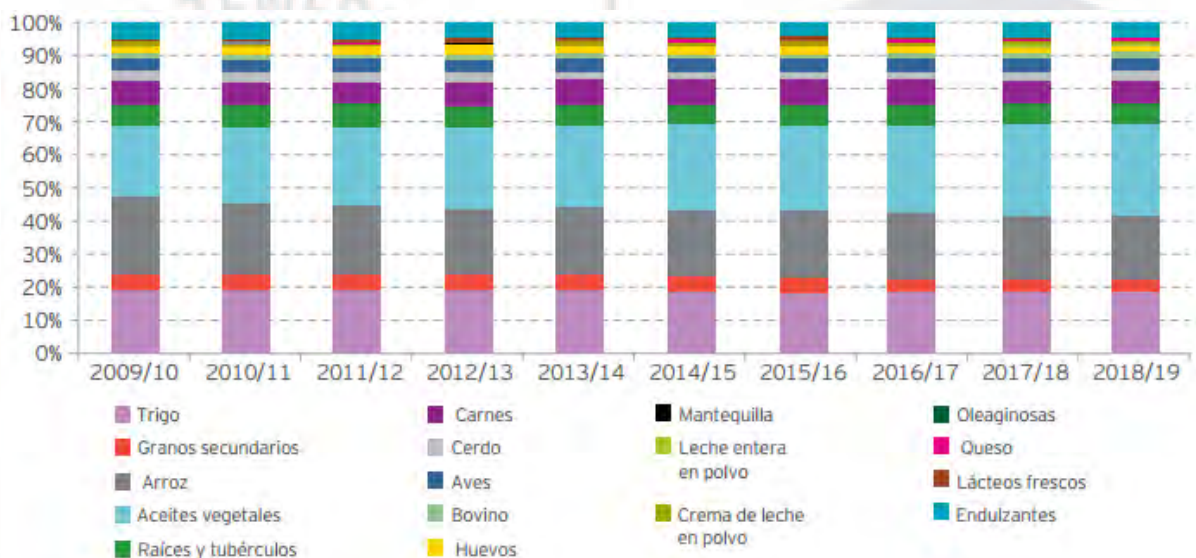


Figura 17. Perfil de consumo de alimentos.

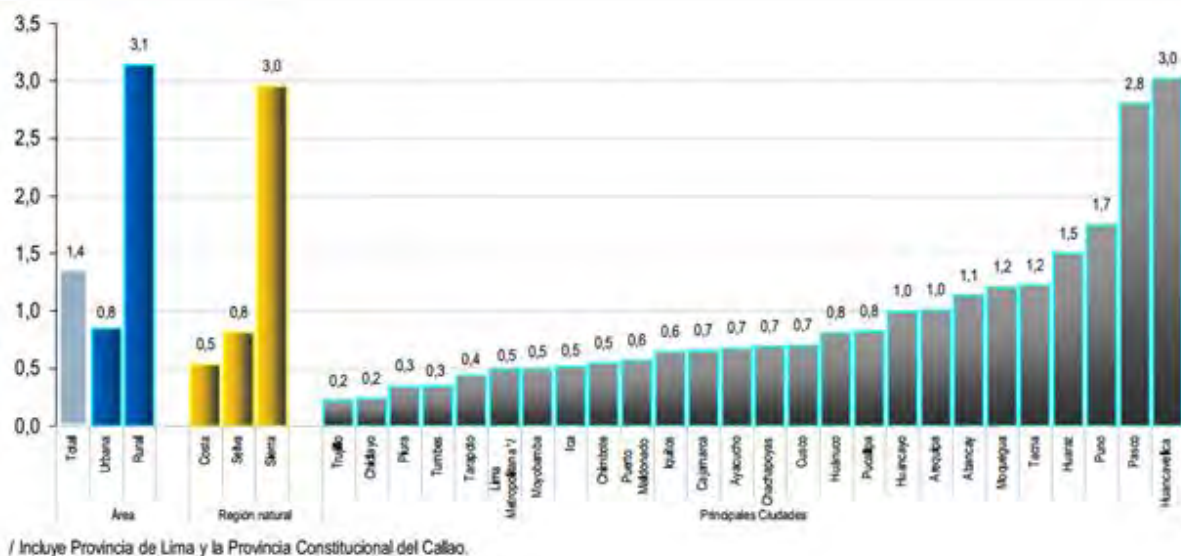
Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016”, por MRE, 2015.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Respecto al consumo per cápita de aceites y grasas, cabe señalar que en el Perú, los aceites y grasas comestibles provienen de origen animal o vegetal. El de tipo vegetal cuenta la mayor frecuencia de consumo con 6.500 litros al año o 500 mililitros al mes aproximadamente. El comportamiento del consumo promedio per cápita del aceite tipo vegetal en las tres regiones del país y por área geográfica no es similar. El área rural cuenta con un consumo de 900 mililitros más que en el área urbana, que cuenta con un consumo per cápita promedio de 6.300 litros al año. Respecto a las regiones naturales, la selva tiene el

sierra tiene el mayor consumo con 3.0 kilogramos al año, superando a la costa con 500 gramos y a la selva con 800 gramos. En la Figura 19 se brindan mayores precisiones.

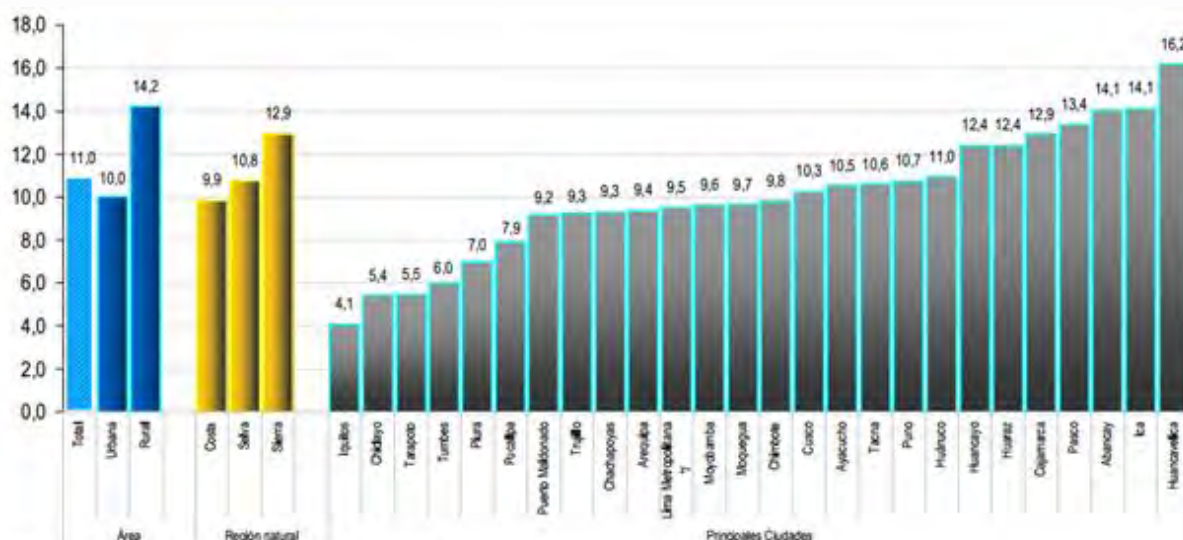


/ Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Figura 19. Consumo promedio per cápita anual de harina de trigo, según ámbito geográfico y principales ciudades (kg/persona).

Tomado de “Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009”, por INEI, 2012. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1028/Libro.pdf

Respecto al consumo per cápita de pastas, cabe señalar que las pastas forman parte de la alimentación básica diaria en las familias de Perú, comprendiendo hidratos de carbono y gluten. El producto más consumido por el peruano es el fideo, con un consumo per cápita de 11 kilogramos anuales o 900 gramos al mes aproximadamente. Así como el consumo per cápita varía en el mercado de aceites y harinas, el comportamiento del consumo promedio per cápita de pastas en las tres regiones del país y por área geográfica no es similar. El área rural cuenta con un consumo de 14.200 kilogramos, el cual es 4.200 kilogramos más que en el área urbana, que cuenta con un consumo per cápita promedio de 10 kilogramos al año. Respecto a las regiones naturales, la sierra tiene el mayor consumo con 12.900 kilogramos al año, superando a la costa, que consume 9.900 kilogramos, y a la selva, que consume 10.800 kilogramos. En la Figura 20 se brindan mayores precisiones.



*7 Incluye Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Figura 20. Consumo promedio per cápita anual de fideos secos, según ámbito geográfico y principales ciudades (kg/persona).

Tomado de “Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009”, por INEI, 2012. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1028/Libro.pdf

Ipsos (2013) realizó una investigación con la finalidad de conocer la penetración y tendencia de los productos de consumo masivo en los hogares de todos los niveles socioeconómicos. En base a los resultados que obtuvo, indicó la frecuencia de consumo, lugares habituales de compra y marcas que consumen los hogares, resultando que los productos con una penetración alta eran el aceite vegetal comestible, el arroz, el azúcar, los fideos, la sal y la leche evaporada; de mediana penetración eran los chocolates, galletas, dulces, harina, helados, jugos envasados y mayonesa envasada; y de baja penetración eran los chicles, pan de molde, pan blanco, pastelitos, leche condensada, caramelos y ketchup.

Finalmente, para formular una estrategia competitiva es importante establecer el vínculo entre la empresa y su entorno, existiendo fuerzas que afectan a todas las organizaciones (Porter, 2009). En el mercado de consumo masivo los competidores presentan diversas marcas al contar con una oferta de productos similares, lo cual sucede tanto a nivel local como regional. D'Alessio (2013) señaló que el modelo de las cinco fuerzas de Porter permitía identificar la estructura del sector en base a un análisis competitivo para identificar

si el mercado es atractivo. Además precisó que el modelo comprendía: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, y (e) la rivalidad de los competidores. También aseveró que realizando este análisis era posible determinar la rentabilidad de la industria y mostrar las fuerzas no positivas, para mitigarlas, y las fuerzas positivas, para aprovecharlas.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación es alto frente a los proveedores, siendo para el sector de consumo masivo los principales proveedores aquellos que comercializan materia prima e insumos, fundamentalmente cereales como maíz, trigo, y soya. La materia prima principal y de la que depende una buena parte de la operación de las empresas del sector es el trigo. Los proveedores actuales del sector representan un porcentaje considerable del costo de ventas. La utilidad de los productos entonces es afectada por el precio de los insumos en el mercado internacional, por la demanda, y por la competencia de los mismos productores.

Asimismo, existen factores que afectan la comercialización de estos productos para la importación, como sucedió con la caída abrupta del precio de crudo en el primer trimestre del 2014 y que afectó la cotización de estos *commodities*. Además, respecto al trigo, la crisis rusa provocó que a finales del 2014 dicho país restringiera su exportación, incrementándose el precio del maíz de forma sorpresiva. El poder de negociación con los proveedores es desfavorable.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los consumidores tienen un bajo poder de negociación sobre el precio, lo que finalmente permite trasladar el incremento de los costos de los insumos al comprador final en varios de los productos. Por otro lado, los intermediarios como los canales modernos que son supermercados y bodegas, tienen un mayor poder de negociación que los clientes debido al

tamaño y las ventas finales que estos pueden realizar. Asimismo, los consumidores ya no deciden sus compras en base al precio solamente, tienen más poder de decisión sobre lo que adquieren y disposición alta al cambio de marca, con más razón cuando no existe un valor que cierre su expectativa, lo que demanda que la estrategia de comunicación sea cada vez más segmentada. Sin embargo, aún existe buena parte de consumidores sensibles al precio, es decir, valoran a las empresas que brindan precios justos así como accesibilidad, ya que esto es percibido como preocupación de las compañías hacia ellos.

El poder de negociación es favorable, debido a que la empresa que atienda los diversos tipos de consumidores tendrá éxito en el sector al otorgar precios acordes a la oferta y valor competitivo, lo que se reflejará en ventas sostenibles sobre todo cuando en el primer bimestre del 2015 el mercado de alimentos y bebidas se incrementó en 4% y 7.4% respectivamente. De igual manera, ante los incrementos de riesgo país producto del fenómeno de El Niño y las elecciones que se realizarán durante el 2016, los consumidores verán afectado su economía ocasionando un decremento en el consumo, lo cual impactará a la firma debido a que se tendrá que reducir precios e incrementar eficiencias para tener un producto rentable durante el 2016.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja, ya que el mercado de consumo masivo comprende diferentes productos donde las empresas compiten directamente y otras no, lo que brinda una estructura variada de precios finales por tener diferentes componentes en su preparación, calidad, costos, y demás, que al final llegarán para satisfacer las necesidades de los consumidores en todos los niveles socioeconómicos. De igual manera, al pertenecer a un sector de productos masivos y que pertenecen a la canasta básica en su mayoría, los sustitutos vendrían a ser considerados como productos con valores agregados en su oferta al usuario final.

Por otro lado, la constante innovación e investigación de los competidores en el mercado trae como consecuencia mejores productos que reducen la lealtad a la marca por parte de los consumidores, acortando los ciclos de vida de los productos, indicando que la amenaza de productos sustitutos se incrementará. Además, se debe considerar los cambios constantes en los hábitos de consumo y la demanda de productos en los clientes finales.

Alicorp cuenta con un área de investigación y calidad que le permite mejorar sus productos constantemente así como la calidad de los mismos. Sin embargo, ante el fenómeno de El Niño y las elecciones presidenciales, el consumo disminuirá, lo cual brindará la oportunidad a diversas marcas competidoras a ofrecer y tener éxito con productos sustitutos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Existe una alta barrera de entrada debido al elevado nivel de inversión en la capacidad instalada de los competidores vigentes del mercado, adicionalmente la generación de *knowhow* es complicada para tener los beneficios generados por la economía de escala en la producción de consumo masivo. De igual manera, una compañía entrante debe tener una gran inversión en *marketing* ya que los competidores tienen marcas con posicionamiento y carteras de productos con marcas consolidadas en el mercado nacional e internacional.

Asimismo, la firma entrante debe invertir esfuerzos y dinero en establecer una red de distribución sólida a fin de poder competir con las demás empresas, que tienen diversos métodos de distribución ya conocidos por los clientes, siendo esta una de las más grandes barreras para la empresa entrante. Por último, la cobertura será determinante para el éxito en la industria de consumo masivo, la cual debe ser en zonas de provincia donde no entran los competidores.

Ante los eventos del fenómeno de El Niño y las elecciones del 2016, la distribución será más compleja y más costosa dificultando el ingreso de nuevos competidores en mercado de provincias, producto de ello, las empresas deben implementar eficiencias en los procesos

operativos. Esto último es difícil para organizaciones entrantes ya que tienen que desarrollar canales de distribución en un ambiente con muchas dificultades.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de competidores es alta, debido a que la competencia se basa en las líneas de producto que se maneja en el sector de consumo masivo, la cual tiene pocos competidores. En la Figura 21 se aprecia que los principales competidores son Alicorp, Procter & Gamble, Mondelez, Unilever y Molitalia, en productos de limpieza, refresco y galleta, mayonesa y margarina, así como pasta y harina, respectivamente; asimismo se tiene a Gloria, empresa líder en el mercado de consumo masivo. Siendo Alicorp hasta julio 2014, el mayor participante del mercado en los países en los cuales está presente, se puede decir que no tiene una alta rivalidad, ya que en las categorías donde se encuentran sus productos tiene un porcentaje de participación de mercado mayor al 40%, siendo primeros en la mayoría de categorías en las que participa.

Categoría	Marcas	% Mercado	Posición	Competidores
Aceite		51%	= #1	
Detergente		55%	= #1	
Pasta		49%	▼ #1	
Galleta		46%	▲ #1	Gr. Salomón
Mayonesa		97%	= #1	
Jabón de Lavar		78%	= #1	
Margarina		64%	▲ #1	
Refresco		60%	▲ #1	
Harina		41%	= #1	

Figura 21. Principales competidores de Alicorp por línea de producto. Tomado de “Presentación Corporativa”, por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

Por otro lado, Alicorp al tener una alta gama de productos que han sido desarrollados y publicitados a lo largo del tiempo, afianzándose en la mente y consumo del público en

general. Por ende, el conjunto de marcas relacionadas a Alicorp toma un mayor valor al salir al mercado, ya que Alicorp es sinónimo de productos de buena calidad y esto es valorado por los clientes. Cabe señalar que actualmente, Alicorp es líder en las categorías, aceites, detergentes, pasta, galleta, mayonesa, jabón de lavar, margarina, refresco y harina, teniendo en la mayoría de las categorías más del 50% del mercado en Perú.

En el mercado de harinas es donde Alicorp tiene una mayor competencia, ya que tiene el 41% del mercado, y el segundo lugar lo posee Molitalia. En el mercado de pastas, donde Alicorp tiene el 49%, Molitalia ocupa el segundo lugar. Sin embargo, cabe señalar que Molitalia tiene su mayor presencia en el mercado de pastas y harinas, no teniendo otras líneas de productos que hagan frente a Alicorp.

3.6 Alicorp y sus Referentes

En consumo masivo es importante identificar diversos factores que permitan lograr desarrollo y sobresalir en la industria. Se detectó que: (a) los insumos, (b) el acceso a instrumentos financieros, (c) la infraestructura logística, (d) el *knowhow* y experiencia, (e) la tecnología, (f) la participación de mercado, (g) la imagen corporativa, (h) el costo del producto, y (i) las relaciones estratégicas con los proveedores, eran los factores determinantes para tener éxito en el sector y sobre los cuales la gerencia puede influir para tomar las decisiones más adecuadas. A nivel local, se tomó dos empresas transnacionales con presencia local y una empresa netamente nacional para la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y a dos empresas transnacionales para la Matriz Perfil Referencial (MPR).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Matriz de Perfil Competitivo de la industria de alimentos compara a la compañía con dos empresas representativas en Perú, Procter & Gamble y Molitalia. Tiene 10 factores claves de éxito. La valoración obtenida por Alicorp es de 2.80, lo cual la posiciona en el segundo lugar de las tres compañías analizadas en la matriz. Sus factores clave son su

poderosa infraestructura logística, en donde sus canales de distribución son muy eficientes, el *knowhow* y experiencia que tiene en el sector, la participación de mercado, ya que lidera en la mayoría de categoría de productos donde participa, y su imagen corporativa, que es señal de excelencia y de alta calidad. Dichos factores ayudan a posicionarla fuertemente en el mercado de alimentos.

Procter & Gamble y Unilever, en cambio, tiene una puntuación de 3.95 ya que tiene mayor presencia en el extranjero, mayores volúmenes de venta y una mejor gestión financiera. En la Tabla 18 se brindan mayores precisiones.

Tabla 18

Matriz Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Sector de Productos Alimenticios de Alicorp		Sector de Productos Alimenticios de P&G		Sector de Productos Alimenticios de Unilever	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Insumos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2. Acceso a instrumentos financieros	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
3. Red de distribución	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
4. <i>Knowhow</i> y experiencia	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5. Tecnología	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6. Participación de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7. Imagen corporativa	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8. Costo del producto	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
9. Portafolio de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10. Inversión Publicitaria	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.80		3.95		3.95

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

La Matriz Perfil Referencial considera a Procter & Gamble y Unilever como referentes de la industria, ambas con una puntuación de 3.95, lo cual indica que sus factores clave de éxito responden bien a nivel mundial dejando a Alicorp en tercer lugar con una

puntuación de 2.80, que la ubica por encima del promedio; sin embargo, debe orientar sus esfuerzos en expandirse a mercados desatendidos, lanzando nuevos productos en nuevos mercados y lanzando nuevos productos relacionados con los actuales. En la Tabla 19 se ofrecen mayores alcances.

Tabla 19

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Peso	Alicorp		P&G		Unilever	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Insumos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
2. Acceso a instrumentos financieros	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
3. Red de distribución	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
4. <i>Knowhow</i> y experiencia	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5. Tecnología	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6. Participación de mercado	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7. Imagen corporativa	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8. Costo del producto	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
9. Portafolio de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10. Inversión Publicitaria	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.80		3.95		3.95

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha desarrollado el contexto global bajo el cual opera la compañía y la evaluación de las diferentes fuerzas externas que influyen en su rendimiento. Alicorp está colaborando con el plan estratégico Bicentenario generando empleo directo e indirecto a lo largo de toda su cadena productiva, reduciendo los niveles de desnutrición y de mortalidad infantil a través de la oferta de productos de alta calidad al alcance de todos. Se proyecta un crecimiento proporcional de su oferta en relación al crecimiento demográfico estimado en los próximos años, así como el crecimiento de sus exportaciones que a la fecha atienden 23 países. Existe una fuerte dependencia al exterior por la compra de insumos importados como el trigo y la soya, lo cual representa un alto riesgo por la volatilidad en el

tipo de cambio. Se espera que en un mediano plazo que este riesgo se modere mediante la diversificación en la adquisición de insumos nacionales gracias a los proyectos de irrigación y desarrollo de infraestructura en cartera del Estado.

Respecto a la baja calidad del sistema educativo, se sugiere que los líderes empresariales en conjunto con el Estado compartan una visión alineando sus objetivos a fin de formar las nuevas generaciones con las capacidades mínimas requeridas para atender con eficiencia y eficacia la oferta del mercado.

También vale destacar que en el Perú ya no se segmenta bajo estratos socioeconómicos sino bajo estilos de vida, los cuales deben ser considerados al momento de desarrollar un portafolio de productos, el cual debe permitir responder mejor al mercado. Además los productos deben ser ofrecidos a través de novedosas estrategias de publicidad, investigando sus canales de distribución así como la manera de llegar mejor a sus consumidores y empleando estrategias de promoción con precios para cada tipo de consumidor.

Para terminar, Alicorp debe mantener una estrategia de liderazgo en costos sostenida en la producción de grandes volúmenes. Sin embargo, también debe enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos con mayor valor agregado que le permita obtener mejores márgenes satisfaciendo las necesidades de los diversos estilos de vida de los consumidores. Para los consumidores sofisticados se requieren productos novedosos de acuerdo a las tendencias hacia la alimentación saludable, a verse y sentirse bien así como a la búsqueda de mayor practicidad en el uso de productos para el hogar. Para las conservadoras deben ofrecer productos en envase familiar a precios económicos. Para las mujeres modernas el enfoque debe estar en un nivel de practicidad que le facilite la vida para dedicarle mayor tiempo al cuidado personal así como para emplear el tiempo libre con quienes más quiere. Para los resignados es necesario llegar con productos económicos. Para los progresistas es mejor

hacerlo a través de un sistema ganar-ganar en el que sean involucrados para que a través de ellos los productos lleguen a más personas, como son los bodegueros.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Este capítulo presenta el análisis interno de la compañía, con el fin de diseñar estrategias que potencialicen las fortalezas y mitiguen las debilidades de Alicorp. D'Alessio (2013) señaló que lo más importante para una organización era identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Además precisó que construir ventajas competitivas ayudaba a diseñar estrategias que servían para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas así como para diseñar estrategias que usen plenamente dichas fortalezas.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La matriz de evaluación de factores internos AMOFHIT se pueden evaluar las fortalezas y debilidades dentro del ciclo operativo de la industria del consumo masivo, tales como: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2013). Además, se analizará el rol de todos los grupos de interés vinculados a la industria, dado que el futuro de ésta dependerá también de la interacción y desarrollo de dichos grupos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales (D'Alessio, 2013). Respecto a la industria del consumo masivo existe un ente técnico normativo que es la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), el cual es responsable de regular el registro sanitario y controlar el proceso de producción de los alimentos que se comercializan en el Perú. Gracias a esta

institución se protege la salud de los diferentes grupos de interés relacionados al sector como son los consumidores, colaboradores, accionistas y empleados.

Así también se cuenta con la APECOM, cuyo objetivo es promover las buenas prácticas comerciales a lo largo de la cadena de abastecimiento en beneficio de los consumidores. Esta institución representa a las empresas proveedoras de productos de consumo masivo y trabaja para promover el ejercicio de buenas prácticas comerciales así como facilita el comercio entre los proveedores y los canales de distribución.

MRE (2015) expresó que a nivel de competidores, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) promueve una cultura de leal competencia y protege todas las formas de propiedad intelectual, tales como signos distintivos, derechos de autor y patentes, entre otros. También precisó que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) era la institución encargada de diseñar, articular y ejecutar las políticas o programas de generación y mejora de empleo tanto digno como productivo a través de la promoción de oportunidades así como de capacidades para la inserción laboral; además de encargarse del fomento de un sistema democrático de relaciones laborales mediante la concertación laboral, la vigilancia del cumplimiento de la normatividad, prevención así como solución de conflictos, y mejora de las condiciones de trabajo.

A inicios de mayo del 2015 se anunció la llegada de Alfredo Pérez Gubbins a la Gerencia General, quien asumió las funciones de gerente general de Alicorp en octubre 2015. Con este cambio se espera que la confianza de los *stakeholders* se renueve solucionando los problemas de deuda y de bajo rendimiento producidos en el 2014. La estructura de la alta gerencia de Alicorp se encuentra conformada por siete personas, los cuales cuentan con estudios de especialización o postgrado en diversas universidades nacionales y del extranjero.

La estructura gerencial que posee la compañía le ha permitido liderar en la mayoría de categorías de producto donde opera. En la Tabla 20 se brindan mayores detalles.

Tabla 20

Responsables de Áreas en Alicorp

Nombre	Cargo
Paolo Sacchi	Gerente General
Diego Rosado Gómez de la Torre	Vicepresidente de Finanzas, Administración y Sistemas Corporativos
Jaime Eduardo Butrich Velayos	Vicepresidente de <i>Supply Chain</i> Corporativo
Hugo Carrillo Goyoneche	Vicepresidente de Negocio de Productos Industriales
Patricio David Jaramillo Saá	Vicepresidente de Negocio de Consumo Masivo Perú
Salvador Renato Falbo	Vicepresidente de Consumo Masivo Internacional
Paola Ruchman Lazo	Vicepresidente de Recursos Humanos Corporativo

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2014”, por Alicorp, 2015. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/040315_Memoria_Anual_2014.pdf

Finalmente, Alicorp aplica prácticas de responsabilidad social que protegen el medio ambiente reduciendo el impacto ambiental y promueve el uso eficiente de recursos, promueve hábitos saludables en la sociedad y fomenta el desarrollo económico fortaleciendo las capacidades de sus diferentes *stakeholders* para incorporarlos a su cadena de valor.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Comercio (2015) indicó que Alicorp había generado ventas en el 2014 por 1,727 miles de TM, mostrando un crecimiento de 5.6% respecto al 2013, un rendimiento menor a lo esperado considerando que entre los períodos 2012 y 2013 creció en 25.4%, lo cual se debe básicamente a las ventas generadas por las empresas adquiridas en dicho periodo.

En la línea de nutrición animal, cedieron el 100% de sus activos a favor de VitaPro, subsidiaria creada recientemente para darle mayor enfoque a un asunto que representa el 20% de los negocios del grupo y que está creciendo fuertemente en los últimos años. Hace poco se inició la ampliación de la planta de procesamiento de alimento para camarones en Ecuador con la que se busca duplicar su capacidad. Asimismo la nutrición animal mostró un

incremento de 35.7% entre el 2012 y el 2013. Además el rendimiento mostrado se debe en parte con la adquisición de Salmofood y la inauguración de una nueva planta de procesamiento de alimentos para camarón en Ecuador.

En la línea de consumo masivo la empresa mantuvo la mayor participación con 56.7% a diciembre 2014, aunque a diciembre del 2013 poseía el 59.7%. En la línea de productos industriales redujo su participación de 29.8% a 25.2% entre el 2012 y el 2013, pero en el 2014 incrementó la capacidad de la planta de procesamiento de aceite de soya, realizó un proceso de automatización en la planta de jabones e instaló una nueva línea de producción de margarinas.

Respecto a sus ventas internacionales, incluyendo las exportaciones realizadas desde Perú y Argentina, cabe indicar que éstas representaron el 38.8% de los ingresos en el 2014, superior al resultado obtenido en años anteriores, ya que en el 2013 este rubro logró un 35.9% y en el 2012 un 25.7%. Para el 2017 se estima una proyección de ventas del 41%.

Los principales mercados extranjeros son: (a) Ecuador, el cual consume en mayor parte el negocio de nutrición animal con el 9.8% de los ingresos totales en el 2014;(b) Brasil, en el que vende principalmente fideos y pastas con el 8.7%; (c) Argentina, donde lidera con sus líneas de cuidado personal y del hogar así como el de pastas y galletas; y (d) Chile, que consumen productos de nutrición animal que representan el 8.5%. Cabe resaltar que de estas cuatro plazas, la de mayor riesgo soberano es la de Argentina porque existe una política de control de precios que no permite trasladar el costo al precio final, afectando fuertemente el margen operativo de dicha operación.

Alicorp mantiene una posición de liderazgo a nivel nacional bajo una constante mejora en el *mix* de productos administrando aproximadamente 120 marcas. Tiene presencia con plantas propias en países como Argentina, Ecuador, Colombia, Chile y Brasil. Además

exporta a más de 23 países con una participación del 38.8% en el 2014 y con una meta de 41% para el 2017.

Antes de analizar las cuatro P's es importante considerar que existen ciertas tendencias mundiales que guían el sector de alimentos y bebidas, bajo las cuales se deben tomar acciones que permitan implementar procesos adecuados de acuerdo con la demanda de mercado. Industria alimenticia (2015) manifestó que la tendencia clave en el presente era el paso de etiquetas "limpias" a etiquetas "claras", lo que estaba referido a la manera de mostrar la información en los envases del producto. Además expresó que las tendencias mundiales se concentraban en: (a) alimentos convenientes y fáciles, (b) *snacks* saludables, (c) grasas y carbohidratos buenos, (d) alimentos ricos en proteínas destacando el uso de fuentes alternativas de proteínas como las algas, (e) ingredientes con frutas y mejor si son exóticas, (f) alimentos congelados, (g) aumento de la calidad en la marca privada, y (h) textura.

Ahora bien, Alicorp para el desarrollo de sus productos debe estar enfocado en estas tendencias de manera que genere alto valor y se conecte con los consumidores generando lealtad mediante el desarrollo de ventajas competitivas.

En cuanto al producto, la compañía se dedica principalmente a la fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón, detergentes, salsas, refrescos, alimentos balanceados y productos para el cuidado personal y del hogar. Además clasifica sus líneas de negocio en económico, estándar y *premium* de acuerdo a la segmentación por estilos de vida de sus clientes. Asimismo mantiene una cartera de productos diversificada que le permite atender de manera efectiva a los diferentes segmentos del mercado peruano. Para las personas con un estilo de vida sofisticado viene desarrollando nuevos productos con mayor valor agregado que estén alineados a las tendencias de consumo, tales como productos saludables en el caso de la línea de alimentos o los productos especializados de línea de limpieza. Para las personas de un estilo de vida conservador

desarrolla productos de uso familiar en envases más grandes a precios económicos. En la Figura 22 se muestran mayores detalles al respecto.

Clasificación de Productos					
	Aceites Domésticos	Pastas	Harinas ¹	Cuidado del Hogar ²	Galletas
Premium					
Estándar					
Económico					

Fuente: IPSOS Apoyo
¹ Incluye Harinas Industriales y Harinas domésticas
² Incluye detergentes y jabón de lavar

Figura 22. Clasificación de productos.

Tomado de “Presentación Corporativa”, por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

Básicamente lo que caracteriza a los productos de la compañía es la calidad alcanzada mediante el uso de tecnologías de última generación que son producidos en serie para alcanzar economías de escala que permitan mantener liderazgo en costos. Además, todos los productos son entregados a través de sus canales de distribución como son el canal tradicional, el canal moderno y el canal minorista.

Por su parte, el nivel histórico de ventas totales de Alicorp muestra una tendencia creciente en las tres líneas de negocio que opera, siendo la de mayor crecimiento la de nutrición animal que eleva su participación en ventas totales de un 6% en el 2007 a 17% en el 2014. En la Figura 23 se amplían sobre dicho asunto.

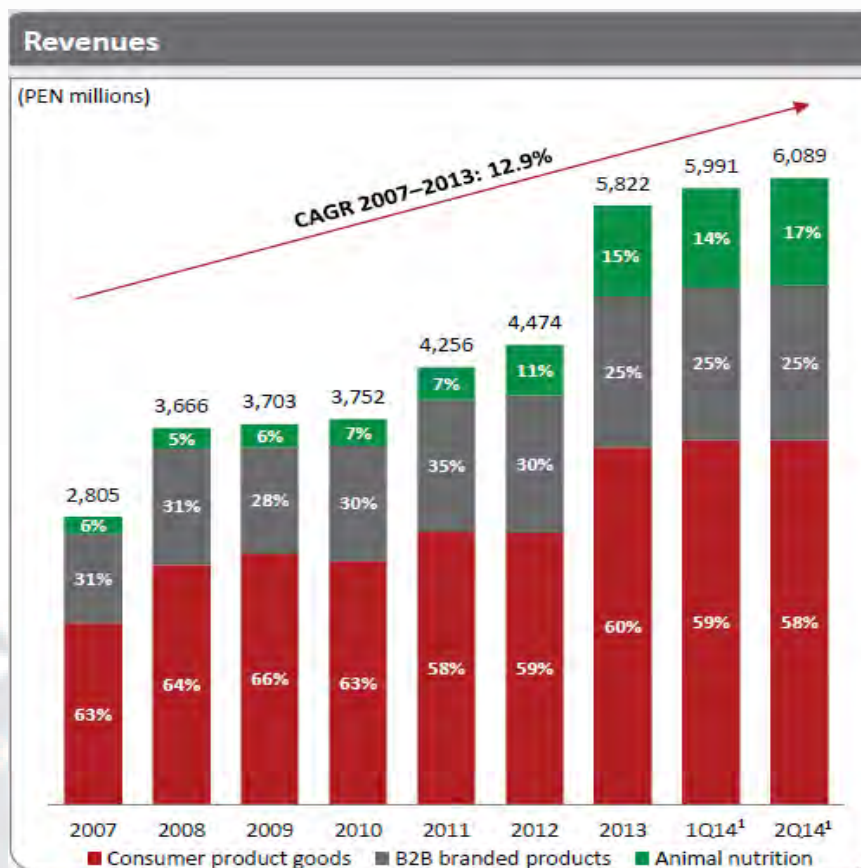


Figura 23. Ventas totales.

Tomado de “Presentación Corporativa”, por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

En cuanto al precio, la compañía sigue una estrategia de liderazgo en costos a fin de entregar productos de alta calidad con la mejor relación costo-beneficio del mercado. Sus productos no son exclusivos ya que pueden ser adquiridos a través de los diferentes canales de consumo masivo, sin embargo manejan una diferenciación de gamas en donde a mayor valor agregado se incrementa el precio. Dentro de cada rango de precios ofrece productos muy competitivos, motivo por el cual mantiene liderazgo en la mayoría de categoría en las que opera. Al comercializar productos de primera necesidad resulta muy difícil trasladar costos adicionales que puedan surgir a través de un incremento de precios debido a que la alta competitividad existente entre los fabricantes.

En cuanto a la promoción, al tener un negocio de consumo masivo, sus clientes son todo el mercado, el cual debe segmentarse de manera efectiva conociendo los estilos de vida

y por ende, las necesidades particulares con el fin de desarrollar productos eficaces para cada tipo de cliente. Para ello utiliza mensajes publicitarios que puedan alcanzar a distintos públicos. Por ejemplo, para mujeres con estilo de vida moderno publicitan la imagen de una mujer que puede acceder a productos de fácil preparación sin descuidar el tiempo que le dedica a su cuidado personal. Otro ejemplo, es la variedad de cereales para diferentes tipos de clientes, como Ángel Fibra, para personas sofisticadas que cuiden su alimentación, o como Pepe Almohada y Tito Almohada, para el consumo familiar y en especial de los pequeños del hogar. El dominio de mercado de Alicorp abarca todos los niveles socioeconómicos en la mayoría de sus categorías de producto. En la Figura 24 se amplían detalles.

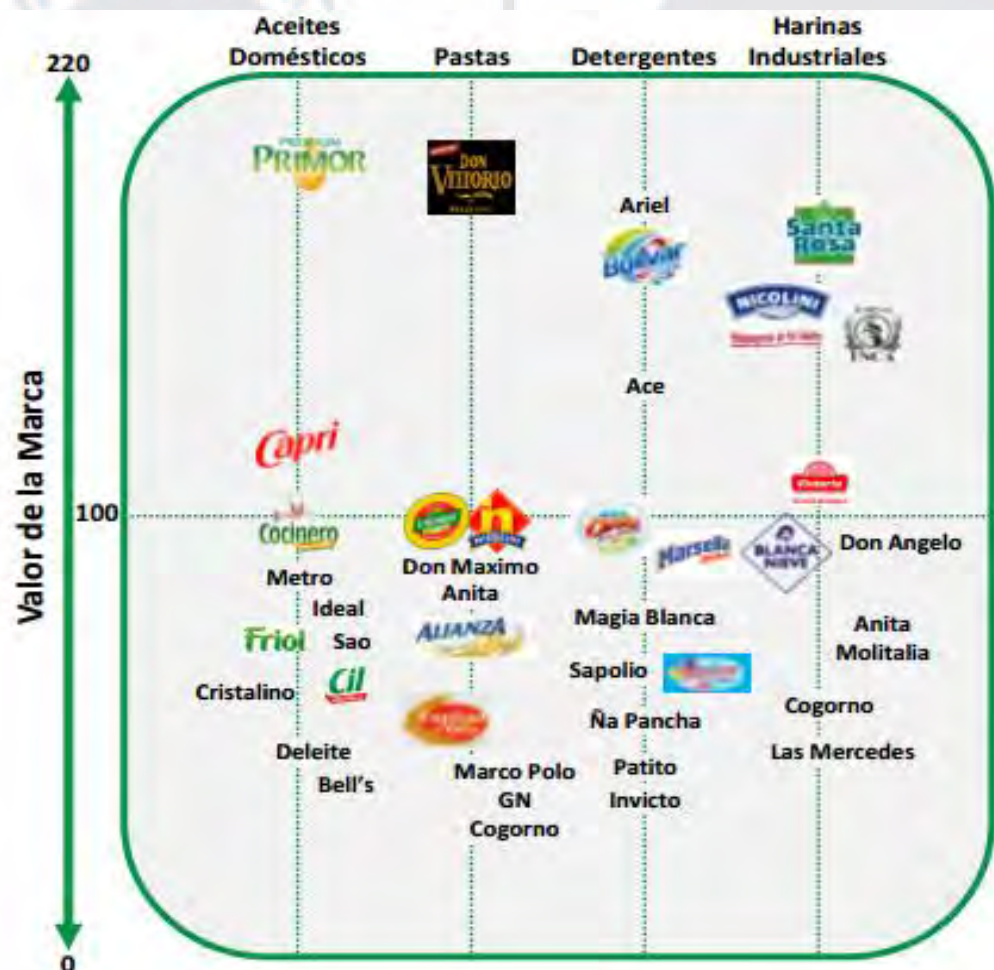


Figura 24. Dominio del mercado a lo largo de todos los niveles socioeconómicos. Tomado de "Presentación Corporativa", por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

En cuanto a la plaza o distribución, Alicorp tiene cobertura nacional, con 27 distribuidores exclusivos, 25 oficinas de ventas, 24 plantas industriales, operaciones logísticas en cuatro de los puertos más importantes, 12 almacenes y apoyo en mayoristas y supermercados. En la Figura 25 se ofrecen mayores precisiones.



Figura 25. Extensiva plataforma de distribución en Perú. Tomado de “Presentación Corporativa”, por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

Respecto al modelo de distribución, se comercializa teniendo como *stakeholders* a distribuidores exclusivos, no exclusivos y mayoristas, los cuales fortalecen el alcance de la red de distribución y alcance geográfico. Por otro lado, Alicorp complementa su presencia en supermercados, plaza obligatoria para la exhibición y comercialización de sus líneas. Su poderosa red de distribución es un factor clave de éxito, la cual debe ser educada y fidelizada

de manera permanente a fin de elevar la productividad del canal tradicional para incrementar las ventas y mantener la ventaja competitiva. En la Figura 26 se amplía sobre este asunto.

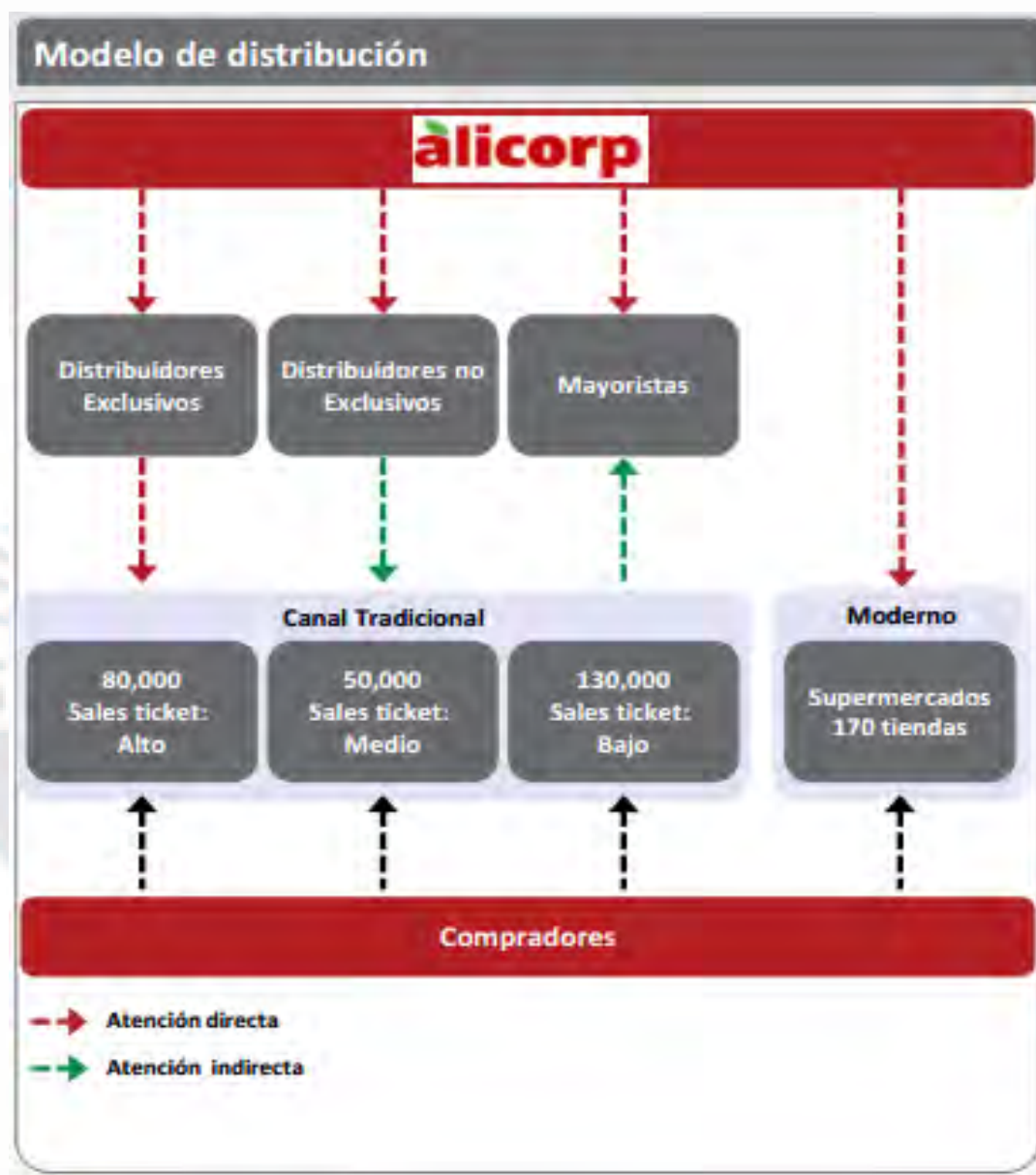


Figura 26. Modelo de distribución.

Tomado de "Presentación Corporativa", por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

Por último, las ventas del canal tradicional se distribuyen teniendo como principales actores a los mayoristas y al B2B, los cuales representan el 46% y 25% respectivamente, lo que es necesario mantener para sostener y desarrollar el liderazgo que se ha obtenido durante estos años. En la Figura 27 se brindan mayores especificaciones al respecto.

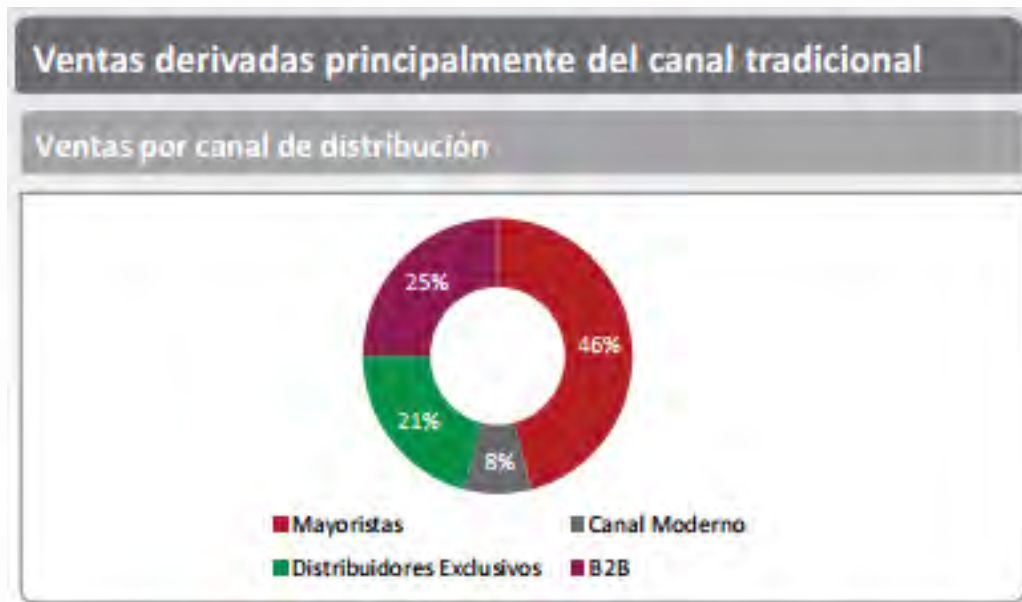


Figura 27. Ventas derivadas del canal tradicional.

Tomado de “Presentación Corporativa”, por Alicorp, 2013. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El crecimiento de la compañía y su posición de liderazgo en la mayoría de categorías donde compite están respaldados por tres factores clave: (a) una poderosa red de distribución, (b) un liderazgo permanente de sus marcas, y (c) una diversificación de sus productos mediante el desarrollo de nuevos productos con mayor valor agregado. Actualmente tiene presencia en diferentes países con operaciones propias en Argentina, Ecuador, Colombia, Chile y Brasil. Cuenta con oficinas en Centro América y exportar a más de 23 países en donde viene creciendo de manera sostenible el nivel de ventas.

Al tener procesos administrativos compartidos entre sus líneas de negocio resulta difícil que se brinde una respuesta rápida ya que involucra a varias operaciones. Otro factor importante en el proceso de abastecimiento de insumos es que la mayor parte de sus compras de soya y trigo, que son los insumos principales de su producción alimentaria, son importados, llegando a representar aproximadamente el 60% del costo de ventas, lo cual ha afectado los márgenes operativos debido a la volatilidad de precios por la variabilidad del tipo de cambio.

Alicorp cuenta con establecimientos anexos que forman parte de su red de abastecimiento en todas las provincias del territorio peruano. Estas se encuentran distribuidas de acuerdo al potencial de demanda de cada zona (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015). En la Tabla 21 se ofrecen mayores detalles.

Tabla 21

Establecimientos Anexos

	Lima	Provincias
S. Productiva	19	9
L. Comercial	2	15
Sucursal	10	56
Casa Matriz	1	0
Agencia	1	0
Depósitos	44	36
Of. Adm.	1	2

Nota. Tomado de “Establecimientos anexos”, por SUNAT, 2015. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmreconsruc/jcrS00Alias>

Finalmente, se puede decir que por el sistema de distribución de la compañía, el canal de distribución se convierte en una poderosa fortaleza porque facilita tener presencia dentro del mercado y permite estar más cerca de los consumidores. En la actualidad el canal de distribución en el Perú es uno de los más amplios dentro del mercado y dicha fortaleza debe replicarse en aquellos lugares donde también la firma tiene presencia, tales como Ecuador Colombia, Brasil y Argentina.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El objetivo principal de la compañía es reducir el alto nivel de apalancamiento del corto plazo y reducir el ratio deuda financiera/EBITDA para que retorne a un nivel normal que oscila entre 2.0 y 2.5 como meta en los próximos dos años. Alicorp (2015) precisó que al cierre del segundo trimestre del 2015, el ratio deuda/EBITDA se encontraba en 4.75x, habiéndose incrementado en 1.51x y 1.11x comparado contra el resultado al cierre del segundo trimestre y cuarto trimestre del 2014 respectivamente, lo cual se debió a la reducción

de EBITDA en S/. 263 y S/. 272 millones en cada período materia de análisis. Además precisó que el nivel de endeudamiento al cierre del segundo semestre del 2015 se redujo en S/. 132 y S/. 461 millones comparado contra el mismo valor al cierre del segundo y cuarto trimestre de 2014. Asimismo explicó que durante el segundo trimestre del 2015, se concretaron financiamientos de mediano plazo por S/. 316 millones a 3.5 años para refinanciar deuda de corto plazo y reducir el riesgo cambiario.

Dentro de su plan de inversiones al cierre del cuarto trimestre del 2015, la empresa ha invertido en: (a) incrementar la capacidad de la planta de procesamiento de aceite de palma, (b) desarrollar una nueva línea de producción de pastas, (c) construir una nueva línea de galletas, y (d) la ampliar la planta de detergentes del Callao.

Al cierre del segundo trimestre del 2015, la compañía incrementó el nivel de ventas principalmente por los mayores volúmenes en Perú y Argentina. En la actualidad las ventas en el extranjero representan el 38.8% de sus ventas totales.

Apoyo & Asociados Internacionales (2015) indicó que a diciembre del 2014 la empresa contaba con una deuda financiera de S/. 2,756.5 millones, superior en un 34.6% respecto al resultado del año anterior, el cual se debe en parte a la compra de Global Alimentos por US\$ 107,7 millones y por las obligaciones contraídas en las operaciones de derivados principalmente. Además expresó que el incremento en el nivel de la deuda financiera era de mayor proporción al incremento en la generación del ritmo esperado desde diciembre 2012. También aseveró que en diciembre del 2014 se realizó en el mercado local una emisión de bonos corporativos por S/. 116.1 millones como parte del Tercer Programa de Bonos Corporativos, a una tasa de 4.96% a tres años, cuyos fondos fueron destinados a refinanciar la deuda a corto plazo. Asimismo señaló que en enero del 2015, se realizó la colocación de la serie A de la Segunda Emisión dentro del mismo programa por S/. 500 millones a 15 años, con 10 de gracia, bajo una tasa de 7% anual. Adicionalmente manifestó

que a diciembre del 2014 la deuda financiera de encontraba compuesta principalmente por:

(a) bonos corporativos emitidos internacionalmente por US\$ 450 millones, (b) bonos locales por S/. 116 millones, (c) préstamos bancarios por S/. 1,078 millones, (d) financiamiento de capital de trabajo por S/. 168 millones, y (e) otros por S/. 62 millones que incluyen financiamiento de prima de *call spread* y operaciones de arrendamiento financiero.

Igualmente sostuvo que en el primer trimestre del 2015 se lanzó una oferta pública de bonos internacionales por US\$ 89,159 millones, los cuales fueron emitidos en marzo del 2013 bajo la regla 144A y la Regulación S de EEUU a un plazo de diez años y a una tasa de 3.875% anual. Bajo las circunstancias detalladas, otorgó una clasificación de riesgo (IDR) de 'BBB' a Alicorp y a los instrumentos emitidos.

Cabe indicar que el tipo de cambio en los últimos años ha generado un incremento de la deuda en dólares producto del sobreendeudamiento en dicha moneda. A diciembre 2014 la deuda en dólares representa el 26% del financiamiento luego de considerar los *swaps*, mientras que se mantenía un 11% de deuda en pesos argentinos, 6% en reales y 57% en nuevos soles. De esta manera, Alicorp ha diversificado el riesgo por tipo de cambio, lo cual contribuye también con las emisiones de bonos en nuevos soles. Debido a que el riesgo de tipo cambiario es permanente ante una mayor necesidad de financiamiento en el costo de materias primas, la empresa debe plantearlos siguientes objetivos: (a) cumplir con su objetivo de reducir su apalancamiento financiero, (b) mantener controlados sus compromisos de corto plazo, y (c) fortalecer la generación de EBITDA mediante la generación de flujos asociados a las inversiones realizadas. Por ello existe el compromiso de la empresa de enfocarse en consolidar los negocios recientemente adquiridos para disminuir su nivel de endeudamiento y alcanzar el nivel propuesto de entre 2.0 y 2.5 al cierre del 2016. Así también, el monto de amortización para el 2015 de la deuda de largo plazo asciende a S/. 933.7 millones, el cual es

alto respecto a la generación de ingresos, y que fue reestructurado con la emisión local de bonos que se hiciera por S/. 500 millones.

El CAPEX en el segundo trimestre del 2014 implicaron tanto adquisiciones como propiedades, planta y equipo, representando S/. 382 millones y S/. 81 millones respectivamente, las cuales se redujeron en los trimestres posteriores. En la Figura 28 se efectúan mayores precisiones sobre el tema.

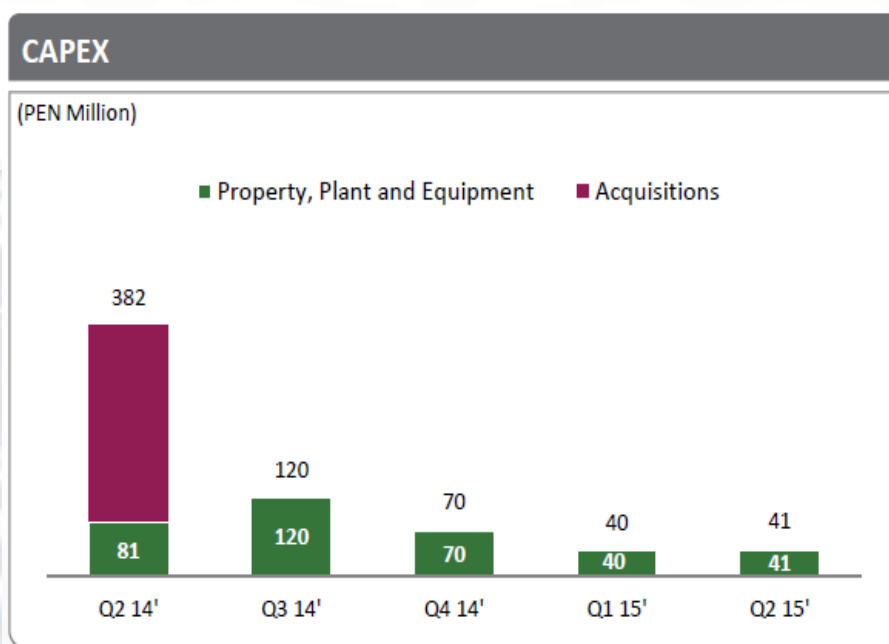


Figura 28. Evolución CAPEX.

Tomado de “Conference Call. Second Quarter 2015. Financial Results”, por Alicorp, 2015.

Recuperado de

http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/eff/2Q15_ConferenceCallENG.pdf

Alicorp en sus estados financieros auditados correspondiente al 2014, informó que han realizado la revisión de sus resultados y posición financiera del 2013, en aplicación de la NIC 8 sobre Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores. Bajo esta norma se registraron modificaciones a las cifras presentadas hasta por la suma de S/. 167 millones en sus partidas de balance y S/. 50 millones en sus partidas de resultados integrales. Las reclasificaciones a los saldos de la compañía y sus subsidiarias corresponden principalmente a temas como: (a) presentación de los depósitos en garantía otorgados por las

operaciones de derivados de *commodities*, (b) la prima del *call spread* en el rubro de “Obligaciones financieras y otros pasivos financieros”, (c) el gasto devengado de la prima del *call spread*, (d) los resultados en derivados financieros al rubro “Gastos financieros”, y (e) las reasignaciones por revisiones de intangibles y plusvalía de las compras realizadas.

Ahora bien, en el segundo trimestre del 2014 los días para el capital de trabajo fueron de aproximadamente 83 para inventario, 43 para cuentas comerciales y 60 para cuentas por pagar, mientras que para el segundo trimestre del 2015 los días para el capital de trabajo fueron de aproximadamente 83 para inventario, 47 para cuentas comerciales y 79 para cuentas por pagar. En la Figura 29 se ofrecen mayores precisiones.

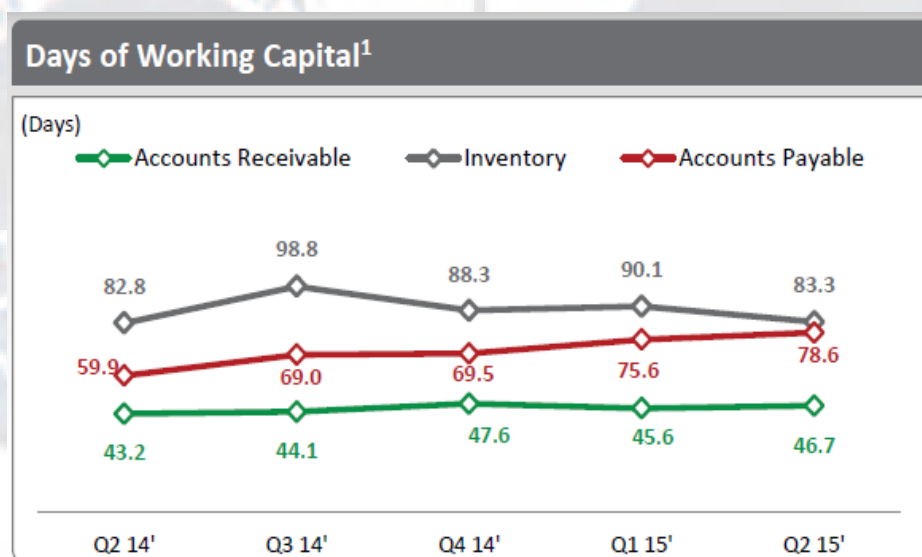


Figura 29. Evolución del capital de trabajo en días.

Tomado de “Conference Call. Second Quarter 2015. Financial Results”, por Alicorp, 2015. Recuperado de

http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/eeff/2Q15_ConferenceCallENG.pdf

De igual manera, cabe precisar que la deuda bruta/EBITDA fue de 3.15 veces en el segundo trimestre del 2014 y de 2.63 veces en el primer trimestre del 2014, mientras que en el 2013 fue de 2.47 veces y en el 2012 fue de 1.49 veces, lo cual evidencia una tendencia creciente en los últimos años. En la Figura 30 se amplía.

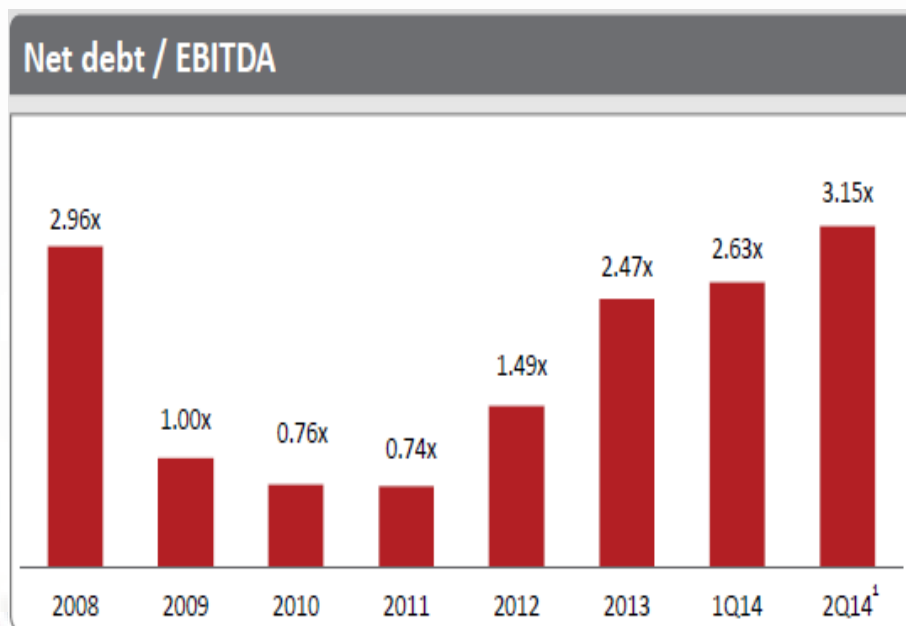


Figura 30. Evolución EBITDA.

Tomado de "Corporate Presentation", por Alicorp, 2014. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/08092014_Alicorp_Corporate_Presentation_2Q14.pdf

En lo referido a la situación económica, Alicorp muestra un crecimiento importante en su nivel de ventas, mostrando un crecimiento del 2012 al 2013, equivalente al 29.41% con respecto a las ventas del 2012, y un incremento del 2013 al 2014, equivalente al 8.40% con relación a las ventas del 2013. Asimismo, la empresa muestra márgenes brutos y operativos equivalentes al 27% y 10% respectivamente, con excepción del 2014, donde la empresa reconoció pérdidas en resultados de operaciones con derivados equivalente a S/. 207 millones; lo cual redujo el margen operativo a 5.66%, el nivel más bajo de los últimos cuatro años y por esta situación la empresa redujo su nivel de utilidades de S/. 315 millones promedio anual a no más de S/. 12 millones en el 2014.

Con respecto al monto de utilidad por acción, este indicador fue de S/. 0.0079 para el segundo trimestre del 2014, lo cual reflejó un crecimiento con relación al primer trimestre del mismo año, ya que en dicho lapso alcanzó un valor de S/.0.066. En la Figura 31 se aprecian mayores detalles.

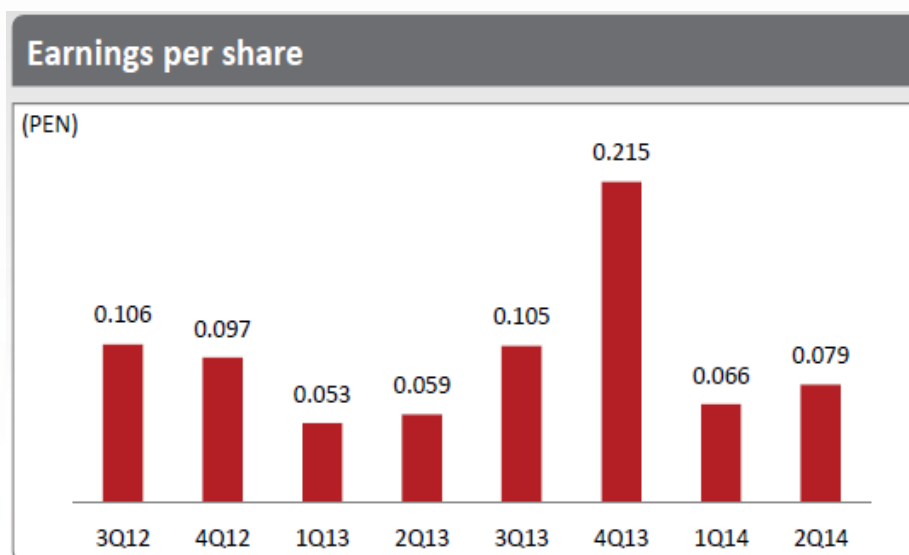


Figura 31. Evolución del precio por acción.

Tomado de “Corporate Presentation”, por Alicorp, 2014. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/08092014_Alicorp_Corporate_Presentation_2Q14.pdf

En cuanto a lo referido al ROIC y el ROE, para el segundo trimestre del 2014 se alcanzaron valores de 13.2% y 17.5% respectivamente, lo cual no difiere en gran medida con las cifras alcanzadas para los mismos indicadores en el 2012, cuando se obtuvieron cifras de 13.4% y 17.2% respectivamente. En la Figura 32 se brindan más precisiones.

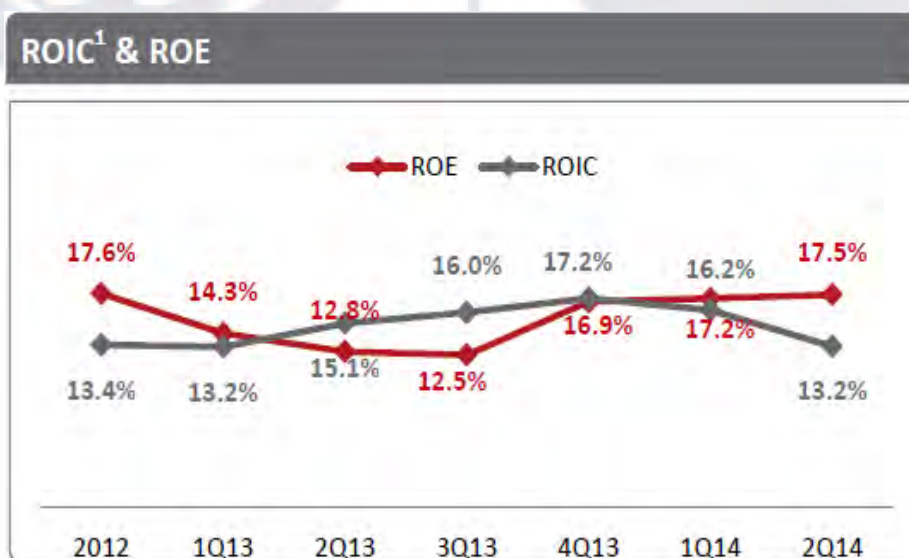


Figura 32. ROE y ROIC.

Tomado de “Corporate Presentation”, por Alicorp, 2014. Recuperado de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/08092014_Alicorp_Corporate_Presentation_2Q14.pdf

El estado de flujo de efectivo del 2014 y 2013, revela que a pesar de haber experimentado un bajo nivel de crecimiento en ventas, se ha generado caja por actividades operativas por S/.389 millones, lo cual es S/. 104 millones más que el 2013, y esto se debe al incremento en la recaudación por ventas de productos y otros. Asimismo los flujos por actividades de inversión para compra de subsidiarias pasó de S/. 589 millones a S/. 300 millones y para la compra de maquinarias cambió de S/. 368 millones a S/. 335 millones al cierre del 2013 y 2014 respectivamente. Esta situación muestra un proceso de austeridad en el proceso de gestión de fondos y cuidado del patrimonio de los accionistas por el bajo nivel de ganancias, aunque la junta general de accionistas lograron cobrar dividendos equivalentes a S/. 104 millones en el 2014 y 2013 respectivamente.

Cabe señalar que en los estados financieros de Alicorp, se viene generando un crecimiento en las ventas, lo cual se debe a la diversidad de productos que maneja en la actualidad y por ello las proyecciones son favorables, sin embargo la empresa también debe orientarse a conseguir un mayor perfeccionamiento en su cartera de inversiones, su manejo de derivados y sus coberturas por tipo de cambio, siendo estas últimas las que han golpeado más desfavorablemente a los resultados del 2014, llevando las utilidades a sus niveles más bajos en los últimos años. Se puede entender entonces que los resultados de la compañía no han sido alentadores, sin embargo para buscar crecer en el mercado, desarrollar la demanda e incrementar el consumo per cápita, se debe tener bajo control los niveles de endeudamiento y efectuar inversiones mejor estructuradas para generar sostenibilidad en el proceso de crecimiento.

Por último, es importante que la empresa retome niveles de confianza que se vean expresados bajo las opiniones alentadoras de las clasificadoras de riesgo, que en la actualidad solicitan que Alicorp reduzca sus niveles de endeudamiento a estándares conservadores, lo

cual lleva a que los líderes de la empresa deban esforzarse en mayor medida para cristalizar la visión plasmada en el plan estratégico.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La tasa de desempleo volvió a alcanzar mínimos históricos, lo cual se ha visto afectado en forma significativa por la pérdida de dinamismo económico, y de mantenerse esta situación se profundizaría las brechas de trabajo decente e informalidad. Sin embargo, existe una tendencia de reducción constante en el desempleo, aunque ésta viene evidenciando una paralización paulatina (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2013). En la Tabla 22 se otorgan mayores precisiones sobre el tema.

Tabla 22

América Latina y el Caribe: Desempleo Urbano, 2008 - 2013 (Tasas Anuales Medias)

América Latina	2008	2009	2010	2011	2012	2012 Promedio II trimestre	2013
Argentina	7,9	8,7	7,7	7,2	7,2	7,3	7,3
Bolivia	6,7	7,9	6,5				
Brasil	7,9	8,1	6,7	6,0	5,5	5,7	5,6
Chile	7,8	9,7	8,2	7,1	6,5	6,6	6,0
Colombia	11,5	13,0	12,4	11,5	11,2	11,5	11,1
Costa Rica	4,8	8,5	7,1	7,7	7,8	7,8	8,2
Cuba	1,6	1,7	2,5	3,2			
Ecuador	6,9	8,5	7,6	6,0	4,9	4,9	4,7
El Salvador	5,5	7,1	6,8	6,6	6,2		
Guatemala			4,8	3,1	4,0	4,0	3,9
Honduras	3,9	4,9	6,4	6,8	5,6	5,6	6,0
México	4,9	6,6	6,4	6,0	5,9	5,9	5,9
Nicaragua	8,0	10,5	9,8				
Panamá	6,5	7,9	7,7	5,4	4,8	4,8	4,7
Paraguay	7,4	8,2	7,2	7,1	8,1	8,1	8,0
Perú	8,4	8,4	7,9	7,8	6,8	7,2	6,0
Rep. Dominicana	4,7	5,3	5,0	5,8	6,5	5,9	7,0
Uruguay	8,3	8,2	7,5	6,6	6,7	6,8	6,9
Venezuela	7,3	7,9	8,7	8,3	8,1	8,5	8,0

Nota. Tomado de "Panorama Laboral 2013. América Latina y el Caribe", por OIT, 2013. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf

Las empresas en el mercado latinoamericano consideran el capital humano como una fortaleza dentro de las organizaciones, pero éstas se encuentran limitadas por la falta de mano de obra calificada. En cuanto al costo de la mano de obra se puede destacar que el Perú cuenta con el segundo salario mínimo más bajo de Latinoamérica, que representa US\$ 238, encontrándose en primer lugar con el salario mínimo más alto junto con Argentina, que significan US\$ 433 dólares.

El área de Recursos Humanos de Alicorp está orientada al fortalecimiento del desempeño y la mejora de condiciones tanto de salud como de protección de los trabajadores. Para ello pone en práctica programas de gestión de desempeño y desarrollo directivo. Dichas actividades se encuentran subdivididas en: (a) proceso de planificación, (b) *coaching*, y (c) evaluación de resultados. Además se realiza seguimiento constante al clima laboral dentro de la organización, lo cual permite tener bajo control el resultado de la gestión realizada por cada uno de los miembros de la organización y monitorear el nivel de compromiso que tienen los trabajadores hacia la firma.

Finalmente, al cierre del 2014 y 2013, Alicorp contaba con una masa laboral que ascendía a 3,301 y 3,231 empleados respectivamente, mientras que el costo del total de empleados era de S/.263 mil y S/. 271 mil, lo cual representaba un 5% del costo de venta.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Alicorp cuenta con SAP, que permite manejar la información de la empresa de manera integrada, sincronizada y actualizada. Cabe precisar que actualmente la firma posee los módulos de logística, finanzas, ventas, recursos humanos y auditoría. Además la administración de este recurso informático se encuentra bajo la responsabilidad del área de sistemas del grupo Romero. También la empresa tiene un portal de extranet para proveedores con la finalidad de registrar pedidos e ingreso de facturas.

Por último, la compañía ha desarrollado procesos de integración con proveedores y clientes a nivel de sistemas de información, lo cual permite brindar acceso inmediato a órdenes de compra para agilizar el flujo de operaciones y visualizar movimientos de inventario, lo cual ayuda a prevenir quiebres de inventario tanto en proveedores como en clientes o a detectar acumulaciones de inventario, facilitándose con ello la reformulación del plan de suministro.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

D'Alessio (2013) señaló que el área de investigación y desarrollo orienta los esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, las cuales son características que se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva para las organizaciones que logran mantenerlas.

Alicorp está adoptando nuevas tecnologías para ganar competitividad a nivel global y prueba de ello es la adquisición de una planta en Brasil y la compra de Global Alimentos, empresa que produce y comercializa la línea de cereales listos para consumir bajo la marca Ángel, que lidera su rubro con el 80% de participación de mercado. En el 2015 ha relanzado la marca Sayón, la cual tiene hoy en día 4% de *market share*, iniciando por la producción y venta de caramelos para luego ampliar su gama de productos a chupetes, chocolates y panetones. El objetivo es fortalecer sus megamarcas para que funcionen como “paraguas” que garantice la calidad de los productos que representan. También en el 2015 se ha buscado el fortalecimiento de las marcas Casino y Margarita como parte de su plan de penetración de mercado.

Finalmente, vale indicar que Alicorp cuenta con un área de investigación y desarrollo que investiga qué productos se adecúan a las tendencias de mercado, como ha ocurrido en el caso del desarrollo de productos saludables, o en el caso del empleo de etiquetas claras y diversificadas para penetrar mejor en el mercado cubriendo así todos los nichos que sean

posibles. Además posee un área de desarrollo propio que elabora nuevos productos y lidera los proyectos de implementación tecnológica, lo cual le ha permitido en líneas generales responder de mejor forma a los requerimientos de los consumidores.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz MEFI ha permitido evaluar tanto las fortalezas como las amenazas, y Alicorp muestra una ponderación de 2.66, donde se destaca el liderazgo que tiene dentro del mercado así como la gran diversidad de productos que proporciona a la canasta familiar, permitiéndole constituirse como una organización sólida. Cabe destacar que las fortalezas y debilidades son factores que deben ser trabajados constantemente para que la compañía pueda enfrentar el comportamiento y nuevas estrategias que implementen sus *stakeholders*.

Entre las principales fortalezas detectadas se encuentra el liderazgo que tiene la empresa tanto en el Perú como el extranjero, habiéndose desarrollado para conseguir ello plantas de fabricación de nutrición animal en Ecuador, por ejemplo, lo cual ayudará al grupo empresarial a fin de optimizar sus costos en los mercados en los cuales tiene mayor presencia. Otra fortaleza de igual valor en ponderación es el alto desempeño en participación de mercado en los países donde inicia operación, debido a que el grupo empresarial se ha desplegado en varios países de Sudamérica generando liderazgo en su sector, lo que permite a la firma tener una mayor probabilidad de éxito en caso decidiera su ingreso a nuevos países.

Por último, entre las debilidades destaca el nivel de endeudamiento financiero que ha tenido la empresa en los últimos años, afectando su nivel de rentabilidad a pesar de tener incremento de ventas progresivo. De igual manera, las pérdidas generadas en el 2014 se deben a operaciones con derivados producto de la utilización inadecuada de instrumentos financieros. Cabe recordar que dentro las amenazas se destacó el alto nivel de endeudamiento financiero y una exposición importante al riesgo cambiario, por lo que es importante que la gerencia tome acción inmediata para revertir dicha situación y para ello debe atender sus

obligaciones financieras de corto plazo así como generar confianza entre los organismos de control para acceder a instrumentos financieros que le permitan apalancar su alto nivel de endeudamiento con instrumentos de largo plazo. En la Tabla 23 se presentan mayores detalles.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de Alicorp

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Liderazgo en la producción y comercialización de sus líneas de negocio en Perú	0.15	3	0.45
2. Alto desempeño en participación de mercado en los países donde inicia operación.	0.15	3	0.45
3. Portafolio de productos de alta calidad con marcas altamente reconocidas y gran participación de mercado en el Perú y Sudamérica.	0.10	3	0.30
4. Extensa red de distribución a nivel nacional (Perú)	0.10	3	0.30
5. Portafolio de productos segmentado en todos los N.S.E.	0.10	3	0.30
6. Flujo de efectivo y rentabilidad por el nivel de ventas en crecimiento	0.09	3	0.27
7. Estructura de capital diversificada	0.06	3	0.18
Subtotal	0.75		2.25
Debilidades			
1. Alto nivel de endeudamiento financiero.	0.10	2	0.20
2. Manejo financiero deficiente	0.07	1	0.07
3. Imposibilidad de trasladar los costos a los precios finales	0.06	2	0.12
4. Estructura operativa burocrática del área de sistemas	0.02	1	0.02
Subtotal	0.25		0.41
Total	1.00		2.66

Nota. Valor: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Es importante que Alicorp mantenga altos estándares de calidad con certificaciones de productos que sean reconocidas a nivel mundial, y para ello cuenta con una estructura tanto administrativa como gerencial que debe estar vigilante frente a los constantes desafíos que se presentan en el mercado. Vale destacar que la empresa pasa por un proceso de cambio que

debe tener como finalidad conseguir fortalecer la posición financiera de la organización, incrementar el nivel de ganancias y mejorar la imagen institucional dentro del sistema financiero debido a la baja calificación que posee por el momento.

El mercado hoy sigue acompañando a la compañía, ello se puede constatar con el mayor nivel de ventas presentado en los últimos años, lo cual se debe principalmente al número importante de marcas y productos que ofrece la firma a sus diversos clientes, tales como alimentos saludables con mayor valor agregado o productos especializados en la línea de limpieza.

La cadena de producción y aprovisionamiento se encuentra desarrollada y distribuida a lo largo del territorio nacional, contando con sedes productivas, comerciales, sucursales, depósitos y oficinas administrativas, además de poseer una valiosa presencia en Lima. Sin embargo, se debe generar confianza en los agentes económicos y fortalecer financieramente a la organización, además de mejorar los procesos internos tanto de gestión como de administración de producto para generar mayor valor para los accionistas.

Para terminar, un reto importante es reducir el alto nivel de apalancamiento que existe en la empresa, ya que actualmente tiene una deuda S/. 2,756 millones, superior en 34.6% del 2013. Además la deuda financiera/EBITDA posee un valor 4.1 veces. Esta situación genera incertidumbre en los analistas financieros sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos por Alicorp frente a sus acreedores, sin embargo ello no debe ser un impedimento para que la firma crezca a un ritmo constante y amplíe en forma intensiva la cartera de productos.

Capítulo V: Intereses de Alicorp y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Alicorp

D'Alessio (2013) mencionó que los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que tratan de ser alcanzados a cualquier costo. En la Tabla 24 se presentan los intereses de Alicorp clasificados según su nivel de intensidad o interacción.

Tabla 24

Clasificación de los Intereses de Alicorp

Nivel de intensidad	Intereses vitales
	Incremento en la rentabilidad del negocio
	Intereses importantes
	Incremento del consumo per cápita
	Reducción del nivel de endeudamiento.
	Intereses periféricos
	Incremento de nuevos canales de venta.
Interacción o relación	Incremento en el portafolio de productos con alto valor agregado.
	Intereses comunes
	Aumento de proveedores nacionales de materia prima de calidad
	Intereses opuestos
	Excesiva burocracia para la ejecución de obras y mejora de infraestructura

Nota. Adaptado de "United States national interests in a changing world", por Nuechterlein, 1973. Kentucky: The University Press of Kentucky.

Los intereses organizacionales de Alicorp están alineados con la visión planteada, bajo la cual busca aumentar su participación de mercado en el sector de consumo masivo. El interés vital que tiene hoy en día es incrementar la rentabilidad del negocio que ha sido mermada en el último año. Para ello debe recurrir a la consolidación de sus marcas desarrollando nuevos productos con mayor valor agregado aprovechando el paraguas de trabajarlos a través de mega marcas con las cuales lograría el incremento del consumo per cápita. Así también el canal comercial B2B representa una gran oportunidad para elevar el ticket promedio de venta.

En los últimos años ha incrementado su nivel de deuda financiera a través de la adquisición de propiedades, planta y equipos sumado al descalce producido por la volatilidad en el tipo de cambio que afectó fuertemente sus utilidades al utilizar instrumentos financieros que no fueron idóneos para la empresa. Controlando este endeudamiento e incrementando su nivel de penetración de mercado generarán mayor valor para los accionistas.

Respecto a sus intereses de interacción, debe buscar potenciales proveedores nacionales de materia prima para aliarlos a fin de garantizar insumos de alta calidad que le asegure abastecimiento a su cadena de suministros.

Existe un interés opuesto con la excesiva burocracia en la ejecución de obras y mejora de infraestructura a nivel nacional por parte del estado que dificulta y eleva los costos de distribución. Así también el Perú tiene un alto riesgo ante desastres naturales que afectan la seguridad de sus canales de distribución y protección de activos.

Para satisfacer estos intereses es necesario plantear objetivos de corto y largo plazo que orienten a la compañía hacia el logro de ellos. Pero también es fundamental que se cumplan ciertas variables externas como el rol del gobierno como impulsor de desarrollo de la industria. Resulta de interés primordial que la organización desarrolle su fuerza laboral a fin de potenciar la productividad de sus procesos e invierta en investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos con valor agregado y para la apertura a nuevos mercados.

También es necesario fomentar un programa de incentivos que promueva la integración con sus proveedores, bajo una política de homologación que genere mayores eficiencias a lo largo de la cadena productiva bajo los criterios de calidad y seguridad alimenticia que mejore el desempeño bajo un enfoque integral. Si bien es cierto que las compras locales se gestionan desde la planta ubicada en el Callao (Lima), la compañía promueve la descentralización de compras empoderando a las plantas ubicadas en provincias

para que seleccionen proveedores locales que cuenten con características adecuadas de calidad, precio y oportunidad.

5.2 Potencial de Alicorp

El potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos (D'Alessio, 2013). En este caso se evaluará de Alicorp los siete aspectos siguientes: (a) administración y gerencia (A), (b) *marketing* y ventas (M), (c) operaciones y logística (O), (d) finanzas y contabilidad (F), (e) recursos humanos (H), (f) sistemas de información y comunicaciones (I), y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T).

Administración y gerencia (A). La empresa tiene en el directorio a gente altamente competente, como es el caso de Alfredo Pérez Gubbins, cuya llegada en mayo del 2015 a la Gerencia General tuvo como propósito renovar la confianza frente a los resultados presentados en el 2014 y en el primer trimestre del 2015. Además Alicorp tiene un reglamento de buen gobierno corporativo, el cual establece los derechos, funciones y deberes del directorio y de los funcionarios de la compañía.

Marketing y ventas (M). El *marketing* estratégico de Alicorp tiene una buena gestión de las marcas de consumo masivo de acuerdo a la segmentación del mercado. Mantiene una cartera diversificada que le permite atender los diferentes segmentos del ámbito nacional. De igual manera, existen líneas de productos saludables para la línea de alimentos y limpieza que permiten estar relacionados con el estilo de vida del cliente.

Operaciones y logística (O). El enfoque que tiene Alicorp consiste en la constante mejora de la calidad de sus productos, la expansión de la cadena de distribución mediante el empleo de canales modernos y el perfeccionamiento de la cadena de suministros para la fabricación de sus productos. El modelo de distribución lo realiza mediante mayoristas, distribuidores exclusivos y no exclusivos. Frente a la competencia de los productos de supermercados y otros competidores ha relanzado la marca Sayon a fin de desarrollar

productos complementarios al portafolio de productos vigente. Asimismo las inversiones están orientadas a la implementación de nuevas tecnologías e investigación sobre nuevos productos que se puedan realizar de manera escalable, teniendo en cuenta la capacidad productiva y el manejo de los recursos cuidando el medio ambiente.

Finanzas y contabilidad (F). Actualmente la empresa se encuentra sobreendeudada con un ratio deuda financiera/EBITDA de 4.1 en abril del 2015, siendo el nivel normal entre 2.0 y 2.5, lo cual se espera alcanzar en los próximos dos años. Es por ello que se han tomado diversas medidas como el no reparto de dividendos para el presente año y la no adquisición de nuevas propiedades en el corto y mediano plazo, aunque reciente se efectuó adquisición de la empresa Global Alimentos y la reconstrucción de una planta industrial siniestrada en Argentina. En consecuencia, el resultado financiero ha perjudicado a la compañía en cuanto a su calificación en el mercado de valores, lo que reduce el valor del precio por acción y ello ha perjudicado a sus accionistas. A diciembre de 2014 la deuda financiera se encontraba compuesta principalmente por bonos corporativos emitidos internacionalmente, financiamiento de capital de trabajo y financiamiento *call spread*.

La empresa cuenta con un portafolio de productos muy diversificado que distribuye aprovechando el mismo canal de distribución, lo que produce eficiencia en costos. Sin embargo, a pesar de generar dichas eficiencias con las cuales incrementan sus ventas de manera sostenida, las ganancias están siendo fuertemente mermadas por el descalce generado al vender en una moneda y pagar sus responsabilidades en otra, lo que sumado a la volatilidad en el tipo de cambio ha perjudicado sus resultados financieros. Más aún si se considera que en el giro de negocio en el que opera los márgenes son ajustados y que se manejan grandes volúmenes.

Recursos humanos (H). El capital humano es una de las principales fortalezas de la compañía pero se encuentra limitado por la falta de mano de obra calificada. A nivel de

Latinoamérica, el salario mínimo en Perú es uno de los más bajos de la región con US\$ 238, lo cual es bajo si se toma como referencia que en Argentina el salario mínimo es US\$ 433. Al cierre de 2014 y 2013 Alicorp contaba con 3,301 y 3,231 trabajadores respectivamente, cuyo costo fue de S/. 263 y S/. 271 mil, representando el 5% del costo de ventas.

Dentro de la gestión de los recursos humanos de la compañía, además debe considerarse las actividades de capacitación y desarrollo de personal, de integración y de bienestar social, con las cuales se busca fomentar el compromiso de los colaboradores con la organización de modo que se asegure el éxito y la sostenibilidad de la misma.

Sistemas de información y comunicaciones (I). Alicorp cuenta con varios sistemas que soportan sus operaciones, lo que permite gestionar su información de una manera integrada. Además vale precisar que la administración de sus sistemas es efectuada por el área de sistemas del grupo Romero.

El conjunto de plataformas que posee le permiten manejar toda su información en tiempo real agilizando la gestión de inventarios y garantizando un flujo constante de datos a través de toda la cadena logística, lo cual permite integrar a sus proveedores y a sus canales de distribución, con los que finalmente logra ofrecer un alto grado de disponibilidad de sus productos en el mercado.

Tecnología e investigación y desarrollo (T). Alicorp se encuentra constantemente en proceso de innovación y desarrollo de nuevos productos. Además debido a la reciente adquisición de plantas y negocios ha diversificado su portafolio de productos con los cuales penetra con mayor profundidad el mercado. También cabe señalar que están en proceso de relanzamiento de nuevas líneas de producto, las cuales apalanca bajo el “paraguas” de mega marcas, generándose sinergias entre los productos. La compañía trabaja con tecnología de última generación para mantener su liderazgo ofreciendo productos de alta calidad y garantizando economías de escala que le faciliten sostener su liderazgo en costos.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno distintivo (D'Alessio, 2013). En este caso se evaluará de Alicorp los siete aspectos siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Este principio sugiere que ninguna interacción es puramente bilateral, ya que siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene directamente o no (D'Alessio, 2013). En el ámbito de Alicorp se observa principalmente el comercio de minoristas a través de los mercados. Adicionalmente, los canales de distribución presentan algunos problemas. En los supermercados, se ofrecen productos a menor costo y con mayor visibilidad a los clientes debido a que esto a dichas empresas les genera beneficios. En los mercados se ofrece productos a granel o de marcas no reconocidas, lo cual representa una fuerte alternativa para el consumidor final porque le permite ahorrar dinero. En las bodegas y tiendas se comercializan diferentes productos que pueden ofrecer mayores márgenes y ello podría afectar directamente las ventas de manera masiva. En las regiones se desarrollan productos que compiten contra Alicorp y hacen referencia a la identidad de la zona geográfica, con lo cual también se pueden mermar las ventas de la empresa.

Finalmente, las terceras partes que tienen mayor influencia en el mercado de consumo masivo son: (a) los insumos importados dependientes de precios internacionales, (b) las políticas internacionales que influyen en *commodities*, y (c) los cambios en los hábitos de consumo de la población. La primera puede afectar el margen de ganancia sobre productos ya consolidados y hacer que los clientes vayan por nuevas opciones en el mercado e incluso por productos sustitutos. La segunda se refiere a políticas y cambios de los precios a nivel internacional en los *commodities*, lo que puede repercutir en la rentabilidad del producto debido a que éste no cambia su valor a fin de mantener al público que lo consume. La tercera

se asocia con las tendencias mundiales en consumo masivo, en relación a calidad, insumos y características de los productos, lo cual influye de manera directa en las compras de los clientes así como de los distribuidores.

Lazos pasados y presentes. Este principio destaca que es lo que ocurrió en el pasado, se proyecta al presente y luego al futuro. Básicamente, hace referencia a la interacción que se tuvo con otros porque debe considerarse que ningún lazo desaparece sino que se proyecta del presente al futuro (D'Alessio, 2013).

La tendencia mundial es que las empresas de consumo masivo innoven sus procesos, insumos y propiedades de sus productos, con la finalidad de generar un mayor valor. Por un lado, el mercado de consumo masivo se caracteriza por ser altamente atomizado, donde hay pocas empresas grandes que tienen la mayor parte del mercado de consumo masivo, existiendo otras pequeñas y medianas empresas que tienen algunos pocos productos de consumo masivo pero que tienen inconvenientes para invertir en tecnología e innovación y en consecuencia ello les impide conseguir mayores volúmenes. Además entre los competidores no existe competencia desleal. Por otro lado, el canal de distribución es fundamental en la estrategia de Alicorp para difundir sus productos a través de canales modernos como en los no modernos, estando acompañado esto de un relanzamiento de marcas como Sayón para ampliar las alternativas que tiene el cliente, lo cual se encuentra relacionado con el crecimiento demográfico.

Contrabalance de intereses. Este principio busca que se le preste atención al problema que existe en la empresa por un problema de contrabalance de intereses, asociado con el costo-beneficio, con relación a otras organizaciones. Es decir, evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2013).

El interés primordial de la industria del mercado masivo es incentivar el consumo, por lo que el reto para la industria de consumo masivo es promover la sostenibilidad de los productos que se fabrican mediante la calidad y generación de nuevas experiencias en los consumidores. En tal sentido, se debe buscar mejorar los procesos de producción y lanzar productos que sean complementarios a las líneas de producto ya existentes para ayudar a dinamizar el mercado de productos masivos.

Por último, es una ventaja contar con una red de distribución en canales modernos, sin embargo actualmente ha surgido una competencia con los productos creados por los supermercados, que resulta una alternativa más barata y con mayor exposición en tienda, incluso con mayor publicidad en medios como la televisión. Cabe destacar que cuando se busca dinamizar los productos a través de la creación de nuevas marcas, si bien se crea consumo, se hace perder la identidad hacia las marcas vigentes utilizadas por el público en general.

Conservación de enemigos. Este principio busca contar con un número adecuado de enemigos, ya que tal situación obliga a la empresa a estar preparada para enfrentarlos y no perder la motivación de seguir trabajando en las mejoras que resulten necesarias (D'Alessio, 2013).

En la industria del consumo masivo existen diversas categorías de productos como son pastas, galletas, detergentes, jabón para lavar, entre otros, por lo cual existen diversas empresas especializadas en varias de dichas categorías, haciendo que la industria se dinamice. El reto para las empresas medianas y pequeñas es que se unan para fomentar el consumo masivo. Asimismo, Alicorp debe estar preparada para que a medida que crezca la cobertura de los supermercados en el país se vuelva más probable que estos últimos obtengan una mayor ventaja competitiva y en caso dichos establecimientos incrementen la calidad de los productos en las regiones, también influirán directamente sobre opción del cliente.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para ser exitosa y sostenible en el tiempo (D'Alessio, 2013). En base a los intereses de la empresa, se analizó el nivel de intensidad y relación que pueden tener estos intereses respecto al de sus competidores. En la Tabla 25 se proponen los intereses correspondientes.

Tabla 25

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la rentabilidad del negocio	P&G Unilever		
2. Aumentar el consumo per cápita a nivel nacional		P&G	
3. Reducir el nivel de endeudamiento			P&G
4. Desarrollar nuevos canales de venta			P&G

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) de Alicorp deben estar alineados con su visión, la cual plantea que la empresa se posicione en el primer lugar dentro de las empresas del sector de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal a nivel nacional y Sudamérica con una facturación anual superior a los S/.20 mil millones, generando ganancias netas para sus accionistas equivalentes a S/. 2,500 millones e incrementando el ROE hasta 15%. Por lo tanto, la compañía deberá alcanzar nuevos niveles de facturación, innovación y calidad mediante la generación de nuevos negocios que cumplan con los objetivos de sostenibilidad y rentabilidad que le permitan alcanzar dicha visión. Los OLP establecidos son:

- Primer Objetivo a Largo Plazo (OLP1): Al año 2025 Alicorp habrá alcanzado ventas por S/.20 mil millones de nuevos soles. Para ello se establecerán metas de corto plazo en las líneas de consumo masivo, con la finalidad de alcanzar niveles de venta anuales de S/. 5,000 y S/.10,000 millones para el 2018 y 2022 respectivamente, mientras que en las líneas de productos industriales se espera alcanzar niveles de venta anuales de S/. 1,500 y

S/. 2,500 millones para el 2018 y 2022 respectivamente, en tanto que en las líneas de nutrición animal se espera alcanzar niveles de venta anuales de S/. 1,200 y S/. 2,000 millones para el 2018 y 2022 respectivamente. Además, con la finalidad de lograr los niveles de ventas indicados se desarrollarán estrategias de integración vertical hacia adelante con su canal de distribución para desarrollar nuevos mercados y ofrecer una gama de productos de alta calidad relacionados y no relacionados entre sí que permitan atender las necesidades de la demanda.

- Segundo Objetivo a Largo Plazo (OLP 2): Al año 2025 Alicorp habrá generado dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones. Para lo cual será necesario reducir los niveles de endeudamiento ya que actualmente el ratio de endeudamiento/EBITDA es 4x cuando el nivel normal es de 2x. Además la empresa debe acceder a fondos en moneda nacional tanto de mediano como de largo plazo que permitan optimizar la deuda de corto plazo y así poder adquirir instrumentos de tipo de cambio que le permita dar cobertura al riesgo por tipo de cambio o generar opciones de recompra de deuda mediante la colocación de instrumentos financieros de tipo de cambio.
- Tercer Objetivo a Largo Plazo (OLP 3): Alicorp habrá incrementado el ROE de 11% a 15% para el año 2025. Para lo cual será necesario proponer el desarrollo de productos mejorados acorde a los nichos de mercado, con lo cual la compañía fortalecerá su liderazgo y reconocimiento por la diversidad y calidad de sus productos.
- Cuarto Objetivo a Largo Plazo (OLP 4): Alicorp habrá incrementado su participación dentro del mercado a un 70% y 50% en el mercado local y en los países de Latinoamérica donde realiza operaciones respectivamente. Para ello al 2017 se deberá concluir con la estandarización de sus procesos tanto en Brasil como en Argentina e implementar una campaña de *marketing* intensiva donde se promueva la calidad de sus productos.

- Quinto Objetivo a Largo Plazo (OLP 5): Al año 2025 Alicorp deberá lanzar y relanzar al mercado 600 nuevos productos a fin de continuar ganando mayor participación y posicionamiento dentro del mercado.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo de Alicorp están diseñados de tal manera que a partir de su situación actual puedan alcanzar la visión y misión propuestas. Para ello buscan satisfacer sus intereses como son incrementar la rentabilidad del negocio, a través del incremento del consumo per cápita y de la reducción del nivel de endeudamiento, así como desarrollar nuevos canales de venta e innovar en nuevos productos con mayor valor agregado. La compañía posee intereses comunes para desarrollar potenciales proveedores nacionales de materia prima que mitiguen su riesgo de dependencia en insumos importados, los que representan el 60% de su costo de ventas, que en los últimos meses ha producido alta volatilidad por el riesgo cambiario al generar ingresos en una moneda teniendo responsabilidades de pago en otra, provocando un descalce financiero.

Para terminar, respecto a su potencial organizacional, la compañía ha sufrido algunos cambios gerenciales motivados por los malos resultados presentados en los últimos meses, con los cuales espera reducir su nivel de endeudamiento y recuperar la brecha hacia el logro de sus objetivos a largo plazo, entre los cuales se ha propuesto conseguir un nivel de ventas superior a los S/. 10 mil millones, haber logrado dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones y un incremento del ROE de 5% a 15%, todo ello para el 2025.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo comprende la producción de estrategias en base a matrices que permitirán a Alicorp llegar a sus objetivos deseados. Las matrices realizadas son: (a) Matriz MFODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, (e) Matriz GE, (f) Matriz de decisión, (g) Matriz CPE, (h) Matriz Rumelt, y (i) Matriz de Ética.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Luego de haber analizado los aspectos externos e internos se elaboró la Matriz MFODA. Por un lado, las fortalezas y debilidades son variables internas donde la empresa ejerce control e influencia. Por otro lado, las oportunidades y amenazas son variables influyentes en la industria en las que Alicorp no puede ejercer control. Además, la Matriz MFODA se basa en las matrices MEFE y MEFI, y con ello se realizará el cruce de los elementos para desarrollar los fundamentos que permitan explotar (FO), buscar (DO), confrontar (FA) y evitar (DA).

Las estrategias FO, relacionadas a explotar, son:

- Crear nuevos productos de consumo masivo.
- Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas “paraguas” o por lanzar.
- Posicionar las nuevas marcas de las tres unidades de negocio con el respaldo de sus megamarcas.
- Ampliar la base de clientes para la línea de negocio de nutrición animal en Chile y Ecuador.
- Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.
- Innovar en productos especializados y más saludables.

Las estrategias DO, relacionadas con buscar, son:

- Desarrollar un plan de abastecimiento de *commodities* (trigo y soya) con productores de la región latinoamericana.
- Integrar la distribución con el sector *retail* para optimizar costos logísticos.
- Implementar instrumentos financieros de largo plazo para optimizar el capital de trabajo y recomponer la estructura de endeudamiento.
- Rediseñar y mejorar la propuesta de mercado para la línea de negocio de productos industriales.

Las estrategias FA, relacionadas a confrontar, son:

- Aliarse con los supermercados para maquilar (producir y envasar) los productos de sus marcas propias.
- Ampliar el uso de derivados financieros para la adquisición de materias primas y prevenir incrementos en los precios.
- Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.
- Mejorar la capacidad de respuesta de la red de distribución ante el fenómeno de El Niño.
- Desarrollar alianzas estratégicas con empresas peruanas y extranjeras para reducir riesgos y errores.

Las estrategias DA, relacionadas con evitar, son:

- Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.
- Consolidar el crecimiento orgánico actual para ser más eficientes.
- Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.

En la Tabla 26 se ofrecen mayores precisiones al respecto.

Tabla 26

Matriz MFODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Liderazgo en la producción y comercialización de sus líneas de negocio en Perú 2. Alto desempeño en participación de mercado en los países donde inicia operación. 3. Portafolio de productos de alta calidad con marcas altamente reconocidas y gran participación de mercado en el Perú y Sudamérica. 4. Extensa red de distribución a nivel nacional (Perú) 5. Portafolio de productos segmentado en todos los N.S.E. 6. Flujo de efectivo y rentabilidad por el nivel de ventas en crecimiento 7. Estructura de capital diversificada	1. Alto nivel de endeudamiento financiero. 2. Manejo financiero deficiente 3. Imposibilidad de trasladar los costos a los precios finales 4. Estructura operativa burocrática del área de sistemas
Oportunidades	FO: Explotar	DO: Buscar
1. Crecimiento de la oferta de los <i>commodities</i> Trigo y Soya 2. Incremento del consumo per cápita del sector de alimentos y bebidas. 3. Especialización de la oferta de productos 4. Crecimiento del sector <i>retail</i> a nivel nacional (ampliación de la oferta) 5. Crecimiento demográfico 6. Mercados desatendidos del sector en crecimiento	1. Crear nuevos productos de consumo masivo. F1,F2,F3,F5,O2,O3,O4,O5,O6. 2. Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar. F1,F2,F3,F4,F5,O2,O3,O4,O5,O6. 3. Posicionar las nuevas marcas de las 3 unidades de negocio con el respaldo de sus megamarcas. F1,F2,F3,F5,F6,O2,O3,O4,O5,O6. 4. Ampliar la base de clientes para la línea de Nutrición Animal en Chile y Ecuador. F1,F2,F3,F6,O3,O6. 5. Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales. F1,F4,O2,O4,O5,O6. 6. Innovar en productos especializados y más saludables. F1,F3,F5,O2,O3,O5,O6.	12. Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM. D2,D3,O1,O2,O3,O4,O5,O6. 13. Integrar la distribución con sector <i>retail</i> para optimizar costos logísticos. D2,D3,O2,O3,O4,O6. 14. Implementar instrumentos financieros de largo plazo para optimizar el capital de trabajo y recomponer su estructura de endeudamiento. D1,D2,O2. 15. Rediseñar y mejorar la propuesta de mercado para la línea de negocio Productos Industriales. D3,D4,O1,O3,O6.
Amenazas	FA: Confrontar	DA: Evitar
1. Fenómeno de El Niño 2. Volatilidad de precios de los <i>commodities</i> 3. Riesgo cambiario 4. Inseguridad ciudadana 5. Cambios en los hábitos de consumo 6. Marcas propias del canal moderno 7. Elecciones presidenciales	7. Aliarse con los Supermercados para maquilar (producir y envasar) los productos de sus marcas propias. F1,F2,F3,F4,F5,A5,A6. 8. Ampliar el uso de derivados financieros para la adquisición de materias primas para prevenir incrementos en sus precios. F6,F7,A2,A3. 9. Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario. F1,F2,F6,F7,A2,A3. 10. Mejorar la capacidad de respuesta de la red de distribución ante el fenómeno de El Niño. F1,F3,F4,A1. 11. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas peruanas y extranjeras para reducir riesgos y errores. F1,F2,F5,F6,F7,A2,A3,A5.	16. Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región. D1,D3,A2,A5,A6. 17. Consolidar el crecimiento orgánico actual para ser mas eficientes. D1,D2,A2,A3. 18. Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos. D1,D2,D3,D4,A2,A3,A6.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz MPEYEA establece la postura estratégica adecuada para la empresa, al vincular dos ejes en base al sector, como son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, y otros dos ejes que comprenden a la firma, como son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, formando cuatro cuadrantes, donde cada uno está asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2013).

Bajo este análisis, Alicorp se encuentra actualmente en la postura competitiva, ya que el cálculo respectivo arrojó valores de 1.78 para el eje de abscisas y de -0.82 para el eje de ordenadas, lo cual se debió principalmente al factor fortaleza financiera (FF), el cual se encuentra influenciado básicamente por la coyuntura que viene afrontando la empresa donde experimenta un incremento en las ventas pero una baja utilidad a consecuencia del riesgo cambiario.

La postura competitiva en la que se encuentra Alicorp corresponde a una industria atractiva, sin embargo el entorno tiene un comportamiento inestable. La empresa en estudio además cuenta con ventajas competitivas en los mercados en los que se desempeña, no obstante ésta no puede sostenerse por la fortaleza financiera. Para mejorar esta situación, Alicorp deberá trabajar en dicho aspecto con la finalidad de mejorar sus márgenes mediante el incremento de ventas, lo cual requiere ampliar y mejorar su portafolio.

Cabe recordar que la estructura de la industria está fuertemente ligada a la integración vertical tanto hacia arriba, con proveedores, como hacia abajo, con distribuidores. El enfoque de hacer crecer al interior del país el consumo masivo así como los puntos de distribución al consumidor final, como lo son los detallistas, permitirá el liderazgo en la participación de mercado. Además, vale precisar que la empresa tendrá mayor control de la industria al tener un portafolio que abarque y satisfaga las mayores necesidades de la población.

Por el resultado obtenido, se deben utilizar una estrategia de diversificación concéntrica y una estrategia intensiva de desarrollo de productos debido al potencial de la industria y la capacidad que tiene Alicorp para aprovechar las oportunidades. Respecto a la diversificación concéntrica se aumentará el número de productos nuevos relacionados para incrementar las ventas de productos actuales y se ampliará el portafolio de consumo masivo con productos asociados a marcas “paraguas” o por lanzar con la finalidad de atender los nichos detectados. Respecto al desarrollo de productos, en vista que Alicorp cuenta con categorías de producto que poseen un liderazgo consolidado, deberá explotar su capacidad innovadora en función a la demanda de Perú, construyendo de esta forma marcas de prestigio líderes en su rubro.

Finalmente, las estrategias externas comprenderán crear nuevos productos de consumo masivo con la calidad que caracteriza a Alicorp, promover la diversidad de marcas mediante publicidad masiva así como mediante el empleo de puntos de venta tanto en Lima como en provincias, trabajar con derivados financieros para inversión interna que permita el crecimiento de las ventas, implementar acuerdos de precio fijos para evitar riesgo cambiario futuro, fortalecer el crecimiento orgánico actual para mitigar el riesgo de próximas adquisiciones, desarrollar campañas de comunicación que permitan un crecimiento sostenido en el hábito de consumo, incrementar los niveles de consumo para generar EBITDA con la finalidad de reducir el nivel de apalancamiento financiero, aumentar la operatividad de la nueva adquisición para generar utilidades que cubran los costos adicionales no controlables, implementar políticas financieras en los países donde se encuentran sus principales proveedores para mitigar riesgo cambiario, integrar las operaciones regionales para mejorar los márgenes operativos locales, aumentar el nivel de ventas generando margen para mejorar ratios de apalancamiento, y desarrollar una política de contracción para mitigar pérdidas. En la Tabla 27 y en la Figura 33 se presenta mayor información sobre el asunto.

Tabla 27

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1.	Cambios tecnológicos	3
2.	Tasa de inflación	5
3.	Variabilidad de la demanda	3
4.	Rango de precios de los productos competitivos	5
5.	Barreras de entrada al mercado	5
6.	Rivalidad / presión competitiva	3
7.	Elasticidad de precios de la demanda	3
8.	Presión de los productos sustitutos	2
Promedio = -6		-2.38
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1.	Retorno de la inversión	1
2.	Apalancamiento	1
3.	Liquidez	2
4.	Capital requerido versus capital disponible	2
5.	Flujo de caja	2
6.	Facilidad de salida del mercado	0
7.	Riesgo involucrado en el negocio	0
8.	Rotación de inventarios	3
9.	Uso de economías de escala y de experiencia	3
Promedio =		1.56
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1.	Potencial de crecimiento	5
2.	Potencial de utilidades	3
3.	Estabilidad financiera	1
4.	Conocimiento tecnológico	4
5.	Utilización de recursos	4
6.	Intensidad de capital	4
7.	Facilidad de entrada al mercado	5
8.	Productividad / utilización de capacidad	4
9.	Poder de negociación de los productores	4
Promedio =		3.78

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1.	Participación de mercado	6
2.	Calidad de producto	5
3.	Ciclo de vida del producto	3
4.	Ciclo de reemplazo del producto	2
5.	Lealtad del consumidor	4
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	3
7.	Conocimiento tecnológico	4
8.	Integración vertical	4
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio = -6		-2

$$X=FI+VC \quad X = 3.78 + (-2.00) = 1.78$$

$$Y=EE+FF \quad Y = -2.38 + 1.56 = -0.82$$

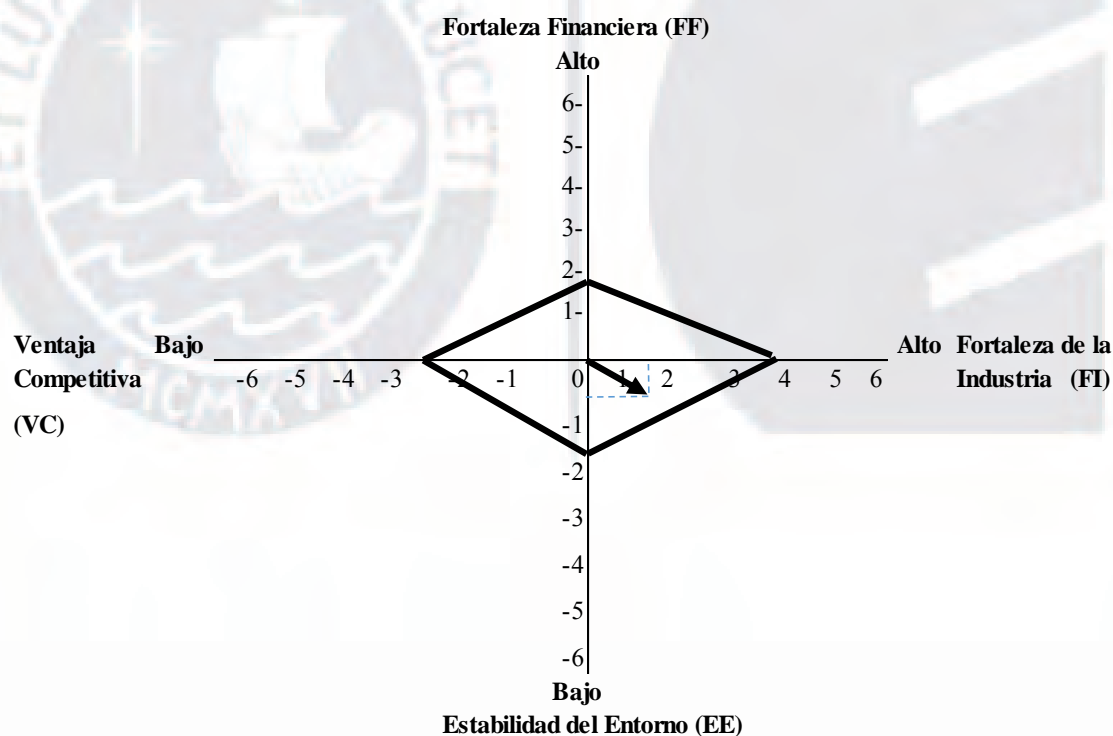


Figura 33. Matriz PEYEA.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz MBCG relaciona las divisiones, los subsectores y los productos de acuerdo a sus respectivas posiciones en el *share* de mercado y generación de liquidez así como en la tasa de crecimiento en ventas en la industria y uso de efectivo. En base a esto, se establecen cuatro cuadrantes que permiten identificar los ciclos de vida de las categorías de producto e

implementar diversas estrategias según se requiera. Los cuadrantes empleados en esta matriz son: (a) signos de interrogación, (b) estrellas, (c) vacas lecheras, y (d) perros (D'Alessio, 2013). Además la matriz en cuestión muestra las categorías de producto principales en las que Alicorp desarrolla su operación de consumo masivo, determinando su posición competitiva en el sector. En el caso de la compañía destacan categorías como: (a) aceites domésticos, (b) detergentes, (c) harinas, (d) pastas, (e) galletas y, (f) mayonesas.

Las categorías de producto se concentran en dos cuadrantes. Por un lado, aceites domésticos y harinas se encuentran en el cuadrante estrella al tener una alta participación de mercado y un alto crecimiento en ventas. Por otro lado, las galletas, se encuentra en el cuadrante vaca lechera al tener una alta participación pero con un crecimiento de ventas menor. De igual manera, las pastas, mayonesas y detergentes. En el caso de productos perros están los panetones, ya que tiene competidores como D'onofrio, Bauducco, Todinno y Motta que tienen mayor tiempo en el mercado y más acogida por el público. Finalmente en interrogación, se incluye a ayuda culinaria, siendo este producto una necesidad en desarrollo para el consumidor y la premezcla para realizar otros productos como kekes.

Por último, de acuerdo al resultado de la matriz BCG, se propone implementar una estrategia externa intensiva como el desarrollo de productos para ofrecer al mercado propuestas de consumo masivo con la calidad que caracteriza a Alicorp. Las estrategias externas específicas se centran en ampliar el portafolio de consumo masivo asociándolos a marcas “paraguas” o por lanzar para atender nichos detectados, promover la diversidad de marcas mediante publicidad masiva así como el empleo de puntos de venta tanto en Lima como en provincias, ampliar la red de distribución tanto con sucursales como con depósitos al interior del país, establecer alianzas con distribuidores locales para aumentar el consumo per cápita de productos de consumo masivo, y crecer en nuevos mercados a través de nuevos

canales para diversificar el riesgo de los cambios de hábitos de consumo. En la Figura 34 se amplía sobre el tema.

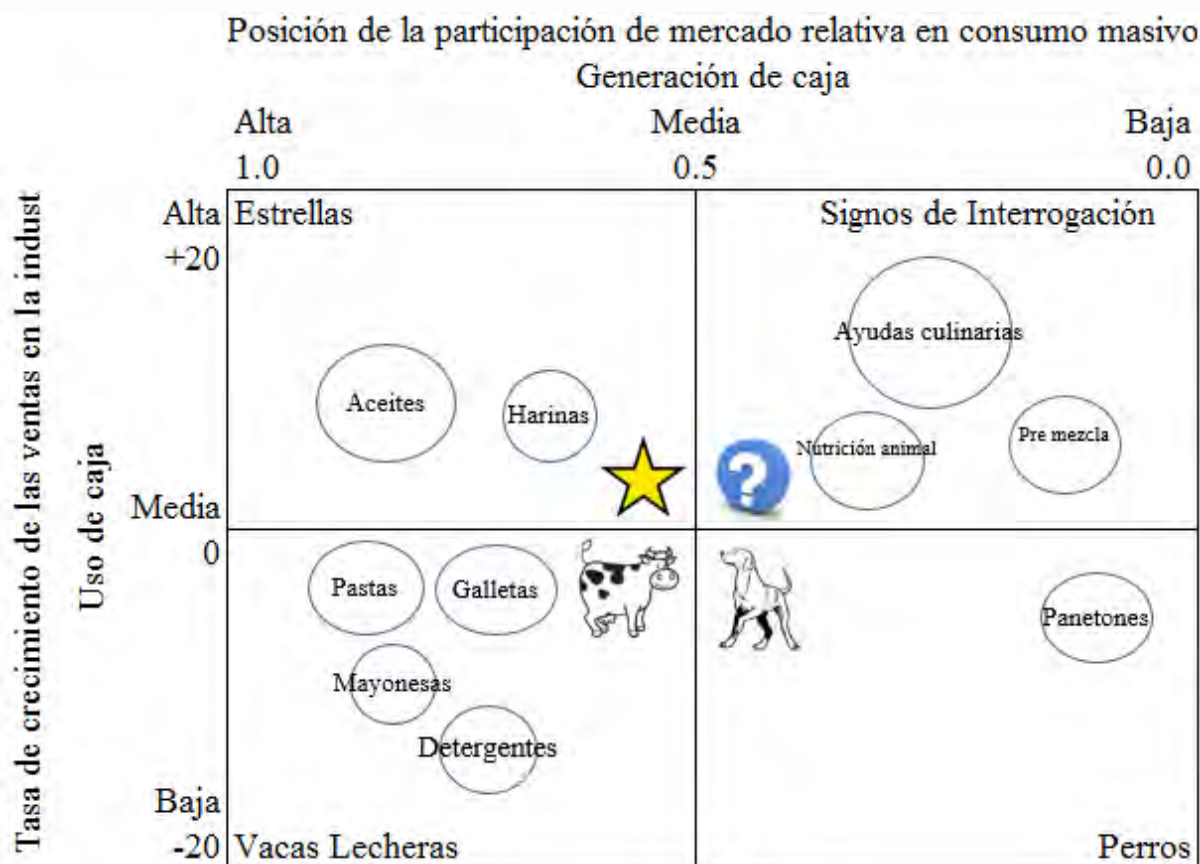


Figura 34. Matriz BCG.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz MIE permitirá integrar la complejidad de la industria con las estrategias determinadas (D'Alessio, 2013). Los puntajes EFE y EFI son de 2.33 y 2.66 respectivamente para Alicorp, ubicándose de esta manera la empresa en el cuadrante V de la matriz. De acuerdo a la ubicación, esta corresponde a la región dos, la cual sugiere invertir selectivamente y gerenciar las utilidades enfocándose en el desarrollo de nuevos productos, debido a que se plantearán estrategias intensivas.

En este caso, las estrategias externas específicas consisten en ampliar el portafolio de consumo masivo con productos asociándolos a marcas “paraguas” o por lanzar para atender los nichos detectados, desarrollar el liderazgo en ventas de los negocios adquiridos en los últimos años para disminuir el nivel de endeudamiento, promover la diversidad de marcas

Sin embargo, al no generar la utilidad esperada debe cumplir con las estrategias que sugiere la matriz, las cuales son: (a) desarrollo de productos, y (b) diversificación concéntrica.

Finalmente, las estrategias externas específicas consisten en crear nuevos productos de consumo masivo con la misma calidad con la que caracteriza a Alicorp, ampliar el portafolio de consumo masivo de productos asociándolos a marcas “paraguas” o por lanzar con la finalidad de atender los nichos detectados, promover la diversidad de marcas mediante publicidad masiva así como el empleo de puntos de venta ubicados tanto en Lima como en provincias, ampliar la red de distribución tanto con sucursales como con depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales, trabajar con derivados financieros para efectuar inversión interna que permita el crecimiento de las ventas, implementar políticas financieras en los países donde se encuentran los principales proveedores para mitigar el riesgo cambiario, aliarse con los distribuidores del interior del país para aumentar el consumo per cápita de productos de consumo masivo, y crecer en nuevos mercados a través de nuevos canales que diversifiquen el riesgo de los cambios de hábitos de consumo. En la Figura 36 se brindan mayores precisiones.



Figura 36. Matriz de la Gran Estrategia.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE reúne las estrategias generadas en las matrices MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE realizadas previamente. El objetivo de esta matriz es agrupar las estrategias, retener las de mayor repetición y determinar la atractividad de acuerdo con los factores claves de éxito. Después de efectuado el análisis, de las 18 estrategias iniciales quedaron únicamente nueve, las cuales serán analizadas posteriormente. En la Tabla 28 se presentan más detalles.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Crear nuevos productos de consumo masivo.	X	X	X	X	X	5
2. Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.	X	X	X	X	X	5
3. Posicionar las nuevas marcas de las 3 unidades de negocio con el respaldo de sus megamarcas.	X	X	X			3
4. Ampliar la base de clientes para la línea de Nutrición Animal en Chile y Ecuador.	X			X		2
5. Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	X	X		X	X	4
6. Innovar en productos especializados y más saludables.	X	X	X	X	X	5
7. Aliarse con los Supermercados para maquilar (producir y envasar) los productos de sus marcas propias.	X	X			X	3
8. Ampliar el uso de derivados financieros para la adquisición de materias primas para prevenir incrementos en sus precios.	X	X		X		3
9. Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	X	X	X	X		4
10. Mejorar la capacidad de respuesta de la red de distribución ante el fenómeno de El Niño.	X	X		X	X	4
11. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas peruanas y extranjeras para reducir riesgos y errores.	X			X	X	3
12. Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	X	X	X	X	X	5
13. Integrar la distribución con sector <i>retail</i> para optimizar costos logísticos.	X			X	X	3
14. Implementar instrumentos financieros de largo plazo para optimizar el capital de trabajo y recomponer su estructura de endeudamiento.	X			X		2
15. Rediseñar y mejorar la propuesta de mercado para la línea de negocio Productos Industriales.	X					1
16. Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	X	X	X	X		4
17. Consolidar el crecimiento orgánico actual para ser más eficientes.	X			X	X	3
18. Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	X	X	X	X	X	5

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE implica tomar las estrategias con mayor repetición de la matriz MDE, las cuales se analizarán con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas en las matrices MEFE y MEFI con sus respectivos pesos, para luego otorgar un puntaje de atractividad que permitirá identificar las estrategias más interesantes para el sector en el que se encuentra Alicorp, considerándose éstas como estrategias retenidas. Luego de efectuar el análisis se estableció que eran ocho las estrategias a retener, debido a que obtuvieron puntajes por encima de cinco, quedando relegada únicamente la estrategia 10. En la Tabla 29 se ofrecen mayores especificaciones al respecto.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz MR es un filtro para las ocho estrategias que fueron retenidas, con la finalidad de establecer si poseen la debida consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, lo cual sirve para poder aceptar o rechazar cada una de ellas. En la Tabla 30 se amplían más detalles sobre el asunto.

Tabla 29

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Crear nuevos productos de consumo masivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Innovar en productos especializados y más saludables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 30

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores claves	Peso	E1		E2		E5		E6		E9		E10		E12		E16		E18	
		Crear nuevos productos de consumo masivo.		Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.		Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.		Innovar en productos especializados y más saludables.		Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario..		Mejorar la capacidad de respuesta de la red de distribución ante el fenómeno de El Niño.		Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.		Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.		Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																			
1. Crecimiento de la oferta de los <i>commodities</i> Trigo y Soya	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2. Incremento del consumo per cápita del sector de alimentos y bebidas.	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3. Especialización de la oferta de productos	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	4	0.44	3	0.33
4. Crecimiento del sector <i>retail</i> a nivel nacional (ampliación de la oferta)	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5. Crecimiento demográfico	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6. Mercados desatendidos del sector en crecimiento	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Amenazas																			
1. Fenómeno de El Niño	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21
2. Volatilidad de precios de los <i>commodities</i>	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Riesgo cambiario	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Inseguridad ciudadana	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
5. Cambios en los hábitos de consumo	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
6. Marcas propias del canal moderno	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
7. Elecciones presidenciales	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Fortalezas																			
1. Liderazgo en la producción y comercialización de sus líneas de negocio en Perú	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2. Alto desempeño en participación de mercado en los países donde inicia operación.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
3. Portafolio de productos de alta calidad con marcas altamente reconocidas y gran participación de mercado en el Perú y Sudamerica.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4. Extensa red de distribución a nivel nacional (Perú)	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
5. Portafolio de productos segmentado en todos los N.S.E.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
6. Flujo de efectivo y rentabilidad por el nivel de ventas en crecimiento	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
7. Estructura de capital diversificada	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Debilidades																			
1. Alto nivel de endeudamiento financiero.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2. Manejo financiero deficiente	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
3. Imposibilidad de trasladar los costos a los precios finales	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06
4. Estructura operativa burocrática del área de sistemas	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	3	0.06
Total	2.00		6.63		6.75		6.06		5.72		6.13		4.62		5.31		6.06		5.05

Nota. Puntaje de atractividad: 4=Muy atractivo, 3=Atractivo, 2=Algo atractivo, 1=Sin atractivo.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz ME evalúa que las estrategias retenidas logren el cumplimiento de aspectos éticos relacionados con: (a) los derechos, lo cual se revisa considerando la promoción (P), neutralidad (N) o violación (V) de algún principio; (b) la justicia, lo que se examina considerando la justicia (J), neutralidad (N) o injusticia (I) ante los derechos; y (c) el utilitarismo, lo cual se inspecciona considerando la excelencia (E), neutralidad (N) o perjuicio (P) frente a los resultados estratégicos. En la Tabla 31 se presentan mayores especificaciones al respecto.

Tabla 31

Matriz de Ética

Aspecto	Estrategias							
	E1	E2	E5	E6	E9	E12	E16	E18
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias que se obtuvieron de la matriz MCPE se deberán considerar retenidas, lo cual significa que serán empleadas prioritariamente, mientras que las estrategias que fueron desechándose tanto en la matriz MCPE como en el resto del proceso no serán

descartadas en su totalidad, ya que pueden emplearse después, por lo que se les deberá considerar contingentes, lo cual significa que serán útiles en el caso que el primer grupo de estrategias se vean influenciadas por factores internos o externos y no surtan el efecto deseado, necesitándose bajo tales circunstancias un apoyo que permita lograr los resultados esperados. En el caso de Alicorp, se ha determinado que tendrá ocho estrategias retenidas y 10 estrategias contingentes, lo cual le permite a la organización contar con un debido respaldo de tipo estratégico si se presentan adversidades que puedan llegar a limitar de alguna manera el efecto de las estrategias a emplearse inicialmente. En la Tabla 32 se ofrecen más detalles sobre este tema.

Tabla 32

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
E1. Crear nuevos productos de consumo masivo.
E2. Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.
E3. Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.
E4. Innovar en productos especializados y más saludables.
E5. Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.
E6. Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.
E7. Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.
E8. Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.
Estrategias de Contingencia
E9. Mejorar la capacidad de respuesta de la red de distribución ante el fenómeno de El Niño.
E10. Posicionar las nuevas marcas de las 3 unidades de negocio con el respaldo de sus megamarcas.
E11. Ampliar la base de clientes para la línea de Nutrición Animal en Chile y Ecuador.
E12. Aliarse con los Supermercados para maquilar (producir y envasar) los productos de sus marcas propias.
E13. Ampliar el uso de derivados financieros para la adquisición de materias primas para prevenir incrementos en sus precios.
E14. Desarrollar alianzas estratégicas con empresas peruanas y extranjeras para reducir riesgos y errores.
E15. Integrar la distribución con sector <i>retail</i> para optimizar costos logísticos.
E16. Implementar instrumentos financieros de largo plazo para optimizar el capital de trabajo y recomponer su estructura de endeudamiento.
E17. Rediseñar y mejorar la propuesta de mercado para la línea de negocio Productos Industriales.
E18. Consolidar el crecimiento orgánico actual para ser más eficientes.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo permite mostrar las estrategias retenidas y la relación que éstas guardan con los objetivos de largo plazo para el cumplimiento de los mismos. En el caso que una de ellas no alcance ningún objetivo de largo plazo, podrá pasar a convertirse en una estrategia de contingencia. En la Tabla 33 se presentan mayores especificaciones sobre el asunto.

Tabla 33

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Estrategias específicas		Al año 2025 Alicorp habrá alcanzado ventas por S/.20 mil millones de nuevos soles	Al año 2025 Alicorp habrá generado dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones	Alicorp habrá incrementado o el ROE de 11% a 15% para el año 2025.	Alicorp habrá incrementado su participación dentro del mercado a un 70% y 50% en el mercado local y en los países de Latinoamérica donde realiza operaciones respectivamente.	Al año 2025 Alicorp deberá lanzar y relanzar al mercado 600 nuevos productos a fin de continuar ganando mayor participación y posicionamiento dentro del mercado.
E1	Crear nuevos productos de consumo masivo.	X	X	X	X	X
E2	Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.	X	X	X	X	X
E5	Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	X	X	X	X	X
E6	Innovar en productos especializados y más saludables.	X	X	X	X	X
E9	Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	X	X	X	X	X
E12	Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	X	X	X	X	X
E16	Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	X	X	X	X	X
E18	Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos tiene el objetivo de brindar una rápida reacción frente a las iniciativas emprendidas por las dos clases de compañías señaladas, ya que se pueden contrastar las acciones de éstas con las estrategias retenidas de la empresa en estudio. En la Tabla 34 se amplían detalles al respecto.

Tabla 34

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos

Estrategias específicas	Posibilidades competitivas					
	Posibilidad P&G	Posibilidad Mondelez	Posibilidad Molitalia	Posibilidad Nestlé	Posibilidad Unilever	Posibilidad Gloria
1. Crear nuevos productos de consumo masivo.	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
2. Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
3. Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	Indiferente	Indiferente	Replicar	Replicar	Indiferente	Replicar
4. Innovar en productos especializados y más saludables.	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse
5. Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
6. Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	Participar	Participar	Participar	Participar	Participar	Participar
7. Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse	Adaptarse
8. Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	Indiferente	Indiferente	Replicar	Replicar	Indiferente	Replicar

6.13 Conclusiones

Alicorp viene atravesando una coyuntura jamás experimentada durante sus años en el mercado de consumo masivo. El análisis presenta fortalezas, que con las oportunidades que se presentan deben ser usadas y aprovechadas respectivamente para contrarrestar debilidades y minimizar amenazas. Se identificaron 18 estrategias de las que destacan ocho retenidas y 10 contingentes. Las estrategias retenidas permitirán crear ventajas competitivas que

diferenciarán a Alicorp de la competencia y permitirán asegurar su liderazgo. Además la implementación de éstas y la mejora continua posibilitarán alcanzar la visión propuesta.

Las fuentes dinámicas de la industria en las que se encuentra Alicorp se basan en contar con un rango de precios en el cual una pueda cubrir costos y a la vez los consumidores comprendan el efecto de una posible inflación; lidiar con la rivalidad y la presión de la competencia; la elasticidad precio de la demanda; barreras de entradas al mercado al necesitarse inversiones no solo en producto a consumir, sino una campaña de comunicación que tenga como objetivo el público potencial consumidor; y, cambios tecnológicos. Dichas fuerzas dinámicas tienen una notoria influencia en la liquidez, rotación de inventarios y por lo tanto en el flujo de caja.

Para terminar, cabe resaltar que a más alto nivel de competitividad, el cliente es el más beneficiado, pero la oferta sufre una contracción dado que los estándares se vuelven más altos y existe una potencial salida de competidores. Esta situación implica que las compañías que cuenten con un mejor respaldo financiero tendrán ventaja sobre las demás.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) indicó que los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia ejecutada, los objetivos a largo plazo. Además indicó que estos objetivos deben ser claros y medibles para facilitar la gestión de la organización, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Los OCP establecidos de acuerdo con cada OLP son:

- OLP1: Al año 2025 Alicorp habrá alcanzado ventas por S/. 20 mil millones.
 - OCP 1.1: Incrementar el consumo per cápita en un 15% anual.
 - OCP 1.2: Desarrollar nuevos productos en base a una inversión con marginal creciente de 5% anual para investigación y desarrollo.
 - OCP 1.3: Alcanzar facturación por venta de S/.7,700 millones para el año 2018.
 - OCP 1.4: Alcanzar facturación por venta de S/.14,500 millones para el año 2022.
 - OCP 1.5: Alcanzar facturación por venta de S/. 20,000 millones para el año 2025.
 - OCP 1.6: Incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en 20% anual.
- OLP 2: Al 2025 Alicorp habrá logrado generar dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones.
 - OCP 2.1: Reducir el ratio de deuda financiera/EBITDA por debajo de 3 para el 2018.
 - OCP 2.2: Pagar dividendos por S/. 800 millones para el año 2018.
 - OCP 2.3: Reducir el ratio de deuda financiera/EBITDA a 2 para el año 2022.
 - OCP 2.4: Pagar dividendos por S/. 800 millones para el año 2022.
 - OCP 2.5: Pagar dividendos por S/. 900 millones para el año 2025.
 - OCP 2.6: Reducir el número de reclamos en 5% por año.
- OLP 3: Alicorp habrá incrementado el ROE de 5% a 15% para el año 2025.

- OCP 3.1: Incrementar el margen bruto a 28% para el año 2017.
 - OCP 3.2: Al 2017 reducir la exposición al riesgo por tipo de cambio mediante la recompra de sus obligaciones en moneda extranjera.
 - OCP 3.3: Incrementar el margen bruto a 30% para el año 2022.
 - OCP 3.4: Renovar al menos dos veces la maquinaria al año 2025 para automatizar los procesos productivos.
 - OCP 3.5: Reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado.
- OLP 4: Alicorp habrá incrementado su participación dentro del mercado a un 70% y 50% en el mercado local y en los países de Latinoamérica donde realiza operaciones respectivamente
- OCP 4.1: Estandarizar procesos en Brasil y Argentina al año 2018.
 - OCP 4.2: Al año 2018 se deberá reactivar la política de adquisiciones y fusiones estratégicas para ganar participación dentro del mercado.
 - OCP 4.3: Al año 2018 la participación del mercado colombiano en los ingresos totales de la compañía debe superar el 6%.
- OLP 5: Al año 2025 Alicorp deberá lanzar y relanzar al mercado 600 nuevos productos a fin de continuar ganando mayor participación y posicionamiento dentro del mercado.
- OCP 5.1: Al año 2017 Alicorp deberá capturar 25% de la participación del mercado ecuatoriano en línea de langostinos.
 - OCP 5.2: Desarrollar nuevos productos enfocándose al segmento corporativo donde el ticket promedio de ventas es de S/. 500.
 - OCP 5.3: Alicorp presentará trimestralmente 15 lanzamientos y relanzamientos de productos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la tabla 35 se indican los recursos asignados a los OCP para cumplir los OLP.

Tabla 35

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo		Tangibles	Recursos Intangibles	Humanos
Objetivos de Corto Plazo				
OLP 1	Al año 2025 Alicorp habrá alcanzado ventas por S/. 20 mil millones.			
OCP 1.1	Incrementar el consumo per cápita en un 15% anual.	Financiamiento para la investigación y desarrollo de nuevos productos	Regulación y marco normativo que fomente el consumo de productos nuevos	Ejecutivos Comerciales capacitados para prospectar y desarrollar nuevos mercados
OCP 1.2	Desarrollar nuevos productos en base a una inversión con marginal creciente de 5% anual para investigación y desarrollo.			
OCP 1.3	Alcanzar facturación por venta de S/.7,700 millones para el año 2018.	Financiamiento para la investigación y desarrollo de nuevos mercados	Imagen Marca Perú	Gerentes capacitados para liderar procesos de expansión
OCP 1.4	Alcanzar facturación por venta de S/.14,500 millones para el año 2022.			
OCP 1.5	Alcanzar facturación por venta de S/. 20,000 millones para el año 2025			
OCP 1.6	Incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en 20% anual.			
OLP 2	Al 2025 Alicorp habrá logrado generar dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones.			
OCP 2.1	Reducir el ratio de deuda financiera/EBITDA por debajo de 3 para el 2018.	Financiamiento para afrontar instrumentos financieros	Regulaciones financieras	Gerentes especializados en finanzas
OCP 2.2	Pagar dividendos por S/. 800 millones para el año 2018.			
OCP 2.3	Reducir el ratio de deuda financiera/EBITDA a 2 para el año 2022.			
OCP 2.4	Pagar dividendos por S/. 800 millones para el año 2022.			
OCP 2.5	Pagar dividendos por S/. 900 millones para el año 2025.			
OCP 2.6	Reducir el número de reclamos en 5% por año.			
OLP 3	Alicorp habrá incrementado el ROE de 5% a 15% para el año 2025.			
OCP 3.1	Incrementar el margen bruto a 28% para el año 2017.	Maquinaria, Recursos Financieros, créditos bancarios, cartas fianza, y flexibilidad de proveedores de tecnología	Regulaciones financieras	Gerentes especializados en finanzas
OCP 3.2	Al 2017 reducir la exposición al riesgo por tipo de cambio mediante la recompra de sus obligaciones en moneda extranjera.			
OCP 3.3	Incrementar el margen bruto a 30% para el año 2022.			
OCP 3.4	Renovar al menos dos veces la maquinaria al año 2025 para automatizar los procesos productivos.			
OCP 3.5	Reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado.			
OLP 4	Alicorp habrá incrementado su participación dentro del mercado a un 70% y 50% en el mercado local y en los países de Latinoamérica donde realiza operaciones respectivamente			
OCP 4.1	Estandarizar procesos en Brasil y Argentina al año 2018.	Financiamiento para futuras adquisiciones	Cultura org. Tecnología para estandarizar procesos	Gerentes capacitados para liderar procesos de expansión
OCP 4.2	Al año 2018 se deberá reactivar la política de adquisiciones y fusiones estratégicas para ganar participación dentro del mercado.			
OCP 4.3	Al año 2018 la participación del mercado colombiano en los ingresos totales de la compañía debe superar el 6%.	Mayor cantidad de Materia Prima		
OLP 5	Al año 2025 Alicorp deberá lanzar y relanzar al mercado 600 nuevos productos a fin de continuar ganando mayor participación y posicionamiento dentro del mercado.			
OCP 5.1	Al año 2017 Alicorp deberá capturar 25% de la participación del mercado ecuatoriano en línea de langostinos.	Financiamiento para el desarrollo de productos mejorados	Cultura organizacional	Ejecutivos líderes que desarrollen nuevos mercados y nuevos productos
OCP 5.2	Desarrollar nuevos productos enfocándose al segmento corporativo donde el ticket promedio de ventas es de S/. 500.	Financiamiento para el desarrollo y promoción de lanzamientos	Respaldo de corporación hacia el consumidor que fomente nuevos consumos	
OCP 5.3	Alicorp presentará trimestralmente 15 lanzamientos y relanzamientos de productos.			

7.3 Políticas de cada Estrategia

Tabla 36

Matriz de Políticas

Orden	Estrategias	Número	Políticas
1	Crear nuevos productos de consumo masivo.	P1.1	Control de calidad
2	Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.	P2.1	Diversificación de portafolio
3	Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	P3.1	Integración con los distribuidores
4	Innovar en productos especializados y más saludables.	P4.1	Innovación
5	Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	P5.1	Control de inversión
6	Desarrollar un plan de abastecimiento de <i>commodities</i> (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	P6.1	Diversificación de proveedores
7	Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	P7.1	Consolidación
8	Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	P8.1	Optimización de activos

7.4 Estructura de la Organización

La estructura actual de la compañía está conformada por más de 3,300 trabajadores. Asimismo cabe recordar que Alicorp se dedica a la fabricación y distribución de bienes de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal, y para ello cuenta con 40 plantas industriales de las cuales 30 están en Perú. También tiene oficinas propias en Argentina, Ecuador, Colombia, Chile y Brasil así como oficinas en Centro América. Además exporta a más de 23 países entre los que se encuentran Bolivia, Honduras, Haití, Panamá, Nicaragua, Estados Unidos, Guatemala, Canadá, Costa Rica, Venezuela, Inglaterra, Japón, Brasil, República Dominicana, Países Bajos, Alemania, Australia, Sudáfrica, Italia y Francia, razón por la cual cuenta con una diversificada cartera de productos de alto valor alimenticio y nutricional, con la que apuesta por mejorar la experiencia de los clientes al consumir sus productos. En la Figura 38 se aprecia la nueva estructura organizativa para Alicorp, la que busca dirigir todos sus esfuerzos en aquellos productos que le resultan más rentables y que

están alineados al *core* de su negocio, siendo la división de consumo masivo la que representa mayor facturación y por ende la que más recursos consume.

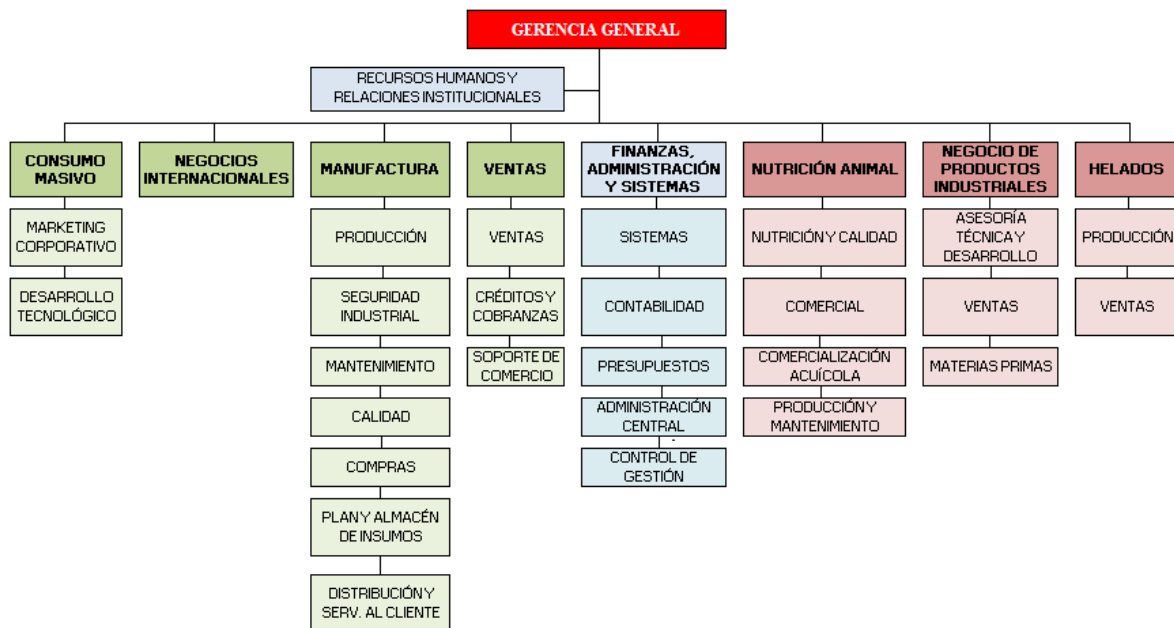


Figura 37. Estructura organizacional propuesta para Alicorp.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Alicorp construye su modelo de negocio bajo una gestión de desarrollo sostenible que evidencia preocupación por el medio ambiente y la sociedad en general. Sus productos cumplen con altos estándares de calidad y cuentan tanto con la norma ISO 9001 como con la de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP) y además sigue las normas internacionales de Buenas Prácticas de Manufactura. También cumple con la exigencia internacional OHSAS 18001:2007 y ha obtenido la ISO 14001 sobre gestión del Medio Ambiente. Respecto a los resultados en la gestión de seguridad al cierre del 2012 se ha obtenido un menor valor en el índice de frecuencia de accidentes, el cual es el más bajo de los últimos seis años, registrando un OSHA *Incident Rate* de 2.6, que es un valor por debajo de otras empresas mundiales en el sector de alimentos. Asimismo todos sus predios cuentan con Certificación en Defensa Civil, lo que asegura el adecuado estado de las instalaciones.

Adicionalmente cuenta con la certificación BASC, que le permite poseer un procedimiento estándar de exportación aplicado a las operaciones con diferentes medidas de seguridad.

Alicorp (2015) indicó que para proteger el medio ambiente la compañía buscaba reducir el material utilizado en sus envases y para ello rediseñó la cajas de las botellas de aceite, redujo el peso del pote de margarina Manty, cambió la botella de vidrio a botella PET para envasar la esencia de vainilla, entre otras iniciativas. Además precisó que parte importante de su compromiso ambiental consistía en el uso de materiales reciclados en la medida de lo posible y para ello priorizaban a aquellos proveedores que trabajaran bajo tales condiciones. También señaló que respecto al tema del ahorro de energía eléctrica, la empresa se encontraba en constante búsqueda por mejorar los niveles de eficiencia y capacidad de los equipos a fin de operar en su capacidad óptima.

Finalmente, en cuanto a sus políticas de responsabilidad social, la compañía busca promover hábitos saludables en la sociedad a través de diversos programas, tales como Radio Saludable, para incentivar una mejor alimentación infantil, o Asociación Perú Bien, para generar cambios de costumbres en las familias peruanas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La compañía está conformada por más de 3,300 trabajadores, perteneciendo la mayoría de estos a la clase obrera, sin embargo existe una tendencia hacia la automatización de procesos gracias a la constante inversión en tecnología y nueva maquinaria para alcanzar nuevos niveles de eficiencia, lo que podría generar cambios en los próximos años en cuanto a la estructura organizativa.

Por otro lado, la gerencia debe quedar conformada de tal manera que facilite la implementación de la estrategia corporativa y para ello un factor clave consiste en elegir bien a quienes ocupen posiciones claves a fin de asegurar que tengan las competencias necesarias para el puesto que ocupen.

Respecto a los programas de capacitación y motivación que utiliza la empresa para formar su capital humano se cuenta con:

- Una política de beneficios para sus colaboradores que ofrece diversos programas tales como vacaciones útiles, exámenes médicos anuales, lactario, descuentos corporativos, asignaciones, ventas al personal, becas escolares y préstamos, seguros de vida, entre otros.
- Un modelo de gestión del desempeño que busca incrementar la probabilidad de éxito en los negocios al promover y lograr un entendimiento compartido entre el jefe inmediato y sus colaboradores en torno a objetivos y competencias. De la misma manera, se han desarrollado diversos mecanismos de motivación y recompensa para estimular la productividad de sus colaboradores obreros.
- Un programa de voluntariado a través del cual los empleados han intervenido en diferentes actividades durante el 2014, destacando la participación en la campaña “La Hora del Planeta”, la Teletón, la visita a la Fundación Pachacútec, entre otros.
- Una variedad de programas y cursos de capacitación que han buscado fortalecer los conocimientos y habilidades de su talento humano, siendo las principales áreas de formación las que están orientadas al desarrollo de habilidades para la gestión de *supply chain management, marketing, recursos humanos y consumo masivo*.

Por último, cabe señalar que el grupo Romero tiene áreas que apoyan a Alicorp así como a otras empresas del grupo pero en ningún caso éstas se encuentran dentro del *Great Place to Work*.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurales que impactan en la cultura de la organización y en sus resultados, por lo que es necesario que se tenga un adecuado proceso de gestión del cambio. Dicho proceso tiene que ir acompañado por líderes

así como por una comunicación efectiva en todos los niveles de la empresa, además de necesitarse resultados tempranos y el empleo de tecnologías de la información (D'Alessio, 2013). En ese sentido, el liderazgo de la organización marcará el estilo y la forma de gerenciar la empresa. En Alicorp se aplica un el liderazgo transformacional, el cual condensa los valores y aspiraciones de sus seguidores en una visión de tal manera que logra potenciarse en los seguidores para alcanzar sus metas.

Otro aspecto clave es su capital humano, considerado como uno de sus activos más importantes. Alicorp ha establecido una serie de políticas de formación que profesionaliza a sus colaboradores alcanzando mayores niveles de eficiencia. Por otro lado, la compañía cuenta con diferentes certificaciones que indican su preocupación por mantener los más altos estándares de calidad en cuanto a sus procesos, cuidado del medio ambiente, seguridad ocupacional y responsabilidad social.

Esta serie de políticas están diseñadas de una manera que involucre a los diferentes grupos de interés alineando sus objetivos con los de la empresa promoviendo el apalancamiento hacia el éxito de la organización en la medida que satisfaga sus intereses y metas.

Respecto a la estructura de Alicorp, si bien ha crecido fuertemente y desordenadamente, en los últimos años se ha visto en la necesidad de desprenderse de algunos negocios para enfocarse en los que son más importantes para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Lo que se debe básicamente a su intención por reducir sus altos niveles de endeudamiento.

7.8 Conclusiones

Para lograr el objetivo a largo plazo de alcanzar ventas por más de S/. 10 mil millones de al 2025, se han planteado seis objetivos de corto plazo que son: (a) incrementar el consumo per cápita en un 15% anual, (b) desarrollar nuevos productos en base a una

inversión con marginal creciente de 5% anual para investigación y desarrollo, (c) alcanzar niveles de venta sobre S/. 5,000 millones para el 2018, (d) alcanzar niveles de venta sobre S/. 8,000 millones para el 2022, (e) alcanzar niveles de venta sobre S/. 10,000 millones para el 2025, e (f) incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en 20% anual.

Para lograr el objetivo de largo plazo de generar dividendos a los accionistas por más de S/. 2,500 millones, se han planteado seis objetivos de corto plazo que son: (a) reducir el ratio deuda financiera/EBITDA por debajo de 3 para el 2018, (b) pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2018, (c) reducir el ratio deuda financiera/EBITDA a 2 para el 2022, (d) pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2022, (e) pagar dividendos por S/. 900 millones para el 2025, y (f) reducir el número de reclamos en 5% por año.

Para lograr el objetivo de largo plazo de incrementar el ROE de 5% a 15% para el 2025, se han planteado seis objetivos de corto plazo que son: (a) incrementar el margen bruto a 28% para el 2017, (b) reducir en 20% las pérdidas por tipo de cambio de manera anual, (c) emitir bonos en nuevos soles para atender operaciones con instrumentos financieros por mil millones de nuevos soles, (d) incrementar el margen bruto a 30% para el 2022, (e) renovar al menos dos veces la maquinaria al 2025, automatizando los procesos productivos, y (f) reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado.

Respecto a la estructura de la empresa, indicar que está conformada por más de 3,300 trabajadores. Alicorp se dedica a la fabricación y distribución de bienes de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal. Cuenta con 40 plantas industriales de las cuales 30 están en el Perú. Además también tiene oficinas propias en Argentina, Ecuador, Colombia, Chile y Brasil; con oficinas en Centro América; además de exportar a más de 23 países entre los que se encuentran Bolivia, Honduras, Haití, Panamá, Nicaragua, Estados Unidos, entre otros. En el primer trimestre del 2015 se dio el comunicado de la compañía acerca del

intercambio de posiciones en el grupo entre el gerente general de Alicorp, Paolo Sacchi, y el CEO del grupo Romero, Alfredo Pérez Gubbins.

Respecto al medio ambiente, en el entorno global es cada vez más importante actuar con responsabilidad social y cuidar el medioambiente a lo largo del ciclo de producción donde se utiliza una cadena de suministros adecuada. El proceso de ciclo de vida de producción de productos empieza por la compra y/o extracción de materias primas, luego se hace un tratamiento sobre la materia prima a fin de verificar el control de calidad de la misma, luego el proceso de fabricación, proceso de empaquetado y finalmente se distribuye por todos los canales de la empresa.

Para terminar, en relación a la gestión del cambio, en la industria de la fabricación de consumo masivo, la gestión del cambio se debe basar en los siguientes aspectos: (a) hábitos del cliente, (b) cuidado del medio ambiente, (c) situación económica, (d) mercado competitivo, y (e) tecnología y capacitación. El proceso de implementación genera cambios estructurales, haciendo que estos a su vez generen impactos en la cultura de la organización, por el cual es necesario que se tenga un adecuado proceso de gestión del cambio. Dicho proceso tiene que ir acompañado de líderes del cambio por parte de la organización, así como una comunicación efectiva a todos los niveles de la empresa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo presenta la evaluación y seguimiento de las estrategias y objetivos de corto plazo utilizando el *BalancedScorecard* o Tablero de Control Balanceado, que es una herramienta que ayudará a medir el desempeño de los objetivos de corto plazo. D'Alessio (2013) expresó que si bien el monitoreo y control son actividades consideradas en la fase de evaluación del proceso estratégico, éstas se efectúan de manera constante con la finalidad de medir la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno.

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica se apoya en el *BalancedScorecard* para evaluar el desempeño realizado por la empresa desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje y crecimiento interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) finanzas.

8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

Esta perspectiva ayudará en el análisis de la eficiencia de procesos productivos midiendo las actividades clave y factores críticos. Asimismo permitirá contar con el personal preparado en las competencias requeridas, para lo cual se deberán implementar programas de capacitación, que ofrezca un entrenamiento que mejore la eficiencia operacional, así como programas de motivación, que incentive a proponer mejoras en los procesos con el fin de alcanzar una mayor calidad y objetivos más altos.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva permitirá que la firma se enfoque en el desarrollo e implementación de sistemas que generen eficiencias en los procesos, promuevan la innovación y mejoren la calidad, con el propósito de alcanzar resultados sostenibles. Además la gestión de procesos debe realizarse por objetivos y la producción de envases debe considerar las tendencias actuales de mercado que apuntan básicamente al empleo industrial de materiales biodegradables.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva facilitará que la firma maximice el valor percibido por sus clientes mediante una oferta competitiva en precios, una alta disponibilidad, un debido respeto al medio ambiente y una contribución al bienestar de la comunidad. Por tal motivo, los mejores indicadores de este aspecto son la participación de mercado, la adquisición de nuevos clientes y el nivel de satisfacción del cliente. Además vale recordar que existe una fuerte tendencia hacia los productos diferenciados con mayor valor agregado y de estilo saludable.

8.1.4 Finanzas

Esta perspectiva contribuirá a efectuar la cobertura de riesgo cambiario por la presencia en diferentes países de la empresa, y ello resulta importante debido a la necesidad de importar insumos cuyo valor se encuentra en moneda extranjera teniendo que comercializar productos con precios en moneda local, lo cual provoca un descalce financiero. También se debe buscar reducir la deuda financiera en los próximos años para alcanzar una mejora de imagen ante las clasificadoras de riesgo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*BalancedScorecard*)

El Tablero de Control Balanceado puede definirse como un programa de medición que ayuda a describir, comunicar y aplicar la estrategia para desarrollar un marco general denominado mapa estratégico, que es una estructura lógica y completa que describe una estrategia. Esta herramienta permite evaluar el desempeño de una organización o de un sector hacia el logro de sus objetivos de corto plazo, lo cual además le permitirá conseguir los objetivos de largo plazo y consecuentemente, alcanzar la visión establecida (D'Alessio, 2013). En la Tabla 37 se presentan mayores detalles.

Tabla 37

Balance Scorecard de Alicorp

Perspectiva	Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Periodo	Unidades	
Financiera	OCP 1.3	Alcanzar facturación por venta de S/. 7,700 millones para el 2018.	Cantidad de soles facturados en venta por año	Anual	S/. / año
	OCP 1.4	Alcanzar facturación por venta de S/. 14,500 millones para el 2022.	Cantidad de soles facturados en venta por año	Anual	S/. / año
	OCP 1.5	Alcanzar facturación por venta de S/. 20,000 millones para el 2025.	Cantidad de soles facturados en venta por año	Anual	S/. / año
	OCP 2.1	Reducir el ratio de deuda financiera/EBITDA por debajo de 3 para el 2018.	Ratio de reducción de relación deuda financiera y EBITDA	Anual	Deuda Financiera / EBITDA
	OCP 2.2	Pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2018.	Cantidad de soles pagados en dividendos por año	Anual	S/. / año
	OCP 2.3	Reducir el ratio de deuda financiera/EBITDA a 2 para el 2022.	Ratio de reducción de relación deuda financiera y EBITDA	Anual	Deuda Financiera / EBITDA
	OCP 2.4	Pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2022.	Cantidad de soles pagados en dividendos por año	Anual	S/. / año
	OCP 2.5	Pagar dividendos por S/. 900 millones para el 2025.	Cantidad de soles pagados en dividendos por año	Anual	S/. / año
	OCP 3.1	Incrementar el margen bruto a 28% para el 2017.	Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 3.2	Al 2017 reducir la exposición al riesgo por tipo de cambio, mediante la re-compra de sus obligaciones en moneda extranjera.	Relación entre pérdidas por año respecto al año anterior	Anual	%
OCP 3.3	Incrementar el margen bruto a 30% para el 2022.	Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior	Anual	%	
Clientes	OCP 1.1	Incrementar el consumo per cápita en un 15% anual.	Relación entre el consumo per cápita por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 2.6	Reducir el número de reclamos en 5% por año	Relación entre número de reclamos por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 4.3	Al 2018 la participación del mercado colombiano en los ingresos totales de la compañía debe superar el 6%.	Ratio de ventas comparado con el año anterior	Anual	%
	OCP 5.1	Al 2017 Alicorp deberá capturar 25% de la participación del mercado ecuatoriano en línea de langostinos.	Ratio de ventas comparado con el año anterior	Anual	%
	OCP 5.2	Desarrollar nuevos productos enfocado al segmento corporativo donde el ticket promedio de ventas es de S/. 500.	Ratio de ventas comparado con el año anterior	Anual	%
Procesos	OCP 1.2	Desarrollar nuevos productos en base a una inversión con marginal creciente de 5% anual para investigación y desarrollo.	Cantidad y relación de inversión creciente por año respecto al año anterior	Anual	Unidades y %
	OCP 3.4	Renovar al menos dos veces la maquinaria al 2025, automatizando los procesos productivos.	Número de unidades de maquinaria por renovar según revisión semestral	Semestral	Unidades
	OCP 3.5	Reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado.	Relación de pérdidas de alimentos por mal proceso de envasado por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 1.6	Incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en 20% anual	Relación entre las ventas por canal B2B por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 4.1	Estandarizar procesos en Brasil y Argentina al 2018.	Porcentaje de la capacidad instalada		
	OCP 4.2	Al 2018 se deberá reactivar la política de adquisiciones y fusiones estratégicas para ganar participación dentro del mercado.	Número de adquisiciones respecto al año anterior	Anual	Unidades
	OCP 5.3	Alicorp presentará trimestralmente 15 lanzamientos y relanzamientos de productos.	Número de lanzamientos y relanzamientos.	Trimestral	Unidades
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 3.4	Renovar al menos dos veces la maquinaria al 2025, automatizando los procesos productivos.	Número de unidades de maquinaria por renovar según revisión semestral	Semestral	Unidades
	OCP 2.6	Reducir el número de reclamos en 5% por año	Relación entre número de reclamos por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 3.5	Reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado.	Relación de pérdidas de alimentos por mal proceso de envasado por año respecto al año anterior	Anual	%
	OCP 1.6	Incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en 20% anual	Relación entre las ventas por canal B2B por año respecto al año anterior	Anual	%

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite identificar los objetivos de corto y de largo plazo con la finalidad que se pueda hacer un mejor seguimiento a la implementación de la estrategia. Además, en caso que se presenten desviaciones, éstas podrán ser niveladas rápidamente generando eficiencias operativas.

Para terminar, vale aclarar que el diseño de la herramienta empleada para la evaluación estratégica es holística ya que considera cada una de las perspectivas del negocio, como son las finanzas, los clientes, los procesos, y el aprendizaje y crecimiento interno, cuyos indicadores pueden influir entre sí.



Capítulo IX: Competitividad de la Organización

Este capítulo desarrolla un análisis competitivo de la organización, identificándolas ventajas competitivas y los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

9.1 Análisis Competitivo de la Organización

El análisis competitivo de la empresa permitirá relacionar a la misma con el entorno, el cual se desarrolla en función a las cinco fuerzas de Porter que determinan: (a) el poder de negociación con los clientes, (b) la rivalidad entre las empresas actuales, (c) la amenaza de nuevos entrantes, (d) el poder de negociación con los proveedores, y (e) la amenaza de productos sustitutos. El profundo estudio de estos aspectos facilitará el desarrollo de ventajas competitivas que incrementarán la productividad y asegurarán el crecimiento sostenible de la compañía.

Adicionalmente, Porter (2009) señaló la existencia de cuatro factores para desarrollar una ventaja competitiva: (a) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (b) condiciones de los factores, (c) condiciones de la demanda, y (d) sectores afines y auxiliares.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: La industria de alimentos está en continuo crecimiento, gracias a que tiene una demanda inelástica y lidera la mayoría de la categoría de productos en los que opera, lo cual le permite crecer simultáneamente con el aumento de la población. Sin embargo, existen variables críticas que debe gestionarse para que este crecimiento sea rentable. En tal sentido, la compañía está presentando alto nivel de endeudamiento y además gran parte de esta deuda está en dólares cuando sus ingresos se generan en nuevos soles. Por tal motivo, Alicorp está tomando diversas medidas para mejorar sus ratios financieros y conseguir una rentabilidad que le permita retomar el plan de expansión que lo llevará a triplicar su facturación para el 2025.
- Condiciones de los factores: Algunas variables necesarias para que la compañía pueda competir en mejores condiciones son la infraestructura y carreteras que faciliten su

sistema de distribución a nivel nacional. También requiere capacitar constantemente a su personal en el uso de nuevas tecnologías que incrementen su productividad y hagan más eficientes sus procesos productivos. Respecto a los insumos, actualmente existe una fuerte dependencia con proveedores extranjeros lo que sumado al riesgo cambiario representa un potencial problema que afecta sus resultados financieros. En ese sentido, debe analizar alternativas que mitiguen dicho riesgo.

- Condiciones de la demanda: Existe una fuerte tendencia de consumidores con estilo sofisticado que buscan productos con valor agregado, saludables y responsables con el medio ambiente así como con la sociedad. Este aspecto se debe considerar en el desarrollo de productos, ya que la aparición de nuevas tendencias de consumo pueden permitir lograr un mayor nivel de facturación, lo cual no quiere decir que deba dejarse de lado el *core* de su negocio, que sigue siendo la gran masa poblacional, a quien se llega con productos de alta calidad y liderazgo en costos. Sin embargo, cada uno de los estilos de vida deben ser captados como oportunidades para seguir creciendo a través de nuevos productos.
- Sectores afines y auxiliares: Las diferentes categorías de producto en las que opera la empresa deben aprovechar los procesos productivos comunes así como los canales de distribución para generar eficiencias a lo largo de su cadena de valor. Un factor clave de éxito son sus canales de distribución, siendo el más fuerte el tradicional conformado por bodegas y mercados que representan casi el 50% de sus ventas totales. Alicorp tiene un interés vital en integrar a los intermediarios, sin embargo para estos el interés vital es ofrecer los productos que sus clientes soliciten, es decir, que su enfoque está dirigido hacia sus consumidores. Siendo así, la compañía debe intentar desarrollar incentivos que impulsen las ventas generando una relación beneficiosa para ambas partes. Además, otro factor clave son los insumos, que mayoritariamente son importados y por ello Alicorp

debe analizar alternativas que controlen este riesgo que representa el descalce entre sus ventas y sus compras.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

A continuación se detallan las ventajas competitivas de Alicorp con respecto a sus competidores en el Perú:

- Lidera la mayoría de categorías de producto en las que compete debido a los factores claves de éxito con los que cuenta, como el *knowhow* del negocio, un poderoso sistema logístico y una cultura de innovación y desarrollo, entre otros.
- Posee un alto potencial de crecimiento en productos con valor agregado que se encuentran alineados a las tendencias de consumo de productos saludables.
- Cuenta con una poderosa red de distribución que le permite operar a lo largo de todo el Perú.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Alicorp produce y comercializa varios productos que están relacionados entre sí, los cuales atienden una serie de demandas que se complementan. Además, la compañía opera apalancándose de sus canales de distribución, los cuales están más enfocados en satisfacer a sus clientes que en compensar a sus proveedores. Sin embargo, la empresa los integra mediante incentivos que generan sinergias para reducir costos y aprovechar el mismo canal de distribución para sus diferentes productos, lo cual brinda mayor disponibilidad fomentando el consumo.

Por otro lado, existe una oportunidad para generar sinergias con sus proveedores, ya que en la actualidad la empresa tiene la necesidad de importar grandes volúmenes de insumos, los cuales deben pagarse en una moneda mientras que se generan ingresos en otra. Además vale recordar que el tipo de cambio ha variado mucho en los últimos meses afectando negativamente los resultados financieros, pero a medida que los proveedores

nacionales ofrezcan insumos de alta calidad y en los volúmenes que requiere la empresa para su operación se mitigará el riesgo obteniendo una mejor rentabilidad.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Porter (2009) señaló que la existencia de los clústeres influye sobre la competitividad de tres maneras: (a) incrementando el rendimiento de las compañías ubicadas en la zona de influencia, (b) definiendo la dirección y velocidad de la innovación, y (c) estimulando la formación de nuevas empresas.

Alicorp genera eficiencias al integrarse de manera horizontal formando clústeres, por lo que debe fomentar la inversión para mejorar la infraestructura, aunque para ello se requiere la intervención del Estado, con la finalidad de realizar un esfuerzo combinado entre el capital privado y el sector público. Además, el sector de consumo masivo demanda un desarrollo constante de productos siguiendo las tendencias de mercado y ello producirá un dinamismo que propicie la formación de nuevas empresas que actuarán de manera atomizada pero rentable en proporción a su nivel de inversión.

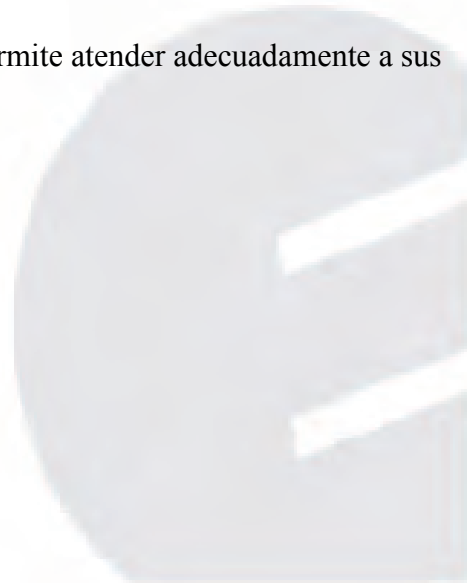
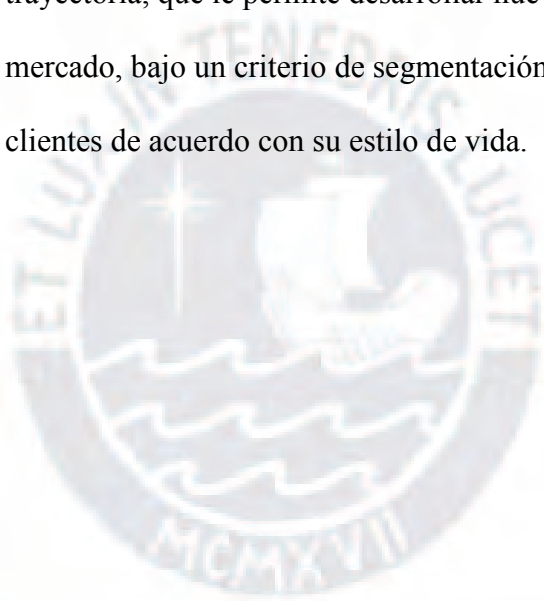
9.5 Conclusiones

Alicorp se encuentra en una industria en continuo crecimiento, liderando la mayoría de categorías de productos en las que opera. Además, si bien ha estado registrando ventas con una tendencia creciente, esto no garantiza el éxito del negocio ya que dicho crecimiento debe realizarse de manera rentable. También cabe destacar que gran parte de sus insumos son importados, lo que ha perjudicado sus resultados financieros por la volatilidad en el tipo de cambio sumado a un sobreendeudamiento a raíz de sus recientes adquisiciones y al siniestro de una planta propia en Argentina.

El análisis competitivo propone como oportunidad de mejora la integración con proveedores nacionales que brinden productos en la calidad y cantidad que su operación requiere. Actualmente esto no resulta posible por lo que es necesario desarrollar esfuerzos

con el Estado para formar y capacitar asociaciones campesinas que en un mediano plazo le entreguen estos insumos a la empresa, generando empleo y bienestar para estos grupos de interés. Respecto a los canales de distribución, se aprovecha muy bien las actividades comunes de producción y distribución generando eficiencias en la entrega de productos a sus consumidores finales. Tanto a nivel de canales de distribución como de proveedores se estimula la formación de empresas dinamizando el sector y la economía en general.

Para terminar, Alicorp cuenta con fuertes ventajas competitivas producto de su trayectoria, que le permite desarrollar nuevos productos adecuados a las tendencias de mercado, bajo un criterio de segmentación que le permite atender adecuadamente a sus clientes de acuerdo con su estilo de vida.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

D'Alessio (2013) señaló que al haber culminado los pasos del plan estratégico, es necesario determinar lo fundamental de aquello que se analizó a través de un cuadro resumen. Además precisó que el Plan Estratégico Integral permite controlar el proceso estratégico facilita la realización de reajustes en caso sean requeridos y otorga un panorama holístico de todo el proceso, lo cual brinda una visión integral del plan y permite detectar lo importante para tomar ciertas decisiones que sean coherentes con la situación futura deseada. En la Tabla 38 se ofrecen mayores precisiones.

10.2 Conclusiones Finales

1. La industria de consumo masivo es una industria en crecimiento, apalancada no sólo por la demografía, el cual es un factor determinante, sino también por la creciente demanda por parte de los consumidores en las categorías de producto que se manejan en el mercado. Alicorp como protagonista de la industria de consumo masivo ha incorporado nuevas marcas y nuevos productos que le ha permitido desarrollarse en los nichos detectados.
2. Alicorp maneja el consumo masivo con sus principales categorías de producto: (a) harinas, (b) pastas, (c) detergentes, (d) galletas, (e) mayonesas, y (f) aceites domésticos. Dichas categorías de producto o plataformas *core* han experimentado crecimiento como marcas en un mercado de consumo que viene siendo atendido por nuevos productos, abarcando nuevos nichos y consolidando el liderazgo de las marcas ya presentes, lo cual ha permitido incrementar en 65.1% el EBITDA que conforma el portafolio de consumo masivo.

Tabla 38

Plan Estratégico Integral

Visión							Valores
En el 2025, Alicorp será una empresa referente en Latinoamérica en consumo masivo, productos industriales y nutrición animal, siendo reconocidos por la calidad, diversidad y alto valor nutricional de sus productos.							
Intereses Organizacionales	Objetivo de largo plazo					Principios Cardinales	
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5		
	Al 2025 Alicorp habrá alcanzado ventas por S/. 20 mil millones.	Al 2025 Alicorp habrá logrado generar dividendos para los accionistas por S/. 2,500 millones.	Al 2025 Alicorp habrá incrementado el ROE de 5 a 15% para el 2025.	Alicorp habrá incrementado su participación dentro del mercado a un 70% y en el mercado local y 50% en los países de Latinoamérica donde realiza operaciones.	Al 2025 Alicorp deberá lanzar y relanzar al mercado 600 nuevos productos a fin de continuar ganando mayor participación y posicionamiento dentro del mercado.	1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos.	1. Liderar con pasión: Ser líderes apasionados en todo lo que hacen. Ser personas emprendedoras, con espíritu ganador y coraje, lo que los moviliza a innovar y transformar mercados. 2. Estar conectados: Sentir los objetivos de la organización y cumplirlos con altos estándares de excelencia y responsabilidad. Trabajar siempre como equipo y tener el desafío al máximo sabiendo que con el trabajo se contribuye a generar valor y bienestar para las personas. 3. Actuar con agilidad y flexibilidad: Es un equipo ágil y flexible que toma riesgos, aprenden de sus errores y celebran los éxitos con humildad. 4. Confiar: se vive un ambiente en el cual las personas se sienten seguras de expresar lo que se piensa, se confía en su gente y se les empodera para que realicen la mejor toma de decisiones. 5. Respetar: Son personas íntegras y honestos, se respeta a la gente, clientes, consumidores, medio ambiente y a la comunidad en la que se vive. Acogen diferentes puntos de vista y se comunican de manera clara.
Estrategias						Políticas	
1. Crear nuevos productos de consumo masivo.	X	X	X	X	X	1. Control de calidad	
2. Ampliar el portafolio de consumo masivo con los productos asociándolos a marcas paraguas o por lanzar.	X	X	X	X	X	2. Diversificación de portafolio	
3. Ampliar la red de distribución con sucursales y depósitos en el interior del país determinando alianzas con distribuidores locales.	X	X	X	X	X	3. Inversión en publicidad	
4. Innovar en productos especializados y más saludables.	X	X	X	X	X	4. Promover la integración con los distribuidores	
5. Generar mecanismos que permitan mitigar la exposición al riesgo cambiario.	X	X	X	X	X	5. Política de Control de Inversión	
6. Desarrollar un plan de abastecimiento de commodities (Trigo y Soya) con productores de la región LATAM.	X	X	X	X	X	6. Diversificación de Canales	
7. Abrir mercados nuevos con productos y marcas nuevas en la región.	X	X	X	X	X		
8. Consolidar la capacidad productiva de sus activos de producción (plantas) a nivel Latinoamérica para optimizar costos productivos.	X	X	X	X	X		
Tablero de Control	Objetivo de corto plazo					Código de ética	
Perspectiva de aprendizaje interno OCP 3.4, Indicador: Número de unidades de maquinaria por renovar según revisión semestral. OCP 2.6, Indicador: Relación entre número de reclamos por año respecto al año anterior. OCP 3.5, Indicador: Relación de pérdidas de alimentos por mal proceso de envasado por año respecto al año anterior. OCP 1.6, Indicador: Relación entre las ventas por canal B2B por año respecto al año anterior.	OCP 1.1. Incrementar el consumo per cápita en un 15% anual.	OCP 2.1. Reducir el ratio de deuda financiera / EBITDA por debajo de 3 para el 2018.	OCP 3.1. Incrementar el margen bruto a 28% para el 2017.	OCP 4.1 Estandarizar procesos en Brasil y Argentina al 2018.	OCP 5.1 Al 2017 Alicorp deberá capturar 25% de la participación del mercado ecuatoriano en línea de langostinos.	1. Hacer productos que sean sencillos de consumir. 2. Vender de forma responsable. 3. Tratar a la gente con igualdad. 4. Respetar las reglas del mercado. 5. Competir lealmente. 6. Respetar y fomentar el cuidado por el medio ambiente. 7. Seguir los lineamientos del gobierno. 8. Ser transparentes en la información financiera. 9. No generar beneficios personales con el manejo de información interna. 10. Brindar lealtad total a la operación de la que Ud. forma parte.	
Perspectiva de procesos OCP 1.2, Indicador: Cantidad y relación de inversión creciente por año respecto al año anterior. OCP 3.4, Indicador: Número de unidades de maquinaria por renovar según revisión semestral. OCP 3.5, Indicador: Relación de pérdidas de alimentos por mal proceso de envasado por año respecto al año anterior. OCP 1.6, Indicador: Relación entre las ventas por canal B2B por año respecto al año anterior. OCP 4.1, Indicador: Porcentaje de la capacidad instalada. OCP 4.2, Indicador: Número de adquisiciones respecto al año anterior. OCP 5.3, Indicador: Número de lanzamientos y relanzamientos.	OCP 1.2. Desarrollar nuevos productos en base a una inversión con marginal creciente de 5% anual para investigación y desarrollo.	OCP 2.2. Pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2018.	OCP 3.2. Al 2017 reducir la exposición al riesgo por tipo de cambio, mediante la re-compra de sus obligaciones en moneda extranjera.	OCP 4.2 Al 2018 Se deberá reactivar la política de adquisiciones y fusiones estratégicas para ganar participación dentro del mercado.	OCP 5.2 Desarrollar nuevos productos enfocado al segmento corporativo donde el ticket promedio de ventas es de S/. 500.		
Perspectiva del cliente OCP 1.1, Indicador: Relación entre el consumo per cápita por año respecto al año anterior. OCP 2.6, Indicador: Relación entre número de reclamos por año respecto al año anterior. OCP 4.3, Indicador: Ratio de ventas comparado con el año anterior. OCP 5.1, Indicador: Ratio de ventas comparado con el año anterior. OCP 5.2, Indicador: Ratio de ventas comparado con el año anterior.	OCP 1.3. Alcanzar facturación por venta de S/. 7,700 millones para el 2018.	OCP 2.3. Reducir el ratio de deuda financiera / EBITDA a 2 para el 2022.	OCP 3.3. Incrementar el margen bruto a 30% para el 2022.	OCP 4.3 Al 2018 la participación del mercado colombiano en los ingresos totales de la compañía debe superar el 6%.	OCP 5.3 Alicorp presentará trimestralmente 15 lanzamientos y relanzamientos de productos.		
Perspectiva financiera OCP 1.3, Indicador: Cantidad de soles facturados en venta por año. OCP 1.4, Indicador: Cantidad de soles facturados en venta por año. OCP 1.5, Indicador: Cantidad de soles facturados en venta por año. OCP 2.1, Indicador: Ratio de reducción de relación deuda financiera y EBITDA. OCP 2.2, Indicador: Cantidad de soles pagados en dividendos por año. OCP 2.3, Indicador: Ratio de reducción de relación deuda financiera y EBITDA. OCP 2.4, Indicador: Cantidad de soles pagados en dividendos por año. OCP 2.5, Indicador: Cantidad de soles pagados en dividendos por año. OCP 3.1, Indicador: Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior. OCP 3.2, Indicador: Relación entre pérdidas por año respecto al año anterior. OCP 3.3, Indicador: Relación entre el margen bruto por año respecto al año anterior.	OCP 1.4. Alcanzar facturación por venta de S/. 14,500 millones para el 2022. OCP 1.5. Alcanzar facturación por venta de S/. 20,000 millones para el 2025. OCP 1.6. Incrementar las ventas por el canal de clientes B2B en 20% anual.	OCP 2.4. Pagar dividendos por S/. 800 millones para el 2022. OCP 2.5. Pagar dividendos por S/. 900 millones para el 2025.	OCP 3.4. Renovar al menos dos veces la maquinaria al 2025, automatizando los procesos productivos. OCP 3.5. Reducir en 5% cada año las pérdidas de alimentos por mal envasado.				
Recursos							
Estructura Organizacional							
Planes operacionales							

Misión: Concebir marcas que dirijan el cambio de los mercados formando nuevos hábitos y costumbres con productos de la más alta calidad generando satisfacción en los consumidores, valor para los accionistas, socios estratégicos y colaboradores.

3. En consumo masivo, Alicorp tiene como categorías principales de producto a las harinas, pastas y detergentes, las cuales lideran en su rubro, participando con el 27.5% en ventas así como con el 38% en EBITDA y contando con 53%, 50% y 55% de participación de mercado respectivamente. Según lo indicado, esto constituye un impulso para incrementar el 59% de consumo masivo y el 61% de EBITDA total que tuvo la empresa al 2014, apoyándose para ello en la inversión en puntos de venta, especialmente en lo correspondiente al *retail*.
4. Alicorp tiene potencial de crecimiento en consumo masivo por el mayor poder adquisitivo de las personas, debido a la reducción del desempleo y el aumento de créditos otorgados por el sistema financiero, lo que reflejará el incremento del consumo per cápita.
5. Alicorp tiene como referentes a Unilever y Procter & Gamble, los cuales son referentes de consumo masivo en el mundo. Unilever destaca por su capacidad de reingeniería y liderazgo, mientras que Procter & Gamble resalta por su operación a gran escala, capacidad de distribución, construcción de marcas, innovación y atención al consumidor.
6. Respecto a la competencia se considera a Molitalia, Gloria y a las filiales tanto de Unilever como de Procter & Gamble, aunque las dos últimas son las más desarrolladas y las que poseen el mayor soporte, lo cual se constituye en factores claves de éxito.
7. La proyección para Alicorp en consumo masivo es atractiva, por lo que es importante explotar las fortalezas, las cuales son: (a) liderazgo a nivel nacional en sus categorías de productos, (b) alta participación en la canasta familiar, (c) solvencia económica, (d) red de distribución, (e) facilidad para acceder al mercado de capitales, (f) *mix* de productos, y (g) capacidad instalada. Por otro lado, la empresa tendrá que disminuir las debilidades que tiene, las cuales son: (a) el nivel de apalancamiento alto, (b) las pérdidas por operaciones con derivados, (c) el riesgo que se presenta por las últimas adquisiciones, (d)

la incapacidad para trasladar sus costos a los precios finales, y (e) la falta de respuesta rápida por procesos administrativos compartidos con el grupo Romero.

8. Alicorp deberá aprovechar las oportunidades detectadas en el análisis de entorno para fortalecer el liderazgo que ejerce y consolidar sus nuevas marcas en los nichos de mercados y así cumplir con la visión establecida. Estas oportunidades son: (a) incremento en la industria de *commodities*, (b) incremento del consumo per cápita del sector de alimentos y bebidas, (c) incremento en la oferta de productos masivos, (d) crecimiento en *retail*, (e) crecimiento demográfico, y (f) existencia de mercados desatendidos con una demanda en productos de consumo masivo.
9. Alicorp deberá contrarrestar las amenazas que se vienen presentando, las cuales son: (a) dependencia en materia prima importada, (b) incremento de precios de los *commodities*, (c) riesgo cambiario, (d) población con sobreendeudamiento en los niveles socioeconómicos B, C y D, (e) cambios en los hábitos de consumo, y (f) la aparición de marcas propias en el canal moderno.
10. Asimismo, es importante que Alicorp se preocupe por llevar a cabo acciones de responsabilidad social para proteger el medioambiente, destacando en el mercado local e igualando al desempeño de los referentes mundiales, lo cual requiere comprender la preocupación del consumidor hacia dichos temas así como cumplir con las regulaciones internacionales, que buscan minimizar la huella de carbono y hacer reciclaje.
11. Las ventajas competitivas de Alicorp se diferenciarán al desarrollar sus factores clave de éxito con respecto a sus competidores locales y a las filiales internacionales con presencia local.

10.3 Recomendaciones Finales

1. A través de Alicorp y sus representantes, implementar el presente plan estratégico con el objetivo de consolidar su estrategia de consumo masivo en el Perú, ejecutando las

estrategias establecidas que permitan lograr sostenibilidad y hacer que la empresa cumpla su visión.

2. Para alcanzar los objetivos de largo y de corto plazo es fundamental partir por considerar la visión propuesta, a la cual se le debe hacer un seguimiento constante para respaldar su sostenibilidad. El análisis del Perú para el consumo masivo ha determinado el potencial a nivel externo así como a nivel interno, lo cual hace posible cumplir con los objetivos trazados.
3. La implementación y desarrollo del presente plan estratégico debe ser llevado a cabo exclusivamente por la empresa en estudio, Alicorp.
4. Se requiere coordinación y compromiso por parte de las jefaturas de las categorías de negocio de consumo masivo para el desarrollo, seguimiento y cumplimiento del presente plan estratégico.
5. Es importante cumplir los objetivos de corto plazo relacionados con aspectos de finanzas, procesos, clientes y aprendizaje y crecimiento interno expresados en el *BalancedScorecard*, dándole seguimiento a los indicadores respectivos que permitan realizar una mejora continua para el logro de objetivos.
6. El aspecto financiero deberá ser el pilar que soporte la implementación del plan estratégico, al considerarse fundamental para el logro de objetivos, por lo que se tendrá que buscar las herramientas y los recursos necesarios al respecto, con la finalidad de superar las debilidades y amenazas detectadas.
7. Realizar inversión en investigación y desarrollo para determinar nuevos nichos de mercado así como la creación de nuevos productos que permitan generar liquidez, consolidar marcas y fortalecer el liderazgo como corporación.
8. La empresa deberá continuar con una política contractiva y para ello se deberá contraer pasivos en moneda local con el objetivo de reducir la exposición al riesgo cambiario.

10.4 Futuro de Alicorp

De acuerdo a la visión y a los objetivos de largo plazo propuestos, el negocio de consumo masivo de Alicorp en el Perú se convertirá en los próximos años en la línea de negocio con mejor proyección de desarrollo de las tres que viene comercializando, como son: (a) consumo masivo, (b) nutrición animal, y (c) productos industriales. Esto hace que dicha línea se convierta en uno de los pilares de crecimiento para el desarrollo de las ventas y el crecimiento en el indicador EBITDA, expresado en millones de nuevos soles.

Es importante para Alicorp que enfoque sus esfuerzos comerciales en el desarrollo y crecimiento del consumo per cápita en sus diversas líneas de consumo masivo, lo cual debe soportarse en generar satisfacción y bienestar a sus consumidores, los cuales hoy cuentan con mayor cantidad de información y están a la expectativa de productos que posean mayor valor agregado y que tengan la posibilidad de ser personalizables.

Por último, es importante que la alta dirección de Alicorp sincere los beneficios que se deben obtener del plan estratégico de inversiones a nivel nacional e internacional que viene realizando, con la finalidad de tomar medidas con relación a la situación que atraviesa y así decidir el destino de aquellas inversiones que no reditúen mayores beneficios y potenciar aquellas que permitan generar liquidez a la organización en forma rápida.

Referencias

¿Marcas blancas o comerciales?: saca tu cuenta y decide. (Marzo de 2015). *El Comercio*.

Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/marcas-blancas-comerciales-saca-tu-cuenta-y-decide-noticia-1797534>

Alegría, L. F. (22 de Enero de 2014). Perú tiene US\$ 450 mil millones en infraestructura expuesta a desastres. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-us-450-mil-millones-infraestructura-expuesta-desastres-2086960>

Alicorp. (2013). *Presentación Corporativa*. Obtenido de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/Alicorp_Corporate_Presentation_2Q13ESP.pdf

Alicorp. (2014). *Corporate Presentation*. Obtenido de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/08092014_Alicorp_Corporate_Presentation_2Q14.pdf

Alicorp. (2015). *Conference Call. Second Quarter 2015. Financial Results*. Obtenido de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/eeff/2Q15_ConferenceCallENG.pdf

Alicorp. (2015). *Hechos de importancia*. Obtenido de <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/espanol/hechosdeimportancia.html>

Alicorp. (2015). *Medio ambiente y seguridad*. Obtenido de <http://www.alicorp.com.pe/alicorp/responsabilidad-social/nuestro-modelo-de-desarrollo/medio-ambiente-y-seguridad.html>

Alicorp. (2015). *Memoria Anual 2014*. Obtenido de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/content/inversionistas/pdf/hechos/040315_Memoria_Anual_2014.pdf

Alicorp desestima mayores pérdidas por operaciones financieras este año. (Mayo de 2015).

Gestión. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/alicorp-utilidad-neta-cae-666-primer-trimestre-2130816>

Alicorp sorprendió al mercado cambiando a su gerente general. (Abril de 2015). *El*

Comercio. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cambio-sorpresivo-gerencia-general-alicorp-noticia-1807963>

Alonso Segura dice que economía peruana creció 1.5% el primer trimestre. (Abril de 2015).

Gestión. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/alonso-segura-dice-que-economia-peruana-crecio-15-primer-trimestre-2130247>

Apoyo & Asociados Internacionales. (2015). *Alicorp S.A.A. y Subsidiarias (Alicorp)*. Lima:

Autor. Obtenido de

http://128.121.179.224/files/instituciones_no_financieras/alicorp/ca/alicorp_ca.pdf

Arce, R. (13 de Febrero de 2015). Alicorp reperfila su deuda: ¿Está más apalancada que lo recomendable? *Semana Económica*. Obtenido de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/153677-alicorp-reperfila-su-deuda-esta-mas-apalacada-que-lo-recomendable/>

Arellano Marketing. (2015). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Obtenido de

<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2014). *Niveles*

Socioeconómicos 2014. Obtenido de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Cuadros Anuales Históricos. Producto bruto interno por sectores productivos desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)*.

Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Indicadores Económicos. II Trimestre 2015*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Remuneraciones*. Obtenido de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_070.xls
- Begazo, J. D. (2004). *La competitividad y los clusters como elemento de desarrollo del país*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/administracion/v07_n13/a07.htm
- Belaunde, S. (02 de Mayo de 2014). Consumo masivo en el Perú: El 2014 es el año de la recuperación. *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/136426-consumo-masivo-el-2014-es-el-ano-de-la-recuperacion-del-mercado/>
- Canal Tradicional : Un sector que en el Perú se mantiene en la cima. (Enero de 2013). *Asociación Peruana de Empresas de Consumo Masivo [APECOM]*. Obtenido de <http://apecomperu.com/cencosud-pondra-enfasis-para-su-crecimiento-en-peru/>
- Castillo, N. (10 de Agosto de 2015). ¿El BCR debe seguir interviniendo en el mercado cambiario? *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-seguir-interviniendo-mercado-cambiario-noticia-1831879>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/plan_bicentenario_peru_hacia_2021.pdf
- Centrum. (2015). *Descenso permanente de la competitividad del Perú*. Obtenido de <http://paper.vis.com.pe/centrum/FolletoIMD/docs/FolletoIMD.pdf>

Consulado General del Perú. (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Obtenido de

<http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson.

Deloitte. (2015). *Análisis Económico y de Industrias Latinoamérica. La hora de las reformas estructurales*. . Obtenido de

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-gbc-latin-america-economic-outlook-july-2015-spanish.pdf>

Deloitte. (2015). *Informe Sectorial de Consumo masivo en Argentina. Esperando por la reactivación de la actividad*. Obtenido de

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumomasivo/arg_cb_inf-sect-arg-12_30092014.pdf

Díaz, R. (22 de Octubre de 2014). Arellano Marketing: "El consumidor peruano ha subido un peldaño". *Semana Económica*. Obtenido de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/146525-arellano-marketing-el-consumidor-peruano-ha-subido-un-peldano/>

El País. (2016, 8 de enero). *El dólar en Argentina cerró el martes con un fuerte aumento de 2.7%*. Obtenido de <http://www.elpais.com.uy/economia/finanzas/fuerte-suba-dolar-argentina.html>

El FMI empeora sus previsiones de crecimiento sobre Bolivia y la región. (Abril de 2015).

Economía Bolivia. Obtenido de <http://www.economiabolivia.net/2015/04/14/el-fmi-empeora-sus-previsiones-de-crecimiento-sobre-bolivia-y-la-region/>

EY: Consejos para operar empresas mirando al medio ambiente y la sostenibilidad. (Noviembre de 2014). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/empresas/ey-comparte-consejos-sobre-medio-ambiente-y-sustentabilidad-2115206>

Fitch pone en perspectiva negativa nota crediticia de Alicorp. (Marzo de 2015). *El Comercio*. Obtenido de http://elcomercio.pe/economia/negocios/fitch-pone-perspectiva-negativa-nota-crediticia-alicorp-noticia-1795196?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo

Gobierno Regional La Libertad. (2015). *Gobierno regional y CAF coordinan trabajos de III etapa Chavimochic*. Obtenido de http://www.chavimochic.gob.pe/portal/Ftp/Informacion/Boletines/2015/B_Marzo_2015.pdf

IMD World Competitiveness Center. (2015). *The 2015 IMD World Competitiveness Scorecard*. Obtenido de <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

Industria alimenticia. (2015). *10 principales tendencias alimentarias para el 2015*. Obtenido de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/87614-principales-tendencias-alimentarias-para-el-2015>

Inseguridad ciudadana: 74% de peruanos apoya que militares salgan a las calles. (Octubre de 2015). *Perú 21*. Obtenido de <http://peru21.pe/actualidad/inseguridad-ciudadana-74-peruanos-apoya-que-militares-luchen-contradelincuencia-2229599>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995 - 2025*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008 - 2009*. Obtenido de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004 - 2013*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_41.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Sector comercio registró aumento de 4,53%*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n185-2014-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2015*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Evolución de la pobreza monetaria 2009 - 2014*. Obtenido de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Población económicamente activa total al 30 de junio de 14 años y más por grupo de edad, según departamento, 2015*. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/anexo02/c02102.xls>

- Ipsos. (2013). *Liderazgo de productos comestibles 2013*. Obtenido de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Mkt_Data_Liderazgo_Productos_comestibles_2013.pdf
- Lumbreras, L. G., Kaulicke, P., Santillana, J. I., & Espinoza, W. (2008). *Compendio de historia económica del Perú. Tomo 1*. Lima: BCRP, IEP.
- La Nación (2015, 6 de octubre), EL FMI advirtió que la economía de Brasil se contraerá un 3% este año, extraído de: <http://www.lanacion.com.ar/1834172-el-fmi-advirtio-que-la-economia-de-brasil-se-contraera-un-3-este-ano>.
- Mariluz, O. (16 de Setiembre de 2014). Perú invierte menos que el promedio en innovación. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/peru-invierte-menos-que-promedio-innovacion-2108609>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015 - 2017*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016 - 2018*. Obtenido de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016*. Obtenido de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

- Nielsen. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2013/NUEVA%20ERA%20NUEVO%20CONSUMIDOR-REPORTE%202013.pdf>
- Nielsen. (2015). *La confianza del consumidor latinoamericano cayó dos puntos en el primer semestre de 2015*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/co/es/press-room/2015/confianza-consumidor-latam.html>
- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Kentucky: The University Press of Kentucky.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Panorama Laboral 2013. América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_232760.pdf
- Percepción de inseguridad ciudadana en el norte es alta. (Setiembre de 2015). *La República*. Obtenido de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/706723-percepcion-de-inseguridad-ciudadana-en-el-norte-es-alta>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Producción Mundial Trigo. (2015). *Trigo Producción Mundial 2015/2016*. Obtenido de <https://www.produccionmundialtrigo.com/>
- Pulso Perú. (2015). *Encuesta de opinión pública a nivel nacional. Junio 2015*. Obtenido de <http://gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/9/9/99210.pdf>
- Riesgo país de Perú sube tres puntos a 2.25 puntos porcentuales. (Octubre de 2015). *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-dos-puntos-222-puntos-porcentuales-2146020>
- Santander Trade (2016, 8 de enero), Brasil: Política y Economía, obtenido de: <https://santandertrade.com/es/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>
- Scotiabank. (2013). *Informe del Departamento de Estudios Económicos*. Lima: Autor.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2015).

Establecimientos anexos. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

The Heritage Foundation. (2015). *2015 Index of Economic Freedom. Peru*. Obtenido de

<http://www.heritage.org/index/country/peru>

The International Council of Shopping Centers [ICSC]. (2015). *Reporte 2015 de la industria de centros comerciales de América Latina*. Obtenido de

http://www.icsc.org/2015RLA/uploads/RLA_White_Paper.pdf

Utilidades de Alicorp volvieron a caer en el primer trimestre. (Mayo de 2015). *El Comercio*.

Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/utilidades-alicorp-volvieron-caer-primer-trimestre-noticia-1808157>

Valdiviezo, C. (26 de Diciembre de 2014). Consumo masivo en el Perú: Prudencia en desaceleración. *Semana Económica*. Obtenido de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/150941-consumo-masivo-en-el-peru-prudencia-en-desaceleracion/>

Valdiviezo, C. (15 de Enero de 2015). Empresas de consumo masivo: De producir 'de todo' a la especialización. *Semana Económica*. Obtenido de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/151866-empresas-de-consumo-masivo-de-producir-de-todo-a-la-especializacion/>

Vásquez, F. (2012). *La relación entre crecimiento económico y desarrollo humano*. Obtenido

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-02.pdf>