

**PONTIFICA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



Redefinición de la estrategia comercial en la división de consumo masivo en el Grupo  
ADM Perú

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Licenciado en  
Economía presentado por:

Velázquez Tello, Ignacio Hernán

Asesor:

José Carlos Orihuela Paredes

Lima, 2023


## Informe de Similitud

Yo, Orihuela Paredes, Jose Carlos, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Redefinición de la estrategia comercial en la división de consumo masivo en el Grupo ADM Perú del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Velazquez Tello, Ignacio Hernan

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 24/07/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 17 de agosto del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Orihuela Paredes, Jose Carlos</u>	
DNI: 06785398	Firma 
ORCID: 0000-0002-2999-5561	

## **Resumen:**

El presente informe profesional describe el trabajo que desempeñé en la unidad de consumo masivo de ADM y puede ser descrito como la reingeniería del modelo de negocio de ADM Perú. El objetivo principal fue hacer rentable la UNE de Consumo Masivo después de 2 años de pérdida.

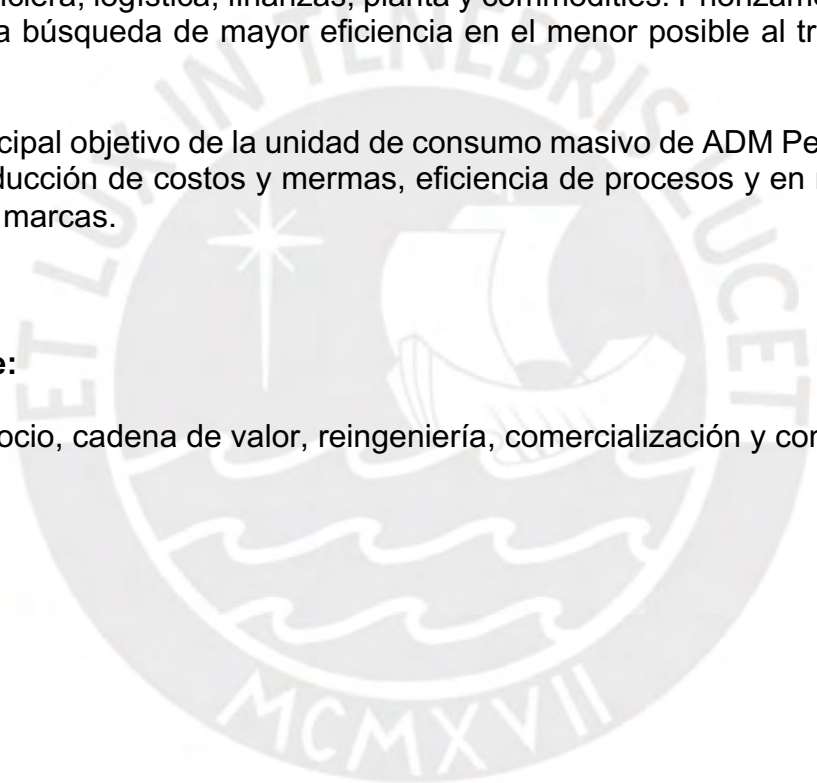
Partimos del análisis de los estados financieros, la definición y análisis de los indicadores de gestión, cadena de valor, modelo de negocio, KPIs y el posicionamiento de los productos en el mercado; y, finalmente y más importante, el recurso humano.

El trabajo se realizó optimizando los diferentes procesos en todas las gerencias, comercial, financiera, logística, finanzas, planta y commodities. Priorizamos el retorno de la inversión y la búsqueda de mayor eficiencia en el menor posible al trabajar en cada proceso.

Se logró el principal objetivo de la unidad de consumo masivo de ADM Perú sea rentable gracias a la reducción de costos y mermas, eficiencia de procesos y en menor grado al refresco de las marcas.

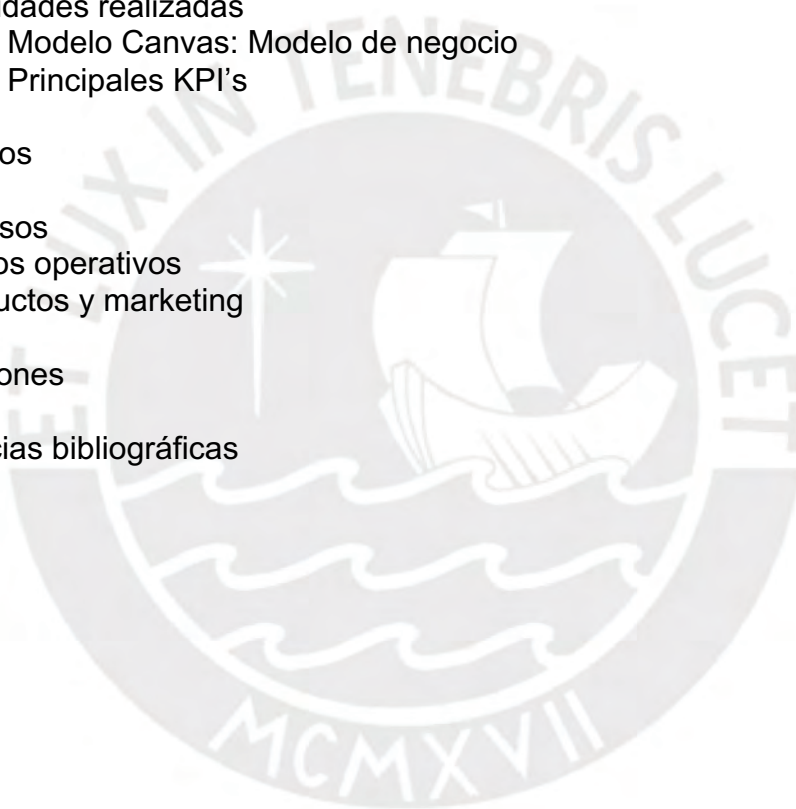
## **Palabras clave:**

Modelo de negocio, cadena de valor, reingeniería, comercialización y consumo masivo.



## Índice de contenido

1. Introducción	1
2. El Grupo ADM	2
3. El Proyecto	4
3.1 Descripción	4
3.2 Tamaño del mercado de aceite refinado	4
3.3 Situación de ADM Perú en 2016	5
3.4 Objetivos del Proyecto	7
3.5 Actividades realizadas	7
3.5.1 Modelo Canvas: Modelo de negocio	7
3.5.2 Principales KPI's	10
4. Resultados	12
4.1 Ingresos	12
4.2 Costos operativos	13
4.3 Productos y marketing	13
5. Conclusiones	19
6. Referencias bibliográficas	20



## Índice de tablas

Tabla 1:	Informe de inventarios.	13
Tabla 2:	Pérdidas y ganancias expresado en USD	14
Tabla 3:	Análisis de margen por categoría producto.	15
Tabla 4:	Evaluación de la inversión en línea de producción de 200ml.	17
Tabla 5:	Retorno sobre el capital invertido (ROIC).	17
Tabla 6:	Ciclo de conversión de efectivo (CCC)	18



## Índice de figuras

Figura 1:	El modelo de negocio ADM Perú.	5
Figura 2:	Business Canvas ADM Consumo.	8
Figura 3:	Mejora en el branding de la cartera de productos y empaques.	16



## 1. Introducción

El presente informe profesional (el “Informe”) está basado en el trabajo que realicé en el Grupo Archer Daniels Midland Perú (“ADM Perú”). En mayo del 2016 asumí la gerencia comercial de la división de consumo masivo de ADM Perú. Desde mi punto de vista, la experiencia laboral en ADM implicó la aplicación de conceptos significativos aprendidos y desarrollados a lo largo de mi carrera. El trabajo que desempeñé en ADM puede ser descrito como la reingeniería del modelo de negocio en la unidad de consumo masivo de ADM Perú (el “Proyecto”). Partimos del análisis de los estados financieros, la definición y análisis de los indicadores de gestión, cadena de valor, modelo de negocio y el posicionamiento de los productos en el mercado; y, finalmente y más importante, el recurso humano.

Respecto de mi carrera profesional, en el período entre 1987 y 2022 desempeñé funciones en las áreas de contabilidad, ventas, microfinanzas, seguros, marketing, comercial; y, negocios en diversas empresas privadas y públicas de primera línea en el Perú.

He asumido las siguientes posiciones en empresas nacionales y transnacionales:

- Asistente contable,
- Supervisor de contabilidad general,
- Representante de ventas,
- Gerente de unidad en ventas,
- Gerente de operaciones (consumo y banca),
- Gerente general,
- Jefe de ventas canal,
- Gerente de ventas regional,
- Gerente de negocio,
- Asesor comercial,
- Gerente de marketing,
- Gerente comercial.

El presente trabajo resume parte de mi experiencia laboral como Gerente Comercial de la Unidad de Consumo Masivo en ADM Perú, responsable de los resultados financieros de la empresa y de establecer procesos comerciales y logísticos eficientes. Considero que es una parte importante de mi legado profesional por el cambio de modelo de negocio que genero.

Los resultados se lograron gracias a mi experiencia previa la cual me permitió tener una visión general del negocio, cadena de valor y capacidad de síntesis del modelo de negocio, procesos y proyectos; y, enfocándome en la ejecución con objetivos escalonados y alineados.



El trabajo que realicé en ADM, además de optimizar la unidad de consumo masivo, generó oportunidades de gestión en otras unidades del negocio del Grupo.

## **2. El Grupo ADM**

En 1902, George A. Archer y John W. Daniels fundaron la empresa Archer-Daniels Linseed Company, dedicada al negocio de trituración de semillas de lino en Minneapolis, Minnesota, Estados Unidos de América. Posteriormente, en 1923, Archer-Daniels Linseed Company adquirió la empresa Midland Linseed Products Company, fundándose Archer-Daniels-Midland Company ("ADM"), cuya sede se encuentra en Chicago, Illinois, Estados Unidos de América.

ADM se dedica a la producción de, entre otros productos, aceites y harinas de soya, semillas de algodón, semillas de girasol, canola, maní, linaza, aceite de almendra, aceite a base de diacilglicerol, germen de maíz, gránulos de gluten de maíz, glucosa, maíz con alto contenido de fructosa. edulcorantes de jarabe, licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao, chocolate, etanol; y, harina de trigo. Los usos finales de los productos listados son: el consumo de personas, ganado y aditivos para combustibles. ADM también ha invertido en el negocio de producción de combustible.

La historia de ADM en Perú se resume en:

La Sociedad Aceitera del Oriente S. A. (SAO) empresa Boliviana en el año 1975, como industria aceitera, instalada en el departamento de Santa Cruz - Bolivia, con el propósito de procesar pepita de algodón, obteniendo aceite crudo, refinado y torta. Al término de la década de los 70, además de pepita de algodón, se procesa también grano de soya, materia prima que comenzó a cobrar cada vez mayor importancia en el agro del departamento de Santa Cruz. Debido al incremento paulatino del cultivo de soya y girasol, entre la década del '80 y '90, SAO S. A. invierte en tecnología para aumentar su capacidad de extracción y refinado. Esta inversión permitió desarrollar una agresiva política de diversificación de mercados entre ellos el Perú. Desde 1994 la empresa implementa un Plan Estratégico exhaustivo con el objetivo final de desarrollar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. En 1998, Archer Daniels Midland Company, ADM, compra el 50% del paquete accionario de la Empresa, conformándose ADM SAO Perú S. A.

Con el objetivo de ingresar en el sector de alimentos industrializados en Argentina, en particular harinas industriales, Bunge&Born funda en 1902 la compañía S.A. de Molinos Harineros y Elevadores de granos Molinos Río de la Plata.

En el año 2008 se crea en el Perú ADM Andina S.R.L. con el objetivo de importar y distribuir una amplia gama de productos originados o producidos en otras ubicaciones de ADM en todo el mundo, incluidos: maíz, sorgo, trigo, soja, harina de soja, aceite de soja, aceite de girasol, co-productos de maíz, soja.



En el año 2009 compra la operación de empresa Molinos Rio de la Plata S.A. en el Perú incluida su marca principal de aceite Ideal a la empresa americana ADM a través de su subsidiaria en ADM INCA SAC. Con esta nueva alianza comercial hoy con ADM Ameral (hoy Tempo Industria S.A.A.).

A partir del año 2018 la operación comercial que operaba bajo la razón social ADM-SAO Perú se fusiona con ADM Inca S.A.C y la mencionada razón social cambia a la razón social ADM-SAO PERÚ S.A EN LIQUIDACIÓN la cual inicia un proceso de liquidación.

Tenemos que, ADM Perú entró al mercado peruano en 1998 comprando la empresa Sociedad Aceitera del Oriente con dos (2) líneas de negocio: consumo y materias primas agrícolas. A continuación, se incluye una breve descripción de dichas líneas de negocio:

#### División de consumo

- Tercerizar el refinado del aceite de soya.
- Distribución de marcas de aceites embotellados (SAO, Ideal, Mirasol, Taipa) envasados en instalaciones ubicadas en el Callao.
- Suministro de aceite refinado a granel para clientes industriales y cadenas de restaurantes.
- Los productos son distribuidos a través de una cadena nacional de distribución y fuerza de venta directa.

#### División de materias primas agrícolas

- Distribución de productos producidos en el Perú y otros lugares del mundo incluyendo: maíz, sorgo, trigo, soja, harina de soja, aceite de soja, harina de girasol, aceite de girasol, co-productos de maíz (DDG' s, harina de gluten de maíz), lisina, soja.
- Presencia en todos los puertos de importación de materias primas agrícolas en el Perú.

### **3. El Proyecto**

#### **3.1 Descripción**

El Proyecto implicó un cambio radical en la forma de ver los objetivos de gestión establecidos en ADM Perú, lo cual generaría un impacto en la forma de ver el negocio, los indicadores de gestión (KPIs) y desempeño y por lo tanto la forma de trabajar. El cambio más importante, aunque parezca evidente fue priorizar la rentabilidad al volumen. Dado que para este cambio no se contó con apoyo de la matriz ni recursos externos y con el objetivo de no generar una crisis en el personal fue necesario trabajar con el equipo desde el comienzo de tal manera que el cambio surja del mismo equipo de trabajo y así lograr el apoyo sutilmente ya que las metas ahora exigían un mayor esfuerzo. Es decir, los reclamos y ajustes en metas, variables y en la forma de trabajar, después de unos meses finalmente se logró el reconocimiento de buena parte del equipo y que asuman que el cambio era necesario para el largo plazo de la empresa.

#### **3.2 Tamaño del mercado de aceite refinado**

La industria oleaginosa incluye la elaboración de aceites y grasas a partir de sustancias animales y vegetales, el porcentaje de materias primas importadas es mayor al 60% y el componente vegetal nacional depende de la calidad de campaña agrícola. Como consecuencia de lo antes descrito las métricas del mercado de aceite de soya son estimadas.

En el año 2017 se estima el mercado de aceite de refinado en 290k toneladas, siendo 178k toneladas (61%) comercializadas envasadas y 112.7k toneladas (39%) a granel, el mercado de los productos envasados principalmente para el consumo en los hogares se comercializa por los canales tradicional (76%) y autoservicios (24%) y granel mayormente usado en la industria de pinturas y canales especializados como restaurantes.






Alicorp concentra el 61% del mercado de aceite envasado siendo algunas de sus marcas; Primor, Cocinero, Cil, Friol, etc, seguido por ADM con el 14% con sus principales marcas Sao e Ideal.

### 3.3 Situación de ADM Perú en 2016

En los años 2015 y 2016, ADM Perú tuvo pérdidas de USD580MM y USD895MM, respectivamente. Ante el sostenido y creciente resultado negativo de ADM Perú, fue necesario replantear radicalmente el modelo de negocio. Para dicho fin, fue necesario entender el modelo de negocio y optimizar la cadena de valor buscando la eficiencia en cada uno de sus componentes, así como analizar el mercado de aceite envasado de soya y girasol, principalmente.

**Figura 1**

El modelo de negocio ADM Perú

	Origen	Transporte	Refinería	Envasado	Distribución
					
<b>% del costo</b>	67%	76% (+9%)	85% (+9%)	97% (+13%)	100% (+3%)
<b>Gestión Actual</b>	Asegurar el precio y abastecimiento del CDSBO hasta su llegada a la refinería		Administración de un Contrato de Servicios (Parámetros fijos)	Optimización de costos de envasado en base al volumen de ventas	Menor costo de almacenaje y distribución vía optimización de procesos y menores costos de terceros
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra conjunta</li> <li>• Gastos de importación</li> <li>• Flete, volumen consolidado</li> <li>• Intereses de ADM Andina</li> <li>• Costo Barcino</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de refinería</li> <li>• Productividad real</li> <li>• % Merma generada</li> <li>• Uso de insumos (tierra, soda cáustica)</li> <li>• Venta de subproductos (aceite acidulado, borra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envasar presentación de baldes de 20 lt y 900 ml</li> <li>• Opercost</li> <li>• Insumos</li> <li>• % de mermas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con almacenes propios</li> <li>• Utilizar el terreno de ADM</li> </ul>
<b>Responsable</b>	ADM Andina		Ameral	ADM Inca	ADM Inca

Fuente: Elaborado por la unidad de Consumo Masivo ADM Perú.

Nota: El cuadro representa la cadena de valor del Grupo ADM Perú.

El objetivo principal fue rentabilizar la empresa para lo cual fue clave entender cómo funcionaba el modelo de negocio (Figura 1) y que se debíamos hacer para lograr que la empresa sea eficiente y con menores costos de operación. Es por ello definí equipos de trabajo por área y función clave de la cadena de valor con ello acoté los objetivos a optimizar y las principales funciones vinculadas a los mismos. Entre las principales funciones definidas como claves, tenemos:

- Abastecimiento de crudo de soya, forecast, nivel de stock y precios de compra.
- Costos de producción y material de empaque.
- Forecast de producto terminado.
- Logística y distribución local, administración, revisión de contratos y tarifas

- de almacenes y servicios de transporte.
- Política de precios, descuentos, bonificaciones e inversión por cliente.
  - Definición de precios de los productos terminados por localidad, canal, cliente, marca, presentación.
  - KPIs y metas base de cálculo del sueldo variable al personal de ventas.
  - Utilización del presupuesto de marketing y trade marketing.

El conjunto de KPIs y procesos alineados a para lograr la rentabilidad de la unidad de negocio fue un proceso bastante complejo por las siguientes razones:

1. Conflicto de intereses con la gerencia general respecto a la prioridad del negocio; volumen o rentabilidad, ya que el volumen generaba sinergias positivas en la otra unidad de negocio de Commodities.
2. Resistencia de la organización tanto a nivel de la gerencia general como del equipo comercial para cambiar la política de precios al canal y hacer eficiente la cadena de valor. Es decir, la prioridad era vender a precios bajos generando volumen, indicador principal de los bonos y sueldo variable. La única alternativa que consideraban válida para mejorar los costos era el volumen de ventas, aunque generara margen negativo a la empresa. La forma tradicional en la que se condujo el negocio no tenía como prioridad el desarrollo de marca.
3. La fuerza de ventas tenía como objetivo principal el volumen, por lo tanto, la gestión de ventas y los incentivos a los clientes se basaban en descuentos y premios por volumen de compra (acciones push). Bajo estas condiciones el cliente compra los inventarios recomendados y espera que el equipo de ADM genere las acciones pull para rotar los inventarios. Como verán, la inversión o gasto de ventas se duplicaba primero momento de vender la mercadería y segundo al generar el sell out (desplazamiento) del cliente. Las nuevas metas de ventas se establecieron en base a las herramientas entregadas como promociones, impulsadoras, material de merchandising y otros. Ahora se exigía mayor trabajo al negociar las cuotas con los clientes, implementar y seguimiento a las ventas (sell out).
4. Las metas del equipo de ventas estaban sobredimensionadas, no cumplían con las premisas SMART, esta acción generaba sobre inventarios en los clientes, que exigían plazos adicionales de pago, inversión adicional en sell out y otras distorsiones.



### 3.4 Objetivos del Proyecto

El objetivo principal fue hacer la unidad de negocio rentable, con procesos eficientes y reducir los costos de operación en el menor tiempo posible y que este resultado debía ser sostenido en el tiempo. Este cambio se sustentó en una forma diferente de ver el modelo de negocio, los indicadores de gestión (KPIs), la cadena de valor y forma de trabajo del equipo.

En dicho sentido, se definió los siguientes objetivos:

- Incrementar el margen bruto.
- Establecer políticas de KPIs rentables por responsable de cada canal y cliente bajo el concepto SMART (específico, alcanzable, relevante y a tiempo). Se refiere a las condiciones que la fuerza de ventas (FFVV) debería cumplir los objetivos para ser considerados eficientes y eficaces.
- Mejorar la eficiencia en la ejecución del presupuesto de marketing y trade marketing.
- Reducir, optimizar costos de almacenaje y transporte de mercadería.
- Hacer competitivo el proceso de cobertura cambiaria.

### 3.5 Actividades realizadas

#### 3.5.1 Modelo Canvas: Modelo de negocio.










El modelo Canvas ADM Consumo (Figura 2) tiene a función de determinar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor. Dicho modelo es bastante empleado por empresas de diferentes giros como paso inicial para generar o evaluar un negocio de forma agregada. Está compuesto de bloques constructivos en cuatro (4) áreas temáticas: usuarios, oferta, infraestructura y finanzas. Dentro de cada uno de los mencionados bloques se desarrollan nueve (9) temas a tratar.

La metodología consiste en que, en cada cuadro de los temas definidos, se deben analizar los aspectos determinantes a la hora de generar la idea de negocio, con el fin de determinar cuál sería la dinámica en la cual se desarrollaría la empresa, los agentes y producto a ofrecer. Es decir, presenta la cadena de valor de la empresa o idea de negocio de una manera diferente que permite analizarla.

Los bloques y los temas que componen el modelo Canvas no son excluyentes pues interactúan entre sí. Cualquier cambio en uno o varios bloques tiene un impacto en los otros. El modelo es dinámico y es fundamental tener una visión general de las interacciones para maximizar su uso del modelo al comprender el impacto de los cambios.

**Figura 2**

**Business Canvas ADM Consumo**

<p><b>Alianzas Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores.</li> <li>• Almacenera.</li> <li>• Refinadora.</li> <li>• Empresas de transporte.</li> <li>• Empresas de aseo y mantenimiento.</li> <li>• Grandes superficies.</li> <li>• Entidades estatales.</li> <li>• Entidades financieras.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de importación, refinación, producción (envasado), acondicionamiento, logística y distribución.</li> <li>• Política de fijación de precios.</li> <li>• Plan de marketing.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconocida de productos de calidad a precios midstream.</li> <li>• Amplio portafolio de presentaciones.</li> <li>• Oportunidad innovación, cambio de imagen.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comercialización.</li> <li>• Estrategia de captación de clientes.</li> <li>• Expansión del modelo de negocio.</li> <li>• Servicio post-venta.</li> <li>• Desarrollo de clientes, alianzas comerciales.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogar.</li> <li>• Institucional.</li> <li>• Industrial.</li> </ul> <p>• Cada segmento con características diferentes.</p>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipo de producción.</li> <li>• Almacenes.</li> <li>• Logística y distribución.</li> <li>• Fuerza de ventas.</li> <li>• Humano.</li> <li>• Financiero.</li> </ul>	<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes superficies.</li> <li>• Supermercados locales.</li> <li>• Mayoristas.</li> <li>• Puntos de ventas.</li> <li>• Stockistas.</li> </ul>			
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios, fabricación y servicios publicos.</li> </ul> <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra, compra de materia prima e insumos, fletes y transporte, propiedad de los almacenes y equipo, promoción y publicidad.</li> </ul>		<p><b>Líneas de Ingreso</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por canal, segmento de clientes y cliente.</li> <li>• Ingresos por captación de clientes y/o nuevas zonas de cobertura.</li> <li>• Ingresos por participación de mercado.</li> <li>• Política de credito conservadora, con descuentos atractivos por pronto pago.</li> </ul>		

Fuente: Elaborado por la unidad de Consumo Masivo de ADM Perú.

Nota: La plantilla genérica completa del modelo Canvas para el caso de ADM Consumo Perú.

• **Segmentación de Clientes:**

En este caso son los canales clásicos del consumo masivo; Grandes superficies, mayoristas, stockistas, minoristas y los canales industrial e institucional.

Para el caso en mención el canal industrial tiene pocos clientes, especializados de producto a granel aceite de soya refinado con bajo margen en la operación, el canal institucional con un portafolio reducido de productos, por lo anterior las acciones en estos segmentos se concentraron en mejorar la calidad del servicio de venta, logístico y administrativo como la mejor estrategia de venta:

Adicionalmente aprovechamos las oportunidades de disponibilidad inmediata del aceite refinado y precio competitivo.

El canal moderno si bien su participación en el volumen de ventas es importante necesita gran inversión que el margen no lo permitía, es por ello que priorizamos rentabilizar los precios y solo participamos en acciones en las cuales la rentabilidad lo permitía y cumplir con los acuerdos comerciales vinculados a los planes comerciales de ADM.

El canal tradicional que tiene como clientes finales bodegas y puestos de mercado, por ser el canal de mayor volumen y mayor oportunidad de incrementar el margen de venta decidimos priorizar. Es importante precisar que a este segmento pertenecen una gran cantidad de tipos de negocios a nivel nacional: distribuidores, stockistas, mayoristas, autoservicios locales etc. La

principal acción fue definir reglas para ofrecer listas de precios rentables por zona y tipo de clientes.

- **Propuesta de Valor:**

El 80% del negocio se concentra en la venta de aceite de soya refinado a granel y envasado. El proceso consiste en importar el crudo de soya a granel, luego se refina en una empresa de terceros (Tempo Industria S.A.A. antes Ameral S.A.A.) y finalmente se comercializa a granel y se envasa en diferentes marcas y presentaciones (fracciona) luego se distribuye a clientes.

Las ventajas competitivas son las marcas del grupo, una tiene más de 30 años en el mercado y una estructura de costos que permite definir precios en la tendencia del consumo de cada presentación con un margen positivo. Es decir, para cada presentación fue posible fijar precios de acuerdo con el segmento y precio general de mayor consumo en el mercado.

- **Canales de Comunicación y distribución:**

La estructura comercial está concentrada en el canal tradicional 70%, moderno 18%, institucional 0.3% e industrial 11.7%.

El canal tradicional a nivel nacional lo componen una red de más de 120 distribuidores que concentran el 63% de las ventas del canal, los aproximadamente 250 mayoristas que generan 37% de las ventas del canal respectivamente.

Dada la estructura comercial y tercerización de la distribución la empresa es una comercializadora con capacidad limitada de influir en los clientes finales ya que llega a ellos vía los clientes directos. Los principales clientes directos son las cadenas de supermercados, distribuidores, mayoristas etc.

- **Relación con los clientes:**

Establecimos niveles de servicio en la venta, distribución y planes de fidelización por canal, tipo de cliente y cliente cuando fue posible. Para explicar este punto voy a asumir que el manejo del presupuesto para todos los clientes fue similar. El presupuesto de fidelización (inversión) dependía principalmente de la venta de una sola categoría (aceite de soya), categoría que por lo general tiene un margen reducido, adicionalmente ADM Perú tenía un portafolio de productos reducido.

- **Fuente de Ingresos:**

La venta de aceite refinado de soya envasado es la fuente principal de ingresos, la misma se realiza al contado con descuentos especiales por pago anticipado, volumen y eficiencia logística, contra entrega y al crédito en función al tipo de cliente y garantía otorgada a la empresa.

- **Recursos Claves:**

La compra e importación del crudo de soya la realiza una empresa del grupo, la refinación en manos de terceros, tenemos una fábrica propia de envasado, almacenaje parcial y un equipo comercial a nivel nacional.



- **Actividades Claves:**

Definir el forecast y comprar el crudo al mejor precio, optimizar cantidad de crudo de soya importado, refinado y envasado. Este proceso impacto en el volumen y costo de almacenaje de todo el proceso antes detallado. Al optimizar los volúmenes en la cadena de valor y los costos de almacenaje optimizamos el uso del capital de trabajo.

Al consolidar volumen de ventas por localidad y cliente hicimos eficiente el proceso logístico local reduciendo los costos de flete.

Profesionalizar a la fuerza de ventas, reducir drásticamente inventarios en clientes (sin sobre stock), incrementar distribución de las marcas y formatos. Así mismo, definimos como KPI principal del equipo de ventas el sell out.

El mercadeo limitado, que implica marcar precios y mejorar la visibilidad de los productos en el punto de venta final.

- **Alianzas Claves:**

La refinería y almacenaje. En el periodo del proyecto solo pudimos mejorar los servicios y costos de almacenaje y distribución de producto terminado.

### 3.5.2 Principales KPI's

Definido, la cadena de valor y KPIs (Key Performance Indicators, por sus siglas en inglés) nos llevó rápidamente a entender el modelo de negocio, actividades claves en la cadena de valor y el modelo Canvas, con dicha información se tomó las siguientes acciones:

- **Incrementar el margen bruto**, implica analizar los factores involucrados en la formación del precio, costos y volumen de importación y ventas:
  - Un cambio radical fue el diferencial los mercados en los cuales se forman los precios de la materia prima y del producto final, tenemos que el principal producto comercializado es el aceite de soya refinado y envasado, por lo tanto, es la razón del negocio. Esta parte voy a explicarla de una manera muy simple, solo para mostrar los dos mercados que teníamos que trabajar de forma independiente para garantizar la rentabilidad de la empresa. En el mercado de materia prima, tenemos el precio de compra del crudo de soya el cual tiene dos componentes, una parte llamada base porcentaje definido por el productor que considera sus costos y cantidad producida y competencia local y el futuro que es el componente del precio que se define en el mercado internacional cotizado en la bolsa de Chicago (commodities). Como se puede notar ambos elementos no dependen del mercado interno ya que el Perú no es productor, ni exportador de soya y están sujetos a las fluctuaciones del tipo de cambio. Es decir, el precio de la materia prima se define por condiciones exógenas al mercado peruano. El precio de venta del producto refinado y envasado en Perú, lo define la empresa líder, soportada en las eficiencias en la compra de materia prima, de producción, logísticas, ventas, portafolio y marketing. Es decir, la formación del precio

de venta para un envasador mediano como ADM pasa hacer una estrategia de posicionamiento es base a la marca líder de mercado donde Alicorp lidera todos los segmentos de precio con sus diferentes marcas. Por lo tanto, el precio objetivo no necesariamente se afecta frente a los cambios internacionales de los precios de la materia prima, inclusive al tipo de cambio. Es por ello que la rentabilidad del negocio se consigue con el manejo eficiente de toda la cadena de valor, la formación del precio de venta pasa hacer una estrategia de posicionamiento de precio en base a la marca líder y el margen es el resultado de la formación de precios en los dos mercados el de compra de materia prima y el precio de venta de producto final.

- El área comercial definió la inversión por cliente, precios, márgenes mínimos de rentabilidad por zona, canal, cliente objetivo y volumen etc. La matriz de preciado incluía los precios de aceite envasado el cual se diferencia por tipo, marca, tamaño, región, canal, localidad, tipo de cliente, volumen de compra, etc.
- La eficiencia en el costo del crudo implicó definir el costo máximo de la materia prima que nos permita ser rentables en la venta del aceite refinado envasado localmente. En este proceso revisamos la estrategia de precios, volúmenes requeridos (forecast) con el objetivo de optimizar inventarios y costos de almacenaje y exposición a variaciones del precio del crudo y tipo de cambio.
- **Con el equipo de ventas se estableció políticas de metas rentables por responsable con metas SMART;** Specific (específicos), Medible (medibles), Achivable (alcanzables), Result-oriented (relevantes) y Time-limited (a tiempo). Se estableció cuotas de venta por marca, tamaño y cliente, políticas para la entrega de bonificaciones, descuentos, apoyo promocional, atenciones etc., es decir un control estricto y eficiente del gasto o inversión.
- **Eficiencia en la ejecución en presupuesto de Marketing y trade Marketing,** ahora enfocado en crear valor a las marcas en lugar de volumen.
  - Incremento del portafolio desarrollo de marcas y tamaños.
  - Mejora la imagen y costo de la botella vestida: tapa, botella y etiqueta.
- **Optimizar costos de transporte y almacenaje:**
  - Definir proceso de consolidación de carga en Lima y por localidad, con días específicos de despacho. Se definió fechas de despacho logrando consolidar la carga por zona.
  - Negociar fletes en base a los nuevos volúmenes por ruta.
  - Licitar las tarifas vigentes de almacenaje.
- **Revisar el proceso de cobertura cambiaria:**
  - Revisar el proceso, políticas y requerimientos con la matriz.
  - Se abrió la oferta a más bancos con especialidad en el servicio de coberturas, logrando mejores costos por competencia.

- **Alinear al equipo de la unidad de negocio consumo:**
  - Comprometer a la alta dirección y empleados para que tomen conciencia de la necesidad del cambio.
  - Establecer como prioridad desarrollar el sentido de propiedad y de equipo.
  - Se estableció objetivos comunes orientados a maximizar la rentabilidad de la empresa.
  
- **Administración de ventas**
  - Al no contar con ERP, fue necesario crear un repositorio general el cual concentraba la información comercial de tal manera que la misma esté disponible y poder tomar decisiones comerciales en base a las ventas a clientes y distribución de las presentaciones entre otros.

## 4 Resultados

La división de bienes de consumo rediseñó su modelo de negocio, ejecutando eficiencias en sus procesos logísticos, administrativos, financieros y comerciales, con un nuevo enfoque basado en generación de rentabilidad en cada punto de la cadena de valor.

A continuación, resumo los principales resultados del negocio luego de aplicar la estrategia por aproximadamente 12 meses:

### 4.1 Ingresos

- AL 31 agosto de 2017, el ingreso neto acumulado pasó de US\$-411M paso a US \$ 639M, mejorando la el ROIC de operación de 1.00% a 7.50% y el CCC en 16%, de 76 días a 64 días. El equipo logró estos resultados a pesar de que el volumen de ventas se redujo en un 16%. (Tabla 2, 5 y 6)
  
- Se logró un aumento del 9% en ingresos promedio por tonelada de productos envasados. Gracias a la estrategia de diferenciación de precios y la reducción de descuentos y bonificaciones al canal según el segmento de mercado para cada categoría de productos. (Tablas 2 y 3)

## 4.2 Costos operativos

- Reducción de los costos de almacenamiento y transporte por tonelada de producto empaquetado en un 5% y 13% respectivamente. (Tabla 2)
- La mejora en la gestión de cobertura de divisas, logro ahorros del 54% (-\$ 173K). (Tabla 2)
- Reducción de inventarios de crudo de soya en alrededor del 58% al establecer las previsiones de acuerdo con los ciclos de demanda del mercado y la mejora de nuestra política de inventario. (Tabla 1)

## 4.3 Productos y marketing

- Renovación empaquetes haciéndolos más atractivos en los puntos de venta y introducción exitosa del formato 200 ml para nuestras marcas, (Figura 3, Tabla 4)

**Tabla 1**

Informe de inventario

Inventory CDSBO (MT)	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Total
2016	1,580	1,785	1,651	698	1,671	2,039	3,178	982	13,585
2017	2,127	205	575	785	1,326	110	318	292	5,739
Δ	35%	-89%	-65%	12%	-21%	-95%	-90%	-70%	-58%

Fuente: Elaborado por el equipo de ADM Consumo Masivo Perú en base a los informes de Contabilidad y Finanzas del grupo.

Nota: Esta tabla muestra como se reduce en inventario en toneladas de crudo de soya de ADM Consumo.

Nuestro nuevo enfoque fue mejorar las ganancias en la operación más que generar volumen.



**Tabla 2**

Perdidas y Ganancias expresado en USD

PERIOD	Jan-Aug 16		Jan-Aug 17		Δ		Amount based on MT					
	CONCEPT		USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Sales (MT)	19,565		16,542		3,165	-16%	20,095		16,930		-3,165	-16%
Bonus (MT)	530		388									
SALES	27,748	100%	25,443	100%	-2,306	-11%	1.38	100%	1.50	100%	0.12	9%
COST OF SALES	-21,554	-78%	-18,704	-74%	2,850	14%	-1.07	-78%	-1.10	-74%	-0.03	3%
<b>GROSS MARGIN</b>	<b>6,195</b>	<b>22%</b>	<b>6,739</b>	<b>26%</b>	<b>544</b>	<b>3%</b>	<b>0.31</b>	<b>22%</b>	<b>0.40</b>	<b>26%</b>	<b>0.09</b>	<b>29%</b>
<b>DIRECT SALES EXPENSES</b>	<b>-1,657</b>	<b>-6%</b>	<b>-1,198</b>	<b>-5%</b>	<b>459</b>	<b>2%</b>	<b>-0.08</b>	<b>-6%</b>	<b>-0.07</b>	<b>-5%</b>	<b>0.01</b>	<b>-14%</b>
REBATES & BONUS	-571	-2%	-377	-1%	194	1%	-0.03	-2%	-0.02	-1%	0.01	-22%
SUPERMARKETS	-536	-2%	-409	-2%	127	1%	-0.03	-2%	-0.02	-2%	0.00	-9%
OTHER INCOMES/EXPENSES	-550	-2%	-412	-2%	139	1%	-0.03	-2%	-0.02	-2%	0.00	-11%
<b>OPERATING SAO EXPENSES</b>	<b>-1,531</b>	<b>-6%</b>	<b>-1,082</b>	<b>-4%</b>	<b>449</b>	<b>2%</b>	<b>-0.08</b>	<b>-6%</b>	<b>-0.06</b>	<b>-4%</b>	<b>0.01</b>	<b>-16%</b>
SUPERMARKETS FREIGHT	-188	-1%	-141	-1%	47	0%	-0.01	-1%	-0.01	-1%	0.00	-11%
SALES FREIGHT	-829	-3%	-609	-2%	220	1%	-0.04	-3%	-0.04	-2%	0.01	-13%
WAREHOUSING	-432	-2%	-345	-1%	87	0%	-0.02	-2%	-0.02	-1%	0.00	-5%
OTHER INCOMES/EXPENSES	-82	0%	12	0%	95	0%	-0.00	0%	0.00	0%	0.00	-118%
<b>OPERATING INCA EXPENSES</b>	<b>-397</b>	<b>-1%</b>	<b>-578</b>	<b>-2%</b>	<b>-181</b>	<b>-1%</b>	<b>-0.02</b>	<b>-1%</b>	<b>-0.03</b>	<b>-2%</b>	<b>-0.01</b>	<b>73%</b>
DEMURRAGE AND DESPATCH	-68	0%	-115	0%	-46	0%	-0.00	0%	-0.01	0%	-0.00	99%
WAREHOUSING (BARCINO)	-79	0%	-80	0%	-1	0%	-0.00	0%	-0.00	0%	-0.00	20%
OTHER INCOMES/EXPENSES	-250	-1%	-383	-2%	-133	-1%	-0.01	-1%	-0.02	-2%	-0.01	82%
<b>OPERATING MARGIN</b>	<b>2,610</b>	<b>9%</b>	<b>3,881</b>	<b>15%</b>	<b>1,271</b>	<b>6%</b>	<b>0.13</b>	<b>9%</b>	<b>0.23</b>	<b>15%</b>	<b>0.10</b>	<b>77%</b>
<b>ADMIN. EXPENSES</b>	<b>-3,078</b>	<b>-11%</b>	<b>-2,733</b>	<b>-11%</b>	<b>-345</b>	<b>-2%</b>	<b>-0.15</b>	<b>-11%</b>	<b>-0.16</b>	<b>-11%</b>	<b>-0.01</b>	<b>5%</b>
GEN. & ADMIN. EXPENSE	-2,152	-8%	-1,999	-8%	153	1%	-0.11	-8%	-0.12	-8%	-0.01	10%
MERCH. & SELLING EXPENSE	-423	-2%	-396	-2%	27	0%	-0.02	-2%	-0.02	-2%	-0.00	11%
OTHER OPERATING RESULTS	-181	-1%	-189	-1%	-8	0%	-0.01	-1%	-0.01	-1%	-0.00	24%
TRANLSATIONS	-321	-1%	-149	-1%	173	1%	-0.02	-1%	-0.01	-1%	0.01	-45%
<b>EXECUTION MARGIN</b>	<b>-488</b>	<b>-2%</b>	<b>1,148</b>	<b>4%</b>	<b>1,616</b>	<b>8%</b>	<b>-0.02</b>	<b>-2%</b>	<b>0.07</b>	<b>5%</b>	<b>0.09</b>	<b>-391%</b>
<b>EXPOSITION RESULT</b>	<b>57</b>	<b>0%</b>	<b>-190</b>	<b>-1%</b>	<b>-247</b>	<b>-1%</b>	<b>0.00</b>	<b>0%</b>	<b>-0.01</b>	<b>-1%</b>	<b>-0.01</b>	<b>-497%</b>
<b>NET MARGIN OF THE PERIOD</b>	<b>-411</b>	<b>-1%</b>	<b>958</b>	<b>3%</b>	<b>1,369</b>	<b>7%</b>	<b>-0.02</b>	<b>-1%</b>	<b>0.06</b>	<b>4%</b>	<b>0.08</b>	<b>-377%</b>
<b>Previous periods expenses</b>												
CAUSTIC SODA	0	0%	-274	-1%	-274	-1%	0.00	0%	-0.02	-1%	-0.02	0%
SEDIMENT	0	0%	-34	0%	-34	0%	0.00	0%	-0.00	0%	-0.00	0%
MARKETING INFRINGEMENT	0	0%	-11	0%	-11	0%	0.00	0%	-0.00	0%	-0.00	0%
<b>NET MARGIN</b>	<b>-411</b>	<b>-1%</b>	<b>639</b>	<b>2%</b>	<b>1,050</b>	<b>5%</b>	<b>-0.02</b>	<b>-1%</b>	<b>0.04</b>	<b>3%</b>	<b>0.06</b>	<b>-285%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de ADM Consumo Masivo Perú en base a los informes de Contabilidad y Finanzas del grupo.

Nota: PyG comparado de periodo Ene-Agt 2016 VS. Ene-Agt 2017 se puede observar los conceptos cuya variación generan un mayor ingreso o menor costo.

- Redirigimos nuestra inversión en marketing en actividades de creación de valor a bajo costo. En lugar de tener una gran campaña una vez al año, tenemos campañas pequeñas pero constantes que generan mayor sensibilización de la marca y promoción de la cartera.
- Sobre nuestro almacenamiento y transporte, para empezar, revisamos y mejoramos nuestro pronóstico de producción (forecast), de esa manera solo

produciríamos lo que necesitábamos para nuestras operaciones comerciales, reduciendo el nivel de inventarios, luego renegociamos con cada uno de nuestros almacenes y proveedores logísticos logrando una tarifa con reducciones importantes.

**Tabla 3**

Análisis de margen por categoría de producto.

Category of product	Jan-Aug 2016		Jan-Aug 2017		Δ	
	Sales (MT)	Contribution margin	Sales (MT)	Contribution margin	Sales (MT)	Contribution margin
Value	11,421	11.0%	8,835	16.5%	-23%	50%
Low-Cost	3,679	5.9%	2,943	10.4%	-20%	74%
Industrial	2,895	6.0%	3,110	6.4%	7%	8%
Maquila	966	5.0%	1,215	10.5%	26%	112%
Distribution	604	13.4%	440	19.0%	-27%	41%
<b>Total</b>	<b>19,565</b>	<b>9.7%</b>	<b>16,542</b>	<b>14.0%</b>	<b>-16%</b>	<b>45%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de ADM Consumo Masivo Perú en base a los informes de Contabilidad y Finanzas del grupo.

Nota: Margen de contribución (MC) comparada del periodo Ene-Agt 2016 VS. Ene-Agt 2017 el resultado fue la mejora del MC en todos los segmentos del mercado.

- El mercado peruano es complejo, hay un profundo sentido de valor en algunas marcas que crean espacio para que ADM pueda aumentar los precios en algunos lugares y reducir en otros. Adaptamos nuestra oferta para que podamos obtener más ganancias con algunas de nuestras marcas y más volumen con otras en diferentes ciudades.

**Figura 3**

Mejora del branding de la cartera de productos y empaques.



Fuente: Elaborado por el equipo de Consumo Masivo de ADM Perú, marketing.

Nota: Mejora del branding en las etiquetas de las principales marcas de ADM Consumo Perú.

- Nuestro objetivo principal aquí era ser la marca más atractiva en cada punto de venta, por lo que trabajamos junto con nuestros proveedores de diseño y empaque. El resultado fue:
  - Se agrando el logotipo y la marca logrando mayor y más fácil reconocimiento de nuestros productos en las tiendas.
  - Se diferencio y destaco el atributo principal de cada marca.
  - Mejora del brillo y duración de la etiqueta al agregar cobertura de barniz UV que la hace más brillante e impermeable.



**Tabla 4**

Evaluación de la inversión en línea de producción de 200ml.

	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Investment (200 ml Line)	-62,223	0	0	0	0	0	0	0	0
Savings of costs INCA VS AMERAL	0	2,626	0	3,792	5,460	2,609	3,373	3,373	3,373
Savings per absorption of Fixed Oper Cost x MT	0	6,855	0	9,687	12,572	7,005	8,561	8,561	8,561
Total Savings	0	9,481	0	13,479	18,032	9,614	11,934	11,934	11,934
<b>Total Flow</b>	<b>-62,223</b>	<b>9,481</b>	<b>0</b>	<b>13,479</b>	<b>18,032</b>	<b>9,614</b>	<b>11,934</b>	<b>11,934</b>	<b>11,934</b>

<b>WACC</b>	<b>6.0%</b>
<b>VNA</b>	<b>3,343.5</b>
<b>RETURN AT THE END OF AUGUST</b>	<b>55.5%</b>

Fuente: Elaborado por el equipo de Consumo Masivo de ADM Perú en base a los informes de Contabilidad y Finanzas del grupo.

Nota: Muestra el recupero de la inversión del molde de 200 ml.

- Comenzamos a producir las botellas de 200 ml fuera de nuestra planta, luego presentamos el proyecto para invertir \$ 62,223.00 y comenzar a producirlo internamente en solo 4 meses, pagamos más de la mitad de los costos iniciales.

**Tabla 5**

Retorno sobre el capital invertido (ROIC)

ROIC (%)	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug
2017	-0.73	0.84	1.22	5.39	6.09	7.40	6.71	7.50
2016	5.36	4.40	3.26	2.61	3.15	5.30	4.12	1.00

Fuente: Elaborado por el equipo de Consumo Masivo de ADM Perú en base a los informes de Contabilidad y Finanzas del grupo.

Nota: La tabla muestra el ROIC mensual del periodo Ene-Ago comparado de los años 2016 y 2017 en el cual se aprecia la mejora sostenida del indicador.

**Tabla 6:**

Ciclo de conversión de efectivo (CCC)

	jan-17	feb-17	mar-17	apr-17	may-17	jun-17	jul-17	aug-17
Days Sales Outstanding	50	50	50	50	49	48	46	47
+ Days Sales Inventory	26	26	26	22	23	22	20	22
- Days Payable outstanding	6	7	6	6	6	5	5	5
= Cash Conversion Cycle	<b>70</b>	<b>69</b>	<b>70</b>	<b>66</b>	<b>66</b>	<b>65</b>	<b>61</b>	<b>64</b>

	jan-16	feb-16	mar-16	apr-16	may-16	jun-16	jul-16	aug-16
Days Sales Outstanding	47	57	66	52	53	52	50	52
+ Days Sales Inventory	31	39	44	30	29	32	32	30
- Days Payable Outstanding	5	7	7	6	6	7	5	6
= Cash Conversion Cycle	<b>73</b>	<b>89</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>76</b>

CCC (days)	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug
<b>2017</b>	70	69	70	66	66	65	61	64
<b>2016</b>	73	89	103	76	76	77	77	76

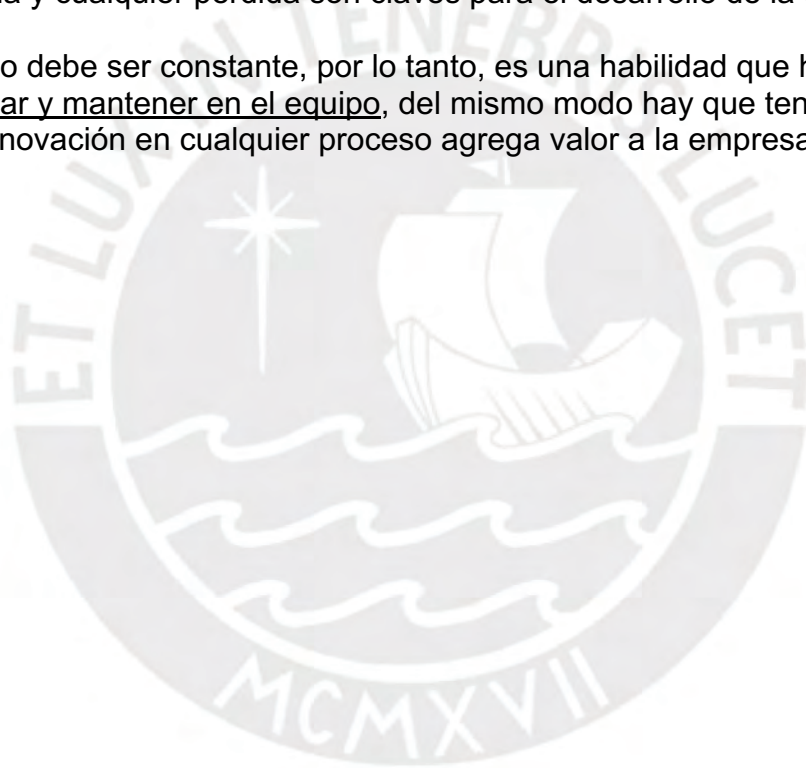
Fuente: Elaborado por el equipo de Consumo Masivo de ADM Perú en base a los informes de Contabilidad y Finanzas del grupo.

Nota: La Tabla el ciclo de conversión del efectivo medido en días, muestra la tendencia comparada de los periodos Ene-Agt 2016 VS. Ene-Agt 2017 y se aprecia la reducción en los días en el CCC.

## 5 Conclusiones

Como comentarios finales puedo resumir los siguientes puntos:

- En síntesis, se logró el objetivo trazado logrando que la unidad de negocio de consumo masivo de ADM sea rentable. Se definió la cadena de valor de la empresa y se redefinió los procesos y KPIs más importantes.
- El cambio debe ser liderado por la alta gerencia y dueños, la ejecución debe tener como prioridad el apoyo a los colaboradores de la organización. El mismo no es lineal, comienza con la forma de pensar y compromiso del equipo.
- La tecnología potencia la gestión, lograr la eficiencia en procesos y la reducción de merma y cualquier pérdida son claves para el desarrollo de la empresa.
- El cambio debe ser constante, por lo tanto, es una habilidad que hay que desarrollar y mantener en el equipo, del mismo modo hay que tener presente que la innovación en cualquier proceso agrega valor a la empresa.



## 6 Referencias bibliográficas

da Silva, D. (5 de abril de 2022). ¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso. Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/#.~:text=El%20modelo%20Canvas%20es%20una,y%20simplificado%20de%20la%20empresa>

