

ALICORP. LOS RETOS DEL CRECIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN¹

Acababa de terminar la reunión del Directorio. Alfredo Pérez Gubbins, CEO de Alicorp S.A.A., se demoró recogiendo la documentación que había utilizado durante su exposición. Los restantes miembros del Directorio fueron abandonando la sala después de felicitar a Alfredo por los resultados presentados. Una vez solo, Alfredo se dejó caer en su sillón y no pudo resistir la tentación de reflexionar sobre el intenso trabajo realizado en la empresa desde aquel, ya lejano, mes de noviembre de 2015, momento en que tomó posesión de su actual cargo. Los resultados de 2016 habían sido muy buenos y el año 2017 parecía encarrilado para dar cumplimiento a un presupuesto ambicioso. *“Sí —se dijo a sí mismo—, es para estar contento y satisfecho del trabajo realizado por todo el equipo en este primer ejercicio económico de la empresa bajo mi responsabilidad”* (ver Anexo 1).

Pocos días después, Alfredo tuvo la oportunidad de revisar sus planteamientos en una conversación con un equipo de consultores, de la que se recoge un extracto a lo largo del caso².

EL GRUPO ROMERO

Alicorp pertenece al Grupo Romero. En 1874, Calixto Romero Hernández, hijo mayor de una familia de campesinos de Langosto (Soria, España), con dieciséis años de edad, deja su pueblo natal para dedicarse al comercio en América Central y el Caribe. En 1888, deslumbrado por el movimiento comercial de la ciudad peruana de Catacaos, se instala en el Perú con su socio y amigo Manuel Torres y juntos inician el negocio de sombreros de paja toquilla en la región de Piura. A partir de esa fecha, Calixto Romero va

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por los profesores Antonio Hidalgo Pérez e Isaura López Polo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

² Salvo que se indique otra cosa, todas las opiniones corresponden a Alfredo Pérez y fueron emitidas en dicha conversación.

incursionando en diversos negocios. Consolida la empresa que va creando, diversifica sus inversiones y expande sus negocios nacional e internacionalmente.

A lo largo de todo el siglo XX la empresa creada por Calixto Romero va pasando a sucesivas generaciones que siguen la senda marcada por el fundador de la estirpe, bien creando nuevas empresas, bien adquiriendo negocios ya en marcha.

En 2017, Grupo Romero es un conglomerado de empresas muy diversificadas que sigue estando mayoritariamente en manos de los descendientes del fundador. El grupo es dirigido por familiares de la cuarta generación y es el segundo del país en términos de patrimonio, detrás del Grupo Brescia. En 2015 se estimaba que los Romero poseían un patrimonio de entre 2.300 y 2.500 millones de dólares americanos. Dionisio Romero Paoletti, presidente del Directorio del Grupo Romero, fue elegido como el empresario con mejor reputación en el país en 2015, según el informe de Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa). Dionisio Romero describe así a su grupo familiar: *"Hoy, nuestras inversiones están diversificadas en los sectores de consumo masivo, industria, logística, infraestructura, comercio y servicios, y tenemos presencia en más de 20 países. Somos un grupo transnacional con visión empresarial"*³.

El conglomerado se estructura en torno a dos grupos de empresas: las empresas directamente controladas (empresas del grupo), que operan en diversos sectores, y las empresas en las que tiene participación accionarial (empresas afiliadas). También se integra en dicha estructura el centro corporativo del Grupo Romero (Corporación Grupo Romero), empresa constituida el 16 de enero de 1976 que presta servicios a todas las empresas del grupo (ver Anexo 2).

El grupo tiene presencia directa en distintas regiones del Perú y en varios países de Latinoamérica: Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile, Argentina y Brasil. Y, a través de exportaciones, llega a otros 11 países.

ALICORP

Descripción y líneas de negocio

En 2017 Alicorp es una compañía con más de 7.000 empleados, 25 plantas productivas, presencia directa en 5 países (Perú, Ecuador, Chile, Argentina y Brasil) y, a través de exportaciones, en otros 8 (Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Bolivia y Paraguay). El 39% de sus ventas se generan fuera del Perú (ver Anexo 3).

Cuenta con tres líneas de negocio: Consumo masivo (productos alimenticios, cuidado del hogar y cuidado personal), que supone un 56% de sus ventas; B2B (harinas y productos industriales para panaderías, *food service* y otros productores industriales de

³ <http://poder.pe/2015/05/01/00126-grupo-romero-la-cuarta-generacion/>. Consultada el 14/4/2017.

alimentos), que representan el 23% de sus ventas; y, por último, Acuicultura (alimentos para camarones y piscifactorías) que aporta el 21% restante de dichas ventas.

Negocio: evolución; estrategia de crecimiento y diversificación

La historia de Alicorp se remonta a 1971 cuando el Grupo Romero adquiere Anderson Clayton & Company, que producía aceites y grasas comestibles. Ese mismo año cambió su denominación a Compañía Industrial Perú Pacífico S.A. (CIPPSA). 22 años después se fusiona con Calixto Romero S.A. y Oleaginosas Pisco S.A., otras empresas del Grupo Romero dedicadas también a producir aceites, grasas comestibles y jabón de lavar.

En 1995, CIPPSA adquiere La Fabril S.A., compañía dedicada a elaborar y comercializar grasas comestibles, jabón de lavar, harina, fideos y galletas. Ese mismo año absorbe Consorcio Distribuidor S.A., empresa fundada en 1976 por el Grupo Romero y dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo, nacionales e importados, en todo el país. También cambia de nombre y pasa a denominarse Consorcio de Alimentos Fabril Pacífico. En 1997 la empresa adquiere su actual denominación: Alicorp S.A.A.

Alfredo Pérez, en su conversación con el equipo de consultores, comentaba:

“El punto inicial, que es un punto de referencia para nosotros, es el momento en el que se adquiere un jugador importante en Perú que tenía dos grandes negocios: uno de productos derivados del trigo —llámese harinas, pastas, galletas...— y otro de productos derivados de los oleaginosos; un producto de consumo masivo pero relacionado con los aceites y las grasas. Este negocio de aceites y de productos derivados del aceite era algo que la compañía originaria de Alicorp ya tenía. Con esta adquisición lo que se hace es consolidar un mercado e ingresar en uno nuevo: el de los productos derivados del trigo”.

“Desde 1994 hasta la fecha, no tengo el número exacto, pero han podido ser más de 10 o 15 las operaciones que la compañía ha ido ejecutando de manera alineada con lo que la estrategia de aquellos tiempos marcaba: por un lado, pasaba por consolidar la presencia en el mercado peruano y, por otro, estaba orientada a generar nuevas e importantes ventajas. Al ser empresa de consumo masivo el elemento clave era tener masa crítica. Masa crítica de productos que estuvieran relacionados entre sí y que pudieran ir en el mismo camión. También crear un portafolio de marca que permitiese, obviamente, tener un negocio rentable. Al principio fue un negocio con una visión fundamentalmente industrial y logística que buscaba tener un aparato productivo eficiente, y en el que el concepto de marca y de consumidor eran secundarios”.

“Ese enfoque perduró hasta finales de los años 90 del pasado siglo. En ese momento la compañía decide enfocarse más al consumidor. Esa estrategia requirió incorporar un equipo de personas que provenían de multinacionales, con absoluto enfoque en el consumidor y en desarrollo de marcas. Se diseñó, de alguna manera, la forma en cómo se trabaja hoy en Alicorp, aunque se mantuvieron algunos conceptos básicos, como el de generar ventaja competitiva a través de la distribución o eficiencia a partir de una alta capacidad productiva. Con el nuevo enfoque se fue desarrollando un portafolio de