

CASO PRÁCTICO: Mayonesa AlaCena (El rico sabor de casa¹)

1. El mercado de la mayonesa

Según diversos estudios llevados a cabo en la ciudad de Lima, Perú², la mayonesa es un producto que está presente en los hogares de la población de todos los niveles socioeconómicos (con excepción del nivel bajo). La penetración es alta, es decir, la mayonesa -envasada o hecha en casa- está presente en 9 de cada 10 hogares correspondientes a los niveles socioeconómicos medios hacia altos, principalmente³. Esta penetración se da a pesar de tratarse de un producto que habitualmente no combina con muchos de los platos peruanos; sin embargo, ha logrado introducirse en los hogares y servir de complemento.

Como la mayonesa puede ser tanto de tipo casero como industrial, existen tres grupos principales de consumidores: los que consumen la mayonesa hecha en casa, los que consumen la mayonesa envasada y los que consumen ambos tipos de mayonesa.

A diferencia de otros países, en el Perú la mayonesa hecha en casa tiene un amplio consumo en la población; se encuentra aproximadamente en las dos terceras partes de los hogares, y es la población del nivel socioeconómico bajo superior la que tiende a consumir, en forma exclusiva, sólo este tipo de mayonesa. Por su parte, la mayonesa envasada está presente en 3 de cada 5 hogares, y es la población de los niveles socioeconómicos alto y medio alto la que tiende a consumirla principalmente (cuenta con una mayor presencia relativa en este segmento)⁴.

Existen varias razones para consumir uno u otro tipo de mayonesa. Los que consumen la mayonesa casera señalan que lo hacen por los siguientes motivos:

- a) Se trata de un producto que no tiene químicos (preservantes, saborizantes y otros aditivos).
- b) Al ser elaborada en casa, hay control sobre su preparación, ya que se hace uso sólo de productos naturales que no afectan la salud de las personas que la consumen.
- c) Es posible ajustar el sabor al gusto de los comensales -o de quien prepara la mayonesa.
- d) La preparación suele ser más económica y rendidora, lo que suele ser muy apreciado por el nivel socioeconómico bajo superior.

Por otro lado, los que dicen no consumirla sostienen que no lo hacen por las siguientes razones:

- a) El tiempo que demanda su elaboración.
- b) No saben cómo elaborarla.
- c) Consideran que es difícil prepararla.

Por su parte, los que consumen la mayonesa envasada lo hacen por los siguientes motivos:

- a) Resulta más práctica.
- b) Es más fácil usarla.
- c) Hay ahorro de tiempo, ya que no requiere una mayor preparación.

¹ Caso elaborado por María Matilde Schwalb, Patricia Araujo y David Mayorga. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

AlaCena recibió los premios Effie Oro en la categoría Lanzamientos y el Gran Effie Perú 2000. El anunciante es Alicorp, S.A. y la agencia, Leo Burnett del Perú, S.A.

² El Perú tiene una población de 25.7 millones de habitantes y está ubicado en América del Sur. Su capital es Lima, la cual tiene 7.5 millones de habitantes.

³ CCR-IRI (Information Resources Inc.). "La mayonesa, una de las salsas de la vida", *Reporte*, Año 1, No. 5, diciembre 1998, p. 1.

⁴ CCR-IRI (Information Resources Inc.). "La mayonesa, una de las salsas de la vida", *Reporte*, Año 1, No. 5, diciembre 1998, p. 1.

- d) Tiene más tiempo de duración; se puede guardar varios días sin que se malogre.

Por otro lado, los que dicen no consumirla sostienen que no lo hacen porque:

- a) La mayonesa envasada contiene químicos que permiten que sea más duradera (por ejemplo, preservantes).
- b) Su sabor no es igual al que se prepara en casa.
- c) Resulta más cara.

Los estudios también señalan que en el interior del hogar, los consumidores de mayonesa más importantes son, en primer lugar, la madre y el padre, seguidos de los hijos varones y, a mucha distancia, de las hijas mujeres que tienden a dejar de consumirla para evitar engordar o por el cuidado de la piel.

La mayonesa se utiliza principalmente a la hora del almuerzo, que es cuando se le incluye como acompañamiento de algunos platos tales como pollos a la brasa, papas fritas y como aderezo en sandwiches.

El consumo de mayonesa casera asciende en promedio a 1.4 veces por semana, mientras que el de mayonesa envasada, asciende a 2.2 veces por semana⁵. Esto a pesar de que la mayonesa tiene una alta penetración en los hogares.

El lugar en donde se suele realizar la compra de mayonesa es en los puestos del mercado, principalmente en los niveles socioeconómicos C y D/E; mientras que en los niveles socioeconómicos A y B la compra se realiza en los supermercados y autoservicios (ver cuadro 1).

Por lo general, la elección de la marca de mayonesa envasada se realiza antes de ir al establecimiento (71%) y existe cierta lealtad a la marca (55%) (ver cuadro 2).

El mercado de mayonesa envasada en mayo del 2000 ascendía a unas 2 mil toneladas métricas, es decir, unos 5 millones de dólares, cantidad que aún podía incrementarse⁶.

Por aquel entonces, las amas de casa tenían como marcas preferidas de mayonesa a Hellmann's y Maggi⁷. Mientras Hellmann's destaca en su empaque el lema: "La verdadera mayonesa", Maggi presenta el lema: "La pasión del sabor".

La mayonesa Hellmann's es un producto que pertenece a la empresa Best Foods, la cual es una multinacional de Estados Unidos y la mayonesa Maggi pertenece a la empresa Nestlé, que es una multinacional de Suiza.

2. Alicorp S.A.

Alicorp tiene sus orígenes en 1956, cuando aparece bajo el nombre de Anderson Clayton & Co., empresa que fue adquirida por el grupo Romero⁸. Luego de una serie de negociaciones y

⁵ CCR-IRI (Information Resources Inc.). "La mayonesa, una de las salsas de la vida", *Reporte*, Año 1, No. 5, diciembre 1998, p. 1.

⁶ Editorial Síntesis, "Mercado de mayonesa tiene potencial de crecimiento en el país", *Síntesis*, Lima, 8 de mayo del 2000, p. 13.

⁷ Apoyo, Opinión y Mercado, *Informe Gerencial de Marketing. Liderazgo en Productos Alimenticios*, junio de 2001, p.31.

⁸ El grupo Romero es uno de los grupos económicos más importantes del país, que realiza actividades en diversos sectores, como: bancario, textil, comercio y alimentos.

adquisiciones de varias empresas, se decidió adoptar la denominación Alicorp S.A. el 14 de febrero de 1997.

Alicorp es una de las principales empresas del país. Al año 1999, ocupaba el puesto 8 en el ranking empresarial, con ingresos de 414 millones de dólares⁹. Se trata de una empresa que se dedica a la fabricación y distribución de aceites y grasas comestibles, fideos, harinas, galletas, jabón para lavar y alimentos balanceados para consumo animal. Además, se encarga de la distribución de arroz y de otros productos que son fabricados por terceros.

Su estrategia de desarrollo se basa en tratar de posicionarse como la empresa que cubre el ámbito del mercado andino, para lo cual resulta importante el desarrollo de productos de mayor valor agregado, la implementación de un nuevo sistema de distribución y ventas y la consolidación financiera.

3. La oportunidad en el mercado de mayonesa

Para Alicorp S.A., la situación del mercado de mayonesa representó una oportunidad para introducir al mercado local un nuevo producto: la mayonesa Alacena. Esta oportunidad se vio reflejada en una serie de factores, como:

- El crecimiento anual promedio del mercado peruano de mayonesas que, a pesar de la crisis por la que atravesaba el país, ascendió a 8% en el último quinquenio¹⁰.
- La existencia de un mercado potencial. El consumo per cápita de mayonesa en el país sólo ascendía a 80 grs. al año, cifra menor a la que se obtiene en otros países de la región: en el caso de Bolivia, el consumo asciende a 290 gr, en Colombia a 400 gr, en Venezuela, a 1100 gr, y en Chile a 1,900 gr.
- La existencia de un importante 41% de los hogares que aún consumen, preferentemente o de manera exclusiva, la mayonesa hecha en casa¹¹ (ver figura 1).
- La demanda latente del mercado local por una mayonesa envasada que sea comparable con la mayonesa que se hace en casa.

Sin embargo, Alicorp debía hacer frente a un fuerte obstáculo: el dominio de la categoría por reconocidas marcas internacionales de mayonesas, como son Hellmann's de BestFoods/Lever - que mantenía el 58% de participación del mercado- y Maggi de Nestlé -que mantenía el 29% de participación- (ver figura 2). La existencia de estas dos marcas implicaba la necesidad de diseñar un producto de calidad, crear un posicionamiento innovador y relevante en una categoría ya madura y hacer frente a dos importantes marcas del mercado.

4. Mayonesa AlaCena

La mayonesa AlaCena es un producto diferente y único que se orienta principalmente al mercado local. Trata de capitalizar la culinaria peruana, que es valorada no sólo por el poblador peruano sino también por los pobladores de la región latinoamericana. Se basa en una fórmula exclusiva

⁹ Perú, Top Publications S.A.C, *Perú: The Top 10,000 companies*, 2001, p. 162-163.

¹⁰ Staff Service, en: Conep, "Mayonesa AlaCena", *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Finalistas* (documento), Lima, septiembre del 2000, p. 55.

¹¹ Consumidores y Mercados, en: Conep, "Mayonesa AlaCena", *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Finalistas* (documento), Lima, septiembre del 2000, p. 55.

cuya receta, sabor, olor, color, consistencia y apariencia son comparables con la mayonesa hecha en casa, puesto que cuenta con un sabor agradable que le da el toque justo de limón.

El sabor de la mayonesa AlaCena es el resultado de una cuidadosa elaboración con los mejores ingredientes y la receta casera. Para su elaboración se efectúa un batido continuo de yemas frescas de huevo y aceite vegetal vertido por pequeños chorros hasta lograr una salsa cremosa a la que se le añade el jugo de limón y otras especias.

El producto fue lanzado al mercado por la empresa Alicorp en mayo del año 2000, siguiendo un plan estratégico que busca incorporar nuevos productos y marcas de mayor valor agregado y estándares de calidad, que le permitan competir con las marcas transnacionales, dentro de un mercado globalizado.

4.1 Objetivos y estrategias de marketing

La campaña estuvo orientada a tratar de posicionar el producto, mayonesa Alacena, dentro del mercado peruano. Los objetivos específicos fueron dos:

- a) Alcanzar un segundo lugar en la categoría de mayonesas, con un 35% de participación; este objetivo debía lograrse transcurrido un año después del lanzamiento de la marca.
- b) Llegar al primer lugar en la categoría a fines del 2001.

La estrategia de marketing que adoptó la empresa se basó en tratar de posicionar la mayonesa AlaCena bajo el siguiente concepto: "ser la mayonesa más rica, gracias a su elaboración con la auténtica receta casera, que tiene el justo toque de limón"¹². Esto se hizo tomando en cuenta que los diversos estudios mostraban que los consumidores tendían a considerar que la mayonesa preparada en casa era la mejor, por su sabor casero, con el justo toque de limón.

De esta manera, la empresa utilizó el sabor limonado, el suave color amarillo y la auténtica consistencia cremosa como elementos para confirmar la promesa del producto que Alicorp ofrecía al mercado. El plan de marketing que consideraba las campañas de comunicación y promoción, y el empaque mismo del producto, estarían orientados a enfocar esta promesa.

La estrategia utilizada para la formulación del producto se basó en:

- El desarrollo local del producto, contando con la asesoría técnica de la empresa japonesa Q.P. Corporation.
- El uso de una serie de estudios de índole cuantitativa y cualitativa, que permitieran definir el producto y el concepto. Así, se utilizaron estudios en profundidad, ciegas pareadas e individuales, pruebas de producto, estudios de base para la categoría y estudios de concepto y uso.

Por su parte, la estrategia para el lanzamiento del producto se basó en el esquema *Blietzkrieg* - guerra relámpago-, que se realizó en un periodo de cuatro semanas.

4.2 La mezcla de mercadotecnia

De manera específica, las acciones adoptadas en la mezcla de mercadotecnia fueron las siguientes:

¹² <http://www.alicorp.com.pe>, tomado el 20-04-2002

- En cuanto al *producto*, se estableció que éste debía ser superior en el atributo diferencial sabor, con menciones positivas en limón, color y consistencia. Además, debía contar con una evaluación general igual o superior a sus principales competidores y ningún atributo crítico de evaluación debía ser negativo. Para ello, se utilizaría como medición una prueba cuantitativa ciega no pareada entre consumidores.
Por su parte, el empaque debía integrar distintivos elementos gráficos que comunicaran el concepto de AlaCena. Algunos ejemplos son: el bodegón con acuarela con ingredientes de una auténtica mayonesa casera, los tonos pastel naturales con el degradado verde que hace referencia al limón, y el texto con el término “la receta”. Las presentaciones de AlaCena preferidas por el consumidor peruano tendían a ser: el frasco tradicional de vidrio de 350 cc, los *sachets* de 10cc y los *doypacks* de 100 cc, 500 cc y 1000 cc (trilaminados con aluminio y practitapas laterales).
- En cuanto a *precios*, se fijó un precio al comercio y al consumidor de paridad (igualdad por unidad) con su competidor principal Hellmann’s. Esto se hizo con la finalidad de ser consistente con la imagen de calidad que se quería construir para el producto. Además, no hubo promociones de descuento al comercio.
- En cuanto a *distribución*, se buscó lograr el 100% de distribución en los autoservicios de Lima desde la primera semana y, por lo menos, el 50% de cobertura en los minoristas de Lima a la tercera semana y el 35% en los minoristas de provincias. Para lograr estos porcentajes se dio capacitación a la fuerza de ventas propia y de los distribuidores sobre diversos temas, como: el producto, el *mix* de marketing, los planes y el esfuerzo de los fundamentos de venta y mercadeo, entre otros. Además, a partir de la cuarta semana, y a fin de alcanzar los objetivos de distribución, se hizo un esfuerzo adicional mediante el uso de camionetas de venta que permitieron colocar la mínima unidad de venta en los puntos aún no cubiertos a esa fecha.
También se recurrió al equipo de mercaderistas de Alicorp tanto en Lima como en 8 ciudades de provincias, para reforzar la visibilidad y la colocación de material POP, por ejemplo, afiches, colgantes, dispensadores y polipasacalles, entre otros. En los autoservicios se alquilaron cabeceras de góndolas y se contrataron señoritas impulsadoras para estimular la prueba del producto.
- En cuanto a *promoción*, la estrategia que se iba a aplicar debía ser clara y enfocada a generar rápidamente la prueba del producto del público, combinándola con una publicidad de clase mundial.
El objetivo fue el de tratar de conseguir niveles de prueba (o de penetración acumulada) de un 50% entre los hogares consumidores de mayonesa, al tercer mes luego de ser lanzado el producto al mercado.
En promoción se recurrió a:
 - Degustaciones, impulsación y muestreo-venta durante una semana de un *doypack* de 100 cc por persona en los autoservicios ubicados en la ciudad de Lima.
 - Promoción *coop in-pack* en el pan Bimbo (otro de los productos de Alicorp), que venía con dos *sachets* de mayonesa AlaCena de 10 cc. La promoción se mantuvo por 2 semanas.
 - Venta de *sachets* de 10 cc a restaurantes de comida rápida, como Kentucky Fried Chiken, Burger King, Bombos, entre otros, y a pollerías, como Norky’s y Rocky’s. En este caso, la venta se haría a fin de que el producto se repartiera a clientes en locación y en entrega a domicilio o *delivery*.

4.3 La campaña publicitaria

El principal objetivo comunicacional que Alicorp se planteó en su campaña fue el de crear conciencia de la nueva marca -AlaCena- y su carácter -se trataba de una marca confiable, jovial, natural y contemporánea-; esto con el fin de preparar el camino para potenciar la efectiva prueba del producto. El título elegido para la campaña fue “El rico sabor de casa”, el mismo que formó parte del concepto publicitario de la marca.

La audiencia objetivo estaba constituida por un público primario y otro secundario. El público objetivo primario eran las amas de casa de los niveles socioeconómicos A, B y C, ya que ellas eran quienes decidían la compra de los productos que los miembros del hogar iban a consumir. El público objetivo secundario estaba conformado por los adolescentes y jóvenes cuyas edades fluctuaban entre los 10 y 25 años y pertenecían a los mismos niveles socioeconómicos. Este segundo grupo estaba conformado por los denominados *heavy-users*, que influyen en la decisión de la marca a comprar.

La estrategia publicitaria se orientó a tratar de transmitir que la mayonesa AlaCena era la más rica, ya que se trataba de un producto elaborado con la auténtica receta casera, que tenía el toque justo de limón característico de las mejores mayonesas elaboradas en casa.

De esta manera, se preparó un comercial de lanzamiento denominado “*fast food*”. En este comercial se dramatizaba que el rico sabor de la mayonesa AlaCena hacía sentir a la persona que lo probaba como si estuviera en casa, principalmente debido a su auténtica receta casera con el toque justo de limón (véase comercial adjunto en el CD). El reto que se tuvo que vencer en el momento de elegir el comercial, era el de crear una ejecución que fuera bastante atractiva para los jóvenes, pero que a la vez no dejara de lado al ama de casa de 30 años o más.

El periodo de exhibición de la campaña publicitaria que se desarrolló para el lanzamiento de la mayonesa AlaCena fue del 6 de mayo del año 2000 al 14 de julio del mismo año.

La estrategia publicitaria no sólo consideró a la televisión como medio de difusión sino también a los periódicos, revistas, publicidad exterior (circuitos de autobuses y paletas exteriores), entre otros. Esto se hizo debido a la rapidez requerida y a que se consideraba que sólo con la televisión no se podría llegar rápidamente al público de los niveles socioeconómicos A y B.

El monto de inversión en medios que realizó Alicorp durante el periodo de exhibición de la campaña fue de 1'436M de dólares¹³. Dicho monto fue distribuido de la siguiente manera: televisión (65%), vía pública (15%), impresos (9%), revistas (6%), prensa (4%), otros (1%).

4.4 Los resultados obtenidos

En el momento de ser lanzada al mercado, la mayonesa AlaCena, además de cautivar a los consumidores actuales de marcas de mayonesa envasada, logró desarrollar la categoría de mayonesas, al atraer a los consumidores de este producto que aún la preparan en casa. Después del lanzamiento de la mayonesa AlaCena, el mercado de mayonesas envasadas creció en un 37% (de 105 toneladas métricas pasó a 144)¹⁴.

A los tres meses de su lanzamiento, AlaCena logró obtener el liderazgo en el sector de mayonesas con un 45.1% de participación a nivel nacional. Las dos marcas principales del sector en aquel

¹³ Monto de acuerdo a tarifas impresas.

¹⁴ Conep, “Mayonesa AlaCena”, *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Finalistas* (Documento). Lima, setiembre 2000, p. 59.

entonces, como eran Hellmann's y Maggi, habían sido desplazadas pasando de 59% a 31% y de 29% a 17%, respectivamente¹⁵.

El porcentaje de participación obtenido le permitió superar ampliamente los objetivos de marketing que la empresa Alicorp se había fijado para su producto AlaCena. Dada la tendencia creciente, la única restricción a la que tuvo que hacer frente fue la limitada capacidad de suministro.

El producto había logrado un nivel de penetración (prueba) de 55% entre los hogares consumidores de mayonesa de los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima, superior al objetivo de 50% fijado por la empresa. Además, en junio de 2001, la marca preferida de mayonesa para las amas de casa fue AlaCena con un 51% (ver cuadro 3).

Preguntas del Caso

- a) ¿Cuál fue el éxito del lanzamiento del producto "Mayonesa Alacena"? Justifique su respuesta.
- b) ¿Cuál fue la principal información que obtuvo del mercado?
- c) ¿Qué recomendaciones realizaría aquellas empresas que pretenden introducir un nuevo producto al mercado?.

¹⁵ Conep, "Mayonesa AlaCena", *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Finalistas* (Documento). Lima, setiembre 2000, p. 58.

Cuadro 1

**LUGAR DE COMPRA DE LA MAYONESA
(en porcentajes)**

Lugar de compra 1/	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D/E
Mercado	42	4	11	40	61
Supermercado / autoservicio	37	96	74	36	18
Bodega	14	0	14	21	9
Ambulante / paradita	2	0	0	0	4
Panadería	2	0	0	2	4
Otros	1	0	1	0	2
No precisa	2	0	0	1	2
Base real (en enteros)	173	23	57	54	39
Distribución ponderada	100	4.3	19.9	30.9	44.9

Nota: 1/ Otros lugares como ambulantes, mayoristas y panaderías.

2/ Base: total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen fideos.

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, *Informe Gerencial de Marketing. Liderazgo en Productos Alimenticios*, junio de 2001, p. 31.

Cuadro 2

**ELECCIÓN Y LEALTAD A LA MARCA
DE MAYONESAS**

Elección de la marca 1/	(en porcentaje)
Elige la marca antes de ir	71
Elige la marca en la tienda	24
No precisa	5
Lealtad a la marca 2/	(en porcentaje)
Lealtad a la marca	55
Compra otra marca	40
No precisa	5

Nota: 1/ Base: total de amas de casa entrevistadas que en sus hogares consumen dicho producto.

2/ Lealtad a la marca = va a buscarla a otro lugar si no la encuentra / no compra nada.

Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, *Informe Gerencial de Marketing. Liderazgo en Productos Alimenticios*, junio de 2001, pp. 12 y 14.

Cuadro 3

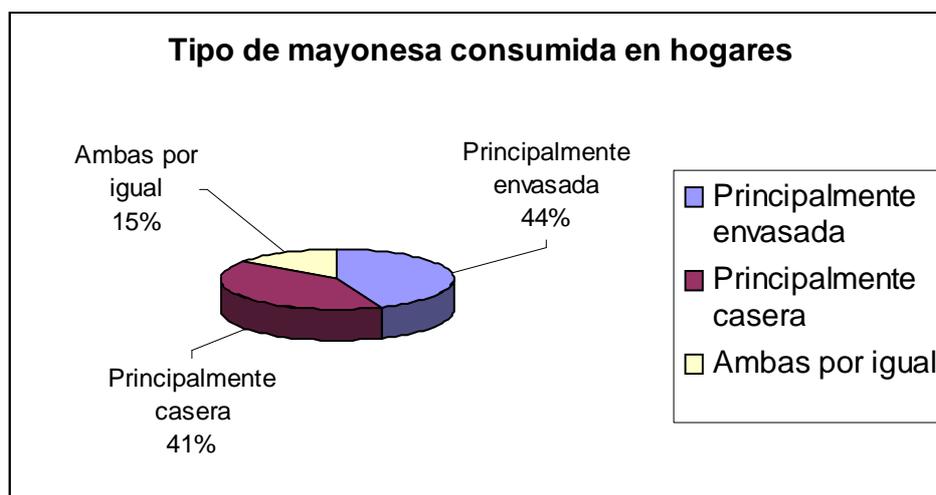
**MARCA PREFERIDA DE MAYONESA
AMAS DE CASA
(en porcentajes)**

Marcas	Junio 1998	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001
AlaCena	-	-	12	51
Maggi	14	15	14	14
Hellman's	25	34	30	13

Base: Total de amas de casa entrevistadas de hogares que consumen mayonesa (76).

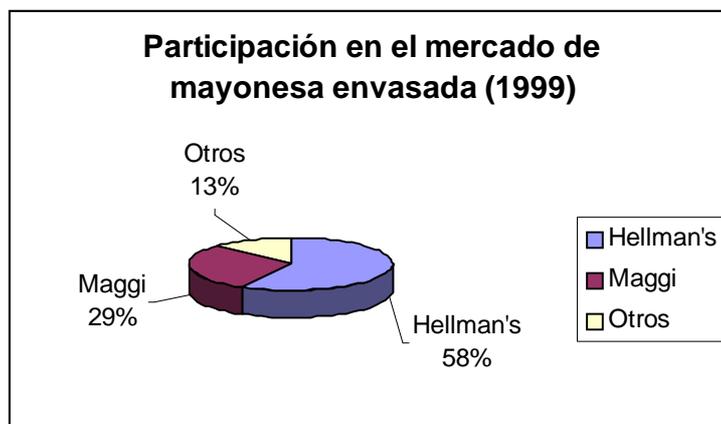
Fuente: Apoyo, Opinión y Mercado, *Informe Gerencial de Marketing. Liderazgo en Productos Alimenticios*, junio de 2001, p. 31.

Figura 1



Fuente: Estudio Base de Mayonesa, Consumidores & Mercados, en: Conep, "Mayonesa Alacena", *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Finalistas* (documento), Lima, septiembre del 2000, p. 55.

Figura 2



Nota: Ciudades medidas: Lima, Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Norte, Sur chico, Arequipa, Tacna, Huancayo, Cuzco, Puno, Iquitos y Juliaca.

Fuente: SAMIMP, en: Conep, "Mayonesa Alacena", *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Finalistas* (documento), Lima, septiembre del 2000, p. 55.

Bibliografía

- Apoyo Opinión y Mercado. *Informe Gerencial de Marketing. Liderazgo en Productos Alimenticios*, junio de 2001.
- CCR-IRI (Information Resources Inc.). "La mayonesa una de las salsas de la vida", *Reporte*, Año 1, No. 5, diciembre 1998, pp. 1-2.
- Conep, "Mayonesa AlaCena", *Quinto Concurso de Efectividad de Marketing y Publicidad. Premios Effie Perú 2000. Casos Participantes* (documento), Martes 5 de setiembre de 2000, pp. 55-59.
- Editorial Síntesis, "Nueva marca AlaCena con el rico sabor de casa", *Síntesis*, 10 de mayo del 2000, p. 24.
- Editorial Síntesis, "Mercado de mayonesa tiene potencial de crecimiento en el país", *Síntesis*, 8 de mayo del 2000, p. 13.
- Perú: Top Publication S.A.C. Perú: *The Top 10,000 companies*, 2000.
- SAMIMPANEL, "El mercado de mayonesa envasada", *Anda*, Año 6, No. 24, setiembre 2000, pp. 24-25.

Páginas web

- <http://www.alicorp.com.pe/nosotros/nistoria/historia.htm>
- http://www.dcrperu.com/informes/03-2000/E_Alic.htm.
- <http://www.inei.gob.pe>
- <http://www.sni.org.pe/indicadores/nota1.html>
- <http://www.gestion.com.pe/archivo/2001/feb/01%5nego.htm>.
- "Participando en la cadena productiva sostenible". En: página web de Alicorp, publicado en enero del 2001.
- "Reportaje latinoamericano". En: página web www.stagnito.com/ia/esp/articles/0008/converstory.html, publicado en agosto del 2000.