



Caso de estudio sobre la gestión del cambio para la digitalización de las actividades comerciales de los vendedores de la empresa Alicorp S.A.

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:

Jose David Oblitas Quipuzcoa

.....

Leonel Jonatan Linares Cardoso

.....

Lorena Hidalgo Pajares

.....

Maria Grace Ortega Enriquez

.....

Maestría en Administración a *Tiempo Parcial 70*

Lima, 02 de mayo de 2023

Caso Estudio Gestión del Cambio Alicorp - Versión final

INFORME DE ORIGINALIDAD

11 %

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1 %

2

uvadoc.uva.es

Fuente de Internet

1 %

3

repository.usta.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

4

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

5

docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

6

www.slideshare.net

Fuente de Internet

<1 %

7

alejandria.poligran.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

8

prezi.com

Fuente de Internet

<1 %

9

www.comexperu.org.pe

Fuente de Internet

<1 %

Esta tesis

Caso de estudio sobre la gestión del cambio para la digitalización de las actividades comerciales de los vendedores de la empresa Alicorp S.A.

ha sido aprobada.



.....

Nancy Matos Reyes (Jurado)



.....

Sandor Lukacs de Pereny (Jurado)



.....

Armando Borda Reyes (Asesor)

Universidad Esan

2023

DEDICATORIA

Agradezco a mi esposa Andrea, hijos, padres y hermanos por su constante apoyo y motivación para mejorar cada día en cada aspecto de mi vida. Sin ustedes el camino hubiese sido aún más difícil.

Jose David Oblitas Quipuzcoa

Quiero agradecer a mi esposa, hijas y padres por su amor, apoyo y constante preocupación en mi desarrollo como persona y profesional. Gracias por impulsarme a perseguir esta meta y por darme la fortaleza para superar los desafíos en el camino.

Leonel Jonatan Linares Cardoso

A mi mamá, que es mi gran fuente de motivación y de apoyo en todo lo que hago, gracias por estar ahí en los momentos más difíciles y por alentarme a seguir siempre adelante. A mi papá, este reto era un gran sueño que tenías para mí y sé que hubieras estado muy orgulloso. Besos hasta el cielo, papá.

Lorena Hidalgo Pajares

Quiero agradecer a mi esposo, padres y hermana por su apoyo incondicional y motivación para todo reto personal y profesional. Gracias por estar siempre a mi lado y por sus sabios consejos.

Maria Grace Ortega Enriquez

Leonel Jonatan Linares Cardoso

Líder de TI con más de 19 años de experiencia en la gestión de proyectos de innovación. Especializado en la gestión de proyectos incrementales, evolutivos y disruptivos. Actualmente ocupa el cargo de jefe de TI Comercial y lidera proyectos estratégicos de innovación asegurando que la calidad de las soluciones soporte los procesos logísticos de extremo a extremo. Conocimientos en diferentes giros de negocio tanto en Perú como en el extranjero, y habilidades para gestionar proveedores de tecnología asignados para la implementación de diferentes soluciones. Aspiración para seguir liderando proyectos innovadores y aportar valor a cualquier organización que busque un líder de TI altamente capacitado.

FORMACIÓN

2021 – 2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría en Administración (MBA)

2018 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Certificación en Lean Project Management

2016 Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas

Programa especializado en Gerencia de Proyectos

2010 Centro Prime Education Partner

“SAP SD” Gestión Comercial SAP

2001 – 2005 Universidad Tecnológica del Perú

Bachiller en Ingeniería de Sistemas

EXPERIENCIA

2019 – Actualidad	ALICORP SAA. Empresa peruana líder en la fabricación y comercialización de productos de consumo masivo, fundada en 1956 y con presencia en varios países de América Latina.
Ene. 2019 – Actualidad	Jefe TI Comercial. Consultor de procesos comerciales de Perú y países, implementación de S/4, facturación electrónica, líder de

	proyecto estratégico para continuidad de negocio durante el periodo de black out.
2013 - 2018	EXCELLIA. Empresa miembro del Grupo Romero dedicada a dar servicios de TI al resto de empresas del grupo.
Mar. 2017 – Dic. 2018	Jefe de Ventas y Facturación TI. Gestión del equipo de consultoría comercial (20 personas), consultoría sobre las iniciativas de las empresas del Grupo Romero Perú y exterior, cumplimiento de estimaciones y entregables en la ejecución de proyectos.
Jun. 2016 – Mar. 2017	Jefe de BO. Gestión del equipo de consultoría comercial (7 personas), consultoría para empresas del Grupo Romero, cumplimiento de estimaciones y entregables en la ejecución de proyectos.
Jun. 2013 – Jun. 2016	Experto de Ventas y Facturación TI. Gestión del equipo de soporte comercial (5 personas), consultoría sobre las iniciativas de las empresas del Grupo Romero Perú y exterior, ejecución de estimaciones y presentación, QA en la ejecución de proyectos.
2007 - 2013	OMNIA SOLUTION S.A.C. Empresa de servicios de TI que ofrece soluciones integrales y personalizadas a sus clientes.
Dic. 2007 – Jun. 2013	Consultor SAP SD / Consultor ABAP. Responsable del relevamiento de las necesidades de clientes, propuesta de solución y ejecución de mejoras. Líder ABAP de proyectos de implementación.
2003 - 2007	QUIMPAC S.A. Empresa dedicada a la producción y comercialización de productos químicos utilizados en diferentes sectores como la minería, el agua y la alimentación.
Mar. 2003 – Dic. 2007	Analista de Sistema / Operador de red. Gestión de la solución de los incidentes presentadas en las diferentes plataformas, base de datos y arquitectura tecnológica.

OTROS ESTUDIOS

Centro de Idiomas Universidad Pacifico

Inglés: Avanzado

Portugués: Intermedio

Lorena Hidalgo Pajares

Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Piura. Cuento con más de 7 años de experiencia en el sector bancario, enfocado a la gestión de proyectos comerciales para la Banca Mayorista.

FORMACIÓN

2021 – 2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría en Administración (MBA)

2022 Luiss Business School

MBA International Week 2022 – “Designing the digital couture experience – Valentino”

2016 Universidad del Pacífico

Certificación Básica de Riesgos (CBR) del Banco de Crédito

2013 Universidad de Piura

Licenciatura en Administración de Empresas

2006 - 2010 Universidad de Piura

Bachiller en Administración de Empresas

EXPERIENCIA

2018 – Actualidad	BANCO DE CREDITO DEL PERU
May. 2018 – Actualidad	Sub Gerente Adjunto en Gestión Comercial (May2018 – Actualidad). Desarrollo de proyectos y estrategias para optimizar los procesos de la Banca Mayorista, así como identificación de oportunidades para el incremento del crosssell y asegurar una adecuada segmentación de clientes para garantizar la calidad de servicio.
2012 - 2015	IPLACE SAC

Nov. 2012 – Feb. 2015	Asistente en Administración y Finanzas. Asegurar una gestión eficiente del proceso de pagos y cuentas clave en la plataforma corporativa, así como el monitoreo de las operaciones en tienda.
2012	ARELLANO MARKETING
Abr. 2012 – Ago. 2012	Analista de Estrategias de Marketing (Abr2012 - Ago2012). Desarrollo de estudios de mercado, análisis de data estadística y elaboración de reportes finales para clientes corporativos.
2007 - 2013	SITEL SA
Ene. 2011 – Abr. 2012	Asistente de Gestión de Proyectos. Monitoreo y control de la programación de proyectos corporativos, a fin de asegurar la optimización de tiempos de entrega, manejo de órdenes de compra, y seguimiento a la entrega e instalación de productos.

OTROS ESTUDIOS

Inglés Avanzado: Certificación CAE (Certificate in Advanced English) de la Universidad de Cambridge

Maria Grace Ortega Enriquez

Ingeniera Informática de la PUCP, con más de 13 años de experiencia gestionando y liderando estrategias de marketing B2B. Actualmente enfocada en la creación e implementación de productos, servicios y campañas para el segmento de negocios. Cuenta con experiencia liderando proyectos en TI, telecomunicaciones, marketing y comercial a nivel de Perú y otros países.

FORMACIÓN

2021 – 2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría en Administración (MBA)

2022 Luiss Business School

MBA International Week 2022 – “Designing the digital couture experience – Valentino”

2020 Wharton Business School

Marketing Strategy Program

2020 Massachusetts Institute of Technology

Leadership & Innovation Program

2004 – 2009 Pontificia Universidad Católica del Perú

Licenciatura en Ingeniería Informática

EXPERIENCIA

2014 – Actualidad	TELEFONICA DEL PERU
May. 2014 – Actualidad	Jefe de Marketing B2B. Responsable de estrategia gestión de cliente Pyme, creación de nuevos productos y campañas para incrementar la propuesta de valor y gestionar los frentes principales frentes: Blindaje y Fidelización, Recaudación y Cobranzas, Retención de bajas.

2012 - 2014	POWERDATA
Jul. 2012 – Abr. 2014	Project Leader. Responsable de la planificación y control de proyectos, así como la dirección y gestión de todos los recursos involucrados. Gestión de proyectos enfocados en mejoras de procesos en el manejo de información, con proyectos exitosos en Perú y México.
2011 - 2012	INTERBANK
Ene. 2011 – Jul. 2012	Analista de Rentabilidad y Costos. Responsable del proceso de presupuesto anual de gasto y de la búsqueda de eficiencias donde se logró una reducción de tiempo del 70%. Miembro del proyecto de identificación de gastos directos e indirectos, el cual ayudó a tener un mejor mapeo y detalle de los gastos por área y de manera corporativa.

OTROS ESTUDIOS

Inglés Avanzado: Certificación CIPUC (Centro de Idiomas de la PUCP)

Jose David Oblitas Quipuzcoa

Profesional de Ingeniería Industrial con más de 10 años de experiencia en el sector retail gestionando diversos proyectos de mejora de procesos, productividad y experiencia del cliente, así como la gestión administrativa de la tesorería. Con habilidades para el trabajo en equipo, organizando y gestionando las iniciativas y proyectos, adaptabilidad al cambio y pensamiento crítico para la toma de decisiones.

FORMACIÓN

2021 – 2023 ESAN Graduate School of Business

Maestría en Administración (MBA)

2019 – 2020 Pacífico Business School

Programa de Especialización en Transformación Digital

2019 EADA Business School

Programa Avanzado en Innovación y Emprendimiento

2018 -2019 CENTRUM PUCP

Diplomatura de Estudio Internacional Empresarial en Gestión de Procesos

2005 – 2012 Universidad de Lima

Bachiller en Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA

2023 – Actualidad	TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY S.A.
May. 2023 - Actualidad	Sub Gerente de Operaciones Centrales. Liderar diversos equipos de procesos, gestión operativa, inventarios, sistemas transaccionales para la unidad de negocios de tiendas por departamentos.
2015 – 2023	SAGA FALABELLA S.A.

Feb. 2020 – Abr. 2023	Jefe de Experiencia del Cliente. Responsable de la gestión de los indicadores de experiencia del cliente en las etapas de compra, entrega y cambios y devoluciones. Análisis e identificación de los principales puntos de dolor del cliente para diseñar y liderar proyectos de mejora.
Set. 2015 – Ene. 2020	Product Manager de Operaciones. Responsable de liderar proyectos de optimización de dotación de personal en las tiendas; así como proyectos de mejora continua bajo la metodología Lean. Planificación y control de la dotación y presupuesto de remuneraciones del personal propio y tercero de las tiendas.
Feb. 2015 – Ago. 2015	Tesorero. Responsable de la gestión del flujo de caja y efectivo de la empresa, gestión de préstamos bancarios de corto plazo (pagarés), gestión de las operaciones Forex, como la compra de moneda extranjera; así como de derivados financieros.
2013 - 2015	HIPERMERCADOS TOTTUS S.A.
Oct. 2013 – Ene. 2015	Tesorero. Responsable de la gestión del flujo de caja y efectivo de la empresa, gestión de préstamos bancarios de corto plazo (pagarés), gestión de las operaciones Forex, como la compra de moneda extranjera; así como de derivados financieros.
2013	SAGA FALABELLA S.A.
Feb. 2013 – Set. 2013	Analista Tesorería. Responsable de la gestión del proceso de recaudación de efectivo y dotación de remesas a las tiendas.
2011 - 2012	AEROPUERTOS ANDINOS DEL PERÚ S.A.
Oct. 2011 – Abr. 2012	Analista Comercial. Apoyo en la gestión comercial y financiera de las unidades de negocio no tradicionales como salas vip, publicidad y playas de estacionamiento. Control y seguimiento del gasto operativo de las unidades de negocio.

OTROS ESTUDIOS

Certificación Lean Six Sigma Greenbelt – Florida International University

Inglés Intermedio (Británico)

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	13
ÍNDICE DE TABLAS	16
ÍNDICE DE FIGURAS	17
RESUMEN EJECUTIVO	18
INTRODUCCIÓN	19
Capítulo I:	21
1.1. Objetivos	21
1.1.1. Objetivo General:	21
1.1.2. Objetivos Específicos:.....	21
1.2. Alcances, Justificación, contribución.....	21
1.2.1 Alcances:	21
1.2.2. Justificación:.....	22
1.2.3. Contribuciones:	23
Capítulo II: La empresa y su entorno.....	24
2.1. Grupo Romero.....	24
2.2. Alicorp S.A.A.....	25
2.2.1. Unidades de negocio y participación de mercado.....	28
2.2.2. Unidad de Negocio: Consumo masivo.....	30
2.2.3. El área comercial de la unidad de consumo masivo de Alicorp.....	31
2.2.3.1. La estructura organizacional:	32
2.2.3.2. La estructura de los canales de distribución:.....	33
2.2.3.3. El perfil del vendedor:.....	35
2.2.3.4. Los procesos de gestión de ventas y de distribución.....	36

2.2.4. Situación financiera.....	37
2.2.4.1. Evolución de los ingresos:.....	37
2.2.4.2. Estado de Pérdidas y Ganancias:.....	39
2.2.4.3. El Balance General:.....	40
2.2.4.4. El flujo de efectivo:.....	43
Capítulo III: Análisis de entorno.....	47
3.1 Análisis del Macroentorno	47
3.1.1. Entorno Político.....	47
3.1.2. Entorno Económico.....	48
3.1.3. Entorno Social.....	49
3.1.4. Entorno Tecnológico	49
Capítulo IV: Marco Conceptual.....	50
4.1. Definición de digitación, digitalización y transformación digital.....	50
4.2. Definición de gestión del cambio.....	52
4.3. Teorías sobre el funcionamiento de las organizaciones	53
4.3.1. Las organizaciones como máquinas.....	53
4.3.2. Las organizaciones como sistemas políticos.....	55
4.3.3. Las organizaciones como organismos.....	57
4.3.4. Las organizaciones como flujo y transformación	58
4.4. Los modelos de gestión del cambio	60
4.4.1. Modelo de las 3 etapas del cambio de Kurt Lewin: organizaciones como organismos y como máquinas	60
4.4.2. Modelo de los 8 pasos de John Kotter: organizaciones como máquinas, sistemas políticos y organismos.	62
4.4.3. Modelo de transición de William Bridges: organizaciones como máquinas, organismos, y flujo y transformación.....	63
4.4.4. Modelo de 3 Fases de Prosci.....	65

Capítulo V: Caso de Estudio.....	66
5.1. Introducción	66
5.2. Perú y su situación actual	67
5.3. Alicorp.....	69
5.4. Características del mercado de consumo masivo en el Perú.....	70
5.5. La gestión de ventas y comercialización de la empresa.....	72
5.6. Intentos anteriores de transformación digital previos a Nitro	73
5.7. Proyecto Nitro	74
5.8. Barreras en la implementación de Nitro.....	76
5.9. Los retos actuales	77
5.10. Anexos de caso.....	80
Capítulo VI: Las notas de enseñanza	89
6.1. Resumen del caso	89
6.2. Objetivos de aprendizaje	89
6.3. Metodología de investigación	90
6.4. Palabras clave:.....	90
6.5. Preguntas asignadas:	90
6.6. Material adicional:.....	91
6.7. Lecturas sugeridas para los alumnos:.....	91
6.8. Plan de enseñanza y tiempo:	92
6.9. Análisis de las preguntas asignadas:	93
6.10. Aprendizajes clave	104
6.11. Postscript:.....	105
6.12. Resultados obtenidos:.....	113
Anexos.....	115
Referencias	116

ÍNDICE DE TABLAS

2.1. Empresas pertenecientes al Grupo Romero	25
2.2. Ventas y participación de las unidades de negocio.....	29
2.3. Ventas, participación y marketshare de las líneas de consumo masivo.....	30
2.4. Ventas consolidadas y tasa de crecimiento promedio anual por cada línea de negocio de Alicorp para el período 2016 a 2021	38
2.5. Evolución de las principales cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias y el EBITDA para el período 2016 a 2021	¡Error! Marcador no definido.9
2.6. Resumen del Balance General Consolidado del período 2016 a 2021 ..	¡Error! Marcador no definido.0
2.7. Resumen del Estado consolidado de flujos de efectivo del período 2016 a 2021	43
2.8. Resumen de ratios financieros de los años 2021 y 2020	45

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1. Línea del tiempo de Alicorp	26
2.2. Estructura organizacional para el área comercial de consumo masivo.....	32
2.3. Canales de distribución - Consumo Masivo	34
2.4. Evolución de las ventas consolidadas para el periodo 2016 a 2021 (cifras en miles de soles).....	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Análisis del macroentorno	51
6.1. Combinación de modelos de Gestión del Cambio: Prosci y Kotter	102
6.2. Principales aprendizajes del caso de estudio .	¡Error! Marcador no definido.
6.3. Las 5 etapas del proceso de implementación del rediseño organizacional	105
6.4. Metodología de gestión del cambio de Alicorp basado en Kotter y Prosci .	106
6.5. Estructura organizacional del departamento de Gestión del Cambio en Alicorp	108
6.6. Pasos realizados durante la fase de ejecución.....	109
6.7. Pasos realizados durante la fase de medición	111
6.8. Resumen de resultados obtenidos del proceso de implementación de gestión del cambio en Alicorp	112
6.9. Ventas por innovación en millones para los años 2018 y 2017.....	113

RESUMEN EJECUTIVO

El presente caso de estudio explora en la primera parte los conceptos relacionados a la gestión del cambio y el marco en el que se desarrolla Alicorp, tanto a nivel corporativo como a nivel contextual.

Con una revisión exhaustiva desde el 2013 al 2023 permite tener una visión completa de la evolución de Alicorp en la implementación de herramientas tecnológicas y de la gestión del cambio como parte de la política de constante innovación que tienen hoy en día.

Gracias a la revisión de documentos y las entrevistas realizadas, el caso desarrolla la experiencia de la toma de decisión de uso de herramientas tecnológicas en el trabajo de vendedores y de mayoristas; pasando por la toma de decisión, la resistencia al cambio, el ajuste y el éxito del programa Nitro.

Para ello, se explica cómo es la gestión de ventas y comercialización de una de las empresas más grandes del país, con la complejidad que ello conlleva. Luego revisa como se dio la evolución a través de los intentos de transformación digital previos a Nitro, para embarcarnos a ver en profundidad como Nitro funciona, sus barreras de implementación, y los retos actuales que afronta Alicorp en un mundo digital y de inteligencia artificial.

Asimismo, este caso viene con notas de enseñanza para que pueda usarse en cursos de liderazgo organizacional para discutir temas de gestión del cambio y transformación digital a nivel pregrado y posgrado; así como analizar la gestión de cambio organizacional en el sector de consumo masivo en mercados emergentes.

INTRODUCCIÓN

La transformación digital se ha convertido en los últimos años en parte de la estrategia de grandes empresas para seguir creciendo en ventas, así como para generar eficiencias en sus operaciones lo que se traduce en mayor rentabilidad para el negocio. El proceso de transformación digital de una empresa no es un trabajo fácil, durante su ejecución se presentan algunos elementos críticos que obstaculizan una implementación exitosa; como la falta de habilidades digitales de los empleados, las dificultades con los sistemas de información y, especialmente, los problemas culturales relacionados con la forma de hacer las cosas y tomar las decisiones (Westerman et al., 2011).

Empresas como Alicorp en Perú que operan en entornos altamente competitivos y que constantemente incrementan la complejidad de sus operaciones, requieren de una clara estrategia de transformación digital la cual incluye la implementación de soluciones tecnológicas para digitalizar sus principales procesos de negocio. Sin embargo, para llevar a cabo un proceso de transformación digital y sea exitoso no basta con adquirir herramientas avanzadas, sino que es esencial cambiar la cultura y mindset de la organización; así como el gestionar la resistencia al cambio. En este sentido, la gestión del cambio se vuelve un componente decisivo para el alcance de objetivos de manera exitosa de cualquier proyecto de implementación tecnológica.

En esta tesis, se explorarán los factores que impulsan la transformación de una organización, la importancia de la transformación digital y los retos asociados, así como la necesidad de contar con una gestión del cambio madura y un equipo responsable de gestionarla como parte del contexto del proceso de digitalización de Alicorp. Se analizará específicamente la implementación de "Nitro", uno de los proyectos más grandes implementados en la organización en la unidad de negocios de consumo masivo, la más importante para la empresa en términos de ventas. Se identificarán las barreras que tuvo la empresa en la adopción tecnológica, así como los factores que

permitieron vencer estas barreras para definir las lecciones aprendidas de esta implementación.

El objetivo final de esta tesis es el desarrollo de una estrategia de gestión del cambio organizacional, que incluye tanto la estructura del equipo de gestión del cambio, la definición de los roles y responsabilidades del equipo y una metodología de gestión del cambio específica que pueda ser aplicada en futuros proyectos a implementarse en Alicorp, ofreciendo una guía práctica y útil para otras organizaciones que enfrenten desafíos similares. En este sentido, se espera que los hallazgos de este estudio sean útiles tanto para la academia como para el sector empresarial.

Capítulo I:

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General:

Elaborar un caso de estudio sobre la gestión del cambio realizada por la empresa Alicorp S.A.A. en su fuerza de ventas para la incorporación de tecnologías de información en sus actividades comerciales.

1.1.2. Objetivos Específicos:

- Identificar al protagonista del caso de estudio.
- Definir y plantear el dilema y las opciones de decisión que puede tomar el protagonista.
- Describir el Grupo Romero, la empresa Alicorp S.A.A. y sus líneas de negocio.
- Identificar las características del mercado de consumo masivo en el que la empresa desarrolla operaciones.
- Elaborar las notas de enseñanza señalando los objetivos de enseñanza y preguntas que deberán resolver los alumnos.
- Identificar las lecturas de soporte teórico para el desarrollo del caso.
- Realizar el plan de enseñanza, distribución del tiempo y resaltar los aprendizajes clave asociados al caso.

1.2. Alcances, Justificación, contribución

1.2.1 Alcances:

El presente caso de estudio se centra en Alicorp S.A.A., precisamente en el área comercial. El caso pretende ser una guía de discusión y una herramienta de aprendizaje y no representa una ilustración de gestión efectiva gerencial.

Si bien la situación que se describe ocurre en el año 2018, la problemática se mantiene vigente al 2023, ya que el manejo de las actividades de distribución comercial en el Perú sigue siendo principalmente manual y por lo tanto necesita optimizarse. El uso de tecnología es fundamental en este proceso en el sector comercial peruano.

1.2.2. Justificación:

Alicorp S.A.A. es una de las empresas más importantes en el mercado de productos de consumo masivo y uno de los responsables de que el canal tradicional sea tan importante en diferentes rubros en el Perú. Sin embargo, para atender este sector muchos de sus procesos se llevaron de manera manual. Esto generó una mala experiencia de compra por el lado de los clientes, así como sobrecostos a la empresa.

El área comercial de consumo masivo requirió de manera crítica optimizar los niveles de servicio hacia los clientes finales (bodegas y mayoristas) sin sacrificar los márgenes de la empresa. Sin embargo, la gestión era básicamente realizada de manera manual utilizando hojas de cálculo en Excel. La gestión manual de captura de pedidos originaba una serie de problemas; como, por ejemplo: realizar un esfuerzo adicional para la planificación de las rutas de entrega, necesidad de ampliar la cobertura de atención de clientes, y el requerimiento de tener visibilidad del estado de cuenta en línea estando fuera de las oficinas. Esto a su vez, no permitía una correcta segmentación de dichos clientes finales y se perdían oportunidades de venta efectiva.

Por otro lado, dentro de la gestión interna, al realizar el ingreso de pedidos al final del día, se generaba quiebres de stock en varias ocasiones, incremento de gastos y una compleja gestión de cartera de productos y promociones. Finalmente, esto generaba una serie de problemas con los vendedores, ya que no se podían evaluar claramente el cumplimiento de sus cuotas; y por lo tanto el acceso a premios y bonificaciones. La digitalización de los procesos comerciales se consideraba una alternativa recurrente para la solución de estos problemas. La empresa identificó diversas limitaciones para su implementación como barreras culturales en los clientes finales, distribuidores y vendedores (tanto de la empresa como subcontratados); que habían hecho postergar en varias oportunidades los esfuerzos por digitalizar el área comercial.

Sin embargo, dos factores impactaban directamente la necesidad de transformar la gestión comercial: el incremento de la rivalidad competitiva en la industria y el entorno en el que el país se encontraba.

En este contexto, el caso presenta una discusión relevante para empresas que vienen operando en industrias relativamente maduras. Muchas organizaciones en esta etapa

muestran inercia estructural que impiden que se puedan adaptar rápidamente a entornos cambiantes. El caso evalúa diversas opciones de la gestión del cambio, y las condiciones que facilitan o limitan su efectividad ante determinadas condiciones.

1.2.3. Contribuciones:

El presente caso de estudio tiene una contribución social dado que permitirá mejorar la capacitación de ejecutivos en la gestión de cambio de las organizaciones en América Latina. Por otro lado, tendrá una contribución académica al presentar una problemática relevante respecto a la gestión del cambio en decisiones de inversión en tecnología. El caso presenta una solución aparente, que permitirá a la audiencia evaluar todas las variables antes de tomar una propuesta de solución.

Este caso será apropiado para usarse en cursos de liderazgo organizacional en la gestión del cambio, y en posgrado, tanto a nivel maestría como en educación ejecutiva.

Capítulo II: La empresa y su entorno

El presente capítulo se ha estructurado en tres secciones. En la primera, se describirá las principales características del grupo Romero, luego se presentará a la empresa, su historia y estructura organizacional. En tercer lugar, se explicarán las distintas unidades de negocio donde Alicorp opera y se profundizará en específicamente en la unidad de Consumo Masivo, que es donde se centra el presente caso de estudio.

2.1. Grupo Romero

El Grupo Romero es un importante conglomerado empresarial en el Perú, liderando en diversos mercados y sectores gracias a la alta calidad de gestión y producción de sus empresas, lo que les permite competir a nivel internacional. Según fuentes como Ojo Público y Perú: The Top 10,000 Companies, el grupo ha experimentado un crecimiento significativo en términos de ingresos, pasando de US\$ 367,9 millones en 1989 a US\$ 7,451 millones en 2015. La historia del grupo se remonta a Calixto Romero, quien en 1893 y 1897 fundó empresas dedicadas a la exportación de sombreros y al cultivo de algodón, respectivamente, y en 1902 adquirió acciones del Banco de Crédito del Perú. A lo largo de las cuatro generaciones de liderazgo de la familia Romero, el grupo ha sufrido varios golpes, como la expropiación de tierras en 1970 y el secuestro y daño a instalaciones en los años 80, pero ha mantenido una política de inversión activa y diversificación constante para resistir las crisis económicas. Actualmente, el grupo está compuesto por varias empresas con participación en diferentes sectores, como Credicorp (holding financiero), Alicorp (consumo masivo), Ferreyros (maquinaria pesada), Cervesur (cervezas y bebidas no alcohólicas) y Primax (combustibles y lubricantes), entre otras. El liderazgo del grupo ha sido destacado por su orientación a la innovación, lo que les ha permitido estar a la vanguardia en el mercado peruano.

A continuación, en la tabla 2.1. se puede visualizar la lista de empresas y rubros en los que participa el Grupo Romero, según rubro:

2.1.

Empresas pertenecientes al Grupo Romero

Rubro	Empresas
Consumo Masivo	Alicorp Fino Grupo Palmas R Trading Cervesur
Agroindustrial	Caña Brava Grupo Palmas RANSA
Energía	Caña Brava Primax
Industria	Pesquera Centinela Ferreyros
Servicios logísticos y marítimos portuarios	RANSA TISUR TRAMARSA
Servicios empresariales y financieros	LIMITEX Credicorp Mi Banco

Fuente: Elaboración propia

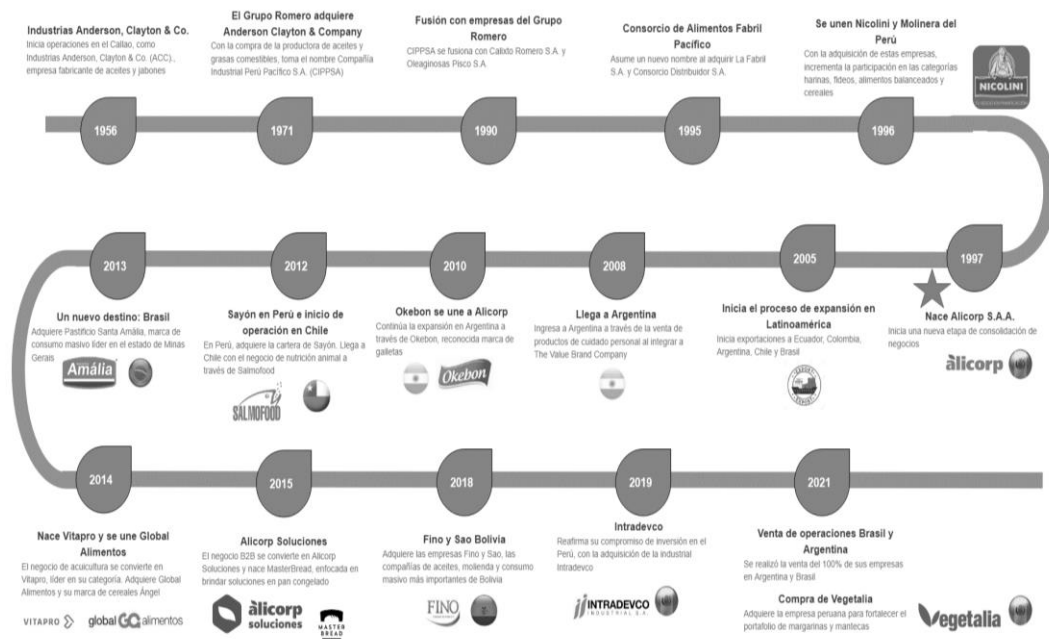
Es importante mencionar que, a lo largo del tiempo, el Grupo Romero ha manejado estrategias adecuadas que les ha permitido crecer de manera exponencial e internacionalizarse en Latinoamérica (Brasil, Chile, Ecuador, entre otros). Finalmente, cabe resaltar que este el grupo es considerado de suma importancia para la generación de empleos, así como un importante contribuyente de impuestos y socialmente responsable.

2.2. Alicorp S.A.A.

Los orígenes de la empresa se pueden remontar a 1956, cuando la empresa Anderson Clayton & Company empezó operaciones en el Perú. En 1971, el grupo Romero adquiere la empresa y le cambia el nombre a Compañía Industrial Perú Pacífico (CIPPSA). Luego de una serie de adquisiciones (que incluyó a las empresas La Fabril y Nicolini hermanos), el grupo Romero renombró a la nueva compañía como Alicorp en el año 1997 (Figura 2.1.).

2.1.

Línea del tiempo de Alicorp



Fuente Alicorp y elaboración propia

[\(https://www.alicorp.com.pe/es/nosotros/\)](https://www.alicorp.com.pe/es/nosotros/)

Alicorp, desde sus inicios ha buscado posicionarse como la principal empresa de bienes de consumo del Perú y a nivel internacional. A través de los años, Alicorp se ha ido expandiendo con importantes adquisiciones de empresas que estén alineadas a la estrategia de seguir ampliando el catálogo de sus productos de consumo masivo, productos industriales y nutrición animal. En el año 2005, comienza a realizar actividades de comercialización en el mercado internacional a través de exportaciones a Colombia, Ecuador, Brasil, Chile y Argentina.

En el año 2008, la empresa inicia su expansión internacional con la adquisición de The Value Company (Alicorp Argentina en el 2009) por \$65 millones de dólares. En el año 2010, continua su crecimiento en dicho país adquiriendo Okebon una reconocida marca de galletas. Luego en el 2012, se expande hacia Chile adquiriendo Salmofood y su subsidiaria Cetecsa SA por \$62 millones de dólares, con lo cual potencia a nivel regional su negocio de nutrición animal (sector acuícola). En el 2013 ingresa al mercado brasilero al adquirir por \$95 millones de dólares la empresa Pastificio Santa Amalia

especializada en la producción y comercialización de productos alimenticios como gelatina, refrescos en polvo, chocolate y pastas. A Bolivia ingresa en el año 2018 con la adquisición de Sao y Fino, empresas enfocadas en la elaboración de aceites y moliendas, por US\$390 millones de dólares.

En el año 2021, Alicorp decide retirarse de los mercados más grandes donde operaba: Brasil y Argentina. La coyuntura económica y política de ambos países (constante inflación, devaluación de la moneda, alza de precios de la canasta básica, inestabilidad política) motivó que Alicorp realizara la venta de sus operaciones en ambos países, siguiendo la estrategia de invertir en mercados donde se pueda obtener más valor a mediano y largo plazo.

Con el objetivo de lograr un crecimiento ordenado y consolidar su liderazgo y márgenes en las industrias donde opera, Alicorp ha estructurado sus operaciones en base a tres pilares estratégicos, (fuente: Alicorp <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>). Estos pilares estratégicos son los siguientes:

Crecimiento: Alicorp busca liderar las categorías, plataformas e industrias en las que se desarrolla, enfocándose en la creación de oportunidades dentro de la Región Andina y en la expansión de negocios y plataformas altamente rentables.

Eficiencia: La compañía promueve una cultura de eficiencia para optimizar la asignación de recursos, priorizando la simplicidad y agilidad. Alicorp se compromete a monitorear y optimizar sus indicadores de eficiencia con el fin de ser rigurosos en sus inversiones.

Gente: Alicorp busca fortalecer su talento mediante el desarrollo de las capacidades funcionales y de liderazgo necesarias para lograr sus objetivos de crecimiento.

Más recientemente, Alicorp busca hacer énfasis en la digitalización y la innovación para la gestión de sus operaciones.

Digitalización y análisis de datos: Alicorp viene utilizando procesos de transformación digital para impulsar su crecimiento, la eficiencia y la mitigación de

riesgos. Para ello, analiza la información generada por los procesos de negocio y utiliza plataformas digitales para conectarse con sus grupos de interés.

Innovación: Por otro lado, la compañía está orientando la compañía hacia una cultura de innovación para lograr un crecimiento sostenible. Alicorp utiliza metodologías ágiles como el *Design Thinking*, que coloca al cliente y al consumidor en el centro de la resolución de desafíos.

Finalmente, la empresa ha alineado su modelo de negocio al concepto de valor compartido creado por Porter y Kramer (2006; 2011). De acuerdo con ambos autores, se puede crear valor compartido rediseñando nuevos productos, redefiniendo productividad en las cadenas de valor y fortaleciendo su clúster local. Así, por ejemplo, la empresa busca promover costumbres y estilos de vida saludables y balanceados en sus clientes, trabajadores, consumidores y las comunidades en las que opera. La empresa se encuentra atenta a las necesidades de sus consumidores y las nuevas tendencias de consumo. Alicorp busca reducir el impacto de sus actividades en el medio ambiente, así como el uso eficiente de sus recursos. Finalmente, la empresa fortalece las capacidades de sus principales grupos de interés, para promover la empleabilidad y fomentar el emprendimiento. Por esta razón, se promueve el desarrollo a nivel individual y organizacional mediante diversos programas de capacitación, retroalimentación e inversión social.

2.2.1. Unidades de negocio y participación de mercado

Alicorp es una empresa líder en el mercado peruano y ha expandido sus operaciones a varios países de Latinoamérica. Actualmente, exporta sus productos a más de 23 países y se considera una de las empresas más importantes de la región andina en el sector de consumo masivo. La empresa gestiona más de 125 marcas en cuatro unidades de negocio: Acuicultura, Molienda, Negocios B2B y Consumo Masivo.

En la unidad de Acuicultura, Alicorp produce soluciones nutricionales para camarones y salmónidos en plantas ubicadas en Chile, Honduras, Perú y Ecuador, con una capacidad de producción de más de 9 millones de toneladas anuales de alimento. Esta unidad representa el 23% de la facturación de Alicorp y genera ventas por S/ 2,819 millones.

En la unidad de Molienda, la empresa trabaja directamente con los agricultores para brindarles soporte y capacitaciones para lograr cosechas de alta calidad. Esta unidad representa el 20% de la facturación de la empresa y su volumen de ventas asciende a S/ 2.384 millones.

La unidad de negocios B2B, Alicorp Soluciones, produce ingredientes e insumos para el sector de panificación y gastronomía principalmente, y brinda insumos para otros negocios como Soluciones Nutricionales. Esta unidad representa el 18% de las ventas de Alicorp y factura alrededor de S/ 2.169 millones.

En la unidad de Consumo Masivo, Alicorp produce y comercializa productos alimenticios, de cuidado para el hogar y cuidado personal, a través de canal tradicional y canal moderno. La empresa cuenta con una sólida cadena de distribución que le permite cubrir la demanda generada en todo el territorio nacional y la región andina. La unidad de Consumo Masivo genera S/ 4,854 millones en ventas y representa el 40% de la facturación de la organización. (Ver tabla 2.2.)

2.2.

Ventas y participación de las unidades de negocio

Unidad de Negocio	2021	
	Ventas S/ (000)	Participación %
Consumo masivo	4,854,286	40%
B2B	2,169,483	18%
Acuicultura	2,819,406	23%
Molienda	2,384,488	20%
Total	12,227,663	100%

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Dada la importancia de la distribución en el modelo de negocio de la unidad de consumo masivo, el presente proyecto de investigación se centra en esta unidad de negocio.

2.2.2. Unidad de Negocio: Consumo masivo

La unidad de consumo masivo se dedica a la producción de bienes de uso diario y casero. La producción y comercialización de los productos de esta unidad de negocio se organizan en las siguientes líneas de producto presentadas en orden de importancia: aceites, cuidado del hogar y de la ropa, arroz pastas y fideos, galletas, cereales, mantequillas y margarinas, salsas de mesa, productos horneados e instantáneos, conservas, entre otros. Para la empresa es muy importante que las líneas de negocio generen sinergias en toda la cadena de suministro.

La tabla 2.3. muestra las ventas por cada línea de negocio, su importancia relativa para la compañía y el *market share* de los productos de cada línea en su mercado relevante. Se observa que las tres líneas de negocio más importantes de la unidad y que representan el 67.50% de las ventas son las líneas de aceites, cuidado de la ropa y del hogar, y la de arroz, pastas y fideos.

2.3.

Ventas, participación y marketshare de las líneas de consumo masivo

Líneas de Negocio de Consumo Masivo	2021		
	Ventas S/ (000)	Participación relativa %	Market Share
Aceites	1,429,794	29.5%	51.4%
Cuidado de la ropa y del hogar	1,137,398	23.4%	58.4%
Arroz, pastas y fideos	709,854	14.6%	22.9%
Galletas	429,883	8.9%	22.3%
Cereales	351,119	7.2%	62.2%
Mantequilla y margarinas	348,390	7.2%	43.9%
Salsas de mesa	245,863	5.1%	27.8%
Prod. horneados e instant.	108,739	2.2%	0.9%
Conservas	83,416	1.7%	5.8%
Otros	9,829	0.2%	-
Total	4,854,286	100%	

Fuente: Euromonitor y Superintendencia de Mercado y Valores, Elaboración: propia

La línea de aceites es la más importante ya que cuenta con una participación en las ventas del 29.5% y un *market share* de 51.4% del mercado (euromonitor, 2021). Las marcas que destacan en esta línea son Primor con una participación del 18.4%, Cocinero con 11.7%, Sao con 7.4% y Capri con 5.2% de las ventas. El portafolio se completa con marcas como Crisol, Friol y Cil.

La segunda línea en orden importancia y con una participación en las ventas de 23.4% es la de Cuidado del hogar y de la ropa en la cual encontramos detergentes, jabones de lavado y suavizantes. El *market share* de esta línea es del 58.4% del mercado y las marcas más destacadas son Bolívar, Marsella, Opal y Sapolio.

La siguiente línea más relevante es Arroz, pastas y fideos que cuenta con una participación en las ventas de 14.6% y un *market share* de 22.9% del mercado, en virtud del desempeño de sus marcas como Alianza, Paisana del Norte y Espiga de Oro. Cabe señalar que Alianza tuvo un fuerte crecimiento durante el año 2021 y se posicionó como la marca principal en la línea.

La cuarta línea es Galletas que tiene representa el 8.9% de las ventas, con un *market share* de 22.3% y en la cual se cuenta con marcas tales como Glacitas, Casino, Kraps y Soda Victoria; entre muchas otras.

Las siguientes líneas en orden de importancia son Cereales con 7.2% de las ventas (siendo los productos de la marca Angel los que han logrado mayor market share), mantequillas y margarinas domésticas que representan un 7.2% de la facturación de la unidad de negocio (marcas Manty y Sello de Oro), salsas de mesa y finalmente, las líneas de productos horneados e instantáneos y de conservas, representan el 2.2% y 1.7%, respectivamente de la unidad de Consumo Masivo.

2.2.3. El área comercial de la unidad de consumo masivo de Alicorp

Dada la importancia del área comercial en la unidad de consumo masivo, se describirá la estructura organizacional del área, la estructura de los canales de distribución, la fuerza de venta interna y subcontratada, los procesos de gestión de ventas y de distribución.

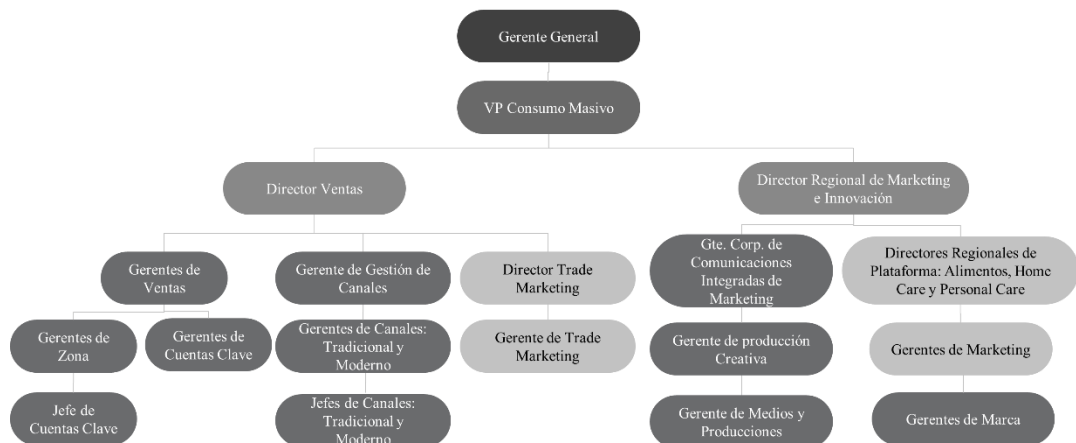
2.2.3.1. La estructura organizacional:

La estructura de ventas de Alicorp para el negocio de Consumo Masivo parece seguir un enfoque jerárquico y descentralizado, donde cada nivel de la estructura tiene responsabilidades y roles específicos en la gestión de las ventas (Figura 2.2.).

2.2.

Estructura organizacional para el área comercial de consumo masivo

ESTRUCTURA COMERCIAL ALICORP



Fuente y elaboración: Alicorp

La estructura organizativa consta de la vicepresidencia de consumo masivo, encargada de dirigir al equipo de ventas, seguida por el director de ventas y el director regional de marketing e innovación. Bajo la gerencia de ventas, se encuentran los gerentes de ventas, gestión de canales y trade-marketing, quienes supervisan a los jefes de cuentas clave y vendedores. La gerencia de gestión de canales se encarga de implementar la estrategia de ventas en los diferentes canales de distribución, mientras que la dirección de trade marketing trabaja en conjunto con la gerencia de ventas para definir la estrategia de mercado y promoción. La dirección regional de marketing e innovación proporciona información sobre tendencias y comportamiento del consumidor. La estructura permite un alineamiento cercano entre las ventas y las iniciativas comunicacionales para alcanzar los objetivos de la empresa.

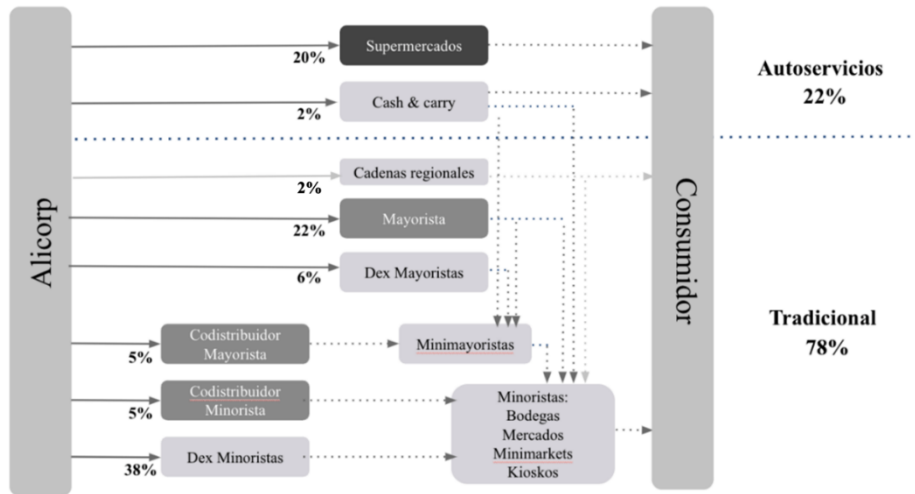
2.2.3.2. La estructura de los canales de distribución:

El negocio de consumo masivo atiende al usuario final a través de varios canales de venta, tales como supermercados, cadenas regionales, mayoristas y distribuidores de diferentes tipos (ver figura 2.3.). A continuación, detallaremos cada uno de ellos:

- Los **autoservicios** representan al denominado “*retail* moderno” y es responsable por el 22% de las ventas totales de Alicorp. Los autoservicios están compuestos por dos canales principales: supermercados y “*cash and carry*”.
- **Supermercados:** El canal moderno se refiere a los puntos de venta en la industria de consumo masivo que ofrecen una experiencia de compra más estructurada, organizada y atractiva para el consumidor. En el caso de Alicorp, atienden a clientes como Supermercados Peruanos, Cencosud, entre otros, a los cuales ofrecen una experiencia de compra moderna y diferenciada. Para este canal, se han desarrollado promociones y acciones de marketing específicas con el objetivo de aumentar su presencia y participación en el mercado.
- **Cash & Carry:** Por otro lado, el canal *cash and carry* se encuentra en un formato intermedio entre supermercados y *minimarkets*. Ejemplos de tiendas en este canal incluyen Mass, Makro, Economax, entre otros, que son operadas por Supermercados Peruanos.

2.3.

Canales de distribución - Consumo Masivo



Fuente y

Elaboración: Alicorp

Canal tradicional: constituye el 78% de las ventas totales y se divide en los siguientes canales:

- **Cadenas Regionales:** Este canal se enfoca en atender a clientes que son cadenas que operan en regiones específicas dentro del país. Por ejemplo, en Cusco trabajan con La Canasta.
- **Mayoristas:** Este canal se enfoca en atender a clientes que se dedican a la venta al por mayor de productos en diferentes sectores, como tiendas mayoristas, distribuidores y comerciantes. Los clientes más relevantes en términos de volumen de compra se atienden a través de este canal.
- **DEX Mayoristas:** Los Distribuidores Exclusivos de Alicorp (DEX) son empresas dedicadas a la distribución de productos de Alicorp en diferentes regiones y localidades del Perú. Se enfocan en atender a clientes mayoristas en todo el territorio peruano. Estos distribuidores exclusivos tienen un conocimiento profundo del mercado local y de las necesidades de los clientes mayoristas en su zona, lo que les permite ofrecer una atención personalizada y adaptada a dichos requerimientos.
- **Codistribuidor Mayoristas:** Este canal se enfoca en atender a los Minimayoristas o Minoristas y comercializa productos de Alicorp y de otras

marcas. A pesar de tener una pequeña fuerza de ventas, este canal ofrece una oferta de valor diferenciada por volúmenes de compra.

- **Minimayoristas:** Este canal se encarga de atender a los Minoristas de su zona de influencia.
- **Codistribuidor Minorista:** Este canal cuenta con una fuerza de ventas y se enfoca en atender a los minoristas.
- **DEX Minoristas:** Este canal atiende a los minoristas que comercializan solo productos Alicorp y tienen cobertura nacional. Es el canal más relevante para Alicorp, ya que generan el 38% de ventas de la empresa.
- **Minoristas:** Este canal se refiere a las bodegas, mercados, *minimarkets* y kioskos que no tienen una fuerza de ventas propia.

2.2.3.3. El perfil del vendedor:

El perfil del personal de ventas en Alicorp es una mezcla de capacidades comerciales y de orientación hacia el cliente. El vendedor tiene como principal objetivo realizar la venta de productos de manera efectiva y eficiente.

Algunas de las habilidades que se buscan en un vendedor de Alicorp son:

Habilidad de negociación: La capacidad de negociar y cerrar acuerdos comerciales con los clientes es esencial para los vendedores de Alicorp.

Orientación al cliente: Los vendedores deben tener un enfoque centrado en el cliente y estar comprometidos en brindar un excelente servicio al cliente, resolver problemas y construir relaciones duraderas.

Comunicación efectiva: Los vendedores deben tener habilidades de comunicación sólidas, para poder presentar los productos de manera clara y persuasiva y resolver cualquier duda o inquietud que los clientes puedan tener.

Conocimiento del producto: Los vendedores deben conocer en profundidad los productos de la empresa, su valor agregado y sus características, para poder presentarlos de manera efectiva y brindar asesoría a los clientes.

Habilidad para trabajar en equipo: Los vendedores deben tener habilidades para trabajar en equipo, coordinando esfuerzos con distintos departamentos en la

organización como logística, finanzas, marketing, entre otros, para garantizar una alta satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos de ventas.

El perfil del vendedor de Alicorp se centra en habilidades comerciales y de servicio al cliente, incluyendo negociación, orientación al cliente, comunicación efectiva y trabajo en equipo. La fuerza de ventas de Alicorp está formada por profesionales con experiencia en áreas comerciales de empresas de consumo masivo, telecomunicaciones y banca, entre otras. La mayoría son hombres de 26 años en promedio, y la atención a los clientes está organizada por zonas de venta. Todos los vendedores están formalmente contratados y reciben beneficios y protecciones legales establecidos por la ley laboral del país. Esto les brinda estabilidad y seguridad para proporcionar un excelente servicio al cliente.

2.2.3.4. Los procesos de gestión de ventas y de distribución

A) El proceso de ventas:

El proceso de ventas de Alicorp implica varias etapas: prospección de clientes, presentación de productos, negociación de precios, cierre de ventas, seguimiento postventa y gestión de cobros. Los vendedores utilizan diversas estrategias para identificar clientes potenciales y presentar los productos destacando sus características y beneficios. Se ofrecen descuentos y promociones definidos por la empresa, y se realiza un seguimiento postventa y cobranza para garantizar la satisfacción del cliente. Los vendedores deben cumplir con los indicadores de ventas y cobranzas para obtener comisiones de venta. El proceso de ventas puede variar según el producto y el nicho de mercado, y la empresa actualiza constantemente sus estrategias para responder a las necesidades de los clientes.

B) Los procesos de distribución:

Alicorp utiliza un enfoque multicanal para la distribución de sus productos en América Latina. Los productos son producidos en sus plantas y luego enviados a centros de distribución. La empresa utiliza diferentes canales de distribución, incluyendo la venta directa a través de su fuerza de ventas, la venta a través de distribuidores y mayoristas, y la venta en franquicias. La venta directa permite a Alicorp mantener contacto directo con sus clientes y adaptar sus estrategias de venta a sus necesidades,

mientras que la venta a través de distribuidores y mayoristas les permite llegar a una base más amplia de clientes. Alicorp también cuenta con tiendas propias y franquicias para ampliar su alcance y ofrecer una experiencia única de compra a sus clientes.

2.2.4. Situación financiera

En esta sección se presenta la situación financiera de la empresa. En primer lugar, se analiza la variación en los ingresos de la organización en el periodo de análisis, identificando la contribución de cada línea de negocio. En segundo lugar, se evalúa el estado de pérdidas y ganancias para identificar los principales rubros de gastos y costos que tiene que asumir la empresa. En tercer lugar, se presenta el balance general de la organización.

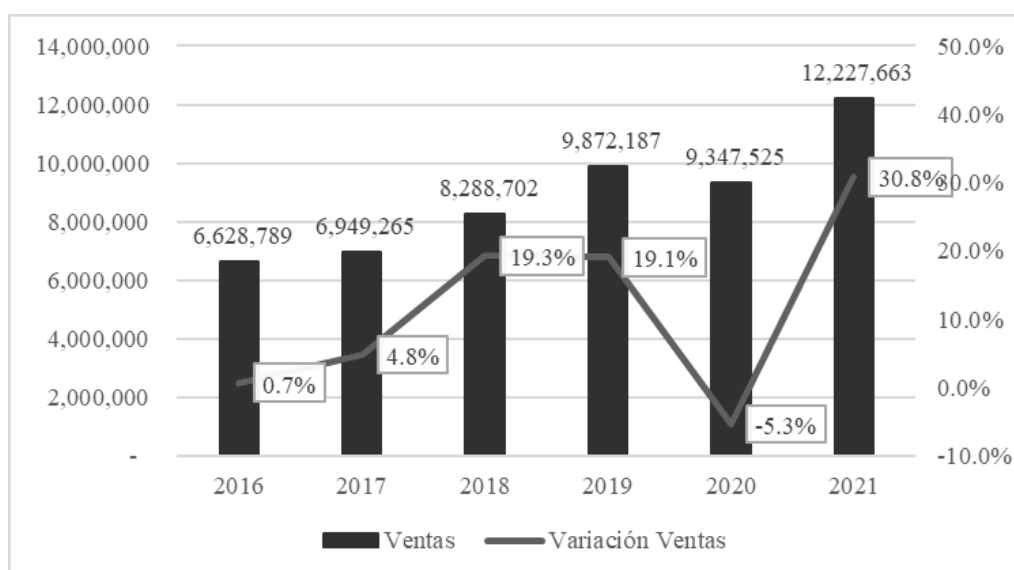
Finalmente, se hace una revisión del flujo de efectivo y la gestión de este, y se realiza un análisis de los indicadores financieros más relevantes respecto a la liquidez, rentabilidad, gestión y solvencia de Alicorp en el periodo analizado.

2.2.4.1. Evolución de los ingresos:

Durante el período analizado de 2016 a 2021, las ventas de Alicorp crecieron en casi todos los años. La excepción fue el año 2020 en el cual sufrió una caída de 5.3% con respecto a las ventas registradas en el año anterior. El impacto del COVID más el efecto contable del cierre de las operaciones en Argentina y Brasil pueden explicar esta caída. Alicorp tomó la decisión estratégica de salir de ambos países debido a los malos resultados obtenidos, las condiciones macroeconómicas como la inflación y la devaluación de la moneda que impactaron en sus costos de ventas y rentabilidad del negocio. Cabe señalar que el PBI Peruano sufrió una caída de 12% del PBI ese 2020. Sin embargo, Alicorp a pesar de la difícil situación que afrontó tuvo una contracción menor a lo del resto de la economía. La figura 2.4. muestra la evolución de las ventas de los años 2016 a 2021, así como las tasas de crecimiento anuales.

2.4.

Evolución de las ventas consolidadas de Alicorp para el período 2016 a 2021 (cifras en miles de soles)



Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Durante estos seis años, Alicorp ha experimentado un continuo crecimiento de sus ventas que se traduce en una tasa de variación promedio anual de 13.0% a nivel consolidado por encima de lo conseguido en el período de 2011 a 2015 que fue de 11.5%. Este crecimiento se explica principalmente por el desempeño de su relativamente nueva línea de negocios de Molienda, que inició operaciones para la empresa en el año 2018 a través de la compra de diversas e importantes empresas aceiteras en Bolivia. La unidad de molienda registra una tasa de crecimiento promedio anual de 61.9% hasta el año 2021. Asimismo, su línea de Acuicultura ha tenido un crecimiento promedio anual de 14.5% durante el período entre los años 2016 y 2021. La tabla 2.4. muestra las ventas consolidadas y la tasa de crecimiento promedio anual por cada línea de negocio.

2.4.

Ventas consolidadas y tasa de crecimiento promedio anual por cada línea de negocio de Alicorp para el período 2016 a 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR
--	------	------	------	------	------	------	------

Consumo masivo	3,684,789	3,689,464	4,048,870	5,034,069	4,623,042	4,854,286	5.7%
B2B	1,512,218	1,503,449	1,586,485	1,647,469	1,518,359	2,169,483	7.5%
Acuicultura	1,430,370	1,756,352	2,087,531	2,169,050	1,912,976	2,819,406	14.5%
Molienda	-	-	561,647	1,021,588	1,293,148	2,384,488	61.9%
Otros	1,412	-	4,169	11	-	-	
	6,628,7	6,949,2	8,288,7				
Ventas Totales	89	65	02	9,872,187	9,347,525	12,227,663	13.0%

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, Elaboración: propia

Durante el 2021, último año analizado, la empresa experimentó una recuperación significativa de sus operaciones en todas sus líneas de negocio, que a nivel general habían caído 5.3% en el 2020. Las ventas del 2021 ascendieron a S/ 12,227,7 millones, creciendo un 30.8% en comparación con el año 2020. El crecimiento se explica básicamente por el mejor desempeño de las líneas de Molienda que creció 84.4%, Acuicultura con 47.4% y B2B que lo hizo en 42.9% y que compensaron los resultados de Consumo Masivo que solamente creció un 5.0%.

A pesar del menor crecimiento de Consumo masivo, sigue siendo la principal línea de negocio de Alicorp responsable del 40% de las ventas del 2021 (49% en 2020); y es seguida por las líneas de Acuicultura que tuvo una participación de 23% (20% en 2020), por Molienda que participó con 20% (14% en 2020) y finalmente B2B que lo hizo con 18% de las ventas (16% en 2020).

2.2.4.2. Estado de Pérdidas y Ganancias:

Durante el período analizado, la empresa ha sufrido una clara tendencia creciente en sus costos de ventas, pasando de representar el 72.6% de las ventas en 2017 a 80.4% en 2021. Este crecimiento se explica por el incremento de los precios internacionales de *commodities* como el trigo y la soya que son algunos de los principales insumos utilizados en sus líneas de producción.

La empresa ha intentado contrarrestar este incremento en el precio de sus insumos a través de varios mecanismos. En primer lugar, se observa una tendencia decreciente en los gastos de ventas y distribución pasando de representar 9.1% de las ventas en 2017 a 6.4% en 2021. La empresa ha buscado obtener eficiencias en los servicios de publicidad, promoción, comisiones y gastos de personal de ventas. Asimismo, los

gastos administrativos también mostrando de una tendencia decreciente, sobre todo en los dos últimos años, pasando de representar el 7.0% de las ventas en 2017 a 6.0% en 2021.

Sin embargo, esta búsqueda de eficiencias no logró contrarrestar el impacto del incremento en el costo de ventas. Durante el período de 2016 a 2019, la empresa gozó de una tendencia creciente de sus utilidades neta que se vio interrumpida en el periodo comprendido entre 2020 y 2021. Como se mencionó anteriormente, en el 2021 Alicorp vendió la participación que tenía en sus subsidiarias de Argentina y Brasil lo cual trajo como efecto contable el reconocimiento de pérdidas en los ejercicios de 2020 y 2021. Finalmente, con respecto al EBITDA la tendencia ha sido creciente, teniendo una tasa de crecimiento promedio anual de 8.9%. La siguiente tabla 2.5. muestra la evolución de las principales cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias y el EBITDA para el período 2016 a 2021.

2.5.

Evolución de las principales cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias y el EBITDA para el período 2016 a 2021

Cuenta	2016(*)	2017	2018	2019	2020	2021
% Costo de ventas	-69.7%	-72.6%	-75.3%	-75.2%	-76.3%	-80.4%
% Gastos de ventas y distrib.	-14.1%	-9.1%	-8.1%	-8.1%	-8.1%	-6.4%
% Gastos adm. / Ventas	-6.2%	-7.0%	-7.3%	-8.1%	-6.9%	-6.0%
Gastos financieros / Ventas	-2.5%	-2.2%	-2.8%	-3.5%	-3.2%	-2.8%
(Pérdida) Utilidad neta	302,139	449,891	444,810	481,185	330,647	(28,400)
Crecimiento de la (Pérdida) Utilidad neta		48.9%	-1.1%	8.2%	-31.3%	-108.6%
EBITDA	834,888	949,993	1,009,656	1,344,889	1,081,778	1,280,380

Nota (): El 2018 se adoptaron las nuevas NIIF 15 y NIIF 9, re expresándose las cifras solo para el 2017.*

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, Elaboración: propia

2.2.4.3. El Balance General:

En la tabla 2.6. se muestra el resumen del Balance General Consolidado de período 2016 a 2021, se puede observar que Alicorp ha obtenido los recursos para el crecimiento de sus negocios a través del endeudamiento. En el periodo comprendido entre el año 2016 y 2021, la empresa ha incrementado tanto su patrimonio como su pasivo total. Sin

embargo, mientras el patrimonio creció en casi 29% en este periodo, el pasivo total aumento en casi 190%. En términos relativos, el porcentaje que representaba su patrimonio sobre el total de Pasivo y Patrimonio pasó de ser 42% en el año 2016 a solo 24.8% en el año 2021 y en contra parte, los pasivos pasaron de representar el 58% en el año 2016 a 75.2% en 2021. La empresa pudo reestructurar la deuda el año 2017. A partir de ese momento, la empresa tiene aproximadamente el 50% de su deuda a corto plazo y el resto a largo plazo.

2.6.

Resumen del Balance General Consolidado del período 2016 a 2021

	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021
Activo corriente	2,224,686	3,288,377	4,067,348	4,464,178	4,618,768	6,509,850
Activo no corriente	3,909,385	3,827,618	5,301,302	6,778,103	7,031,343	6,898,453
Activos totales	6,134,071	7,115,995	9,368,650	11,242,281	11,650,111	13,408,303
Pasivo corriente	1,785,943	2,823,965	3,119,816	3,462,553	3,604,331	4,645,551
Pasivo no corriente	1,769,588	1,391,745	3,023,859	4,321,222	4,364,956	5,437,375
Pasivos totales	3,555,531	4,215,710	6,143,675	7,783,775	7,969,287	10,082,926
Deuda financiera CP	243,251	954,978	963,025	775,750	458,413	576,346
Deuda financiera LP	1,375,824	998,372	2,418,199	3,422,911	3,515,304	4,676,131
Deuda financiera total	1,619,075	1,953,350	3,381,224	4,198,661	3,973,717	5,252,477
Patrimonio Total	2,578,540	2,900,285	3,224,975	3,458,506	3,680,824	3,325,377
Pasivo y Patrimonio	6,134,071	7,115,995	9,368,650	11,242,281	11,650,111	13,408,303
% Activo corriente	36.3%	46.2%	43.4%	39.7%	39.6%	48.6%
% Activo no corriente	63.7%	53.8%	56.6%	60.3%	60.4%	51.4%
% Pasivo corriente	29.1%	39.7%	33.3%	30.8%	30.9%	34.6%
% Pasivo no corriente	28.8%	19.6%	32.3%	38.4%	37.5%	40.6%
% Patrimonio	42.0%	40.8%	34.4%	30.8%	31.6%	24.8%
% Deuda financiera CP	15.0%	48.9%	28.5%	18.5%	11.5%	11.0%
% Deuda financiera LP	85.0%	51.1%	71.5%	81.5%	88.5%	89.0%

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Al analizar los años 2020 y 2021, se puede observar un crecimiento anual en el total de los activos de 15.1%, y que se concentra en los activos corrientes que crecieron 40.9%, y cuya participación alcanza 48.6% en comparación con el 2020 que fue de 39.6%. Este cambio se explica principalmente por el crecimiento del nivel de los inventarios de los productos terminados, materias primas y auxiliares; otras cuentas por cobrar como reclamos y reintegros tributarios e impuestos; así como al nivel de efectivo y efectivo equivalente.

Los activos no corrientes se redujeron 1.9% y su participación sobre el total de activos pasó de 60.4% en 2020 a 51.4% en 2021. Esto es explicado principalmente por la reducción del activo fijo en propiedades, planta y equipos como efecto del incremento de la depreciación acumulada; así como por la reducción de la plusvalía por efecto de la venta de Pastificio Santa Amalia S.A. en Brasil.

Los pasivos totales crecieron 26.5% y su participación sobre el total de pasivo y patrimonio pasó de 68.4% a 75.2%, este crecimiento se explica por un lado por el pasivo corriente que creció 28.9% principalmente por las cuentas por pagar comerciales y los pasivos financieros de corto plazo; y por otro lado por el pasivo no corriente que creció 24.6%, sobre todo por la cuenta de pasivos financieros de largo plazo que tuvo un crecimiento de 33.0%. El fin que se dio a los fondos obtenidos fue el financiamiento del capital de trabajo.

2.2.4.4. El flujo de efectivo:

Según lo mostrado en la tabla 2.7., con respecto a la evolución del flujo de caja operativo (FCO) podemos observar una tendencia creciente tanto en las cobranzas por venta de productos, el pago de proveedores, en el pago de impuestos y tributos; así como en los pagos por operaciones con derivados. El flujo de caja de inversión (FCI) tuvo dos movimientos abruptos en 2018, como resultado de la compra de diversas empresas aceiteras en Bolivia; y en 2019, como consecuencia de la adquisición de Intradevco Industrial S.A. en Perú; así mismo las inversiones en CAPEX han tenido una tendencia creciente en estos años llegando a S/ 501.4 millones en 2021, en comparación con el año 2016 que fue de S/ 124 millones. En cuanto a la evolución del flujo de caja de financiamiento (FCF), se puede observar la tendencia a incrementar la deuda de la empresa, principalmente en el año 2021 en el cual se incrementó en S/ 1,050.3 millones; de igual manera con el pago de dividendos que ha tenido una tendencia creciente, llegando a S/ 714.3 millones en 2021.

2.7.

Resumen del Estado consolidado de flujos de efectivo del período 2016 a 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Cobros	6,644.9	7,121.1	8,481.4	9,845.3	10,485.9	12,903.0
Pagos a proveedores y personal	(5,592.2)	(6,038.0)	(7,144.6)	(8,430.3)	(8,915.7)	(11,681.0)
Impuestos y tributos	(123.7)	(199.4)	(437.1)	(321.9)	(388.3)	(579.3)
Pagos netos por derivados	0.4	(1.4)	20.8	(5.7)	(109.5)	(120.5)
Flujo Caja Operativo (FCO)	929.4	882.3	920.6	1,087.4	1,072.4	522.2
CAPEX	(124.0)	(88.5)	(324.6)	(294.3)	(394.9)	(501.4)
Compra (venta) de inversiones, propiedades y equipos	20.6	(134.5)	(878.7)	(1,170.7)	22.7	281.0
Flujo Caja de Inversión (FCI)	(103.4)	(223.0)	(1,203.3)	(1,465.0)	(372.2)	(220.4)
Variación de deuda	(449.2)	344.1	661.8	675.5	(496.0)	1,050.3
Dividendos pagados	(46.2)	(126.9)	(205.0)	(204.7)	(213.4)	(714.5)
Intereses y pagos de financiamiento	(169.7)	(101.0)	(180.9)	(282.7)	(297.7)	(337.1)
Flujo Caja Financiamiento (FCF)	(665.1)	116.3	275.9	188.1	(1,007.1)	(1.4)
Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente de efectivo	160.9	775.6	(6.8)	(189.5)	(306.8)	300.4
Flujo de Caja Libre (FCL)	759.4	671.6	391.1	588.4	464.1	(693.7)

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Al analizar con mayor detalle los años 2020 y 2021, el flujo de caja operativo (FCO) que generó la compañía ascendió a S/ 522.2 millones, decreciendo 51.3% en comparación con el 2020 en el cual generó S/ 1,072.4 millones, esto se debió a un incremento en el pago a proveedores en la forma de anticipos para la compra de materia prima e insumos.

El flujo de caja de inversión (FCI) fue negativo y ascendió al monto de S/ 220.4 millones, decreciendo 40.8% con respecto al 2020 debido al efecto combinado de los ingresos provenientes de las operaciones descontinuadas de Argentina y Brasil por S/ 267.3 millones y las inversiones de CAPEX en activos fijos por S/ 276.3 millones y activos intangibles por S/ 225.1 millones. En cuanto al flujo de caja de financiamiento (FCF), se generó un flujo negativo de S/ 1.3 millones y que es explicado por el pago de dividendos por S/ 714.5 millones, por los pagos de intereses y otros pagos de financiamiento por S/ 337.1 millones, así como una variación positiva de la deuda por S/ 1.050.3 millones. De esta forma se genera un aumento neto del efectivo y equivalente de efectivo por S/ 300.4 millones. Finalmente, en cuanto al Flujo de Caja Libre, este fue negativo y ascendió a S/ 693.7 millones, en comparación con el 2020 que fue de S/ 464.1.

2.2.4.5. Análisis de ratios financieros:

La tabla 2.8. muestra un resumen de los principales ratios financieros consolidados de Alicorp. Respecto a la liquidez de la empresa, se observa que la liquidez de la compañía ha mejorado debido a un incremento del activo corriente (inventarios y cuentas por cobrar) y a un control en el endeudamiento en el corto plazo. Por ejemplo, el ratio de liquidez general mejoró pasando de 1.25 el 2016 a 1.40 el 2021. Por lo tanto, la empresa no tiene problemas de liquidez. En cuanto a la rentabilidad, los ratios han mostrado un deterioro en indicadores clave como el Margen EBITDA que viene registrando una tendencia decreciente desde el año 2019. Asimismo, el ROE se ha deteriorado ostensiblemente en el mismo periodo. El año 2021, el ratio es negativo -1%. A pesar de este deterioro, se considera que la posición de rentabilidad se recuperará toda vez que durante el año de 2021 se afrontaron pérdidas de naturaleza no operativa como las ventas de las inversiones en Argentina y Brasil; y que permitirán que la

empresa invierta este capital en el resto de los países donde opera y que han tenido un mejor desempeño.

En cuanto a los indicadores de gestión, se observa que los días de caja disponible se incrementaron 21.2% de 22.0 días en 2020 a 26.6 días en 2021. Esto complementa el análisis de liquidez realizado. Por otro lado, la empresa ha sido más eficiente en su gestión de las cuentas por cobrar y los días de cobro ya que se redujeron 2.8% pasando de 41.0 a 39.9 días. Por otro lado, respecto a la gestión de pago, se mantuvieron constantes en 129 días.

Finalmente, la cobertura de la deuda medida como EBITDA/gastos financieros ha mejorado al pasar de 3.6 en 2020 a 3.8 en 2021; así mismo, el ratio de deuda financiera neta se vio incrementado a 3.4 en comparación con el 2020 que fue 3.1, como resultado del incremento del financiamiento necesario para capital de trabajo.

2.8.

Resumen de ratios financieros de los años 2021 y 2020

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez						
Liquidez General	1.25	1.16	1.30	1.29	1.28	1.40
Prueba Ácida	0.81	0.85	0.84	0.82	0.70	0.74
Prueba Defensiva	0.15	0.37	0.33	0.24	0.16	0.19
Rentabilidad						
Mg EBITDA	12.6%	13.7%	12.2%	13.6%	11.6%	10.5%
FCL / Ingresos	11.5%	9.7%	4.7%	6.0%	5.0%	-5.7%
ROE	11.8%	15.6%	13.8%	13.9%	9.0%	-1.0%
Gestión						
Días de caja	14.9	54.1	45.0	30.6	22.0	26.6
Días de stock	60.7	66.0	84.0	78.7	105.6	112.1
Días de cobro	52.7	50.8	44.6	49.8	41.0	39.9
Días de pago	97.2	111.4	101.5	104.0	128.7	129.0
Cobertura						
EBITDA/Gastos Financieros	5.1	6.2	4.3	3.9	3.6	3.8
EBITDA/Servicio de la deuda	2.1	0.9	0.8	1.2	1.4	1.4
FCL / Servicio de la deuda	1.9	0.6	0.3	0.5	0.6	-0.8
Estructura de deuda						

Deuda financiera/EBITDA	1.9	2.1	3.3	3.1	3.7	4.1
Deuda financiera / EBITDA	1.6	1.0	2.3	2.5	3.1	3.4
Deuda financiera CP / Deuda financiera total	15%	49%	28%	18%	12%	11%

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, Elaboración: propia

Como se ha podido observar, Alicorp es una empresa que ha gozado de un crecimiento promedio anual de 13% en sus ventas durante en el período de 2016 a 2021, superando el promedio del período 2011 a 2015 que fue de 11.5%. Este crecimiento se debió principalmente al desempeño de sus líneas de Molienda y Acuicultura. La empresa está expuesta a los cambios de los precios internacionales del trigo y la soya que se ha traducido en un crecimiento de sus costos de ventas, pasando de 72.6% de las ventas en 2017 a 80.4% en 2021. El crecimiento mencionado se ha financiado principalmente con deuda, cuya composición es fundamentalmente a largo plazo y que representa el 89% del total de la deuda en 2021. En cuanto al flujo de caja libre de la compañía ha tenido constantes variaciones en los últimos años como resultado del incremento de las inversiones en CAPEX y el pago de dividendos.

Se concluye que, la empresa no cuenta con problemas de liquidez ya que sus indicadores indican que cuenta con el respaldo necesario para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Si bien la rentabilidad cayó el año 2021 como resultado del cese de operaciones en Argentina y Brasil, aún se mantiene en niveles aceptables y se espera una recuperación para el año 2022. La cobertura de la deuda medida como EBITDA/gastos financieros mejoró a 3.4 en el 2021 como resultado del incremento del EBITDA en 18.4%.

Capítulo III: Análisis de entorno

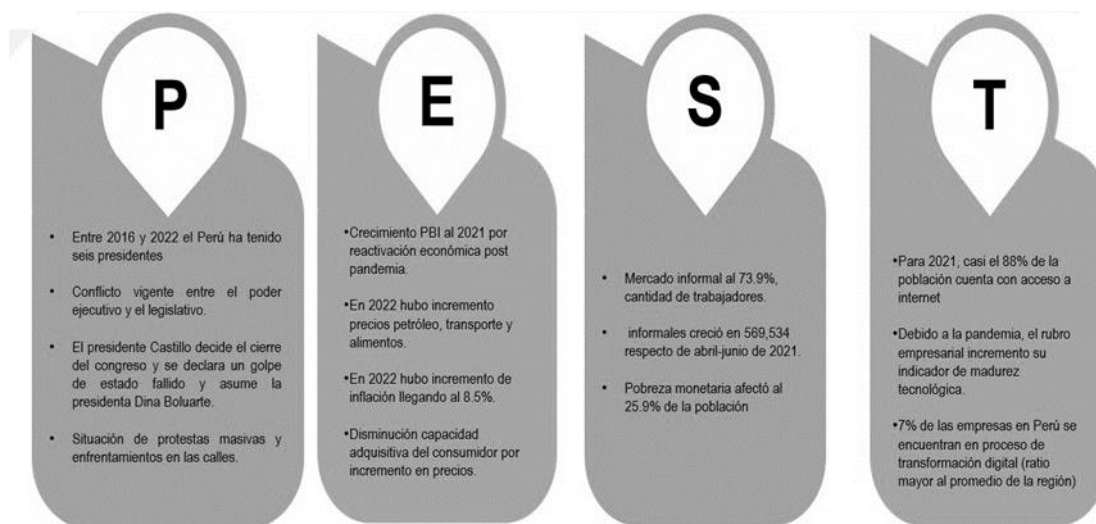
3.1 Análisis del Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PEST debido a que permite analizar la situación a nivel país e identificar no solo los problemas actuales asociados a los mercados que la empresa atiende, sino además identificar tendencias que podrían afectar los negocios en los que la unidad participa.

El macroentorno según Kotler (2002), “consiste en las grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”. Para el análisis del macroentorno utilizaremos la herramienta PEST, la cual ayuda a las empresas a definir su estrategia tomando en cuenta factores externos podrían influir los en sus principales indicadores (Volumen de ventas, precios, costos entre otros) y también permite identificar las tendencias según la situación del país y como estas podrían afectar los negocios donde la empresa participa.

3.1.

Análisis del macroentorno



Fuente: Elaboración Propia

3.1.1. Entorno Político

El Perú ha sufrido de inestabilidad política a lo largo de los últimos años. Desde el año 2016 el Perú ha tenido seis presidentes en el mismo número de años lo que muestra el nivel de inestabilidad que se vive en el país. Luego de la elección del presidente

Castillo, el conflicto entre el poder ejecutivo y el legislativo siguió vigente. El presidente Castillo, decide el cierre del congreso. Sin embargo, esta decisión no prospera y se declara un golpe de estado fallido. En su lugar, asume la presidenta Dina Boluarte quien hizo campaña y salió elegida en la plancha presidencial del Sr. Castillo. A pesar de ello, la situación se ha polarizado con protestas masivas en las calles (sobre todo en la zona sur del país) y enfrentamientos entre la policía, las fuerzas armadas y un grupo de la población.

Esto conlleva a su vez a elevar la incertidumbre y afecta la confianza empresarial, así como las decisiones de inversión privada. Esto tiene un impacto en los niveles de inversión, así como la desconfianza en los gobernantes por parte de la población. Para ello, es clave que el gobierno pueda establecer un liderazgo claro, así como un nivel de planificación que brinde al país la estabilidad que necesita para continuar con la reactivación económica post pandemia.

3.1.2. Entorno Económico

En primer lugar, podemos identificar que para el 2021, hubo un importante crecimiento en el PBI (13.6% vs 2020) debido a la reactivación del mercado post pandemia que se pudo lograr tras un plan nacional de vacunación y además a una buena recuperación del lado de las exportaciones como de la demanda interna. (BCRP,2021)

Para el cierre del 2022, se fue disipando el impacto positivo del rebote económico post pandemia, y con el impacto de las tensiones políticas mencionadas anteriormente, el aumento de tasas de interés como la desaceleración económica de China, que es uno de los principales mercados comerciales para el país, el PBI cierra con un crecimiento de 2.7% alineado al crecimiento de Latinoamérica de 2.2%.

También en el 2022, en el contexto mundial se inició la guerra entre Rusia y Ucrania además de la reactivación de la económica global, lo cual tuvo un incremento en precios de petróleo, transporte, alimentos e insumos, además a esto se le suman las constantes protestas y bloqueos de carreteras a nivel nacional. En conclusión, la economía peruana ha venido impactada tanto por factores externos como por factores internos teniendo niveles de inflación no vistos en décadas, así como altos incrementos de precios en la canasta básica, y lamentablemente para inicios del 2023 este crecimiento inflacionario se sigue manteniendo.

3.1.3. Entorno Social

El Perú es uno de los países más informales de la región, con una tasa del 73.9% durante el segundo trimestre de 2022, según cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO). Si bien esto puede significar un avance en la proporción de informales con relación al promedio del año pasado (76.8%), la cantidad de trabajadores informales creció en 569,534 respecto de abril-junio de 2021.

En el aspecto social, el Perú enfrenta un gran reto de la conflictividad social, la cual es explicada en gran medida debido a que gran porcentaje de la población se encuentra por debajo de la línea de la pobreza, y cuyas principales necesidades no están siendo satisfechas y para las cuales el Estado no está brindando los servicios básicos para cubrirlas. Adicionalmente, el tema inflacionario, combinado con los altos niveles de informalidad del país, así como la crisis e inestabilidad política, explican en gran medida los niveles de conflictividad social y en las respuestas violentas de la población.

3.1.4. Entorno Tecnológico

En el Perú para el 2021 el 87.7% de la población ya contaba con acceso a internet tanto móvil como fijo debido a una oferta competitiva, una amplia red a nivel nacional. Así como, el acceso a teléfonos móviles baratos provenientes principalmente de China, sin embargo, aun con la mayoría de la población, el país sigue ubicado por debajo del promedio regional ocupando el puesto 73 entre 130 país a nivel mundial (Business Dynamics: Peru Euromonitor International February, 2022). Para poder seguir creciendo en penetración del acceso a internet, se tiene la iniciativa de Internet Para todos que tiene como objetivo conectar a más de 6 millones de personas que residen en áreas rurales del país, esto de la mano del BIF, Facebook y Telefónica.

Además, el país aún no logra una penetración de las tecnologías de información para servicios públicos, del gobierno y B2B, viéndose reflejado en que solo el 9.7% de la población usa banca por internet, y como país en el 2021 solo se gastó el 0.1% del PBI en investigación y desarrollo versus Chile que invierte el 0.4% o países desarrollados que invierten sobre el 2%, lo que limita la innovación, así como tener una ventaja competitiva.

Capítulo IV: Marco Conceptual

Dado que el caso planteado se enfoca en la importancia de la gestión del cambio organizacional en el contexto de un proceso de transformación digital se considera conveniente definir qué se entiende por transformación digital, gestión del cambio y explicar las principales teorías existentes sobre las organizaciones para explicar los procesos de cambio en ellas. Finalmente, en esta sección se describirán los modelos de gestión de cambio que podrían servir de base para el desarrollo de las notas de enseñanza asociadas al caso de estudio planteado.

4.1. Definición de digitación, digitalización y transformación digital

Como parte de la aparición de las computadoras en el siglo XX, surge la idea revolucionaria de la digitación o *digitizing* en inglés, que se refiere a un proceso técnico de conversión de señales análogas en una forma digital, y últimamente en dígitos binarios; de esta manera la información puede ser procesada por las mismas tecnologías (Tilson et al., 2010). Algunos ejemplos de digitación en el mundo empresarial pueden referirse a la conversión de registros y formularios manuales al formato digital, grabaciones de audio y video a un formato digital; teniendo como común denominador que lo que se digitaliza es solamente la información.

El término digitalización es utilizado para especificar los numerosos fenómenos y procesos sociotécnicos de adopción y uso de estas tecnologías en contextos individuales, organizacionales y sociales más amplios (Tilson et al., 2010). Sin embargo, es necesario diferenciar la digitalización de la transformación digital. Para avanzar hacia negocios digitalizados es necesario que las organizaciones experimenten una transformación social y técnica masiva que afecta a sus estructuras organizacionales, estrategias, arquitecturas de TI, métodos de trabajo y modelos de negocios (Legner et al., 2017).

En los últimos años se ha hablado mucho de la transformación digital; sin embargo, no existe una definición comúnmente aceptada (Schallmo et al., 2017). Las definiciones que existen para la transformación digital pueden clasificarse en tres distintos elementos: tecnológico, organizacional y social (Reis et al., 2018).

Las definiciones tecnológicas hacen énfasis en el uso de las tecnologías digitales para permitir mejoras importantes en el negocio (Fitzgerald et al., 2013) y mejorar radicalmente el desempeño o alcance de las empresas (Westerman et al., 2011). Las definiciones organizacionales resaltan la necesidad de la evolución de los modelos de negocios, procesos o metodologías (Mazzone, 2014) para involucrar de manera más efectiva a los clientes digitales en cada punto de contacto de la experiencia del cliente (Solis et al., 2014). Finalmente, las definiciones sociales indican que la transformación digital es un fenómeno que influencia todos los aspectos de la vida humana (Stolterman & Fors, 2004) y en la se crean nuevas capacidades en los negocios, gobierno, personas y sociedad (Martin, 2008).

Sin embargo, la preparación para un futuro digital no es un trabajo fácil, requiere el desarrollo de capacidades digitales en las cuales las actividades, personas, cultura y estructura de la organización estén armonizados y alineados con los objetivos organizacionales (Kane et al., 2016).

Las empresas han experimentado diversos problemas para implementar sus procesos de transformación digital. Existen tres elementos críticos que impiden una ejecución exitosa de un proceso de transformación digital; la falta de habilidades digitales en los empleados, los problemas culturales relacionados con la forma de hacer las cosas y tomar las decisiones, y las dificultades con los sistemas de información (Westerman et al., 2011).

A pesar de que los estudios en transformación digital hacen un llamado al cambio cultural y se resalta la necesidad de una adecuada cultura digital para el éxito de la transformación digital (Hartl & Hess, 2017); la gran mayoría de ellos solo lo menciona brevemente y no se profundiza en las características particulares del cambio cultural en el contexto de la transformación digital (Hartl, 2019) y existe una falta de foco en la gestión del cambio, a pesar de que la exitosa gestión del cambio resulta ser crucial para cualquier organización que esté llevando a cabo un proceso de transformación digital (Osmundsen et al., 2018).

Finalmente, el cambio de la cultura digital en el contexto de la transformación digital se caracteriza por tener un entorno disruptivo de cambio constante y una creciente importancia, así como una intensificada aplicación de tecnologías digitales.

El cambio de la cultura digital se desencadena por las tecnologías digitales y se gestiona con un enfoque combinado de cambio planificado de arriba hacia abajo y cambio emergente de abajo hacia arriba (Hartl, 2019).

4.2. Definición de gestión del cambio

El término gestión del cambio tiene múltiples definiciones que varían en función de los distintos enfoques que existen. Estas definiciones y enfoques serán más o menos convenientes para las organizaciones dependiendo de las necesidades que se tengan. Existen definiciones como la de Mckinsey que hace énfasis en una visión holística de la organización y del proceso de cambio y donde se deben de considerar los recursos.

De acuerdo con la consultora McKinsey (2019), gestionar el cambio es “trabajar con las organizaciones para transformar su desempeño, salud y capacidades trabajando solo donde la aspiración es un paso hacia adelante radical y sostenible en el desempeño. El enfoque es holístico enfocado en la ejecución, en el cual se identifican todos los factores que crean valor en la organización, incluyendo la línea superior, la línea inferior, los gastos en capital y capital de trabajo.” Esta definición hace énfasis en una visión holística de la organización y del proceso de cambio y donde se deben de considerar los recursos invertidos.

Por otro lado, para la consultora Deloitte (2021) la gestión del cambio “es un marco de trabajo que ofrece enfoques personalizados durante todo el recorrido, asegurando que las transformaciones se implementen de forma completa, fluida y efectiva teniendo beneficios duraderos y arraigados. El marco de trabajo se basa en muchas disciplinas, desde la psicología, las ciencias del comportamiento hasta la ingeniería con un hilo común: el cambio no ocurre de manera aislada.” Aquí en cambio se le da mayor relevancia al marco de trabajo, como si se tratase de una guía que hay que seguir para gestionar el cambio de manera efectiva.

Así mismo, la definición usada por Prosci (2020), consultora especializada en la investigación, desarrollo y publicación de transformación organizacional, la gestión del cambio “es la disciplina que guía el cómo preparar, equipar y apoyar a las personas para que adopten el cambio de manera exitosa con el fin de conducir al éxito en los resultados organizacionales.” Adicionalmente, Prosci define a la gestión del cambio como un proceso y una competencia a la vez; en el sentido de que una gestión efectiva del cambio

sigue un proceso repetitivo y usa un conjunto holístico de herramientas para impulsar el cambio, así como es un conjunto de habilidades que permiten el cambio y crean una capacidad estratégica para incrementar la efectividad organizacional. Esta definición comparte una similitud con lo propuesto por Deloitte, en el sentido que un proceso sigue una secuencia lógica de pasos que se deben de llevar a cabo para cumplir con el objetivo; sin embargo, contribuye con el término de creación de una capacidad estratégica que va a permitir que se incremente la efectividad organizacional y sea sostenible en el tiempo.

Finalmente, según John Kotter (2010) la gestión del cambio es “un conjunto de procesos, de herramientas y de mecanismos que están diseñados para asegurar que cuando se intente realizar algunos cambios, A, no se salga de control, y B, la cantidad de problemas asociados con ello como la rebelión entre las filas o la pérdida de dinero, no sucedan”. Esta última definición continúa con la línea de las anteriores y hasta se podría decir que las sintetiza de manera que sea más sencillo entender y adoptar el concepto, agregando las repercusiones que resultan de la pérdida del control en la ejecución del cambio.

4.3. Teorías sobre el funcionamiento de las organizaciones

Según Gareth Morgan (2006) todas las personas tenemos suposiciones acerca de cómo funcionan las organizaciones basadas en nuestra experiencia y educación. El uso de metáforas es una manera de cómo expresar estas suposiciones y es un buen punto de partida para entender las creencias y suposiciones que existen acerca del cambio. Sobre estas metáforas organizacionales, los autores Cameron y Green (2009) seleccionan las cuatro que son las más utilizadas por los gerentes, escritores y consultores; y que a su parecer proveen la visión y conocimiento más útiles sobre el proceso de cambio organizacional. Estas metáforas son: las organizaciones como máquinas, como sistemas políticos, como organismos y finalmente, como flujo y transformación.

4.3.1. Las organizaciones como máquinas

El surgimiento de las máquinas en la primera Revolución Industrial transformó la forma en que se organizaban las empresas, pasando de producciones familiares a una producción mecanizada que se adaptaba a las necesidades de las máquinas. Adam Smith propuso la especialización de la fuerza laboral en tareas y roles específicos para

incrementar la eficiencia y la productividad en la sociedad. Federico II de Prusia también aportó a la gestión de las organizaciones con la especialización de tareas, la división de funciones de mando y operación, la estandarización de equipos, la autoridad y la descentralización del control. En el siglo XX, Max Weber estableció la burocracia como una forma de organización que busca la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia que se obtienen mediante la especialización o división del trabajo. Además, Henry Fayol, James D. Mooney y Lyndall Urwick fundamentaron la Teoría Clásica de la Organización, en la que la gestión es un proceso de planificación, organización, dirección y control.

La organización es vista como una máquina en la que todas las partes tienen una función establecida y guiadas por procedimientos y estándares que deben cumplirse. Además, se cree en una estructura jerárquica, en la división del trabajo en roles específicos, en la centralización de la autoridad y en el respeto a las reglas y costumbres establecidas.

Según Morgan (2006), el concepto de las organizaciones como máquinas se refiere a la idea de que las empresas son diseñadas para lograr fines predeterminados mediante operaciones rutinarias, estructuras y roles claramente definidos. Esta forma de trabajo es similar a una máquina en la cual todas las partes tienen una función establecida que al conectarse generan un funcionamiento eficiente, guiados por procedimientos y estándares que deben cumplirse.

Este enfoque implica creencias clave como la necesidad de una línea de mando que abarca desde la cima hasta la base de la organización, la división del trabajo en roles específicos ejecutados por individuos que deben ser dirigidos por objetivos, y la centralización de la autoridad.

Para Cameron y Green (2009) estas creencias y conceptos sobre la metáfora de las organizaciones como máquinas, establecen las suposiciones de que una organización puede cambiar a un estado definido por aquellos que están en los puestos de autoridad, estos cambios generarán resistencia lo cual debe gestionarse y de que el cambio puede ejecutarse correctamente si está bien planificado y controlado.

Sin embargo, según Morgan (2006) este enfoque tiene limitaciones, incluyendo la dificultad para adaptarse al cambio, la generación de una burocracia sin límites, la

desalineación entre los intereses de los trabajadores con los objetivos de la organización y la deshumanización de los empleados. Las organizaciones que siguen este modelo mecanizado presentan problemas para adaptarse a los cambios ya que su diseño está orientado a la consecución de objetivos determinados y no están pensadas para las innovaciones. Además, la subdivisión de los niveles jerárquicos, funciones y roles pueden generar barreras para la ejecución de acciones y respuestas ante el cambio de las circunstancias en las cuales convive la organización.

Otro problema que se puede presentar es la aparición de un sistema de competición en lugar de uno de cooperación, y la propia formulación mecánica de este tipo de organizaciones donde prevalece la "racionalidad" puede limitar el propio desarrollo de la capacidad humana, ya que el individuo es meramente una herramienta a disposición de las necesidades de la organización.

En resumen, aunque el modelo de organizaciones como máquinas puede tener ventajas como la especificación clara de roles y responsabilidades, también presenta desventajas que incluyen dificultad para adaptarse al cambio, barreras para la ejecución de acciones y respuestas ante el cambio de las circunstancias, y la deshumanización de los empleados. Es importante reconocer estas limitaciones y considerar modelos más flexibles y adaptativos para asegurar la eficacia y bienestar de las organizaciones y sus trabajadores.

4.3.2. Las organizaciones como sistemas políticos

Esta visión traza paralelismos entre la forma de gestionar las organizaciones y los sistemas políticos de gobierno. Los términos de “democracia”, “autocracia” y “anarquía” pueden ser usados para caracterizar las situaciones vividas en una organización específica. Esta metáfora resulta útil ya que reconoce la importancia que adquiere el poder, los intereses en contraposición, las tensiones y conflictos presentes en las organizaciones. Existen diversos intereses en los individuos que los llevan a actuar de una manera determinada, y en la organización coexisten diversas personas que desarrollan valores específicos que eventualmente pueden unirse para conseguir un interés común a través del trabajo en conjunto.

Según Morgan (2006), las creencias clave sobre el funcionamiento de las organizaciones como sistemas políticos consisten en que las personas no pueden

mantenerse fuera de las organizaciones políticas, ya que se encuentran en ella, y es esencial generar apoyo a su enfoque y postura para que las cosas sucedan. Así mismo, es necesario identificar quién es poderoso y quién está en su entorno cercano, esto mediante el mapa político que anula la estructura organizacional definida y en la cual las coaliciones entre individuos son más importantes que el trabajo en equipo. Finalmente, las decisiones más importantes están relacionadas con la asignación de los recursos escasos a través de un proceso de negociación y competencia.

Para Cameron y Green (2009) estas creencias luego establecen las suposiciones de que una organización puede cambiar solo si el proceso está respaldado por una persona poderosa, y que mientras mayor sea el apoyo mejor será el proceso de cambio. Por ello es importante comprender el mapa político para identificar a los posibles ganadores y perdedores como producto del cambio y finalmente, que las estrategias de éxito incluyen el crear nuevas coaliciones y renegociar los problemas.

Según Moran (2006) una de las principales limitaciones de la metáfora política y que constituye un peligro potencial es la creciente politización de la organización, la tendencia a comprender y actuar políticamente en relación con lo que vemos. Se empieza a ver política por todos lados, incluso donde no existe; lo cual genera un clima de cinismo y desconfianza entre las personas, dada la interpretación maquiavélica que indica que todos buscan burlar y manipular al resto de personas; en lugar de aplicar la metáfora política de manera positiva para ayudarnos a tratar con nuestras diferencias de intereses y ser una fuerza constructiva en la creación del orden social. Esta forma de entender la metáfora política genera la idea de que las organizaciones se rigen por relaciones competitivas en las cuales se debe dominar para ser un ganador a costa del resto que son perdedores.

Otra limitación de la metáfora radica en su exageración del poder y la importancia del individuo y la subestimación que se hace a la dinámica del sistema que rige la política en la organización. En teoría todos pueden acceder a las fuentes de poder, pero este se encuentra concentrado solo en aquellos individuos que son capaces de tomar decisiones. Bajo este enfoque, el poder de carácter colectivo puede ser más una figura teórica que real.

4.3.3. Las organizaciones como organismos

Para Morgan (2006) pensar en una organización como un organismo es imaginar que son sistemas vivientes que existen en un entorno más amplio, del que dependen para satisfacer diversas necesidades. Al mirar el mundo organizacional se identifican diferentes especies de organizaciones en distintos tipos de entornos, para los cuales una especie puede estar mejor adaptada que otras. Como ejemplo se tiene a las organizaciones burocráticas que pueden desarrollarse en un entorno más estable y rígido, en comparación con las organizaciones menos estructuradas que son capaces de sobrevivir y prosperar en entornos más fluidos y cambiantes.

Las organizaciones son representadas como “sistemas abiertos” a su entorno que deben lograr una adecuada relación con este si es que buscan sobrevivir, se le da énfasis a la exploración del entorno en el cual se vive de modo que sea una variable de entrada para el diseño de la organización y el desarrollo del proceso de adaptación al mundo exterior.

En estos sistemas abiertos se definen a las organizaciones como subsistemas interrelacionados compuestos por individuos que forman parte de grupos o departamentos que a su vez forman parte de sistemas más grandes y que viven en un entorno específico. Tanto los individuos, los grupos y el entorno tiene sus propias necesidades que requieren ser balanceadas y de lograrse la satisfacción de estas, es más probable que se dé un funcionamiento adaptativo saludable del sistema.

Según Morgan (2006), las creencias clave sobre el funcionamiento de las organizaciones como organismos son las siguientes: las organizaciones son sistemas abiertos que requieren una dirección cuidadosa para satisfacer y balancear las necesidades internas y adaptarse a las condiciones del entorno, no existe una sola buena manera para diseñar o dirigir una organización ya que depende del tipo de tarea o el entorno con el cual se esté lidiando.

En base a estas creencias y conceptos sobre la metáfora de las organizaciones como organismos, Cameron y Green (2009) definen las suposiciones sobre el cual se generan los cambios organizacionales: el cambio se produce sólo en respuesta a los cambios en el entorno externo, para lograr la adaptación al cambio debe existir una conciencia psicológica sobre la necesidad en los individuos y grupos, la respuesta ante el cambio

en el entorno es susceptible de ser diseñada y trabajada, las estrategias de éxito se basan en la participación y apoyo psicológico.

Según Moran (2006) la metáfora de las organizaciones como organismos tiene grandes limitaciones y una de ellas está relacionado con la definición de que las organizaciones requieren adaptarse a su entorno y sus fuerzas externas, creando así un carácter de dependencia con este mundo exterior; en lugar de reconocer que las organizaciones son agentes activos que operan con otros para construir ese mundo con un carácter de interdependencia. De esta manera, esta visión le resta poder a la organización y sus miembros para construir su propio destino.

Otra limitación se encuentra en la suposición de que la organización al igual que los organismos presentan una “unidad funcional” y están conformados por subsistemas interrelacionados que trabajan entre sí para el beneficio de todos los elementos. En la práctica esto no sucede para la mayoría de las organizaciones, los distintos elementos no funcionan como una unidad; es más lo más común es que vivan de manera aislada y en constante conflicto entre sí. Esta visión ha llevado que tengamos el pensamiento de que la unidad es logable dentro de la vida organizacional y a ver a la política con correspondiente interacción entre intereses particulares, como características anormales impropias para una organización saludable.

Existe otra limitación importante que se refiere al peligro de que la metáfora se convierta en una ideología y existen varias formas de que se aplique, por ejemplo, bajo el hecho de los organismos funcionan como una sola unidad integrada se podría aducir que las organizaciones deben ser del mismo modo; una sola unidad integrada en la cual los individuos satisfacen sus necesidades personales a través de los mecanismos sociales de la organización.

4.3.4. Las organizaciones como flujo y transformación

La visión de las organizaciones como un flujo y transformación tiene a la organización como parte de su entorno, en lugar de algo diferente a él. No se trata de que la organización se adapte a su entorno, sino que ésta forma parte del flujo y reflujo de este, y que posee la capacidad para autoorganizarse, renovarse y cambiar; alineado al deseo de tener una identidad.

De acuerdo con Morgan (2006) bajo esta visión las organizaciones son sistemas complejos no lineales compuestos por sistemas que interactúan según un orden y caos a la vez. Debido a esta complejidad interna, las perturbaciones aleatorias pueden producir eventos y relaciones impredecibles que afectan al sistema creando un patrón de cambio. Lo sorprendente es que, a pesar de este nivel de impredecibilidad, siempre emerge un orden coherente desde la aleatoriedad y el caos. Sobre esto se desprende que la gerencia puede impulsar y contribuir con el progreso del patrón de cambio, sin embargo, no pueden controlarlo.

Según Morgan (2006), las creencias clave sobre el funcionamiento de las organizaciones como flujo y transformación son las siguientes: el orden emerge naturalmente del caos, las organizaciones tienen una capacidad natural de autorrenovarse, la vida organizativa no se rige por las reglas de causa y efecto, las tensiones clave son importantes en el surgimiento de nuevas formas de hacer las cosas, la estructura organizativa formal sólo representa una de las muchas dimensiones de la vida organizativa.

En base a estas creencias y conceptos sobre la metáfora de las organizaciones como flujo y transformación, Cameron y Green (2009) definen las suposiciones sobre el cual se generan los cambios organizacionales: el cambio no se puede gestionar simplemente surge, los directivos forman parte de los sistemas que gestionan ya que pertenecen al entorno, el cambio emergente trae consigo tensiones y conflictos sobre los cuales los directivos actúan como facilitadores ya que permiten que las personas intercambien opiniones y se centren en las diferencias significativas.

De acuerdo con Morgan (2006) esta metáfora presenta algunas limitaciones, una de ellas es que este pensamiento puede ser demasiado ideal. El hecho de que las organizaciones tengan la capacidad para autoorganizarse, cambiar y determinar su camino, eligiendo una particular lógica cambio; no significa que siempre tengan la habilidad de hacer una efectiva elección. La tendencia a elegir una determinada lógica de cambio reduce la posibilidad de adoptar otra; pudiendo quedar el destino de la organización prisionero de la elección realizada.

Otra limitación existente en esta metáfora es que dado que el orden surge a medida que se avanza y se va produciendo, se genera un sentido de impotencia y desconcierto

al no tener control ni conocimiento sobre el proceso. La comprensión de la lógica del cambio se logra solamente con la percepción retrospectiva, al mirar el pasado se entiende mejor la lógica.

4.4. Los modelos de gestión del cambio

Cameron y Green (2009) conectan los modelos de gestión del cambio con cada una de las cuatro metáforas organizacionales para examinar las distintas maneras de ver el cambio organizacional. Entre los principales modelos se presentan: el modelo de 3 etapas de Kurt Lewin, el modelo de los 8 pasos de John Kotter y el modelo de transición de William Bridges.

Adicionalmente se incluyen el modelo ADKAR de Jeffrey Hiatt, así como un modelo de gestión del cambio dentro del proceso de transformación digital, la brújula de la transformación digital de Westerman, Bonet y McAfeeun.

4.4.1. Modelo de las 3 etapas del cambio de Kurt Lewin: organizaciones como organismos y como máquinas

Kurt Lewin fue un psicólogo alemán reconocido como el fundador de la psicología social moderna y es un pionero en la teorización de procesos de cambio en individuos y colectivos. Sus contribuciones incluyen “La teoría del campo” (1947) sobre el comportamiento humano.

De acuerdo con Lewin, la conducta humana se produce por la interacción entre los individuos y el entorno en el que se desarrolla. Esto tuvo mucha repercusión en las técnicas de las dinámicas de grupo que se dan en las organizaciones y llevaron al desarrollo de “La teoría del campo”.

Esta teoría afirma que existen fuerzas y factores en un entorno psicológico de un individuo o de un grupo de individuos que determina en una situación que es considerado un estado de equilibrio. En estos entornos actúan dos tipos de fuerzas, las motivadoras que promueven las intenciones y acciones hacia un objetivo y las inhibitoras que se manifiestan como un obstáculo para el cumplimiento de esos objetivos.

Esta premisa es el pilar de su modelo de cambio, construida sobre la perspectiva de las organizaciones como organismos y que permite conseguir procesos de transformación y cambio de forma exitosa. Este modelo es bastante simple y práctico ya que facilita la estructuración de una estrategia para cualquier tipo de cambio organizacional y ha servido como base para el desarrollo de modelos más complejos, se desarrolla metafóricamente utilizando como ejemplo un cubo de hielo y el proceso que debe seguir para cambiar de forma el cual consiste en las siguientes etapas:

Descongelamiento: En esta etapa se explora y diagnostica las fuerzas que interactúan en el sistema, en la cual se lleva a cabo un proceso de preparación y análisis de la situación actual para reconocer la necesidad del cambio, para identificar qué creencias, hábitos o prácticas se deben cambiar debido a que representan obstáculos para el cambio. Esta etapa es compleja debido a la naturaleza humana de crear barreras ante lo desconocido y ante el cambio de su forma de actuar que afecte a su zona de confort. Por ello es necesario asegurar el apoyo de la alta dirección e implementar una estrategia clara de comunicación en la organización sobre la justificación del cambio, las razones y los objetivos buscados con el fin de disminuir la intensidad de los factores inhibidores y a su vez favorecer los factores motivadores; de manera que se rompa el equilibrio o “status quo”.

Cambio: En esta etapa se lleva a cabo un proceso de adopción de los cambios y en el cual se empieza a trabajar con lo que es nuevo. Se alteran los aspectos requeridos para llegar al objetivo planteado, se introducen los cambios en la nueva forma de trabajo, nuevos comportamientos, con la finalidad de crear una nueva cultura. El principal reto de esta etapa es el miedo al fracaso generado tanto por el desconocimiento de los nuevos procesos y tecnologías como por la falta de experiencia en su uso o aplicación. Es clave asegurar el aporte de las herramientas necesarias para facilitar el proceso de aprendizaje y el desarrollo de habilidades. No es viable imponer una nueva cultura, esta debe ser asimilada por los individuos por su cuenta y con el debido apoyo y acompañamiento de la organización.

Recongelamiento: En esta etapa final, se establece un nuevo estado de equilibrio en la cual el cambio se ha reforzado y estabilizado. Se deben dejar de lado los moldes antiguos para tomar los nuevos de modo que queden fijos, es decir, el cambio implementado debe formar parte de la cultura organizacional y consolidarse los nuevos

hábitos y forma de hacer las cosas para asegurar un éxito sostenido a largo plazo. Es clave soportar este proceso de reforzamiento con una estrategia de comunicación enfocada en los beneficios logrados con el cambio, y además se puede implementar una estrategia de recompensas por el cumplimiento de metas específicas. Es necesario que se ponga a prueba el nuevo modelo para detectar un posible reforzamiento para garantizar la consolidación del cambio.

De acuerdo con Cameron y Green (2009) este modelo es usado frecuentemente como una herramienta de planificación en lugar de un proceso de desarrollo organizacional. La etapa de descongelamiento se convierte en una sesión de planificación, la etapa del cambio en la implementación y finalmente, la etapa de recongelamiento en una revisión posterior. De acuerdo con los autores el modelo de Lewin está pensado sobre la base y visión de las organizaciones como un organismo que incluye la noción de “homeostasis” que es la tendencia de una organización a mantenerse en equilibrio como respuesta a los cambios disruptivos, es decir, es la tendencia natural para regresar a su estado original.

4.4.2. Modelo de los 8 pasos de John Kotter: organizaciones como máquinas, sistemas políticos y organismos.

John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, es autor del libro “Leading Change” en el cual plantea un modelo de ocho pasos para el cambio y transformación organizacional. A través de la observación de distintos procesos de cambio ejecutados en diversas organizaciones, detectó y documentó los factores de éxito en su modelo de 8 pasos que en su criterio son los necesarios para gestionar eficazmente el cambio:

- **Crear sentido de urgencia en toda la organización.** Se debe entender la necesidad del cambio, comunicar la sensación de urgencia y crear una conciencia y compromiso con el proceso del cambio.
- **Formar una coalición poderosa.** Es decir, un equipo de trabajo que sea legítimo en términos de representatividad y reputación en la organización. Este equipo deberá poseer el sentido de urgencia para que apoye, participe y se involucre en el proceso del cambio.

- **Crear una visión para el cambio, una visión del futuro que sea clara, que inspire y motive a las personas.** Se debe lograr que las personas creen en dicha visión para generar la confianza, para que participen y se movilicen para generar los cambios necesarios.
- **Comunicar la visión a través de un plan que garantice la comprensión de los objetivos para lograr el compromiso de las personas.** Esta comunicación debe ser clara, que resalte los beneficios del cambio, ser realista en torno a las expectativas y debe ser continua y sostenida en el tiempo.
- **Eliminar los obstáculos que pueden afectar el proceso del cambio.** Se debe analizar e identificar las amenazas y posibles obstáculos internos a través de un proceso de categorización y priorización, aplicando un plan de acción específico.
- **Asegurarse triunfos a corto plazo que generen la credibilidad necesaria para que las personas acepten el largo proceso del cambio, que generen un compromiso y se mantenga el sentido de urgencia, así como la motivación por el éxito del proceso.**
- **No cantar victoria y construir sobre el cambio.** El proceso del cambio toma bastante tiempo por lo cual no se debe sentir comodidad con los nuevos cambios logrados hasta que sean incorporados a la cultura de la organización.
- **Anclar el cambio en la cultura de la empresa.** Los nuevos cambios, las nuevas normas y comportamientos requieren nuevas estructuras, valores, funciones para reforzar el cambio dentro de la cultura organizacional.

4.4.3. Modelo de transición de William Bridges: organizaciones como máquinas, organismos, y flujo y transformación

Este modelo es de gran ayuda a las organizaciones e individuos para lograr entender, gestionar y trabajar de manera más efectiva a través del lado personal y humano del cambio. William Bridges distingue entre los conceptos de cambio planeado y transición, en el cual el cambio es un evento o una situación externa que toma lugar en un entorno como, un cambio de líder, una nueva cultura organizacional, un nuevo producto o una nueva estrategia.

El foco está en el resultado esperado que se producirá con el cambio que puede ocurrir de manera rápida. La transición, en cambio, es un proceso psicológico interno por el que atraviesan los individuos cuando aceptan los nuevos eventos o situaciones relacionadas al cambio. El factor clave para lidiar con la transición no es el resultado, sino las etapas de término que afrontan las personas para superar las situaciones anteriores. (Bridges, 2003)

Se identifican tres etapas de transición que los individuos experimentan durante el cambio: el término, la zona neutral y el nuevo comienzo.

- **Etapas de término:** Para comenzar algo nuevo es necesario terminar con lo anterior. En esta etapa las personas identifican quién y qué está perdiendo, esperan una reacción y aprenden a manejar estas pérdidas. Se determina lo que se está acabando y dejando atrás, y lo que aún conservará como los procesos, relaciones personales o miembros de equipo. Debe identificar quién está perdiendo qué, esperar una reacción y reconocer las pérdidas abiertamente.
- **Etapas de zona neutral:** En esta segunda etapa de la transición, las personas se sienten desorientadas ya que atraviesan un período en el cual lo antiguo se ha ido, pero lo nuevo no está ciento por ciento establecido. La motivación cae y la ansiedad se incrementa lo cual evidencia la necesidad de que los líderes ayuden a las personas a reconocer la zona neutral y la tomen como parte del proceso de transición en la cual crearán nuevos procesos y aprenderán cuáles serán sus nuevos roles. La etapa es el corazón del proceso de transición en el cual se da el paso desde la antigua realidad hacia una nueva.
- **Etapas de nuevo comienzo:** En esta etapa las personas adoptan nuevos entendimientos, valores y actitudes. El nuevo comienzo debe ser incentivado cuidadosamente, no se puede planificar ni predecir; pero deben ser alentado y reforzado. Las transiciones que son bien gestionadas posibilitan que las personas entiendan el propósito de sus nuevos roles y el papel que juegan, así como su contribución y participación en el proceso; generando así un sentido de reorientación y renovación en ellos.

Bridges sugiere que las personas necesitan cuatro factores clave para ayudarlos a tener un nuevo comienzo: el propósito detrás del cambio; una imagen de cómo se verá y se sentirá esta nueva organización; un plan paso a paso para llegar allí; un papel que

desempeñar en el resultado. Así mismo señala que el nuevo comienzo se logra cuando los individuos se sienten comprometidos emocionalmente a hacer las cosas de una nueva manera.

4.4.4. Modelo de 3 Fases de Prosci

Este modelo brinda un marco referencial para lograr el cambio organizacional. Este modelo sostiene que, si bien el cambio se da a nivel del individuo, hay acciones que los equipos de gestión del cambio pueden tomar para respaldar y reforzar los cambios.

Este modelo consta de las siguientes fases, las cuales a su vez se subdividen en tres etapas cada una:

- **Preparar el enfoque**, en el cual la organización define la estrategia y el enfoque en los resultados que se buscan. Esta fase se divide en: Definir el éxito, donde se establece lo que la organización quiere lograr; Definir el impacto, identificando los grupos de individuos impactados por el cambio, así como la definición de uso y adopción; y Definir el enfoque, donde se establecen los pasos a seguir para lograr los objetivos.
- **Gestionar el cambio**, en esta etapa se desarrollan los planes y actividades para llevar a la organización a través del cambio. Incluye Planificar y actuar, etapa en la cual se brinda las herramientas a las personas impactadas por el cambio y se desarrollan planes de gestión del cambio; Dar seguimiento al desempeño, para evaluar el progreso obtenido y sostenerlo; y Adaptar acciones, donde se realizan los ajustes que sean necesarios en los procesos.
- **Sostener los resultados**, es la fase en la cual se busca que el cambio sea sostenible y pueda mantenerse en el tiempo. Incluye el Evaluar el desempeño, los resultados obtenidos y lecciones aprendidas; Activar el sostenimiento de los resultados obtenidos; y Transferir la propiedad y conocimientos, que supone definir quién asumirá la responsabilidad con el objetivo de dar continuidad a los resultados. El objetivo de esta fase es alcanzar los resultados obtenidos y garantizar que los individuos tengan las herramientas necesarias para adoptar cambios en el transcurso del tiempo.

Este modelo resalta el concepto de “individuos impactados” en cada una de las fases, dado que sostiene que al enfocarse en las personas impactadas y en su

contribución a los resultados que se obtengan en el proyecto, se podrá realizar un análisis efectivo del impacto de la Gestión del Cambio. Prosci sostiene que para que el cambio organizacional sea realmente exitoso, los individuos (empleados) deben adoptar la nueva forma de hacer su trabajo. Al centrarse en el individuo, el modelo brinda resultados organizacionales más exitosos.

Capítulo V: Caso de Estudio

5.1. Introducción

Para el año 2018 Alicorp, empresa líder en productos de consumo masivo en el Perú y una de las empresas más grandes de la región, estaba realizando un proceso de transformación digital para optimizar la eficiencia de sus operaciones y su capacidad de generar valor a largo plazo. Alfredo Pérez, CEO de la empresa, mencionaba al respecto: “Nos preparamos para el futuro, adaptándonos a los cambios y las exigencias de los mercados donde participamos, apalancándonos siempre en nuestros tres pilares: crecimiento, eficiencia y gente. Nuestra historia es un testimonio del instinto transformacional y vocación por la innovación que llevamos en nuestro ADN. Eso es lo que esperan de nosotros accionistas, clientes, consumidores, colaboradores y la sociedad” (Alicorp memoria anual, 2018).

La empresa asignó a Lucía García en el año 2017 para liderar el cambio cultural dentro de la organización que permita soportar y acompañar este proceso. Si bien la empresa normalmente compite en posición de liderazgo en las categorías donde opera, existen procesos manuales que afectan la eficiencia de las operaciones. Esta situación era más saltante en el área de ventas y distribución de su compañía. Las ventas de la compañía se concentran en el canal tradicional (78% de las ventas del sector se da a través de bodegas, mercados y kioskos) por lo que es necesario contar con subcontratistas calificados para la distribución de productos. Al tener que lidiar tanto con personal interno a la organización como externo a la misma, muchos de los esfuerzos para digitalizar las operaciones no habían obtenido los resultados esperados.

La empresa necesita profundizar su proceso de transformación digital urgentemente. Por un lado, las condiciones del país y de la industria estaban poniendo

mayor presión y rivalidad en el sector afectando los márgenes operativos. Por otro lado, la complejidad de las operaciones de la empresa se había incrementado. Por ejemplo, la empresa ha aumentado consistentemente el lanzamiento de nuevos productos por año, pasando de once productos nuevos en el año 2011 a setenta y ocho productos al año en el año 2018. A pesar de ello, la importancia relativa de la unidad de consumo masivo ha mostrado una tendencia decreciente y su crecimiento está por muy por debajo al crecimiento de la organización.

La empresa necesita asimilar rápidamente las diversas iniciativas y cambios que se vienen realizando para responder a este nuevo entorno. Dada la complejidad e importancia en el modelo de negocio de la unidad de consumo masivo en Alicorp, Lucía considera que el proceso debe empezar en el área de distribución y ventas de la empresa. Sin embargo, no está segura como empezar. Ella ha identificado que en el año 2013 se implementó el sistema Nitro, donde se pudo romper barreras tecnológicas y culturales dentro de la organización para su implementación. Sin embargo, no es claro si ese comportamiento es escalable o si los aprendizajes de ese proyecto se pueden utilizar en esta vorágine de iniciativas tecnológicas que viene asumiendo la organización.

Mañana a las 9:00am Lucía tiene que presentar su propuesta de gestión de cambio. Alicorp necesita urgentemente acompañar las iniciativas tecnológicas que se vienen desarrollando y cuentan con la experiencia y capacidad de Lucía para ello. El reloj no se detiene y ella tiene que terminar su presentación para poder defenderla mañana. Es tiempo de decisiones.

5.2. Perú y su situación actual

El Perú es un país ubicado en Sudamérica con una extensión de 1.285.216 km² aproximadamente lo que lo convierte en el tercer país más grande de América del Sur después de Brasil y Argentina. La moneda del país es el nuevo sol y es una de las monedas más estables de la región. Sin embargo, el País se encuentra en medio de una marcada inestabilidad política. Existe una constante fricción entre el poder legislativo (representado en el congreso de la república) y el poder ejecutivo (representado por la presidencia del país) que conllevó a la renuncia del presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski y el posterior cierre del congreso por parte de su sucesor, Martín Vizcarra.

Por otro lado, el Perú está inmerso en problemas de corrupción (véase Anexo 1). El caso Lava Jato explotó en Brasil en el año 2014 y tuvo repercusiones importantes en el Perú a partir del 2015. Una comisión investigadora del congreso de la república concluyo que existía responsabilidad por malversación de fondos durante los gobiernos de Alejandro Toledo (2001-2006), Ollanta Humala (2011-2016) y Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018) todos ellos con acusación fiscal y pedidos de encarcelación (El Comercio 2020). Estos aspectos han afectado tanto la confianza empresarial (véase Anexo 2) como las decisiones de inversión.

A pesar de ello, se puede podemos identificar que para el 2018, hubo un importante crecimiento en el PBI de 3.99% respecto al año 2017 (véase Anexo 3). El país ha venido creciendo de manera constante en los últimos 20 años. Este crecimiento sostenido ha ayudado a reducir la pobreza en más de 50% (BBC, 2017). De hecho, la clase media se posicionó como el grupo más importante a nivel de ingresos teniendo un 41.5% de participación de la población total (véase Anexo 4). Este cambio en el mix de nivel socioeconómico de la población también se vio reflejado en el gasto promedio por persona en el 2018, que continuo al alza en 1.7% vs el 2017 (véase Anexo 5).

En el Perú, se ha venido trabajando para disminuir la informalidad. Sin embargo, los resultados han sido cuestionables. En el año 2018, el nivel de informalidad de la economía se encuentra alrededor del 72% (véase Anexo 6). Esto significa que existen 12 millones de personas trabajando en el mercado informal.

Respecto al entorno tecnológico, el país está buscando cerrar brechas de conectividad con el resto de los países de la región. Así, por ejemplo, el 73% de la población ya contaba con acceso a internet en el año 2018 (véase Anexo 7). Asimismo, el acceso a teléfonos móviles se incrementó de manera considerable debido a la importación de celulares de bajo precio provenientes principalmente de China.

De manera paralela, el comercio electrónico se ha venido incrementando de manera sostenida en el Perú. Las empresas de consumo masivo y retail moderno vienen fortaleciendo su atención a través de plataformas digitales. Se puede observar un crecimiento sostenido en la realización de pagos electrónicos (Anexo 8) y en los ingresos generados por dicho canal. De hecho, los ingresos en el año 2018 ascendieron

a US\$3,566 millones lo que representa un crecimiento de 500% respecto al año 2010 (véase Anexo 9).

5.3. Alicorp

Alicorp forma parte de uno de los grupos económicos más importante del País: el Grupo Romero. El grupo fue fundado en el año 1893 y cuenta con presencia en otros ocho países de Latinoamérica: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador Guatemala, Honduras y Uruguay. Este conglomerado empresarial está diversificado y tiene operaciones en los sectores de consumo masivo, agricultura, energía, industria, servicios logísticos, marítimos y portuarios, así como servicios empresariales. Adicionalmente el Grupo Romero cuenta con participación accionaria en importantes empresas peruanas del sector inmobiliario, financiero, textil y transporte marítimo.

La historia de Alicorp se remonta a 1956, año en el cual la empresa Anderson Clayton & Company inició sus operaciones en el Perú como fabricante de aceites y sopas. Posteriormente en el año 1971, el Grupo Romero adquiere la empresa y le cambia el nombre a Compañía Industrial Perú Pacífico (CIPPSA). En la década de los 90's se lleva a cabo un proceso de fusiones y adquisiciones de empresas aceiteras, molineras y de elaboración de alimentos para formar en 1997 lo que ahora se conoce como Alicorp.

La empresa tiene cuatro unidades de negocio claramente diferenciadas: consumo, acuicultura, molienda y business to business. En estos negocios, la empresa gestiona 125 marcas líderes en los mercados mencionados. Este amplio portafolio de productos ha permitido que sus ventas crecieran a una tasa promedio anual de 11.8% en el período comprendido entre los años 2016 y 2018 (véase Anexo 12), siendo el año 2018 el que mejor desempeño tuvo con una tasa de crecimientos de 19.3% (véase Anexo 13).

La unidad de negocio de consumo masivo no solamente es la más representativa de la empresa sino también la de mayor facturación con el 48.8% de las ventas. Esta unidad de negocios se encarga de la producción y comercialización de productos alimenticios, así como de productos para el cuidado personal y del hogar. En el año 2018, las líneas de negocio más importantes dentro de esta unidad son los aceites comestibles que representan el 30.5% de las ventas, seguido por jabones de lavar y detergentes con una participación conjunta del 25.4% y finalmente las pastas con el 14.5% de los ingresos de la unidad. En total Alicorp gestiona 47 marcas para Consumo Masivo, las cuales

tienen dos tipos de canales de distribución: Autoservicio (Supermercados, Cash & Carry) y Tradicional (Distribuidores mayoristas, minoristas y bodegas). En esta unidad de negocio la empresa compite en el mercado doméstico con empresas multinacionales como Procter & Gamble, Unilever, Mondelez, Nestlé y Carozzi. Es importante para Alicorp continuar brindando productos que brinden una robusta oferta de valor por lo que se orienta al lanzamiento de nuevos productos. En el año 2018, lanzó más de setenta productos al año.

La segunda unidad de negocios, en orden de importancia, es Acuicultura que representa el 25.2% de las ventas totales. Esta unidad de negocios produce soluciones alimenticias integrales que incluye el desarrollo de productos costo eficientes, tecnología y asesoría técnica especializada para el desarrollo de la industria acuícola de camarones y salmónidos. La operación de este negocio es llevada a cabo a través de la empresa Vitapro S.A. y que cuenta con dos marcas, Nicovita y Salmofood. El 2018 fue un gran año para esta unidad de negocios ya que logró un crecimiento de 18.9% en comparación con el 2017 a través de su estrategia go-to-market que le permitió capturar mayor cuota de mercado, consolidando su posición como una de las principales fuentes de ingresos para Alicorp.

La unidad de negocio de B2B (“Business to business”) contribuye con el 19.1% de las ventas. Esta unidad de negocio se dedica a la producción de ingredientes e insumos para el sector de panificación y gastronomía, principalmente. Si bien la unidad ha crecido en términos absolutos de facturación pasando de S/. 1.51MM de soles en el año 2016 a S/. 1.59MM en el año 2018. La unidad ha perdido importancia relativa en la organización.

Finalmente, la cuarta unidad de negocios es Molienda que representa el 6.8% de las ventas totales de la organización en el año 2018. Esta línea, que se dedica a trabajar junto a los agricultores para la obtención de harina y aceite crudo, se incorporó a las operaciones de Alicorp en el año 2018 con la compra de distintas empresas aceiteras en Bolivia. La compañía considera que tendrá un crecimiento importante en los próximos años impulsando el crecimiento de la corporación a nivel regional.

5.4. Características del mercado de consumo masivo en el Perú

El mercado de consumo masivo tuvo una fuerte contracción en el año 2017 debido a la baja generación de empleo en el país. Esto afectó el poder adquisitivo de los consumidores produciendo una inclinación hacia productos básicos y marcas económicas. Además, ese mismo año se tuvo que afrontar el Fenómeno del Niño costero que impactó en el nivel de producción de alimentos y trajo diversas dificultades en el transporte incrementando los costos logísticos y de distribución de los productos a nivel nacional (véase Anexo 10).

Asimismo, en el 2018 el mercado de consumo masivo logró cerrar el último trimestre del año con una variación positiva mostrando una clara tendencia a la reactivación y el crecimiento. Este crecimiento observó en las categorías de alimentos, bebidas y cuidado personal. Dentro de estos mercados existían dos empresas principales que concentraban el 52% de los ingresos: Alicorp y Gloria, líderes indiscutibles del mercado (véase Anexo 11).

La cartera de productos a ofrecer para consumo masivo es bastante amplia, y va de la mano con el perfil y la necesidad del consumidor. La oferta de productos considera marcas que van desde las más económicas a las más especializadas las cuales se diferencian tanto en las características como en el precio. Para la venta de estos productos, el canal preferido de los consumidores continúa siendo el canal tradicional, principalmente las bodegas y mercados que representan el 70% de las ventas de consumo masivo. Este liderazgo se da debido al crecimiento poblacional y a la expansión de las ciudades, motivo por el cual se crean al año más de 12 mil bodegas. El público objetivo para estos canales es en su mayoría personas con trabajos informales que reciben sueldos diarios o semanales, que no están bancarizados y que por el contrario solo manejan efectivo y realizan sus compras casi de manera diaria.

Los competidores locales como Gloria, como internacionales como P&G, Unilever y Mondelez han profundizado su estrategia de distribución hacia el canal tradicional. El canal tradicional, que tiene una amplia cobertura a nivel nacional, permite que múltiples marcas lleguen a casi todos los puntos de venta, ya no solo las líderes en el rubro como Alicorp. Respecto al canal moderno, es importante resaltar el lanzamiento de marcas propias de las cadenas de supermercados en las principales categorías como aceites, pastas, mantequillas y cuidado personal y del hogar.

Otro reto que existe en el mercado de consumo masivo es la fluctuación de precios internacionales de *commodities*, utilizados para la producción de los distintos productos. Esta variación afecta de manera considerable los costos de producción, por la que la empresa se encuentra en una búsqueda constante de eficiencias operativas.

5.5. La gestión de ventas y comercialización de la empresa

La unidad de negocios de consumo masivo de Alicorp atiende al usuario final a través de dos tipos de canales: Autoservicio que representa el 22% de las ventas totales y el canal Tradicional con el 78% de las ventas (véase Anexo 14). Este último se divide en múltiples canales entre los cuales destacan tres: Distribuidores exclusivos (DEX) minoristas, Mayoristas y Distribuidores exclusivos (DEX) mayoristas. Los DEX minoristas concentran el 38% de las ventas y distribuyen exclusivamente productos de Alicorp a clientes que comercializan los productos a través de bodegas y mercados. Los Mayoristas representan el 22% de las ventas y que distribuyen productos de diferentes fabricantes a los clientes dedicados a la venta al por mayor. Finalmente, los Distribuidores exclusivos (DEX) mayoristas que cuentan con el 6% de las ventas y que distribuyen exclusivamente productos de Alicorp a clientes dedicados a la venta al por mayor.

La estructura de ventas de Alicorp para el negocio de Consumo Masivo cuenta con un vicepresidente de consumo masivo que es el encargado de dirigir y supervisar todo el equipo de ventas (véase Anexo 15) y al cual le reportan tanto el director regional de marketing e innovación, como el director de ventas. Este último tiene bajo su responsabilidad al gerente de ventas, al director de trade marketing y a la gerencia de gestión de canales. Finalmente, la gerencia de gestión de canales se subdivide en dos gerencias dedicadas exclusivamente a los dos tipos de canales: la gerencia de canales modernos y la de canales tradicionales.

El principal objetivo de la gerencia de gestión de canales es asegurar la correcta implementación de la estrategia de ventas en los diferentes canales de distribución. Para ello coordina y trabaja con los diferentes departamentos de la empresa. En particular, la gerencia de canales tradicionales es responsable de brindar soporte a los distribuidores exclusivos (DEX) minoristas y mayoristas en su red de ventas, para lo cual se asegura que cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de venta y

distribución de los productos de Alicorp de manera efectiva y eficiente. En este sentido, el área de canales se encarga de proporcionar capacitación y entrenamiento a los vendedores de los DEX en el uso de las soluciones tecnológicas existentes para el soporte de la operación, así como en el desarrollo de las habilidades de servicio necesarias para construir relaciones cercanas y de largo plazo con los clientes.

Por otro lado, la gerencia de ventas gestiona al equipo de fuerza de ventas encargada de vender los productos de consumo masivo a los distintos tipos de distribuidores. Esta gerencia se organiza en función de las zonas geográficas buscando abarcar todo el territorio nacional; así como en cuentas clave para gestionar la relación con los principales distribuidores que se concentran en el tipo DEX Minorista de Lima.

Los distribuidores a su vez cuentan con su propio equipo de fuerza de ventas, externo a Alicorp, que se encarga de vender los productos directamente a los negocios de bodegas, mercados y kioskos. Como ya se ha mencionado, en el caso de las DEX Minoristas y Mayoristas, para llevar a cabo sus actividades comerciales reciben el soporte de la gerencia de gestión de canales para asegurar la correcta implementación de la estrategia de ventas.

5.6. Intentos anteriores de transformación digital previos a Nitro

Hasta el año 2013, muchas de las operaciones comerciales de la unidad de consumo masivo de Alicorp se gestionaban de manera manual utilizando hojas de cálculo en Excel, lo cual generaba una serie de problemas como, por ejemplo: realizar un esfuerzo adicional para la planificación de las rutas de entrega, la necesidad de ampliar la cobertura de atención de clientes y la falta de visibilidad del estado de cuenta para los vendedores cuando estaban fuera de las oficinas. A su vez, esto no permitía contar con una correcta segmentación de los clientes finales y se perdían oportunidades de venta efectiva. Antes de la implementación de sistemas digitales, los vendedores enfrentaban diversas dificultades en su labor, como tener que anotar manualmente todos los pedidos y volver a la oficina para procesarlos. Esto generaba una fuerte carga operativa y un gran riesgo operativo, con altas probabilidades de errores en la información.

A pesar de los diversos intentos realizados, los cambios no fueron sostenibles. Por ejemplo, en el año 2010, Alicorp implementó un sistema con equipos Nextel con el objetivo de mejorar la eficiencia de su fuerza de ventas. Sin embargo, el proceso resultó

tedioso y poco efectivo, lo que generó una mala experiencia tanto para los vendedores como para los clientes. Además, la implementación masiva del sistema no se pudo llevar a cabo debido al tiempo que tomaba para que los vendedores aprendieran el proceso de ventas a través de capacitaciones presenciales, lo que generó baja motivación en ellos.

Es importante mencionar que la falta de comprensión completa de las necesidades y requerimientos de los vendedores en campo fue señalada como uno de los principales motivos de la falla de proyectos anteriores. La empresa subestimó la complejidad y diversidad de tareas que la fuerza comercial realizaban en su día a día, lo que afectó la efectividad y adopción de la herramienta.

Las iniciativas para digitalizar las operaciones de la fuerza comercial de la empresa no llegaron a buen puerto hasta la implementación de Nitro.

5.7. Proyecto Nitro

El proyecto Nitro se ejecutó en el año 2013 y su objetivo fue convertirse en el soporte tecnológico para la fuerza de ventas de Alicorp y los vendedores de las distribuidoras exclusivas (DEX) del canal mayorista y minorista. Para el caso de Nitro, la compañía decidió adoptar la tecnología móvil, luego de realizar un benchmarking en empresas de México y Colombia que ya contaban con una solución móvil para vendedores. "Nitro 1.0" es una aplicación de soporte para los vendedores que permite no solo vender, sino también gestionar la información completa del cliente. Esta aplicación surgió como una necesidad de la unidad de negocios de Consumo Masivo para la gestión de pedidos de clientes mayoristas y minoristas, otorgando mayor visibilidad de información de promociones, precios, stock disponible y estado de cuenta de los clientes, optimizando el tiempo de visita del vendedor en los puntos de venta.

El área de gestión de canales fue la encargada de liderar la implementación de la solución en los DEX y brindar soporte continuo durante el proceso de adopción. Esto incluyó la capacitación de los vendedores en el uso de la solución, la resolución de problemas técnicos y la coordinación con otras áreas de la empresa para asegurar la disponibilidad de los datos necesarios para el correcto funcionamiento de la solución.

Para lograr una implementación exitosa de la solución móvil en la empresa, se implementó una estrategia de capacitación que incluyó varias fases y herramientas para

asegurar que la fuerza de ventas estuviera bien preparada para utilizar la nueva herramienta desde el cambio del mindset hasta el conocimiento funcional. En primer lugar, se presentó la herramienta y se les enseñó a utilizarla en las oficinas. Posteriormente, se organizaron talleres y clínicas de ventas, y los supervisores tuvieron días de acompañamiento en campo para replicar el proceso con sus equipos.

Además, se implementó una estrategia de salida en vivo. En esta salida se realizó una primera fase de lanzamiento de la solución en una DEX de Lima. Esto permitió identificar los primeros puntos de mejora en el sistema. En una segunda fase desplegaron al resto de las empresas DEX de Lima. La última fase incluyó la salida de las DEX de provincias. Esta estrategia permitió a los vendedores de las DEX ver y experimentar el uso de la herramienta en vivo, lo que facilitó su comprensión y adopción.

La capacitación constante era necesaria debido a que se trataba de un gran cambio tecnológico en la empresa, y se quería asegurar que todos los vendedores estuvieran bien preparados y cómodos utilizando la herramienta. La estrategia de salida en vivo también fue una herramienta valiosa para asegurar que los vendedores en las provincias pudieran experimentar de primera mano cómo utilizar la herramienta y cómo puede ayudarles en su trabajo diario.

Además, se implementó una campaña de compensaciones e incentivos económicos para promover el uso de la solución tecnológica y motivar a las fuerzas de ventas. La estrategia definida fue otorgar incentivos temporales que permitan impulsar el uso de la herramienta en una primera etapa; para ello se entregaron premios a los vendedores que realizaron las primeras ventas mediante la aplicación. Esta estrategia de incentivos demostró ser efectiva para aumentar la adopción de la herramienta y mejorar el desempeño de la fuerza de ventas en sus actividades de campo; por lo menos a corto plazo.

Sin embargo, durante la implementación de la solución, surgieron algunos desafíos. Se generó resistencia al cambio en algunos grupos de vendedores debido a la falta de una metodología definida en la implementación de la solución; así como al mindset de muchos de ellos de hacer las cosas como siempre las hicieron.

5.8. Barreras en la implementación de Nitro

La implementación de Nitro 1.0 no fue un proceso sencillo de ejecutar. Al contrario, representó múltiples retos y barreras que pudieron impactar tanto en el éxito del proyecto de digitalización como en la estrategia de transformación del negocio.

Una de las principales barreras fue la generación de resistencia al cambio en algunos grupos de vendedores, quienes manifestaron su preocupación por la falta de una metodología definida. Entre los motivos de esta resistencia se encontraba el miedo a que les robaran los equipos, ya que en ese momento no se contaba con smartphones y se tuvo que apalancar en equipos de gran tamaño y costosos. También hubo resistencia generacional relacionados al mindset de los vendedores de mayor edad que encontraron dificultades para adaptarse al uso de la tecnología. Además, se presentaron inconvenientes en la cobertura de acceso a internet especialmente en provincias para el uso de la aplicación, problemas logísticos para la reparación de los equipos y las fallas que se presentaron de la solución que son parte de toda salida en vivo de un nuevo aplicativo.

“El proyecto digital tuvo resistencia al cambio por parte de algunos gerentes y vendedores, quienes creían que las herramientas tecnológicas no eran útiles en su trabajo. Además, hubo miedo al uso del aplicativo, especialmente entre los vendedores mayores. A pesar de esto, el proyecto fue exitoso y se logró romper un paradigma al mostrar la utilidad de la tecnología en el trabajo de los vendedores.” (Gerente de Proyectos Comerciales Digitales de Alicorp)

Surgieron otros problemas relacionados a la estrategia empleada en el despliegue. Por ejemplo, se evidenció la necesidad de contar con un equipo de trabajo dedicado a liderar el proceso de cambio, que defina una visión clara sobre el proceso y lo comunique efectivamente haciendo notar los beneficios y la importancia del cambio en la organización. Parte de la resistencia del cambio de la fuerza de ventas se podría explicar por la pobre comunicación del objetivo y la necesidad de cambio; así como de los beneficios que se podrían obtener si adoptaban rápidamente los cambios en los procesos. Si los vendedores hubiesen tenido conocimiento que Nitro les permitiría optimizar su tiempo de visita a los clientes y que no solamente consistía en el reemplazo del papel y la hoja de cálculo por una aplicación móvil; el proceso podría haber sido más rápido y sencillo de lo que efectivamente fue.

Si bien se lograron triunfos a corto plazo en virtud de la campaña de compensaciones e incentivos económicos, resultó difícil lograr consolidar las ganancias conseguidas y continuar produciendo más cambios en la organización. En las áreas comerciales de las organizaciones, tal cual sucede en consumo masivo de Alicorp, son comunes los planes de incentivos económicos para los equipos de fuerzas de ventas con el fin de elevar el cumplimiento de sus cuotas de ventas. Sin embargo, para procesos de transformación esta estrategia no necesariamente consigue resultados sostenibles.

Por otro lado, durante el desarrollo y despliegue del proyecto la empresa se encontró con diversas barreras tecnológicas de carácter técnico, de seguridad, de diseño de la experiencia de usuario y de infraestructura que representaron importantes desafíos de cara a ejecutar exitosamente la iniciativa.

En cuanto a las barreras técnicas, desarrollar una solución multiplataforma era un gran desafío debido a que cada plataforma informática utiliza lenguajes de programación diferentes y tiene sistemas informáticos únicos, lo que requería una gran cantidad de trabajo y esfuerzo para garantizar que la solución funcionara correctamente en todas las plataformas. Además, las barreras de seguridad eran significativas, ya que los dispositivos móviles son vulnerables a una amplia gama de amenazas, como malware y ataques de hacking, lo que pone en riesgo la seguridad de la información de la organización y de los clientes, así como la privacidad de los usuarios.

El diseño del *User Experience* (UX) y del *User Design* (UI) también fue un desafío importante. La empresa enfrentó altas expectativas de los usuarios que esperaban una experiencia fluida e intuitiva al utilizar la aplicación. Por último, la infraestructura del país para la cobertura y conectividad de internet móvil a nivel nacional, especialmente al interior del país, representó una limitante importante para el uso extendido de la aplicación por parte de los vendedores, lo que dificultaba el acceso a la red y la navegación fluida en zonas críticas. A pesar de estos obstáculos, la empresa logró estabilizar la primera versión de Nitro después de un año y medio.

5.9. Los retos actuales

En el marco de su proceso de transformación digital, Alicorp ha establecido un plan que contempla la evolución de sus iniciativas de digitalización en los procesos de sus negocios principales. Para ello, ha priorizado proyectos estratégicos como “Nitro 2.0”

y “Fénix”, cuyo objetivo es respaldar los objetivos estratégicos de la empresa, que se enfocan en generar crecimiento en las ventas y eficiencia en la operación de las unidades de negocios.

El proyecto “Nitro 2.0” es una evolución de su versión anterior y tiene como meta optimizar la gestión de la fuerza de ventas de las DEX en la unidad de negocios de consumo masivo, y ahora incluye funcionalidades para maximizar el potencial de los puntos de venta mediante el uso de Big Data. Mientras tanto, el proyecto "Fénix" se presenta como uno de los más desafiantes para la unidad de negocio de Consumo Masivo, ya que implica la implementación de un ERP o Sistema Integrado de Gestión, que requerirá un rediseño de los principales procesos de la compañía. Este rediseño de procesos será un desafío importante, ya que implica la identificación de los puntos críticos y la definición de nuevas formas de trabajo para garantizar la efectividad y eficiencia del proyecto.

Cabe destacar que Alicorp se encuentra en constante evolución y mejora de su estrategia comercial. Como parte de esa estrategia, se ha contemplado la ampliación de su portafolio de productos para llegar al cliente con una mejor oferta de valor. No obstante, esta ampliación implica una complejidad operativa adicional que debe ser considerada en el proceso de transformación digital de la empresa.

Por tanto, los proyectos "Nitro 2.0" y "Fénix", que buscan mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa, deben ser acompañados por un modelo de gestión de cambio con el objetivo de garantizar la efectividad y eficiencia del proyecto y evitar posibles problemas operativos en el futuro.

Lucía ha podido recoger la experiencia y los aprendizajes obtenidos durante la implementación del proyecto “Nitro 1.0” para romper barreras culturales, pero tiene dudas acerca del escalamiento del proceso de adopción del cambio que se siguió y si realmente le será útil para llevar a cabo los nuevos retos que enfrenta la compañía; sobre todo por el alcance que implica el transformar no solo un proceso clave, sino todos los procesos clave de la unidad de negocios de consumo masivo.

El reloj está en marcha y el tiempo se agota para Lucía. Ella tiene que terminar su propuesta de gestión del cambio para soportar la estrategia de transformación del negocio que ha definido la alta dirección. Su experiencia y capacidad son vitales para

abordar de manera efectiva el tercer pilar de la compañía, la gente. Las decisiones que se tomen ahora tendrán un impacto significativo en el futuro de Alicorp y en su capacidad para generar ventajas competitivas en los mercados donde opera. ¿Será capaz Lucía de convencer a su gerencia de su propuesta de gestión de cambios y no morir en el intento?

5.10. Anexos de caso

Anexo 1: Índice de Percepción de Corrupción al 2022 – Perú

PERU

Score

36/100 [What does the CPI score mean?](#)

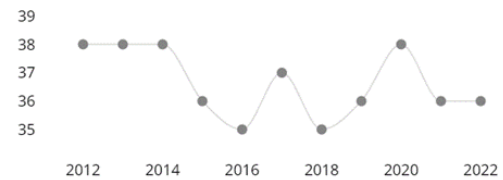
Rank

101/180

Score change

0 since 2021

Score changes 2012 - 2022



Fuente: Corruption Perception Index 2018. Transparency International

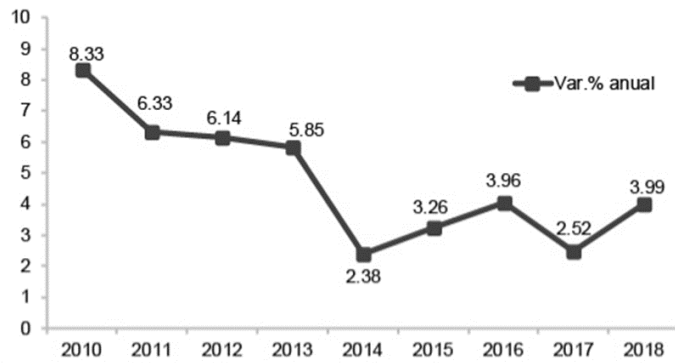
Anexo 2: Confianza Empresarial para la inversión privada 2008 – 2022

CONFIANZA EMPRESARIAL
(PUNTOS)



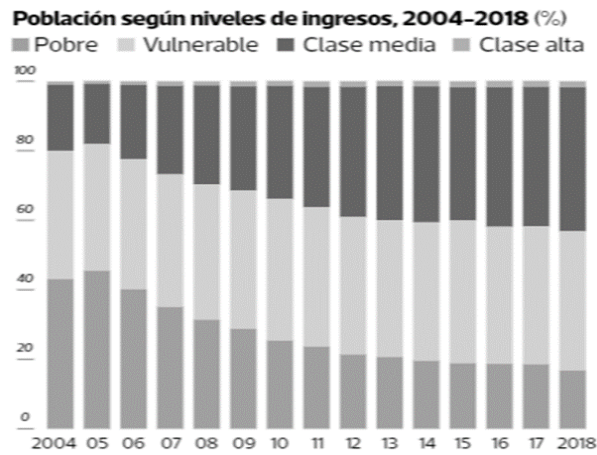
Fuente: BBVA Research diciembre 2022

Anexo 3: Evolución tasa crecimiento PBI 2010 - 2018



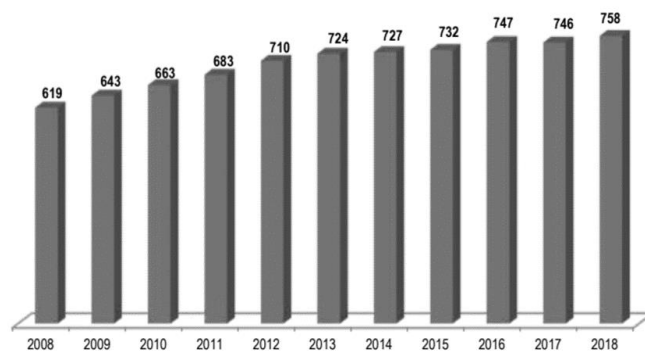
Fuente: INEI

Anexo 4: Población según nivel de ingresos al 2018



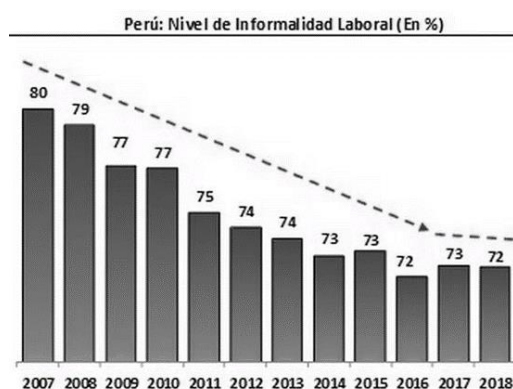
Fuente: IPE – Instituto peruano de economía

Anexo 5: Evolución del gasto promedio per cápita mensual al 2018



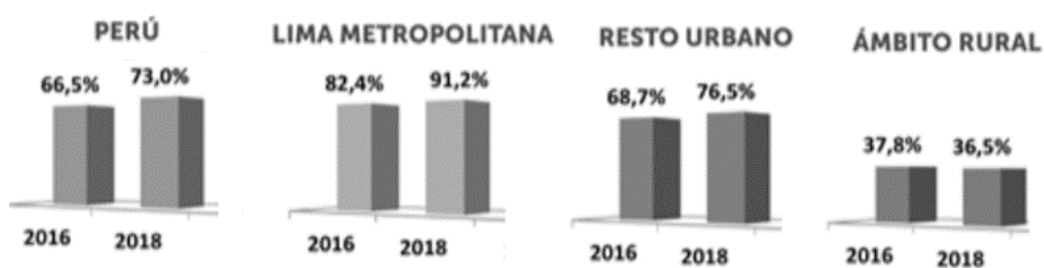
Fuente: INEI

Anexo 6: Nivel informalidad laboral 2018



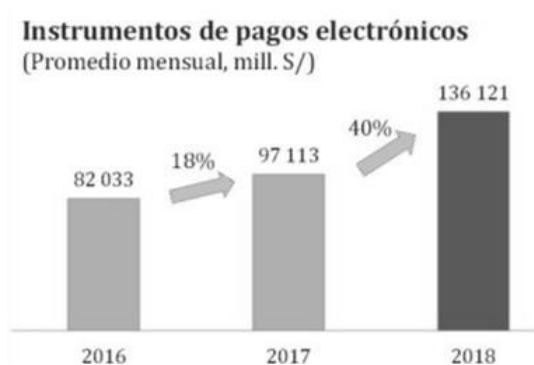
Fuente: INEI

Anexo 7: Hogares con acceso a Internet 2016-2018



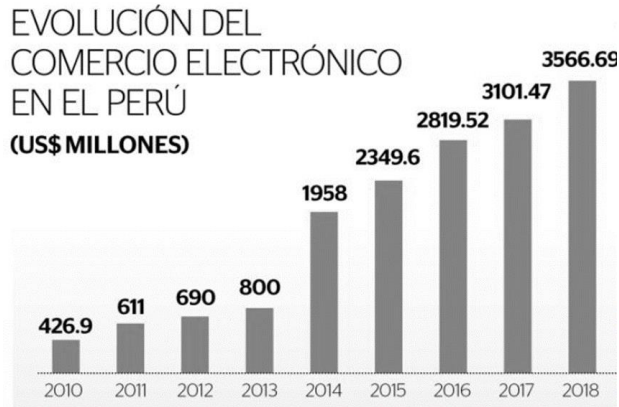
Fuente: Osiptel – Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones 2018

Anexo 8: Evolutivo de pagos electrónicos



Fuente: BCR 2018

Anexo 9: Evolutivo del comercio electrónico en el Perú



Fuente: CAPECE

Anexo 10: Variación Consumo Masivo al 2018



Fuente: Kantar Worldpanel

Anexo 11: Ventas por Consumo Masivo – Top 10 Empresas

Ranking	Empresa	Cifra de ventas (US\$ mill)
1	Alicorp	2,954.4
2	Grupo Gloria - Holding Alimentario del Perú	1,807.4
3	Leche Gloria	1,042.7
4	San Fernando	661.2
5	Nestlé Perú	504.3
6	Coazúcar - Grupo Gloria	484.5
7	Adm. Andina Perú	303.5
8	Redondos	292.9
9	Molitalia	235.5
10	Vitapro	215.5

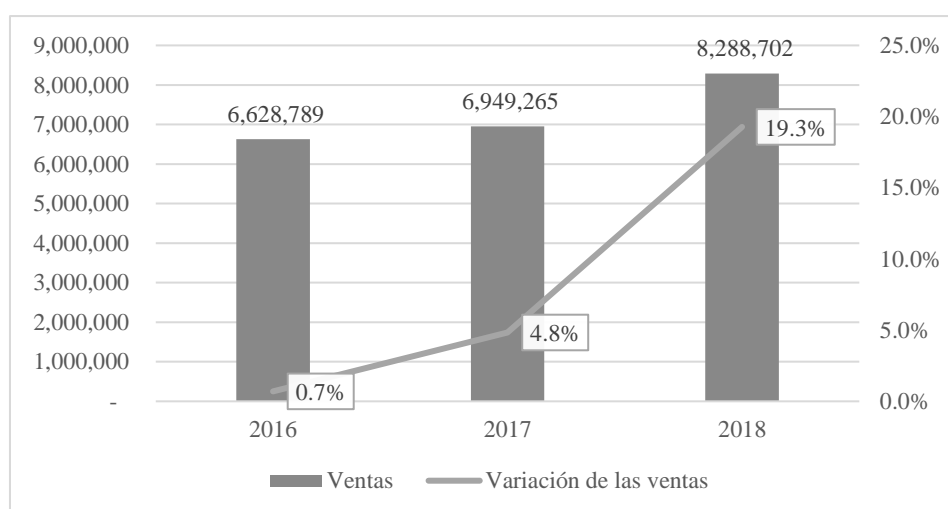
Fuente: Rankia

Anexo 12: Ventas consolidadas y tasa de crecimiento promedio anual por cada línea de negocio de Alicorp para el período 2016 a 2018

	2016	Peso	2017	Peso	2018	Peso	CAGR
Consumo masivo	3,684,789	55.6%	3,689,464	53.1%	4,048,870	48.8%	4.8%
B2B	1,512,218	22.8%	1,503,449	21.6%	1,586,485	19.1%	2.4%
Acuicultura	1,430,370	21.6%	1,756,352	25.3%	2,087,531	25.2%	20.8%
Molienda	-	0.0%	-	0.0%	561,647	6.8%	
Otros	1,412	0.0%	-	0.0%	4,169	0.1%	71.8%
Ventas Totales	6,628,789	100.0%	6,949,265	100.0%	8,288,702	100.0%	11.8%

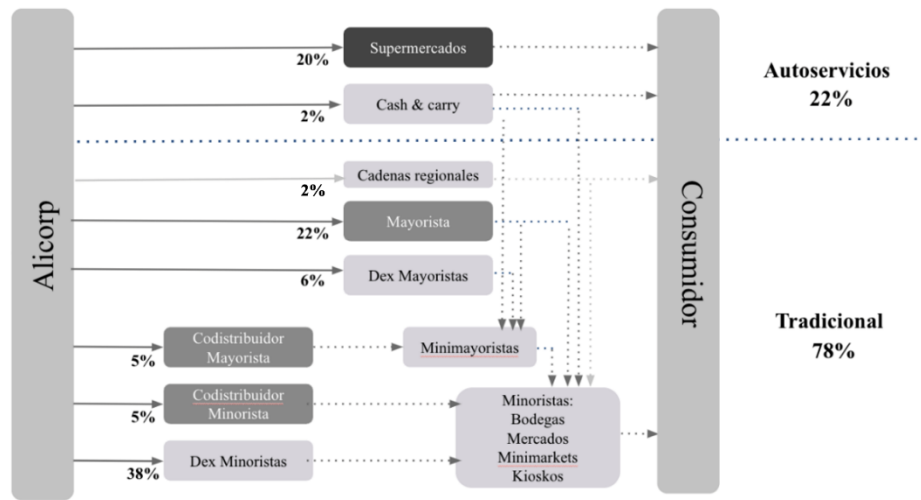
Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Anexo 13: Evolución de las ventas consolidadas de Alicorp para el período 2016 a 2018 (cifras en miles de soles)



Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

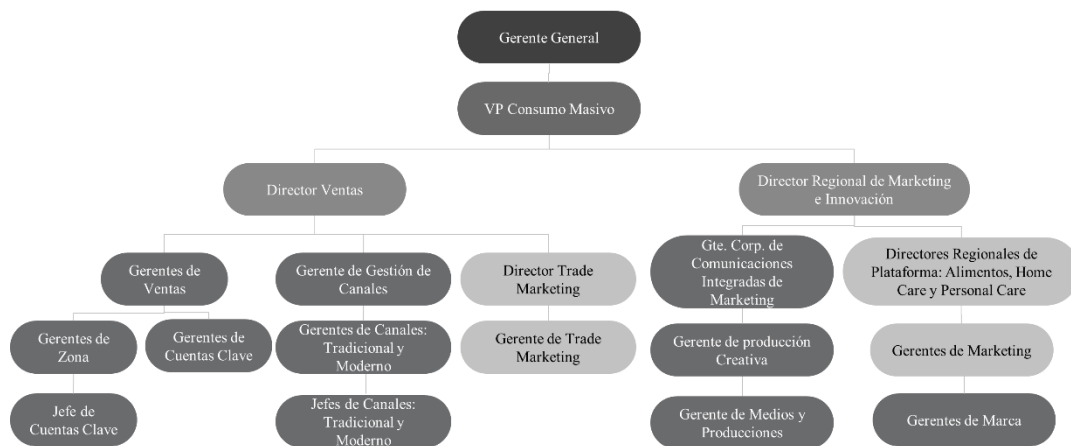
Anexo 14: Canales de distribución y porcentaje de volumen en ventas



Fuente: Alicorp, Elaboración: Propia

Anexo 15: Estructura Organizativa del área comercial Consumo Masivo

ESTRUCTURA COMERCIAL ALICORP



Fuente: Alicorp, Elaboración: propia

Anexo 16: Evolución de las principales cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias y el EBITDA para el período 2016 a 2018

	2016(*)	2017	2018
Costo de ventas / Ventas	-69.7%	-72.6%	-75.3%
Gastos de ventas y distribución / Ventas	-14.1%	-9.1%	-8.1%
Gastos administración / Ventas	-6.2%	-7.0%	-7.3%
Gastos financieros / Ventas	-2.5%	-2.2%	-2.8%
(Pérdida) Utilidad neta	302,139	449,891	444,810
Crecimiento de la (Pérdida) Utilidad neta		48.9%	-1.1%
EBITDA	834,888	949,993	1,009,656

Nota (): El 2018 se adoptaron las nuevas NIIF 15 y NIIF 9, re expresándose las cifras solo para el 2017.*

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Anexo 17: Resumen del Balance General Consolidado del período 2016 a 2018

	2,016	2,017	2,018
Activo corriente	2,224,686	3,288,377	4,067,348
Activo no corriente	3,909,385	3,827,618	5,301,302
Activos totales	6,134,071	7,115,995	9,368,650
Pasivo corriente	1,785,943	2,823,965	3,119,816
Pasivo no corriente	1,769,588	1,391,745	3,023,859
Pasivos totales	3,555,531	4,215,710	6,143,675
Deuda financiera Corto Plazo	243,251	954,978	963,025
Deuda financiera Largo Plazo	1,375,824	998,372	2,418,199
Deuda financiera total	1,619,075	1,953,350	3,381,224
Patrimonio Total	2,578,540	2,900,285	3,224,975
Pasivo y Patrimonio	6,134,071	7,115,995	9,368,650
% Activo corriente	36.3%	46.2%	43.4%
% Activo no corriente	63.7%	53.8%	56.6%
% Pasivo corriente	29.1%	39.7%	33.3%
% Pasivo no corriente	28.8%	19.6%	32.3%
% Patrimonio	42.0%	40.8%	34.4%
% Deuda financiera Corto Plazo	15.0%	48.9%	28.5%
% Deuda financiera Largo Plazo	85.0%	51.1%	71.5%

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, Elaboración: propia

Anexo 18: Resumen del Estado consolidado de flujos de efectivo del período 2016 a 2018

	2016	2017	2018
Cobros	6,644.9	7,121.1	8,481.4
Pagos a proveedores y personal	(5,592.2)	(6,038.0)	(7,144.6)
Impuestos y tributos	(123.7)	(199.4)	(437.1)
Pagos netos de fondo de garantía para operaciones con derivados	0.4	(1.4)	20.8
Flujo de Caja Operativo (FCO)	929.4	882.3	920.6
CAPEX	(124.0)	(88.5)	(324.6)
Compra (venta) de inversiones, propiedades y equipos	20.6	(134.5)	(878.7)
Flujo de Caja de Inversión (FCI)	(103.4)	(223.0)	(1,203.3)
Variación de deuda	(449.2)	344.1	661.8
Dividendos pagados	(46.2)	(126.9)	(205.0)
Intereses y otros pagos de financiamiento	(169.7)	(101.0)	(180.9)
Flujo de Caja de Financiamiento (FCF)	(665.1)	116.3	275.9
Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente de efectivo	160.9	775.6	(6.8)
Flujo de Caja Libre (FCL)	759.4	671.6	391.1

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, Elaboración: propia

Anexo 19: Resumen de ratios financieros de los años 2016 a 2018

	2016	2017	2018
Liquidez			
Liquidez General	1.25	1.16	1.30
Prueba Ácida	0.81	0.85	0.84
Prueba Defensiva	0.15	0.37	0.33
Capital de Trabajo	438,743	464,412	947,532
Rentabilidad			
Mg EBITDA	12.6%	13.7%	12.2%
FCL / Ingresos	11.5%	9.7%	4.7%

ROE	11.8%	15.6%	13.8%
Gestión			
Días de caja	14.9	54.1	45.0
Días de stock	60.7	66.0	84.0
Días de cobro	52.7	50.8	44.6
Días de pago	97.2	111.4	101.5
Días de activo fijo	105.7	96.6	111.8
Cobertura			
EBITDA / Gastos Financieros	5.1	6.2	4.3
Servicio de deuda: GGFF + Deuda de CP	407,093	1,108,27	1,195,574
EBITDA / Servicio de la deuda	2.1	0.9	0.8
FCL	759,394	671,552	391,097
FCL / Servicio de la deuda	1.9	0.6	0.3
(FCL + Caja + Val. líquidos) / Servicio de deuda	2.5	1.5	1.2
FCO / Inversión en Activo Fijo	7.5	10.5	4.1
Estructura de capital y endeudamiento			
Deuda financiera total / EBITDA	1.9	2.1	3.3
Deuda financiera neta	1,345,592	909,969	2,344,039
Deuda financiera neta / EBITDA	1.6	1.0	2.3
Deuda financiera CP / Deuda financiera total	15%	49%	28%
Capitalización	4,197,615	4,853,635	6,606,199
Deuda financiera / Capitalización	38.6%	40.2%	51.2%

Fuente: Superintendencia de Mercado y Valores, *Elaboración:* propia

Capítulo VI: Las notas de enseñanza

6.1. Resumen del caso

El caso presenta la situación que afronta Alicorp, una empresa transnacional peruana, que se encuentra en un proceso de transformación digital para afrontar por un lado un contexto empresarial que impone mayor presión sobre los márgenes de la organización y por otro una mayor complejidad en las operaciones de la compañía producto de su crecimiento de facturación y de variedad de productos. Alicorp necesita acompañar el proceso de transformación digital con una estrategia de gestión de cambio que permita que dicho proceso sea sostenible en el tiempo.

Para afrontar esta situación Alicorp asignó a Lucía García como directora de cultura, gestión de cambio y comunicación interna de Alicorp. Lucía encontró una experiencia exitosa previa, el proyecto Nitro, que podría servir de modelo para delinear su estrategia de gestión de cambio al nuevo proceso de transformación en el que la empresa se encuentra inmersa. Sin embargo, ella no estaba segura de que el modelo pueda ser replicable en este nuevo entorno dado que los problemas y magnitud del proceso de transformación digital en el que está inmersa la organización.

6.2. Objetivos de aprendizaje

El caso se ha desarrollado para usarse en cursos de liderazgo organizacional para discutir temas de gestión del cambio y transformación digital a nivel pregrado y posgrado, tanto a nivel maestría como en educación ejecutiva. En particular, el caso analiza la gestión de cambio organizacional en el sector de consumo masivo en mercados emergentes.

Objetivo de aprendizaje 1: Analizar las características del mercado peruano en general y del mercado de consumo masivo en particular.

Objetivo de aprendizaje 2: Comprender los factores que impulsan la necesidad de cambio en una organización, como la competencia del mercado, los avances tecnológicos, la reestructuración organizacional o la demanda de los clientes.

Objetivo de aprendizaje 3: Analizar la complejidad de la estructura organizacional del área comercial e identificar los problemas que sufrió la empresa en los procesos de adopción de tecnología en el pasado.

Objetivo de aprendizaje 4: Determinar los factores clave que permitieron la aceptación de Nitro en el área comercial.

Objetivo de aprendizaje 5: Proponer una estrategia de gestión del cambio organizacional que permita acompañar el proceso de transformación digital realizado por Alicorp.

6.3. Metodología de investigación

Para desarrollar el presente caso se consideró tanto fuentes secundarias como primarias. Se utilizó para el desarrollo del caso fuentes secundarias como memorias anuales de la empresa, estados financieros de Alicorp, reportes de industria, capítulos de libro y artículos disponibles en prensa escrita. Respecto a las fuentes primarias de información, se realizaron entrevistas semiestructuradas a ejecutivos y empleados de distintas áreas de la empresa. Los puestos de las personas entrevistadas fueron los siguientes: Gerente de Gestión del Cambio, Gerente de Proyecto Comerciales Digitales, Analista de proyectos Comerciales, Analista Senior, Gerente de Ventas DEX y Vendedor DEX.

6.4. Palabras clave:

Gestión del cambio, transformación digital, digitalización de procesos comerciales, mercados emergentes, multilaterales.

6.5. Preguntas asignadas:

- Pregunta 1: ¿Que problemas afronta Lucia García? (Relacionado al objetivo de aprendizaje 1).
- Pregunta 2: ¿Cuáles son las características del mercado peruano y de la industria de consumo masivo? (Relacionado al objetivo de aprendizaje 1).
- Pregunta 3: ¿Qué factores impulsaron la necesidad de cambio en Alicorp? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 2)

- Pregunta 4: ¿Qué problemas tuvo la empresa en los procesos de adopción tecnológica en el pasado? ¿A qué se debieron? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 3).
- Pregunta 5: ¿Qué factores permitieron la adopción sostenible de Nitro en el área Comercial? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 4).
- Pregunta 6: ¿Qué aspectos debería considerar una estrategia de gestión de cambio en Alicorp? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 5)

6.6. Material adicional:

Para entender mejor la situación económica y política del Perú, la relevancia de la estrategia digital de Alicorp y la importancia del canal tradicional se adjuntan los siguientes vídeos. Los vídeos pueden ser parte de las actividades a realizar antes de la sesión de discusión.

- **BBC News Mundo (2021):** 3 razones por las que la economía de Perú sigue creciendo pese a las crisis políticas. Video: <https://www.youtube.com/watch?v=nrUQeETLl5s>
- **Diario Gestión (2020)** La estrategia de Alicorp para crecer más rápido Video: https://www.youtube.com/watch?v=y46gp7EVq_M

6.7. Lecturas sugeridas para los alumnos:

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change. Harvard Business Review Press. Este libro presenta un enfoque sistemático y detallado para la gestión del cambio, con ejemplos de empresas que han implementado con éxito cambios organizacionales.

Prosci (2020) – An introduction guide to Change Management <https://www.prosci.com/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/An-Introduction-Guide-to-Change-Management-guide.pdf>

6.8. Plan de enseñanza y tiempo:

- *5 minutos:* Introducción / Pregunta asignada 1 – La clase debería discutir el mayor problema que afronta la empresa e identificar las posibles causas.
- *15 minutos:* Pregunta asignada 2 – En esta sección, la clase debería enfocarse en las características del mercado peruano y del mercado de consumo masivo. Para ello los estudiantes podrían usar herramientas como el PEST o el PESTE; así como las cinco fuerzas de Michael Porter.
- *10 minutos:* Pregunta asignada 3 – En esta sección, los alumnos deberían analizar los factores que impulsaron la necesidad de cambio en Alicorp. La lectura de Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011) puede servir como referencia para identificar los retos iniciales y de ejecución de un proceso de transformación digital.
- *15 minutos:* Pregunta asignada 4 – Los alumnos deberán identificar los problemas que afrontó la empresa en sus intentos anteriores de implementación tecnológica. La lectura de Kotter, J. P. (1996) en el capítulo 1 Transformación de las organizaciones: ¿por qué fracasan las empresas?, nos muestra los ocho errores más comunes que comenten las organizaciones al implementar cambios en su estructura y con ello los alumnos podrían entender los retos que enfrentó la empresa en sus intentos por implementar tecnología en sus procesos comerciales.
- *15 minutos:* Pregunta asignada 5 – En esta sección, los alumnos deberán identificar los factores que permitieron la aceptación de Nitro en el área Comercial. La lectura de Kotter, J. P. (1996) en el capítulo 2, Cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa, podría usarse como referencia en esta sección.
- *20 minutos:* Pregunta asignada 6 – Los alumnos deberán analizar cuál debería ser la estructura del equipo encargado de la gestión del cambio, así como el modelo con los pasos a considerar para una estrategia de gestión de cambio en Alicorp. SE recomienda tomar como base los modelos de Kotter y Prosci. Las lecturas de Kotter, J. P. (1996) y (Prosci (2020) servirán para enmarcar una metodología para el cambio organizacional.
- *10 minutos:* *cierre.*

6.9. Análisis de las preguntas asignadas:

Pregunta 1: ¿Que problemas afronta Lucia? (Relacionado al objetivo de aprendizaje 1).

Los alumnos podrían empezar la discusión acerca de los problemas asociados al contexto con mayor rivalidad competitiva y a la complejidad de las operaciones. Sin embargo, se tiene que guiar la discusión hacia los desafíos que Lucía afrontaba en su rol de desarrollar un modelo de gestión de cambio organizacional en Alicorp para apoyar y acompañar el proceso de transformación digital en curso.

Dentro de ello, existen varios aspectos que complicaban este proceso. En primer lugar, las características que tenía el canal de distribución. Dado que el canal tradicional representa casi el 80% de las ventas de la empresa, Lucia debe de considerar dentro de su modelo de gestión al personal interno de la compañía, pero además a personal externo de la organización representados en los distribuidores exclusivos. Asimismo, este proceso implica un cambio cultural para responder al llamado de su CEO, Alfredo Perez, respecto al instinto transformacional de la compañía. En este sentido, Lucía debe sensibilizar acerca de la importancia y los beneficios se pueden obtener con la transformación digital a personal que no necesariamente está expuesto a este concepto.

En esta etapa, los estudiantes pueden incluso presentar algunas alternativas para solucionar las posibles causas identificadas con el fin de brindar una mejor discusión sobre la pregunta y relacionarla con el objetivo de aprendizaje 1. Algunas posibles soluciones incluyen la capacitación y el desarrollo de habilidades digitales en toda la organización, la implementación de herramientas tecnológicas adecuadas y la creación de alianzas estratégicas con empresas especializadas en la distribución digital de productos.

Pregunta 2: ¿Cuáles son las características del mercado peruano y de la industria de consumo masivo? (Relacionado al objetivo de aprendizaje 1).

Para iniciar la discusión, se podría discutir las características del mercado peruano, utilizando la herramienta PEST para poder conocer los distintos ámbitos para identificar como la estructura del macroentorno impone condiciones para iniciar procesos de cambio. De la misma manera, es importante ahondar en el mercado de

consumo masivo, analizando el comportamiento del cliente y las tendencias a las que las empresas de este rubro se deben alinear.

La información que pueda salir del debate debería ayudar a entender el porqué de la necesidad de un proceso de transformación digital en Alicorp para poder seguir creciendo. Para eso es importante entender la situación del país, así como del mercado de consumo masivo.

El Perú venía consiguiendo un constante crecimiento económico ubicándose como uno de los países más estables dentro de la región. En el 2018 hubo una recuperación y reactivación de la economía donde la clase media creció y se convirtió en el segmento más grande de la población con un 41.5% de participación. Este hecho vino acompañado de un incremento en el gasto por persona especialmente en el rubro de consumo masivo.

En el mercado de consumo masivo participan grandes empresas como Alicorp, Gloria, Nestlé, P&G entre otras las cuales han demostrado un alto nivel de competitividad a nivel de productos diferenciados. En este sector las empresas se encuentran en una constante búsqueda de eficiencias en sus costos y procesos para poder competir. Asimismo, tienen una amplia oferta de productos con alto valor percibido en el mercado. Asimismo, están empresas buscan constantemente ampliar su presencia a nivel nacional.

Para esto, trabajan tanto el canal moderno como el tradicional que representa alrededor del 70% de las ventas. La informalidad podría explicar esta concentración en el canal tradicional. El canal tradicional es utilizado principalmente por personas que se encuentran situadas en zonas alejadas y emergentes del país y que en su mayoría tienen un empleo informal, remunerado de manera diaria o semanal y en efectivo con lo cual hacen sus compras. Este perfil de consumidor siempre busca los productos más económicos, los cuales los encontrará en sus bodegas o mercados debido al amplio alcance en los procesos de distribución que las empresas han trabajado, esto incrementa la competencia pues el cliente tiene acceso a diversas marcas de un mismo producto.

El canal moderno viene en constante crecimiento principalmente en los supermercados. En este formato la presencia de las marcas propias ha venido en aumento lo que incrementa la rivalidad en el canal. Asimismo, en este formato se

utilizan programas atractivos de lealtad y beneficios lo cual incrementa la intención de compra.

Como conclusión, el sector del consumo masivo es un sector con una alta rivalidad competitiva. Asimismo, factores como la informalidad, la variación de precios de insumos, la penetración de marcas de empresas transnacionales en el canal tradicional y la desaceleración económica hacen necesaria la búsqueda de optimización en las operaciones de la compañía.

Pregunta 3: ¿Qué factores impulsaron la necesidad de cambio en Alicorp? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 2)

Según Westerman et al (2011), entre los principales factores críticos identificados por los ejecutivos para iniciar un proceso de transformación se encuentran: la presión de los competidores, los clientes y los propios empleados de la organización. Sin embargo, también menciona que muy pocas compañías están usando las tecnologías digitales para realmente transformar sus negocios. Se invierten muchos recursos económicos y esfuerzos para implementar sistemas de ERP, CRM y otros cambios tecnológicos; pero obtienen muy poco valor a cambio. La manera de aprovechar mejor estas inversiones y obtener mayor rentabilidad es el desarrollar nuevas capacidades y procesos de cambio al interior de la organización.

Se sugiere conducir la discusión identificando aquellos factores que intervinieron inicialmente con los intentos previos a Nitro 1.0 usando la solución de Nextel, luego con el despliegue del proyecto Nitro 1.0 y finalmente con aquellos que impulsan la necesidad de desplegar los proyectos Nitro 2.0 y Fénix.

Con respecto a los intentos previos a Nitro 1.0. usando la solución de Nextel uno de los factores impulsores fue la complejidad de los procesos de ventas y gestión de la cuenta de los clientes, que allá por el año 2010 comenzaban a ser exigidos por el negocio para optimizar las rutas de entrega, ampliar la cobertura de atención de los vendedores y visibilizar en línea el estado de cuenta del cliente. Otro factor es la necesidad de evolucionar tecnológicamente al pasar de un proceso manual basado en el uso

combinado del papel y las hojas de cálculo a uno soportado por una solución tecnológica.

Luego, entre los factores que impulsaron el cambio y el despliegue de Nitro 1.0. resalta la creciente presión competitiva en el mercado de consumo masivo durante los últimos años. Por ejemplo, en el canal moderno se acrecentaba la consolidación de las marcas propias de los supermercados en categorías muy importantes como aceites, cuidado del hogar, cuidado personal, pastas y mantequillas. En los canales tradicionales la competencia también se incrementó como consecuencia del fortalecimiento de las cadenas de distribución que permiten que los productos de múltiples fabricantes estén disponibles en la mayoría de los puntos de ventas donde tiene presencia Alicorp, así como el incremento de los costos de producción ante las fluctuaciones de los precios de los insumos y materias primas. Esto se tradujo en una necesidad cada vez mayor para generar eficiencias en las operaciones, al mismo tiempo que se compite por mantener o capturar mayor participación de mercado y elevar las ventas.

Finalmente, en cuanto a los factores más importantes para continuar con el proceso de cambio y desplegar los proyectos Nitro 2.0 y Fénix, destaca el incremento de la complejidad de los procesos de ventas y gestión de la cuenta de los clientes que exigía que el vendedor de las DEX evolucione hacia un rol de asesor comercial. El negocio sigue una estrategia de crecimiento que exige el cumplimiento de planes de ventas cada vez más altos, en consecuencia, es necesario conocer las necesidades y los patrones de compra de los clientes mayoristas y minoristas con la finalidad de planificar eficientemente el proceso de reposición de mercadería, así como configurar la oferta ideal de productos para cada cliente en función de su microentorno competitivo. En este sentido, las nuevas tecnologías como el Big Data y el cloud computing se presentan como soportes tecnológicos para incrementar la eficiencia de las operaciones e incrementar las ventas de las organizaciones. El proyecto Nitro 2.0 impactará específicamente en el proceso de ventas y gestión de la cuenta de los clientes; en comparación con el proyecto Fénix que lo hará en todos los procesos clave de la unidad de negocios de consumo masivo.

Pregunta 4: ¿Qué problemas tuvo la empresa en los procesos de adopción tecnológica en el pasado? ¿A qué se debieron? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 3).

La preparación para un futuro digital no fue un trabajo fácil. Se requiere el desarrollo de capacidades digitales en las cuales las actividades, personas, cultura y estructura de la organización estén armonizados y alineados con los objetivos organizacionales (Kane et al., 2016). Estos cambios tecnológicos no pueden ser desarrollados sin el acompañamiento de una estrategia de reestructuración organizacional que permita obtener el máximo beneficio de la implementación de las soluciones digitales.

Según lo mencionado en el caso, el proceso de cambio se inició en 2010 con la primera solución basada en equipos Nextel y posteriormente continuó con la implementación de Nitro 1.0 en 2013. La discusión puede partir en orden cronológico, identificando los principales problemas para cada una de esas dos etapas.

En la primera etapa, se pueden identificar que los problemas estaban fuertemente relacionados con el diseño de la solución el cual no fue centrado en los usuarios ni en el proceso, lo cual generó dificultad en el uso y mayor carga de trabajo para los vendedores de la línea de consumo masivo. Esto se tradujo en un esfuerzo e inversión económica desperdiciada que pudo haberse evitado si se abordaba con una estrategia más clara.

Por otra parte, en la segunda etapa con la implementación del proyecto Nitro 1.0 se presentaron otros tipos de problemas tales como, la resistencia al cambio, la efectividad de la estrategia empleada y las barreras tecnológicas. La resistencia al cambio en distintos niveles, sobretodo en los vendedores de las distribuidoras exclusivas DEX, ha sido un factor importante en la adopción de la nueva herramienta tecnológica. Esta resistencia se origina por el desconocimiento, miedo y brechas generacionales.

Por otro lado, la estrategia empleada durante el proceso de cambio generó algunos problemas relacionados con el liderazgo impartido por parte de la gerencia de gestión de canales que fue el equipo encargado del gestionar el cambio en la fuerza de ventas, la falta de una visión clara que pueda ser compartida por todos, la poca comunicación sobre los beneficios y razones del cambio para superar el desconocimiento y los miedos de la fuerza de ventas; así como en la ejecución de tácticas cortoplacistas como la promoción del uso de la herramienta tecnológica mediante incentivos económicos que si bien pueden lograr resultados rápidos, no pueden sostenerse en el tiempo.

Finalmente, se pueden comentar los problemas relacionados con las barreras tecnológicas como las dificultades para desarrollar una solución que permita una integración con sistemas desarrollados en múltiples lenguajes de programación, que cumpla con las políticas de seguridad de la información para resguardar a la organización de posibles amenazas y ataques cibernéticos; y que permita una navegación intuitiva, simple y con la menor fricción posible para los usuarios lo cual representaba un reto en términos del diseño del User Experience (UX) y User Design (UI) de la solución.

Pregunta 5: ¿Qué factores permitieron la adopción sostenible de Nitro en el área Comercial? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 4).

La gestión del cambio organizacional es un proceso crucial para la implementación exitosa de nuevas herramientas tecnológicas en una empresa. Según Kotter, J. P. (1995), el proceso de cambio atraviesa una serie de pasos que usualmente requieren un tiempo considerable para implementar en su totalidad. Saltearse dichos pasos sólo crearía la ilusión de rapidez y no lleva a resultados satisfactorios, y de presentarse errores críticos en cualquiera de las fases, podría conllevar a tener impactos negativos considerables. Para ello, plantea el modelo de 8 pasos que una organización debe seguir con la finalidad de mantener una adecuada gestión del cambio:

1. Crear sentido de urgencia en toda la organización. Se debe entender la necesidad del cambio, creando conciencia y compromiso con el proceso.
2. Formar una coalición poderosa. Es decir, un equipo de trabajo que apoye, participe y se involucre en el proceso del cambio.
3. Crear una visión para el cambio, una visión del futuro que sea clara, que inspire y motive a las personas.
4. Comunicar la visión a través de un plan que garantice la comprensión de los objetivos para lograr el compromiso de las personas.
5. Eliminar los obstáculos que pueden afectar el proceso del cambio.
6. Asegurarse triunfos a corto plazo que generen credibilidad.
7. No cantar victoria y construir sobre el cambio hasta que sea incorporado a la cultura de la organización.
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa.

Si bien el proceso de cambio en la implementación de Nitro 1.0 puede considerarse como exitoso, muchos de los problemas se pudieron superar a través de un proceso de capacitación constante y de retroalimentación de la estrategia empleada. En función a los pasos descritos en el modelo de Kotter, se identifican los factores que permitieron la adopción sostenible de Nitro en el área comercial.

La responsabilidad y el rol de liderazgo del proyecto recayó en la gerencia de gestión de canales, que se encargó de identificar personas influyentes en el grupo de vendedores que fungieron de agentes del cambio, cuya labor consistía en motivar y guiar a su equipo durante el proceso de adopción de Nitro, generando un ambiente de confianza y compromiso en el personal. Esto va de la mano con lo establecido en el paso 2, formar una coalición poderosa, del modelo de Kotter.

Además, se desplegó un plan de comunicación con todo el personal involucrado en la implementación de Nitro, desde la alta dirección hasta los vendedores de campo, para que todos entendieran la importancia y los beneficios de la nueva herramienta tecnológica. Este punto está alineado con el paso 4, comunicar la visión a través de un plan que garantice la comprensión de los objetivos para lograr el compromiso de las personas, del modelo de Kotter.

Así mismo, se gestionó la resistencia a través de la capacitación constante y personalizada a los distintos grupos usuarios de Nitro, buscando adaptarse a sus necesidades y ritmo de aprendizaje lo que permitió que los usuarios se sientan más cómodos y seguros en el uso de la herramienta. La salida en vivo también fue un elemento que ayudó a conseguir que los usuarios probaran la herramienta y se identificaran los puntos de mejora sobre los cuales se debía poner mayor énfasis. Estas acciones se enmarcan en el paso 5, eliminar los obstáculos que pueden afectar el proceso de cambio, del modelo de Kotter.

Finalmente, se dio un proceso de retroalimentación que consistía en la medición de los resultados obtenidos con el proyecto Nitro 1.0 en términos de eficiencia, productividad y rentabilidad, para identificar oportunidades de mejora que sirvieron luego para ajustar la estrategia de gestión del cambio de manera oportuna. Esta estrategia es muy importante para incorporar los cambios en la cultura organizacional

y está descrita en el paso 8, anclar los nuevos enfoques en la cultura de la organización, del modelo de Kotter.

Pregunta 6: ¿Qué aspectos debería considerar una estrategia de gestión de cambio en Alicorp? (relacionado con el objetivo de aprendizaje 5).

Para acompañar el proceso de transformación digital, se propone una estrategia de gestión del cambio que consiste en la estructuración de un departamento especializado en la gestión del cambio, que debe tener definidos sus roles y responsabilidades de manera clara; así como el diseño de una metodología que sirva como marco de trabajo para la gestión del cambio en la compañía.

1. Estructura del equipo de gestión del cambio

Según Prosci (2020) hay tres preguntas clave para determinar la estructuración del equipo a cargo de la Gestión de Cambio en la organización, a fin de asegurar una correcta implementación del cambio, la primera de ella nos ayuda a entender ¿qué debería hacer esta estructura? Si bien los roles y responsabilidades del departamento de Gestión de Cambio o Change Management Office (en adelante CMO) pueden variar dependiendo de la industria, estos deben estar claramente definidos y comunicados. Una segunda pregunta nos guía a través de ¿cómo debería verse la estructura del CMO? Ser un área centralizada o descentralizada dependerá de la cultura, de la distribución geográfica, necesidad de flexibilidad o estandarización. Y una tercera pregunta, ¿dónde debe ubicarse esta estructura?, nos indica las ubicaciones más comunes del CMO son en Recursos Humanos o en Proyectos, así como en Estrategia, Transformación, Planeamiento y Proyectos.

2. Roles y responsabilidades

Prosci considera ciertos roles y responsabilidades que el área de Gestión del Cambio debería incluir. Estas se podrían agrupar en roles de planificación, metodología, comunicación, capacitación, medición y seguimiento. En primer lugar, para planificar el trabajo se deben crear entregables accionables para los planes centrales de gestión del cambio: plan de sponsor, plan de gestión de personal, plan de comunicaciones y plan de entrenamiento. Además, es necesario identificar, analizar y preparar tácticas para minimizar el riesgo.

En segundo lugar, el departamento de CMO debe laborar y aplicar una metodología estructurada y liderar las actividades de gestión del cambio, para ello debe apalancarse de la metodología de gestión del cambio, procesos y herramientas para crear una estrategia que soporte la adopción de los cambios necesarios por un proyecto o iniciativa.

En tercer lugar, el departamento de CMO de apoyar los esfuerzos de comunicación, a través de la facilitación del diseño, desarrollo, entrega y gestión de las comunicaciones clave. Es importante también, apoyar y comprometer a los líderes senior.

Luego, en cuarto lugar, se debe apoyar los esfuerzos de entrenamiento, brindando inputs, documentación y soporte para el diseño de programas de entrenamiento. Entrenar a los gerentes y supervisores, así como coordinar esfuerzos con otros especialistas es clave para lograr conseguir resultados.

Finalmente, el rol de medición y seguimiento del impacto del cambio, así como definir métricas de seguimiento y monitoreo de progreso del cambio.

3. Metodología de gestión del cambio

Con respecto a la metodología que la empresa podría seguir, se propone construirla a partir de la combinación del modelo de tres fases de Prosci, así como del modelo de los 8 pasos de Kotter que ha sido detallado en la pregunta 5.

Prosci (2020) menciona que, si bien el cambio se da persona por persona, la gestión de cambio a nivel organizacional puede facilitar el proceso a través de los grupos. Así mismo, define que una gestión efectiva del cambio sigue un proceso repetitivo y usa un conjunto holístico de herramientas para impulsar el cambio, así como es un conjunto de habilidades que crean una capacidad estratégica para incrementar la efectividad organizacional y sea sostenible en el tiempo. Para ello, plantea un proceso de tres fases para guiar a los líderes en la gestión del cambio a nivel de la organización.

Como primera fase, propone preparar el enfoque. El equipo debe definir claramente el éxito para el proyecto o iniciativa, manteniendo el enfoque en los resultados que se buscan. Las etapas que contempla son las de definir el éxito, definir el impacto y definir el enfoque.

Con respecto a la segunda fase, se plantea gestionar el cambio. En esta fase se desarrollan acciones para mover a la organización a través de los cambios y se consideran las acciones de planificar y actuar, es decir lo que se hará para preparar, equipar y apoyar a las personas. El seguimiento del desempeño que indica el progreso se está obteniendo, y finalmente adaptar acciones, en caso sea necesario realizar ajustes en el proceso.

Finalmente, la última fase hace referencia a mantener los resultados enfocándose en que la organización se comprometa a mantener el cambio. La primera etapa consiste en revisar el desempeño, identificando las lecciones aprendidas y revisar en qué etapa se encuentran dentro del proceso. La segunda etapa busca activar el sostenimiento a través de acciones para sostener los resultados del cambio, y finalmente la última etapa contempla la transferencia de la propiedad, es decir, quién asumirá y dará continuidad a los resultados.

Ambos modelos son válidos y pueden ser utilizados de manera efectiva por Alicorp para el manejo del proceso de gestión de cambio. Independiente del modelo final a utilizar, es necesario que el proceso de gestión de cambio cuente con los pasos identificados, y se cumplan de manera progresiva.

A manera de guía para Alicorp, se podría utilizar el siguiente gráfico para enmarcar su proceso de gestión del cambio combinando ambos modelos:

6.1.

Combinación de Modelos de Gestión del Cambio: Prosci y Kotter

Prosci		Kotter
I. Preparar el enfoque	1	Creación sentido urgencia
	2	Coalición poderosa
	3	Visión clara del cambio
II. Gestionar el cambio	4	Comunicación de la visión
	5	Eliminación de obstáculos
	6	Aseguramiento de triunfos a corto plazo
III. Mantener los resultados	7	Construcción sobre el cambio
	8	Anclar el cambio a la cultura de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, la empresa debería empezar por una etapa de preparación, donde se defina los objetivos del cambio a implementar, una visión clara y cuál es el alcance que tendrá el proyecto, así como resaltar el sentido de urgencia y el compromiso de los líderes para su implementación. En este punto, es clave que los equipos tengan claro cuál es la visión y el impacto que tendrá el cambio en su posición actual. Esto contribuirá a disminuir la resistencia e incertidumbre en los equipos.

Posteriormente, la implementación del cambio en sí involucrará el establecer objetivos de corto plazo, hacer seguimiento a la implementación e ir construyendo sobre los obstáculos que puedan presentarse. Un punto clave es el asegurar una comunicación clara hacia los equipos, y que estos cuenten con las herramientas necesarias, habilidades y conocimientos, para enfrentar el cambio, evitar el rechazo o que se vuelva a la forma anterior de hacer las cosas.

Finalmente, es necesario que la organización asegure que el cambio sea sostenible en el tiempo, y se vuelva parte de la cultura de la empresa, a través del empoderamiento de las personas y el monitoreo constante de los avances. Es importante detectar las brechas que puedan presentarse, pero también celebrar los éxitos obtenidos.

6.10. Aprendizajes clave

Hay varios puntos importantes que se pueden obtener en la discusión de este caso. En primer lugar, se pueden identificar los distintos factores que impulsan la transformación en una organización; entre los cuales resalta como uno de los más importantes el nivel de competencia en el mercado que puede ejercer una gran presión sobre las operaciones de los negocios, así como la velocidad de la evolución de la tecnología que lleva a las organizaciones a la búsqueda de implementar soluciones novedosas que faciliten estas operaciones; y finalmente la necesidad de estar a la vanguardia con procesos de ventas y distribución que estén alineados con las soluciones tecnológicas y con la estrategia de la compañía.

En segundo lugar, se reconoce la importancia de una transformación digital para seguir evolucionando el modelo de negocio y lograr los objetivos de crecimiento y eficiencia en las operaciones. Esta transformación trae consigo una serie de retos, siendo la más importante de ellas la resistencia al cambio ejercida no solo por los niveles más bajos en la estructura organizacional, sino también en los niveles medios; los cambios constantes de la tecnología que genera una necesidad constante de capacitación, la necesidad de conocer adecuadamente los procesos de la empresa y la necesidad de tener un foco a nivel global donde toda la organización participe de esta transformación para que el cambio no solo tenga un sentido de arriba hacia abajo, sino también que pueda tener un sentido de abajo hacia arriba a medida que el cambio se consolide en la cultura organizacional.

6.2.

Principales aprendizajes del caso de estudio

1	Factores que impulsan la transformación de una organización.	»	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de competencia en el mercado.• Evolución tecnológica.• Necesidad de procesos a la vanguardia.
2	Importancia de la transformación digital y retos asociados.	»	<ul style="list-style-type: none">• Resistencia al cambio.• Cambios tecnológicos constantes.• Conocimiento de los procesos internos.• Foco y participación global de la organización.
3	Necesidad de un equipo responsable de la gestión del cambio y un MGC.	»	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar el proceso de cambio.• Establecer y ejecutar la estrategia de cambio en la organización.

Fuente: Elaboración Propia

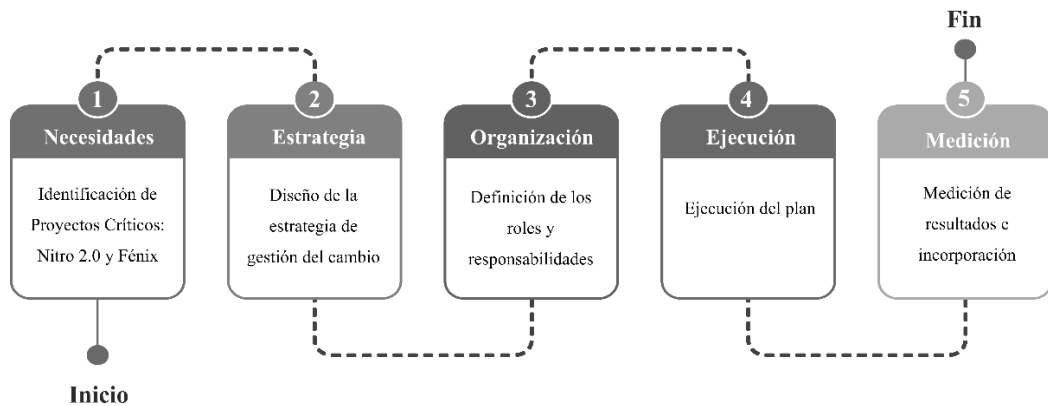
Para este último punto, es necesario contar con un equipo responsable de la gestión del cambio, quienes serán los facilitadores para todo el equipo humano con lo que se podrá sensibilizar al equipo humano de la importancia de estos cambios para que todos tengan la misma visión y participen de manera activa lo cual será parte clave para el éxito de la implementación de la transformación digital. Con este análisis, los estudiantes tendrán el reto de plantear la estrategia de gestión del cambio más adecuada para situaciones en las que se necesitan llevar a cabo cambios con alto impacto en la compañía.

6.11. Postscript:

Para enfrentar el reto planteado Alicorp definió un camino que consistió en cinco etapas, la primera de ellas ya había comenzado con la identificación de los proyectos críticos como Nitro 2.0 y Fénix que supondrían realizar cambios en la organización para lograr el éxito en su implementación. Lo siguiente que realizó fue el diseño de la estrategia de gestión del cambio, para lo cual desarrolló una metodología de trabajo basándose en los modelos de Kotter y Prosci. Esta estrategia incluía también la creación de una gerencia de gestión del cambio que garantizara la aplicación efectiva del modelo; así como la elaboración y ejecución del plan de despliegue y finalmente la medición de los resultados obtenidos. A continuación, se detalla cada una de las etapas del proceso del rediseño de solución que implementó Alicorp para la gestión del cambio.

6.3.

Las 5 etapas del proceso de implementación del rediseño organizacional



Fuente: Alicorp, Elaboración Propia

Etapa 1: Identificación de los proyectos críticos

Alicorp había comenzado con la identificación de los proyectos críticos basándose en las necesidades para el negocio y el impacto en los objetivos estratégicos de eficiencia y ventas. El mapa de procesos de la empresa fue una herramienta poderosa para identificar los procesos estratégicos, operativos y de soporte para los niveles 0 y 1. De esta manera, se identificaron todos los procesos críticos en la organización. El impacto en el negocio se definió en base a un proceso desarrollado en conjunto con cada vicepresidencia dueña de los procesos críticos identificados, en la cual participaron las gerencias de primera línea para definir el impacto económico en términos de ahorro o incremento de ventas. De esta forma, Alicorp decidió priorizar los proyectos Nitro 2.0 y Fénix.

Etapa 2: Diseño de la estrategia de gestión del cambio

El proceso continuó con el desarrollo de la metodología del cambio a ser utilizada por Alicorp, para el cual se tomaron como base los modelos de Kotter y Prosci. Este modelo con identidad de Alicorp se basa en la idea de que el cambio efectivo es un proceso continuo y que requiere una planificación cuidadosa, una comunicación efectiva y un enfoque iterativo para el desarrollo y la implementación de soluciones de

cambio. Los primeros tres pasos dentro de la metodología buscan alinear a las partes interesadas clave, ya que el contar con un proceso adecuado de planificación contribuirá a que la organización pueda entender cuál es la necesidad del cambio, y a poder anticiparse en los planes a implementar en lugar de que ello sea reactivo. Los siguientes cuatro pasos del modelo se enfocan en la ejecución, lo cual es el reto más difícil ya que involucra no sólo alinear a la alta dirección a la estrategia y visión, sino a toda la organización.

6.4.

Metodología de gestión del cambio de Alicorp basado en Kotter y Prosci

Alineación de las partes interesadas	1	Comprender la necesidad de cambiar
	2	Reclutar el apoyo de un equipo central
	3	Concebir las oportunidades del cambio
Ejecución	4	Motivar a la gente con una conexión emocional
	5	Comunicar la visión y movilizar a las partes interesadas
	6	Alinear a la organización con la nueva solución
	7	Consolidar los resultados

Fuente: Alicorp, Elaboración Propia

Como primer paso, se requiere comprender la necesidad de cambiar, a través un conocimiento continuo del entorno y realizar un adecuado diagnóstico de la empresa, con la finalidad de poder elaborar planes proactivos en lugar de reactivos. La necesidad de cambio generalmente surge en el ámbito exterior.

El segundo paso es reclutar el apoyo de un equipo central que busque trabajar en la solución objetivo. Una vez que se haya entendido la necesidad del cambio, se debe contar con el apoyo de un equipo central que cuente con la participación de partes interesadas poderosas, quienes desarrollarán una visión y estrategias compartidas a desplegar en la empresa.

Como tercer paso, se tiene el concebir o imaginar las oportunidades que esta solución brindará a la organización. El contar con una visión sólida es un factor clave

para poder gestionar con éxito el cambio. Esta visión es la base para la generación de las estrategias y ayudará a las personas a participar del cambio, ya que servirá como una guía a través de todo el proceso. Es importante que esta visión sea tangible, deseable, factible, flexible, enfocada, sencilla, participativa, rigurosa y abierta.

En el cuarto paso consiste en motivar el cambio a través de la creación de un sentido de urgencia. Es importante que los trabajadores puedan entender las consecuencias asociadas que tendrá la implementación, por lo cual se requiere una comunicación adecuada. La mayoría de los proyectos fallan en el inicio debido a que no se comunica adecuadamente la urgencia de la situación.

Una vez que se haya transmitido el sentido de urgencia y antes de implementar el cambio en sí, el siguiente paso será comunicar la visión a las personas impactadas. Esta visión les brindará una guía para poder entender el cambio que se busca. Esta comunicación debe repetir constantemente la visión para evitar confusiones en las personas, debe transmitirse un mensaje coherente en el cual lo que se diga sea acompañado de acciones, ser coherente a través de todos los canales utilizados que pueden ser tradicionales o avanzados y conectar con los empleados para que logren entender cómo pueden contribuir con la visión y los beneficios que trae consigo.

A continuación, en el sexto paso el proyecto estará listo para ser implementado. Aquí, es necesaria la alineación de los procesos formales de la empresa (sistemas, procesos y estructuras) con la visión y estrategias establecidas. En esta etapa es importante que los principales sistemas estén alineados a la nueva estrategia y visión. Entre los sistemas clave encontramos los sistemas de reclutamiento, de capacitación, de evaluación del desempeño, recompensas, contar con las personas adecuadas en los puestos clave y la integración entre unidades funcionales.

Finalmente, el último paso consiste en consolidar los resultados. Al llegar a esta etapa el cambio debe haber estado funcionando en la organización durante cierto tiempo. En esta etapa es importante que se mantenga el esfuerzo empleado para el cambio a un ritmo correcto. Este impulso puede mantenerse a través de la celebración de logros realistas de corto plazo antes de pasar a metas más difíciles. Pero estos avances rápidos no deben ser confundidos como un éxito global, sino más bien deben ser

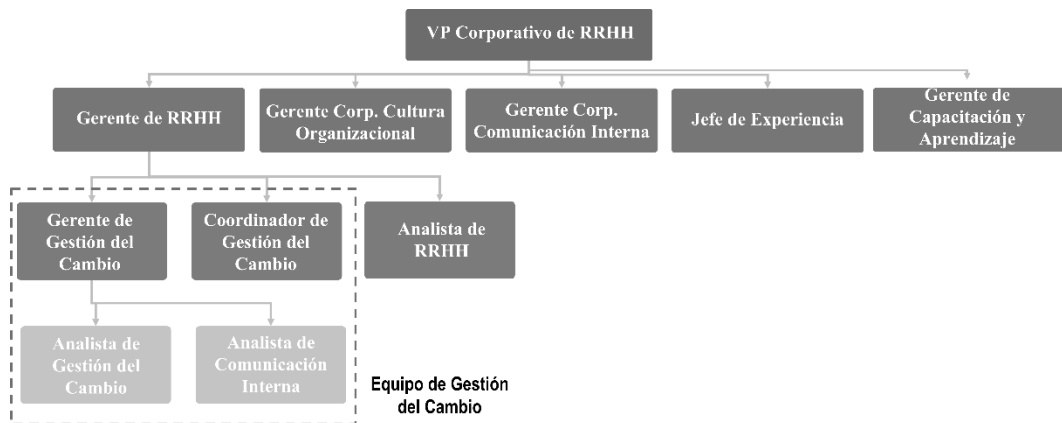
utilizados como insumo para plantear objetivos cada vez más retadores para los proyectos en implementación.

Etapa 3: Definición de los roles y las responsabilidades

Para garantizar la aplicación efectiva del modelo de gestión del cambio, se definieron los roles y responsabilidades, para ello se estableció una estructura organizacional establecida para el área de Gestión del Cambio en Alicorp:

6.5.

Estructura organizacional del departamento de Gestión del Cambio en Alicorp



Fuente: Alicorp, Elaboración Propia

En relación con la estructura organizacional, Alicorp creó un equipo de Gestión del Cambio dentro del área de Recursos Humanos, liderado por el Gerente de Gestión del Cambio. Este equipo se encarga de garantizar que se aplique el modelo de gestión del cambio de Alicorp de manera efectiva y consistente en todos los proyectos de la organización.

El equipo cuenta a su vez, con un Analista de Gestión del Cambio, un Analista de Comunicación Interna y un Coordinador de Gestión del Cambio. El Analista de Gestión del Cambio se encarga de llevar a cabo el análisis y la evaluación de los procesos y procedimientos actuales en la organización y proponer mejoras y cambios para optimizar la ejecución de los proyectos. El Analista de Comunicación Interna, por su parte, se encarga de diseñar y ejecutar planes de comunicación para asegurar que los

diferentes stakeholders de la organización estén informados y comprometidos con los cambios propuestos. Finalmente, el Coordinador de Gestión del Cambio se encarga de asegurar que los planes y estrategias de gestión del cambio se ejecuten en los diferentes proyectos y que se cumplan los plazos y objetivos establecidos

Etapa 4: Ejecución del plan

Esta etapa fue el momento de la verdad y en la cual se desplegó la solución a través de la organización. Para ello se realizaron cinco pasos con un enfoque de arriba hacia abajo, partiendo de los principales directivos hasta llegar a los equipos de trabajo de cada área de la organización.

6.6.

Pasos realizados durante la fase de ejecución

- 1** Kick-off con principales directivos
- 2** Reuniones con distintas áreas de la organización
- 3** Enfrentar la resistencia al cambio
- 4** Designación de líderes dueños de proceso
- 5** Sesiones de levantamiento
- 6** Sesiones periódicas de status

Fuente: Alicorp, Elaboración Propia

Como primer paso de esta etapa de ejecución del plan de despliegue fue esencial tener una reunión de kick-off con los principales directivos. Esto permitió tener la fuerza necesaria, así como contar con un mensaje de fuerza para asegurar la participación y compromiso de los distintos equipos de trabajo. Además, se explicaron de forma clara la finalidad de implementar el proyecto de gestión del cambio, la visión y los objetivos del plan.

El segundo paso, consistió en tener reuniones con las distintas áreas de la organización para explicar los beneficios que traería a cada una de ellas la implementación de esta metodología y marco de trabajo para la gestión del cambio. Fue

muy importante el hecho de compartir la visión del plan de manera convincente, de tal forma que las personas se sintieran identificadas con el objetivo de los cambios planteados. Estas reuniones se realizaron de manera recurrente para asegurar la comprensión y adopción de los cambios.

En el tercer paso del plan, se trabajó con la resistencia al cambio y se disiparon las preocupaciones que pudieran aparecer en los trabajadores. Si bien el segundo paso pudo de alguna manera mitigar la resistencia al cambio, continuaron presentándose focos de resistencia, por lo que se realizaron sesiones específicas para enfrentarlos.

En el cuarto paso, fue necesario designar líderes que pudieran ser responsables de los distintos procesos E2E. Para ello, se tuvieron sesiones para evaluar las distintas propuestas de solución y seleccionar las soluciones más adecuadas de acuerdo con la necesidad específica del proyecto. Estos líderes fueron capacitados en la aplicación de la metodología de gestión del cambio desde una visión de liderazgo.

En el paso final, se tuvieron sesiones periódicas para revisar los avances de las actividades definidas, se identificaron los stoppers y planificaron mejoras con el objetivo de asegurar el cumplimiento del plan. Estas sesiones permitieron determinar los planes de acción sobre las desviaciones del plan base y asegurar que se alcancen los objetivos planteados.

Etapa 5: Medición y evaluación de resultados e incorporación de la cultura del cambio en la organización

El proceso de medición y evaluación de resultados en un proyecto es fundamental para garantizar que se están alcanzando los objetivos y metas previamente establecidos. En este sentido, es importante que la organización fomente una cultura de cambio que permita a los empleados adaptarse a los cambios y mejorar sus habilidades para lograr los resultados deseados.

6.7.

Pasos realizados durante la fase de medición

- 1 Seguimiento de participación de las sesiones
- 2 Medición del tiempo e identificación de cuellos de botella
- 3 Medición del grado de conciencia mediante encuestas
- 4 Retroalimentación con los stakeholders

Fuente: Alicorp, Elaboración Propia

Para ello, se debe tener en cuenta diversos aspectos que permitirán fortalecer el compromiso del equipo y mejorar la calidad del trabajo. En primer lugar, para Alicorp fue fundamental realizar un seguimiento de la participación del equipo en las sesiones agendadas y ver la participación en el proyecto que permitieran alcanzar los resultados y realizar la toma de decisiones en conjunto. De esta manera, se garantizó que todos los miembros del equipo estén comprometidos con el proyecto y tengan un papel activo en la consecución de los objetivos.

Otro aspecto relevante fue medir el tiempo que transcurrió sin accionar en las actividades pendientes. Esto permitió identificar posibles cuellos de botella y reasignar recursos para acelerar el proyecto. En función del tamaño del proyecto, se pudieron definir métricas específicas para tener un punto de referencia y evaluar el progreso del equipo.

Asimismo, fue importante identificar los dueños de los procesos para asignar responsabilidades y tomar decisiones de manera efectiva. Una variable importante de medición fue el tiempo para detectar posibles retrasos y tomar medidas para acelerar el proceso.

Otro aspecto clave fue evaluar el conocimiento del proyecto por parte del equipo y los stakeholders mediante encuestas. De esta manera, se identificaron áreas de mejora y se pudieron tomar medidas para fortalecer el conocimiento del proyecto. Además, se evaluó el grado de conocimiento sobre la responsabilidad de los equipos de trabajo sobre las actividades y a quién se deben escalar los problemas que se presenten.

Por último, fue importante interactuar con los stakeholders para entender sus necesidades y expectativas. Esta interacción fue aleatoria para garantizar una evaluación objetiva y permitir ajustar el plan del proyecto en función de las necesidades de los stakeholders.

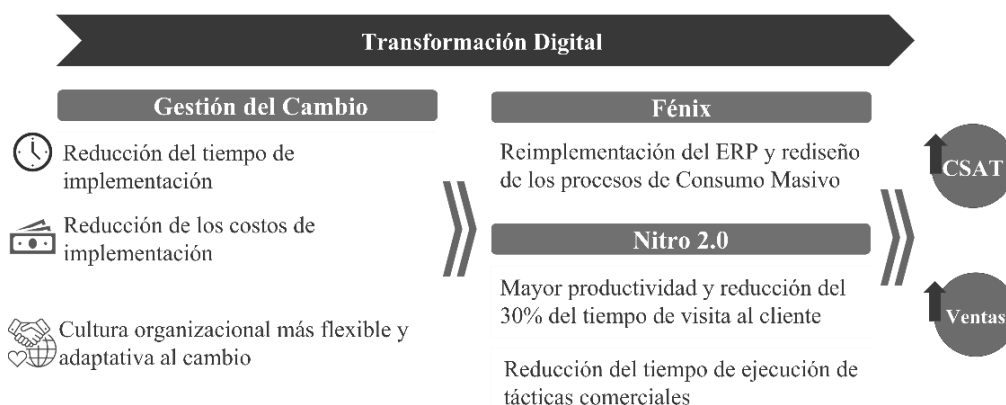
El éxito de la implementación de la metodología de gestión del cambio en Alicorp se debió a la dedicación del equipo de gestión del cambio y el enfoque en la incorporación de la cultura del cambio en la organización. La metodología de gestión del cambio ha permitido a Alicorp avanzar en su proceso de transformación digital y enfrentar con éxito los desafíos que surgen en el camino.

6.12. Resultados obtenidos:

Tras la implementación de la gestión del cambio y la metodología propia de Alicorp, se ha logrado una mejora significativa en la eficacia de los proyectos de transformación digital. Se ha reducido el tiempo y los costos de implementación, lo que ha permitido que la organización sea más eficiente y productiva. Además, se ha logrado una mayor adopción y compromiso de los colaboradores con los cambios propuestos, lo que ha contribuido a la consolidación de una cultura organizacional más flexible y adaptativa al cambio.

6.8.

Resumen de resultados obtenidos del proceso de implementación de gestión del cambio en Alicorp



Fuente: Alicorp, Elaboración Propia

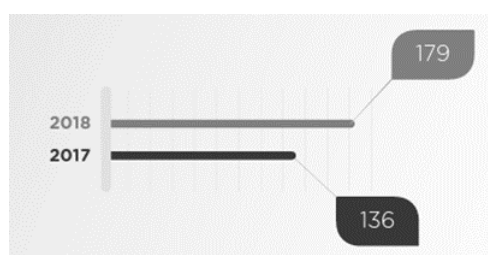
En el caso del proyecto Fénix, la preparación previa de la organización ha permitido una reimplementación exitosa del ERP de Alicorp y un rediseño de procesos sin mayores inconvenientes. En Nitro, se ha logrado una eficiencia y productividad mayores en la organización, reduciendo en un 30% el tiempo promedio de visita de la fuerza de ventas a los clientes.

Asimismo, se ha evidenciado una reducción de tiempos en la implementación de la elaboración de tácticas comerciales, así como una reducción de costos en los procesos para el abastecimiento de los diferentes puntos de distribución en Perú y geografías. La gestión del cambio también ha permitido minimizar la resistencia de los empleados y otros stakeholders al cambio, lo que ha acelerado la implementación del cambio y reducido el impacto negativo en la productividad.

En términos de calidad de los productos, se ha mejorado significativamente debido a que se aseguran de que los procesos y sistemas de la organización se actualicen y mejoren constantemente. Este impacto en la satisfacción del cliente ha llevado a mejorar la lealtad y la retención de clientes, lo que ha tenido un efecto positivo en las ventas de Alicorp.

6.9.

Ventas por innovación en millones de soles para los años 2018 y 2017



Fuente: Alicorp (Memoria anual 2018), Elaboración Propia

Anexos

Anexo A: Lista de entrevistados

Entrevistado	Link de entrevista
Gerente de Gestión del Cambio	https://youtu.be/wd0Hytu8tag
Gerente de Proyectos Comerciales	https://youtu.be/MlpMAeixwVw
Gerente de Proyectos Comerciales Digitales	https://youtu.be/FPZ4ELydNoQ
Analista de proyectos Comerciales	https://youtu.be/ZPIZarhOB3Q
Analista Senior	https://youtu.be/-s-zw_dmb-Q
Jefe de Gestión de Territorios	https://youtu.be/tIp80sqyY8Q

Referencias

Alicorp - Somos Alicorp y estamos hace más de 60 años. Recuperado el 15 de octubre del 2022 de <https://www.alicorp.com.pe/pe/es/nosotros/>

Alicorp (2018). Memoria Anual 2018. https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Alicorp_Reporte_2018_compressed_1_CJmPNiv.pdf

Alicorp (2021). Alicorp S.A.A. y Subsidiarias. Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2021 y de 2020 junto con el dictamen de los auditores independientes. https://www.alicorp.com.pe/media/financial_statements/Informe_Consolidado_2021_88KGU0g.pdf

Alicorp (2021). Memoria Anual 2021. https://www.alicorp.com.pe/media/PDF/Memoria_Anual_2021.pdf

BBVA (2022). BBVA Research – Situación Perú diciembre 2022. <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2022/12/Presentacion-Situacion-Peru-Diciembre-2022.pdf>

BBVA Research – Situación Perú diciembre 2022. Recuperado el 20 de octubre de 2022 de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2022/>

BCRP – Reporte inflación 2022 <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2022.pdf>

Bellantuono N, Nuzzi A, Pontrandolfo P, Scozzi B. (2021) Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. Sustainability; 13(23):12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>

Cameron, E., & Green, M. (2009). "Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change." ("Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models ...") Kogan Page Publishers.

COMEX PERU – Crecimiento económico en 2018. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/crecimiento-economico-en-2018>

Comex Perú – Informalidad laboral peruana continua al alza: ¿Cómo nos posicionamos en la región? Recuperado el 30 de noviembre de 2022 de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/informalidad-laboral-peruana-continua-al-alza-como-nos-posicionamos-en-la-region>

Contraloría General de la República – Perú perdió más de S/24 millones en 2021 por corrupción e inconducta funcional. Recuperado el 15 de octubre del 2022 de

<https://www.gob.pe/institucion/contraloria/noticias/629665-peru-perdio-mas-de-s-24-mil-millones-en-2021-por-corrupcion-e-inconducta-funcional>

Delgado, J. (2013). Los 12 apóstoles de la economía peruana. Grupo Romero.

Deloitte – Change Management Playbook. Recuperado el 30 de octubre del 2022 de <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/public-sector/articles/change-management-playbook.html>

Diario Gestión – Informalidad laboral del Perú bajo apenas un punto porcentual el 2019 y llegó al 72%. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de <https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-de-peru-bajo-apenas-un-punto-porcentual-el-2019-y-llego-a-72-noticia/>

Diario Gestión – Valor de los pagos electrónicos subió 40% el 2018. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de <https://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-de-peru-bajo-apenas-un-punto-porcentual-el-2019-y-llego-a-72-noticia/>

Economics and Peace – Global Peace Index 2022 <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2022/06/GPI-2022-web.pdf>

El Comercio – Clase media peruana aumentó en más de 8 millones de personas desde 2004. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de <https://elcomercio.pe/economia/peru/clase-media-peruana-aumento-8-millones-personas-2004-noticia-650952-noticia/>

El Comercio - Lava Jato: ¿Cuánto dinero habrían recibido expresidentes y líderes políticos? Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <https://elcomercio.pe/politica/lava-jato-cuanto-dinero-habrian-recibido-expresidentes-y-lideres-politicos-alejandro-toledo-keiko-fujimori-ppk-susana-villaran-odebrecht-oas-noticia/>

El Peruano – Comercio electrónico creció 400% durante cuarentena. Recuperado el 01 de noviembre del 202 de <https://elperuano.pe/noticia/99199-comercio-electronico-crecio-400-durante-cuarentena>

EY – Impacto de la crisis en la madurez digital de las empresas peruanas. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/consulting/ey-estudio-impacto-de-la-crisis-en-la-madurez-digital-de-las-empresas-peruanas.pdf?download

- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Hartl, E. (2019). A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation. In *AMCIS*.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for Change in Business, Government, and Our Community*.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127.
- INEI (2022). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3123988/Comportamiento%20de%20a%20Econom%C3%ADa%20Peruana%20en%20el%20Primer%20Trimestre%20de%202022.pdf>
- Institute for Economics & Peace - Global Peace Index 2022. Recuperado el 20 de octubre de 2022 de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2022/06/GPI-2022-web.pdf](https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2022/06/GPI-2022-web.pdf)
- Kantar. Brand Footprint 2020 Perú - Las marcas más elegidas. Recuperado el 07 de agosto del 2022 de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/marcas/bfp-2020>
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1).
- Kotter, J. P. - Change Management vs. Change Leadership, What's the Difference? Recuperado el 30 de octubre del 2022 de <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/?sh=5a04e8b64cc6>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., Ahlemann, F., 2017. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Bus. Inf. Syst. Eng.* 59, 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>

Lewin, K. (1951). 1976. Teoría de campo en ciencias sociales y artículos teóricos seleccionados.

Martin, A.: Digital literacy and the “digital society”. Digit. Literacies Concepts PoliciesPractices 30, 151–176 (2008)

Mazzone, D. M. (2014). Digital or death: digital transformation: the only choice for business to survive smash and conquer. Smashbox Consulting Inc.

McKinsey - Transformational Change. Recuperado el 30 de octubre del 2022 de <https://www.mckinsey.com/capabilities/rts/how-we-help-clients/transformational-change>

Morgan, G. (2006). Images of Organization, (updated edn). Thousand Oaks, CA and London: Sage.

OSIPTEL – Más de 8 millones de hogares peruanos tienen acceso a internet. Recuperado el 25 de octubre del 2022 de <https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/osiptel-mas-de-8-millones-de-hogares-peruanos-tienen-acceso-a-internet/>

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications.

Project Management Institute - Improving stakeholder management using change management tools. Recuperado el 30 de octubre del 2022 de <https://www.pmi.org/learning/library/improve-stakeholder-management-9901>

Prosci - Change Management Job Description. Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-job-description>

Prosci - The Change Management Office (CMO). Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-office>

Prosci - Proceso de 3 Fases. Recuperado el 30 de octubre de 2022 de <https://www.prosci.es/es/proceso-de-3-fases-prosci>

Prosci (2020) – An introduction guide to Change Management <https://www.prosci.com/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/An-Introduction-Guide-to-Change-Management-guide.pdf>

Rankia – Las empresas más importantes del Perú: sector alimenticio y sector comercial. Recuperado el 01 de noviembre del 2022 de <https://www.rankia.pe/blog/mejores->

[opiniones-peru/2221587-empresas-mas-importantes-peru-sector-alimenticio-comercial](#)

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1 6*, 411-421.

Schallmo, D., Williams, C.A., Boardman, L., 2017. Digital transformation of business models - Best practice, enablers, and roadmap. *Int. J. Innov. Manag.* 21, 1740014. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>

Smith, A. (1994). *Riqueza de las naciones (1776)*. Madrid: Alianza, 37, 67-72.

Solis, B., Li, C., & Szymanski, J. (2014). The 2014 state of digital transformation. *Altimeter Group*, 1(1), 1-33.

Stolterman, E., Fors, A.: Information technology and the good life. In: *Information Systems Research*, pp. 687–692 (2004)

Superintendencia del Mercado de Valores - Alicorp S.A.A. y Subsidiarias Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2016 y de 2015 junto con el dictamen de los auditores independientes. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Alicorp%20SAA%20y%20Subsidiarias%2031.12.16.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores - Alicorp S.A.A. y Subsidiarias Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2018 y de 2017 junto con el dictamen de los auditores independientes. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Alicorp%20Consolidado%202018.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores - Alicorp S.A.A. y Subsidiarias Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2019 y de 2018 junto con el dictamen de los auditores independientes. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Auditado%20EEFF%20Consolidados%202019.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores - Alicorp S.A.A. y Subsidiarias Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2021 y de 2020 junto con el dictamen de los auditores independientes. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%20Consolidado%202021.pdf>

- Tilson D, Lyytinen K, Sørensen C (2010) Digital infrastructures: the missing IS research agenda. *Inf Syst Res* 21(4):748–759
- Transparency Internacional – Peru Corruption Perception Index. Recuperado el 17 de octubre del 2022 de <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Transparency International - Corruption Perception Index 2021. Recuperado el 15 de noviembre de 2022 de <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Weber, M. (1922). *Economy and society*, ed. and trans. Guenther Roth and Claus Wittick.
- Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation* (292 p.) Boston: Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for digital business and capgemini consulting, 1, 1-68.
- William Bridges Associates - Bridges Transition Model. Recuperado el 30 de octubre del 2022 de <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>