



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Gestión Financiera

Análisis Económico Financiero y diagnóstico integral: Alicorp S.A.A.

Trabajo fin de estudio presentado por:	Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo. Carlos Ivan Gastelo Delgado.
Individual/grupal	Grupal
Director/a:	Maria Ángeles Migueles Guerrero.
Fecha:	05 de julio del 2024

Resumen

Con el presente trabajo de investigación se pretende realizar un análisis integral a la empresa Alicorp SAA, en sus aspectos económico y financiero.

Dentro de la recolección de los datos se ha tomado como base los estados financieros publicados en la Bolsa de Valores de Lima-Perú para los años 2020-2023, así como sus memorias anuales, y datos de acceso en su página corporativa. El desarrollo de este trabajo contiene el estudio y análisis interno y externo, así como su análisis económico y financiero de sus datos históricos y previsionales, ratios financieros, plasmando un diseño de cuadro de mando integral y un plan de contingencias.

Sus principales resultados y conclusiones destacan por una estrategia bien definida y una sólida diversificación de negocios. Su análisis interno y externo revela fortalezas como la diversificación geográfica e innovación, y debilidades relacionadas con la dependencia de materias primas y la gestión de la cadena de suministro. El análisis financiero muestra una sólida liquidez y solvencia, aunque con retos en la rentabilidad y dependencia del financiamiento externo. Las previsiones financieras indican una trayectoria positiva hacia mayor solidez y eficiencia, y el diseño del cuadro de mando integral y el plan de contingencias planteado refuerzan la preparación y adaptación de la empresa ante futuros desafíos, cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados.

Palabras clave:

Alicorp, consumo masivo, análisis financiero, diversificación, estrategia corporativa, previsiones financieras, cuadro de mando integral.

Abstract

This research aims to conduct a comprehensive analysis of Alicorp SAA, focusing on its economic and financial aspects. Financial data collection is based on the company's financial statements from the Lima Stock Exchange in Peru for the years 2020-2023, annual reports, and corporate website information. The study includes internal and external analysis, economic and financial analysis of historical and forecasted data, financial ratios, and the development of a balanced scorecard and contingency plan.

Key findings and conclusions highlight a well-defined strategy and strong business diversification. Internal and external analyses reveal strengths such as geographic diversification and innovation, and weaknesses related to raw material dependency and supply chain management. Financial analysis indicates solid liquidity and solvency, albeit with challenges in profitability and external financing dependence. Financial forecasts suggest a positive trajectory towards greater strength and efficiency. The balanced scorecard and contingency plan design enhance the company's readiness and adaptation to future challenges, thus achieving the set objectives.

Keywords:

Alicorp, massive consume, financial analysis, diversification, corporate strategy, financial forecasts, balanced scorecard.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Planteamiento general: descripción y justificación del proyecto	11
1.2. Objetivos académicos del TFE	12
1.2.1. Objetivo general	13
1.2.2. Objetivos específicos	13
1.3. Organización del trabajo en grupo y mecanismos de coordinación	14
2. Análisis de la Organización	16
2.1. Descripción de la empresa	16
2.1.1. Actividad económica	16
2.1.2. Historia y su evolución.....	16
2.1.3. Orientación estratégica	18
2.1.4. Estructura organizativa.....	23
2.1.5. Composición del capital y del accionariado de Alicorp S.A.A.....	23
2.1.6. Análisis del Informe de auditoria	26
2.2. Análisis de la situación interna de Alicorp S.A.A.....	27
2.2.1. Recursos y capacidades de la empresa	27
2.2.2. Cadena de valor	32
2.2.3. Fortalezas y debilidades de la empresa.....	35
2.2.4. Ventaja competitiva de Alicorp S.A.A.....	38
2.2.5. Perfil de identidad de Alicorp S.A.A.....	39
2.2.6. Mapa de los Stakeholders – matriz poder / interés	41
2.3. Análisis de la situación externa de Alicorp S.A.A.....	44
2.3.1. Análisis del Macroentorno	44
2.3.2. Análisis del Microentorno	46

2.3.3.	Oportunidades y amenazas de Alicorp S.A.A	48
2.4.	Diagnóstico y acción de la situación	50
2.4.1.	Matriz DAFO	50
2.4.2.	Diseño de la matriz DAFO – CAME	50
3.	ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO	53
3.1.	ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	53
3.1.1.	Estado de situación financiera.....	53
3.1.2.	Cuenta de Resultados	66
3.1.3.	Estado de Flujos de Efectivo	75
3.2.	ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS.....	77
3.2.1.	Ratios de Liquidez.....	77
3.2.2.	Ratios de Solvencia y Endeudamiento	79
3.2.3.	Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera.....	80
3.2.4.	Comparativa con los ratios medios del sector o de los competidores más importantes.....	82
3.2.5.	Análisis del mercado financiero-bursátil	84
3.3.	Evaluación de las políticas de inversión y financiación	87
3.3.1.	Análisis del ciclo de Explotación	87
4.	PIANES DE MEJORA, ESTADOS FINANCIEROS PROVISIONALES, VALORACIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	92
4.1.	Principales riesgos financieros.....	92
4.1.1.	Riesgo de mercado	92
4.1.2.	Riesgo de crédito	94
4.1.3.	Riesgo de liquidez	94
4.1.4.	Otros Riesgos adicionales	95

4.2.	Plan de mejora	97
4.2.1.	Política comercial.....	97
4.2.2.	Política de inversión y financiación	98
4.2.3.	Política de dividendos.....	98
4.3.	Elaboración de los Estados financieros previsionales	99
4.3.1.	Balance de Situación Previsional	105
4.3.2.	Cuenta de Resultados Previsional	106
4.3.3.	Estado de Flujos de Efectivo Previsional	107
4.3.4.	Ratios financieros para los años previsionales.....	108
4.4.	Cuadro de Mando Integral.....	116
4.4.1.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	116
4.4.2.	Plan de Contingencias	123
5.	Conclusiones.....	126
6.	RECOMENDACIONES	128
7.	Limitaciones y prospectiva	130
	Referencias Bibliográficas.....	131

Índice de figuras

Figura 1 <i>Países donde comercializa sus productos</i>	21
Figura 2 <i>Consumo masivo Perú: Modelo Go-To-Market</i>	21
Figura 3 <i>Cadena de Valor</i>	34
Figura 4 <i>Perfil de Identidad</i>	41
Figura 5 <i>Las cinco Fuerzas de Porter</i>	47
Figura 6 <i>Variaciones en las ventas según líneas de negocio años 2020-2023</i>	69
Figura 7 <i>Ventas según líneas de negocio años 2020-2023</i>	70
Figura 8 <i>Principales partidas de gastos en la cuenta de resultados años 2020-2023</i>	72
Figura 9 <i>Descomposición de la Utilidad años 2020-2023</i>	73
Figura 10 <i>Utilidad operacional según las líneas de negocio años 2020-2023</i>	73
Figura 11 <i>Mapa Estratégico de Alicorp SAA</i>	121

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Distribución de actividades de investigación</i>	15
Tabla 2 <i>Composición del Accionariado</i>	24
Tabla 3 <i>Acciones con derecho a voto</i>	25
Tabla 4 <i>Acciones de inversión</i>	25
Tabla 5 <i>Cuadro sobre el perfil de identidad</i>	40
Tabla 6 <i>Stakeholders Internos</i>	43
Tabla 7 <i>Stakeholders Externos</i>	43
Tabla 8 <i>Matriz Poder / Interés de los Stakeholders</i>	44
Tabla 9 <i>Matriz Pestel</i>	45
Tabla 10 <i>Matriz DAFO de Alicorp S.A.A</i>	50
Tabla 11 <i>Matriz DAFO-CAME (Debilidades-Fortalezas) de Alicorp S.A.A</i>	51
Tabla 12 <i>Matriz DAFO-CAME (Amenazas-Oportunidades) de Alicorp S.A.A</i>	52
Tabla 13 <i>Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2020-2023</i>	54
Tabla 14 <i>Masas Patrimoniales de Alicorp S.A.A</i>	55
Tabla 15 <i>Estructura económica - Descomposición del Activo</i>	55
Tabla 16 <i>Estructura Financiera - Descomposición del Pasivo y Patrimonio</i>	57
Tabla 17 <i>Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2020-2023</i>	59
Tabla 18 <i>Plusvalía adquirida y su asignación a las unidades generadoras de efectivo</i>	62
Tabla 19 <i>Análisis Vertical de la Cuenta de Resultados 2020-2023</i>	66
Tabla 20 <i>Análisis Horizontal de la Cuenta de Resultados 2020-2023</i>	68
Tabla 21 <i>Ventas por línea de negocio años 2020-2023</i>	69
Tabla 22 <i>Principales partidas de gastos en la cuenta de resultados años 2020-2023</i>	72
Tabla 23 <i>Descomposición de la Utilidad años 2020-2023</i>	72
Tabla 24 <i>Utilidad operacional según las líneas de negocio años 2020-2023</i>	73

Tabla 25 <i>Análisis Horizontal del Estado de Flujos de Efectivo años 2020-2023</i>	75
Tabla 26 <i>Estructura del Estado de Flujos de Efectivo años 2020-2023</i>	76
Tabla 27 <i>Extracto del saldo del EFE años 2020-2023</i>	77
Tabla 28 <i>Ratios de Liquidez general y prueba acida 2020-2023</i>	78
Tabla 29 <i>Ratio de Solvencia 2020-2023</i>	79
Tabla 30 <i>Ratios de Endeudamiento 2020-2023</i>	80
Tabla 31 <i>Ratios de Rentabilidad 2020-2023</i>	81
Tabla 32 <i>Ratios de Liquidez general y acida de Alicorp y sus competidores años 2020-2023</i> .	82
Tabla 33 <i>Ratios de Solvencia de Alicorp y sus competidores años 2020-2023</i>	83
Tabla 34 <i>Ratios de Rentabilidad de Alicorp y sus competidores años 2020-2023</i>	83
Tabla 35 <i>Valoración por múltiplos ALICORP años 2020-2023</i>	84
Tabla 36 <i>Valoración por múltiplos ALICORP y sus principales competidores años 2020-2023</i>	85
Tabla 37 <i>Cálculo de las Rotaciones de existencias, clientes y proveedores años 2020-2023</i> ...	87
Tabla 38 <i>Ratios de Eficiencia operativa 2020-2023</i>	87
Tabla 39 <i>Cálculo del Fondo de Maniobra 2020-2023</i>	89
Tabla 40 <i>Activo corriente operativo y Pasivo corriente operativo años 2020-2023</i>	90
Tabla 41 <i>Cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos 2020-2023</i>	90
Tabla 42 <i>Comparación del FM y las NOF, NRN, RNC y Excedente de Tesorería años 2020-2023</i>	91
Tabla 43 <i>Tipos de Cambio Promedio Ponderado</i>	93
Tabla 44 <i>Tasas de Crecimiento Históricas de Alicorp 2020-2023</i>	100
Tabla 45 <i>Ratios de Endeudamiento de Alicorp en los años 2020-2023</i>	102
Tabla 46 <i>Proceso de Reparto de Dividendos con Datos Históricos</i>	103
Tabla 47 <i>Representación de la Caja/Ventas años 2020-2023</i>	103
Tabla 48 <i>Indicadores del Ciclo de Explotación en sus años históricos 2020-2023</i>	104

Tabla 49 <i>Estado de Situación Financiera Previsional 2024-2028</i>	105
Tabla 50 <i>Estado de Resultados Previsional años 2024-2028</i>	106
Tabla 51 <i>Estado de Flujos de Efectivo Previsional años 2024-2028</i>	107
Tabla 52 <i>Ratios de Liquidez General años 2024-2028</i>	108
Tabla 53 <i>Ratios de Liquidez Prueba Acida años 2024-2028</i>	108
Tabla 54 <i>Ratios de Solvencia años 2024-2028</i>	108
Tabla 55 <i>Ratios de Endeudamiento General años 2024-2028</i>	109
Tabla 56 <i>Determinación del Fondo de Maniobra o Working Capital años 2024-2028</i>	110
Tabla 57 <i>Activo Corriente Operativo y Pasivo Corriente Operativo años 2024-2028</i>	110
Tabla 58 <i>Determinación de las Necesidades Operativas de Fondos años 2024-2028</i>	111
Tabla 59 <i>Comparación del FM y las NOF, NRN, RNC y Excedente de Tesorería años 2020-2028</i>	111
Tabla 60 <i>Cálculo de las Rotaciones de existencias, clientes y proveedores años 2024-2028</i> .	112
Tabla 61 <i>Ratios de Eficiencia Operativa años 2024-2028</i>	112
Tabla 62 <i>Ratios de Rentabilidad años 2024-2028</i>	114
Tabla 63 <i>Cuadro de Mando Integral Alicorp SAA: Perspectiva Financiera y de Cliente</i>	119
Tabla 64 <i>Cuadro de Mando Integral Alicorp SAA: Perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje</i>	120

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO GENERAL: DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presente investigación, está realizada bajo la información pública de la Empresa Alicorp S.A.A. enfocado al análisis estratégico, económico y financiero de la empresa. Ésta sociedad pertenece al grupo económico Romero, la cual viene funcionando por más de sesenta años de trayectoria empresarial, durante todo ese tiempo ha ido creciendo rápidamente desarrollando estrategias de expansión en función del mercado que atiende y de los productos que ofrece mostrando un enorme avance, ya que inicio con la penetración de mercado en la elaboración de aceites y grasas comestibles, siendo el país de inicio Perú, para seguir con el desarrollo de nuevos productos dentro del mismo país como jabón de lavar, harina, fideos, galletas y en general con productos de consumo masivo, seguidamente siguió la estrategia de diversificación mediante la elaboración y comercialización de nuevos productos tales como helados, detergentes, pastas, tanto en Perú como en países tales como Ecuador, Colombia, Argentina, así fue desarrollando sinergias o economías de alcance y de escala, incrementando el poder de mercado al diversificar sus productos y con ello reduciendo el riesgo. Dentro del método de desarrollo que aplica, es decir cómo fue creciendo, lo realiza a través de fusiones y adquisiciones como desarrollo externo, siendo su manera de expandirse a nuevos mercados y productos dentro de la red de valor con integración vertical hacia atrás ya que fue adquiriendo empresas productoras y con integración horizontal ya que fue adquiriendo empresas rivales en el mercado que comercializaban su misma línea de productos, con ello obtuvo una entrada rápida en los mercados que actualmente tiene presencia internacional con operaciones comerciales en ocho países como Perú, Colombia, Ecuador, Bolivia, Uruguay, Chile, México y Honduras, siendo líder en el mercado que compite, innovando para generar valor y bienestar en la sociedad.

Por otro lado, las razones que motivaron a seleccionar a la empresa Alicorp S.A.A. para la presente investigación es debido a que su producción y comercialización está dirigida al consumo de alimentos en general ricos en vitaminas, de alta calidad y precios justos al alcance de los hogares, además está constantemente promoviendo hábitos y estilos de vida balanceados. Cuentan con buenas iniciativas de mejora en la reducción del azúcar y sal en la elaboración de sus productos, lo cual ha significado 16.5% y 10% de azúcar y sal

respectivamente, además cuenta con un programa ONG llamada “VIVA VIVE VALORES”, el cual está enfocado a incentivar el consumo de alimentos nutritivos para el crecimiento sano de niños. Asimismo, colabora con los jóvenes que por motivos económicos no han logrado tener una carrera profesional a través de programas de capacitación, de esta manera logra contribuir con la empleabilidad insertándolos al sector laboral formal. También cuenta con un programa de gestión sostenible dirigido a los proveedores estratégicos donde se clasifica y evalúa bajo criterios ASG (desempeño e impacto sobre el aspecto ambiental, social y de gobernanza) con el fin de elevar sus estándares de gestión. (Alicorp, 2024) Finalmente es una empresa que publica en la SMV (Superintendencia del mercado de valores) y cotiza en la BVL (Bolsa de valores de Lima en Perú) cuya información financiera esta auditada y es publica, contando al año 2023 con veinte subsidiarias, cuya información se consolida. Por todo lo expuesto es que se encuentra muy interesante e importante tomar su información para realizar la investigación referente a realizar el respectivo análisis estratégico con el fin de conocer su posicionamiento que representa en el mercado y además conocer el entorno o sector en el que se centra sus operaciones, así como el económico y financiero ideal para trasladar todos los conocimientos adquiridos en el Master en dirección y gestión financiera además de la experiencia laboral en un mundo financiero y de las empresas.

El fin de este estudio y análisis es lograr determinar la situación económica y financiera de Alicorp S.A.A., y de este modo detectar aquellos problemas en los que este incurriendo y establecer alternativas de solución dejando como aporte unos resultados previsionales, permitiendo evaluar el impacto de diferentes escenarios y estrategias en la salud financiera de Alicorp, así como se diseñara un cuadro de mando integral que permita medir su progreso hacia los objetivos estratégicos y gestionar su desempeño de manera integral y equilibrada.

1.2. OBJETIVOS ACADÉMICOS DEL TFE

En la presente investigación se pretende llevar a la práctica los conocimientos interiorizados y adquiridos en el máster, de tal forma que podamos consolidar nuestro aprendizaje contribuyendo académica y profesionalmente a dar solución económica, financiera y estratégica a través de propuesta de mejora, planteando un objetivo general y cinco objetivos específicos.

1.2.1. Objetivo general

Realizar un análisis estratégico tanto interno como externo, así como un análisis económico y financiero de la Empresa Alicorp S.A.A. durante los periodos 2020-2023, a través del diagnóstico de las cuentas anuales consolidadas e interpretación del análisis vertical-horizontal, del mismo modo que de sus ratios financieros, políticas de inversión y financiación, para lograr proponer medidas de mejora mediante estados previsionales y estrategias que les permita seguir siendo líderes en “alimentar un mañana mejor” tomando las mejores decisiones de inversión, financiación y relaciones con los mercados financieros y accionistas, generando valor para la empresa.

1.2.2. Objetivos específicos

De acuerdo al objetivo general planteado y para dar cumplimiento al objetivo trazado se hace necesario concretar y determinar las actividades siguientes:

- a. Describir la historia y su evolución, así como su orientación estratégica de la empresa.
- b. Determinar las debilidades y fortalezas de la empresa, así como diagnosticar las capacidades estratégicas mediante el diseño del perfil estratégico y su cadena de valor de Alicorp S.A.A., para finalmente diseñar la matriz DAFO y las acciones a seguir a través de la matriz CAME.
- c. Analizar estratégicamente el macroentorno mediante la herramienta Pestel con sus inductores clave, que afectan a la empresa con independencia del sector en el que opera Alicorp S.A.A., así como el microentorno mediante las herramientas de las 5 Fuerzas de Porter, de igual modo tanto sus oportunidades como sus amenazas, que afectan a la empresa relacionados con la actividad o sector en el que opera Alicorp S.A.A.
- d. Analizar la situación económica y financiera de la empresa mediante su análisis vertical y horizontal del Balance, la cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo, ratios financieros y su respectiva comparación con los ratios medios del sector o de los competidores más importantes.

- e. Evaluar las políticas de inversión y financiación mediante el análisis del ciclo de Explotación, a través del cálculo de los periodos medios de maduración, fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos, así como el control de los principales riesgos financieros.
- f. Elaborar los estados financieros previsionales para los cinco años próximos.
- g. Diseñar el cuadro de mando integral de tal forma que permita proponer estrategias de mejora a largo plazo y generar valor.

1.3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN GRUPO Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN

La presente investigación está a cargo de dos estudiantes del Máster Universitario en Dirección y Gestión Financiera cuyos nombres y apellidos están dados por Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo y Carlos Ivan Gastelo Delgado, ambos comprometidos fehacientemente a realizar de inicio a fin el estudio de manera cualitativa y cuantitativa mediante el análisis estratégico, económico y financiero de Alicorp S.A.A.

En cuanto a los mecanismos de coordinación se ha establecido reuniones de tres veces por semana cuya duración estimada será de dos horas, para la revisión, aportación, dudas, y concretar de esta manera ideas y opiniones para profundizar el fondo de la investigación, además de su avance en forma y fondo, siguiendo lo indicado en su estructura ya establecida.

Las herramientas empleadas para el correcto seguimiento y avance serán a través de los Recursos de office 365 con el correo electrónico, Teams, por el WhatsApp y reuniones presenciales ya que nos ubicamos en el mismo país y ciudad.

Finalmente, el trabajo de master se ha distribuido por actividades asignando a cada integrante según su perfil y potencial respecto a sus conocimientos adquiridos en el presente master alineados a un mismo fin común de la siguiente manera:

Tabla 1 *Distribución de actividades de investigación*

Epígrafe	Alumno(a) responsable	Objetivos perseguidos
Introducción	Todos	Descripción y justificación del proyecto, planteamiento de los objetivos académicos del TFE y puesta en valor de los elementos innovadores del proyecto.
Análisis estratégico de la Organización	Todos, responsable Carlos Ivan Gastelo Delgado	Descripción de la empresa, así como su historia y evolución de la misma, su orientación estratégica, su estructura organizativa y composición del accionariado. Se realizará un análisis del informe de auditoría para conocer de manera general datos reales que de indicios a detectar los posibles problemas que puedan existir. Análisis de la situación interna y externa de la empresa y diagnóstico de la situación.
Análisis económico y financiero de la empresa	Todos, responsable Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo	Análisis horizontal y vertical de las cuentas anuales consolidadas de los años 2020-2023 de la empresa Alicorp S.A.A., así también el análisis de los ratios financieros y comparativa con su sector o competidores, evaluación de las políticas de inversión y financiación.
Informe diagnóstico	Todos	Determinar la situación financiera de la empresa detectando sus fortalezas e ineficiencias.
Estados financieros previsionales	Todos, responsable Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo	Apartir del análisis y evaluación de los estados financieros elaborar estados financieros previsionales.
Plan de mejoras	Todos	Establecer alternativas de mejora, dejando un plan de acción y evaluación.
Cuadro de mando integral	Todos, responsable Carlos Ivan Gastelo Delgado	Diseñar un CMI enfocado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa bajo las cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje, mediante fijación de metas e indicadores.
Conclusiones, recomendaciones, limitaciones y prospectiva	Todos	Dejar claro las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como sus limitaciones acontecidas.
Referencias Bibliográficas	Todos	De manera automática bajo el lineamiento de las normas APA.

Nota. Esta tabla muestra la distribución de actividades comprometidas por los estudiantes en mención.

2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1. Actividad económica

La empresa Alicorp S.A.A. se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos de consumo a la población tales como aceites, grasas comestibles, fideos, harinas, cereales, galletas, mayonesa, mantequilla, panes congelados, refrescos, así mismo productos de limpieza como detergentes, jabones, suavizantes, lavavajillas y también productos de cuidado personal como shampoo, acondicionador y tratamiento de cabello en general, por último alimentos balanceados de nutrición para camarón, salmón y peces, (Alicorp, 2024) cuyo CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) según la Superintendencia Nacional de administración tributaria y aduanera de Perú se ubica con el número 1040, considerando como actividad principal elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, CIU 1061, como actividad secundaria 1 elaboración de productos de molinería y CIU 4690 venta al por mayor no especializada como actividad secundaria 2. También realiza actividades de importación de materias primas y exportación de productos de consumo en general. (SUNAT, 2024)

2.1.2. Historia y su evolución

Alicorp S.A.A. se encuentra localizada como matriz en el país de Perú y cuenta con veinte subsidiarias ubicadas en Bolivia, Colombia, Ecuador, Uruguay y Chile, además cuenta con treinta plantas de producción que opera en Perú. Alicorp pertenece al grupo económico llamado Romero, el cual es dueño de ochenta y cinco empresas en varios países como Perú, Honduras, Ecuador, Chile, Panamá, Colombia, Bolivia, Uruguay, Estados Unidos y España. (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

Desde sus inicios por el año 1956 empieza a operar en el Callao (Perú), cuya razón social fue “Industrias Anderson, Clayton & Co. (ACC)”, empresa que inicio produciendo jabones en general y también el producto pionero de los aceites, años después en 1971, el Grupo Romero compra a ACC., convirtiéndola en “Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA)”, posteriormente en 1990 CIPPSA se fusiona con “Calixto Romero S.A. y Oleaginosas Pisco S.A.”. En 1996 realiza adquisición de estas empresas, creciendo en participación básicamente en

productos de su mismo rubro, con ello acaparando mercado en otros países. Para 1997 es cuando nace Alicorp S.A.A. En el año 2005 se expanden llevando sus productos a países tales como Colombia, Argentina, Ecuador, Brasil y Chile mediante la exportación, además adquirió la empresa Industrial denominada Pacocha S.A. con productos de jabón de la marca Marsella y detergente de marca Opal y Amigo. (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024). En el 2006 ingreso al mercado colombiano instalando la empresa Alicorp Colombia S.A, dedicada a la venta de los productos de consumo en general, además en ese mismo año consiguió comprar el 100% de acciones de la empresa Molinera Inca S.A. Posteriormente en el 2007 compro el 100% de las acciones de Eskimo S.A., localizada en Ecuador, y convirtió en Alicorp Ecuador S.A. con la producción y comercialización de helados. En el 2008 adquieren a “The Value Brand Company” entrando en el mercado de Argentina con sus productos de cuidado personal, seguidamente en el año 2010 compran a Okebon, empresa argentina reconocida por su marca de galletas, así mismo en el 2011 se crea Alicorp Inversiones S.A. encargada principalmente de las inversiones en la emisión de acciones en el Perú y en el exterior. En el 2012 obtiene la cartera de Sayón, entrando en el mercado de Chile, encargada del negocio sobre la nutrición animal a través de Salmon food. En el 2013 adquieren una empresa de Brasil llamada “Pastificio Santa Amália”, dedicada al consumo masivo en general. En el 2014 el negocio de acuicultura se convierte en Vitapro, además adquiere “Global Alimentos” con su marca de cereales Ángel. En el 2015 el negocio B2B, cuya línea de negocio es asesorar a adquirir mejores productos de pan congelado básicamente dirigido a las panaderías. En el 2018 adquiere empresa bolivariana encargada de comercializar el rubro de aceites, consumo y molienda de las marcas “Fino y Sao”. En el 2019 fue un año importante ya que adquieren una industrial grande en Perú llamada Intradevco. (Alicorp, 2024)

En el año 2023, se realizó la fusión entre Vitapro Ecuador Cía. Ltda. (absorbente) y Vitapro-Ventures S.A.S. (absorbida), además la empresa constituyó a Alicorp USA LLC.

Alicorp S.A.A. se ha mantenido líder en este rubro de consumo masivo creciendo y fortaleciéndose mediante las adquisiciones y fusiones, de esta manera ir ampliando su portafolio de productos en cada una de sus líneas de negocio, consiguiendo una ventaja competitiva de diferenciación por contar con mejores precios y de alta calidad.

2.1.3. Orientación estratégica

2.1.3.1. Misión

Según (García, 2022) define la misión de una empresa con el hecho de abordar desafíos específicos, pero también involucrar aspectos tanto racionales como emocionales o morales en su funcionamiento. Es decir, que la misión no se limita solamente a la lógica y a la toma de decisiones de manera cuantitativa, sino que también considera la parte cualitativa como la ética y los valores con la manera en que actúa para llevar a cabo sus acciones y decisiones, con ello sugiere que la misión empresarial va más allá de solo lograr objetivos financieros, ya que también abarca un propósito más amplio y moral.

Para Alicorp S.A.A su misión es “Transformamos mercados a través de nuestras marcas líderes, generando experiencias extraordinarias en nuestros consumidores. Buscamos innovar constantemente para generar valor y bienestar en la sociedad” (Alicorp, 2024)

2.1.3.2. Visión

Según (García, 2022) define a la visión como una declaración que establece la dirección futura de la empresa a largo plazo o describe lo que la empresa aspira a ser en el futuro. Se puede decir que la visión es una descripción de la meta o el destino hacia el cual la empresa está trabajando o hacia el cual aspira a llegar. Por lo tanto, es una declaración que inspira y guía las acciones y decisiones alineado siempre en sus objetivos con miras a largo plazo.

Para Alicorp S.A.A. su visión es “Ser líderes en los mercados en los que competimos”

2.1.3.3. Valores

La misión y visión de Alicorp S.A.A se logra gracias a los valores que comparten todos los colaboradores de la empresa los cuales son:

Responsabilidad Social Interna: El compromiso que demuestra Alicorp, está dado por el bienestar y la seguridad de sus empleados. Alicorp se esfuerza habitualmente por proporcionar un ambiente laboral seguro y cómodo para sus empleados, cumpliendo fielmente con los compromisos y deberes laborales y tributarias que tiene como empresa frente al Estado. Por lo tanto, el compromiso de Alicorp no solo es con sus operaciones

comerciales, sino también con el bienestar y la seguridad de su equipo humano, así como con el cumplimiento de las normativas gubernamentales.

Integración: Alicorp S.A.A. utiliza la famosa “Gymkhana” como una actividad anual para integrar a todos los colaboradores en un día especial. Con ello no solo permite que sea un evento recreativo, sino que se emplea como una oportunidad para transmitir mensajes sobre la cultura, identidad y visión empresarial de la organización. Con ésto, se fomenta la diversión y el compañerismo entre los empleados, creando un ambiente propicio para fortalecer los lazos intrínsecos y promover una mayor cohesión dentro de la empresa.

Compromiso con la Comunidad y la Ética: Alicorp S.A.A. trabaja en beneficio de la salud y el cuidado del medio ambiente, con ello está en constante atención y preocupación por el bienestar tanto de las personas como del entorno natural en el que opera, es decir de su comunidad. Además, mantiene altos estándares de integridad y conducta ética en todas sus acciones y decisiones, esto implica que la empresa se esfuerza por actuar de manera responsable y ética en todas sus interacciones, tanto dentro como fuera de la organización, así mismo muestra un fuerte compromiso como buenos ciudadanos en las comunidades donde opera, lo que implica contribuir positivamente al desarrollo y bienestar de esas comunidades.

2.1.3.4. Líneas de negocio y portafolio de productos

Alicorp S.A.A. cuenta con cuatro líneas de negocio, donde ofrece propuestas innovadoras que se encuentran en constante generación de valor y brindando bienestar en la sociedad.

Teniendo como la primera y más importante línea de negocio al consumo masivo, donde ubica sus operaciones en su mayoría en su país donde se encuentra la matriz que es en Perú, seguidamente en Bolivia y Ecuador. Cuenta con tres categorías de alimentos, cuidados del hogar y cuidado personal. Actualmente, cuenta con aproximadamente 58 marcas, entre las principales se encuentran: Sayón, Primor, Capri, Casino, Blanca Flor, Cocinero, Angel, Alacena, Bolívar, Don Vittorio, Nicolini y muchas más.

Como segunda línea se tiene a Alicorp Soluciones ó B2B, se refiere a los insumos para los sectores de panificación, gastronomía e industria, dentro de sus categorías tenemos a aceites, complementos, harinas, hojuelas de papa, insumos panaderos, lejías, limpiadores,

detergentes, mantecas, margarinas, pastas, quitamanchas, suavizantes, detergentes, rellenos, coberturas y salsas. Entre las principales marcas se encuentran: Capri, Cil, Friol, Mirasol, Norcheff, Crisol, Alpessa, y muchas marcas más.

Como tercera línea de negocio se tiene a la Acuicultura, la cual se refiere a los Alimentos balanceados para camarón, salmón y peces. Entre sus marcas se encuentran Nicovita y Salmofood.

Como cuarta y última línea de negocio se tiene a la Molienda, la cual se refiere a las Harinas y aceites refinados elaborados a partir de semillas de girasol y soya. (Alicorp, 2024)

2.1.3.5. Países donde opera comercialmente la empresa

Alicorp comercializa sus productos en general en sus respectivos mercados locales, teniendo presencia internacional en ocho países desde donde exporta a diversos mercados, como Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Honduras, Nicaragua, México y Panamá.

En cuanto a la producción y distribución de Alicorp S.A.A. En Perú cuenta con 30 plantas de producción, además tiene veintiocho centros de distribución y veintisiete oficinas de ventas. Asimismo, Bolivia tiene una planta con nueve líneas de producción, cuenta con una red de distribución propia con un aproximado de 17,050 puntos de venta, lo cual equivale al 37.9% del mercado. También se encuentra en Bolivia la línea de molienda que tiene 2 plantas de producción.

En Ecuador sostiene dos redes de distribución locales, y en Colombia con dos centros de distribución, ubicados en Bogotá y Cali. (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

Figura 1 Países donde comercializa sus productos



Nota. Esta figura ha sido extraída del reporte anual de Alicorp S.A.A. 2019 (Alicorp, 2019)

Figura 2 Consumo masivo Perú: Modelo Go-To-Market



Nota. Esta figura ha sido extraída del reporte anual de Alicorp S.A.A. 2019 (Alicorp, 2019)

2.1.3.6. Gobierno corporativo de Alicorp S.A.A

Actualmente según Merco empresas en su Ranking empresas del año 2023, Alicorp ocupa el tercer puesto como empresa con mejor reputación corporativa y ocupa el séptimo puesto como empresa con responsabilidad ESG siendo excelente en su desempeño e impacto sobre los ámbitos ambiental o ambiental, social y gobernanza. (MERCOSUR, 2024)

Dentro del Ranking de los mejores líderes empresariales más valorados se encuentra ocupando el puesto cinco el señor Dionisio Romero Paoletti, presidente del grupo económico Romero, accionista de Alicorp S.A.A. (MERCOSUR, 2024)

Así mismo, dentro del Ranking de las empresas que atraen y retienen el talento humano, se encuentra Alicorp S.A.A. ocupando el puesto seis. (MERCOSUR, 2024)

Además, según la plataforma de trading de acciones llamada Hapi comenta sobre las empresas que acaparan el consumo masivo en el Perú y el mundo, mencionando que Alicorp es líder en consumo masivo en el Perú, y es la segunda empresa de consumo masivo más grande de América del Sur (Grupo Romero)

Alicorp cuenta con un programa social llamado “Ollas que Desarrollan” donde ayudan a la población de bajos o escasos recursos con la olla común por medio de la donación de alimentos, además realiza capacitaciones a las señoras encargadas de la preparación para que aprendan a realizar planificaciones y presupuestos donde controlen sus costos diarios. Los resultados ya logrados son 1.6 millones de raciones de comidas entregadas, 16,736 personas beneficiadas, 472 lideresas de ollas comunes capacitadas. Así mismo, está comprometido con el propósito de “Alimentar un Mañana Mejor”, siendo su lema que motiva a seguir ayudando a muchas personas en extrema pobreza. (Alicorp, 2024)

ALICORP ha implementado planes para reducir tanto su huella de carbono como su huella hídrica, con ello toma continuamente medidas para disminuir su impacto ambiental en términos de emisiones de carbono y uso del agua. Además, la empresa tiene un sistema de gestión de residuos y desperdicios alimentarios, lo cual indica que se esfuerza por minimizar la generación de residuos y maximizar la eficiencia en el uso de los recursos. Estas acciones que tiene Alicorp por mejorar cada día hablan muy bien ya que tienen como objetivo contribuir al cuidado del medio ambiente y generar un impacto positivo en el planeta, lo que indica un compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental.

Alicorp informa que el 53% de los residuos generados durante sus operaciones son reutilizados de manera alternativa. Además, el 89.9% de los residuos o excedentes de alimentos aptos para el consumo humano son aprovechados para elaborar alimentos para animales o son donados. En el año 2023, la empresa logró reducir en un 20% las emisiones de gases de efecto invernadero por tonelada de producto terminado, al igual que redujo en un 20% la huella hídrica por tonelada de producto terminado. (Alicorp, 2024)

2.1.4. Estructura organizativa

A inicios del segundo trimestre del año 2023, Alicorp brindó trabajo en planilla con todos los derechos laborales a 8,050 personas, de las cuales 6,080 laboran en Perú, 1,044 en Bolivia, 532 en Ecuador, 289 en Chile y 105 en otros países. Del total de colaboradores 4,677 pertenecen a planilla de salarios es decir son obreros, 3,091 son del área administrativa y 282 personas realizan sus practicantes preprofesionales. (Alicorp, 2024)

En cuanto al directorio al 31 de marzo del 2022, se eligió a los miembros del directorio para el período marzo 2022 a marzo 2025, conformado por nueve personas, de las cuales el presidente del directorio es el señor Dionisio Romero Paoletti, controlar las operaciones de las líneas de negocios y lo destinado al bienestar de la comunidad dentro de su objeto social. (Alicorp, 2024)

Además, Alicorp S.A.A. cuenta con distintos comités como el de auditoría, el de buen gobierno corporativo, de sostenibilidad, de inversiones, de riesgos y de talento humano. Así mismo, cuenta con diez ejecutivos cuyos cargos son de gerente general, y los vicepresidentes en Comercial, Marketing, de Alicorp Soluciones (B2B), Molienda, de Supply Chain, de Asuntos Corporativos, Corporativo de Recursos Humanos y vicepresidente Corporativo de Finanzas. (Alicorp, 2024)

2.1.5. Composición del capital y del accionariado de Alicorp S.A.A.

El capital social creado, suscrito y pagado de la sociedad Anónima Abierta representa los 847,191,731 soles (moneda peruana) que equivale a 84,719,173 acciones comunes con un V.N. de 1.00 sol cada una, que se encuentren en propiedad de Alicorp.

La cuenta acciones de inversión llega a 7,388,470 soles, lo cual equivale a 7,388,470 acciones de inversión ALICORI1 en circulación con un V.N de 1.00 sol cada una.

Al 31 de diciembre de 2023, Alicorp S.A.A. posee las siguientes acciones:

Acciones Comunes 84,719,173

Acciones de Inversión 7,388,470

Al 31 de diciembre de 2023, posee un total de acciones de 4,304 accionistas comunes. Las acciones comunes y de inversión de Alicorp figuran en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) bajo los símbolos ALICORC1 y ALICORI1, respectivamente. (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024), al 31 de diciembre de 2023, los accionistas, quienes son titulares de más del 5% del capital suscrito y pagado de la sociedad está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 2 *Composición del Accionariado*

Accionista	Saldo	(%)	Nacionalidad	Grupo Económico
Inversiones Piuranas S.A.	122,233,992	14.43%	Peruana	Grupo Romero
Birmingham Merchant S.A.	109,557,743	12.93%	Panameña	Grupo Romero
Alicorp S.A.A.*	84,719,173	10.00%	Peruana	Grupo Romero
Grupo Piurano de Inversiones S.A.	66,001,799	7.79%	Peruana	Grupo Romero
AFP Integra S.A.	63,750,703	7.52%	Peruana	Grupo Inversiones Suramericana
Prima AFP S.A.	52,290,743	6.17%	Peruana	Credicorp Ltd.

Nota. La tabla 2 ha sido extraída de la Memoria anual 2023 de la (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

*Las 84,719,173 acciones en cartera de Alicorp S.A.A. tienen sus derechos políticos y económicos suspendidos, de acuerdo con el artículo 104 de la Ley General de Sociedades.

Tabla 3 Acciones con derecho a voto

Tenencia	Número de Accionistas	Porcentaje de Participación
Menos del 1%	4289	16.31%
del 1% al 5%	10	24.85%
Del 5% al 10%	3	21.48%
Más del 10%	2	27.36%
Total	4304	90.00%

Nota. La tabla 2 ha sido extraída de la Memoria anual 2023 de la (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

*No se ha considerado a Alicorp S.A.A. dentro de la información de las acciones con derecho a voto, ya que las 84,719,173 acciones en cartera de Alicorp S.A.A. tienen sus derechos políticos y económicos suspendidos, de acuerdo con el artículo 104 de la Ley General de Sociedades. (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

Tabla 4 Acciones de inversión

Tenencia	Número de Accionistas	Porcentaje de Participación
Menos del 1%	1542	50.15%
del 1% al 5%	12	23.53%
Del 5% al 10%	2	10.85%
Más del 10%	1	15.47%
Total	1557	100.00%

Nota. La tabla 2 ha sido extraída de la Memoria anual 2023 de la (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

Alicorp desde el año 2014 a la actualidad ha venido colocando bonos locales obteniendo una tasa más baja de 4.96% en el año 2014, luego para los siguientes años se ha mantenido en tasas promedio de 7%, con amortización de 3, 7 y 12 años. En el 2019, 2021 y 2022 ha emitido

bonos internacionales, por lo cual dicha emisión ha sido categorizada según las clasificadoras de riesgo internacionales Fitch Ratings con “BBB”, según Moody’s con “Baa3” y Standard & Poor’s con “BBB-”. (Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), 2024)

2.1.6. Análisis del Informe de auditoría

Los Estados financieros (EEFF) consolidados de Alicorp S.A.A. y sus subsidiarias en los años 2020 y 2021 fueron auditados por la firma EY Paredes, Burga & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, y para los últimos años 2022 y 2023 por PWC Gaveglio Aparicio y Asociados SCRL, miembro de Price Water House Coopers.

De acuerdo a la opinión de la firma auditora, los EEFF consolidados, presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera consolidada en los años 2020-2023, sus resultados consolidados y sus flujos de efectivo, de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB)., donde consideran la evidencia de auditoría suficiente y apropiada para fundamentar opinión.

Alicorp y sus subsidiarias poseen sistemas tecnológicos potentes para sus operaciones comerciales, por lo cual están constantemente innovando y mejorando sus sistemas tecnológicos para garantizar su eficacia y seguridad, automatizando controles en los procesos comerciales importantes. Todos estos controles están diseñados para reducir el riesgo de fraude o error, asegurando así la integridad de la información financiera y los registros contables.

Alicorp y sus subsidiarias están expuestas a posibles fluctuaciones en los precios de materias primas clave, como el trigo, el aceite de soya y la harina de soya, dichas fluctuaciones pueden impactar negativamente en sus costos de producción y con ello en sus resultados financieros. Para mitigar este tipo de riesgo, Alicorp y sus subsidiarias utilizan instrumentos financieros derivados, los cuales son herramientas financieras cuyo valor está vinculado a un activo subyacente, lo que probablemente serían los precios de las materias primas mencionadas. Estos instrumentos se utilizan como coberturas contables para el flujo de efectivo o para fines de negociación, que se emplean para protegerse contra posibles pérdidas financieras debido

a los cambios en los precios de las materias primas, ya sea para asegurar un flujo de efectivo o para realizar operaciones comerciales específicas.

2.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE ALICORP S.A.A.

Esta metodología de realizar un análisis interno de la empresa Alicorp S.A.A. permite determinar las competencias que posee, identificando sus fortalezas, ya que posibilitan el tener la capacidad para enfrentar cualquier adversidad que se puedan presentar, así como aquellas debilidades que debe reducir o eliminar para lograr minimizar los riesgos.

2.2.1. Recursos y capacidades de la empresa

En toda empresa sea la actividad económica que fuera, siempre esta en constante innovación, implementando estrategias de mejora continua para lograr mantenerse en marcha y distinguirse de las demás empresas por medio de sus recursos y capacidades estratégicas internas, puesto que las empresas o entidades nunca serán idénticas, ni tampoco podrían tener las mismas capacidades, siempre que consigan tener ventajas competitivas a largo plazo y las diferencie de las demás, pudiendo ser a nivel de mejores costes y/o con mejor calidad de productos o servicios, con ello lograr conseguir resultados superiores en comparación con su sector económico.

Alicorp es una empresa muy importante en el mercado peruano y ha demostrado un crecimiento significativo a lo largo de los años, consolidándose como líder en el sector de bienes de consumo en la región.

Alicorp se dedica a la producción y comercialización de una amplia gama de productos de consumo masivo, incluyendo alimentos, productos de cuidado personal y productos industriales, así mismo cuenta con una cartera de marcas muy reconocidas tanto a nivel nacional como internacional. Tiene una fuerte presencia en el mercado peruano, también tiene operaciones en otros países de América Latina, incluyendo Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Colombia, Ecuador y Uruguay. Ha puesto un énfasis creciente en la innovación de productos y en la sostenibilidad ambiental en los últimos años, buscando ofrecer productos de alta calidad de manera sostenible, además tiene una estructura de capital que incluye acciones comunes y acciones de inversión, lo que le permite financiar sus operaciones y proyectos de inversión.

La capacidad estratégica de Alicorp S.A.A. está definida por sus recursos y competencias, de los cuales los directivos necesitan considerar si su empresa posee aquellas capacidades estratégicas necesarias para conseguir y mantener la ventaja competitiva, las cuales deben ser valiosas para los clientes, únicas, difícil de imitar, y que no se puedan sustituir, para poder afirmar que su ventaja competitiva es sostenible a lo largo del tiempo, además los recursos que posea Alicorp y que se detallara son importantes, pero más impactante es la manera en que la empresa opera esos recursos, la forma en que los utiliza importa tanto como los recursos que posea. Así mismo es interesante tener en cuenta que para que los recursos tanto tangibles (activos físicos y financieros) como intangibles (conocimiento y habilidades de la empresa, clientes, proveedores, reputación, marca, redes de contacto, patentes y derechos de propiedad, sistemas, información de mercados y clientes) de la empresa sean eficientes y efectivos dependerán además de su existencia, también de la manera en que son gestionados, la armonía, empatía y colaboración entre las personas, su adaptación rápida al cambio, su capacidad de innovación constante, las buenas relaciones con los stakeholders, la capacidad de aprendizaje y crecimiento del talento humano, todas estas competencias deben estar relacionadas y reflejadas en cada uno de los procesos y actividades de la empresa, de tal forma que todos apuntan a objetivos estratégicos en común, para la mejora continua de Alicorp.

Se detalla de la siguiente manera tanto sus recursos como sus capacidades:

Recursos Tangibles:

a. Recursos Físicos:

Alicorp tiene una sólida infraestructura de fabricación que incluye plantas de producción, almacenes y centros de distribución en varios países de América Latina. Esta infraestructura le permite producir una amplia variedad de productos en diferentes categorías. Sus principales activos se encuentran en las plantas industriales ubicadas en el Callao (se producen aceites, grasas alimenticias, salsas, detergentes y jabones.), Lima (fabricación de productos del hogar, limpieza, y cuidado personal) y Arequipa (elaboración de pastas alimenticias, harinas, galletas y otros productos.)

b. Recursos financieros:

Alicorp cuenta con sólidos recursos financieros que le permiten financiar sus operaciones, realizar inversiones en investigación y desarrollo, y expandirse a nuevos mercados.

Contratos financieros:

- Alicorp S.A.A. y el Banco Scotiabank Perú S.A.A. firmaron varios contratos de arrendamiento financiero.
- Alicorp S.A.A. y su subsidiaria Alicorp Uruguay S.R.L., suscribieron un contrato de préstamo sindicado teniendo como intermediario a BofA Securities, Inc. y Sumitomo Mitsui Banking Corporation, a través de un “Joint Lead Arrangers and Joint Bookrunners” organizan y estructuran el préstamo, y luego invitan a otros bancos a participar como prestamistas.
- Bonos, Instrumentos de corto plazo en el mercado local.

Capital:

- Capital Emitido: Las acciones están inscritas en la Bolsa de Valores de Lima por 847,191,731 acciones comunes de S/1.00 de valor nominal cada una, siendo su valor de cotización al 2023 de S/6.30 por acción.
- Acciones de Inversión: Las acciones de inversión no otorgan derecho a voto, pero si generan una distribución preferencial, teniendo 7,388,470 acciones a un V.N. de S/1.00 cada una, siendo su valor de cotización S/3.60 por acción al 2023.
- Acciones propias en cartera: Representan el 10% del total de acciones comunes emitidas. Tienen 84,719,173 A.P. en cartera a un V.N. de S/1.00 cada una.
- Otras reservas de capital: De acuerdo con la Ley General de Sociedades, se toma como reserva legal como mínimo el 10% de la utilidad neta de cada ejercicio, luego de disminuir con pérdidas acumuladas, hasta que alcance la 1/5 parte del capital.
- Distribución de dividendos: Al 31 de marzo de 2023, se acordó la distribución de dividendos por S/214,021,000, en Junta General de Accionistas, pagados el 16 de mayo de 2023.

Bancos:

- Bancos (Tenemos al Banco de Crédito del Perú; Sumitomo Mitsui Banking Corp.; Banco Mercantil Santa Cruz; Banco Nacional Bolivia; Banco Bisa; Banco Económico; Pagarés

Bursátiles IASA; Scotiabank Perú; Citibank; Banco GNB Perú; Pagaré Privado Capital; Banco Fie; BNP Paribas.

Dinero:

- Dinero en efectivo y en cuentas corrientes con movimientos en bancos locales e internacionales, puestos especialmente en Perú y Estados Unidos, los cuales son libres de intereses y de libre disponibilidad. También trabajan con depósitos a plazo hasta un tope de tres meses.

Recursos Intangibles:

a. Recursos humanos:

La empresa cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados y con experiencia en diferentes áreas, lo que le permite desarrollar y ejecutar estrategias efectivas, que al 31.12.2023 cuenta con 3,860 colaboradores permanentes y 215 temporales.

b. Tecnología

La empresa utiliza tecnología de vanguardia en sus procesos de producción, distribución, marketing y gestión empresarial para mejorar la eficiencia y la productividad. El sistema SAP S4 Hana es la base del registro contable de las operaciones de la empresa, ya que integra todas las funciones de los procesos de la compañía. Se han adquirido licencias e implementado módulos adicionales en el ERP de la empresa para asegurar su eficiencia y funcionalidad.

c. Productos y marcas

Alicorp posee una amplia cartera de productos y marcas reconocidas en diferentes categorías, incluyendo alimentos, cuidado personal y productos de limpieza, que generan confianza y lealtad en los consumidores. Tales como Sapolio, Fino, Angel, Patito, Sayon, Opal, Salmofood, Dento, Aval, Marsella, Sao, Ideal, Margarita, Sabrosa, Alpessa, Mirasol, Vegetalia, entre otras.

d. Conocimiento del mercado

La empresa posee un amplio conocimiento del mercado latinoamericano, lo que incluye un entendimiento profundo de las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado en la región.

e. Relaciones con los clientes y proveedores

Alicorp ha desarrollado relaciones sólidas con clientes y proveedores clave a lo largo de los años, lo que le proporciona ventajas competitivas en el mercado.

f. Red de distribución

La empresa cuenta con una amplia red de distribución, pudiendo captar y mantener gran base de clientes en toda la región.

g. Reputación corporativa

Alicorp tiene una sólida reputación corporativa basada en la calidad de sus productos, su integridad empresarial y su compromiso con la sostenibilidad.

Capacidades:

a. Capacidades Funcionales:

Innovación:

Alicorp posee una sólida capacidad de innovación, lo cual le permite elaborar nuevos productos y lograr mejorar los que ya tiene, adaptándolos continuamente para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores.

Producción:

La empresa tiene una capacidad de producción considerable, lo cual hace que pueda seguir fabricando una gran variedad de productos de manera eficiente y rentable.

Marketing y ventas:

Alicorp tiene una sólida capacidad de marketing y ventas que le permite promocionar eficazmente sus productos.

Distribución:

La empresa posee una enorme red de distribución, permitiéndole satisfacer a los clientes por una entrega y servicio más rápido y eficiente.

b. Capacidades Culturales:

Orientación al cliente:

Alicorp se enfoca en el cliente como una parte fundamental de su estrategia empresarial, ya que tiene una cultura empresarial que coloca al cliente en el centro de sus operaciones, comprometida siempre en brindar productos de alta calidad y en satisfacer las necesidades de los consumidores.

Innovación:

La innovación es valorada y cultivada como parte fundamental de la cultura organizacional, por ello Alicorp siempre está dispuesta a brindar aliento a los empleados para pensar de manera creativa y además puedan proponer nuevas ideas para mejorar los productos, procesos o servicios de la empresa.

Integridad:

Alicorp tiene un compromiso firme de actuar con integridad y ética en todas sus operaciones comerciales, lo cual contribuye a construir y mantener relaciones sólidas con sus clientes, proveedores y otras partes interesadas. Alicorp se esfuerza por operar de manera transparente y honesta, lo que le permite ganarse la confianza y el respeto de todas las personas y organizaciones con las que interactúa.

Trabajo en equipo:

La empresa promueve un ambiente de trabajo colaborativo donde se valora el trabajo en equipo y se fomenta la colaboración entre diferentes áreas y equipos.

Estos recursos tangibles e intangibles, junto con las capacidades funcionales y culturales de Alicorp, son fundamentales para su éxito continuo en el mercado de bienes de consumo en América Latina.

2.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor fue desarrollada por Michael Porter, el cual describe las diversas actividades que se realiza en toda empresa como son el diseñar, producir, comercializar y entregar un producto o servicio. Dichas actividades se descomponen en dos categorías:

actividades primarias, las cuales están directamente involucradas en la creación y entrega del producto, y las actividades de apoyo, son las necesarias e importantes para dar por realizado las actividades primarias. La cadena de valor ayuda a identificar las áreas en las que una empresa puede generar mayor valor y ventaja competitiva.

Toda empresa u organización que este creando valor y tenga la intención de mejorar constantemente su competitividad, podría lograr sus objetivos siempre y cuando se base o se apoye de la cadena de valor, permitiéndoles que analicen sus actividades, con el objetivo de mejorar cada etapa de su cadena productiva hasta el servicio de posventa para optimizar la ventaja competitiva. (Robben, 2016, pág. 11)

Dentro de la cadena de valor se puede ver cómo cada una de las actividades agrega valor al producto o servicio final y ayuda a la empresa a obtener una ventaja competitiva. Identificar estas actividades y comprender cómo se relacionan entre sí puede ayudar a una empresa a identificar áreas de mejora y a optimizar sus procesos para aumentar su eficiencia y rentabilidad.

Se describen las actividades dentro de una cadena de valor de la siguiente manera:

Las actividades primarias se dividen en cinco categorías:

Logística de entrada o interna: Incluye actividades como son la recepción, almacenamiento y distribución de los inputs para el producto o servicio, lo que incluye manipulación de los materiales, materias primas, insumos, control de los stocks, transporte, etc.

Operaciones: Se refiere a las actividades que intervienen en la transformación de los inputs a producto o servicio final.

Logística de salida o externa: Se refiere a las actividades dadas con la distribución física del producto final a los clientes.

Marketing y ventas: Incluye todas y cada una de las actividades que se ejecutan con fines de la promoción y venta de productos y servicios.

Servicio: Incluye todas las actividades relacionadas con proporcionar soporte posventa a los clientes, como servicio al cliente, garantías y reparaciones.

Las actividades de apoyo Están dadas con el fin de mejorar la efectividad y eficiencia de las actividades primarias, y se dividen en las siguientes cuatro categorías:

Infraestructura de la empresa: Incluye actividades como la gestión general, la planificación, la contabilidad y las finanzas.

Gestión de recursos humanos: actividades como la contratación, formación y desarrollo de empleados. (reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y recompensas)

Desarrollo tecnológico: Incluye actividades relacionadas con la I-D, la TI y la automatización de procesos. (I&D, diseño de producto, desarrollo de procesos, mejoras de materia prima, etc)

Abastecimiento: Actividades como la adquisición de materias primas, equipos y suministros. Alicorp tiene una política de abastecimiento responsable que establece estándares para garantizar una gestión adecuada desde el punto de vista económico, social y ambiental de sus operaciones, para lo cual se compromete a seleccionar y trabajar con proveedores que cumplan con estos estándares, garantizando así que sus operaciones tengan un impacto positivo en la economía, la sociedad y el medio ambiente.

Figura 3 Cadena de Valor



Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023 de Alicorp S.A.A

2.2.3. Fortalezas y debilidades de la empresa

Fortalezas

Diversificación de productos:

Alicorp tiene una cartera diversificada de productos que abarca alimentos, productos de cuidado personal y productos industriales. Esta diversificación le permite mitigar riesgos y compensar posibles caídas en un segmento con el rendimiento de otros. Al producir una amplia gama de productos, Alicorp puede aprovechar las economías de escala en la producción, distribución y comercialización, ya que, al producir, distribuir y comercializar grandes volúmenes de productos, la empresa puede reducir sus costos unitarios y ser más eficiente en sus operaciones, dando como resultado, que Alicorp pueda ofrecer precios más competitivos en el mercado y mejorar su rentabilidad.

Fuerte presencia regional:

La empresa tiene una fuerte presencia en varios países de América Latina, lo que le permite aprovechar las oportunidades de crecimiento en diferentes mercados, pudiendo adaptarse mejor a los cambios en la demanda del mercado y a las condiciones económicas de cada país, que le permite acceder a un mayor número de consumidores y mercados, lo que incrementa su base de clientes potenciales.

Eficiencia operacional:

A través del programa Suma+ de Excelencia Operacional, Alicorp está constantemente utilizando al máximo sus capacidades productivas e identificando nuevas oportunidades para optimizar sus operaciones, al haber implementado medidas para mejorar su eficiencia operativa, lo que le permite reducir costos y mejorar sus márgenes de beneficio, con ello busca mejorar su rendimiento y eficiencia en todas las áreas de su negocio para ser más competitiva y rentable. (Alicorp)

Alicorp ha desarrollado una cadena de suministro sostenible que se preocupa por minimizar el impacto ambiental de sus operaciones y promover prácticas laborales justas y seguras en toda su cadena de valor. Esto no solo beneficia al medio ambiente y a las comunidades locales, sino que también mejora la imagen de la empresa y fortalece su reputación ante los consumidores. Una cadena de suministro sostenible puede ser más eficiente en términos de

costos y recursos. Por ejemplo, al reducir el desperdicio de materias primas y energía, Alicorp puede mejorar su rentabilidad y competitividad.

Productos y servicios de calidad:

Alicorp ha ganado la confianza de los consumidores a lo largo de los años gracias a la oferta de productos de alta calidad y confiabilidad. Su compromiso de calidad se refleja en todos sus productos, ya sean alimentos, productos de cuidado personal o productos industriales. Alicorp cuida rigurosamente todos sus procesos, desde la selección de materias primas hasta la distribución de productos terminados, con ello garantizan el cumplimiento de más altos estándares de calidad y seguridad. Así mismo se preocupa por ofrecer un excelente servicio al cliente, brindando soporte y atención a sus clientes en todas las etapas, desde la compra hasta el consumo de sus productos. Esto incluye la atención de consultas, la resolución de problemas y la recopilación de comentarios para mejorar continuamente.

Alicorp está constantemente compartiendo su conocimiento y experiencia con sus clientes a través de su eslogan de Alicorp Soluciones "Negocios que crecen juntos", yendo más allá al proporcionar capacitación en ventas y marketing, soporte continuo, y asesoramiento en inspecciones técnicas y normativas a miles de emprendedores. La empresa se compromete a ayudar a sus clientes a desarrollar sus negocios y a alcanzar el éxito, proporcionando no solo productos de alta calidad, sino también el conocimiento y la capacitación necesarios para hacer crecer sus empresas.

Recursos humanos motivados:

Alicorp fortalece su cultura organizacional para asegurar el talento a través del desarrollo de las capacidades funcionales y de liderazgo de sus colaboradores. Esto se hace para impulsar el logro de los objetivos de crecimiento de la empresa, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias entre sus colaboradores, fomentando la mentalidad de "Un Solo Alicorp" a donde vayan todos sus equipos.

Alicorp se enfoca en desarrollar las habilidades de liderazgo de sus colaboradores a través de un programa estructurado llamado escuela de liderazgo, que abarca diversos aspectos clave para el éxito en el entorno empresarial actual.

Precios competitivos de productos:

Alicorp atrae a un amplio segmento de consumidores, lo que contribuye a su volumen de ventas y su posición en el mercado. Esta estrategia le permite competir de manera efectiva con otras empresas del sector y mantener una participación significativa en la industria.

Cuidado del ambiente:

Alicorp busca ser una empresa más sostenible y responsable, considerando el medio ambiente en todas sus operaciones, ya que se compromete a promover el cuidado del medio ambiente para tener un impacto positivo en nuestro planeta, teniendo como objetivo el integrar la ecoeficiencia como un principio fundamental en el desarrollo de sus procesos productivos, su cadena de suministro y la gestión de envases, lográndolo a través de planes específicos para reducir la huella de carbono y la huella hídrica, así como mediante la gestión adecuada de residuos y la reducción de desperdicios de alimentos.

Capacidad de innovación I&D:

La empresa se esfuerza por mantenerse al día con las demandas del mercado y mejorar constantemente su oferta de productos y servicios. Alicorp ha demostrado tener la capacidad de innovar y adaptarse a las cambiantes necesidades de los consumidores. La empresa logra esto desarrollando nuevos productos y mejorando los existentes, con el objetivo de mejorar tanto los procesos internos como los servicios externos. Alicorp utiliza un modelo de gestión llamado "Corporate Start-up" para impulsar esta innovación y adaptación continua.

Alicorp se apoya en la colaboración con expertos externos y en la investigación para impulsar su capacidad de innovación y desarrollar nuevos productos y servicios, utiliza la metodología de design thinking y la Plataforma de Innovación Abierta para desarrollar nuevos lanzamientos, como la nueva marca de cuidado del cabello llamada Amarás. La empresa colabora estrechamente con asesores externos, universidades (tanto locales como extranjeras) y centros de investigación para generar conocimiento que agregue valor a la empresa a través de procesos de innovación. (Alicorp, 2019)

Alianzas estratégicas:

Han permitido expandir su alcance en el mercado, diversificar su cartera de productos y mejorar su competitividad, transfiriendo el conocimiento y experiencia al cliente.

Debilidades

Aunque Alicorp es una empresa sólida, también podría representar desafíos para su desempeño futuro tales como:

Dependencia del mercado peruano:

A pesar de su presencia regional, Alicorp sigue dependiendo en gran medida del mercado peruano para la mayoría de sus ingresos. Esto la expone a riesgos asociados con la economía peruana.

Diversificación limitada de ingresos:

Aunque Alicorp opera en varios segmentos de mercado, su principal fuente de ingresos sigue siendo la industria de alimentos y productos de consumo masivo. Esta poca diversificación podría exponer a la empresa a riesgos significativos si hay problemas específicos en este sector.

Innovación limitada:

Aunque Alicorp ha demostrado capacidad para innovar, su capacidad de innovación puede ser limitada en comparación con algunas de sus competidoras más grandes y globales, lo cual podría afectar su capacidad para mantenerse competitiva a largo plazo.

Gestión de la cadena de suministro:

La eficiencia de la cadena de suministro es crucial para el funcionamiento exitoso de Alicorp, por ello confía en una cadena de suministro eficiente para obtener materias primas y distribuir sus productos. Cualquier interrupción en esta cadena de suministro podría tener un impacto negativo en las operaciones de la empresa y su capacidad para satisfacer la demanda del mercado.

2.2.4. Ventaja competitiva de Alicorp S.A.A.

Después de analizar los recursos y capacidades de Alicorp, así como de sus fortalezas y debilidades, se aprecia que muchas de sus características conducen a generar creación de valor ante una mayor rentabilidad, aunque la ventaja competitiva puede venir de numerosas variables, cualquiera puede conducir a dos ventajas básicas como son la de liderazgo en costes y la de diferenciación de productos. Toda empresa busca generar una mayor margen de utilidad, si la empresa se centra de reducir costes para generar mayor margen de utilidad

estamos ante el liderazgo de costes, pero si nos enfocamos en aumentar precios con productos de alta calidad, estamos ante la diferenciación de productos o servicios. Ambas ventajas para que sean competitivas deben lograr sostenerse a largo plazo.

En este caso, podemos resumir que las características de Alicorp como son:

- Amplia cartera de marcas reconocidas en diferentes categorías de productos.
- Se enfoca en la innovación y la mejora continua de sus productos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores.
- Invierte en investigación y desarrollo para introducir productos innovadores y de alta calidad en el mercado.
- La diversificación de productos de Alicorp le permite ofrecer una amplia variedad de opciones a los consumidores, lo que le diferencia de sus competidores.
- Tiene una sólida presencia regional en varios países de América Latina, lo que le proporciona una ventaja competitiva en términos de alcance y acceso a diferentes mercados.

Además, según la carta que dirige el presidente Dionisio Romero a la empresa menciona que su estrategia esta apalancada en “tres pilares estratégicos”, siendo el lograr el crecimiento sostenido en los mercados en que compiten, vivir una cultura de eficiencias y desarrollar el talento, buscando que Alicorp sea una empresa sostenible en el tiempo, mediante la transformación de la era digital y la innovación, donde innovar y reinventarse es parte de su historia de más de sesenta años, buscando generar valor y bienestar para las personas, cuyo lema de Alicorp es “*Alimentamos un mañana mejor*” (Alicorp, 2019)

Por todo lo expuesto estaría desarrollando una ventaja competitiva de “Diferenciación” , aunque también menciona dentro de sus fortalezas la eficiencia operativa o economías de escala, por ello también estaría bajo una ventaja de costes, pero más hace hincapié y fortalece su ventaja competitiva en diferenciación.

2.2.5. Perfil de identidad de Alicorp S.A.A

El perfil de identidad de Alicorp S.A.A. ayuda a definir la esencia de la empresa y a comunicar de manera clara quiénes son, qué hacen, qué representan y hacia dónde se dirigen. Para ello se identificó bajo las áreas en que se desarrolla y cómo se comporta desde su enfoque interno, además tiene una calificación dada por los investigadores.

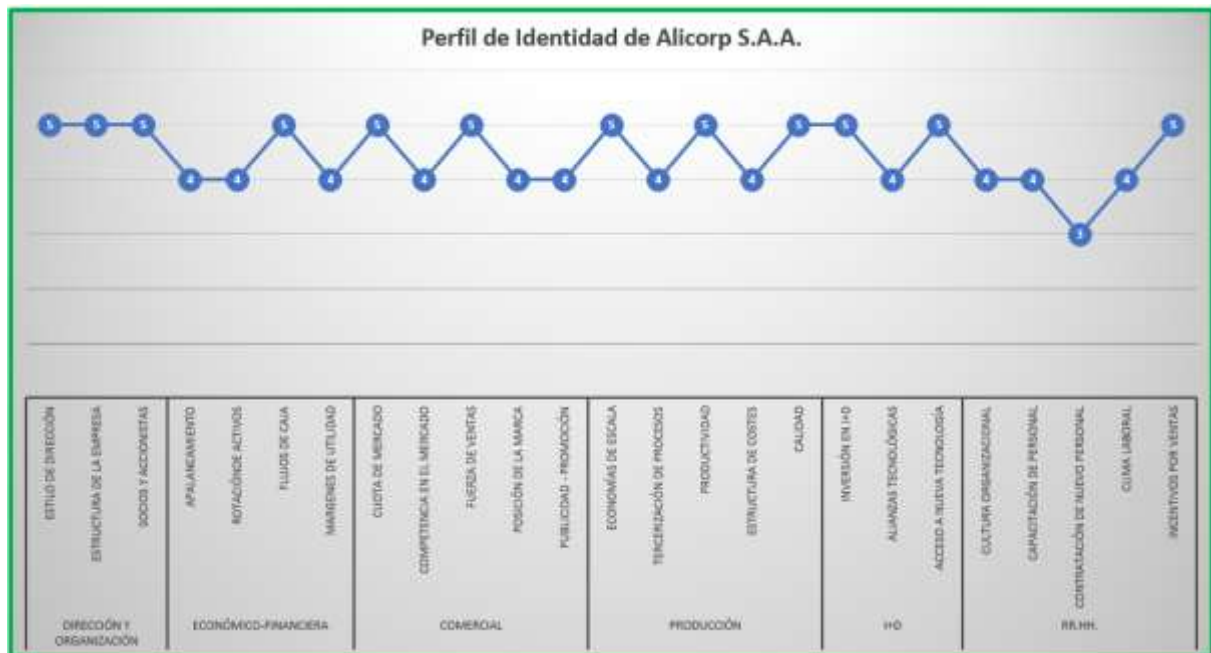
Tabla 5 Cuadro sobre el perfil de identidad

Escala de likert: Muy mal (1); Mal (2); Neutral (3); Bien (4); Muy bien (5)

Areas		Desempeño en cada una de las Areas	Calificación
Dirección y Organización	Estilo de dirección	Estilo de dirección orientado al crecimiento sostenible, la innovación y la eficiencia operativa. La dirección de la empresa se enfoca en la toma de decisiones estratégicas que promuevan la expansión de la empresa y el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio	5
	Estructura de la empresa	Estructura organizativa descentralizada, que le permite una rápida adaptación a los cambios del mercado y una mayor agilidad en la toma de decisiones.	5
	Socios y accionistas	Cuenta con una base sólida de accionistas que respaldan el crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo.	5
Económico-Financiera	Apalancamiento	Mantiene un nivel de apalancamiento moderado en general que le permite financiar sus operaciones y proyectos de crecimiento sin comprometer su estabilidad financiera. En el 2023 tuvo mayor deuda, explicada por la menor generación de flujo de efectivo en nuestros negocios de Acuicultura y Molienda. Apalancamiento que hace incrementar la rentabilidad financiera.	4
	Rotación de Activos	La empresa gestiona eficientemente sus activos, lo que se refleja en una buena rotación de los mismos	4
	Flujos de caja	Cuenta con sólidos flujos de caja que le permiten financiar sus operaciones, proyectos de inversión y cumplir con sus actividades de financiamiento	5
	Margenes de utilidad	Mantiene márgenes de utilidad saludables, dentro de su sector económico, lo que demuestra su capacidad para generar beneficios en un entorno competitivo.	4
Comercial	Cuota de mercado	Alicorp tiene una sólida cuota de mercado en la industria de alimentos, productos de consumo masivo y productos industriales en América Latina	5
	Competencia en el mercado	Enfrenta una competencia intensa en todos los mercados en los que opera, pero ha logrado mantener su posición gracias a la calidad de sus productos, su capacidad de innovación y su amplia presencia regional.	4
	Fuerza de ventas	Cuenta con una fuerza de ventas altamente capacitada y motivada, que contribuye al éxito comercial de la empresa.	5
	Posición de la marca	Gozan de una sólida posición en el mercado, respaldadas por la confianza de los consumidores y su reconocimiento en la región.	4
	Publicidad - promoción	Invierte en publicidad y promoción para fortalecer el posicionamiento de sus marcas y aumentar su participación en el mercado	4
Producción	Economías de escala	La empresa ha implementado medidas para mejorar la eficiencia operativa, lo que le permite reducir costos y mejorar márgenes. Con el programa Suma+ de Excelencia Operacional Alicorp está en constante aprovechamiento de sus capacidades productivas e identificando nuevas oportunidades para optimizar sus operaciones.	5
	Tercerización de procesos	La empresa terceriza ciertos procesos no críticos para concentrarse en sus actividades principales y mejorar su eficiencia operativa. al finalizar el año 2023, Alicorp S.A.A. tenía una relación comercial con San Miguel Industrias Pet S.A., específicamente para el soplado de botellas de aceites	4
	Productividad	Se enfoca en mejorar constantemente la productividad de sus operaciones para optimizar los recursos y reducir los costos	5
	Estructura de costes	Tiene una estructura de costos eficiente, que le permite ofrecer productos de calidad a precios competitivos	4
	Calidad	Alicorp se compromete con la calidad en todas sus operaciones, desde la selección de materias primas hasta la entrega del producto final. Tiene certificaciones ISO 45001:2018 en sus tres plantas, demostrando que la compañía asume el compromiso de eliminar o minimizar los peligros y riesgos de lesiones o enfermedades para sus colaboradores, visitantes y personal tercero. ISO 22000:2018 relacionada a la seguridad de los alimentos y la recertificación de los Sistemas de Calidad ISO 9001 :2015; Medio Ambiente ISO 14001:2015.	5
I+D	Inversión en I+D	Invierte en investigación para desarrollar nuevos productos, mejorar los existentes y mantenerse a la vanguardia de la innovación en la industria, estrategia enfocada en mejorar los procesos y seguir innovando para crear eficiencias y generar valor.	5
	Alianzas tecnológicas	Establece alianzas estratégicas con otras empresas y centros de investigación para acceder a nuevas tecnologías y conocimientos. Proveedores, como socios estratégico con una política de abastecimiento responsable, a través de la cual se definen estándares de suministro con el fin de asegurar la adecuada gestión social, económica y ambiental de las operaciones.	4
	Acceso a nueva tecnología	Alicorp está invirtiendo constantemente en nuevas tecnologías que mejoren sus procesos productivos y su capacidad de innovación.	5
RR.HH.	Cultura organizacional	Fomenta una cultura organizacional basada en la innovación, la excelencia y el compromiso con la calidad	4
	Capacitación de personal	Invierte en la capacitación y el desarrollo de su personal para mejorar sus habilidades y competencias	4
	Contratación de nuevo personal	Busca constantemente atraer y retener talento para fortalecer su equipo y garantizar su éxito a largo plazo	3
	Clima laboral	Se preocupa por mantener un buen clima laboral, donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos	4
	Incentivos por ventas	Alicorp ofrece incentivos y programas de reconocimiento para motivar a su fuerza de ventas y mejorar su desempeño comercial	5

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

Figura 4 Perfil de Identidad



Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir del informe auditado EEF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

2.2.6. Mapa de los Stakeholders – matriz poder / interés

La matriz poder – intereses desde la elaboración del mapa de los grupos de interés o Stakeholders, los clasifica en relación con el poder que poseen y el grado de interés que mantienen y muestran en apoyar o por el contrario oponerse a las estrategias de Alicorp, lo cual sirve como una herramienta importante para Alicorp, ya que les permite identificar y gestionar de manera efectiva las relaciones con todas las partes interesadas relevantes, priorizar acciones y estrategias, y mejorar su reputación corporativa.

Stakeholders con alto poder y alto interés:

Accionistas principales: Tienen un alto poder e interés en Alicorp, ya que sus decisiones y acciones pueden afectar significativamente el desempeño financiero de la empresa.

Cientes principales: Los clientes principales de Alicorp tienen un alto poder e interés en la empresa, ya que dependen de sus productos y servicios para satisfacer sus necesidades diarias.

Empleados: Los empleados de Alicorp tienen un alto poder e interés en la empresa, ya que su bienestar y satisfacción laboral están directamente relacionados con el éxito de la empresa.

Proveedores principales: Los proveedores principales de Alicorp tienen un alto poder e interés en la empresa, ya que su capacidad para proporcionar materias primas y servicios de calidad afecta directamente la operación y el éxito de Alicorp.

Stakeholders con alto poder y bajo interés:

Gobierno y reguladores: Tienen un alto poder para influir en las operaciones de Alicorp a través de regulaciones y políticas, pero pueden tener un interés limitado en los detalles operativos de la empresa.

Sindicatos: Los sindicatos tienen un alto poder para influir en las condiciones laborales y los salarios de los empleados de Alicorp, pero pueden tener un interés limitado en otros aspectos de la empresa.

Stakeholders con bajo poder y alto interés:

Comunidades locales: Aunque tienen un bajo poder para influir directamente en las operaciones de Alicorp, las comunidades locales pueden tener un alto interés en las actividades de la empresa, especialmente en temas como el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa y el empleo local.

Stakeholders con bajo poder y bajo interés:

Competidores menores: Tienen un bajo poder e interés en las operaciones de Alicorp, ya que no tienen una influencia significativa en el mercado en comparación con la empresa.

Después de identificar a los Stakeholders o grupos de interés de Alicorp, se elabora una matriz poder – interés que fue desarrollada por Gardner (1989) como se cita en (Bernal & Rivas, 2012) , tratándose de una matriz cartesiana en la cual se ubican los actores identificados por la organización, según su percepción. Compuesto teóricamente de la siguiente manera:

Poder bajo – Interés bajo: Mínimo esfuerzo

Poder bajo – Interés alto: Mantener informado

Poder alto – Interés bajo: Mantener satisfecho

Poder alto - Interés alto: Actores clave

Tabla 6 Stakeholders Internos

STAKEHOLDERS INTERNOS		
Accionistas	Directorio y gerencia	Empleados
	Dionisio Romero Paoletti(Presidente)	
Inversiones Piuranas S.A. ; Birmingham Merchant S.A. ; Alicorp S.A.A; Grupo Piurano de Inversiones S.A. (Del Grupo Romero) ; AFP Integra S.A. (Grupo Inversiones) ; Prima AFP S.A.(Credicorp Ltd.)	Luis Romero Belismelis (vicepresidente) Directores (7) José Onrubia Holder Calixto Romero Guzmán Aristides de Macedo Marco Peschiera Fernández Lieneke Schol Calle Luis Carranza Ugarte Jorge Zogbi Nogales . 11 Gerencias	8,050 personas, de las cuales 6,080 laboran en Perú, 1,044 en Bolivia, 532 en Ecuador, 289 en Chile y 105 en otros países.

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

Tabla 7 Stakeholders Externos

STAKEHOLDERS EXTERNOS					
Cientes	Proveedores comerciales y tercerización	Entidades financieras	Competidores	Comunidad	Reguladores
Cientes mayoristas; Canal de distribución Tradicional; Clientes industriales; Canal de distribución moderno; Panaderías y Restaurantes	Proveedores de Productos básicos, incluyendo trigo, aceite crudo de soya, harina de pescado, aceites vegetales, entre otros. Proveedores de plástico y cartón, Proveedores de gas natural para el funcionamiento de las fábricas. Tercerización de San Miguel Industrias Pet S.A. para el soplado de botellas de aceites.	Banco de Crédito del Perú; Sumitomo Mitsui Banking Corp.; Banco Nacional Bolivia; Banco Mercantil Santa Cruz; Banco Bisa; Banco Económico; Pagarés Bursátiles IASA; Scotiabank Perú; Citibank; Banco GNB Perú; Pagaré Privado Capital; Banco Fie; BNP Paribas.	Kraft, Unilever, Nestlé, Procter & Gamble y Carozzi. Además, en algunas categorías compañías locales como Grupo San Jorge, Anita Foods, Cogorno, entre otras.	Alianzas con el Banco de Alimentos Perú (BAP) comedores, asilos y organizaciones que albergan y alimentan a personas en situación vulnerable. ONG VIVA Vive Valores con el programa Vive Saludable. Ponle Punche, Ponle Hierro” es un compromiso con la sociedad para asegurar el desarrollo de las futuras generaciones.	Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) ; Sunat, Essalud, sistema de pensiones,municipalidades; Ministerio de Salud-DIGESA: técnico normativo y de supervigilancia en materia de inocuidad de alimentos; Ministerio de la Producción (PRODUCE); ente rector del sector industria en el Perú; Ministerio del Medio Ambiente (MINAM)

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

Este mapa de stakeholders permite a Alicorp identificar a las partes interesadas clave y gestionar sus relaciones de manera efectiva, centrándose en aquellas con mayor poder e interés en la empresa.

Tabla 8 *Matriz Poder / Interés de los Stakeholders*

		Nivel de Interés	
		Bajo	Alto
Poder	Bajo	Competidores pequeños	Comunidades locales
	Alto	Gobierno y reguladores Sindicatos Competidores grandes	Accionistas Empleados Clientes-consumidores Proveedores

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA DE ALICORP S.A.A.

En las empresas se hace necesario e importante analizar su entorno, siendo esto cambiante y complejo, ya que no depende directamente de la empresa, sino de los factores externos que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa, con lo cual se analiza a nivel del macroentorno y microentorno.

2.3.1. Análisis del Macroentorno

A través del Modelo Pestel se utiliza para determinar las tendencias futuras que podrían afectar a la empresa en los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

2.3.1.1. Herramienta de análisis del Pestel – Inductores clave

Alicorp, como cualquier otra empresa, está expuesta a varios riesgos relacionados con el entorno político, social y económico en el que opera, lo cual lo lleva a tener un impacto adverso en sus operaciones. Alicorp mantiene sus operaciones productivas, comerciales y de distribución en Latinoamérica, principalmente en Perú, estando sujetas a diversos factores políticos, sociales y económicos. Estos factores tienen el potencial de afectar negativamente las operaciones de Alicorp.

Tabla 9 Matriz PESTEL

<p>Factores Políticos</p>	<p>Incertidumbre política: La inestabilidad política en Perú, otros países de América Latina y Estados Unidos puede afectar las condiciones de negocio, las políticas económicas y las regulaciones comerciales.</p> <p>Ciclo electoral: Los procesos electorales en los países donde opera Alicorp pueden generar cambios en las políticas gubernamentales, lo que podría impactar en la economía y en el entorno de negocios.</p>
<p>Factores Económicos</p>	<p>Volatilidad económica: La economía de América Latina tiende a ser volátil, lo que representa un riesgo para las operaciones de Alicorp en la región.</p> <p>Crecimiento económico: El crecimiento económico en los países donde opera Alicorp influye en la demanda de sus productos. En Perú, el PBI ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que ha contribuido al aumento del consumo interno. De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) el crecimiento mundial para 2023 está en 2.8%.</p> <p>Inflación: La inflación puede afectar los costos de producción y la capacidad de los consumidores para comprar productos. En Perú, la inflación ha sido relativamente baja en los últimos años, lo que ha favorecido el poder adquisitivo de los consumidores. En lo que va del año 2023, se observa una reducción importante de la inflación, alcanzando una variación anual de 4.3%.</p> <p>Tipo de cambio: Fluctuaciones en los tipos de cambio pueden afectar los costos de importación de materias primas y la rentabilidad de la empresa.</p> <p>Fluctuaciones en los precios de las materias primas: Las fluctuaciones en los precios de las materias primas, como el trigo, el aceite de soya y la harina de soya, pueden afectar los costos de producción de Alicorp y sus márgenes de beneficio. La Compañía ha sabido gestionar adecuadamente el riesgo sobre las compras futuras de materia prima e insumos en dólares mediante coberturas de tipo de cambio.</p> <p>Otras variables: la apreciación y depreciación de la moneda, el acceso al crédito, las tasas de interés, la inversión y el ahorro, el consumo, el gasto y el ingreso fiscal, el empleo, también influyen en el crecimiento de la empresa.</p>
<p>Factores Sociales</p>	<p>Crecimiento de la clase media: El crecimiento de la clase media en América Latina está generando una mayor demanda de productos de consumo, lo que representa una oportunidad de crecimiento para Alicorp. En Perú, específicamente, el aumento de la clase media está impulsando el consumo y la demanda de productos de calidad.</p> <p>Tendencias de consumo saludable: La creciente demanda de productos saludables y naturales presenta una oportunidad para Alicorp para desarrollar y promocionar nuevos productos que se ajusten a estas tendencias. La Organización Mundial de la Salud (OMS) está fomentando una alimentación equilibrada y la evitación de alimentos perjudiciales, lo que respalda esta tendencia.</p> <p>Conflictos sociales: Durante los primeros meses del 2023, se registraron conflictos sociales masivos en Perú a raíz de la salida del presidente Pedro Castillo en diciembre 2022. Estos conflictos derivaron en paralización de labores, bloqueos de carreteras, cierre obligado de mercados e impedimentos de libre tránsito en algunas zonas del país. Esta situación resultó en una caída significativa de la actividad económica durante el primer trimestre del 2023. Aunque durante el resto del año los conflictos se redujeron y la actividad económica no tuvo ningún impacto significativo, estos eventos demuestran la influencia de los factores sociales en el entorno operativo de Alicorp S.A.A.</p>
<p>Factores Tecnológicos</p>	<p>Innovación tecnológica: La innovación en tecnología puede afectar los procesos de producción, la calidad del producto y la eficiencia operativa de Alicorp.</p> <p>Automatización: La automatización de procesos puede aumentar la eficiencia y reducir los costos de producción.</p> <p>Tecnologías de la información: Las tecnologías de la información son fundamentales para la gestión eficiente de la cadena de suministro, la distribución y el marketing.</p>
<p>Factores Ecológicos</p>	<p>Sostenibilidad ambiental: El aumento de la conciencia ambiental en América Latina requiere que las empresas adopten prácticas comerciales sostenibles y reduzcan su impacto ambiental. Alicorp debe enfocarse en la sostenibilidad en todas sus operaciones para cumplir con las regulaciones ambientales y las expectativas de los consumidores.</p>
<p>Factores Legales</p>	<p>Regulaciones de seguridad alimentaria: Las regulaciones de seguridad alimentaria pueden afectar la producción y la comercialización de los productos de Alicorp.</p> <p>Normativas de etiquetado: Las normativas de etiquetado pueden afectar la comercialización y la publicidad de los productos de la empresa.</p> <p>Leyes tributarias, laborales, comercio internacional</p>

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de Memoria anual 2023 Alicorp. (Banco Mundial)

Inductores clave:

Los inductores claves del cambio son los factores de alto impacto que es muy probable que afecten significativamente al éxito o fracaso de la estrategia de Alicorp. Los inductores clave varían dependiendo del sector o industria en que opera Alicorp, que sería en sector manufacturero y comercial los cuales serían los siguientes:

Político: Incertidumbre política y ciclos electorales en Perú, otros países de América Latina y Estados Unidos.

Económico: Crecimiento económico, inflación y tipo de cambio en los países donde opera Alicorp.

Social: Cambios demográficos, tendencias de salud y bienestar, y conflictos sociales que afecten la actividad económica.

Tecnológico: Innovación tecnológica, automatización y uso de tecnologías de la información en los procesos de producción y distribución.

Ecológico: Impacto ambiental de las operaciones de Alicorp y demanda de productos sostenibles.

Legal: Regulaciones de seguridad alimentaria, normativas de etiquetado y otras regulaciones gubernamentales que afecten la producción y comercialización de los productos de Alicorp.

Estos inductores clave proporcionan una visión clara de los factores externos más relevantes que pueden influir en el entorno operativo y en el desempeño empresarial de Alicorp S.A.A.

2.3.2. Análisis del Microentorno

Son las fuerzas competitivas que rodean a las organizaciones y a través del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se utiliza para comprender el atractivo y las potenciales amenazas del sector o de la industria en que opera Alicorp y que podrían afectar en su desarrollo.

2.3.2.1. Herramienta de análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter(5FP), se utiliza para evaluar la competitividad y atractivo de una industria, y determinar si es una buena opción competir en ella. Este modelo se desarrolló como una forma de evaluar el potencial de atractivo de una industria. Según

Porter, las industrias en las que las 5FP son intensas no son atractivas para competir, ya que existe demasiada competencia y presión que dificulta la obtención de beneficios razonables. (Porter, 2008)

Las cinco Fuerzas de Porter son:

- Amenaza de entrada en una industria
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de los clientes
- Poder de los proveedores
- Rivalidad entre los competidores en la industria

Figura 5 Las cinco Fuerzas de Porter



Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de Memoria anual 2023 Alicorp

2.3.3. Oportunidades y amenazas de Alicorp S.A.A

Las oportunidades y amenazas en general son situaciones o tendencias que provienen del entorno externo a la empresa y que pueden afectar tanto positiva como negativamente en su desempeño, su posición en el mercado y su capacidad para alcanzar sus objetivos. Estos factores podrían darse como oportunidades que Alicorp aprovecha para su beneficio, así como amenazas que representan los riesgos y podrían afectar negativamente su desempeño o posición en el mercado de Alicorp.

Dentro de las oportunidades podemos encontrar las siguientes:

Crecimiento de la clase media: El crecimiento de la clase media en América Latina está generando una mayor demanda de productos de consumo, lo cual representa una oportunidad de crecimiento para Alicorp.

Según el Banco Mundial, el crecimiento de la clase media en los últimos diez años está relacionado con la dinámica de crecimiento económico y la generación de empleos. Se destaca que la clase media es quien impulsa la actividad económica, siendo Costa Rica, Chile y Perú entre los países de América Latina, los que han tenido un buen desempeño en cuanto a la protección y el apoyo a la clase media. (Banco Mundial)

Expansión internacional: Alicorp tiene oportunidades para expandirse a nuevos mercados en América Latina, aprovechando su experiencia y conocimientos en la región.

Innovación de productos: Alicorp puede seguir expandiendo su cartera de productos a través de la innovación, respondiendo a las cambiantes preferencias de los consumidores.

Tendencias de consumo saludable: La creciente demanda de productos saludables y naturales presenta una oportunidad para desarrollar y promocionar nuevos productos que se ajusten a estas tendencias. Según la OMS cada vez se fomenta una alimentación equilibrada y donde se eviten los alimentos perjudiciales. (Organización Mundial de la Salud, 2024)

Dentro de las amenazas podemos encontrar las siguientes:

Volatilidad económica: La economía de América Latina tiende a ser volátil, lo que representa un riesgo para las operaciones de Alicorp en la región.

Competencia: La competencia en el sector de bienes de consumo es intensa, con la presencia de grandes empresas multinacionales y locales.

Regulaciones gubernamentales: Cualquier cambio en las políticas gubernamentales relacionadas con el comercio internacional podría afectar la capacidad de Alicorp para importar materias primas o exportar sus productos, ya que está sujeta a los cambios en las regulaciones gubernamentales que pueden afectar su capacidad para operar de manera eficiente y rentable.

Fluctuaciones en los precios de las materias primas: Las fluctuaciones en los precios de las materias primas, especialmente de productos básicos como el trigo, el aceite de soya y la harina de soya, pueden afectar los márgenes de ganancia y la rentabilidad de Alicorp, ya que si los precios de estas materias primas aumentan, los costos de producción de Alicorp también aumentarán, por lo cual habría reducción en sus márgenes de ganancia y afectar su rentabilidad. Por otro lado, si los precios disminuyen, la rentabilidad de la empresa podría mejorar. Alicorp está expuesta a riesgos relacionados con la volatilidad de los precios de las materias primas que utiliza en su producción.

Cambio en las preferencias del consumidor: Cambios repentinos en las preferencias del consumidor o la percepción pública sobre ciertos productos podrían afectar la demanda de los productos de Alicorp.

2.4. DIAGNÓSTICO Y ACCIÓN DE LA SITUACIÓN

2.4.1. Matriz DAFO

Tabla 10 Matriz DAFO de Alicorp S.A.A

		POSITIVOS	NEGATIVOS
ORIGEN INTERNO (Dentro de la propia empresa)	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Diversificación de productos Fuerte presencia regional Eficiencia operacional Productos y servicios de calidad Recursos humanos motivados Precios competitivos de productos Cuidado del ambiente Capacidad de innovación I&D Alianzas estratégicas 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> Dependencia del mercado peruano Diversificación limitada de ingresos Innovación limitada Gestión de la cadena de suministro
ORIGEN EXTERNO (Ajenos a la empresa)	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la clase media Expansión internacional Tendencias de consumo saludable 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> Volatilidad económica Competencia Regulaciones gubernamentales Fluctuaciones en los precios de las materias primas Cambio en las preferencias del consumidor

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

2.4.2. Diseño de la matriz DAFO – CAME

Este análisis DAFO y CAME permite a Alicorp S.A.A. maximizar sus fortalezas, corregir sus debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades, importante para mantener su posición competitiva y seguir impulsando su crecimiento en el mercado latinoamericano.

Tabla 11 Matriz DAFO-CAME (Debilidades-Fortalezas) de Alicorp S.A.A

DAFO		CAME	
DEBILIDADES		CORREGIR LAS DEBILIDADES	
Dependencia del mercado peruano	Diversificar los mercados objetivos para reducir la dependencia del mercado peruano, mediante la expansión en otros países de América Latina además de explorar nuevos mercados internacionales, como sería el continente Europeo.		
Diversificación limitada de ingresos	Expandir la cartera de productos y servicios para aumentar la diversificación de ingresos, mediante la investigación y el desarrollo de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades emergentes del mercado.		
Innovación limitada	Fortalecer el enfoque en la innovación para mantener la competitividad en el mercado, incrementando la inversión en investigación y desarrollo (I&D) para impulsar la innovación en productos y procesos.		
Gestión de la cadena de suministro	Mejorar la eficiencia y la flexibilidad en la gestión de la cadena de suministro, mediante la implementación de tecnologías avanzadas de gestión de la cadena de suministro y establecer alianzas estratégicas con proveedores clave.		
FORTALEZAS		MANTENER LAS FORTALEZAS	
Diversificación de productos	Continuar ampliando y diversificando la cartera de productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.		
Fuerte presencia regional	Mantener y fortalecer la presencia en los mercados existentes, aprovechando la red de distribución establecida y adaptándose a las características específicas de cada región.		
Eficiencia operacional	Continuar optimizando los procesos operativos para aumentar la eficiencia, reducir costos y minimizar el impacto ambiental.		
Productos y servicios de calidad	Mantener altos estándares de calidad en todos los productos y servicios ofrecidos, además de seguir innovando para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.		
Recursos humanos motivados	Invertir en el desarrollo profesional y personal de los empleados, promover un ambiente de trabajo positivo y fomentar la participación y el compromiso de los trabajadores.		
Precios competitivos de productos	Mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de los productos, aprovechando economías de escala y eficiencias operativas.		
Cuidado del ambiente	Continuar implementando prácticas empresariales sostenibles y responsables, minimizando el impacto ambiental de las operaciones y promoviendo la conservación de recursos naturales.		
Capacidad de innovación I&D	Mantener y fortalecer la inversión en investigación y desarrollo para seguir innovando en productos, procesos y servicios, y anticipar las necesidades y preferencias del mercado.		
Alianzas estratégicas	Continuar estableciendo alianzas estratégicas con socios clave para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y fortalecer la posición competitiva de la empresa.		

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

Tabla 12 Matriz DAFO-CAME (Amenazas-Oportunidades) de Alicorp S.A.A

DAFO		CAME	
AMENAZAS		AFRONTAR LAS AMENAZAS	
Volatilidad económica		Afrontar la amenaza mediante la estrategia de implementar prácticas financieras sólidas y flexibles para hacer frente a la volatilidad económica.	
Competencia		Afrontar la amenaza, aprovechando la capacidad de innovación y calidad de productos que tiene Alicorp, con su estrategia de Diferenciar los productos a través de la innovación y mantener un enfoque en la calidad y el servicio al cliente.	
Regulaciones gubernamentales		Afrontar la amenaza aprovechando las alianzas estratégicas y cuidado del medio ambiente, mediante la estrategia de mantener una estrecha colaboración con las autoridades regulatorias y cumplir con las regulaciones vigentes, además de continuar promoviendo prácticas sostenibles y responsables.	
Fluctuaciones en los precios de las materias primas		Afrontar la amenaza, aprovechando la eficiencia operacional y la diversificación de productos de Alicorp, para diversificar las fuentes de materias primas y establecer contratos a largo plazo cuando sea posible para mitigar el impacto de las fluctuaciones de precios.	
Cambio en las preferencias del consumidor		Afrontar la amenaza, aprovechando la capacidad de innovación y tendencias de consumo saludable, para afrontar el cambio mediante la estrategia de mantener un enfoque en la investigación de mercado para anticipar y adaptarse a los cambios en las preferencias del consumidor.	
OPORTUNIDADES		EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES	
Crecimiento de la clase media		Aprovechar la fuerte presencia regional y capacidad de innovación, para desarrollar productos y servicios que se ajusten a las necesidades y preferencias de la creciente clase media en América Latina, como estrategia de explotar la oportunidad.	
Expansión internacional		Aprovechar la diversificación de productos y fuerte presencia regional, para continuar expandiendo la presencia en nuevos mercados internacionales, aprovechando la experiencia y la red de distribución existente, como estrategia de expansión.	
Tendencias de consumo saludable		Aprovechar la capacidad de innovación y tendencias de consumo saludable, para desarrollar y promocionar nuevos productos que se ajusten a las tendencias de consumo saludable, como alimentos orgánicos, bajos en calorías o libres de gluten.	

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023, reporte anual 2019 y pagina web de Alicorp S.A.A

3. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

3.1. ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

El análisis de los Estados financieros desde su enfoque tanto horizontal como vertical son herramientas importantes para comprender la estructura económica y financiera de la empresa, así como su evolución a lo largo del tiempo.

El análisis vertical permite determinar el peso absoluto y relativo de cada elemento patrimonial dentro de la estructura económica y financiera de la empresa. Además, ayuda a identificar la proporción de cada partida en relación con una partida base, lo cual facilita la identificación de las tendencias y permite tomar decisiones respecto a sus fortalezas o debilidades que pudieran existir.

En cuanto al análisis horizontal, facilita la comparación de los estados financieros de diferentes períodos para observar la evolución y los cambios en sus importes a lo largo del tiempo. Esto ayuda a identificar tendencias, detectar crecimientos o reducciones significativas, y evaluar el desempeño general de la empresa en el tiempo.

Por lo tanto, mediante el análisis vertical y horizontal de los estados financieros realizados a la empresa Alicorp se puede obtener una visión más completa y detallada de la situación financiera de la empresa, así como de su evolución a lo largo del tiempo, lo cual proporciona información valiosa para la toma de decisiones.

A continuación, se presenta cada estado financiero, respecto a los años desde el 2020 al 2023, así como su respectivo análisis tanto vertical como horizontal, además de su interpretación correspondiente por sus masas patrimoniales

3.1.1. Estado de situación financiera

Se presenta el correspondiente análisis del estado de situación financiera o también llamado Balance, descompuesto en sus respectivas masas patrimoniales, como son el Activo, Pasivo y Patrimonio.

Tabla 13 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 2020-2023

Estado consolidado de situación financiera (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias

EJERCICIOS	2020	2021	2022	2023	ANÁLISIS VERTICAL			
					2020	2021	2022	2023
					%	%	%	%
Activo No Corriente	7,031,343	6,898,453	6,662,923	6,864,496	60.35%	51.45%	47.55%	53.14%
Plusvalía, neto	1,345,543	1,255,133	1,240,016	1,234,310	11.55%	9.36%	8.85%	9.56%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	207,248	176,532	199,647	140,102	1.78%	1.32%	1.42%	1.08%
Activos biológicos, neto	243	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Activos por derecho de uso, neto	343,434	307,786	291,489	225,387	2.95%	2.30%	2.08%	1.74%
Activos intangibles, neto	1,525,559	1,585,956	1,547,897	1,486,686	13.09%	11.83%	11.05%	11.51%
Propiedades, planta y equipo, neto	3,410,774	3,343,589	3,188,771	3,271,616	29.28%	24.94%	22.76%	25.33%
Propiedades de inversión	0	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Activos por impuesto a las ganancias Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	125	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
19,963	18,249	0	0	0.17%	0.14%	0.00%	0.00%	
Otros activos financieros	6,588	339	16,021	4,566	0.06%	0.00%	0.11%	0.04%
Instrumentos financieros derivados	23,213	44,375	0	0	0.20%	0.33%	0.00%	0.00%
Otras cuentas por cobrar, neto	148,653	166,494	179,082	501,829	1.28%	1.24%	1.28%	3.88%
Activo Corriente	4,618,768	6,509,850	7,348,977	6,052,871	39.65%	48.55%	52.45%	46.86%
Activos clasificados como mantenidos para la venta, neto	30,318	11,281	8,057	1,658	0.26%	0.08%	0.06%	0.01%
Otros activos no financieros	46,129	21,836	39,955	53,187	0.40%	0.16%	0.29%	0.41%
Inventarios, neto	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	17.95%	22.83%	25.55%	18.98%
Activos por impuesto a las ganancias	68,152	82,768	90,205	82,005	0.58%	0.62%	0.64%	0.63%
Instrumentos financieros derivados	128,250	35,295	80,151	62,985	1.10%	0.26%	0.57%	0.49%
Anticipos a proveedores	215,379	245,582	234,905	162,289	1.85%	1.83%	1.68%	1.26%
Otras cuentas por cobrar, neto	342,835	722,234	797,912	578,623	2.94%	5.39%	5.69%	4.48%
Fondo de garantía para operaciones con derivados	37,557	70,331	30,910	15,239	0.32%	0.52%	0.22%	0.12%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1,064,708	1,354,429	1,547,762	1,151,865	9.14%	10.10%	11.05%	8.92%
Otros activos financieros	23,065	0	0	0	0.20%	0.00%	0.00%	0.00%
Efectivo y equivalente de efectivo	570,803	905,041	939,772	1,493,778	4.90%	6.75%	6.71%	11.56%
TOTAL ACTIVO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	100%	100%	100%	100%
PATRIMONIO NETO	3,680,824	3,325,377	2,920,698	2,868,205	31.59%	24.80%	20.84%	22.20%
Participaciones no controladoras	35,255	39,421	48,219	55,785	0.30%	0.29%	0.34%	0.43%
Otras reservas de patrimonio	80,687	496,944	343,452	318,937	0.69%	3.71%	2.45%	2.47%
Resultados acumulados	2,540,993	1,771,071	1,586,867	1,550,862	21.81%	13.21%	11.33%	12.01%
Otras reservas de capital	169,309	163,361	172,299	172,760	1.45%	1.22%	1.23%	1.34%
Acciones Propias en Cartera	0	0	-84,719	-84,719	0.00%	0.00%	-0.60%	-0.66%
Acciones de inversión	7,388	7,388	7,388	7,388	0.06%	0.06%	0.05%	0.06%
Capital emitido	847,192	847,192	847,192	847,192	7.27%	6.32%	6.05%	6.56%
Pasivo No Corriente	4,364,956	5,437,375	4,802,807	4,828,605	37.47%	40.55%	34.28%	37.38%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	736,367	661,410	614,815	581,412	6.32%	4.93%	4.39%	4.50%
Provisiones	83,082	65,577	55,316	54,530	0.71%	0.49%	0.39%	0.42%
Beneficios a los empleados	23,625	30,375	27,607	27,158	0.20%	0.23%	0.20%	0.21%
Ingresos diferidos	41	0	68	31	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otras cuentas por pagar	6,537	3,882	1,106	1,103	0.06%	0.03%	0.01%	0.01%
Instrumentos financieros derivados	0	0	7,468	7,033	0.00%	0.00%	0.05%	0.05%
Otros pasivos financieros	3,515,304	4,676,131	4,096,427	4,157,338	30.17%	34.87%	29.24%	32.18%
Pasivo Corriente	3,604,331	4,645,551	6,288,395	5,220,557	30.94%	34.65%	44.88%	40.42%
Provisiones	59,554	74,986	83,518	29,929	0.51%	0.56%	0.60%	0.23%
Pasivos por impuesto a las ganancias	23,939	12,170	60,567	48,815	0.21%	0.09%	0.43%	0.38%
Instrumentos financieros derivados	100,132	62,828	88,769	39,307	0.86%	0.47%	0.63%	0.30%
Beneficios a los empleados	206,994	216,113	235,677	206,433	1.78%	1.61%	1.68%	1.60%
Ingresos diferidos	1,290	3,765	5,579	2,763	0.01%	0.03%	0.04%	0.02%
Otras cuentas por pagar	190,505	176,540	441,864	922,405	1.64%	1.32%	3.15%	7.14%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	13,456	0	107	0	0.12%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por pagar comerciales	2,550,048	3,522,803	4,494,801	3,080,228	21.89%	26.27%	32.08%	23.85%
Otros pasivos financieros	458,413	576,346	877,513	890,677	3.93%	4.30%	6.26%	6.90%
TOTAL PASIVO	7,969,287	10,082,926	11,091,202	10,049,162	68.41%	75.20%	79.16%	77.80%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	100%	100%	100%	100%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

Tabla 14 Masas Patrimoniales de Alicorp S.A.A

Masas Patrimoniales (En miles de soles)								
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Activo No Corriente	7,031,343	6,898,453	6,662,923	6,864,496	60.35%	51.45%	47.55%	53.14%
Activo Corriente	4,618,768	6,509,850	7,348,977	6,052,871	39.65%	48.55%	52.45%	46.86%
TOTAL ACTIVO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Pasivo No Corriente	4,364,956	5,437,375	4,802,807	4,828,605	37.47%	40.55%	34.28%	37.38%
Pasivo Corriente	3,604,331	4,645,551	6,288,395	5,220,557	30.94%	34.65%	44.88%	40.42%
TOTAL PASIVO	7,969,287	10,082,926	11,091,202	10,049,162	68.41%	75.20%	79.16%	77.80%
PATRMONIO NETO	3,680,824	3,325,377	2,920,698	2,868,205	31.59%	24.80%	20.84%	22.20%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	100%	100%	100%	100%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023

Tabla 15 Estructura económica - Descomposición del Activo

Masas Patrimoniales (En miles de soles)								
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
Activo No Corriente	7,031,343	6,898,453	6,662,923	6,864,496	60.35%	51.45%	47.55%	53.14%
Plusvalía, neto	1,345,543	1,255,133	1,240,016	1,234,310	11.55%	9.36%	8.85%	9.56%
Activos intangibles, neto	1,525,559	1,585,956	1,547,897	1,486,686	13.09%	11.83%	11.05%	11.51%
Propiedades, planta y equipo, neto	3,410,774	3,343,589	3,188,771	3,271,616	29.28%	24.94%	22.76%	25.33%
Otros	749,467	713,775	686,239	871,884	6.43%	5.32%	4.90%	6.75%
Activo Corriente	4,618,768	6,509,850	7,348,977	6,052,871	39.65%	48.55%	52.45%	46.86%
Inventarios, neto	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	17.95%	22.83%	25.55%	18.98%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1,064,708	1,354,429	1,547,762	1,151,865	9.14%	10.10%	11.05%	8.92%
Efectivo y equivalente de efectivo	570,803	905,041	939,772	1,493,778	4.90%	6.75%	6.71%	11.56%
Otros	891,685	1,189,327	1,282,095	955,986	7.66%	8.87%	9.15%	7.40%
TOTAL ACTIVO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023

Activo:

La estructura del activo de Alicorp S.A.A. se compone principalmente de activos no corrientes, representando en sus años 2020, 2021, 2022 y 2023 por el 60.35%, 51.45%, 47.55% y 53.14% respectivamente, a través de los años. Si bien es cierto que los activos no corrientes han ido disminuyendo ligeramente en relación con el total del activo, pasando de representar el 60.35% en el año 2020 al 53.14% en el año 2023, siguen manteniendo su alta participación del cual representan. Dentro de los **activos no corrientes**, los activos intangibles, la propiedad,

planta y equipo, y también la plusvalía, son las cuentas más representativas dentro de su activo no corriente.

Respecto a los activos intangibles, que incluye marcas, patentes y otros activos intangibles, muestra una disminución en este valor del 13.09% al 11.51%, debido a la amortización de activos intangibles, además de una disminución en el valor de la propiedad intelectual de la empresa.

En cuanto a Propiedades, planta y equipo, neto, lo cual representa los activos tangibles de la empresa, como edificios, maquinaria y equipo, muestra una disminución en este valor pasando del 29.28% al 25.33%, lo cual indica amortización de activos fijos y posible disminución en la inversión de nuevas instalaciones o equipo.

En cuanto a la plusvalía, Alicorp ha venido adquiriendo otras empresas, y esta cuenta refleja el valor de los activos de esas empresas adquiridas menos sus pasivos, ajustados por la plusvalía que Alicorp pagó por encima de ese valor. Muestra una disminución del 11.55% al 9.56% en este valor, lo cual indica una amortización y disminución en el valor de las empresas adquiridas.

Respecto al **Activo corriente** ha fluctuado a lo largo del tiempo, representando en sus años 2020, 2021, 2022 y 2023 por el 39.65%, 48.55%, 52.45% y 46.86% respectivamente, del total activo. Este componente incluye cuentas como inventarios, cuentas por cobrar, efectivo y equivalentes de efectivo, que son importantes para evaluar la liquidez y la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Los inventarios son una parte significativa del activo corriente, representando el 17.95 %, 22.83%, 25.55% y 18.98% del total del activo a lo largo de los años 2020, 2021, 2022 y 2023, lo cual representa los bienes que Alicorp tiene para la venta en el curso ordinario de su negocio. La disminución que ha ocurrido para el año 2023 con respecto a los años anteriores, según menciona el informe anual en la BVL se debe a una mejor gestión el negocio de Molienda y menores compras de materias primas para Consumo Masivo y B2B, como resultado de una estrategia de enfoque en segmentos más rentables (Bolsa de Valores de Lima, 2023), pudiendo significar una mejor rotación de sus inventarios, siempre y cuando este manejando un nivel de stock adecuado para disponer en el momento oportuno para la venta. Por otro lado, las cuentas por cobrar comerciales han ido aumentando del año 2020 al 2022

con 9.14%, 10.10% y 11.05%, teniendo una disminución en el año 2023 con un peso del 8.92%, lo que indica en este último año una buena señal de gestión de la liquidez. Esta disminución según menciona la memoria anual 2023 de Alicorp se debe principalmente por una reducción en el plazo de las cobranzas. Por último, el efectivo y equivalentes de efectivo son pieza importante del activo corriente, representando el 4.9%, 6.75%, 6.71% y 11.56% del total del activo durante el período analizado con tendencia a ir creciendo a través de los años, contando con mayor disponibilidad rápida de liquidez y poder cubrir deudas a corto plazo y tener un excedente de caja para seguir invirtiendo, siempre que no mantenga tesorería ociosa. En el último año 2023 se muestra un gran aumento en su tesorería, debido según menciona la memoria anual 2023 a las mejoras en inventarios y cuentas por cobrar, así como menores pagos a accionistas.

Tabla 16 Estructura Financiera - Descomposición del Pasivo y Patrimonio

Masas Patrimoniales (En miles de soles)	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
PATRMONIO NETO	3,680,824	3,325,377	2,920,698	2,868,205	31.59%	24.80%	20.84%	22.20%
Resultados acumulados	2,540,993	1,771,071	1,586,867	1,550,862	21.81%	13.21%	11.33%	12.01%
Capital emitido	847,192	847,192	847,192	847,192	7.27%	6.32%	6.05%	6.56%
Otros	292,639	707,114	486,639	470,151	2.51%	5.27%	3.47%	3.64%
Pasivo No Corriente	4,364,956	5,437,375	4,802,807	4,828,605	37.47%	40.55%	34.28%	37.38%
Otros pasivos financieros	3,515,304	4,676,131	4,096,427	4,157,338	30.17%	34.87%	29.24%	32.18%
Otros	849,652	761,244	706,380	671,267	7.29%	5.68%	5.04%	5.20%
Pasivo Corriente	3,604,331	4,645,551	6,288,395	5,220,557	30.94%	34.65%	44.88%	40.42%
Cuentas por pagar comerciales	2,550,048	3,522,803	4,494,801	3,080,228	21.89%	26.27%	32.08%	23.85%
Otros pasivos financieros	458,413	576,346	877,513	890,677	3.93%	4.30%	6.26%	6.90%
Otros	595,870	546,402	916,081	1,249,652	5.12%	4.08%	6.54%	9.68%
TOTAL PASIVO	7,969,287	10,082,926	11,091,202	10,049,162	68.41%	75.20%	79.16%	77.80%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023

Pasivo:

La estructura del **pasivo total** de Alicorp S.A.A. se compone del pasivo corriente y del pasivo no corriente, siendo casi similar en sus pesos porcentuales con un promedio en sus años de estudio del 37%. En cuanto al peso de su estructura financiera el pasivo total representa un promedio del 75% frente al patrimonio con un promedio del 25%, lo cual significa que está financiando sus activos principalmente con deuda. El pasivo corriente ha ido aumentando del 30.94% en el año 2020 al 40.42% en el año 2023, tendiendo a crecer y depender de su

financiación a corto plazo, en cambio el pasivo no corriente se ha mantenido con un promedio de 37%.

En cuanto al **pasivo corriente**, se tiene principalmente el mayor peso en Otros pasivos financieros, lo cual se trata de las obligaciones financieras a corto plazo, mostrando un aumento en este valor del 3.93% en el año 2020 al 6.9% en el año 2023, lo cual indica un aumento en los préstamos o en otras obligaciones financieras de la empresa. Además, muestra un mayor peso del pasivo corriente en las cuentas por pagar comerciales representadas por el 21.89%, 26.27%, 32.08% y 23.85% en sus años 2020 al 2023 respectivamente, tendiendo a aumentar la deuda a corto con sus proveedores del año 2020 al 2022 y a disminuir en su último año 2023, esta disminución se debió según el informe anual 2023 principalmente por mayores pagos a proveedores de materias primas en los negocios de Molienda, Consumo Masivo y B2B.

En cuanto al **pasivo no corriente**, se tiene principalmente el mayor peso en Otros pasivos financieros, lo cual se trata de las obligaciones financieras a largo plazo, representados por un 30.17%, 34.87%, 29.24%, y 32.18 en sus años 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente, con tendencia a ir creciendo en promedio, mostrando un aumento en este valor del 30% en el año 2020 al 32% en el año 2023, lo cual indica un aumento en los préstamos a largo plazo, que permitió reducir parcialmente, entre otros compromisos, la deuda Financiera Corriente.

Respecto al **patrimonio neto** de Alicorp, representa un 31.59%, 24.80%, 20.84% y 22.20% en sus años 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente, mostrando un decrecimiento pasando del 32% en el año 2020 al 22% en el último año, debido según la memoria anual 2023 (Bolsa de Valores de Lima, 2023), principalmente por la disminución en sus resultados acumulados debido a la distribución de dividendos y una disminución en otras reservas de capital explicada por pérdidas en diferencia de cambio por conversión de operaciones en el extranjero y ganancias en instrumentos derivados. (Bolsa de Valores de Lima, 2023)

Ahora, se presenta el respectivo análisis horizontal del estado de situación financiera o llamado también Balance, en sus años de estudio, haciendo la comparación en sus variaciones más representativas en sus años 2020-2021; así como 2021-2022 y finalmente en sus años 2022-2023, este análisis horizontal ayudara a evaluar las variaciones en las partidas de los estados financieros durante un período de tiempo, comparando las cifras de un año con las de otro año y así poder determinar el crecimiento o decrecimiento.

Tabla 17 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera 2020-2023

Estado consolidado de situación financiera (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias

EJERCICIOS	2020	2021	2022	2023	ANÁLISIS HORIZONTAL					
					2021-2020		2022-2021		2023-2022	
					Variación Absoluta	Variación Relativa %	Variación Absoluta	Variación Relativa %	Variación Absoluta	Variación Relativa %
Activo No Corriente	7,031,343	6,898,453	6,662,923	6,864,496	-132,890	-1.89%	-235,530	-3.41%	201,573	3.03%
Plusvalía, neto	1,345,543	1,255,133	1,240,016	1,234,310	-90,410	-6.72%	-15,117	-1.20%	-5,706	-0.46%
Activo por impuesto a las ganancias diferido	207,248	176,532	199,647	140,102	-30,716	-14.82%	23,115	13.09%	-59,545	-29.83%
Activos biológicos, neto	243	0	0	0	-243	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Activos por derecho de uso, neto	343,434	307,786	291,489	225,387	-35,648	-10.38%	-16,297	-5.29%	-66,102	-22.68%
Activos intangibles, neto	1,525,559	1,585,956	1,547,897	1,486,686	60,397	3.96%	-38,059	-2.40%	-61,211	-3.95%
Propiedades, planta y equipo, neto	3,410,774	3,343,589	3,188,771	3,271,616	-67,185	-1.97%	-154,818	-4.63%	82,845	2.60%
Propiedades de inversión	0	0	0	0	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Activos por impuesto a las ganancias Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	125	0	0	0	-125	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Otros activos financieros	19,963	18,249	0	0	-1,714	-8.59%	-18,249	-100.00%	0	0.00%
Instrumentos financieros derivados	6,588	339	16,021	4,566	-6,249	-94.85%	15,682	4625.96%	-11,455	-71.50%
Otras cuentas por cobrar, neto	23,213	44,375	0	0	21,162	91.16%	-44,375	-100.00%	0	0.00%
	148,653	166,494	179,082	501,829	17,841	12.00%	12,588	7.56%	322,747	180.22%
Activo Corriente	4,618,768	6,509,850	7,348,977	6,052,871	1,891,082	40.94%	839,127	12.89%	-1,296,106	-17.64%
Activos clasificados como mantenidos para la venta, neto	30,318	11,281	8,057	1,658	-19,037	-62.79%	-3,224	-28.58%	-6,399	-79.42%
Otros activos no financieros	46,129	21,836	39,955	53,187	-24,293	-52.66%	18,119	82.98%	13,232	33.12%
Inventarios, neto	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	969,481	46.35%	518,295	16.93%	-1,128,106	-31.52%
Activos por impuesto a las ganancias	68,152	82,768	90,205	82,005	14,616	21.45%	7,437	8.99%	-8,200	-9.09%
Instrumentos financieros derivados	128,250	35,295	80,151	62,985	-92,955	-72.48%	44,856	127.09%	-17,166	-21.42%
Anticipos a proveedores	215,379	245,582	234,905	162,289	30,203	14.02%	-10,677	-4.35%	-72,616	-30.91%
Otras cuentas por cobrar, neto	342,835	722,234	797,912	578,623	379,399	110.67%	75,678	10.48%	-219,289	-27.48%
Fondo de garantía para operaciones con derivados	37,557	70,331	30,910	15,239	32,774	87.26%	-39,421	-56.05%	-15,671	-50.70%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1,064,708	1,354,429	1,547,762	1,151,865	289,721	27.21%	193,333	14.27%	-395,897	-25.58%
Otros activos financieros	23,065	0	0	0	-23,065	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Efectivo y equivalente de efectivo	570,803	905,041	939,772	1,493,778	334,238	58.56%	34,731	3.84%	554,006	58.95%
TOTAL ACTIVO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	1,758,192	15.09%	603,597	4.50%	-1,094,533	-7.81%
PATRIMONIO NETO	3,680,824	3,325,377	2,920,698	2,868,205	-355,447	-9.66%	-404,679	-12.17%	-52,493	-1.80%
Participaciones no controladoras	35,255	39,421	48,219	55,785	4,166	11.82%	8,798	22.32%	7,566	15.69%
Otras reservas de patrimonio	80,687	496,944	343,452	318,937	416,257	515.89%	-153,492	-30.89%	-24,515	-7.14%
Resultados acumulados	2,540,993	1,771,071	1,586,867	1,550,862	-769,922	-30.30%	-184,204	-10.40%	-36,005	-2.27%
Otras reservas de capital	169,309	163,361	172,299	172,760	-5,948	-3.51%	8,938	5.47%	461	0.27%
Acciones Propias en Cartera	0	0	-84,719	-84,719	0	0.00%	-84,719	0.00%	0	0.00%
Acciones de inversión	7,388	7,388	7,388	7,388	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Capital emitido	847,192	847,192	847,192	847,192	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Pasivo No Corriente	4,364,956	5,437,375	4,802,807	4,828,605	1,072,419	24.57%	-634,568	-11.67%	25,798	0.54%
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	736,367	661,410	614,815	581,412	-74,957	-10.18%	-46,595	-7.04%	-33,403	-5.43%
Provisiones	83,082	65,577	55,316	54,530	-17,505	-21.07%	-10,261	-15.65%	-786	-1.42%
Beneficios a los empleados	23,625	30,375	27,607	27,158	6,750	28.57%	-2,768	-9.11%	-449	-1.63%
Ingresos diferidos	41	0	68	31	-41	-100.00%	68	0.00%	-37	-54.41%
Otras cuentas por pagar	6,537	3,882	1,106	1,103	-2,655	-40.61%	-2,776	-71.51%	-3	-0.27%
Instrumentos financieros derivados	0	0	7,468	7,033	0	0.00%	7,468	0.00%	-435	-5.82%
Otros pasivos financieros	3,515,304	4,676,131	4,096,427	4,157,338	1,160,827	33.02%	-579,704	-12.40%	60,911	1.49%
Pasivo Corriente	3,604,331	4,645,551	6,288,395	5,220,557	1,041,220	28.89%	1,642,844	35.36%	-1,067,838	-16.98%
Provisiones	59,554	74,986	83,518	29,929	15,432	25.91%	8,532	11.38%	-53,589	-64.16%
Pasivos por impuesto a las ganancias	23,939	12,170	60,567	48,815	-11,769	-49.16%	48,397	397.67%	-11,752	-19.40%
Instrumentos financieros derivados	100,132	62,828	88,769	39,307	-37,304	-37.25%	25,941	41.29%	-49,462	-55.72%
Beneficios a los empleados	206,994	216,113	235,677	206,433	9,119	4.41%	19,564	9.05%	-29,244	-12.41%
Ingresos diferidos	1,290	3,765	5,579	2,763	2,475	191.86%	1,814	48.18%	-2,816	-50.47%
Otras cuentas por pagar	190,505	176,540	441,864	922,405	-13,965	-7.33%	265,324	150.29%	480,541	108.75%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	13,456	0	107	0	-13,456	-100.00%	107	0.00%	-107	-100.00%
Cuentas por pagar comerciales	2,550,048	3,522,803	4,494,801	3,080,228	972,755	38.15%	971,998	27.59%	-1,414,573	-31.47%
Otros pasivos financieros	458,413	576,346	877,513	890,677	117,933	25.73%	301,167	52.25%	13,164	1.50%
TOTAL PASIVO	7,969,287	10,082,926	11,091,202	10,049,162	2,113,639	26.52%	1,008,276	10.00%	-1,042,040	-9.40%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	11,650,111	13,408,303	14,011,900	12,917,367	1,758,192	15.09%	603,597	4.50%	-1,094,533	-7.81%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

Variaciones relativas de Alicorp S.A.A. (2021-2020):

En cuanto al activo total experimentó un aumento del 15.05% en 2021 con respecto al 2020. Esta variación indica un crecimiento significativo en los activos de la empresa durante este período, de los cuales se descomponen en activo no corriente con una variación negativa de 132,890 (1.89%) y del activo corriente con una variación positiva de 1,891,082 (40.94%).

En cuanto al Pasivo Total experimentó un aumento del 26.52% en 2021 con respecto al 2020. Esta variación refleja un aumento considerable en las obligaciones financieras y no financieras de la empresa.

Referente al Patrimonio Neto experimentó una disminución del 9.66% en el 2021 con respecto al 2020. Esta variación indica que, aunque los activos y pasivos de la empresa aumentaron, el crecimiento del pasivo fue mayor, lo cual resultó en una disminución del patrimonio neto.

Variaciones relativas de Alicorp S.A.A. (2022-2021):

En cuanto al Activo Total, muestra un aumento del 4.5% en el 2022 con respecto al 2021. Aunque el crecimiento del activo fue menor que en el período anterior, sigue indicando una tendencia positiva en los activos de la empresa.

Respecto al Pasivo Total, muestra un aumento del 10% en el 2022 con respecto al 2021. Esta variación indica un aumento significativo en las obligaciones financieras y no financieras de la empresa, menor que en el período anterior.

Referente al Patrimonio Neto, muestra una disminución del 12.17% en el 2022 con respecto al 2021. Esta variación indica que, aunque los activos y pasivos de la empresa aumentaron, el crecimiento del pasivo fue aún mayor, lo que resultó en una disminución más pronunciada del patrimonio neto, incluso una mayor disminución que su variación anterior en 3.05%.

Variaciones relativas de Alicorp S.A.A. (2023-2022):

En cuanto al Activo Total, muestra una disminución del 7.81% en el 2023 con respecto al 2022. Esta variación tiende a una reversión de la tendencia positiva en los activos de la empresa, que se venía experimentando en los periodos anteriores, lo cual es preocupante, ya que podría no cumplir con el total de sus compromisos.

En cuanto al Pasivo Total, muestra una disminución del 9.40% en el 2023 con respecto al 2022. Aunque sigue siendo un valor elevado, esta variación indica una disminución en las

obligaciones financieras y no financieras de la empresa, lo cual podría ser positivo, ya que esta cumpliendo con sus compromisos.

Respecto al Patrimonio Neto, muestra una disminución del 1.8% en el 2023 con respecto al 2022. Aunque sigue siendo negativo, esta variación indica una disminución menos pronunciada en el patrimonio neto en comparación con los años anteriores.

En cuanto al activo no corriente y corriente y sus partidas que la componen se detalla las principales variaciones de la siguiente manera:

Activo No Corriente:

Respecto a la Plusvalía experimentó una disminución del 6.72% en el 2021 en comparación con 2020, así como una disminución del 1.2% en el 2022 en comparación con el 2021 y una disminución del 0.46% del año 2023 en comparación con el año 2022, lo cual se debe según memoria anual de aquellos años, “principalmente a las variaciones en el tipo de cambio por la conversión de las monedas funcionales de las plusvalías reconocidas en las subsidiarias del extranjero, a soles” (Bolsa de Valores de Lima, 2023), variaciones que han sido reflejadas en pequeñas disminuciones a través de los años, haciendo que se refleje un valor de mercado de los activos menor que su costo de compra. Esta Plusvalía es muy importante para Alicorp por varias razones como son el poder reflejar el valor de mercado de los activos, ya que la plusvalía muestra cuánto valen los activos de la empresa en comparación con lo que se pagó por ellos, además muestra un impacto en el patrimonio, ya que la plusvalía aumenta el patrimonio de la empresa y puede mejorar su posición financiera, también puede utilizarse para financiamiento, ya que la plusvalía puede utilizarse como garantía para obtener financiamiento adicional, así mismo indica el rendimiento de las inversiones, ya que un aumento en la plusvalía significa que las inversiones de la empresa están generando ganancias, además que puede afectar la valoración de la empresa, influyendo en la valoración de la empresa por parte de los inversionistas y analistas financieros. En cuanto al contenido de la plusvalía que mantiene Alicorp debido a las adquisiciones que realizó a través de los años se detalla la composición del rubro por unidad generadora de efectivo juntamente a su año de adquisición:

Nicolini Hermanos S.A. y Compañía Molinera del Perú S.A. (1997); Asa Alimentos S.A. (2006); Sanford S.A.C.I.F.I. y A. (2008); Industria Nacional de Conservas Alimenticias S.A. (2012);

Vitapro Chile S.A. (2012); Industrias Teal S.A. (2013); Pastificio Santa Amalia S.A. (2013); Global Alimentos S.A.C. (2014); Industrias de Aceite S.A., Colcun S.A. y Sociedad Aceitera del Oriente S.R.L (2018); Intradevco Industrial S.A. y Atlantis S.A (2019); Vegetalia S.A.C (2021) (Bolsa de Valores de Lima, 2023)

Tabla 18 Plusvalía adquirida y su asignación a las unidades generadoras de efectivo

Compañía	Año de adquisición	Unidades generadoras de efectivo
Nicolini Hermanos S.A. y Compañía Molinera del Perú S.A.	1997	Harinas; Pastas; Camarones
Asa Alimentos S.A.	2006	Postres; Refrescos ; Aderezos
Industria Nacional de Conservas Alimenticias S.A	2012	Salsas industriales
Vitapro Chile S.A.	2012	Alimento para peces
Industrias Teal S.A.	2013	Harinas; Pastas; Galletas; Panetones; Caramelos y chocolates
Global Alimentos S.A.C.	2014	Cereales
Industrias de Aceite S.A., Colcun S.A. y Sociedad Aceitera del Oriente S.R.L	2018	Consumo Masivo; Molienda
Intradevco Industrial S.A. y Atlantis S.A	2019	Cuidado del hogar y cuidado personal
Vegetalia S.A.C	2021	Mantecas y margarinas industriales

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

El Activo por impuesto a las ganancias diferido, experimentó una disminución del 14.82% en 2021 en comparación con 2020, así como un aumento del 13.09% del año 2022 en comparación con el 2021, y una disminución del 29.83% del año 2023 en comparación con el 2022, debido a una disminución en las deducciones fiscales o en las diferencias temporales entre los resultados contables y fiscales.

El Activo por derecho de uso, neto, experimentó una disminución del 10.38% en 2021 en comparación con 2020, así como una disminución del 5.29% del año 2022 en comparación con el 2021, y una disminución del 22.68% del año 2023 en comparación con el 2022, lo cual indica una disminución en los arrendamientos financieros de la empresa.

Los Activos intangibles, neto, experimentó un aumento del 3.96% en 2021 en comparación con 2020, indicando un ligero aumento en el valor de las propiedades intelectuales de la empresa, pero durante los años 2022 y 2023 muestra una pequeña disminución del 2.4% y 3.95%.

En cuanto a Propiedades, planta y equipo, neto, experimentó una disminución del 1.97% en 2021 en comparación con 2020, lo cual indica una amortización de activos fijos o una disminución en la inversión en nuevas instalaciones o equipo, así como el año 2022 muestra una disminución del 4.63% en comparación con el 2021, y un aumento del 2.6% en el año 2023 en comparación con el año 2022 por una mayor inversión en activo fijo.

Respecto a las Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación, experimentó una disminución del 8.59% en 2021 en comparación con 2020, lo cual indica una disminución en la inversión de Alicorp en otras empresas. En cuanto a los años 2022 y 2023 no hubo aumentos ni disminuciones.

Activo Corriente:

En cuanto a los Inventarios, experimentó un aumento del 46.35% en 2021 en comparación con 2020, así como un aumento del 16.9% en el año 2022 en comparación con el 2021, lo cual indica un aumento significativo en la producción y una mayor demanda de los productos de Alicorp, por el contrario, muestra una disminución en el año 2023 del 31.52% en comparación con el 2022.

En cuanto a las otras cuentas por cobrar, experimentó un aumento del 110.67% en 2021 en comparación con 2020, lo cual indica un aumento en los anticipos a proveedores o un aumento en las ventas a crédito, al igual que en el año 2022 con un aumento del 10.48% en comparación con el 2021, pero una disminución del 27.48% del año 2023 en comparación con el 2022.

En cuanto a las cuentas por cobrar comerciales, experimentó un aumento del 27.21% en 2021 en comparación con 2020, así como un aumento del 14.27% en el año 2022 en comparación con el 2021, lo cual indica un aumento por haber ampliado los días de financiación a los clientes o un aumento en las ventas a crédito. Por el contrario, en el año 2023 muestra una disminución del 25.58% en el año 2023 en comparación con el 2022, por mejor gestión operativa en las cobranzas. Las transacciones de cuentas por cobrar comerciales tienen líneas de garantías con hipotecas, prendas y cartas fianza. (Bolsa de Valores de Lima, 2023)

Respecto al Efectivo y equivalente de efectivo, experimentó un aumento del 58.56% en 2021 en comparación con 2020, así como en el año 2022 por un 3.84% en comparación con el año 2021 y un aumento significativo del 58.95% en el 2023 en comparación con el 2022, lo cual

indica una mejora en la liquidez de la empresa, siempre y cuando no esté acumulando tesorería ociosa. La Compañía y sus Subsidiarias mantienen cuentas corrientes en bancos locales y del exterior, principalmente en soles y dólares estadounidenses, no generan intereses y son de libre disponibilidad. (Bolsa de Valores de Lima, 2023)

En cuanto al pasivo no corriente, corriente, patrimonio y sus partidas que la componen se detalla sus principales variaciones de la siguiente manera:

Pasivo No Corriente:

Respecto al Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, experimentó una disminución del 10.18% en 2021 en comparación con 2020, así como una disminución del 7.04% en el año 2022 en comparación con el 2021 y una disminución del 5.43% en el año 2023 en comparación con el 2022, debido a una disminución en las diferencias temporales entre los resultados contables y fiscales.

En Provisiones, experimentó una disminución del 21.07% en 2021 en comparación con 2020, así como una disminución del 15.65% en el año 2022 en comparación con el 2021 y una disminución del 1.42% en el año 2023 en comparación con el 2022, por una disminución en las obligaciones presentes que surgirán en el futuro.

En los Beneficios a los empleados, experimentó un aumento del 28.57% en 2021 en comparación con 2020, indicando un aumento en las obligaciones relacionadas con los beneficios a los empleados, por el contrario, muestra una disminución del 9.11% en el año 2022 en comparación con el 2021 y una disminución del 1.63% en el año 2023 en comparación con el 2022.

En otros pasivos financieros, experimentó un aumento del 33.02% en 2021 en comparación con 2020, así como un pequeño aumento del 1.49% en el 2023 en comparación con el 2022, indicando un aumento en los préstamos u otras obligaciones financieras de la empresa, por el contrario, muestra una disminución del 12.40% en el año 2022 en comparación con el 2021 por haber realizado mayores pagos en el año 2022.

Pasivo Corriente:

En las Provisiones, experimentó un aumento del 25.91% en 2021 en comparación con el año 2020, así como un aumento del 11.38% en el año 2022 en comparación con el 2021, lo cual se

debe a una mayor cantidad de contingencias judiciales, laborales y tributarias, disminuyendo en el año 2023 en un 64.16% en comparación con el 2022.

En los Pasivos por impuesto a las ganancias, experimentó una disminución del 49.16% en 2021 en comparación con el año 2020, así como una disminución en el año 2023 del 19.40% en comparación con el 2021, de lo cual indica una disminución en el impuesto por pagar debido a que también tiene saldos a favor por fines de exportación, por el contrario, muestra un aumento del impuesto a pagar con una variación del 397.67% en el año 2022 en comparación con el 2021.

En las cuentas por pagar comerciales, experimentó un aumento del 38.15% en 2021 en comparación con el año 2020, así como un aumento del 27.59% del año 2022 en comparación con el 2021, lo cual indica un aumento en las obligaciones de la empresa con sus proveedores, por haber gestionado ampliación en los días de vencimiento de sus compras, así como una disminución de las cuentas por pagar del 31.47% en el año 2023 en comparación con el 2022.

En cuanto a los otros pasivos financieros, muestra una variación positiva del 25.73% en comparación con el año 2020, así como un aumento del 52,25% en el año 2022 en comparación con el 2021 y un aumento del 1.5% en el 2023 en comparación con el 2022, por mayor adquisición de financiación a corto plazo.

Patrimonio Neto:

Referente a las Participaciones no controladoras, muestra una variación positiva del 11.82% en 2021 en comparación con el año 2020, así como un aumento del 22.32% en el año 2022 en comparación con el 2021, y un aumento del 15.69% en el año 2023 en comparación con el 2022, lo cual indica una mayor participación de los accionistas no controladores en la empresa.

En Otras reservas de patrimonio, experimentó un aumento del 515.89% en 2021 en comparación con el año 2020, lo cual indica una mayor acumulación de reservas de patrimonio, por el contrario, muestra una disminución del 30.89% del 2022 en comparación con el 2021 y una disminución del 7.14% del año 2023 en comparación con el 2022.

En cuanto a los Resultados acumulados, experimentó una disminución del 30.30% en 2021 en comparación con el año 2020, así como una disminución del 10.40% en el año 2022 en comparación con el 2021, y una disminución del 2.27% en el año 2023 en comparación con el 2022, mostrando una disminución en las utilidades retenidas de la empresa.

En cuanto al capital emitido y las Acciones de inversión, no muestran variaciones debido a que se mantiene a través de los años el mismo importe, sin aumentos ni disminuciones.

3.1.2. Cuenta de Resultados

Se presenta el correspondiente análisis de la Cuenta de Resultados o también llamado Cuenta de Pérdidas y Ganancias, descompuesto en sus respectivas partidas tanto de ingresos como de gastos devengados en los periodos estudiados.

Este estado financiero es importante y fundamental, ya que permite conocer la cuantía del beneficio o pérdida obtenida por la empresa y además saber cómo ha llegado a generar ese resultado.

Tabla 19 Análisis Vertical de la Cuenta de Resultados 2020-2023

Estado consolidado de resultados (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias

EJERCICIOS					ANALISIS VERTICAL			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
					%	%	%	%
Ventas a terceros	10,099,077	12,189,231	15,372,930	13,623,771	100%	100%	100%	100%
Ventas a partes relacionadas	32,690	38,432	33,392	31,993				
Costo de ventas	-7,712,254	-9,831,454	-12,643,922	-11,236,602	-76.12%	-80.40%	-82.07%	-82.28%
Utilidad bruta	2,419,513	2,396,209	2,762,400	2,419,162	23.88%	19.60%	17.93%	17.72%
Gastos de ventas y distribución	-862,157	-786,246	-827,874	-852,106	-8.51%	-6.43%	-5.37%	-6.24%
Gastos administrativos	-688,428	-732,928	-729,373	-767,503	-6.79%	-5.99%	-4.73%	-5.62%
Resultado de operaciones con derivados de materias primas	-11,557	-14,855	-8,001	-3,353	-0.11%	-0.12%	-0.05%	-0.02%
Otros ingresos y gastos, neto	-63,528	54,386	-649	-48,319	-0.63%	0.44%	0.00%	-0.35%
Utilidad operativa BAI (EBIT)	793,843	916,566	1,196,503	747,881	7.84%	7.50%	7.77%	5.48%
Ingresos financieros	56,863	24,534	40,841	60,322	0.56%	0.20%	0.27%	0.44%
Gastos financieros	-321,671	-337,756	-459,801	-509,525	-3.17%	-2.76%	-2.98%	-3.73%
Diferencia de cambio neta	-14,465	-18,632	-25,290	84,504	-0.14%	-0.15%	-0.16%	0.62%
Participación en los resultados netos de las asociadas	-208	-1,954	-635	0	0.00%	-0.02%	0.00%	0.00%
Resultado por inflación	2	0	0	0	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad antes del impuesto a las ganancias BAI (EBT)	514,364	582,758	751,618	383,182	5.08%	4.77%	4.88%	2.81%
Impuesto a las ganancias	-183,717	-179,596	-197,571	-172,876	-1.81%	-1.47%	-1.28%	-1.27%
Resultado Neto	330,647	403,162	554,047	210,306	3.26%	3.30%	3.60%	1.54%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

Las ventas son la base equivalente al 100% para poder determinar los pesos en sus diferentes tipos de gastos, dichas ventas a terceros aumentaron significativamente en el año 2021 y 2022, pero disminuyeron en el año 2023.

En cuanto al costo de ventas tienen un peso en sus años 2020 al 2023 del 76.12%, 80.40%, 82.07% y 82.28%, los cuales han ido aumentando a través de los años.

En cuanto a la utilidad bruta ha representado unos pesos en sus años 2020 al 2023 del 23.88%, 19.60%, 17.93% y del 17.72%, mostrando una disminución consistente, lo cual es preocupante ya que los costos de producción están aumentando más rápidamente que las ventas. Así mismo en cuanto a los Gastos de Ventas y Distribución, han representado pesos del 8.51%, 6.43%, 5.37% y del 6.24% disminuido en términos porcentuales del 8.51% en el 2020 al 6.24% en el 2023, indicando una mejora en la eficiencia o cambios en la estrategia de distribución. Respecto a los Gastos Administrativos, representan en sus años 2020 al 2023 6.79%, 5.99%, 4.73% y 5.62% respectivamente indicando una disminución hasta el 2022, pero un aumento en el año 2023, lo cual indica tener un mejor control de los costos administrativos. Con los gastos antes indicados ha obtenido una Utilidad Operativa (EBIT) que representan en sus años 2020 al 2023 el 7.84%, 7.50%, 7.77% y 5.48%. La utilidad operativa ha disminuido en su último año, debido al impacto del aumento en los costos de ventas ante unas reducidas ventas, además del aumento de los gastos de ventas y administrativos. En cuanto a los gastos financieros, representan el 3.17%, 2.76%, 2.98% y 3.73% por haber adquirido más préstamos en su último año, mostrado variabilidad, con un aumento significativo en 2023, este aumento en su último año ha impactado negativamente la utilidad antes de impuestos y el resultado neto y con ello tener un Resultado Neto del 3.26%, 3.3%, 3.6% y del 1.54%, disminuido significativamente en 2023, alcanzando solo el 1.54% de las ventas, en comparación con sus años anteriores, debido principalmente al aumento en el costo de ventas y en los gastos financieros.

Este análisis vertical proporciona una visión clara de cómo cada partida del estado de resultados afecta la rentabilidad de Alicorp a lo largo de los años 2020-2023, y destaca las áreas que requieren mayor atención para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa, las cuales serían el costo de ventas y los gastos de ventas, administrativos y financieros, además de evaluar la gestión en las ventas a manera de cada línea de negocio, que para mayor detalle se presenta dentro del análisis horizontal.

Tabla 20 Análisis Horizontal de la Cuenta de Resultados 2020-2023

Estado consolidado de resultados (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias

EJERCICIOS	2020	2021	2022	2023	ANALISIS HORIZONTAL					
					2021-2020		2022-2021		2023-2022	
					Variación Absoluta	Variación Relativa %	Variación Absoluta	Variación Relativa %	Variación Absoluta	Variación Relativa %
Ventas a terceros	10,099,077	12,189,231	15,372,930	13,623,771	2,090,154	20.70%	3,183,699	26.12%	-1,749,159	-11.38%
Ventas a partes relacionadas	32,690	38,432	33,392	31,993	5,742	17.57%	-5,040	-13.11%	-1,399	-4.19%
Costo de ventas	-7,712,254	-9,831,454	-12,643,922	-11,236,602	-2,119,200	27.48%	-2,812,468	28.61%	1,407,320	-11.13%
Utilidad bruta	2,419,513	2,396,209	2,762,400	2,419,162	-23,304	-0.96%	366,191	15.28%	-343,238	-12.43%
Gastos de ventas y distribución	-862,157	-786,246	-827,874	-852,106	75,911	-8.80%	-41,628	5.29%	-24,232	2.93%
Gastos administrativos	-688,428	-732,928	-729,373	-767,503	-44,500	6.46%	3,555	-0.49%	-38,130	5.23%
Resultado de operaciones con derivados de materias primas	-11,557	-14,855	-8,001	-3,353	-3,298	28.54%	6,854	-46.14%	4,648	-58.09%
Otros ingresos y gastos, neto	-63,528	54,386	-649	-48,319	117,914	-185.61%	-55,035	-101.19%	-47,670	7345.15%
Utilidad operativa BAIL (EBIT)	793,843	916,566	1,196,503	747,881	122,723	15.46%	279,937	30.54%	-448,622	-37.49%
Ingresos financieros	56,863	24,534	40,841	60,322	-32,329	-56.85%	16,307	66.47%	19,481	47.70%
Gastos financieros	-321,671	-337,756	-459,801	-509,525	-16,085	5.00%	-122,045	36.13%	-49,724	10.81%
Diferencia de cambio neta	-14,465	-18,632	-25,290	84,504	-4,167	28.81%	-6,658	35.73%	109,794	-434.14%
Participación en los resultados netos de las asociadas	-208	-1,954	-635	0	-1,746	839.42%	1,319	-67.50%	635	-100.00%
Resultado por inflación	2	0	0	0	-2	-100.00%	0	0.00%	0	0.00%
Utilidad antes del impuesto a las ganancias BAI (EBT)	514,364	582,758	751,618	383,182	68,394	13.30%	168,860	28.98%	-368,436	-49.02%
Impuesto a las ganancias	-183,717	-179,596	-197,571	-172,876	4,121	-2.24%	-17,975	10.01%	24,695	-12.50%
Resultado Neto	330,647	403,162	554,047	210,306	72,515	21.93%	150,885	37.43%	-343,741	-62.04%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

En cuanto a las ventas a terceros, los cuales representan los ingresos principales de la empresa provenientes de clientes no relacionados, muestra un crecimiento significativo en los años 2021 y 2022, del 20.70% y del 26.12%, debido a su constante expansión de mercado o aumento de la demanda, sin embargo, en el año 2023, las ventas disminuyeron en comparación con 2022 en 11.38% ,lo cual según informe de los estados financieros 2023 de Alicorp menciona que se debió esta disminución en sus ventas principalmente debido a la reducción del volumen vendido en los negocios de Acuicultura, Consumo Masivo Perú y Negocios Internacionales, parcialmente compensado por Molienda y B2B. (Bolsa de Valores de Lima, 2023). También menciona que durante el primer trimestre del año 2023 “Perú experimentó conflictos sociales masivos como resultado de la salida del presidente Pedro Castillo en diciembre de 2022. Estos conflictos provocaron una serie de problemas, incluida la paralización de labores, bloqueos de carreteras, cierre obligatorio de mercados y dificultades para el libre tránsito en algunas zonas del país.” (Bolsa de Valores de Lima, 2023) , por ello también ha sido motivo por el que haya tenido un impacto negativo en las ventas de Alicorp,

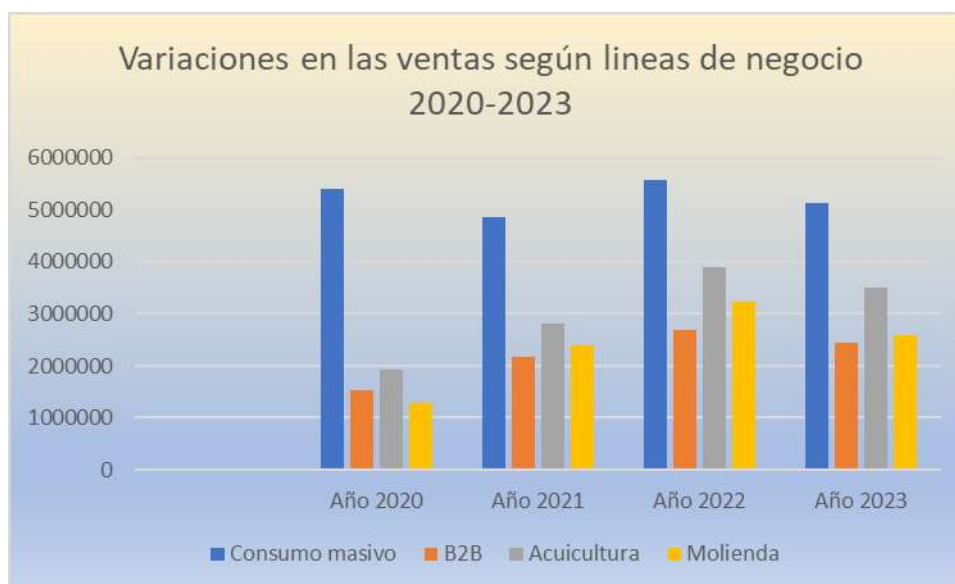
ya que los conflictos sociales pueden haber afectado la producción, la distribución y la demanda de los productos de la empresa. La paralización de labores, los bloqueos de carreteras y el cierre de mercados pueden haber dificultado la operación normal de Alicorp y la disponibilidad de sus productos para los consumidores. Además, la caída en la actividad económica puede haber reducido el poder adquisitivo de los consumidores, por lo cual aporta en la disminución de la demanda de los productos de la empresa.

Tabla 21 Ventas por línea de negocio años 2020-2023

Ventas (En miles de soles)	Consumo				Total
	masivo	B2B	Acuicultura	Molienda	
Año 2020	5,407,284	1,518,359	1,912,976	1,293,148	10,131,767
Año 2021	4,854,286	2,169,483	2,819,406	2,384,488	12,227,663
Año 2022	5,570,584	2,689,954	3,906,104	3,239,680	15,406,322
Año 2023	5,129,100	2,448,044	3,492,271	2,586,349	13,655,764

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023.

Figura 6 Variaciones en las ventas según líneas de negocio años 2020-2023



Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023.

Figura 7 Ventas según líneas de negocio años 2020-2023



Nota. Estas figuras han sido elaboradas a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023.

Referente al costo de ventas y sus variaciones a través de los años lo cual incluye los gastos directos asociados con la producción de los bienes vendidos por la empresa, muestra un incremento en el año 2021 del 27.48% en relación al año 2020, así mismo ha aumentado en el año 2022 con un 28.61% respecto al año 2021, habiendo aumentado mucho sus costos de producción incluso más rápido que las ventas, debiéndose principalmente a aumentos en los precios de materias primas, mano de obra, así como a los servicios de reparación y mantenimiento, servicios públicos y alquileres de planta.

En cuanto a la utilidad bruta muestra un aumento en el año 2022 del 15.28% en relación al año 2021 pero una disminución de la utilidad bruta en el año 2023 del 12.43% menos que el año 2022, lo cual indica que la empresa está ganando menos por cada sol vendido debido a los costos de producción crecientes y disminución en sus ventas, lo cual puede afectar la capacidad de la empresa para invertir en otras áreas operativas o enfrentar imprevistos, además según la memoria anual 2023 menciona que se debió a que durante el año 2023, Alicorp experimentó un impacto significativo en su estado financiero debido a una desvalorización de inventarios. Este evento resultó en un aumento en el costo de ventas para

la empresa, pero fue un impacto "One-off", el cual es un término que se refiere a eventos únicos o no recurrentes, es decir, eventos que no se espera que se repitan en el futuro. En este contexto, significa que la desvalorización de inventarios fue un evento excepcional que no es parte de las operaciones regulares de la empresa.

Respecto a los Gastos de Ventas y Distribución que incluyen los costos asociados con la comercialización, distribución y venta de productos, que contiene principalmente a servicios de publicidad, gastos promocionales, entre otros, ha ido aumentando a través de los años a pesar que las ventas en su último año 2023 disminuyeron, lo cual sugiere mejoras en la eficiencia operativa o cambios en la estrategia de ventas y distribución.

En cuanto a los Gastos Administrativos, incluyen costos generales y administrativos, lo cual incluye servicios de consultoría, asesoría y servicios operativos como mantenimiento y reparación en sedes administrativas, mostrando un aumento a pesar que en su último año disminuyeron las ventas. Según memoria anual 2023 hubo esos aumentos en el año 2023 debido a “un mayor gasto de personal principalmente por gastos de reestructuración; mayores servicios prestados por terceros”. (Bolsa de Valores de Lima, 2023). Así mismo los gastos diversos netos aumentaron, “debido principalmente a una menor ganancia neta por venta de activos fijos, ya que en el 2022 se realizó la venta del predio de Fideria Alianza, mayor gasto por impuestos asumidos por terceros y menor recupero de incobrables”. (Bolsa de Valores de Lima, 2023)

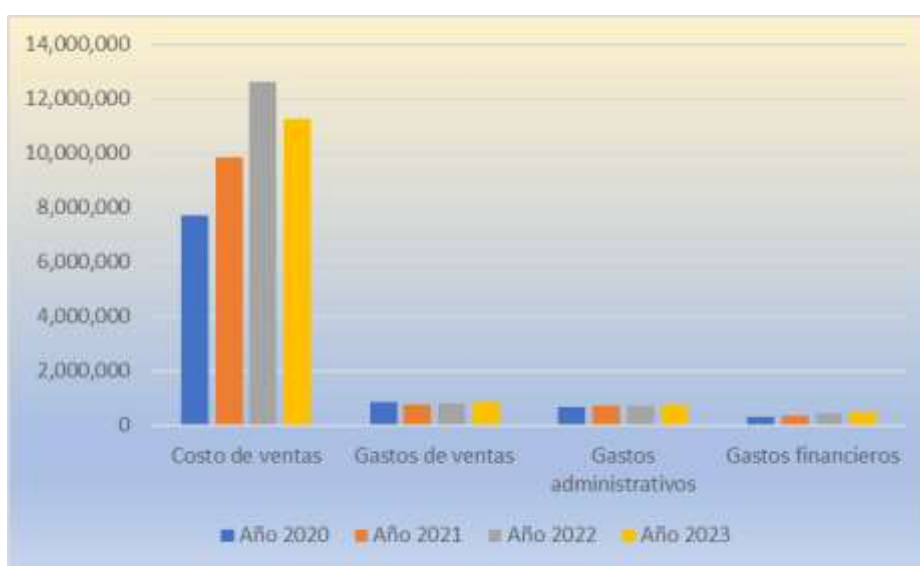
Los gastos financieros netos aumentaron considerablemente de un año a otro de un 5% mayor en el año 2021 respecto al año 2020, de un aumento del 36.13% en el año 2022 respecto al 2021 y un aumento del 10.81% del año 2023 respecto al 2022, como resultado de una mayor deuda, debido por la menor generación de flujo de efectivo en nuestros negocios de Acuicultura y Molienda. Según memoria anual de esos años menciona que se debió a mayores gastos de intereses por préstamos bancarios y tributarios, pero que fue compensado de cierta forma con menores costos de derivados de tipo de cambio y tasa de interés de menores gastos de intereses por bonos. En el 2023, se obtuvo una ganancia por diferencia de cambio de S/84,504, mientras que en el 2022 fue una pérdida de S/27,007. (Bolsa de Valores de Lima, 2023)

Tabla 22 Principales partidas de gastos en la cuenta de resultados años 2020-2023

Costo y gastos (En miles de soles)	Costo de ventas	Gastos de ventas	Gastos administrativos	Gastos financieros
Año 2020	7,712,254	862,157	688,428	321,671
Año 2021	9,831,454	786,246	732,928	337,756
Año 2022	12,643,922	827,874	729,373	459,801
Año 2023	11,236,602	852,106	767,503	509,525

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023.

Figura 8 Principales partidas de gastos en la cuenta de resultados años 2020-2023



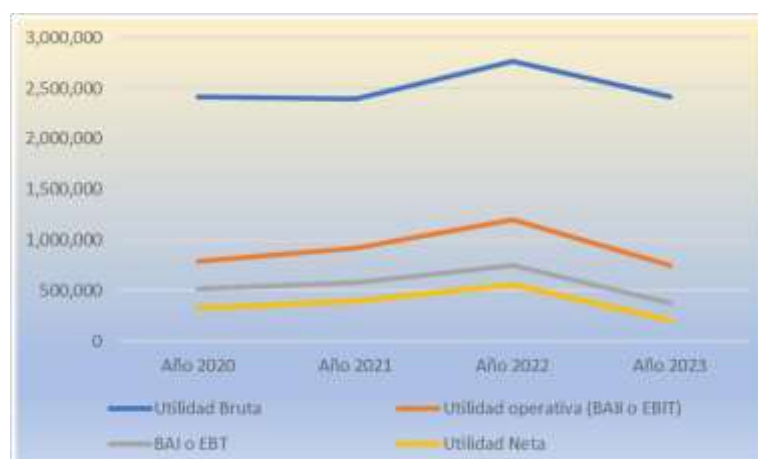
Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023.

Tabla 23 Descomposición de la Utilidad años 2020-2023

Utilidades (En miles de soles)	Utilidad Bruta	Utilidad operativa (BAII o EBIT)	BAI o EBT	Utilidad Neta
Año 2020	2,419,513	793,843	514,364	330,647
Año 2021	2,396,209	916,566	582,758	403,162
Año 2022	2,762,400	1,196,503	751,618	554,047
Año 2023	2,419,162	747,881	383,182	210,306

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023.

Figura 9 Descomposición de la Utilidad años 2020-2023



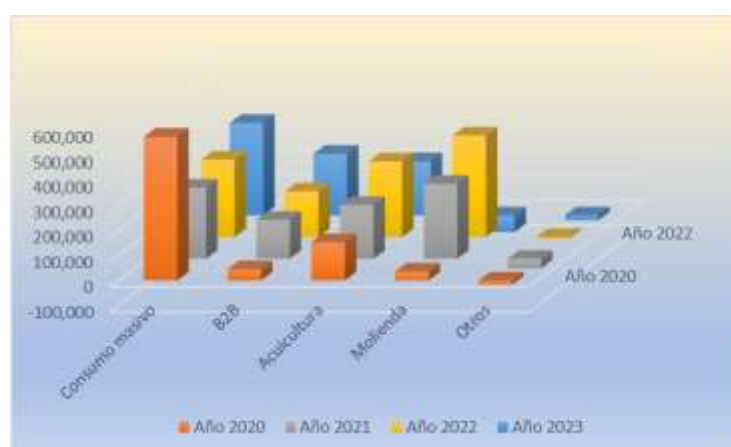
Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023

Tabla 24 Utilidad operacional según las líneas de negocio años 2020-2023

Utilidad operacional (BAII) (En miles de soles)	Consumo masivo	B2B	Acuicultura	Molienda	Otros	Total
Año 2020	575,451	45,141	153,140	36,387	-16,276	793,843
Año 2021	284,476	155,827	215,248	299,586	-38,571	916,566
Año 2022	310,057	182,428	302,800	406,706	-5,488	1,196,503
Año 2023	370,093	246,760	217,233	-66,868	-19,337	747,881

Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023

Figura 10 Utilidad operacional según las líneas de negocio años 2020-2023



Nota. Esta figura ha sido elaborada a partir de las memorias anuales de Alicorp años 2020,2021,2022,2023

En cuanto a la Utilidad operacional, muestra un aumento significativo en los años 2020 al 2022, pero en cuanto al año 2023 en comparación con los años anteriores ha disminuido considerablemente, esto debido a que en su línea de negocio de la acuicultura y molienda ha decaído. Analizar la utilidad operativa es muy importante ya que muestra cuánto beneficio genera Alicorp a través de sus actividades comerciales principales, excluyendo los ingresos y gastos no relacionados con la operación principal de la empresa. Así mismo indica la eficiencia operativa, que en los tres años seguidos ha demostrado un aumento por lo cual está gestionando eficientemente sus recursos y operaciones, sin embargo, en el año 2023 ha disminuido por las dos líneas antes mencionadas.

En cuanto a la Utilidad Antes del Impuesto a las Ganancias (BAI, EBT) muestra las ganancias antes de deducir los impuestos, con un aumento significativo en los años 2020 al 2022, con un 13.30% en el año 2021 más que el año 2020, también una variación positiva del 28.98% en el año 2022 respecto al 2021, pero una reducción del 49.02% en el año 2023 respecto al 2022, enfrentando dificultades para mantener su rentabilidad antes de impuestos debido a los crecientes costos operativos y financieros. Así mismo muestra unas variaciones positivas en los años 2020 al 2022 respecto a la utilidad neta con un incremento del 21.93% en el año 2021 respecto al año 2020 y un incremento del 37.43% en el año 2022 respecto al año 2021, pero una disminución del 62.04% en el año 2023 respecto al año 2022, que según la memoria anual 2023 menciona que se debió principalmente al resultado neto del negocio de Molienda, que pasó de una utilidad neta de S/242,623 en el 2022 a una pérdida neta de S/118,570 en el 2023, lo cual puede ser preocupante temporalmente para los inversores y accionistas, siendo esta tendencia el resultado de la combinación de mayores costos de ventas, gastos financieros.

Finalmente, Alicorp S.A.A. ha experimentado fluctuaciones en su desempeño financiero durante 2020-2023. Si bien la empresa ha logrado controlar ciertos costos operativos, el aumento en los costos de ventas y gastos financieros ha afectado negativamente su rentabilidad, especialmente en el año 2023, la disminución de la utilidad bruta y operativa conlleva a medir la necesidad de mejorar la eficiencia de producción y controlar los costos financieros para recuperar y mejorar la rentabilidad neta en el futuro. Es crucial para Alicorp enfocarse en estrategias que optimicen la cadena de suministro, gestionen mejor el endeudamiento y seguir diversificando las fuentes de ingresos con mejores líneas de negocio para estabilizar y mejorar sus resultados financieros.

3.1.3. Estado de Flujos de Efectivo

Se presenta el correspondiente análisis del Estado de flujos de efectivo, descompuesto en sus respectivas actividades de explotación, inversión y financiación en los periodos estudiados.

Tabla 25 Análisis Horizontal del Estado de Flujos de Efectivo años 2020-2023

Estado consolidado de flujos de efectivo (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias

EJERCICIOS	2020	2021	2022	2023	ANALISIS HORIZONTAL					
					2021-2020		2022-2021		2023-2022	
					Variación Absoluta	Variación Relativa %	Variación Absoluta	Variación Relativa %	Variación Absoluta	Variación Relativa %
Actividades de operación										
Cobranza por ventas de productos	10,354,908	12,540,165	15,408,116	14,655,819	2,185,257	21.10%	2,867,951	22.87%	-752,297	-4.88%
Otros cobros relativos a las actividades de operación	130,983	362,851	172,829	401,113	231,868	177.02%	-190,022	-52.37%	228,284	132.09%
Pagos a proveedores de bienes y servicios	-7,830,542	-10,652,948	-12,067,739	-11,795,817	-2,822,406	36.04%	-1,414,791	13.28%	271,922	-2.25%
Pagos a empleados	-1,000,947	-939,121	-947,833	-1,049,198	61,826	-6.18%	-8,712	0.93%	-101,365	10.69%
Pagos del impuesto a las ganancias	-271,047	-261,652	-223,385	-146,604	9,395	-3.47%	38,267	-14.63%	76,781	-34.37%
Pagos netos de fondo de garantía para operaciones con derivados	-109,510	-120,478	-194,573	22,390	-10,968	10.02%	-74,095	61.50%	216,963	-111.51%
Cobro por recuperos relacionados al crédito fiscal de exportación de Bolivia (CEDEIM)	0	0	153,731	138,083	0	0.00%	153,731	0.00%	-15,648	-10.18%
Pagos de tributos (Pagos relacionados al crédito fiscal de exportación de Bolivia)	-117,257	-317,696	-298,005	-201,995	-200,439	170.94%	19,691	-6.20%	96,010	-32.22%
Otros tributos	0	0	-9,435	-51,314	0	0.00%	-9,435	0.00%	-41,879	443.87%
Intereses pagados	0	0	0	-57,409	0	0.00%	0	0.00%	-57,409	0.00%
Otros pagos relativos a las actividades de operación	-84,171	-88,912	-271,425	-396,310	-4,741	5.63%	-182,513	205.27%	-124,885	46.01%
Efectivo y equivalente de efectivo provenientes de las actividades de operación	1,072,417	522,209	1,722,281	1,518,758	-550,208	-51.31%	1,200,072	229.81%	-203,523	-11.82%
Actividades de inversión										
Cobro por venta de propiedades, planta y equipo	2,279	15,754	48,964	10,610	13,475	591.27%	33,210	210.80%	-38,354	-78.33%
Dividendos recibidos	0	0	0	0	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Intereses y rendimientos	38,263	25,345	34,645	43,894	-12,918	-33.76%	9,300	36.69%	9,249	26.70%
Cobro por venta de disposición de operaciones discontinuadas	0	125,404	-1,457	0	125,404	0.00%	-126,861	-101.16%	1,457	-100.00%
Cobro por venta de inversiones en instrumentos de patrimonio	0	6,408	2,616	0	6,408	0.00%	-3,792	-59.18%	-2,616	-100.00%
Pago por compra de participaciones en subsidiarias, neto del efectivo adquirido	0	-27,427	0	0	-27,427	0.00%	27,427	-100.00%	0	0.00%
Pago por compra de propiedades, planta y equipo	-255,589	-276,314	-263,570	-341,139	-20,725	8.11%	12,744	-4.61%	-77,569	29.43%
Pago por compra de activos intangibles	-139,323	-225,080	-87,602	-70,424	-85,757	61.55%	137,478	-61.08%	17,178	-19.61%
Otros cobros (pagos) relativos a la actividad de inversión	-17,793	135,493	4,421	0	153,286	-861.50%	-131,072	-96.74%	-4,421	-100.00%
Efectivo y equivalente de efectivo utilizados en las actividades de inversión	-372,163	-220,417	-261,983	-357,059	151,746	-40.77%	-41,566	18.86%	-95,076	36.29%
Actividades de financiamiento										
Préstamos recibidos de terceros a corto plazo	2,821,325	2,439,270	1,457,834	1,545,738	-382,055	-13.54%	-981,436	-40.23%	87,904	6.03%
Préstamos recibidos de terceros a largo plazo	320,775	1,467,374	754,790	1,388,388	1,146,599	357.45%	-712,584	-48.56%	633,598	83.94%
Emisión de bono corporativo	0	0	95,118	292,543	0	0.00%	95,118	0.00%	197,425	207.56%
Amortización de préstamos de terceros a corto plazo	-3,577,324	-2,706,112	-1,680,236	-1,299,997	871,212	-24.35%	1,025,876	-37.91%	380,239	-22.63%
Amortización de préstamos de terceros a largo plazo	0	-81,713	-632,821	-1,331,769	-81,713	0.00%	-551,108	674.44%	-698,948	110.45%
Amortización de pasivos por arrendamientos	-60,803	-68,553	-75,053	-94,535	-7,750	12.75%	-6,500	9.48%	-19,482	25.96%
Amortización por recompra de bonos	0	0	-179,740	-431,816	0	0.00%	-179,740	0.00%	-252,076	140.24%
Dividendos pagados	-213,374	-714,512	-213,645	-214,021	-501,138	234.86%	500,867	-70.10%	-376	0.18%
Intereses pagados	-295,699	-332,348	-352,955	-445,532	-36,649	12.39%	-20,607	6.20%	-92,577	26.23%
Recompra de acciones propias	0	0	-564,924	0	0	0.00%	-564,924	0.00%	564,924	-100.00%
Otros (pagos) cobros relativos a la actividad de financiamiento	-1,978	-4,794	-7,007	-867	-2,816	142.37%	-2,213	46.16%	6,140	-87.63%
Efectivo y equivalente de efectivo (utilizados en) provenientes de las actividades de financiamiento	-1,007,078	-1,388	-1,398,639	-591,868	1,005,690	-99.86%	-1,397,251	100666.50%	806,771	-57.68%
Disminución neta de efectivo y equivalente de efectivo	-306,824	300,404	61,659	569,831	607,228	-197.91%	-238,745	-79.47%	508,172	824.17%
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	840,021	570,803	905,041	939,772	-269,218	-32.05%	334,238	58.56%	34,731	3.84%
Efecto de la diferencia en cambio sobre los saldos de efectivo y equivalente de efectivo en moneda extranjera	37,606	33,834	-26,928	-15,825	-3,772	-10.03%	-60,762	-179.59%	11,103	-41.23%
Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	570,803	905,041	939,772	1,493,778	334,238	58.56%	34,731	3.84%	554,006	58.95%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

Tabla 26 Estructura del Estado de Flujos de Efectivo años 2020-2023

EFE (En miles de soles)	2020	2021	2022	2023	2021-2020	%	2022-2021	%	2023-2022	%
Efectivo y equivalente de efectivo provenientes de las actividades de operación	1,072,417	522,209	1,722,281	1,518,758	-550,208	-51.31%	1,200,072	229.81%	-203,523	-11.82%
Efectivo y equivalente de efectivo utilizados en las actividades de inversión	-372,163	-220,417	-261,983	-357,059	151,746	-40.77%	-41,566	18.86%	-95,076	36.29%
Efectivo y equivalente de efectivo (utilizados en) provenientes de las actividades de financiamiento	-1,007,078	-1,388	-1,398,639	-591,868	1,005,690	-99.86%	-1,397,251	100666.50%	806,771	-57.68%
Disminución neta de efectivo y equivalente de efectivo	-306,824	300,404	61,659	569,831	607,228	-198%	-238,745	-79.47%	508,172	824.17%
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	840,021	570,803	905,041	939,772	-269,218	-32%	334,238	58.56%	34,731	3.84%
Efecto de la diferencia en cambio sobre los saldos de efectivo y equivalente de efectivo en moneda extranjera	37,606	33,834	-26,928	-15,825	-3,772	-10%	-60,762	-179.59%	11,103	-41.23%
Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	570,803	905,041	939,772	1,493,778	334,238	58.56%	34,731	3.84%	554,006	58.95%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

Las actividades operativas muestran una disminución del 51.31% en 2021 en comparación con el año 2020, seguida de un aumento significativo del 229.81% en 2022 y una disminución del 11.82% en 2023. El aumento en 2022 se debe principalmente a una mejora en la gestión de cobranza, aumentando en un 22.87%, además que en ese año 2022 genero mayores ventas que otros años. En general en sus resultados de actividades de operación ha experimentado fluctuaciones significativas a lo largo de los años. Si bien hubo un aumento significativo en 2022, seguido de una disminución en 2023, el flujo de efectivo operativo en general se mantiene positivo, dando una estabilidad en la tesorería que finalmente esta retornando producto del ciclo de explotación de las actividades directas del negocio de Alicorp.

Este saldo de efectivo de operación favorable y positivo a permitido tener la capacidad de tesorería y seguir realizando inversiones en CAPEX e intangibles, teniendo a nivel de solo las actividades de inversión un saldo de efectivo negativo ya que mayor son los pagos por inversiones en activo que lo que ingresa por cobros de venta de activo e intereses.

En cuanto a las actividades de financiamiento mantiene flujos de efectivo negativos a través de los años, teniendo mayores los desembolsos que los ingresos de efectivo, ya que en el 2020 al 2022 ha tenido mayores los desembolsos por amortizaciones de préstamos, intereses, dividendos, compensando con el ingreso por préstamos y emisión de bonos, pero aun así arroja saldos negativos, teniendo una mejor compensación en el año 2021. Las actividades de financiamiento en el 2021 en comparación con el 2020 disminuyeron bajando en un 99% su

saldo negativo por una reestructuración de deuda, así mismo en el 2022 vuelve a tener mayores las salidas que las entradas producto de sus fuentes de financiamiento volviendo a generar un saldo negativo en un 100000%, mientras que las disminuciones en 2023 podrían indicar una mayor estabilidad en las fuentes de financiamiento, ya que los mayores desembolsos son por préstamos a largo plazo y menos a corto plazo.

A pesar de las fluctuaciones, Alicorp S.A.A. ha mantenido un flujo de efectivo final positivo en general a lo largo de los años, lo cual genera confianza y muestra una buena salud financiera y capacidad para cubrir sus obligaciones, con un Efectivo y equivalente de efectivo al final de cada ejercicio positivo por 570,803 (año 2020), 905,041 (año 2021), 939,772(año 2022) y 1,493,778 (año 2023) teniendo una variación significativa en el año 2021 y 2023 del 58.56% y 58.95%, lo cual le permite seguir invirtiendo en sus líneas de negocio y además manejar mejor su fondo de maniobra.

Tabla 27 Extracto del saldo del EFE años 2020-2023

EFE (En miles de soles)	2020	2021	2022	2023	2021-2020	%	2022-2021	%	2023-2022	%
Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	570,803	905,041	939,772	1,493,778	334,238	58.56%	34,731	3.84%	554,006	58.95%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2020,2021,2022,2023.

3.2. ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

El análisis financiero mediante ratios tiene como fin que el analista, pueda obtener una primera impresión rápida de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa, lo cual se puede segmentar con la finalidad de organizarse en tres familias de liquidez, solvencia y rentabilidad, además del análisis del ciclo de explotación.

3.2.1. Ratios de Liquidez

El ratio de liquidez general indica la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. Teóricamente se recomienda que el valor sea de preferencia mayor a la unidad, con ello indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos a corto plazo, sin embargo, se debe tener en cuenta que cuando supera un valor de tres podría estar en riesgo de generar tesorería ociosa.

En cuanto al ratio de prueba acida es similar a la liquidez general, pero excluye a los inventarios de los activos circulantes, con el fin de obtener una medida más conservadora de la liquidez de la empresa.

Cuya formula y cálculos de liquidez general y prueba acida es la siguiente:

$$\text{RATIO DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

$$\text{RATIO DE PRUEBA ACIDA} = \frac{(\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{EXISTENCIAS})}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Tabla 28 Ratios de Liquidez general y prueba acida 2020-2023

RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL =	AÑOS				RATIO DE PRUEBA ACIDA =	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
	1.28	1.40	1.17	1.16		0.70	0.74	0.60	0.69

En el año 2020, el ratio de liquidez general fue de 1.28 veces, lo cual indica que Alicorp tiene 1.28 soles en activos circulantes por cada 1 sol en pasivos circulantes, lo cual muestra una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la prueba ácida fue de 0.70 veces, lo cual indica que Alicorp tiene 0.70 soles en activos líquidos por cada 1 sol de pasivos circulantes, mostrando una capacidad ligeramente menor para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin contar con los inventarios.

En el año 2021, el ratio de liquidez general fue de 1.40 veces, lo cual indica que Alicorp tiene 1.40 soles en activos circulantes por cada 1 sol en pasivos circulantes, mostrando una mejora en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la prueba ácida fue de 0.74 veces, lo que indica que Alicorp tiene 0.74 soles en activos líquidos por cada 1 sol de pasivos circulantes, mostrando una mejora en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin contar con los inventarios.

Respecto al año 2022, el ratio de liquidez general fue de 1.17 veces, lo cual indica que Alicorp tiene 1.17 soles en activos circulantes por cada 1 sol en pasivos circulantes, mostrando una ligera disminución en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la prueba ácida fue de 0.60 veces, lo cual indica que Alicorp tiene 0.60 soles en activos líquidos por cada 1 sol en pasivos circulantes, mostrando una disminución en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin contar con los inventarios, por debajo del recomendado, por ende, no cuenta con un realizable y disponible suficiente como para atender todos sus compromisos a corto plazo.

En el año 2023, el ratio de liquidez general fue de 1.16 veces, lo cual indica que Alicorp tiene 1.16 soles en activos circulantes por cada 1 sol en pasivos circulantes, mostrando una ligera disminución adicional en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la prueba ácida fue de 0.69 veces, mostrando que tiene 0.69 soles en activos líquidos por cada 1 sol de pasivos circulantes, mostrando una ligera disminución adicional en su capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin contar con los inventarios del indicador recomendado, por ende, no cuenta con un realizable y disponible suficiente como para atender todos sus compromisos a corto plazo.

3.2.2. Ratios de Solvencia y Endeudamiento

El ratio de solvencia es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo. Es una herramienta crucial para inversores, acreedores y gerentes, ya que proporciona una visión clara de la salud financiera de la empresa. La solvencia general se medirá por la relación existente entre el Activo Total y las deudas totales de la empresa.

Tabla 29 *Ratio de Solvencia 2020-2023*

RATIO DE SOLVENCIA (TOTAL ACTIVO / TOTAL PASIVO)	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
	1.46	1.33	1.26	1.29

La solvencia general, sirve como indicador de su capacidad de pago. En este caso Alicorp tiene un ratio de solvencia de 1.46 veces en su año 2020, 1.33 veces en el año 2021, 1.26 veces en el año 2022 y 1.29 veces en el año 2023 en la que sus activos pueden atender sus deudas exigibles, lo cual muestra una buena capacidad de pago para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Respecto al Ratio de endeudamiento general, es un indicador financiero que mide el nivel de deuda de una empresa en relación con sus activos o patrimonio. Este ratio es muy importante ya que permite comprender la estructura de capital de la empresa y su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

Tabla 30 Ratios de Endeudamiento 2020-2023

RATIO DE ENDEUDAMIENTO GENERAL (TOTAL PASIVO / PATRIMONIO NETO)	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
	2.17	3.03	3.80	3.50
Endeudamiento a C.P	0.98	1.40	2.15	1.82
Endeudamiento a L.P	1.19	1.64	1.64	1.68

De manera general es saludable no superar el valor de 0,5, es decir, que la deuda a corto plazo no represente más del 50% de los recursos propios. En este caso Alicorp representa en sus años 2020 al 2023 una tendencia a ir creciendo en deuda total con relación a su patrimonio neto, pero muy por encima de la unidad con el 2.17 veces deuda que patrimonio en su año 2020, 3.03 veces en el año 2021, 3.80 veces en el año 2022 y 3.50 veces en el año 2023, por lo cual muestra una fuerte dependencia al financiamiento ajeno que a sus recursos propios.

Los resultados en todos sus años muestran ratios de endeudamiento que indican una fuerte dependencia que Alicorp tiene de los recursos ajenos. En cuanto al endeudamiento descompuesto en su corto y largo plazo a través de los años muestra mayor dependencia al financiamiento a corto plazo en el año 2022 y 2023 que, en su largo plazo, lo cual indica que cuando el peso de deuda a corto plazo es mayor, el riesgo de que la empresa incurra en situaciones de insolvencia es más alta.

3.2.3. Ratios de Rentabilidad Económica y Financiera

En las empresas se hace tan necesario e importante el poder evaluar tanto el rendimiento económico de las inversiones de la empresa como el rendimiento financiero para los accionistas, con el objetivo final de maximizar el valor de la empresa, por este motivo se considera analizar dos indicadores siguientes:

El Rendimiento económico de las inversiones de la empresa, ya que permite a través del ROA (Return on Assets), evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza sus recursos o sus activos totales para generar ingresos, así mismo el rendimiento financiero para los socios de la empresa, ya que permite medir a través del indicador del ROE (Return on Equity) la rentabilidad de la empresa en relación con el capital invertido.

Es preciso realizar el cálculo y análisis de algunos ratios de rentabilidad como base para su complemento al momento de analizar el ROA y ROE.

Tabla 31 Ratios de Rentabilidad 2020-2023

RATIOS DE RENTABILIDAD	Años			
	2020	2021	2022	2023
Crecimiento en ventas (Variación)		20.70%	26.12%	-11.38%
Margen bruto (Utilidad bruta / ventas)	23.88%	19.60%	17.93%	17.72%
Margen operacional (BAII / Ventas)	7.84%	7.50%	7.77%	5.48%
Margen de la Utilidad antes del impuesto a las ganancias (BAI o EBT / ventas)	5.08%	4.77%	4.88%	2.81%
Margen neto (Utilidad neta / Ventas)	3.3%	3.3%	3.6%	1.5%
% gastos administrativos / Ventas	6.8%	6.0%	4.7%	5.6%
% gastos de ventas / Ventas	8.5%	6.4%	5.4%	6.2%
% Costo de ventas / Ventas	76.12%	80.40%	82.07%	82.28%
% gastos financieros / BAI	40.5%	36.9%	38.4%	68.1%
Ratio de Cobertura de Intereses RCI= BAI / Gastos financieros (veces)	2.47	2.71	2.60	1.47
Ratio de Cobertura del Servicio de la Deuda: RCSD=EBITDA/(Gastos financieros + Deuda a CP)	1.02	1.00	0.89	0.53
ROA (BAI / Activos totales)	6.81%	6.84%	8.54%	5.79%
ROE (Beneficio neto / Patrimonio neto)	8.98%	12.12%	18.97%	7.33%

A través de los años 2020 al 2023 Alicorp ha generado resultados positivos en las ventas con tendencia al crecimiento estable, a diferencia del último año 2023 que hubo una variación disminuyendo en un 11.38% en comparación con el año 2022, pero en general se ha podido mantener estable generando ventas que soporten todos sus costos y gastos. En cuanto al margen bruto ha ido disminuyendo a través de los años en pequeñas proporciones pasando del 23.88% en el año 2020 al 17.72% en el año 2023, así mismo en cuanto a los márgenes de operación ha disminuido pasando del 7.84% en el año 2020 al 5.48% en el año 2023 por el hecho de que aumento el costo de ventas y sus gastos operacionales. En cuanto al RCSD en sus dos últimos años ha ido disminuyendo y con ello menorando su capacidad para que su EBITDA pueda soportar sus gastos financieros y deuda bancaria. Respecto al análisis del ROA y ROE han mostrado resultados positivos, con tendencia a ir creciendo, con excepción del último año 2023 que tuvo una disminución significativa pero positiva. En cuanto al año 2020, Alicorp S.A.A. generó un ROA del 6.81%, lo cual indica que la empresa generó 6.81 soles de beneficio por cada sol invertido en activos. Así mismo, en el año 2021, el ROA fue del 6.84%, lo cual indica un pequeño aumento en la eficiencia de la empresa para la generación de ganancias a partir de sus activos. Por el año 2022, el ROA aumentó significativamente a 8.54%, lo cual indica una mejora considerable en la eficiencia de la empresa para poder generar ganancias a partir de sus activos. Por último, en el año 2023, el ROA disminuyó a 5.79%, lo cual indica una disminución moderada en la eficiencia de la empresa para la generación de ganancias a partir de sus activos.

Respecto al análisis del ROE, en el año 2020, Alicorp S.A.A. obtuvo un ROE del 8.98%, lo cual significa que generó 8.98 soles de beneficio por cada sol de patrimonio neto de los accionistas, así mismo en el año 2021, el ROE fue del 12.12%, lo cual indica un aumento en la rentabilidad para los accionistas en comparación con el año anterior. Para el año 2022 fue excelente ya que el ROE aumentó significativamente a 18.97%, lo cual indica un retorno aún mayor para los accionistas en comparación con los años anteriores. Por último, para el año 2023, el ROE disminuyó a 7.33%, lo cual indica una disminución en la rentabilidad para los accionistas en comparación con el año anterior, sin embargo, aún sigue siendo positiva y mayor al ROA.

Al haber obtenido resultados favorables indica que Alicorp mantiene eficiencia y rentabilidad para la empresa y sus accionistas.

3.2.4. Comparativa con los ratios medios del sector o de los competidores más importantes

Alicorp S.A.A. es una de las principales empresas en el sector de alimentos, productos de cuidado personal y del hogar en Perú y tiene una presencia significativa en otros países de América Latina. Sus competidores directos e indirectos varían según las líneas de negocio y los mercados donde opera. Los competidores directos más importantes de Alicorp S.A.A en el Sector de Alimentos son la empresa Nestlé Perú, que tiene una presencia fuerte en productos de alimentación y bebidas. Así mismo la empresa Gloria S.A., líder en el mercado de lácteos y otros productos alimenticios en Perú.

En el caso de los ratios financieros de los principales competidores de Alicorp, los cuales son Nestlé Perú y Gloria S.A. han sido extraídos de la página confiable llamada tradingview.com

Tabla 32 Ratios de Liquidez general y acida de Alicorp y sus competidores años 2020-2023

RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL	AÑOS				RATIO DE PRUEBA ACIDA	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023		2020	2021	2022	2023
ALICORP =	1.28	1.40	1.17	1.16	ALICORP =	0.70	0.74	0.60	0.69
NESTLE PERÚ =	0.86	0.98	0.88	0.83	NESTLE PERÚ =	0.60	0.68	0.50	0.51
GLORIA S.A =	1.28	1.45	1.56	1.40	GLORIA S.A =	0.62	0.78	0.69	0.56

Nota. Estas tablas son de elaboración propia y para los ratios de los competidores extraídas de las páginas <https://es.tradingview.com/symbols/SIX-NESN/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>.

<https://es.tradingview.com/symbols/BVL-GLORIAI1/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>

Tabla 33 Ratios de Solvencia de Alicorp y sus competidores años 2020-2023

RATIO DE SOLVENCIA DE ALICORP	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
RATIO DE SOLVENCIA DE ALICORP	1.46	1.33	1.26	1.29
RATIO DE SOLVENCIA DE NESTLE PERÚ =	0.32	0.33	0.4	0.44
RATIO DE SOLVENCIA DE GLORIA S.A =	0.22	0.34	0.32	0.3

Nota. Estas tablas son de elaboración propia y para los ratios de los competidores extraídas de las páginas <https://es.tradingview.com/symbols/SIX-NESN/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>
<https://es.tradingview.com/symbols/BVL-GLORIAI1/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>

Tabla 34 Ratios de Rentabilidad de Alicorp y sus competidores años 2020-2023

RATIOS DE RENTABILIDAD	2020	2021	2022	2023
ROA ALICORP	6.81%	6.84%	8.54%	5.79%
ROA NESTLE PERÚ	9.71%	12.85%	6.76%	8.57%
ROA GLORIA S.A	6.55%	5.76%	4.94%	4.16%
ROE ALICORP	8.98%	12.12%	18.97%	7.33%
ROE NESTLE PERÚ	25.03%	34.31%	19.49%	28.84%
ROE GLORIA S.A	14.66%	14.65%	15.27%	11.47%
MARGEN BRUTO ALICORP	23.88%	19.60%	17.93%	17.72%
MARGEN BRUTO NESTLE PERÚ	49.21%	47.79%	45.20%	45.88%
MARGEN BRUTO GLORIA S.A	19.35%	18.28%	18.40%	17.85%
MARGEN DE OPERACIÓN ALICORP	7.84%	7.50%	7.77%	5.48%
MARGEN DE OPERACIÓN NESTLE PERÚ	18.09%	17.37%	16.90%	17.22%
MARGEN DE OPERACIÓN GLORIA S.A	8.89%	7.84%	7.69%	6.84%
MARGEN NETO ALICORP	3.26%	3.30%	3.60%	1.54%
MARGEN NETO NESTLE PERÚ	14.50%	19.41%	9.82%	12.05%
MARGEN NETO GLORIA S.A	5.44%	4.77%	4.25%	3.53%

Nota. Estas tablas son de elaboración propia y para los ratios de los competidores extraídas de las páginas <https://es.tradingview.com/symbols/SIX-NESN/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>
<https://es.tradingview.com/symbols/BVL-GLORIAI1/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>

Al comparar con sus principales competidores de Alicorp, en cuanto a los ratios de liquidez general y prueba acida los indicadores de Alicorp muestra mejores resultados que su competencia lo cual le permite tener una mejor capacidad para cubrir sus compromisos a corto plazo.

Respecto al ratio de solvencia Alicorp muestra mejor indicadores por encima de sus competidores teniendo mejor capacidad de pago, lo cual le permite que sus activos pueden atender sus deudas exigibles, mostrando una buena capacidad de pago para cubrir sus obligaciones a corto plazo que la de sus competidores.

En cuanto a los ratios de rentabilidad, referente a los márgenes de utilidad tanto bruta, como de operación y neta, sus competidores especialmente la empresa Nestlé Perú muestra indicadores muy por encima de Alicorp y Gloria, debido a que Nestlé ofrece también productos premium, en cambio su competidor Gloria S.A. muestra unos indicadores de rentabilidad muy similares a Alicorp, que en general al ser comparado Alicorp con sus principales competidores ha sabido generar buenos resultados teniendo un ROA y ROE aceptables frente a la competencia.

3.2.5. Análisis del mercado financiero-bursátil

3.2.5.1. Múltiplos de valoración de Alicorp S.A.A

Para realizar la respectiva valoración de la empresa Alicorp y poder comparar con sus principales competidos como son Nestlé Perú y Gloria S.A. se ha tomado como condiciones que sean empresas cotizadas en bolsa, estas tres empresas cotizan en la Bolsa de valores de Lima, además realizan la misma actividad que Alicorp, así mismo mantienen unas líneas de negocio iguales, operan y comercializan sus productos en Perú y Latinoamérica, con ventas similares, y posición competitiva similar.

Tabla 35 Valoración por múltiplos ALICORP años 2020-2023

RATIOS DE VALORACIÓN POR MÚLTIPLOS	2020	2021	2022	2023
	ALICORP S.A.A.	ALICORP S.A.A.	ALICORP S.A.A.	ALICORP S.A.A.
Ratio precio / beneficios	18.66	13.01	10.77	25.75
Ratio precio / ventas	0.65	0.42	0.37	0.36
Ratio precio / flujo de efectivo	7.5	24.02	4.02	4.34
Ratio precio / valor contable	1.68	1.57	1.81	1.72
Valor de empresa	9.49 B	9.49 B	9.49 B	8.49 B
Ratio valor de empresa / EBITDA	7.62	7.14	6.02	7.17

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de los datos publicados en las paginas <https://es.tradingview.com/symbols/SIX-NESN/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY> <https://es.tradingview.com/symbols/BVL-GLORIAI1/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>

3.2.5.2. Comparativa con los múltiplos de valoración del sector o de los competidores más importantes

Los múltiplos más utilizados y que se encuentran publicados en la Bolsa de valores de lima además de otras páginas confiables como tradingview, cada uno de ellos son importantes para los inversores y futuros inversionistas, siendo sus resultados los siguientes:

Tabla 36 Valoración por múltiplos ALICORP y sus principales competidores años 2020-2023

RATIOS DE VALORACIÓN POR MÚLTIPLOS	2020			2021			2022			2023		
	ALICORP S.A.A.	NESTLE PERÚ	GLORIA S.A.	ALICORP S.A.A.	NESTLE PERÚ	GLORIA S.A.	ALICORP S.A.A.	NESTLE PERÚ	GLORIA S.A.	ALICORP S.A.A.	NESTLE PERÚ	GLORIA S.A.
Ratio precio / beneficios	18.66	24.28	14.05	13.01	21.04	14.12	10.77	31.31	14.94	25.75	23.04	11.33
Ratio precio / ventas	0.65	3.52	0.66	0.42	4.08	0.67	0.37	3.07	0.63	0.36	2.78	0.4
Ratio precio / flujo de efectivo	7.5	20.66	4.53	24.02	25.66	14.74	4.02	24.38	20.93	4.34	16.2	4.7
Ratio precio / valor contable	1.68	6.43	1.63	1.57	6.62	2.49	1.81	6.81	2.13	1.72	7.15	1.23
Valor de empresa	9.49 B	328.19 B	3.83 B	9.49 B	388.85 B	4.30 B	9.49 B	338.68 B	4.32 B	8.49 B	308.24 B	3.29 B
Ratio valor de empresa / EBITDA	7.62	17.59	6.43	7.14	20.95	7.55	6.02	17.37	7.55	7.17	15.83	6.22

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de los datos publicados en las paginas <https://es.tradingview.com/symbols/SIX-NESN/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY> <https://es.tradingview.com/symbols/BVL-GLORIAI1/financials-statistics-and-ratios/?statistics-period=FY>

Al comparar los múltiplos calculados de Alicorp S.A.A. con sus dos principales competidores Nestlé Perú y Gloria S.A. tenemos los siguientes resultados:

En cuanto al Ratio Precio/Beneficios (P/E) a través de los años Alicorp y Nestlé han mantenido indicadores altos y similares, a diferencia de Gloria que ha sido de menor resultado, especialmente en el año 2023 Alicorp y Nestlé han tenido resultados altos en comparación con Gloria obteniendo Alicorp un P/E de 25.75, Nestlé Perú, un P/E de 23.04 y Gloria S.A., un P/E de 11.33. En términos de valoración relativa por ganancias, Gloria S.A. tiene el múltiplo más bajo, lo cual indica una posible subvaluación en comparación con Alicorp y Nestlé Perú.

En cuanto al Ratio Precio/Ventas (P/S), a través de los años de manera general Alicorp y Gloria han mantenido similares indicadores de P/S en su último año 2023, tiene Alicorp un P/S de 0.36. y Gloria S.A. un P/S de 0.40. En cambio, Nestlé Perú muestra un P/S significativamente más alto de 2.78, ello significa que los inversores están dispuestos a pagar más por cada unidad de ventas de Nestlé Perú en comparación con las otras dos empresas.

En cuanto al Ratio Precio/Flujo de Efectivo (P/CF) a través de los años 2020-2023 tanto Alicorp como Gloria muestran similares múltiplos en promedio, en su último año 2023, Alicorp tiene un P/CF de 4.34, Gloria S.A. tiene un P/CF de 4.7, liderando Nestlé Perú con un múltiplo P/CF

más alto de 16.2, lo cual indica que los inversores están dispuestos a pagar un múltiplo significativamente más alto por cada unidad de flujo de efectivo de Nestlé Perú.

Respecto al Ratio Precio/Valor Contable (P/B) a través de los años 2020-2023 tanto Alicorp como Gloria muestran similares múltiplos en promedio, en su último año 2023, Alicorp tiene un P/B de 1.72., Gloria S.A. tiene un P/B de 1.23, liderando Nestlé Perú con un múltiplo P/B más alto de 7.15, lo cual indica que los inversores están dispuestos a pagar más por cada unidad de valor contable de Nestlé Perú en comparación con las otras dos empresas.

Respecto al Valor de Empresa, si comparamos solo Alicorp y Gloria que son las más similares en varias condiciones de evaluación Alicorp muestra una mejor valoración de empresa siendo Alicorp superiores a Gloria a través de los años, obteniendo en su último año 2023, un valor de empresa de 8.49 mil millones de soles, así como Gloria S.A., tiene un valor de empresa de 3.29 mil millones de soles y sigue liderando por ser mucho más grande Nestlé Perú, con un valor de empresa de 308.24 mil millones de soles. Estos resultados representan el valor total de la empresa, considerando tanto la capitalización de mercado como la deuda. Nestlé Perú tiene un valor de empresa mucho más alto en comparación con Alicorp y Gloria S.A., lo cual indica que es una empresa de mayor tamaño o que tiene una estructura financiera más compleja.

Por último, respecto al Ratio Valor de Empresa/EBITDA a través de los años 2020-2023 tanto Alicorp como Gloria muestran similares múltiplos, en su último año 2023 Alicorp tiene un ratio valor de empresa/EBITDA de 7.17, Gloria S.A., tiene un ratio valor de empresa/EBITDA de 6.22. y lidera Nestlé Perú con un ratio valor de empresa/EBITDA de 15.83. Este ratio se utiliza para evaluar la valoración de la empresa en relación con su ganancia operativa. Nestlé Perú tiene un múltiplo valor de empresa/EBITDA más alto en comparación con Alicorp y Gloria S.A., lo cual indica que los inversores están dispuestos a pagar más por cada unidad de EBITDA de Nestlé Perú en comparación con las otras dos empresas.

En conclusión, a nivel de análisis de múltiplos, Nestlé Perú que es su mayor competidor de Alicorp muestra múltiplos de valoración más altos en comparación con Alicorp y Gloria S.A., lo cual tiene una percepción más favorable del mercado sobre el desempeño futuro de Nestlé Perú y una mayor disposición de los inversores a pagar un precio más alto por sus acciones, generando la confianza del mercado en su posición competitiva, su potencial de crecimiento futuro o su fortaleza financiera.

3.3. EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

3.3.1. Análisis del ciclo de Explotación

El análisis del ciclo de explotación con sus periodos medios de maduración o ciclo de conversión del efectivo es fundamental para una gestión financiera eficiente, permitiendo determinar el nivel de eficiencia operativa y aportando en lograr identificar áreas donde se pueden realizar mejoras para optimizar el uso de los recursos y mejorar la liquidez.

3.3.1.1. Periodos Medios de Maduración

Para realizar el cálculo de los PMM, previamente se realizó el análisis de las rotaciones de inventario, clientes y proveedores, lo cual apporto para el correcto cálculo de los PMM, de la siguiente manera:

Tabla 37 Cálculo de las Rotaciones de existencias, clientes y proveedores años 2020-2023

DATOS MEDIOS EXPLOTACIÓN (En miles de soles)	2020	2021	2022	2023
EXISTENCIAS INICIALES	2,091,572	2,091,572	3,061,053	3,579,348
EXISTENCIAS FINALES	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242
COMPRAS	7,712,254	10,800,935	13,162,217	10,108,496
CONSUMOS (CMV)	7,712,254	9,831,454	12,643,922	11,236,602
EXISTENCIAS MEDIAS	2,091,572	2,576,313	3,320,201	3,015,295
CLIENTES MEDIOS	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910
PROVEEDORES MEDIOS	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	4	4	4	4
ROTACIÓN DE COBROS	11	12	13	12
ROTACIÓN DE PAGOS	4	4	4	3

Tabla 38 Ratios de Eficiencia operativa 2020-2023

RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA (PMM)	Años			
	2020	2021	2022	2023
PERIODO MEDIO DE ALMACENAMIENTO (Inventarios) (PMA o PMI)	99	96	96	98
PERIODO MEDIO DE COBRO (Clientes) (PMC)	33	31	29	31
PERIODO MEDIO DE PAGO (Proveedores) (PMP)	102	87	94	116
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO O PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN (CCE O PMM)	29	39	31	13
NOF / VENTAS %	7.9%	12.2%	6.7%	1.4%
Rotación del Efectivo (365 días/CCE)	12.5	9.3	11.9	28.9

El Periodo medio de cobro o también llamado Periodo de Conversión del Inventario (PMC o PCI) son los días de permanencia de la mercancía en el almacén, es decir el tiempo promedio que la mercancía permanece en el inventario antes de ser vendida. Alicorp, mantiene en almacén su mercadería en promedio a través de los años de manera uniforme durante 97 días.

El Periodo medio de cobro o también llamado Periodo de cobro de las Cuentas por Cobrar (PMC o PCC) son los días promedio de maduración de las Cuenta por Cobrar, es decir es el tiempo promedio que transcurre desde la venta de un producto hasta que se recibe el pago de los clientes. Alicorp, proporciona en promedio a través de los años de manera uniforme y estable 31 días a sus clientes para que paguen.

El Periodo medio de pago o también llamado Periodo de las Cuentas por pagar (PMP o PCP) son los días Promedio de Maduración de la Cuenta por Pagar, es decir es el tiempo promedio que transcurre desde la compra de los productos hasta que se paga a los proveedores. En cuanto al PMP, ha tenido variaciones a través de los años con 102 días en el año 2020, 87 días en el año 2021 y 94 días en el año 2022, siendo el año 2023 el que mejor gestión mantuvo en términos de pago a sus proveedores con 116 días.

Debido precisamente a una mejor gestión en ampliar más días el pago a los proveedores pudo obtener un mejor ciclo de conversión del efectivo o Periodo medio de maduración de su ciclo de explotación con 13 días, al mismo tiempo un mejor indicador de la proporción de las NOF con las ventas ya que tuvo menos necesidades operativas de financiación, a pesar que sus ventas disminuyeron en el año 2023, con una buena gestión de pagos obtuvo un mejor indicador, así mismo en la rotación del efectivo con 28,9 veces en que rota el efectivo, lo cual significa que tiene mayor capacidad de generar ingresos y con ello menor será la necesidad de capital circulante o fondo de maniobra para asegurar la vida de la empresa.

3.3.1.2. Fondo de Maniobra

A través del análisis del Fondo de maniobra también conocido como Capital de Trabajo Neto, es muy importante en la evaluación de la solvencia a corto plazo de una empresa al igual que las demás ratios de liquidez. El FM muestra la cantidad de activo corriente que está respaldada por la financiación permanente de la empresa, la cual incluye el Patrimonio Neto (capital propio de la empresa) y el Pasivo No Corriente (deudas a largo plazo), por ello cuanto mayor

sea el FM, mayor será el margen de seguridad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, lo que a su vez indica una mayor solvencia.

Para realizar el cálculo del ciclo de explotación en cuanto al fondo de maniobra y las necesidades operativas de financiación los cuales son parte del análisis de liquidez de la empresa medido desde su ciclo de explotación se presenta de la siguiente manera:

FM (En miles de soles)	2020	2021	2022	2023
Activo corriente	4,618,768	6,509,850	7,348,977	6,052,871
Pasivo corriente	3,604,331	4,645,551	6,288,395	5,220,557
Fondo de maniobra	1,014,437	1,864,299	1,060,582	832,314
FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE				

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = (\text{PASIVO NO CORRIENTE} + \text{PATRIMONIO NETO}) - (\text{ACTIVO NO CORRIENTE})$$

Tabla 39 Cálculo del Fondo de Maniobra 2020-2023

	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
FONDO DE MANIOBRA O CAPITAL DE TRABAJO (En miles de Soles) =	1,014,437	1,864,299	1,060,582	832,314

Cuando se analiza el Fondo de Maniobra (FM), el cual es la parte del Activo corriente financiado con capitales permanentes, que según los resultados que arroja son positivos con tendencia a la disminución de su FM, lo cual indica que al ser positivos tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo, teniendo solidez financiera y capacidad para enfrentar imprevistos.

3.3.1.3. Necesidades Operativas de Fondos (NOF)

Para determinar las NOF son necesarias la identificación del activo corriente operativo y su pasivo corriente operativo, de esta manera se realiza el análisis respectivo de las necesidades operativas para comparar con el fondo de maniobra y determinar si existe o no necesidad.

Tabla 40 Activo corriente operativo y Pasivo corriente operativo años 2020-2023

Ciclo operativo (En miles de Soles)	2020	2021	2022	2023
ACTIVO CORRIENTE OPERATIVO	3,760,623	5,405,134	6,199,882	4,397,206
Otros activos no financieros	46,129	21,836	39,955	53,187
Inventarios, neto	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242
Anticipos a proveedores	215,379	245,582	234,905	162,289
Otras cuentas por cobrar, neto	342,835	722,234	797,912	578,623
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1,064,708	1,354,429	1,547,762	1,151,865
PASIVO CORRIENTE OPERATIVO	2,961,003	3,915,456	5,172,449	4,209,066
Beneficios a los empleados	206,994	216,113	235,677	206,433
Otras cuentas por pagar	190,505	176,540	441,864	922,405
Cuentas por pagar a partes relacionadas	13,456	0	107	0
Cuentas por pagar comerciales	2,550,048	3,522,803	4,494,801	3,080,228
NOF	799,620	1,489,678	1,027,433	188,140
DEUDA FINANCIERA A C.P.				
Otros pasivos financieros	458,413	576,346	877,513	890,677

$$\text{NOF} = \frac{\text{ACTIVO CTE. OPERATIVO} - \text{PASIVO CTE. OPERATIVO}}{\text{OPERATIVO}}$$

Tabla 41 Cálculo de las Necesidades Operativas de Fondos 2020-2023

	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
NOF (En miles de Soles) =	799,620	1,489,678	1,027,433	188,140

En todos los años desde el 2020 al 2023, muestra unas NOF positivas por 799,620, 1,489,678, 1,027,433 y 188,140, siendo en el último año 2023 menos NOF que los años anteriores, las cuales para su mejor lectura se analizan comparando con su fondo de maniobra para lograr determinar si están en la capacidad de ser cubiertas por su fondo de maniobra y no ser necesaria recurrir a financiación externa para cubrir sus operaciones, al menos que sea la financiación para seguir invirtiendo en actividades de inversión.

Tabla 42 Comparación del FM y las NOF, NRN, RNC y Excedente de Tesorería años 2020-2023

EXPLOTACIÓN (En miles de soles)	AÑOS			
	2020	2021	2022	2023
NOF =	799,620	1,489,678	1,027,433	188,140
FM =	1,014,437	1,864,299	1,060,582	832,314
NRN =	214,817	374,621	33,149	644,174
RNC=	458,413	576,346	877,513	890,677
(+) EXCEDENTE TESORERÍA (-) RF	673,230	950,967	910,662	1,534,851

En el año 2020, la diferencia del Fondo de maniobra y las NOF es positiva por 214,817 soles, lo que indica un excedente de tesorería. Alicorp tiene más fondos disponibles de los que necesita para cubrir sus operaciones, indicando buena liquidez y gestión del capital de trabajo.

En el año 2021, la diferencia del Fondo de maniobra y las NOF es positiva por 374,621 soles, mostrando un aumento en el excedente de tesorería. Alicorp sigue gestionando eficientemente su capital de trabajo, lo que proporciona una mayor seguridad financiera.

En el Año 2022, la diferencia del Fondo de maniobra y las NOF es positiva por 33,149 soles, aunque es menor que en los años anteriores, sigue indicando un pequeño excedente de tesorería. La empresa está operando con un margen de seguridad más estrecho, pero aún sin necesitar financiamiento adicional.

Por último, para el año 2023, la diferencia del Fondo de maniobra y las NOF es positiva por 644,174 soles, mostrando un incremento significativo en el excedente de tesorería, lo cual indica que Alicorp ha mejorado sustancialmente su posición de liquidez, proporcionando una mayor capacidad para enfrentar cualquier necesidad operativa o invertir en oportunidades de crecimiento.

3.3.1.4. Informe de diagnóstico

Alicorp ha mantenido un excedente de tesorería en todos los años analizados, lo cual demuestra una sólida capacidad para financiar sus operaciones internamente sin necesidad de recurrir a financiamiento externo, por lo cual refleja una gestión efectiva del capital de trabajo o fondo de maniobra y una posición financiera saludable.

Cuando se compara el Fondo de maniobra con sus NOF, muestran en todos los años que las NOF están cubiertas por el FM, ya que este FM es suficiente para cubrir las necesidades de fondos en el C.P. no generando unas Necesidades de Recursos Negociados (NRN) "Superávit", y que al tener financiación externa a C.P. como Recursos negociados a corto (RNC), tal cual mantienen con los bancos, resulta en un excedente de tesorería a través de los años 2020-2023 con tendencia al crecimiento de 673,230 en el año 2020 a 1,534,851 en el año 2023, teniendo suficiente tesorería para seguir invirtiendo y cubriendo sus NOF, manejando saludablemente su fondo de maniobra.

4. PLANES DE MEJORA, ESTADOS FINANCIEROS PROVISIONALES, VALORACIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. PRINCIPALES RIESGOS FINANCIEROS

La identificación de los riesgos financieros en una empresa es importante, ya que pueden de cierta forma afectar la estabilidad económica de la empresa y su capacidad para generar beneficios. Estos riesgos pueden originarse por diversas fuentes y se pueden clasificar en varios tipos principales. Entre ellos se encuentran el riesgo de mercado, que incluye las fluctuaciones en los tipos de cambio, las tasas de interés y los precios de las materias primas; el riesgo de crédito, que se refiere a la posibilidad de que los clientes o deudores no cumplan con sus obligaciones de pago; y el riesgo de liquidez, que está relacionado con la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Las empresas deben identificar, evaluar y gestionar estos riesgos para proteger sus activos, asegurar la continuidad operativa y mantener su estabilidad financiera. A continuación, se detallan los riesgos financieros específicos a los que está expuesta Alicorp S.A.A. y las estrategias que emplea para mitigarlos.

4.1.1. Riesgo de mercado

Dado que los ingresos que genera la empresa Alicorp SAA se desarrolla en varios países en mayor peso en el Perú, hace que su variabilidad en factores económicos como puede ser la

inflación, el PBI, la apreciación y depreciación de la moneda, el acceso al crédito, las tasas de interés, la inversión, el consumo y el empleo pueden afectar significativamente sus operaciones y resultados financieros.

Riesgo de Tipo de Cambio: Este riesgo surge debido a las fluctuaciones en los tipos de cambio entre las diferentes monedas en las que Alicorp realiza transacciones y tiene pasivos. Alicorp opera en varios países de América Latina y, por tanto, tiene exposición a varias monedas. Alicorp y las Subsidiarias facturan la venta local de sus productos, del cual cumplen con sus compromisos de pago a proveedores y acreedores en su moneda funcional. El riesgo del T.C. se genera respecto a sus cuentas por cobrar por sus exportaciones, también por las importaciones de materia prima y por préstamos que se realizan en monedas extranjeras, en su mayoría en dólares estadounidenses. Estas variaciones en el T.C. pueden afectar negativamente los resultados financieros de Alicorp, ya que pueden incrementar los costos de sus insumos importados o reducir los ingresos provenientes de exportaciones.

Para reducir este riesgo, Alicorp y sus subsidiarias utilizan contratos derivados, como los forwards de divisas, que les permiten fijar los tipos de cambio para sus operaciones futuras y así protegerse contra fluctuaciones adversas. Al 31 de diciembre de 2023, mantenían contratos de derivados sobre divisas para la cobertura de las posiciones pasivas en moneda extranjera. (Alicorp SAA, 2023, pág. 13)

Tabla 43 *Tipos de Cambio Promedio Ponderado*

Divisa	Tipo de cambio por S/1	
	Año 2023	Año 2022
Dólares estadounidenses	3.713	3.82
Pesos colombianos	0.001	0.001
Pesos chilenos	0.004	0.004
Euros	4.378	4.36
Bolivianos	0.533	0.549

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del informe auditado EEFF consolidado 2023.

Riesgo de Tasa de Interés: Este riesgo se origina debido a las fluctuaciones en las tasas de interés que pueden afectar el costo de financiamiento de Alicorp, ya que un incremento en

las tasas de interés (T.I.) genera un aumento en sus costos financieros y, por lo tanto, afectaría la rentabilidad de Alicorp.

Alicorp SAA utiliza instrumentos financieros como el swap de tasas de interés para convertir deuda con tasas de interés variables a tasas fijas, reduciendo así la incertidumbre asociada con las variaciones en las tasas de interés. (Alicorp SAA, 2023)

Riesgo de Precio: Este riesgo está asociado a las fluctuaciones en los precios de las materias primas (“commodities”), y otros insumos utilizados por Alicorp. Las variaciones en los precios de materias primas como aceite de soya, trigo y harina de soya, los cuales son indispensables para el proceso de producción, pueden afectar los márgenes de ganancia.

Alicorp SAA cubre los riesgos con instrumentos financieros como es el de contratos de opciones y futuros sobre materias primas para fijar precios y protegerse contra incrementos significativos en los costos.

4.1.2. Riesgo de crédito

Este riesgo se refiere a la posibilidad de que los clientes de Alicorp no cumplan con sus obligaciones de pago, lo cual podría resultar en pérdidas financieras para la empresa. La morosidad o los incobrables de los clientes de Alicorp puede afectar el flujo de caja o tesorería y la estabilidad financiera de Alicorp. Además de los clientes existe el riesgo en cuanto a depósitos en bancos, donde los saldos de efectivo y equivalente de efectivo están puestos en entidades financieras locales y del exterior, donde Alicorp no supone haya riesgo ya que mantiene relaciones bancarias con entidades de prestigio crediticio internacional.

Para mitigar ese riesgo la empresa realiza evaluaciones de crédito rigurosas antes de establecer relaciones comerciales y mantiene políticas estrictas de gestión de cuentas por cobrar. Además, diversifican su base de clientes para no depender excesivamente de unos pocos.

4.1.3. Riesgo de liquidez

Este riesgo está relacionado con la capacidad de Alicorp para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. La falta de liquidez puede impedir que la empresa pague sus deudas a tiempo, afectando su reputación y su capacidad para operar.

Alicorp gestiona cuidadosamente su flujo de caja y mantiene líneas de crédito disponibles para asegurar que pueda cubrir sus necesidades operativas y financieras inmediatas. También llevan a cabo una planificación financiera y presupuestaria rigurosa para prever y gestionar posibles brechas de liquidez. (Bolsa de Valores de Lima, 2023, pág. 78)

4.1.4. Otros Riesgos adicionales

Además de los riesgos anteriormente mencionados es importante tener en cuenta los riesgos emergentes que pueden impactar a Alicorp S.A.A., motivado porque sus operaciones donde tiene mayor participación y donde se encuentra ubicada la matriz es en el país de Perú, por lo cual específicamente los riesgos vinculados serían relacionados al fenómeno de El Niño y las amenazas a la ciberseguridad, los cuales se relacionan con los riesgos financieros de la empresa.

1. Fenómeno de El Niño y Cambio Climático: Es un patrón climático que puede causar alteraciones significativas en el clima global, provocando sequías, inundaciones y otros eventos climáticos extremos. Estos efectos se ven exacerbados por el cambio climático. Los impactos Potenciales que podría ocurrir serían la inaccesibilidad a materias primas e insumos debido a la caída de la oferta por condiciones climáticas adversas que puede dificultar la obtención de los insumos necesarios para la producción, lo cual puede elevar los costos y afectar la continuidad operativa. Además, los desastres naturales pueden interrumpir las rutas de transporte y las operaciones de la planta, retrasando la producción y distribución de productos, con ello perjudicar la logística y operaciones de la empresa. Así mismo, las inundaciones y otros eventos climáticos pueden causar daños a las instalaciones y la pérdida de inventarios, impactando financieramente a la empresa. Por último los trabajadores en áreas afectadas podrían enfrentar mayores riesgos de seguridad y salud, lo cual puede incrementar los costos operativos y de seguros.

Todo lo anteriormente mencionado se relaciona con los Riesgos Financieros, como el riesgo de Liquidez, ya que los desastres naturales pueden requerir gastos imprevistos y significativos para reparar daños y reemplazar activos perdidos, afectando el flujo de caja, también se relaciona con el riesgo de Precio, debido a la escasez de materias primas puede aumentar sus costos, reduciendo los márgenes de ganancia, de igual manera se relaciona al riesgo de Crédito, debido a las interrupciones operacionales pueden afectar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo, por último se relaciona a los riesgos

de Tipo de Cambio, debido a los eventos climáticos, ya que pueden afectar las economías locales y las tasas de cambio, complicando aún más la planificación financiera.

Debido a este tipo de riesgo adicional se podría mitigar la implementación de planes de contingencia y continuidad operativa para minimizar interrupciones, tener una diversificación de proveedores y rutas logísticas, con el fin de reducir la dependencia en una sola fuente de insumos o ruta de transporte, adquirir seguros adecuados para cubrir daños a activos y pérdidas por interrupciones operacionales y hacer uso de tecnologías y sistemas de monitoreo para anticipar y preparar respuestas a eventos climáticos.

2. Amenazas a la Ciberseguridad: Las amenazas cibernéticas, como el malware, ransomware “es un tipo de código malicioso que impide la utilización de los equipos o sistemas que infecta” (Banco santander, 2024) . y ataques de phishing (“se dirigen directamente a redes y recursos, donde emplean errores humanos, historias falsas y tácticas de presión para manipular a las víctimas para que se dañen involuntariamente a sus organizaciones”) (IBM, 2024), representan un riesgo creciente para las empresas en todos los sectores, incluyendo el de bienes de consumo, realizando posibles interrupciones de operaciones, mediante los ciberataques pueden paralizar sistemas críticos de TI, afectando la producción y distribución, también podrían realizar pérdida de datos sensibles, con la filtración de datos confidenciales pueden dañar la reputación de la empresa y resultar en sanciones regulatorias, asimismo pueden sufrir de fraudes financieros, resultando en pérdidas financieras directas a través de fraudes y robo de fondos, todo ello puede generar costos de recuperación muy alta y prolongada, afectando la rentabilidad de la empresa. Todo lo mencionado anteriormente se relaciona con los riesgos financieros como el riesgo de crédito, ya que un ataque cibernético puede dañar la confianza de los inversores y prestamistas, afectando la capacidad de la empresa para obtener financiamiento. También se relaciona al riesgo de liquidez, ya que Los costos asociados con la respuesta a un ciberataque, incluyendo multas, litigios y recuperación, que pueden impactar significativamente en el flujo de caja, por último, se relaciona al riesgo de mercado, ante la posible pérdida de confianza de los clientes y la reputación dañada pueden reducir las ventas y los ingresos, y con ello perjudicar su activo intangible.

Para mitigar dichos riesgos podrían realizar inversiones en ciberseguridad, mediante la implementación de sistemas robustos de seguridad informática, incluyendo firewalls, software antivirus y sistemas de detección de intrusos, capacitación continua para los

empleados sobre prácticas seguras y cómo reconocer amenazas cibernéticas, desarrollo y prueba regular de planes de respuesta a incidentes cibernéticos para asegurar una rápida recuperación y contar con seguros específicos para cubrir pérdidas y costos asociados con ciberataques.

4.2. PLAN DE MEJORA

Para mitigar los riesgos detectados y mejorar los indicadores financieros de Alicorp, es esencial implementar un plan de mejora integral que abarque políticas comerciales, de inversión, financiación, y de dividendos, que serán aportados por los autores del presente trabajo fin de master.

4.2.1. Política comercial

En cuanto a la política comercial, los autores del TFM por criterio en común la descomponen en diversificación de mercado, cuyo aporte ha sido proporcionado por el autor Carlos Ivan Gastelo Delgado, así mismo en cuanto a la variable gestión de cuentas por cobrar ha sido proporcionado por la autora Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo y la variable referida a la innovación y desarrollo de productos ha sido proporcionada por ambos autores del TFM de la siguiente manera:

- a. Diversificación de Mercado:
 - Expandir la presencia en nuevos mercados para reducir la concentración de sus operaciones en Perú.
 - Identificar y penetrar mercados emergentes con potencial de crecimiento.
 - Establecer alianzas estratégicas y joint ventures para acelerar la entrada a nuevos mercados.
- b. Gestión de Cuentas por Cobrar:
 - Implementar políticas estrictas de crédito para clientes.
 - Utilizar seguros de crédito para protegerse contra impagos.
 - Optimizar el proceso de cobro para reducir el periodo medio de cobro.
- c. Innovación y Desarrollo de Productos:
 - Invertir en I+D para desarrollar productos innovadores y aumentar la competitividad.
 - Adaptar la oferta de productos a las necesidades y preferencias locales de cada mercado.

4.2.2. Política de inversión y financiación

En cuanto a la política de inversión y financiación, los autores del TFM por criterio en común la descomponen en optimización de Capital de Trabajo o Fondo de maniobra, cuyo aporte ha sido proporcionado por la autora Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo, así como la variable gestión de riesgo cambiario ha sido proporcionado por la autora Giuliana Vilma Millones Orrego de Gastelo, la variable referida a inversiones estratégicas ha sido proporcionada por el autor Carlos Ivan Gastelo Delgado, y la variable referida a refinanciación de deuda ha sido proporcionada por ambos autores del TFM de la siguiente manera:

- a. Optimización de Capital de Trabajo o Fondo de maniobra:
 - Reducir el periodo medio de maduración mediante una gestión eficiente de inventarios.
 - Negociar mejores términos con proveedores para alargar el periodo medio de pago.
- b. Gestión de Riesgo Cambiario:
 - Utilizar instrumentos financieros como swaps y forwards para cubrir el riesgo cambiario.
 - Diversificar las fuentes de financiación en diferentes monedas.
- c. Inversiones Estratégicas:
 - Priorizar inversiones en tecnología y automatización para mejorar la eficiencia operativa.
 - Evaluar proyectos de inversión mediante análisis de costo-beneficio para asegurar la rentabilidad.
- d. Refinanciación de Deuda:
 - Refinanciar deuda a tasas de interés más bajas para reducir costos financieros.
 - Mantener un perfil de deuda equilibrado entre corto y largo plazo para asegurar la liquidez, de preferencia ante una situación de insuficiencia para atender adecuadamente las NOF, surja la necesidad de acudir a préstamos a corto plazo sean cubiertos con recursos a largo plazo.

4.2.3. Política de dividendos

En cuanto a la política de dividendos, los autores del TFM por criterio en común la descomponen en política de dividendos flexible y recompra de acciones cuyo aporte ha sido proporcionado por ambos autores del TFM de la siguiente manera:

a. Política de Dividendos Flexible:

➤ Adoptar una política de dividendos flexible que equilibre las necesidades de reinversión y los retornos a los accionistas. En las estimaciones se establece en sus políticas de no distribuir dividendos ya que en los últimos años ha sido muy significativa dicha distribución, y con el fin de seguir expandiéndose y crecer saludablemente en el horizonte de cinco años se plantea momentáneamente no realizar distribución de dividendos.

b. Recompra de Acciones:

➤ Implementar programas de recompra de acciones cuando el precio de mercado esté por debajo del valor intrínseco, mejorando el valor para los accionistas.

4.3. ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES

Alicorp siendo una empresa multinacional cuya matriz se encuentra en Perú, y ha ido expandiéndose con sus filiales en varios países de América Latina, efectuando sus ventas generalmente en sus respectivos mercados locales, y también exportando sus productos a diversos países de Latinoamérica, dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo, alimentos, productos para el cuidado del hogar y cuidado personal, con presencia también en otros sectores como nutrición animal y la industria B2B, la gran parte del crecimiento se ha debido a diversas operaciones de adquisición, por ello es tan importante que siga reflejando una fuerte posición financiera mejorando la generación del valor para los accionistas, y con ello optimizar sus flujos de caja así como su rentabilidad, lo que permitirá identificar áreas donde se pueden optimizar recursos, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa, lo que se traduce en mayores márgenes de ganancia, asegurando que mantenga su relevancia y competitividad a lo largo del tiempo.

Para ello se realizan las previsiones respectivas para los próximos cinco años, en base a supuestos o parámetros de mejora que impactarán en el desempeño financiero de la empresa como son:

Crecimiento de Ventas: Para pronosticar un crecimiento cercano a la realidad se utilizó como base dos criterios:

Las estimaciones del Banco Mundial: Respecto al crecimiento económico mundial, el BM sostiene que se prevé que se mantendrá estable en un 2,6 % este año 2024 y en los siguientes años en 2.7% (Grupo Banco Mundial, 2024) y que según el Ministerio de Economía y Finanzas de Perú la proyección de crecimiento del PBI para el año 2024 será a 3.1%, y del 3.0% en los periodos 2024-2027, encontrándose la economía en una fase de recuperación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2024)

Crecimiento Histórico de Alicorp: En los últimos años históricos (2020-2023) los informes financieros de Alicorp muestran variaciones en sus ventas de los años 2020-2021 con crecimiento del 17.14%, en sus años 2021-2022 con 26.00% y en sus años 2022-2023 un decrecimiento del -11.36% debido a principalmente a la reducción del volumen vendido en los negocios de Acuicultura, Consumo Masivo Perú y Negocios Internacionales, parcialmente compensado por Molienda y B2B.

Tabla 44 Tasas de Crecimiento Históricas de Alicorp 2020-2023

Ventas (En miles de soles)	Año 2020	Año 2021	Variación 2021-2020	Año 2022	Variación 2022-2021	Año 2023	Variación 2023-2022
Consumo masivo	5,407,284.00	4,854,286.00	-11.39%	5,570,584.00	14.76%	5,129,100.00	-7.93%
B2B	1,518,359.00	2,169,483.00	30.01%	2,689,954.00	23.99%	2,448,044.00	-8.99%
Acuicultura	1,912,976.00	2,819,406.00	32.15%	3,906,104.00	38.54%	3,492,271.00	-10.59%
Molienda	1,293,148.00	2,384,488.00	45.77%	3,239,680.00	35.86%	2,586,349.00	-20.17%
Total	10,131,767.00	12,227,663.00	17.14%	15,406,322.00	26.00%	13,655,764.00	-11.36%

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir de los estados financieros del informe auditado EEFF consolidado 2020 al 2023.

Teniendo estos dos criterios se calcula el factor de crecimiento, al comparar las tasas de crecimiento históricas de Alicorp con las tasas de crecimiento mundial para determinar el factor de crecimiento de la siguiente manera:

Promedio de las Tasas de Crecimiento Históricas de Alicorp = $(17.14 + 26 + (11.36)) / 3 = 10.59\%$

Tasa de Crecimiento Mundial Promedio según Banco mundial = 3%

Factor de Crecimiento de Alicorp con respecto al Crecimiento Mundial:

Factor = Tasa de Crecimiento Promedio de Alicorp / Tasa de Crecimiento Mundial Promedio

Factor = $10.59 / 3$

Factor : 3.53

Proyecciones para 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028:

Tasa de crecimiento Proyectado: $3\% \times 3.53 = 10.59\%$ 10% sería el crecimiento de las ventas constante

Este crecimiento en las ventas del 10% se proyecta en base al lanzamiento de nuevos Productos y además a través de la expansión geográfica, ingresando a nuevos mercados.

Reducción de Costos de ventas: En general se estima una reducción del 3% especialmente por una disminución en el costo de importación de la materia Prima del trigo y soya basado en proyecciones de mercado según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONU) el precio mundial del trigo, se prevé que disminuirá en términos reales durante el periodo de las perspectivas, lo cual se debe a los supuestos precios reales del petróleo bajos (y estables), expectativas promedio de la cosecha y un crecimiento moderado de las exportaciones, pero aumentará ligeramente en el año 2029. (OECD/FAO, 2020). Además de la disminución de precio de la materia prima, mejorar la eficiencia operativa, como automatización de procesos, mejora de logística, reducción de desperdicios, estrategias de abastecimiento, considerando mejoras en la cadena de suministro y estrategias de compras que podrían ayudar a reducir los costos adicionales.

Por lo cual en base al promedio de los años históricos que representan del 76.12%, 80.40%, 82.07%, 82.28% su media es del 80%, del cual se estima reduzca en un 3% quedando como base para las estimaciones del 77% de sus ventas.

Gastos de ventas y administrativos: Mantener un promedio de peso de participación constante de los demás costos asociados a generar utilidades crecientes. En cuanto al gasto de ventas, se toma como base el promedio de los años históricos que representan el 8.51%, 6.43%, 5.37%, 6.24% siendo su media del 7%, de sus ventas. En cuanto al gasto de administración, se toma como base el promedio de los años históricos que representan el 6.79%, 5.99%, 4.73%, 5.62% siendo su media del 6%, de sus ventas. En cuanto a los otros gastos antes de la utilidad operativa permanecen en su mismo peso promedio del 0.1%.

Inversión en Tecnología: Invertir en tecnología de punta en el inmovilizado material, considerando inversiones en CAPEX constantes que pueden aumentar la eficiencia y reducir costos a largo plazo. Al haber proyectado crecer en ventas en un 10% será también en base a

más inversión en CAPEX, por ello se estima un crecimiento en un 50% del aumento de las ventas es decir en un 5% el aumento en CAPEX.

Refinanciamiento de deuda: Durante los años históricos del 2020 al 2023 Alicorp ha manejado relaciones bancarias con tasas de interés del 8%, 6%, 9% y 10% respectivamente. En el parámetro de supuestos de mejora se propone realizar mediante la negociación mejores términos en una tasa de interés más baja que se estima del 5%. Al tener una mejor negociación de las relaciones bancarias, representarían en el estado de resultados un peso menor en gastos financieros. En base a los pesos históricos que representan de sus ventas se tiene de 3.17%, 2.76%, 2.98%, 3.73%, teniendo un promedio del 3%. Para los años proyectados en tasa de interés, se estima una reducción del peso que representa estableciendo una disminución del 1% por debajo de su peso actual. Además, se plantea lograr pagar la deuda bancaria corriente en un horizonte de cinco años, con ello conseguir mejorar el fondo de maniobra.

Tabla 45 Ratios de Endeudamiento de Alicorp en los años 2020-2023

Ratios de Endeudamiento	2020	2021	2022	2023	Promedio historico
Coste de la deuda (kd)	8%	6%	9%	10%	8%
Apalancamiento financiero	2.05	2.56	3.01	2.31	2.48
Cobertura de gastos financieros	2.47	2.71	2.60	1.47	2.31

En cuanto a la deuda bancaria no corriente que es la que representa en promedio un 30% de su estructura financiera (pasivo más patrimonio) se plantea supuesto de mejora en lograr pagar en un horizonte de cinco años la deuda y tratara de no adquirir mayor deuda al menos que no sea a corto plazo.

(En miles de soles)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Otros pasivos financieros no corrientes	3,515,304	4,676,131	4,096,427	4,157,338	3,325,870	2,494,403	1,662,935	831,468	0
variaciones		1,160,827	-579,704	60,911	831,468	831,468	831,468	831,468	

Como se aprecia se está estimando pagar la deuda bancaria que tenía a largo plazo.

Distribución de dividendos: Durante los años históricos del 2020 al 2023 Alicorp ha distribuido sus dividendos a los socios con una participación significativa en sus años 2020 al 2023 con un

promedio del 30% de sus resultados acumulados. En las estimaciones proyectadas se plantea en un horizonte a cinco años no realizar la distribución para lograr autofinanciarse, evitando así por un tiempo seguir adquiriendo deuda bancaria, además con el disponible tener suficiente dinero para lograr pagar en cinco años la deuda bancaria corriente y así mejorar el fondo de maniobra.

Tabla 46 *Proceso de Reparto de Dividendos con Datos Históricos*

Proceso de reparto de dividendos (En miles de soles)	2021	2022	2023
Resultados acumulados inicial	2,540,993	1,771,071	1,586,867
Utilidad del ejercicio	330,647	403,162	554,047
Resultados acumulados cierre año que debería tener	2,871,640	2,174,233	2,140,914
Resultado acumulado en estado de situación financiera al 31.12.2021	1,771,071		
Resultado acumulado en estado de situación financiera al 31.12.2022		1,586,867	
Resultado acumulado en estado de situación financiera al 31.12.2023			1,550,862
reparto de dividendos	1,100,569	587,366	590,052
% de la distribución de dividendos	38%	27%	28%
Promedio de reparto de dividendos			31%

Efectivo y equivalente de efectivo: Durante sus años históricos 2020-2023 el dinero mantenido en caja muestra un peso del 5.6%, 7.4%, 6.1% y 10.9% en sus respectivos años, con un promedio del 7.5%. Para efectos del estimado en disponible de caja se plantea manejar un 10% teniendo en cuenta su último año histórico y por efecto de que crecerán las ventas en un 10%, se relaciona para optar por el mismo porcentaje de crecimiento en sus cinco próximos años.

Tabla 47 *Representación de la Caja/Ventas años 2020-2023*

Partidas (En miles de soles)	2020	2021	2022	2023
Efectivo y equivalente de efectivo	570,803	905,041	939,772	1,493,778
Ventas	10,131,767	12,227,663	15,406,322	13,655,764
% efectivo vs ventas	5.6%	7.4%	6.1%	10.9%
promedio %	7.5%			

Gestión de los períodos medios de maduración (PMM)

La gestión eficiente del ciclo de conversión de efectivo (CCE) puede liberar capital de trabajo y mejorar la liquidez de la empresa.

- a. Gestión de inventarios, estableciendo mejoras mediante técnicas como el Just-In-Time (JIT), el cual podría ayudar a reducir el número de días que los inventarios permanecen en almacén, así como la implementación de tecnologías de inventario mediante el uso de sistemas avanzados de gestión de inventarios que optimicen los niveles de stock. Con ello lograr mejorar la rotación de inventarios y su Periodo medio de inventarios o existencias (PMI).
- b. Cuentas por Cobrar, estableciendo mejoras en las políticas de crédito y cobro, con la reducción en los días de cuentas por cobrar, lo cual puede ser mediante incentivos de pronto pago, políticas más estrictas de crédito y mejoras en los procesos de facturación y cobro, sin afectar las relaciones comerciales. Con ello se logrará reducir los días de cobro para los clientes y su Periodo medio de cobro (PMC).
- c. Cuentas por Pagar, mediante una extensión prudente de los días de cuentas por pagar a través de negociaciones con proveedores para obtener mejores términos de pago sin afectar relaciones comerciales, con ello se lograría optimizar los días de cuentas por pagar y su Periodo medio de pago (PMP).

En base a los resultados históricos de los años 2020 al 2023 y sus indicadores del ciclo de explotación mediante los PMI, PMC y PMP, que en general muestran resultados moderados, mostrados a continuación, se podría mejorar por ello se realiza estimaciones como reducir los PMC y PMI y ampliar los PMP de manera significativa.

Tabla 48 Indicadores del Ciclo de Explotación en sus años históricos 2020-2023

RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA (PMM)	Años			
	2020	2021	2022	2023
PERIODO MEDIO DE ALMACENAMIENTO (Inventarios) (PMA o PMI)	99	96	96	98
PERIODO MEDIO DE COBRO (Clientes) (PMC)	33	31	29	31
PERIODO MEDIO DE PAGO (Proveedores) (PMP)	102	87	94	116
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO O PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN (CCE O PMM)	29	39	31	13
NOF / VENTAS %	7.9%	12.2%	6.7%	1.4%
Rotación del Efectivo (365 días/CCE)	12.5	9.3	11.9	28.9

4.3.1. Balance de Situación Previsional

Tabla 49 Estado de Situación Financiera Previsional 2024-2028

**Estado consolidado de situación financiera Previsional (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias**

EJERCICIOS	2024	2025	2026	2027	2028
Activo No Corriente	7,342,639	7,862,197	8,427,251	9,042,318	9,712,391
Plusvalía, neto	1,355,272	1,488,089	1,633,922	1,794,046	1,969,863
Activo por impuesto a las ganancias diferido	142,063	144,052	146,069	148,114	150,188
Activos biológicos, neto	0	0	0	0	0
Activos por derecho de uso, neto	230,571	235,874	241,299	246,849	252,527
Activos intangibles, neto	1,663,602	1,861,570	2,083,097	2,330,986	2,608,373
Propiedades, planta y equipo, neto	3,435,197	3,606,957	3,787,304	3,976,670	4,175,503
Propiedades de inversión	0	0	0	0	0
Activos por impuesto a las ganancias Inversiones contabilizadas aplicando el método de la participación	0	0	0	0	0
Otros activos financieros	4,571	4,575	4,580	4,584	4,589
Instrumentos financieros derivados	0	0	0	0	0
Otras cuentas por cobrar, neto	511,364	521,080	530,980	541,069	551,349
Activo Corriente	5,853,307	6,371,682	6,940,060	7,563,369	8,247,023
Activos clasificados como mantenidos para la venta, neto	1,660	1,661	1,663	1,665	1,666
Otros activos no financieros	53,347	53,507	53,667	53,828	53,990
Inventarios, neto	2,313,286	2,544,615	2,799,077	3,078,984	3,386,883
Activos por impuesto a las ganancias	82,497	82,992	83,490	83,991	84,495
Instrumentos financieros derivados	63,363	63,743	64,126	64,510	64,897
Anticipos a proveedores	165,048	167,854	170,707	173,609	176,561
Otras cuentas por cobrar, neto	605,240	633,081	662,202	692,664	724,526
Fondo de garantía para operaciones con derivados	15,239	15,239	15,239	15,239	15,239
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1,051,494	1,156,643	1,272,308	1,399,538	1,539,492
Otros activos financieros	0	0	0	0	0
Efectivo y equivalente de efectivo	1,502,134	1,652,347	1,817,582	1,999,340	2,199,274
TOTAL ACTIVO	13,195,946	14,233,879	15,367,312	16,605,686	17,959,414
PATRIMONIO NETO	3,744,190	5,267,510	6,952,846	8,701,520	10,519,941
Participaciones no controladoras	55,952	56,120	56,289	56,457	56,627
Otras reservas de patrimonio	984,448	1,058,042	1,148,694	1,143,232	1,032,120
Resultados acumulados	1,761,168	3,210,727	4,805,243	6,559,209	8,488,573
Otras reservas de capital	172,760	172,760	172,760	172,760	172,760
Acciones Propias en Cartera	-84,719	-84,719	-84,719	-84,719	-84,719
Acciones de inversión	7,388	7,388	7,388	7,388	7,388
Capital emitido	847,192	847,192	847,192	847,192	847,192
Pasivo No Corriente	4,026,539	3,225,960	2,426,910	1,629,465	833,705
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	610,483	641,007	673,057	706,710	742,045
Provisiones	54,803	55,077	55,352	55,629	55,907
Beneficios a los empleados	27,212	27,267	27,321	27,376	27,431
Ingresos diferidos	0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	1,136	1,170	1,205	1,241	1,279
Instrumentos financieros derivados	7,035	7,037	7,039	7,041	7,044
Otros pasivos financieros	3,325,870	2,494,403	1,662,935	831,468	0
Pasivo Corriente	5,425,218	5,740,409	5,987,555	6,274,701	6,605,768
Provisiones	30,079	30,229	30,380	30,532	30,685
Pasivos por impuesto a las ganancias	48,961	49,108	49,256	49,403	49,552
Instrumentos financieros derivados	39,543	39,780	40,019	40,259	40,500
Beneficios a los empleados	209,942	213,511	217,141	220,832	224,587
Ingresos diferidos	2,763	2,764	2,766	2,767	2,767
Otras cuentas por pagar	952,844	984,288	1,016,770	1,050,323	1,084,984
Cuentas por pagar a partes relacionadas	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar comerciales	3,428,543	3,886,321	4,274,953	4,702,449	5,172,694
Otros pasivos financieros	712,542	534,406	356,271	178,135	0
TOTAL PASIVO	9,451,757	8,966,369	8,414,465	7,904,166	7,439,473
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	13,195,946	14,233,879	15,367,312	16,605,686	17,959,414

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del balance de situación histórico con los parámetros de mejora proyectados 2024-2028

Dentro de las mejoras planteadas para la proyección del estado de situación financiera en sus años 2024 al 2028 se estableció mejoras principalmente en las partidas de propiedad, planta y equipo (CAPEX), en los inventarios, en las cuentas por cobrar comerciales, en el efectivo y equivalente de efectivo, en resultados acumulados, en los otros pasivos financieros que es la deuda bancaria a largo y corto plazo, y en las cuentas por pagar comerciales.

4.3.2. Cuenta de Resultados Previsional

Tabla 50 Estado de Resultados Previsional años 2024-2028

**Estado consolidado de resultados Previsional (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias**

EJERCICIOS	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas a terceros	14,986,148	16,484,763	18,133,239	19,946,563	21,941,219
Ventas a partes relacionadas	35,192	38,712	42,583	46,841	51,525
Costo de ventas	-11,566,432	-12,723,075	-13,995,383	-15,394,921	-16,934,413
Utilidad bruta	3,454,908	3,800,399	4,180,439	4,598,483	5,058,331
Gastos de ventas y distribución	-1,051,494	-1,156,643	-1,272,308	-1,399,538	-1,539,492
Gastos administrativos	-901,280	-991,408	-1,090,549	-1,199,604	-1,319,565
Resultado de operaciones con derivados de materias primas	-15,021	-16,523	-18,176	-19,993	-21,993
Otros ingresos y gastos, neto	-15,021	-16,523	-18,176	-19,993	-21,993
Utilidad operativa BAI (EBIT)	1,472,091	1,619,300	1,781,231	1,959,354	2,155,289
Ingresos financieros	60,085	66,094	72,703	79,974	87,971
Gastos financieros	-300,427	-330,469	-363,516	-399,868	-439,855
Diferencia de cambio neta	-6,009	-6,609	-7,270	-7,997	-8,797
Participación en los resultados netos de las asociadas	-1,502	-1,652	-1,818	-1,999	-2,199
Resultado por inflación	0	0	0	0	0
Utilidad antes del impuesto a las ganancias BAI (EBT)	1,224,239	1,346,663	1,481,329	1,629,462	1,792,409
Impuesto a las ganancias	225,320	247,852	272,637	299,901	329,891
Resultado Neto	1,449,559	1,594,515	1,753,967	1,929,363	2,122,300

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del estado de resultados histórico con los parámetros de mejora proyectados 2024-2028

Así como para el estado de resultados dentro de las mejoras planteadas para la proyección en sus años 2024 al 2028 se estableció mejoras principalmente en las partidas de las ventas, del costo de ventas, de los gastos operacionales y financieros.

4.3.3. Estado de Flujos de Efectivo Previsional

Tabla 51 Estado de Flujos de Efectivo Previsional años 2024-2028

**Estado consolidado de flujos de efectivo previsional (En miles de soles)
Alicorp S.A.A. y Subsidiarias**

EJERCICIOS	2024	2025	2026	2027	2028
Actividades de operación					
Cobranza por ventas de productos	15,242,052	15,851,734	16,485,803	17,145,235	17,831,045
Otros cobros relativos a las actividades de operación	409,135	417,318	425,664	434,178	442,861
Pagos a proveedores de bienes y servicios	-12,208,671	-12,635,974	-13,078,233	-13,535,971	-14,077,410
Pagos a empleados	-1,075,428	-1,102,314	-1,129,871	-1,158,118	-1,187,071
Pagos del impuesto a las ganancias	-150,269	-154,026	-157,876	-161,823	-165,869
Pagos netos de fondo de garantía para operaciones con derivados	-21,382	-22,238	-23,127	-24,052	-25,014
Cobro por recuperos relacionados al crédito fiscal de exportación de Bolivia (CEDEIM)	139,464	140,858	142,267	143,690	145,127
Pagos de tributos (Pagos relacionados al crédito fiscal de exportación de Bolivia)	-207,045	-212,221	-217,527	-222,965	-228,539
Otros tributos	-52,853	-54,439	-56,072	-57,754	-59,487
Intereses pagados	-59,131	-60,905	-62,732	-64,614	-66,553
Otros pagos relativos a las actividades de operación	-410,181	-424,537	-439,396	-454,775	-470,692
Efectivo y equivalente de efectivo provenientes de las actividades de operación	1,605,690	1,743,257	1,888,899	2,043,029	2,138,397
Actividades de inversión					
Cobro por venta de propiedades, planta y equipo	11,459	12,376	13,366	14,435	15,590
Dividendos recibidos	0	0	0	0	0
Intereses y rendimientos	45,650	47,476	49,375	51,350	53,404
Cobro por venta de disposición de operaciones discontinuadas	0	0	0	0	0
Cobro por venta de inversiones en instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	0
Pago por compra de participaciones en subsidiarias, neto del efectivo adquirido	0	0	0	0	0
Pago por compra de propiedades, planta y equipo	-358,196	-376,106	-394,911	-414,657	-435,389
Pago por compra de activos intangibles	-71,832	-73,269	-74,735	-76,229	-77,754
Otros cobros (pagos) relativos a la actividad de inversión	0	0	0	0	0
Efectivo y equivalente de efectivo utilizados en las actividades de inversión	-372,920	-389,524	-406,905	-425,101	-444,150
Actividades de financiamiento					
Préstamos recibidos de terceros a corto plazo	0	0	0	0	0
Préstamos recibidos de terceros a largo plazo	0	0	0	0	0
Emisión de bono corporativo	307,170	322,529	338,655	355,588	373,367
Amortización de préstamos de terceros a corto plazo	-178,135	-178,135	-178,135	-178,135	-178,135
Amortización de préstamos de terceros a largo plazo	-831,468	-831,468	-831,468	-831,468	0
Amortización de pasivos por arrendamientos	-96,426	-98,354	-100,321	-102,328	-104,374
Amortización por recompra de bonos	-108,262	-70,577	-164,749	-262,553	-606,990
Dividendos pagados	0	0	0	0	0
Intereses pagados	-300,427	-330,469	-363,516	-399,868	-439,855
Recompra de acciones propias	0	0	0	0	-520,736.91
Otros (pagos) cobros relativos a la actividad de financiamiento	-884	-902	-920	-938	-957
Efectivo y equivalente de efectivo (utilizados en) provenientes de las actividades de financiamiento	-1,208,431	-1,187,377	-1,300,455	-1,419,702	-1,477,681
Disminución neta de efectivo y equivalente de efectivo	24,339	166,356	181,539	198,225	216,566
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	1,493,778	1,502,134	1,652,347	1,817,582	1,999,340
Efecto de la diferencia en cambio sobre los saldos de efectivo y equivalente de efectivo en moneda extranjera	-15,983	-16,143	-16,305	-16,468	-16,632
Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	1,502,134	1,652,347	1,817,582	1,999,340	2,199,274

Nota. Esta tabla ha sido elaborada a partir del estado de resultados histórico con los parámetros de mejora proyectados 2024-2028

4.3.4. Ratios financieros para los años previsionales

Luego de ingresar los parámetros de mejora en los respectivos estados financieros previsionales años 2024 al 2028 muestran resultados que son reflejados a través de los ratios financieros más importantes que a manera de comparación históricos con los proyectados se muestra desde el año 2020 al 2028 de la siguiente manera:

Tabla 52 Ratios de Liquidez General años 2024-2028

RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL ALICORP =	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1.28	1.40	1.17	1.16	1.08	1.11	1.16	1.21	1.25

Tabla 53 Ratios de Liquidez Prueba Acida años 2024-2028

RATIO DE PRUEBA ACIDA ALICORP =	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	0.70	0.74	0.60	0.69	0.65	0.67	0.69	0.71	0.74

En base a los resultados previsionales para el año 2024 al 2028, muestra indicadores de liquidez general más estables con tendencia a crecer de manera uniforme y más concisa de 1.08 a 1.25, lo cual significa que Alicorp tendría del 1.08 al 1.25 soles en activos circulantes por cada 1 sol en pasivos circulantes, indicando una buena capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. En cuanto a la prueba ácida en sus años proyectados 2024 al 2028 muestra resultados del 0.65 al 0.74, lo cual indica que Alicorp tendría del 0.65 al 0.74 soles en activos líquidos por cada 1 sol de pasivos circulantes, mostrando una capacidad más concisa y uniforme con tendencia a crecer para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin contar con los inventarios.

Tabla 54 Ratios de Solvencia años 2024-2028

RATIO DE SOLVENCIA DE ALICORP	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	1.46	1.33	1.26	1.29	1.40	1.59	1.83	2.10	2.41

La solvencia general, sirve como indicador de su capacidad de pago. En este caso Alicorp tendría un mejor indicador en su ratio de solvencia para los años 2024-2028 del 1.40 veces en su año 2024, 1.59 veces en el año 2025, 1.83 veces en el año 2026, 2.10 veces en el año 2027 y 2.41 veces en el año 2028 con tendencia a crecer, más uniforme y estable en la que sus activos pueden atender sus deudas exigibles, lo cual muestra una mayor capacidad de pago para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Tabla 55 Ratios de Endeudamiento General años 2024-2028

RATIO DE ENDEUDAMIENTO GENERAL (TOTAL PASIVO / PATRIMONIO NETO)	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
	2.17	3.03	3.80	3.50	2.52	1.70	1.21	0.91	0.71
Endeudamiento a C.P	0.98	1.40	2.15	1.82	1.45	1.09	0.86	0.72	0.63
Endeudamiento a L.P	1.19	1.64	1.64	1.68	1.08	0.61	0.35	0.19	0.08
Calidad de la deuda	0.45	0.46	0.57	0.52	0.57	0.64	0.71	0.79	0.89

De manera general financieramente es saludable no superar el valor de 0,5, en deudas a corto plazo, es decir, que la deuda a C.P. no represente más del 50% de los recursos propios. En este caso Alicorp mejoraría en sus años 2024-2028 en comparación con sus años históricos con tendencia a ir decreciendo en deuda total con relación a su patrimonio neto, llegando a sus años 2027 y 2028 a estar incluso por debajo de la unidad con el 0.91 y 0.71 veces deuda que patrimonio, por lo cual muestra menos dependencia al financiamiento ajeno que a sus recursos propios, teniendo la posibilidad de autofinanciarse con sus reservas, lo cual se denomina Autofinanciación por enriquecimiento, generado por la propia empresa debido a mejoras en su gestión operativa y financiera.

En cuanto al endeudamiento descompuesto en su corto y largo plazo a través de los años proyectados 2024-2028 muestra una mejora significativa ya que habría podido disminuir su dependencia al financiamiento a corto plazo, lo cual indica que el riesgo asociado a la deuda disminuye en que la empresa pueda incurrir en situaciones de insolvencia y falta de liquidez para cumplir con sus compromisos.

Tabla 56 Determinación del Fondo de Maniobra o Working Capital años 2024-2028

	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
FONDO DE MANIOBRA O CAPITAL DE TRABAJO (En miles de Soles) =	1,014,437	1,864,299	1,060,582	832,314	428,089	631,273	952,505	1,288,668	1,641,255

En sus años previsionales 2024-2028, muestra mejores resultados en su fondo de maniobra (FM) más estables con tendencia al crecimiento. El FM muestra la cantidad de activo corriente que está respaldada por la financiación permanente de la empresa, la cual incluye el Patrimonio Neto (capital propio de la empresa) y el Pasivo No Corriente (deudas a largo plazo), por ello cuanto mayor sea el FM, mayor será el margen de seguridad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, lo que a su vez indica una mayor solvencia, indicando una recuperación y fortalecimiento de la posición financiera a corto plazo, habiendo influido las mejoras como el incremento en los Capitales Permanentes por mayores ganancias retenidas y haber reducido la deuda a corto plazo.

Tabla 57 Activo Corriente Operativo y Pasivo Corriente Operativo años 2024-2028

Ciclo operativo (En miles de Soles)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO CORRIENTE OPERATIVO	3,760,623	5,405,134	6,199,882	4,397,206	4,188,414	4,555,699	4,957,961	5,398,624	5,881,451
Otros activos no financieros	46,129	21,836	39,955	53,187	53,347	53,507	53,667	53,828	53,990
Inventarios, neto	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	2,313,286	2,544,615	2,799,077	3,078,984	3,386,883
Anticipos a proveedores	215,379	245,582	234,905	162,289	165,048	167,854	170,707	173,609	176,561
Otras cuentas por cobrar, neto	342,835	722,234	797,912	578,623	605,240	633,081	662,202	692,664	724,526
Cuentas por cobrar comerciales, neto	1,064,708	1,354,429	1,547,762	1,151,865	1,051,494	1,156,643	1,272,308	1,399,538	1,539,492
PASIVO CORRIENTE OPERATIVO	2,961,003	3,915,456	5,172,449	4,209,066	4,591,330	5,084,121	5,508,864	5,973,604	6,482,264
Beneficios a los empleados	206,994	216,113	235,677	206,433	209,942	213,511	217,141	220,832	224,587
Otras cuentas por pagar	190,505	176,540	441,864	922,405	952,844	984,288	1,016,770	1,050,323	1,084,984
Cuentas por pagar a partes relacionadas	13,456	0	107	0	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar comerciales	2,550,048	3,522,803	4,494,801	3,080,228	3,428,543	3,886,321	4,274,953	4,702,449	5,172,694
NOF	799,620	1,489,678	1,027,433	188,140	-402,915	-528,422	-550,903	-574,981	-600,813
DEUDA FINANCIERA A C.P.									
Otros pasivos financieros	458,413	576,346	877,513	890,677	712,542	534,406	356,271	178,135	0

Tabla 58 *Determinación de las Necesidades Operativas de Fondos años 2024-2028*

	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NOF (En miles de Soles) =	799,620	1,489,678	1,027,433	188,140	-402,915	-528,422	-550,903	-574,981	-600,813

Las NOF representan el financiamiento necesario para cubrir el ciclo operativo de la empresa, estando directamente relacionadas con las ventas, ya que mayores ventas suelen requerir más inversión en cuentas por cobrar, inventarios, y menos en cuentas por pagar.

A partir de las mejoras planteadas las NOF disminuyen significativamente y se vuelven negativas, lo cual indica una mejora considerable en la capacidad que tendría Alicorp para financiar sus operaciones con recursos propios, siendo favorable debido a una gestión eficiente de los recursos operativos. Sus valores negativos indican que la empresa tendría más recursos a corto plazo que sus necesidades operativas.

Tabla 59 *Comparación del FM y las NOF, NRN, RNC y Excedente de Tesorería años 2020-2028*

EXPLOTACIÓN (En miles de soles)	AÑOS								
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
NOF =	799,620	1,489,678	1,027,433	188,140	-402,915	-528,422	-550,903	-574,981	-600,813
FM =	1,014,437	1,864,299	1,060,582	832,314	428,089	631,273	952,505	1,288,668	1,641,255
NRN =	214,817	374,621	33,149	644,174	831,005	1,159,695	1,503,409	1,863,649	2,242,068
RNC=	458,413	576,346	877,513	890,677	712,542	534,406	356,271	178,135	0
(+) EXCEDENTE TESORERÍA (-) RF	673,230	950,967	910,662	1,534,851	1,543,546	1,694,101	1,859,679	2,041,784	2,242,068

Al realizar la comparación del FM y las NOF con el fin de determinar si existe o no excedente en caja, se observa que el FM muestra importes positivos y significativos siendo alto el margen de seguridad que tendría la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo mejorando en sus años proyectados 2024-2028. En cuanto a las NOF en sus años 2024-2028 son negativas indicando que la empresa generaría suficientes recursos a corto plazo para cubrir sus necesidades operativas sin necesidad de financiamiento adicional. Esto es coherente con la mejora en los días de cobro, pago y almacenamiento, y con la reducción del ciclo de conversión del efectivo que se encuentra en la siguiente tabla. A medida que Alicorp mejora su eficiencia operativa reduciendo el periodo medio de cobro a los clientes (PMC), así como el periodo medio de existencias o inventarios o almacenamiento (PMA) y aumentando el periodo medio de pago a proveedores (PMP), necesita menos financiamiento para sus operaciones diarias.

Esto implica que Alicorp puede reinvertir más en su crecimiento y aumentar sus ventas sin incrementar sus necesidades de financiamiento operativo.

En cuanto al Excedente de Tesorería (tesorería neta), el cual es una medida del efectivo disponible después de cubrir todas las obligaciones financieras, muestra una tendencia clara de aumento desde 2020 hasta 2028, especialmente a partir del año 2024, lo cual indica que Alicorp estaría generando más efectivo de sus operaciones y de esta manera mejorando su liquidez y solvencia a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el crecimiento continuo del excedente de tesorería muestra una mejora en la liquidez de la empresa y una mayor capacidad para generar efectivo.

Tabla 60 Cálculo de las Rotaciones de existencias, clientes y proveedores años 2024-2028

DATOS MEDIOS EXPLOTACIÓN (En miles de soles)	2020					2021					2022					2023					2024					2025					2026					2027					2028																																																	
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028																																													
EXISTENCIAS INICIALES	2,091,572	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	2,313,286	2,544,615	2,799,077	3,078,984	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	2,313,286	2,544,615	2,799,077	3,078,984	3,386,883	7,712,254	10,800,935	13,162,217	10,108,496	11,428,477	12,954,404	14,249,844	15,674,829	17,242,312	7,712,254	9,831,454	12,643,922	11,236,602	11,566,432	12,723,075	13,995,383	15,394,921	16,934,413	2,091,572	2,576,313	3,320,201	3,015,295	2,382,264	2,428,951	2,671,846	2,939,030	3,232,933	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910	933,627	935,651	1,029,216	1,132,138	1,245,352	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4
EXISTENCIAS FINALES	2,091,572	3,061,053	3,579,348	2,451,242	2,313,286	2,544,615	2,799,077	3,078,984	3,386,883	7,712,254	10,800,935	13,162,217	10,108,496	11,428,477	12,954,404	14,249,844	15,674,829	17,242,312	7,712,254	9,831,454	12,643,922	11,236,602	11,566,432	12,723,075	13,995,383	15,394,921	16,934,413	2,091,572	2,576,313	3,320,201	3,015,295	2,382,264	2,428,951	2,671,846	2,939,030	3,232,933	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910	933,627	935,651	1,029,216	1,132,138	1,245,352	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4									
COMPRAS	7,712,254	10,800,935	13,162,217	10,108,496	11,428,477	12,954,404	14,249,844	15,674,829	17,242,312	7,712,254	9,831,454	12,643,922	11,236,602	11,566,432	12,723,075	13,995,383	15,394,921	16,934,413	2,091,572	2,576,313	3,320,201	3,015,295	2,382,264	2,428,951	2,671,846	2,939,030	3,232,933	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910	933,627	935,651	1,029,216	1,132,138	1,245,352	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																		
CONSUMOS (CMV)	7,712,254	9,831,454	12,643,922	11,236,602	11,566,432	12,723,075	13,995,383	15,394,921	16,934,413	2,091,572	2,576,313	3,320,201	3,015,295	2,382,264	2,428,951	2,671,846	2,939,030	3,232,933	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910	933,627	935,651	1,029,216	1,132,138	1,245,352	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																											
EXISTENCIAS MEDIAS	2,091,572	2,576,313	3,320,201	3,015,295	2,382,264	2,428,951	2,671,846	2,939,030	3,232,933	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910	933,627	935,651	1,029,216	1,132,138	1,245,352	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																																				
CLIENTES MEDIOS	902,295	1,025,058	1,229,742	1,143,910	933,627	935,651	1,029,216	1,132,138	1,245,352	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																																													
PROVEEDORES MEDIOS	2,161,058	2,573,242	3,397,290	3,209,758	2,757,954	3,099,519	3,458,167	3,803,984	4,184,382	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																																																						
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS	4	4	4	4	5	5	5	5	5	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																																																															
ROTACIÓN DE COBROS	11	12	13	12	16	18	18	18	18	4	4	4	3	4	4	4	4	4																																																																								
ROTACIÓN DE PAGOS	4	4	4	3	4	4	4	4	4																																																																																	

Tabla 61 Ratios de Eficiencia Operativa años 2024-2028

RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA (PMM)	Años									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
PERIODO MEDIO DE ALMACENAMIENTO (Inventarios) (PMA o PMI)	99	96	96	98	75	70	70	70	70	
PERIODO MEDIO DE COBRO (Clientes) (PMC)	33	31	29	31	23	21	21	21	21	
PERIODO MEDIO DE PAGO (Proveedores) (PMP)	102	87	94	116	88	87	89	89	89	
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO O PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN (CCE O PMM)	29	39	31	13	10	3	2	2	2	
NOF / VENTAS %	7.9%	12.2%	6.7%	1.4%	-2.7%	-3.2%	-3.0%	-2.9%	-2.7%	
Rotación del Efectivo (365 días/CCE)	12.5	9.3	11.9	28.9	37.3	120.9	206.0	206.0	206.0	

El PMA muestra una reducción significativa a partir de 2024, disminuyendo de 98 días en 2023 a 75 días en 2024 y estabilizándose en 70 días a partir de 2025. Esta disminución indica una mejora en la gestión de inventarios, reduciendo el tiempo que los productos permanecen almacenados, lo cual mejora la eficiencia operativa y reduce los costos de almacenamiento.

En cuanto al PMC disminuye de 31 días en 2023 a 23 días en 2024 y se estabiliza en 21 días a partir de 2025. Esta reducción indica una mejora en la eficiencia del proceso de cobro, lo que permite a la empresa recuperar su dinero más rápidamente, mejorando su flujo de caja.

En cuanto al PMP a los proveedores muestra variaciones fluctuantes al 2023, pero se estabiliza alrededor de 88-89 días desde 2024 en adelante, mejorando significativamente al ser más uniforme y constante, si bien es cierto que la mejora es ampliar lo más que se pueda los días de pago a los proveedores, en este tipo de negocio que mantiene Alicorp donde sus proveedores potenciales son relativos al abastecimiento de materia prima como el trigo y la soya para elaboración de las pastas es que se busca el equilibrio es tener la seguridad de que los proveedores se sientan seguros y confiables que Alicorp cumplirá con sus compromisos por ello en las mejoras se logra estabilizar los días de pago de manera prudente, en cambio se gestiona por el lado de los inventarios y los clientes en lograr la reducción tanto de los PMC y PMA. Por ello estos resultados sobre el PMP muestran indicadores más estables y el promedio alto indicando que la empresa está manteniendo buenas condiciones de pago con sus proveedores, optimizando su flujo de caja al extender los plazos de pago sin comprometer las relaciones con los proveedores.

En relación al ciclo de conversión del efectivo (CCE), el cual es el tiempo total que tarda la empresa en convertir sus inversiones en inventario en efectivo a través de ventas, este CCE disminuye significativamente, pasando de 13 días en su último año histórico 2023 a solo 2 días a partir del año 2026.

Que, si bien es cierto que en su último año histórico ha reducido a 13 días, lo cual es bueno, pero con una mejor gestión se podría optimizar ese resultado como en la proyección para los años 2024-2028, reflejando mejores indicadores de reducción indicando una mejora en la eficiencia operativa de la empresa, ya que logra convertir sus inversiones en inventario, en efectivo casi inmediatamente, optimizando su ciclo operativo.

En cuanto a la relación de las NOF y las Ventas, mide el porcentaje de ventas que se requiere para financiar las necesidades operativas. La relación NOF/Ventas disminuye a valores negativos a partir de 2024, lo cual significa que Alicorp no solo estaría financiando sus necesidades operativas con recursos generados internamente, sino que también tiene un excedente de caja. Esto es indicativo de una gestión eficiente de los recursos operativos y un crecimiento sostenible.

Referente a la rotación del efectivo, muestra un aumento significativo, especialmente a partir de 2025, donde alcanza valores altos (más de 200 veces al año). Esto refleja una optimización del ciclo operativo, donde la empresa es capaz de convertir sus recursos operativos en efectivo rápidamente y con alta frecuencia.

Alicorp ha demostrado una mejora continua y significativa en sus ratios de eficiencia operativa en sus años históricos 2020-2023 y con los planes de mejora reflejan indicadores más significativos en los años proyectados 2024-2028. Las mejoras en el PMA, PMC y PMP han llevado a una reducción en el CCE, lo que a su vez ha mejorado la liquidez y la eficiencia operativa de la empresa.

La relación negativa entre NOF y ventas desde 2024 en adelante indica que la empresa no solo cubre sus necesidades operativas internamente, sino que también genera un excedente, demostrando una gestión financiera eficiente. La alta rotación del efectivo refuerza la solidez y la eficiencia operativa de Alicorp en los años proyectados.

Tabla 62 Ratios de Rentabilidad años 2024-2028

RATIOS DE RENTABILIDAD	Años									
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Crecimiento en ventas (Variación)		20.70%	26.12%	-11.38%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	
Margen bruto (Utilidad bruta / ventas)	23.88%	19.60%	17.93%	17.72%	23.00%	23.00%	23.00%	23.00%	23.00%	
Margen operacional (BAII / Ventas)	7.84%	7.50%	7.77%	5.48%	9.80%	9.80%	9.80%	9.80%	9.80%	
Margen de la Utilidad antes del impuesto a las ganancias (BAI o EBT / ventas)	5.08%	4.77%	4.88%	2.81%	8.15%	8.15%	8.15%	8.15%	8.15%	
Margen neto (Utilidad neta / Ventas)	3.3%	3.3%	3.6%	1.5%	9.6%	9.7%	9.7%	9.7%	9.6%	
% gastos administrativos / Ventas	6.8%	6.0%	4.7%	5.6%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	
% gastos de ventas / Ventas	8.5%	6.4%	5.4%	6.2%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	
% Costo de ventas / Ventas	76.12%	80.40%	82.07%	82.28%	77.00%	77.00%	77.00%	77.00%	77.00%	
% gastos financieros / BAI	40.5%	36.9%	38.4%	68.1%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	20.4%	
Ratio de Cobertura de Intereses RCI= BAI / Gastos financieros (veces)	2.47	2.71	2.60	1.47	4.90	4.90	4.90	4.90	4.90	
Ratio de Cobertura del Servicio de la Deuda: RCSD=EBITDA/(Gastos financieros + Deuda a CP)	1.02	1.00	0.89	0.53	1.45	1.87	2.47	3.39	4.90	
ROA (BAI / Activos totales)	6.81%	6.84%	8.54%	5.79%	11.16%	11.38%	11.59%	11.80%	12.00%	
ROE (Beneficio neto / Patrimonio neto)	8.98%	12.12%	18.97%	7.33%	38.71%	30.27%	25.23%	22.17%	20.17%	

Los Ratios de rentabilidad reflejan la eficiencia de la empresa en la generación de beneficios a partir de sus ventas, activos y patrimonio.

Alicorp muestra un crecimiento más estable y constante en ventas de 10% anual desde 2024 hasta 2028.

En cuanto al Margen Bruto, mejora significativamente en 2024 y se mantiene constante en 23% hasta 2028, lo cual indica que se proyecta en una reducción en el costo de ventas, aumentando la rentabilidad de cada venta.

En cuanto al Margen Operacional aumenta notablemente a partir de 2024, alcanzando el 9.80% y manteniéndose en ese nivel, lo cual indica una mejora en la eficiencia operativa y una reducción en los costos operativos relativos a las ventas.

En cuanto al Margen de la Utilidad Antes del Impuesto a las Ganancias mejora significativamente en 2024 y se mantiene estable en 8.15%, lo cual indica una mejor gestión de los costos financieros y operativos antes de impuestos.

En cuanto al Margen Neto aumenta significativamente en el 2024 a 9.6% y se mantiene en ese nivel. Este aumento muestra una mejora sustancial en la rentabilidad neta, reflejando una mayor eficiencia en la gestión de todos los gastos y un mejor control de los costos.

En cuanto al peso de los gastos administrativos / ventas se mantienen estables en un 6% de las ventas desde 2024 en adelante. Este control indica una gestión eficiente de los gastos administrativos en relación con el crecimiento de las ventas. Los gastos de ventas se estabilizan en un 7% de las ventas desde 2024 en adelante, lo cual indica una gestión eficaz de los costos asociados con las actividades de ventas. El costo de ventas disminuye y se estabiliza en un 77% a partir de 2024, lo cual refleja una mejora en la eficiencia de producción y en la adquisición de insumos a menores costos. Los gastos financieros se reducen a partir de 2024 y se estabilizan en 20.4%, lo cual indica una mejora significativa en la estructura de deuda de la empresa, debido a una reducción de la carga financiera, lo cual mejora la rentabilidad al reducir los costos asociados con la financiación. Además, en cuanto al RCI, el BAII logra cubrir los gastos financieros estabilizándose en los años proyectados con 4.9 veces su capacidad de cobertura. En cuanto al RCSD, el resultado que muestra ha sido proyectado en base al histórico con el BAII, ya que en las memorias anuales en sus años históricos no figura específicamente el EBITDA, ni la amortización, por lo cual para determinar de manera conservadora se utilizo

el BAII ya que igualmente si se predijera el EBITDA este último sería mayor al BAII por lo cual se estaría siendo más conservador al usar el indicador del BAII, lo cual arroja una mejora través de sus años proyectados del 1.45 veces a 4.90 veces su capacidad para cubrir con sus resultados operativos los gastos financieros y la devolución de la deuda bancaria.

En cuanto al ROA, el cual mide la rentabilidad generada por la empresa en relación con sus activos totales, muestra un aumento significativo a partir de 2024, alcanzando un 12% en 2028, lo cual indica que Alicorp está generando más utilidades en relación con sus activos totales, lo que refleja una gestión eficiente de los recursos.

En cuanto al ROE, el cual mide la rentabilidad generada por la empresa en relación con su patrimonio neto, muestra una mejora significativa a partir de 2024, alcanzando un alto resultado en el año 2024 del 38.71% y luego estabilizándose en niveles superiores al 20%.

Por lo tanto, Alicorp ha mostrado una mejora significativa en sus ratios de rentabilidad en sus años proyectados 2024 al 2028. El crecimiento constante en las ventas junto con mejoras en los márgenes brutos, operacionales y netos indican una mayor eficiencia operativa y una gestión efectiva de costos. Además, la reducción de los gastos financieros y el aumento en los retornos sobre activos y patrimonio neto reflejan una empresa más rentable y financieramente sólida. Estos resultados indican que Alicorp ha implementado estrategias efectivas para mejorar su rentabilidad y crear valor para sus accionistas a lo largo de los años proyectados.

4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco integral para monitorear y gestionar el desempeño de Alicorp en todas sus dimensiones estratégicas, asegurando que los objetivos estratégicos estén alineados con las acciones operativas y promueven una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la innovación.

4.4.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

4.4.1.1. Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos:

- Incrementar la rentabilidad mediante el aumento sostenido de márgenes operacionales y netos.
- Optimizar la estructura de capital para reducir costos financieros y mejorar el ROE.
- Mantener un crecimiento estable y sostenible en ingresos y utilidades.

Indicadores:

- Margen Bruto, Operacional y Neto.
- ROA y ROE.
- Crecimiento de ventas y rentabilidad por segmento de negocio.

4.4.1.2. Perspectiva de Clientes

Objetivos Estratégicos:

- Mejorar la satisfacción del cliente a través de productos innovadores y calidad de servicio.
- Aumentar la lealtad del cliente y la participación de mercado en segmentos clave.
- Ampliar la cobertura geográfica y fortalecer la relación con clientes estratégicos.

Indicadores:

- Índice de satisfacción del cliente.
- Retención de clientes.
- Participación de mercado por línea de productos y regiones.

4.4.1.3. Perspectiva de Procesos Internos

Objetivos Estratégicos:

- Optimizar la cadena de suministro y la gestión de inventarios para reducir días de inventario.
- Mejorar la eficiencia operativa en la producción y distribución.
- Implementar prácticas sostenibles y responsables en toda la cadena de valor.

Indicadores:

- Días de inventario.

- Ciclo de conversión de efectivo.
- Eficiencia en la gestión de proveedores y distribuidores.

4.4.1.4. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Objetivos Estratégicos:

- Desarrollar habilidades y competencias clave del personal para impulsar la innovación y la excelencia operativa.
- Fortalecer la cultura organizacional centrada en el rendimiento y la ética empresarial.
- Adoptar tecnologías de punta para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.

Indicadores:

- Índice de capacitación y desarrollo.
- Clima organizacional y satisfacción del empleado.
- Implementación de tecnologías de información y comunicación

En cuanto a la meta o valor alcanzable se ha utilizado los colores del semáforo, lo cual indica que el color verde significa que el desempeño está por encima de la meta establecida, así mismo el color amarillo indica que el desempeño está cerca de la meta, pero podría mejorar y por último el color rojo, lo cual indica que el desempeño está por debajo de la meta deseada y requiere atención.

Este cuadro proporciona una visión clara de los objetivos estratégicos de Alicorp en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, los indicadores clave para medir el rendimiento, la unidad de medida, la frecuencia de medición y las metas definidas con sus respectivos niveles de desempeño representados por los colores del semáforo.

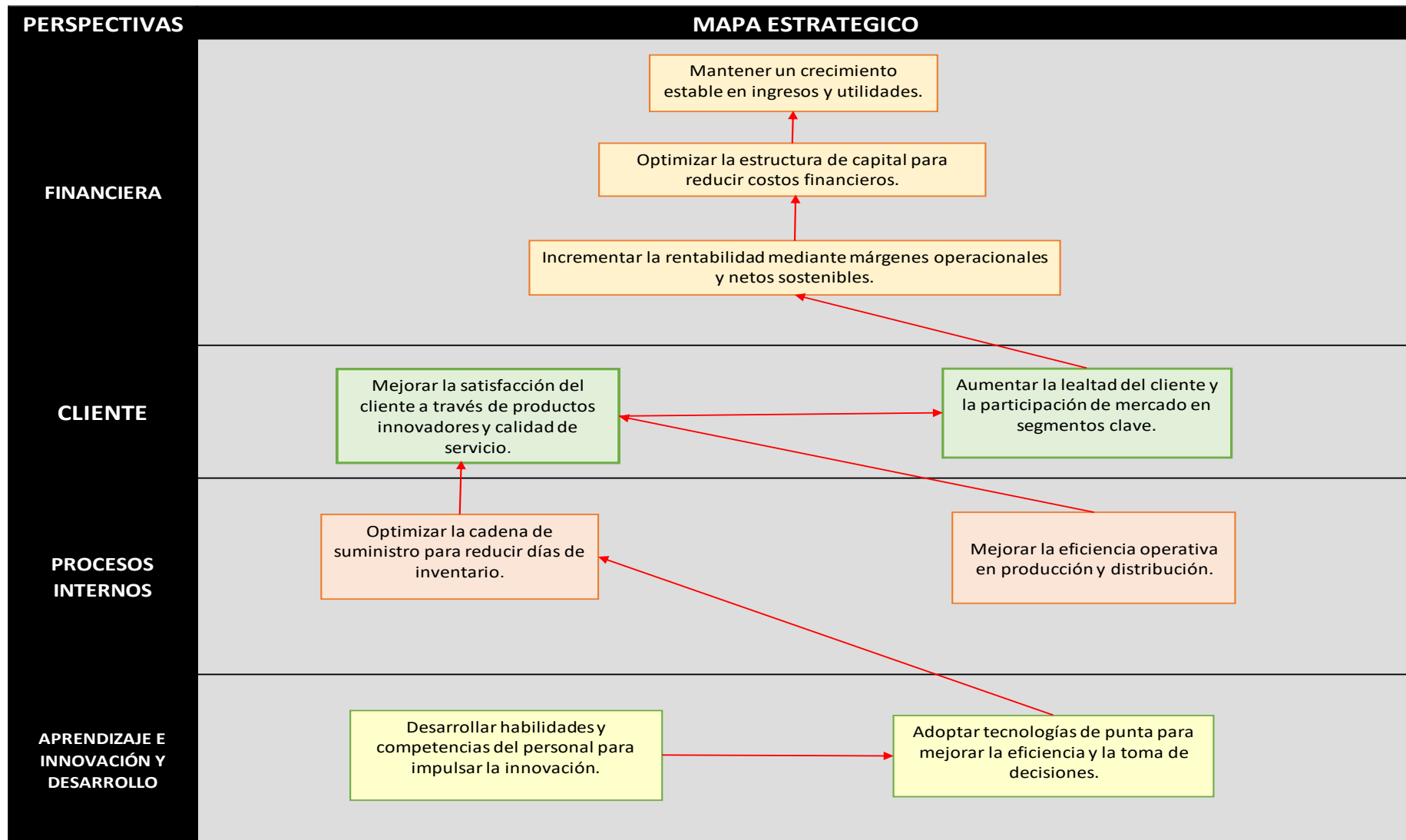
Tabla 63 Cuadro de Mando Integral Alicorp SAA: Perspectiva Financiera y de Cliente

PERSPECTIVAS	CUADRO DE MANDO INTEGRAL								PLAN DE ACCIÓN	
	FACTORES CLAVE	OBJETIVOS	INDICADOR DE RENDIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	Frecuencia de medición	META O VALOR ALCANZABLE			RESPONSABLE	ACCIÓN A REALIZAR
						Optima	Tolerable	Deficiente		
FINANCIERA	Rentabilidad - Creación de valor beneficio	Incrementar la rentabilidad mediante márgenes operacionales y netos sostenibles.	Margen Bruto	porcentaje	Mensual	> 23%	entre 15 y 22 %	< 15 %	CFO (Chief Financial Officer) ó Gerente financiero	Revisar precios y costos, mejorar eficiencia operativa
		Optimizar la estructura de capital para reducir costos financieros.	ROE	porcentaje	Mensual	> 20%	entre 15 y 20 %	< 15 %	CFO (Chief Financial Officer) ó Gerente financiero	Refinanciar deudas, optimizar estructura de capital.
		Mantener un crecimiento estable en ingresos y utilidades.	Crecimiento de Ventas	porcentaje	Mensual	> 10%	entre 5 y 10 %	< 5 %	Gerente de Ventas	Ampliar mercados, lanzar nuevos productos, mejorar marketing. Identificar mas oportunidades de expansión en mercados relacionados.
CLIENTE	Eleva la satisfacción del cliente	Mejorar la satisfacción del cliente a través de productos innovadores y calidad de servicio.	Índice de Satisfacción del Cliente	Puntuación	Trimestral	> 80 puntos	entre 70 y 80 puntos	< 70 puntos	Gerente de Atención al Cliente	Implementar encuestas de satisfacción, mejorar servicio al cliente.
		Aumentar la lealtad del cliente y la participación de mercado en segmentos clave.	Retención de Clientes	porcentaje	Mensual	> 90%	entre 80 y 90 %	< 80%	Gerente de Marketing	Programas de fidelización, análisis de mercado y competencia.

Tabla 64 Cuadro de Mando Integral Alicorp SAA: Perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje

PERSPECTIVAS	CUADRO DE MANDO INTEGRAL								PLAN DE ACCIÓN	
	FACTORES CLAVE	OBJETIVOS	INDICADOR DE RENDIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	Frecuencia de medición	META O VALOR ALCANZABLE			RESPONSABLE	ACCIÓN A REALIZAR
						Optima	Tolerable	Deficiente		
PROCESOS INTERNOS	Eficiencia en la cadena de valor	Optimizar la cadena de suministro para reducir días de inventario.	Días de Inventario Días	días	mensual	< 50 días	entre 50 y 70 días	> 70 días	Gerente de Logística	Implementar JIT, mejorar previsiones de demanda.
		Mejorar la eficiencia operativa en producción y distribución.	Ciclo de Conversión de Efectivo	días	mensual	< 10 días	entre 10 y 20 días	> 20 días	Gerente de Operaciones	Optimizar procesos de producción y distribución.
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Motivación y capacitación	Desarrollar habilidades y competencias del personal para impulsar la innovación.	No. Horas formación / N° Certificados obtenidos	porcentaje	trimestral	> 80%	entre 70 y 80 %	< 70%	Gerente de Recursos Humanos	Implementar programas de formación y desarrollo
	Tecnología de la información	Adoptar tecnologías de punta para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.	Inversión en TIC / N° Nuevas iniciativas TIC	porcentaje	trimestral	> 70%	entre 50 y 70 %	< 50 %	(Chief Information Officer) es el Director de Información o Director de Tecnologías de la Información	Implementación de tecnologías avanzadas en el proceso de fabricación, distribución y venta online optima, Implementando nuevas tecnologías y capacitando al personal.

Figura 11 Mapa Estratégico de Alicorp SAA



En el mapa estratégico que parte de la base del desarrollo del cuadro de mando integral, las fechas muestran cómo cada acción en una perspectiva influye en las acciones y resultados de las perspectivas superiores, comenzando con el Aprendizaje y Crecimiento y terminando con la Financiera.

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Desarrollar habilidades y competencias del personal para impulsar la innovación, impacta en adoptar tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, debido a que un personal capacitado y competente es capaz de adoptar y manejar nuevas tecnologías más eficientemente.

Adoptar tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia y la toma de decisiones, impacta en optimizar la cadena de suministro para reducir días de inventario y mejorar la eficiencia operativa en producción y distribución, debido a que las nuevas tecnologías pueden mejorar la gestión de inventarios y optimizar los procesos operativos.

En la Perspectiva de Procesos Internos:

Optimizar la cadena de suministro para reducir días de inventario impacta en mejorar la satisfacción del cliente a través de productos innovadores y calidad de servicio, debido a que una cadena de suministro optimizada asegura que los productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones, mejorando la satisfacción del cliente.

Mejorar la eficiencia operativa en producción y distribución, impacta en mejorar la satisfacción del cliente a través de productos innovadores y calidad de servicio, debido a que unas operaciones más eficientes significan productos de mejor calidad y entregas más rápidas, lo que mejora la satisfacción del cliente.

En la Perspectiva del Cliente:

Mejorar la satisfacción del cliente a través de productos innovadores y calidad de servicio, impacta en aumentar la lealtad del cliente y la participación de mercado en segmentos clave, debido a que los clientes satisfechos son más propensos a ser leales y a recomendar la empresa, lo cual incrementa la participación de mercado.

Aumentar la lealtad del cliente y la participación de mercado en segmentos clave, impacta en lograr incrementar la rentabilidad mediante márgenes operacionales y netos sostenibles,

debido a que unos clientes leales y un mayor mercado conducen a mayores ingresos y márgenes más sostenibles.

En la Perspectiva Financiera:

Incrementar la rentabilidad mediante márgenes operacionales y netos sostenibles, impacta en optimizar la estructura de capital para reducir costos financieros, debido a que una mayor rentabilidad permite una mejor gestión de la estructura de capital y la reducción de costos financieros.

Optimizar la estructura de capital para reducir costos financieros, impacta en mantener un crecimiento estable en ingresos y utilidades, debido a que una estructura de capital optimizada reduce costos y libera recursos para invertir en crecimiento.

4.4.2. Plan de Contingencias

El propósito del plan de contingencias es contar con acciones correctivas y preventivas en caso de que se detecten problemas durante el proceso de control de las distintas perspectivas del CMI de Alicorp. Estas acciones están diseñadas para asegurar que los objetivos estratégicos se cumplan a pesar de las adversidades y para promover una respuesta rápida y eficaz ante cualquier desviación.

En la Perspectiva Financiera:

Ante una disminución de márgenes operacionales y netos, la acción correctiva sería realizar una auditoría financiera para identificar las áreas con mayores costos y pérdidas, implementar un programa de reducción de costos y desperdicios, reevaluar los precios de los productos y ajustar las estrategias de precios. En cuanto a la acción preventiva sería establecer controles financieros más estrictos y monitorear los indicadores clave semanalmente y capacitar al personal financiero en gestión de costos y eficiencia operativa.

Ante un incremento en los costos financieros y disminución del ROE, la acción correctiva sería refinanciar deudas con condiciones más favorables, optimizar la estructura de capital mediante la reestructuración de activos y revisar y ajustar el portafolio de inversiones. En cuanto a la acción preventiva sería implementar un sistema de gestión de riesgos financieros y realizar análisis periódicos de la estructura de capital.

Ante un crecimiento inestable en ingresos y utilidades, la acción correctiva sería diversificar las líneas de productos y mercados, fortalecer las campañas de marketing y ventas, así como reevaluar y ajustar las estrategias de ventas y distribución. En cuanto a la acción preventiva sería realizar estudios de mercado y análisis de tendencias de forma continua y establecer alianzas estratégicas para ampliar la cobertura de mercado.

En la Perspectiva de Clientes:

Ante una disminución en la satisfacción del cliente, la acción correctiva sería implementar encuestas y Feedback constante para identificar áreas de mejora, capacitar al personal en atención al cliente y resolución de problemas, así como mejorar la calidad de los productos y servicios. En cuanto a la acción preventiva sería el establecer un sistema de gestión de calidad y realizar auditorías periódicas, así como crear programas de fidelización y reconocimiento del cliente.

Ante una reducción en la retención de clientes, la acción correctiva sería analizar las causas de la pérdida de clientes y tomar acciones correctivas, ofrecer promociones y descuentos a clientes recurrentes y fortalecer la comunicación y relación con los clientes. En cuanto a la acción preventiva sería implementar un programa de gestión de relaciones con clientes (Customer Relationship Management - CRM) y realizar análisis de segmentación de clientes para personalizar ofertas y servicios.

Ante una pérdida de participación de mercado, la acción correctiva sería realizar estudios de competencia y ajustar las estrategias competitivas, así como innovar en productos y servicios para diferenciarse en el mercado además de incrementar la inversión en marketing y publicidad. En cuanto a la acción preventiva sería monitorear continuamente la participación de mercado y las tendencias del sector y establecer objetivos claros de crecimiento y expansión geográfica.

En la Perspectiva de Procesos Internos:

Ante un incremento en los días de inventario, la acción correctiva sería optimizar la gestión de inventarios mediante la implementación de tecnologías de seguimiento, revisar y ajustar los procesos de adquisición y producción, así como negociar términos más favorables con proveedores sin descuidar las relaciones comerciales. En cuanto a la acción preventiva sería

implementar un sistema de inventarios just-in-time y realizar auditorías regulares de inventarios.

Ante una ineficiencia en la producción y distribución, la acción correctiva sería analizar y mejorar los procesos operativos, invertir en tecnología y automatización para mejorar la eficiencia y capacitar al personal en mejores prácticas de producción y logística. En cuanto a la acción preventiva sería implementar un sistema de gestión de calidad total (TQM), y realizar evaluaciones de desempeño de proveedores y distribuidores.

Ante una falta de sostenibilidad en la cadena de valor, la acción correctiva sería implementar programas de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, optimizar el uso de recursos y reducir el impacto ambiental, así como colaborar con proveedores y socios estratégicos en prácticas sostenibles. En cuanto a la acción preventiva sería realizar auditorías de sostenibilidad, establecer indicadores de desempeño ambiental y social.

En la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

Ante un déficit en habilidades y competencias del personal, la acción correctiva sería implementar programas de formación y desarrollo profesional, contratar personal con competencias clave necesarias, realizar evaluaciones de desempeño y planificar planes de mejora. En cuanto a la acción preventiva sería crear un plan de carrera y desarrollo continuo para los empleados y establecer programas de mentoría y coaching.

Ante un deterioro del clima organizacional y satisfacción del empleado, la acción correctiva sería realizar encuestas de clima organizacional y tomar acciones basadas en los resultados, fomentar una cultura de reconocimiento y recompensa, así como mejorar las condiciones laborales y el ambiente de trabajo. En cuanto a la acción preventiva sería implementar políticas de bienestar y conciliación laboral, así como promover la comunicación abierta y la participación de los empleados.

Ante un retraso en la adopción de tecnologías de punta, la acción correctiva sería evaluar y actualizar la infraestructura tecnológica, capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías, así como invertir en investigación y desarrollo (I+D). En cuanto a la acción preventiva sería establecer una estrategia de innovación tecnológica, así como monitorear las tendencias tecnológicas y realizar pruebas piloto.

Este plan de contingencias asegura que Alicorp esté preparado para enfrentar posibles problemas y mantener el rumbo hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

5. CONCLUSIONES

Luego del estudio y análisis de la empresa Alicorp SAA, destacan las respectivas conclusiones, las cuales están relacionadas al cumplimiento de los objetivos del proyecto de la siguiente manera:

Tras el objetivo de lograr describir la historia y su evolución de Alicorp, así como su orientación estratégica de la empresa, podemos concluir que Alicorp mantiene una posición dominante en el mercado con capacidad de adaptación y crecimiento, logrando consolidarse como líder en su sector, mediante una estrategia bien definida, una diversificación de sus líneas de negocio, una fuerte presencia internacional y un sólido gobierno corporativo.

Así mismo tras perseguir el objetivo de lograr determinar las debilidades y fortalezas de Alicorp S.A.A., así como diagnosticar las capacidades estratégicas, el diseño de la matriz DAFO y las acciones a seguir mediante la matriz CAME, podemos concluir que dentro de sus principales fortalezas destacan su diversificación geográfica sólida, la capacidad de innovación en productos y procesos, y una estructura de costos eficiente derivada de economías de escala significativas, lo cual posiciona a Alicorp favorablemente para aprovechar oportunidades emergentes en mercados en crecimiento y responder ágilmente a cambios en el entorno económico y regulatorio. Por otro lado, las debilidades identificadas incluyen la dependencia significativa de materias primas específicas sujetas a fluctuaciones de precios, así como desafíos en la gestión de la cadena de suministro y distribución en algunos mercados clave, representando áreas críticas que requieren atención estratégica para mitigar riesgos y fortalecer la resiliencia operativa de la empresa, lo cual permitió desarrollar la matriz DAFO y con ello recomendar implementar un plan de acción detallado utilizado en la matriz CAME, centrado en capitalizar las fortalezas identificadas, superar las debilidades pertinentes, aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar las amenazas potenciales, cuyo enfoque estratégico no solo fortalecerá la posición competitiva de Alicorp en el mercado, sino que también promoverá una gestión proactiva y adaptable que sustente el crecimiento sostenido y la rentabilidad a largo plazo.

Del mismo modo tras perseguir el objetivo del análisis del entorno externo de Alicorp S.A.A. mediante las herramientas del Modelo Pestel, podemos concluir que los factores críticos como la incertidumbre política, el crecimiento económico, los cambios demográficos, la innovación tecnológica, el impacto ambiental y las regulaciones gubernamentales impactan significativamente en la operativa y el desempeño estratégico de la empresa, lo cual ayuda a comprender los riesgos y las oportunidades que enfrenta Alicorp en sus mercados, principalmente en América Latina. Por otro lado, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter ha permitido evaluar la competitividad del sector en el que opera Alicorp, afirmando la complejidad del entorno competitivo de Alicorp, donde la presencia de grandes multinacionales y la volatilidad económica regional representan desafíos constantes.

Así mismo tras el objetivo del análisis económico-financiero, basado en el análisis exhaustivo de los ratios financieros, la comparativa con competidores clave y la evaluación de los múltiplos de valoración, podemos concluir que Alicorp ha demostrado una capacidad sólida para mantener su liquidez y solvencia a lo largo de los años analizados, aunque con variaciones en sus ratios de liquidez y una creciente dependencia del financiamiento externo. A pesar de enfrentar desafíos en sus márgenes de rentabilidad, especialmente frente a competidores como Nestlé Perú, Alicorp ha mantenido niveles aceptables de retorno sobre activos y patrimonio, lo que indica eficiencia en la utilización de sus recursos y una rentabilidad razonable para sus accionistas. En el contexto del mercado financiero-bursátil, Alicorp muestra múltiplos de valoración competitivos, aunque ligeramente inferiores a los de Nestlé Perú, lo que sugiere que los inversores valoran positivamente su posición en el mercado, pero reconocen el liderazgo de Nestlé en términos de valoración relativa.

Tras el objetivo de lograr analizar el ciclo de explotación y sus riesgos, podemos concluir que Basado en el análisis detallado de los periodos medios de maduración (PMM), el fondo de maniobra (FM) y las necesidades operativas de fondos (NOF) de Alicorp S.A.A ha demostrado una buena gestión de su ciclo de explotación, evidenciado por la estabilidad en los PMM a lo largo de los años, aunque podría ser mejor logra una política consistente en la gestión de inventarios y cuentas por cobrar y pagar, lo cual contribuye a optimizar el uso de los recursos y mejorar la liquidez operativa.

Tras el objetivo de elaborar estados financieros previsionales, luego de plasmar los supuestos de mejora y analizar detalladamente los resultados financieros proyectados de Alicorp, podemos concluir que la empresa muestra una clara tendencia hacia la mejora continua y sostenida en todos los aspectos evaluados, como la liquidez, solvencia, endeudamiento, fondo de maniobra, necesidades operativas de financiación, rentabilidad, por lo cual se puede afirmar que los resultados financieros proyectados de Alicorp indican una trayectoria positiva hacia una mayor solidez financiera, eficiencia operativa y rentabilidad sostenible. La implementación efectiva de estrategias de mejora ha fortalecido la posición de la empresa en el mercado y la coloca en una posición favorable para enfrentar futuros desafíos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Tras el objetivo de lograr diseñar el cuadro de mando integral y el plan de contingencias, podemos concluir que al tener establecidos los objetivos estratégicos claros y alineados con las acciones operativas, se promueve una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y la innovación, y que al tener un plan de contingencias establecido asegura que Alicorp esté preparado para enfrentar desafíos potenciales y desviaciones en sus objetivos estratégicos, desde la implementación de acciones correctivas hasta medidas preventivas, garantizando una respuesta rápida y efectiva ante cualquier adversidad, y que Alicorp no solo se mantenga, sino que mejore constantemente su desempeño estratégico, adaptándose proactivamente a un entorno empresarial dinámico y competitivo.

6. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones buscan no solo mantener sino fortalecer la posición competitiva de Alicorp en el mercado, promoviendo un crecimiento sostenible, eficiente y resiliente frente a los desafíos y oportunidades del entorno empresarial, siendo las siguientes:

Fortalecer la gestión de la cadena de suministro y diversificación de materias primas, Implementando estrategias de diversificación de proveedores y materias primas para reducir la dependencia de insumos específicos y las fluctuaciones de precios, así como seguir invirtiendo en tecnologías avanzadas de gestión de la cadena de suministro para mejorar la eficiencia en la distribución y minimizar los costos operativos.

Fomentar la investigación y desarrollo de nuevos productos que respondan a las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores, así como implementar tecnologías de automatización y digitalización en los procesos de producción para mejorar la eficiencia y reducir costos. Invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional para los empleados, fomentando una cultura de mejora continua y adaptabilidad.

Desarrollar un plan de reducción de deuda a largo plazo para disminuir la dependencia del financiamiento externo y mejorar la solvencia, así como buscar alternativas de financiamiento más favorables, como la emisión de bonos corporativos o la negociación de mejores términos con instituciones financieras.

Implementar prácticas sostenibles en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la distribución, para minimizar el impacto ambiental, desarrollando productos y procesos que sean amigables con el medio ambiente, promoviendo la sostenibilidad como un valor central de la empresa.

Continuar mejorando la gestión de inventarios para reducir el tiempo de almacenamiento y los costos asociados. Implementar políticas más estrictas y eficientes para la gestión de cuentas por cobrar y pagar, mejorando el flujo de caja y la liquidez.

Identificar y aprovechar oportunidades de expansión en mercados emergentes y estratégicos en América Latina y otras regiones. Considerar adquisiciones y alianzas estratégicas con empresas que complementen o fortalezcan las capacidades de Alicorp.

Invertir en campañas de marketing que refuercen la imagen de marca de Alicorp y su posicionamiento como líder del mercado, mejorando los canales de atención al cliente y las estrategias de fidelización para incrementar la satisfacción y lealtad del consumidor.

Implementar la propuesta y mantener un plan de contingencia robusto que permita una respuesta rápida y eficaz ante cualquier eventualidad o desviación en los objetivos estratégicos, así como implementar sistemas de monitoreo continuo para identificar y gestionar proactivamente los riesgos potenciales.

Realizar revisiones periódicas del cuadro de mando integral y ajustar las estrategias según los cambios en el entorno empresarial y los resultados obtenidos.

7. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA

La investigación se ha basado en datos disponibles públicamente y reportes financieros de Alicorp en la Bolsa de Valores de Lima, así como en su página web, por lo cual la gran parte de los datos fueron encontrados con libre acceso, teniendo escasas limitaciones.

Las fluctuaciones económicas y políticas en América Latina pueden impactar significativamente en el desempeño de Alicorp, dificultando la previsión precisa de su futuro financiero y estratégico.

La presencia de grandes multinacionales en el sector alimentario presenta una competencia intensa, dificultando la evaluación precisa de la capacidad de Alicorp para mantener y expandir su cuota de mercado. Aunque Alicorp se beneficia de tener cuatro líneas de negocio distintas, esta diversificación también representa una limitación al compararla con competidores que operan únicamente en la línea de consumo masivo, como Nestlé y Gloria. Esta diferencia estructural dificulta la realización de comparaciones directas y detalladas entre las empresas, afectando la capacidad de identificar estrategias competitivas específicas y adaptadas a cada línea de negocio.

Las rápidas innovaciones tecnológicas y los cambios en las preferencias de los consumidores pueden hacer que algunas estrategias recomendadas pierdan relevancia en un corto período de tiempo.

Las proyecciones financieras se basan en supuestos que pueden no materializarse debido a cambios imprevistos en el entorno económico y empresarial.

En cuanto a los futuros planteamientos de trabajo que podrían darse a partir de este TFE se sugiere los siguientes:

Desarrollar y evaluar modelos avanzados de gestión de riesgos para anticipar y mitigar eficazmente los riesgos asociados con fluctuaciones de precios de materias primas y otros factores externos. Los futuros estudiantes podrían proponer estrategias de cobertura y diversificación.

Investigar y desarrollar estrategias de resiliencia operativa que aseguren la continuidad del negocio y la rápida recuperación ante crisis económicas, políticas o de otro tipo, en donde se realizaría análisis de escenarios y una propuesta de plan de contingencia.

Evaluar el uso de Big Data y análisis predictivo para mejorar la gestión de inventarios, la previsión de la demanda y la toma de decisiones estratégicas, desarrollando modelos predictivos y su impacto en la eficiencia operativa.

Investigar la valoración de Alicorp mediante métodos financieros, comparando con otras empresas del sector y evaluando su posición en el mercado, analizando diferentes modelos de valoración y su aplicabilidad a Alicorp. Además, determinar y valorar los activos intangibles que diferencian a Alicorp de sus competidores, como la marca, la lealtad del cliente, y el capital humano, realizando un estudio detallado de cómo estos activos contribuyen a la ventaja competitiva y la rentabilidad de la empresa.

"Transformando estrategias en crecimiento sostenible: optimizando la gestión operativa y financiera en Alicorp."

Referencias Bibliográficas

Alicorp. (2019). *Reporte anual 2019*. Obtenido de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>

Alicorp. (2024). Obtenido de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>

Alicorp. (2024). *Reporte final Alicorp 2019*. Obtenido de https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Reporte_final_Alicorp_2019_7set.pdf

Alicorp SAA. (2023). *NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS AL 30 DE JUNIO DE 2023*.

Banco Mundial. (s.f.). *América Latina: clase media crece a niveles históricos*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2012/11/13/crecimiento-clase-media-america-latina>

- Banco santander. (2024). *Glosario*. Obtenido de <https://www.bancosantander.es/glosario/ransomware>
- Bernal, A., & Rivas, L. (2012). Modelos para la identificación de Stakeholders y su aplicación a la gestión de los pequeños abastecimientos comunitarios de agua. *Revista LEBRET*, 11.
- Bolsa de Valores de Lima. (2023). *Memoria anual 2023*. Obtenido de <https://documents.bvl.com.pe/hhii/B30006/20240228142701/MEMORIA32ANUAL322023.PDF>
- García, J. P. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad. *Revista de ciencias sociales*.
- Grupo Banco Mundial. (2024). *Perspectivas económicas mundiales*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- IBM. (2024). *GLOSARIO*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/phishing#:~:text=Los%20ataques%20de%20phishing%20emplean,una%20forma%20de%20ingenier%C3%ADa%20social>.
- MERCO . (2024). *Ranking empresas*. Obtenido de <https://www.merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/946960-mef-la-economia-se-encuentra-en-fase-de-recuperacion-y-tiene-estimado-de-crecimiento-de-3-1>
- OECD/FAO. (2020). OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2020-2029,. doi:<https://doi.org/10.1787/a0848ac0-es>
- Organización Mundial de la Salud. (2024). *La OMS insta a los gobiernos a fomentar la alimentación saludable en los establecimientos públicos*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities#:~:text=Tedros%20Adhanom%20Ghebreyesus%2C%20Director%20General,se%20eviten%20los%20alimentos%20perjudiciales>.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* .

Robben, X. (2016). *La cadena de valor de michael porter : Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Lemaitre Publishing.

SUNAT. (2024). Obtenido de <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). (2024). *Memoria Anual 2023*. Obtenido de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%202023.pdf>