

DE SHOPPING

Hoy el foco de la multilatina peruana Alicorp es crecer en Perú y consolidarse en Argentina y Brasil, a través del lanzamiento de nuevos productos. Además, con la “caja llena” y tras dos años de trabajo para potenciar su rentabilidad, ha llegado el momento para nuevas adquisiciones.

POR LAURA VILLAHERMOSA, LIMA

De 2004 a 2014 era habitual ver a la multilatina de origen peruano Alicorp en los reportes de fusiones y adquisiciones regionales. Y es que la compañía de consumo masivo en esa década compró nada más y nada menos que 18 compañías a nivel regional y local, lo que le permitió no solo ampliar su portafolio de marcas en Perú, sino aterrizar en Argentina, Brasil, Ecuador y Chile.

En 2014 la multilatina, sin embargo, puso freno a su expansión. Ese año la empresa tuvo sonoras pérdidas relacionadas con una errada gestión de derivados de cobertura de materias primas y vio cómo sus utilidades cayeron 96,5% [pasaron de US\$ 886,82 millones a US\$ 33,36 millones].

Hoy, no obstante, Alicorp parece haber recuperado su apetito. Tras tres años concentrada en ordenar la casa, a través del fortalecimiento de sus controles y gestión de riesgos en materias primas, la maximización de su rentabilidad y la reducción de su apalancamiento, la compañía del peruano Grupo Romero busca nuevas oportunidades de crecimiento que darían lugar a nuevas compras. Eso sí, su CEO desde octubre de 2015, Alfredo Pérez Gubbins, asegura no estar dispuesto a comprar a cualquier precio. “No voy a apretar el

gatillo por cualquier cosa”, dice.

Pérez Gubbins, economista de profesión, asumió la gerencia general justamente en medio de la tormenta financiera de la compañía e insiste en que el primer foco de Alicorp es crecer, para lo que han diseñado un plan que ha identificado en cada una de sus geografías las que serán sus palancas. “Pueden ser la captura de mayor participación de mercado, el lanzamiento de nuevos productos, pero también oportunidades de crecimiento inorgánico”, explica.

Sin embargo, el contexto económico y de consumo regional parece no ser el más favorable. En Perú el fenómeno de El Niño costero y el freno de los proyectos de inversión ha impactado en el consumo local y de enero a abril la canasta local tuvo una contracción en volumen del 5%, según Kantar Worldpanel.

La industria de bienes de consumo brasileña, por su parte, encara su peor recesión en los últimos años, según Cristina Alvarenga, directora comercial de la consultora Nielsen en el país, pues la canasta de bienes de consumo se redujo en volumen 5,6% en 2016 y 6,1% en el primer trimestre de este año. “Se debe principalmente al descenso del poder de consumo de los brasileños de los últimos tres años, que ha impactado fuertemente en su capa-

cidad de compra”, dice.

En Argentina, por otro lado, las reformas emprendidas por el nuevo gobierno no han redundado en un impulso del consumo, aunque se espera –explica Soledad Pérez Duhalde, gerente de Análisis Económico de la consultora Abeceb– que haya cierta recuperación hacia finales de año. “El consumo no crecerá más de un 2%”, dice la especialista.

Pese a ello, el CEO de Alicorp es optimista para este año, pues la compañía crece por encima de lo que lo hacen los mercados. De hecho, sus resultados del primer trimestre revelan un crecimiento del 10,6% en ventas y un incremento de su ebitda y utilidad neta en 13,8% y 45,8%, respectivamente. “Son resultado de todo el esfuerzo que estamos poniendo en temas comerciales, innovando en varias categorías, con nuevos lanzamientos y además por el excelente año de nuestra empresa de alimentos para peces y camarones Vitapro”, dice Pérez Gubbins.

Foco y cautela

En Perú, que genera el 67% de sus ventas en consumo masivo, la compañía continúa con su apuesta por nuevos lanzamientos. En lo que va del año la compañía incursionó en la categoría de conservas



Pese al adverso contexto regional, el CEO de Alicorp es bastante auspicioso respecto a los resultados de la compañía de este año, pues crecen por encima de lo que lo hacen sus mercados. De hecho, sus resultados del primer trimestre revelan un crecimiento del 10,6% en ventas y un incremento de su ebitda y utilidad neta en 13,8% y 45,8%, respectivamente.

experiencias o personas, lo cual limitaba la captura de nuevas oportunidades y la generación de valor de la compañía. “Hemos cambiado todo. Transformamos el modelo y las funciones son corporativas. También hemos establecido un programa de eficiencias corporativo y hemos creado equipos por categoría a nivel regional y centros de excelencia”, dice Alfredo Pérez Gubbins.

Para Luis Aburto, investigador del Centro de Estudios del Retail (CERET), de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, Alicorp ha competido muy fuertemente contra grandes multinacionales del consumo masivo en Perú, donde es líder en algunas categorías, y este conocimiento sin duda es un activo que puede rentabilizar en otros mercados. “Si eres líder en una categoría, puedes llevarte todo lo aprendido en ese mercado a otros países. Hay una idiosincrasia y decisiones que quizás son distintas entre países, pero la compañía tiene la experiencia de haber ganado participación a empresas como Nestlé o Unilever”, dice el también socio de Penta Analytics.

de atún, a través de su marca de aceites Primor, y prepara nuevos productos. “En cuidado para el hogar hay espacio para una empresa como la nuestra. Además, dentro de cuidado personal, la categoría de cuidado para el cabello es demasiado grande y atractiva para dejarla de lado”, dice el gerente general de la compañía.

Justamente la categoría de cuidado para el cabello fue una de las novedades en 2016 de Alicorp en Brasil, donde la compañía partió con alimentos, tras la compra de Pastificio Santa Amalia. Y el objetivo de la empresa en este país es aprovechar su fortaleza de distribución para que se convierta en una categoría para el negocio. “Es un punto de partida dentro de una es-

trategia clara: convertir a Alicorp Brasil en un modelo exitoso similar al peruano, en el que te apalancas de categorías importantes para hacer nuevos lanzamientos”, dice Pérez Gubbins.

Para el lanzamiento de su marca de champús Plusbelle en el gigante latinoamericano tomó como punto de partida su modelo en Argentina. Y es que el compartir estrategias y marcas entre sus operaciones regionales se ha convertido, justamente, en una de las apuestas de su CEO.

El ejecutivo peruano explica que años atrás las operaciones de Alicorp en Brasil y Argentina trabajaban como islas y eran bastante independientes, de forma que no había intercambio de mejores prácticas,

FOTO: PERCY RAMÍREZ

Alfredo Pérez Gubbins explica que precisamente Argentina se está beneficiando de estas iniciativas. Su negocio en el país, donde compró cuatro empresas de consumo masivo de 2008 a 2011, ha sido retador para la compañía, según el ejecutivo. Un incendio en una planta en 2013 y la coyuntura local con altos niveles de inflación y controles de precios hicieron que la operación sufriera. Hoy, sin embargo, el gerente general de Alicorp asegura ser 'cautelosamente auspicioso' respecto a su operación, puesto que están haciendo de esta mucho más eficiente.

“El trabajo que viene ahora es el de ser los mejores vendiendo. Hemos hecho un análisis estratégico para determinar dónde podemos ser los mejores y dónde no. Apostaremos por las categorías donde podemos generar una diferencia, como cuidado personal, donde somos líderes. En cuidado para el hogar, donde tenemos buenas marcas pero los resultados no han sido buenos, estamos trayendo lo mejor de Alicorp en Perú, para que ese negocio se convierta en un polo de desarrollo”, añade.

Expansión andina

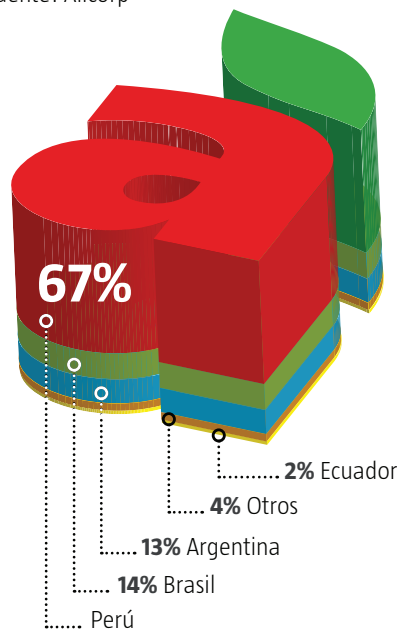
El ejecutivo peruano insiste en que la misión de la empresa es ser líder en los mercados donde opera. Su expansión regional seguirá esta premisa, es decir, apuntarán a aquellos países donde el potencial de la compañía sea alto. Para Alicorp, Bolivia y Ecuador cumplen hoy ese requisito. “Cuando analizas otros mercados con consumidores relativamente similares y analizas nuestra región, ves que la zona andina tiene muchos elementos comunes. En ambos países vemos oportunidades de crecimiento”, dice.

Horacio Arredondo, profesor de Estrategia y Dirección General de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, explica que en Perú Alicorp tiene una ventaja competitiva muy fuerte debido a su

Peso peruano

Distribución de las ventas de Alicorp en consumo masivo por mercados

Fuente: Alicorp



canal de distribución. Y por ello la estrategia de la empresa será entrar en esos dos países, con una alta penetración del canal tradicional, donde puede aplicar esta ventaja. “Aprovecharemos la oportunidad en el momento adecuado, pero sobre todo al precio adecuado”, dice el CEO de Alicorp.

Ninguno de los dos países andinos es

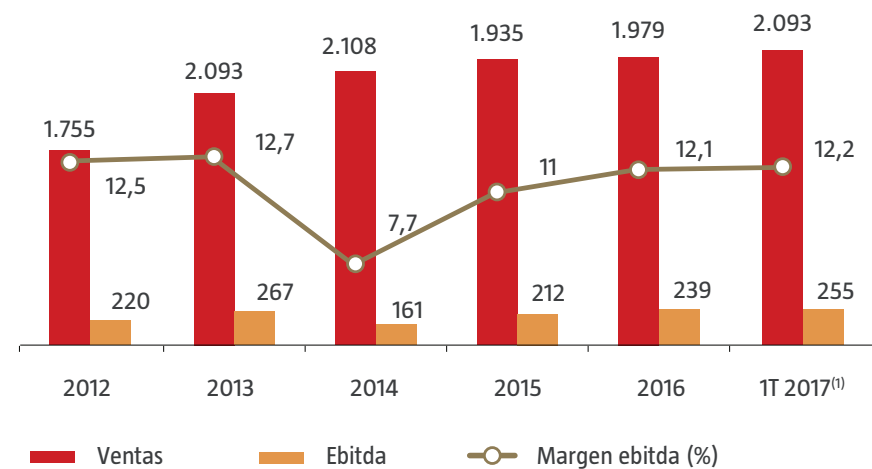
ajeno a la compañía. Esta incursionó en el mercado ecuatoriano años atrás con la compra de una participación en la empresa de helados Eskimo, la que vendería posteriormente, y distribuye algunos de sus productos en ambos países. En el caso boliviano a través de Fino Industrias del Aceite, adquirida por el Grupo Romero en los años 70. “En el mercado boliviano tenemos hace muchos años fideos Don Vittorio y galletas Victoria, y Alicorp se encuentra ‘moviendo el tablero’ en la categoría de detergente con Bolívar. Tiene espalda como para poder tomar una posición importante en el mercado”, dice Juan Carlos Jara, gerente general de la consultora CCR en Bolivia.

A nivel local, como sucede en Ecuador, el canal tradicional, formado por tiendas de barrio y mercados, atesora la mayor parte del mercado de consumo masivo, según CCR. En el caso boliviano este canal supone el 80% del consumo, mientras que en Ecuador este representa el 70%. “El ‘supermercado’ está demasiado concentrado en Guayaquil y Quito, por lo que el canal tradicional es enorme”, dice José Manuel Parada, gerente general de CCR en Ecuador, para quien Alicorp, si sigue una buena estrategia de marketing y genera una

Canastas in crescendo

Evolución de las principales cifras de Alicorp de 2012 a 2017 (en millones de US\$)

Fuente: Alicorp



(1) Últimos doce meses

buena red de distribución, puede lograr crecer en el mercado local.

El hecho de contar con exportaciones ya en ambos países, del mismo modo, le sirve de palanca a través de su cadena de distribución, según Horacio Arredondo. Para el investigador del CERET, una adquisición en alguno de estos países le permitiría tener el tamaño adecuado como para contar con economías de escala y luego generar el crecimiento orgánico.

Alfredo Pérez Gubbins explica que, dado el escenario económico regional, hoy es el momento correcto para que la compañía salga a comprar. Por otro lado, el contexto financiero de la compañía es propicio para nuevas adquisiciones. “La compañía es muy sana desde el punto de vista de generación de caja”, dice Pérez Gubbins. Los problemas de 2014, según Alonso Sánchez, analista de Moody’s, han quedado atrás. “Fueron muy abiertos con el mercado tras lo que pasó. Hicieron cambios internos y ya tienen una gestión un poco más sólida de la que tenían. Ya pasaron la página y por eso están enfocados en continuar con la operación, ver sus negocios internacionales y lanzar nuevos productos”, dice.

Aguas fértiles

Más allá de la industria de consumo masivo, el mercado ecuatoriano es una plaza importante para el negocio de comida para peces y camarones de Alicorp, que en los últimos años ha ganado participación en las ventas de la compañía a través de su marca Vitapro y supone ya el 22% del total.

“Es un negocio en el que uno realmente se sorprende y que está explotando, creciendo en todos sus mercados”, dice Alfredo Pérez Gubbins. Y es que la acuicultura es desde los últimos años el sector productor de alimentos con la tasa de expansión más alta a nivel global y crece a un promedio anual del 6%, según Alejandro Flores, oficial de Pesca y Acuicultura en América



Alicorp ocupa el puesto 265 en el ranking de 500 mayores empresas de América Latina de AMÉRICA ECONOMÍA.

FOTO: PERCY RAMÍREZ

“Cuando analizas otros mercados con consumidores relativamente similares y analizas nuestra región, ves que la zona andina tiene muchos elementos comunes. En Bolivia y Ecuador vemos oportunidades de crecimiento”, dice Pérez Gubbins.

Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

El objetivo de la compañía en este negocio es continuar creciendo en Chile y Ecuador, consolidar su nueva operación en Centroamérica a través de su nueva planta en Honduras y evaluar otros mercados dentro de la región, como Brasil y México. Alejandro Flores explica que América Latina es una de las regiones del mundo con mejores perspectivas en acuicultura, dado que el consumo per cápita regional está en alrededor de 9 kilos, frente al global de 20,5 kilos.

“Lo que hacemos es exportar el producto desde el centro productivo en Perú o Ecuador hacia la región y establecemos una redistribución en la que el riesgo comercial lo asumen ellos. Luego ya en el tiempo vemos si es el momento de invertir en una nueva planta”, detalla Pérez Gubbins.

El siguiente paso, para el ejecutivo, sería dirigirse al mercado asiático, el mayor en producción acuícola a nivel global, posiblemente a través de un socio local. “Es algo que estamos mapeando”, dice.

Dentro del negocio total, Vitapro para el ejecutivo le da un balance sano a Alicorp, cuyo foco y caja en consumo masivo continúan concentrados en Perú, aunque sus operaciones regionales [que generan el 39% de sus ventas] podrían ganar mayor peso. “Veremos un movimiento natural a que en nuestro negocios de consumo masivo la parte internacional aumente porque en Perú no hay mucho espacio donde crecer”, explica Alfredo Pérez Gubbins. Justamente, para Alonso Sánchez, de Moody’s, la diversificación geográfica es una de las fortalezas de Alicorp hoy, junto con su diversidad en líneas de negocio. Así las cosas, Alicorp, con la billetera en mano, va en camino de ser cada vez más multilateral. 