

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

Programa de Embajadores

Danone Aguas Argentina S.A.

AUTOR/ES:

- Benvenuto, Patricio (Leg. N° 55548)
- Ramallo, Gonzalo (Leg. N° 55766)
- Sanchez Almeyra, Martin (Leg. N° 54111)
- Di Paola, Lucas (Leg. N° 55767)
- Schuster Nechevenko, Axel Ivan (Leg. N° 51203)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES:

- Calveiro, Gustavo
- Alvarez, Daniel
- Peter, Gabriela

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS.

BUENOS AIRES, SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2017

Contenido

Historia de la empresa	4
Danone Internacional	4
Danone Argentina	4
Danone Aguas.....	4
La industria de las aguas	5
Análisis del Macro Entorno	5
Situación económica del entorno y sus efectos en la Industria:	5
Factores Políticos	11
Análisis del Microentorno	15
Análisis organizacional	20
Análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas.....	23
El proyecto	25
Diseño de programa de embajadores.....	25
Definición del caso	26
Objetivo General del proyecto	26
Definición del alcance.....	26
Principales características del proceso.....	27
Actores / Stakeholders	28
Objetivos Cualitativos	28
Programa de Embajadores	29
Metodología	29
Sponsor del Programa	31
Estructura Organizacional	34
Indicadores	36
Para medir la performance del Embajador	36
• <i>Previo al comienzo del programa</i>	36
• <i>Ya comenzado el programa</i>	37
Para medir el éxito del programa.....	38
• <i>Imagen de la marca:</i>	38
• <i>Marca de Empleador</i>	39
• <i>Canales de Comunicación</i>	40
Sistema de Incentivos	41

¿Cómo va a ser la capacitación?	41
Macroproceso	42
Proceso de Estrategia	44
Proceso de Planeamiento.....	44
<i>Iniciativa 1</i>	44
<i>Iniciativa 2</i>	45
Proceso de Capacitación.....	45
Proceso de Ejecución.....	46
Puntos Críticos	47
Proceso Estratégico	47
Proceso de Capacitación.....	48
Proceso de Ejecución.....	50
Propuestas	52
Matriz de Alineación	52
<i>Esencia</i>	54
<i>Producto y Calidad</i>	55
<i>WISE</i>	56
<i>Sustentabilidad</i>	58
Propuesta Económica	64
Propuesta informática.....	66
Gestión del Cambio	71
Plan de Capacitación.....	72
Plan de Comunicación.....	73
Matriz de Impacto.....	74
Plan de Implementación	74
Etapa de Procesos	75
Matriz de alineación.....	75
Propuesta Económico	75
Propuesta Informática	75
Propuesta de Capacitación.....	75
Puesta en Marcha	76
Conclusiones	76
Costos y Beneficios.....	77

Historia de la empresa

Danone Internacional

Danone nace como empresa familiar en España en 1919, cuando un hombre en Barcelona llamado Isaac Carrasco comenzó a comercializar yogures de forma artesanal. Años después mudó la empresa a Francia donde continua su crecimiento hasta que la WWII lo obliga a mudarse a Estados Unidos para asociarse con un empresario americano que terminaría siendo su socio por muchos años. Después de la guerra Danone vuelve a Francia para continuar su crecimiento y termina siendo la empresa que conocemos hoy, especializándose en 4 áreas; Lácteos, aguas, nutrición infantil y nutrición medicinal.

Danone Argentina

Danone llega a la Argentina en 1997 cuando después de años de negociaciones se asocia con La Serenísima para comercializar Yogures y postres. Poco tiempo después Danone opta por comprar otro 40% de la empresa siendo así el principal dueño de las acciones de la empresa y consolidando la marca Danone en el ámbito de producto de agroindustria en la Argentina, hasta convertirse en el gigante que es hoy.

Danone Aguas

Danone aguas nace en la Argentina en 1999 cuando este grupo compra Villavicencio y Villa del Sur, controlando así a las 2 grandes marcas de aguas en el momento. Años después revolucionarán el mercado con las aguas saborizadas, imponiendo así una nueva tendencia en el mercado y una guerra de productos que derivaría en nuevas oportunidades de negocios.

La industria de las aguas

La industria de las aguas en nuestro país pasó por un proceso de evolución y diversificación muy grande a principios del nuevo milenio. Se diferenciaron **dos** variantes muy claras, por un lado se mantuvo el mercado clásico de aguas minerales, donde Danone, gracias a la adquisición de Villavicencio y de Villa del Sur, supo mantener el liderazgo y un market share importante que le aseguraba buena rentabilidad para promocionar y lanzar sus nuevos productos. Cabe mencionar que este mercado ha cambiado relativamente poco, si bien entraron nuevos competidores como Coca-Cola y su línea de aguas, no han significado un cambio muy grande en los porcentajes de participación.

Por otro lado nació el mercado de agua saborizadas, donde Danone fue el innovador en crear este nuevo segmento que se convirtió rápidamente en uno de los más atractivos para el público, imponiendo su marca Levite rápidamente como el referente del mercado. Sin embargo velozmente los competidores lanzan sus productos para seguir con la tendencia y pronto la ventaja que ellos tenían se vió disminuida y comenzó un juego fino de publicidades y marketing para poder crecer en el porcentaje de mercado.

Análisis del Macro Entorno

Situación económica del entorno y sus efectos en la Industria:

A la hora de efectuar un análisis del macro entorno en el cual se desenvuelven las operaciones de Danone, es fundamental en un país como Argentina, conocido por su volatilidad, evaluar la situación macroeconómica abarcando un periodo de tiempo de 4 años.

En el año 2015, año electoral, la economía del país estaba paralizada. La misma se veía envuelta en lo que se denomina una “estanflación”, aquel mix entre inflación y recesión, que generaba graves consecuencias económico-sociales como por

ejemplo: falta de generación de empleo genuino en el sector privado, falta de inversión pública y privada, y una caída importante en el poder de consumo de los consumidores.

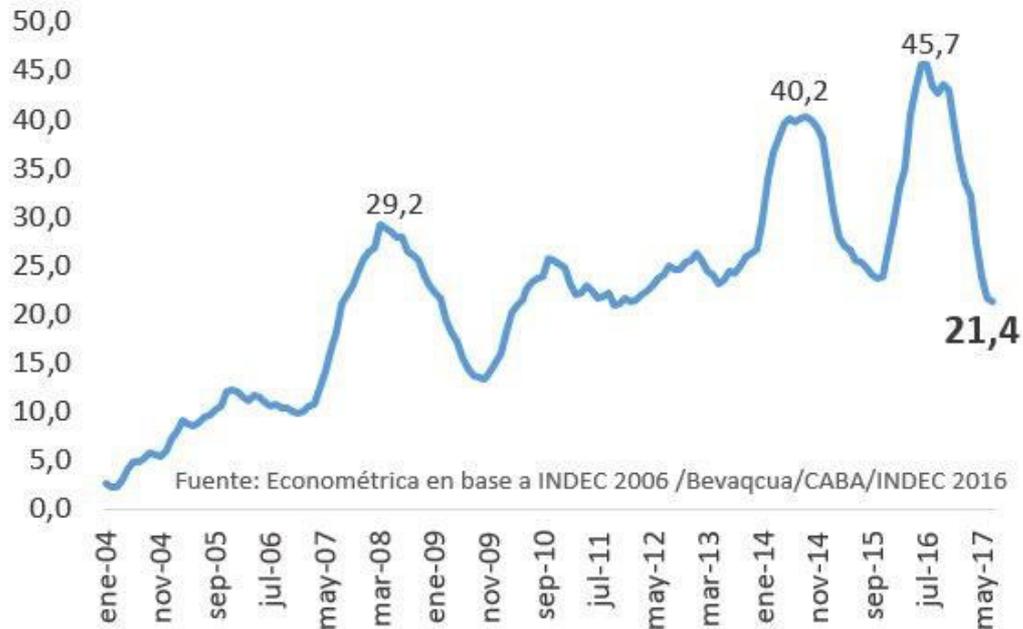
En el año 2016, ya con un nuevo presidente a cargo de la Argentina, la situación económica tomó un rumbo distinto al que se venía planteando en los últimos años. Con una postura menos proteccionista, con el objetivo de hacer crecer la economía, minimizar la inflación, y a su vez, reducir el gran déficit fiscal del estado, el gobierno tomó una serie de medidas que al corto plazo afectaron el desarrollo de la economía. Las medidas principales fueron: reducción de la emisión monetaria, reducción de los subsidios sobre los servicios públicos, tasas altas en los títulos LEBACS y una devaluación aproximada del 40% de la tasa de cambio de los dólares. Dichas medidas generaron altas tasas de inflación mensual y una caída en el poder adquisitivo de las personas, que impactaron severamente sobre el consumo interno de la población.

Ya en el año 2017, con una inflación más controlada (ver gráfico 1) y con paritarias por encima de la inflación pronosticada (ver gráfico 2), los niveles de actividad de los sectores de la economía están comenzando a recuperarse lentamente (ver gráfico 3), acompañado por un consumo interno que poco a poco comienza a recuperarse (ver gráfico 4).

Grafico 1

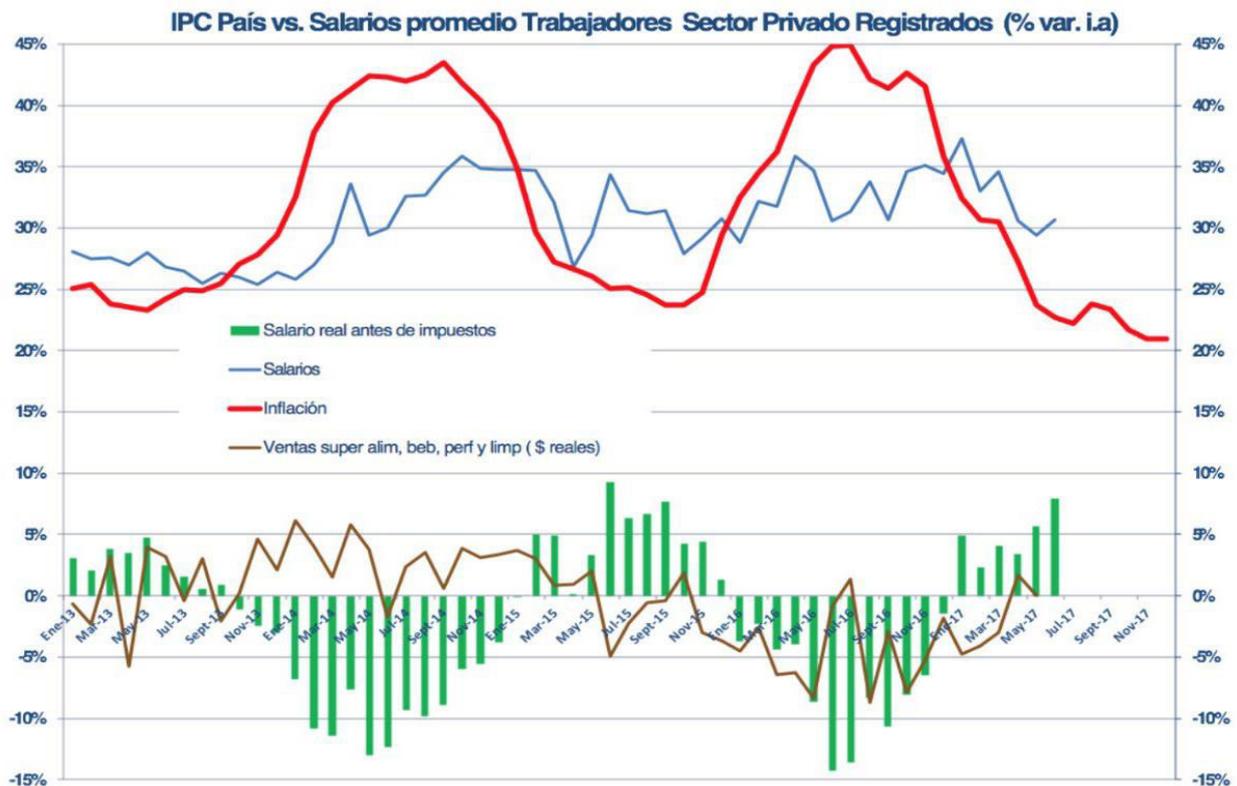
IPC INDEC

var. % Interanual



En este gráfico podemos ver la evolución de la inflación en un periodo comprendido por los últimos 13 años. Podemos destacar del mismo una tendencia incremental desde el 2004 hasta el 2016 y una caída abrupta en el año 2017. Siendo esta una variable clave en el consumo de bienes de consumo masivo, nos parece importante mantener un monitoreo constante de la misma para poder tener conocimiento acerca del entorno en el que se desarrolla el negocio.

Grafico 2



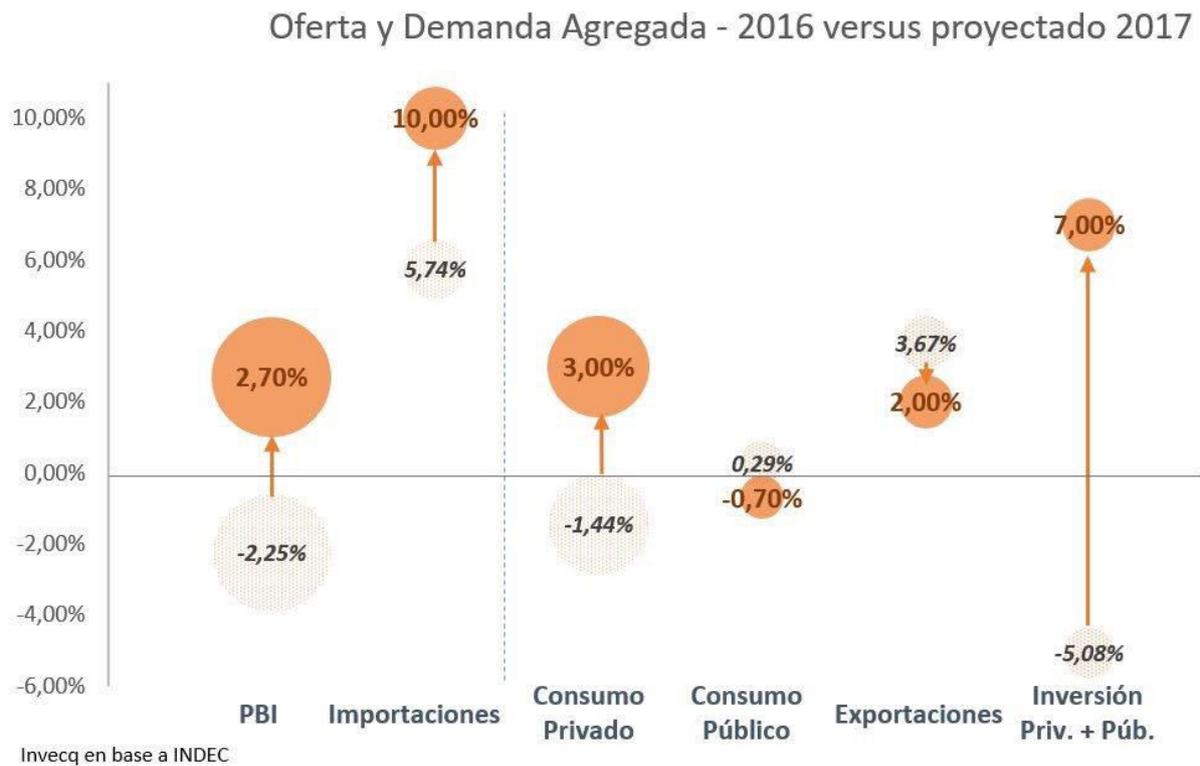
En este gráfico publicado por el economista Martin Tetaz, podemos ver un despliegue de cuatro variables, presentadas visualmente en dos gráficas, que son las que las empresas de consumo masivo suelen hacer foco. Por un lado tenemos un gráfico de línea que entrecruza las variables de inflación y crecimiento de los salarios. Por debajo podemos ver la presencia de un gráfico la intercorrelación entre las variables de salario real antes de impuestos y la de ventas de bienes de consumo masivo en pesos reales. Del mismo podemos destacar que las paritarias de salario negociadas superan la tasa de evolución pronosticada para los próximos meses, generando una recuperación de los salarios que conlleva a una recuperación del consumo con respecto a la recesión que se vivió en el 2016. Habiendo realizado dicho análisis, podemos decir que la industria del consumo masivo se encuentra en una fase de recuperación luego del año complicado que se enfrentaron en 2016, creando un escenario optimista para lo que viene en el futuro.

Grafico 3

INDICADORES ECONÓMICOS								
SECTOR	INDICADOR	DIC-15	MAR-16	JUN-16	SEP-16	DIC-16	MAR-17	ÚLTIMO DISPONIBLE
ACTIVIDAD Y EMPLEO	EMAE (INDEC)*	2,1%	0,0%	-4,9%	-3,3%	0,1%	1,3%	3,3%
	Asalariados privados + públicos (AFIP)	2,5%	1,5%	0,1%	-0,5%	-0,1%	0,3%	0,8%
	Recaudación por Seguridad Social (AFIP)	1,6%	1,3%	6,2%	-0,3%	0,5%	-1,5%	4,4%
INDUSTRIA	EMI (INDEC)	0,2%	-3,8%	-6,4%	-7,3%	-2,3%	-0,4%	6,6%
	Producción de hierro en toneladas (CAA)	-16,7%	-8,7%	-23,8%	-43,0%	-25,2%	30,2%	10,4%
	Producción de acero en toneladas (CAA)	-16,7%	-26,1%	-16,2%	-27,8%	-15,9%	23,5%	-0,1%
	Demanda de electricidad no residencial en MWh (CAMMESA)	-2,7%	-5,6%	-9,3%	-7,9%	-6,3%	1,2%	7,4%
	Producción de autos en unidades (ADEFA)	-20,3%	-8,4%	-19,8%	-19,6%	27,3%	-13,2%	9,2%
CONSTRUCCIÓN	ISAC (INDEC)	4,7%	-6,8%	-19,6%	-13,1%	-7,8%	10,8%	17%
	Despachos de cemento en toneladas (AFCP)	4,6%	-8,5%	-18,8%	-11,3%	0,3%	15,9%	18,9%
	Despachos de asfalto en toneladas (MinEM)	-36,8%	-28,7%	-25,3%	-4,7%	63,2%	84,2%	73,6%
	Producción de laminados no planos en caliente (CAA)	-20%	22,7%	-14,2%	-24,8%	-20,7%	23,3%	31,3%
	Permisos de edificación (INDEC)	-14%	-11,5%	5,9%	-23,6%	14,4%	-2,1%	0,4%
ACTIVIDAD INMOBILIARIA	Escrituras CABA (Colegio de Escribanos de la CABA)	12,9%	14,1%	8,4%	19,1%	41,0%	43,7%	41,1%
	Escrituras PBA (Colegio de escribanos de la PBA)	3,1%	13,1%	-7,7%	-0,2%	7,1%	18,9%	26,0%
CONSUMO	Indicador de Consumo Privado (MinHac)	3,6%	1,6%	-4,5%	-3,0%	0,3%	2,3%	4,8%
	IVA real (AFIP)	9,2%	1,4%	-1,5%	-1,2%	-5,4%	-11,2%	9,9%
	Ventas reales en supermercados (INDEC)	1,1%	-5,7%	-9,1%	-7,4%	-7,5%	-6,6%	-2,5%
	Patentamientos de autos en unidades (ACARA)	3,6%	14,0%	-5,8%	7,1%	28,7%	39,1%	25,9%
	Patentamientos de motos en unidades (ACARA)	19,2%	-2,5%	-22,0%	-2,5%	3,8%	58,4%	38,3%
	Ocupación hotelera en Viajeros residentes hospedados (INDEC)	1,2%	-4,3%	4,5%	-0,9%	7,7%	9,7%	10,0%
	Nafta en litros (MinEM)	8,2%	6,2%	0,1%	-1,0%	2,1%	4,9%	8,4%
	Gas Oil en litros (MinEM)	-0,6%	4,2%	-4,4%	-5,6%	5,3%	2,1%	7,9%
INERSIÓN	Indicador de Inversión (MinHac)	4,7%	-4,0%	-6,5%	-5,5%	-3,3%	4,6%	13,6%
	Maquinaria y equipo (MinHac)	9,4%	-3,4%	6,8%	-2,3%	-4,8%	-12,2%	15,3%
	Equipo de Transporte (MinHac)	14,7%	9,2%	-1,3%	10,3%	9,7%	29,6%	11,7%
CRÉDITO	Préstamos comerciales reales (BCRA)	3,1%	-1,8%	-8,9%	-6,7%	-2,0%	1,6%	12,3%

Esta tabla realizada por el INDEC muestra el estado de los diversos indicadores que se utilizan para medir la actividad económica. En este caso podemos ver la presencia de muchas categorías, de las cuales podemos destacar: Actividad y Empleo, Industria, Construcción, Actividad Inmobiliaria, Consumo, Inversión y Crédito. Viendo que verde representa crecimiento y rojo caída de actividad, podemos concluir que luego de un 2016 de declive, en 2017 gran parte de los indicadores están dando variaciones positivas.

Grafico 4



En este gráfico desarrollado por la consultora económica Invecq podemos observar de forma gráfica una evolución de la economía para este año, pudiendo destacar el crecimiento en el consumo privado que hace que Danone Aguas esté parado en un escenario en el cual seguramente sufra de un incremento en sus ventas.

Luego de tener una perspectiva acerca del entorno económico al que se enfrenta Danone, podemos decir que la industria en la que participa se ve fuertemente influenciada por lo que suceda en el marco económico. Siendo una industria que se ve fuertemente influenciada por el poder adquisitivo de las personas y su correspondiente consumo, podemos ver que son clave a la hora de realizar un planeamiento comercial lo más acertado posible.

La industria de bebidas en la cual Danone forma parte, se caracteriza por tener una gran amplitud en lo que respecta a su oferta. Existen diversos tipos de gaseosas y aguas saborizadas. Y dentro de cada uno de estas existen muchas marcas que suelen competir entre ellas. Dichas marcas las podemos clasificar en las siguientes categorías: las de primera línea y las de segunda línea. En el caso de las que

conforman las de primera línea, su consumo suele verse incrementado cuando el ingreso y el correspondiente poder adquisitivo de las personas se ve también incrementado. En el caso de las marcas de segunda línea, su consumo se ve incrementado cuando el ingreso de las personas se ve disminuido y tienen menos dinero para adquirir bienes de consumo.

Factores Políticos

Las empresa DANONE con sus líneas de negocios no se ve igual de afectada con las diferentes situaciones económicas que vive el país, ya que teniendo en cuenta su misión: “Brindar salud a través de la alimentación a la mayor cantidad posible de personas” y lo importante que puede ser para sus clientes consumir algunos de los productos que ofrece, que es parte de su labor día a día procurar que los mismo lleguen a la mayor cantidad de consumidores indiferentemente de los costos y del ingreso de estos.

- Precios volátiles
 - La Argentina es un país conocido por su inestabilidad económica y por su inflación. Debido a que suelen trabajar en un escenario con estas características, suelen verse involucrado en programas gubernamentales como los de “Precios cuidados”, donde el precio del producto final es fijado por el gobierno con el propósito de tratar frenar o reducir la inflación.
 - Por otro lado, existen compromisos de las empresas en donde acuerdan “Precios congelados”, en donde se suele mantener un precio fijo durante un lapso de tiempo aún habiendo inflación.

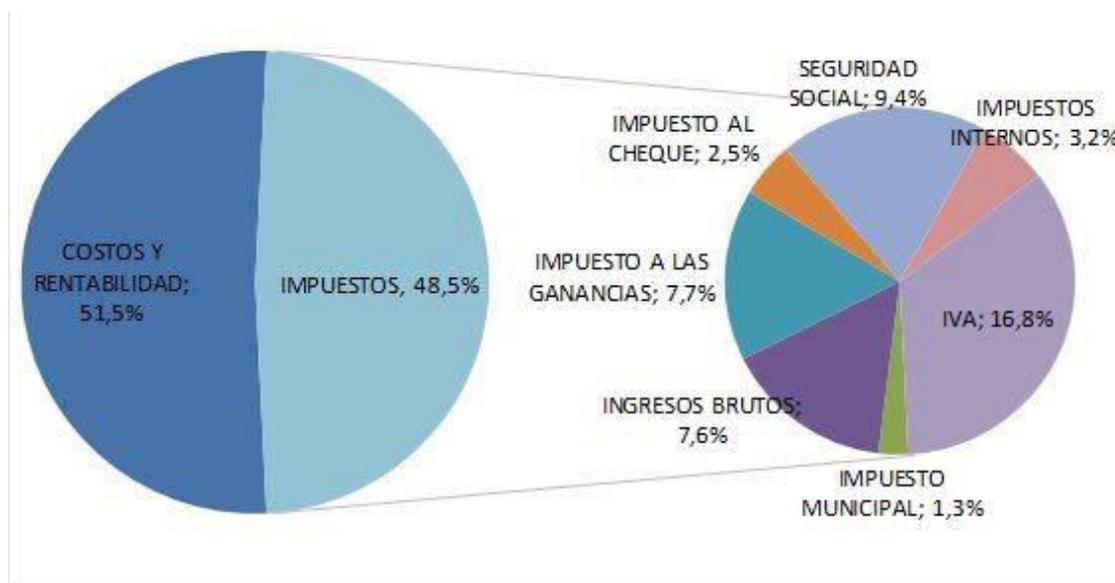
- Marco normativo
 - Ley 18284: Artículos 982 al 1079. Código Alimentario Argentino. Es donde se especifican las normas y regulaciones higiénicas sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben respetar las bebidas analcoholicas. En

dichos artículos, también se definen las condiciones mínimas que deben cumplir los establecimientos elaboradores de aguas de bebidas envasadas y la propia agua mineral.

- **Importaciones**
 - Es un sector en donde ciertos insumos son importados de proveedores que están en el extranjero. Dentro de los productos que se suelen importar podemos destacar los siguientes: ciertos cítricos estacionarios, sales específicas para el proceso productivo, PET para la fabricación de los envases.

- **Impuestos**
 - Como todo sector productivo ubicado en Argentina, el de bebidas analcoholicas se encuentra alcanzado por impuestos nacionales (Impuesto a las Ganancias, IVA, Impuesto a los Débitos y Créditos, etc.) y provinciales (Ingresos Brutos). A su vez, de forma cuestionada, también deben tributar un impuesto denominado “Impuestos Internos”. La tributación de dichos impuestos afecta las ganancias de las empresas que forman parte del sector, al obtener márgenes menores.
 - En el siguiente grafico de torta, podemos ver gráficamente lo “ahogada” que se encuentra la industria por parte de los impuestos.

Costo impositivo contenido en el precio de venta final de una bebida gaseosa



Fuente: IARAF (Instituto Argentino de Análisis Fiscal)

Stakeholders de Danone Aguas Argentina

Consumidores:

Estos son importante para la empresa, ya que determinarán la demanda de sus productos y por tal, se verá directamente afectada la producción.

También es importante saber que gran parte del trabajo de la empresa es brindarle la calidad del producto, atención y presentación que estos desean para lograr fidelizarlos con la empresa y así evitar que cambien el hábito o marca a consumir.

Canales de comercialización:

Los canales de comercialización son tan importantes como los consumidores, porque parte de los trabajos dichos anteriormente (fidelización, entre otros) se lo logra gracias a los canales por los cuales se llegan a los consumidores, inclusive, muchos de estos están en constante cambio y la empresa DANONE debe adaptarse a los cambios y acompañarlos.

Canales tradicionales como son los supermercado y almacenes

continúan existiendo y es importante en estos tener una presencia activa, no solo con el hecho de que tengan en stock los productos, sino que también estar presentes con productos de marketing y publicidad, como pueden ser heladeras, carteles, etc.

También se debe considerar que presentación de cada producto se ofrece a cada canal y la forma de venta. Por ejemplo, en el caso de los supermercados, todas las presentaciones que se ofrecen, se venden por unidad, en cambio, en el canal de “VDSMóvil” algunas de las presentaciones se ofrecen por bulto de 6 unidades. Otro ejemplo es que uno al supermercado puede ir a comprar por una sola unidad, a diferencia de si vas a un mayorista, que tenes una cantidad mínima de compra.

Sindicatos:

Esta figura es de importancia en cualquiera empresa / industria que se desarrolla en el país, ya que tienen la capacidad de negociar con la empresa cuestiones relacionada a los empleados y las formas (días, horarios, ámbitos, etc.) en que se deben desarrollar determinados trabajos, como deben ser las jornadas y que sueldo le corresponde a cada categoría.

También pueden llamar a huelgas, interrupciones de maquinaria y líneas de producción y hasta de entorpecer algunas tareas que debe realizar la empresa.

En otro aspecto, los mismos son los encargados de manejar las obras sociales sindicales de cada uno de los empleados, asegurando así una atención médica a cada uno de ellos, como también tienen el deber de analizar los casos de ausencia laboral por cuestiones médicas e intermedian en las situaciones con los pedidos de licencia por enfermedad por ejemplo.

Gobierno:

Este está presente en todas las empresas del país, ya que define regulaciones del mercado, la forma en que se debe comercializar, presentar, distribuir y tratar los productos de cada mercado.

Define políticas de precios y de stock, entre otras cosas, lo cual

impacta directamente sobre la producción y sobre las políticas internas de la empresa, así como también, la forma en que se organizan y coordinan todos sus pasos.

Distribuidores:

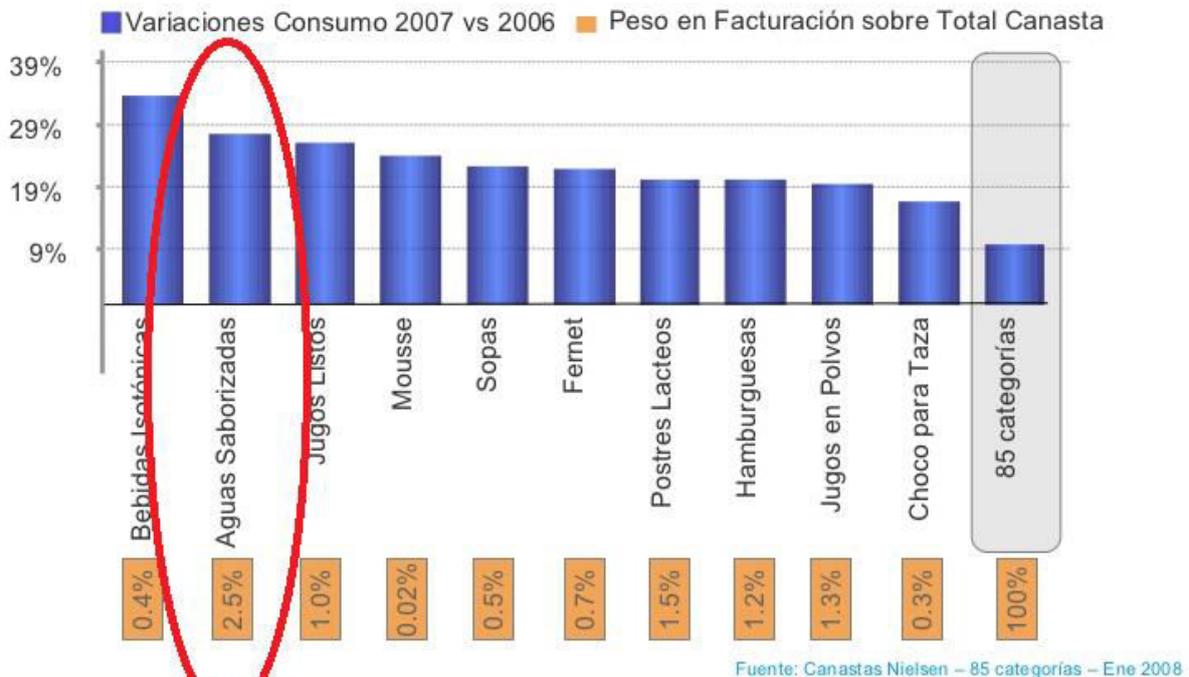
Este papel es de suma importancia para la empresa, ya que sin una buena distribución, se imposibilita la llegada al consumidor final de los productos.

Dentro de estos stakeholders se pueden ver dos secciones diferentes, tenés aquellos que son las empresas de logística y distribución a empresas que luego se encargan de la comercialización de la empresas, por lo que el mayor contacto lo tienen directo desde la empresa DANONE, y la importancia de estos es que cumplan con los días y horarios de entrega en los centros de distribución. La otra sección es de los “Distribuidores a consumidor final” que tienen una doble tarea, además de distribuir y cumplir con los días y horarios de entrega, tienen la tarea de estar en contacto directo con los consumidores de los productos, a los que deben escuchar y estar bien dispuestos para responder las dudas o brindarle una ayuda con estos.

Análisis del Microentorno

- Identificación de los participantes del mercado (Market Share)

Categorías de Mayor Crecimiento



En el mercado de aguas:

Empresa	Marca	Participación
Danone Aguas	Villavicencio, Villa del Sur, Ser, Evian, Brio, Waikiki, San Francisco	45%
Nestle SA	Eco de los Andes, Glaciar, Nestle Pureza Vital	17%
The Coca Cola Company	Bonacqua, Kin	5,5%

Resto: IVESS, Nutreco Alimentos SA, Pritty	Ivess, Sierra de los Padres, Villa San Remo	32,5%
--	---	-------

Fuente: <https://prezi.com/nkmr1-znnb09/aguas-danone-argentina/>

En el mercado de aguas saborizadas:

Empresa	Marca	Participación %
Danone Aguas	Ser, Villa del Sur Levite	61%
The Coca Cola Company	Acquarius, Epica, Quatro	16,6%
PepsiCo	Twister, H2Oh	10,5%
Nestle SA	Awafrut	3,7%
Resto: IVESS, Nutreco Alimentos SA, Pritty, Marcas propias supermercados.	Ivess Cormillot, Sierra de los Padres, Magna, Coto, Livra, etc.	8,2%

Fuente: Clarin

Las marcas de Danone ya son bien conocidas en el mercado argentino y son de alta aceptación por parte de los consumidores, entonces es el consumidor el que hoy pide los productos. En definitiva se apunta a poner los productos a disposición en el punto de venta y ofrecer una experiencia de compra que realmente les resulte grato. Esto lo logran haciendo mucha inversión en materiales promocionales dentro de los puntos de venta para comunicar bien las promociones, mejorar la exhibición de los productos y que entonces, el consumidor tenga contacto cercano y grato con cada una de las marcas en los puntos de venta. Para esto se cuida mucho a la cadena de comercialización completa, desde la fuerza de ventas, los distribuidores y cada uno de los minoristas para así tener la mejor llegada al público.

El público al que apunta Danone aguas básicamente es a todo el grupo familiar queriendo fortalecer su imagen como promotora de la salud, haciendo foco en

conceptos tales como calidad, innovación, salud, pureza, nutrición y placer.

Si bien el target para la marca Ser parece estar bien definido hacia un público femenino activo que cuida de bienestar de su cuerpo y valora productos con sabor pero Light y con nutrientes, tiene el potencial de apuntar a todo el grupo familiar ya que hoy en día el bienestar es tendencia.

Factores de competitividad / diferenciación en el Mercado

A la hora de evaluar cuales son los factores que permite a los principales “players” del mercado destacarse sobre el resto del mercado, pudimos identificar a los siguientes como los más relevantes:

- Publicidad
 - El presupuesto que se le asigne a la publicidad de un determinado producto, está directamente asociado con el reconocimiento que obtenga una marca por parte del público. Estando en un mercado de consumo masivo, creemos que la publicidad es fundamental a la hora de crear una marca. Cuanto mayor sea el valor de la marca, mayor leales van a ser los consumidores, por ende, permitiéndoles incrementar sus ventas.

- Investigación + Desarrollo (I+D)
 - Haciendo foco en el mercado de aguas saborizadas, un factor de diferenciación son los recursos que se invierten en desarrollar nuevas fórmulas y tecnologías, que permiten mejorar el proceso productivo y a su vez les permite hacer lanzamientos de productos con características innovadoras (por ejemplo: un determinado gasificado que le da un gusto único).

Análisis de los Competidores

- En el mercado de aguas

- Danone Aguas Argentina
- Nestlé: Glaciar, Eco de los Andes, Nestlé.
- Coca Cola Company: Bonaqua, Kin
- Sierra de los Padres: Sierra de los Padres
- Pritty: Villa San Remo

- En el mercado de aguas saborizadas
 - Danone Aguas Argentina
 - Nestlé: Awafut, Glaciar saborizada
 - Coca Cola Company: Aquarius
 - Pepsico: H2o, Twister.
 - Sierra de los Padres: Sierra de los Padres
 - Pritty: Livra

- Sustitutos
 - Gaseosas
 - Jugos frutales
 - Jugo en polvo

Proveedores

- Envases plásticos:
 - Los envases plásticos deben cumplir con condiciones especiales, además de que tienen una forma y diseño especial que caracteriza a la empresa, por lo que es de suma importancia

- Distribuidores (logística):
 - Es una de las áreas importantes del negocio de las aguas, ya que es parte importante de su trabajo y su responsabilidad el llegar a cada punto de venta en toda la argentina, con toda la variedad de tamaños y gustos.

- Distribuidores de venta y comercialización de los productos

directo al hogar (por franquicia):

- Este modelo de distribución corresponde a la venta directa a los consumidores finales por medio de distribuidores que adquieren una franquicia por zona. Este modelo de negocios se realiza en parte vía telefónica con un número de contacto a “Villa del Sur Móvil”, por la página web “www.vdsmovil.com” o con el contacto directo de quien le entrega los productos.

El modelo este le permite competir con empresas embotelladoras de agua que no ofrecen sus productos en supermercados, como son las embotelladoras Cántaro, Ives, etc.

- Etiquetas:
 - Todos los productos de la empresa tienen su propia etiqueta, cumpliendo estándares del estado y también les sirve para identificarse y destacarse de la competencia. Esto es de suma importancia para destacarse de las otras empresas que ofrecen productos similares y el único método de llamar la atención es con etiquetas llamativas, packagings diferentes y publicidad en diferentes medios.
- Marketing y Publicidad:
 - Existen proveedores de servicios como los de marketing y publicidad, lo que les brinda un plan de comunicación (trabajando en conjunto con la empresa) para lograr llegar a la mente de su público objetivo.

Análisis organizacional

- Visión

La visión de Danone como grupo corporativo consiste en: “Brindar salud a través de la alimentación al mayor número de gente”.

- Misión

Con respecto a la misión de Danone Aguas Argentina, podemos ver que la misma consiste en “motivar a la gente a hidratarse de manera más saludable”

- Objetivos

A la hora de hablar de los objetivos que se plantea Danone, podemos identificar varios.

- “Nuestro objetivo principal es que los consumidores reconozcan a Danone como una empresa saludable, que promueve el desarrollo de una sociedad sana”
- “Contribuir al desarrollo de las comunidades donde interviene a través de acciones de protección del agua y el medio ambiente”.
- “Ejercer un rol activo en la conservación de los recursos naturales y la generación de conciencia y educación sobre la importancia del agua”.

- Principales productos ofrecidos

- Villavicencio
- Villa del Sur
- Levité/Levité Cero/Levité Flip

- Ser
- We
- Evian

- Canales de comercialización y exportación

La empresa utiliza sus canales minoristas que se llegan a través de camiones propios en los grandes centros urbanos, y en áreas más remotas llegan a través de distribuidores.

Armó por medio de Franquicias una red de distribución de venta y comercialización de productos de Aguas Danone directo al hogar del consumidor.

- Industria, Sociedad e Integración con el Medio Ambiente

En el caso de Danone Aguas, en donde su principal materia prima está vinculada a un recurso escaso, fundamental en las dietas de las personas y la cual es provista por el medio ambiente, podemos ver que hace énfasis en programas de sustentabilidad con la sociedad y el medio ambiente. Con respecto a la sociedad, a través de sus diversos programas, intenta fomentar el consumo de agua, para así de esa forma, mejorar su salud. Con respecto al medio ambiente, pudimos ver que intentan hacer énfasis en acciones de conservación de la naturaleza que les provee el agua y a su vez fomentar el consumo responsable del mismo.

- Proveedores

Para realizar un análisis del mercado proveedor, en primera instancia debemos identificar claramente las materias primas y los insumos necesarios; para luego estudiar cada uno de estos mercados proveedores. En cuanto a la materia prima; dado que se trata de agua mineral sin agregados químicos, envasada en origen y extraída de una napa subterránea, no deberemos contar con un proveedor de la misma. Respecto de los insumos, podemos

identificar: preformas de PET, tapas plásticas, etiquetas y nylon termocontraíble. Como se puede observar, los mismos son utilizados en numerosas y diversas industrias, por lo que no se presentarán inconvenientes en cuanto a la disponibilidad actual ni proyectada de dichos insumos. A continuación, analizaremos los posibles proveedores de los mismos.

En relación a los proveedores de preformas de PET, se puede identificar un gran número tanto a nivel nacional como internacional. En nuestro caso, se optará por proveedores locales, debido a los altos costos de flete, seguro y transporte. Entre los más importantes, se pueden mencionar: Simko, Syphon, Amcor Pet Packaging de Argentina, Solari-Sorlyl entre otros. Referente al mercado de tapas plásticas se observa un gran número de proveedores a lo largo de todo el país, de los cuales podemos mencionar: Arpo BMB, Argital, Colao Plásticos, etcétera. Si bien también existen numerosos proveedores internacionales, el análisis es el mismo que para preformas. Acerca de los proveedores de etiquetas, se puede distinguir un menor número en relación a los de preformas y tapas, de los cuales podemos mencionar: Etifix, VH Etiquetas y Achernar, pero no se considera que el mismo ponga en riesgo la producción ni que se trate de una amenaza. Por último, en cuanto a los proveedores de nylon termocontraíble, no se pronostican posibles problemas, dado que es un producto muy usado en diversas industrias. Algunos de los proveedores son: Isamar, Argenflex, Film Stretch entre otros.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Gran expertise en la industria de aguas y aguas saborizadas. ● Acceso a reservas de agua mineral ● Portfolio de marcas con gran reconocimiento por parte del público. ● Gran capacidad de fabricación ● Poder de negociación con proveedores y distribuidores. ● Buena imagen corporativa 	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Poder de consumo de los consumidores está lentamente recuperándose. ● Alta tasa de crecimiento del mercado de aguas saborizadas. ● Tendencia a la alimentación sana. ● Ampliación de la cartera de productos.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Efecto buque-tanque (lenta reacción a cambios en el mercado). ● Dependencia de frutas estacionarias. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia con costos más bajos. ● Ampliación de la cartera de producto ● Problemas sindicales ● Juicios laborales ● Cambios en las preferencias o gustos de los consumidores

El proyecto

Diseño de programa de embajadores

La intención de Danone es reafirmarse en el mercado a través de un programa de capacitación de figuras clave dentro de la empresa, mayormente volcadas al área de relaciones públicas, donde sus roles los acerquen más al público, consumidores, referentes y demás.

Estas personas llamadas “embajadores” tendrán un fuerte conocimiento de la industria en la que Danone Aguas se desenvuelve, capacitándonos fuertemente en la oferta y el proceso en sí, para lograr una posición fuerte a la hora de tratar con los diferentes tipos de público que puedan afrontar.

El programa está gestionado por RRHH, siendo ellos lo encargados de seleccionar las personas claves que luego representarán a Danone Aguas como “Embajadores”. Un aspecto importante es que estas personas van a recibir una capacitación “cross” que involucre las distintas áreas de la empresa para así poder empaparse del proceso completo que involucra no solo la producción sino también la imagen que Danone Aguas quiere transmitir a sus consumidores y mercado en general.

Definición del caso

La problemática que presenta la empresa en cuestión se puede ver de dos formas. Por un lado, los propios empleados no tienen una base de conocimientos muy sólida de los productos de la empresa (En otras palabras, “no pueden defender los productos en un asado”) y quieren tener un grupo de personas que “contagien el espíritu de Danone”, inspirando a otros a querer trabajar en el mismo lugar, mostrando el propósito de la marca.

Por otro lado, este programa de embajadores ya se había implementado en la empresa anteriormente, pero el programa se terminó cuando la persona que lo había comenzado cambió de área. Esto hizo que no haya nadie que siguiera con sus pasos y el programa se discontinuó.

Objetivo General del proyecto

Si bien el proyecto tiene dos grandes motivos para iniciar este programa, se tiene un objetivo general que es el poder comunicar lo que los empleados de Danone sienten a la hora de trabajar para poder defender sus productos. Poder transmitir ese compromiso que tiene la marca y hacer que los demás vean todo por lo que la empresa trabaja. Para poder lograr esto, quieren poder tener embajadores capaces de poder transmitir este espíritu, ellos deberán transmitir el espíritu de los Danoner (“El ADN de Danone”) y comunicar su misión de brindar salud.

Definición del alcance

El proyecto es horizontal a toda la unidad de negocios de Danone Aguas. Se verán involucradas las ocho áreas de la organización, los cuales son los encargados de obtener, producir, distribuir y vender sus productos. Estos se encuentran ubicados en las cinco oficinas más grandes que tienen distribuidas por el país, incluyendo Chascomús y Mendoza.

La idea del proyecto es lanzarlo y lograr que continúe creciendo, sin tener una fecha de finalización fija.

Principales características del proceso

El programa de embajadores consiste principalmente en un proceso de capacitación apuntado a los empleados de la empresa. Este programa consiste en cuatro módulos que identificamos que quieren transmitir y se divide en dos partes.

Los módulos en los cuales consiste el programa son:

- Esencia & Producto: Por un lado, este módulo hace referencia a que los empleados sepan cuál es la esencia de Danone, el ADN de la compañía. Por otro, también abarca todos los aspectos más técnicos de los productos para poder compararlos contra la competencia (Por ejemplo, cuántas calorías tiene una Levité en comparación a las otras marcas), siempre haciendo referencia a “defender los productos en el asado”. La idea es que los empleados puedan tener los fundamentos para poder transmitir el propósito de la marca, la idea de brindar salud a través de alimentos, a toda la sociedad.
- Calidad: Este módulo ya es conocido por los empleados pero no viene mal un refuerzo o un recordatorio.
- Seguridad o WISE: Este apunta a que los empleados sepan de todas las precauciones que la empresa toma en sus plantas principalmente y poder mostrar y responder al “cómo nos cuidamos en la planta”.
- Sustentabilidad: Su objetivo es mostrar el nivel de sustentabilidad que tiene la empresa en todo el ciclo, tanto en sus productos como también con su compromiso con el medio ambiente y en sus acciones como empresa verde. Un ejemplo de esto, es el compromiso de Villavicencio con las reservas naturales o el seguimiento que tiene la empresa de su emisión de huella de CO2, entre otros.

La idea es tener aproximadamente a veinte personas con una formación especial para que puedan ser certificados y ser auténticos embajadores formales de Danone con una visión 360 de la empresa. La idea es encontrar a los candidatos que mejor puedan representar a la empresa y su ADN. Esto nos lleva a otro desafío que consiste en los lugares a los cuales este embajador sería útil: foros, charlas en facultades, organizar eventos especiales con el estilo de las charlas Tedx y distintas oportunidades donde los embajadores puedan transmitir el espíritu de Danone y su misión de brindar salud.

Actores / Stakeholders

- i. Los directivos: Son los que solicitaron volver a iniciar el programa de embajadores.
- ii. El área de RR.HH.: Serán los responsables de planificar, desarrollar y llevar a cabo el programa, así como también, de analizar los resultados del mismo.
- iii. Todos los empleados: Estos serán los afectados directamente por el programa, ya que serán quienes deban participar de las capacitaciones, charlas, actividades, etc. que se planifiquen para el desarrollo del mismo.
- iv. Embajadores: Estos serán aquellos que por alguna o varias características definidas previamente serán seleccionados como embajadores “Especiales” (no más de veinte personas). El equipo de RRHH se apoyará en el conocimiento de estas personas para poder enviarlos a los eventos y charlas a los que la empresa se encuentre invitada. Deberán transmitir el espíritu de los Danoners.
- v. Sociedad: El foco de este proyecto es poder fortalecer la imagen que tiene la sociedad sobre la empresa y sus empleados. Es por ello que estos son indispensables en este grupo.

Objetivos Cualitativos

- 1) Posicionarse mejor en la mente del consumidor. Lograr ratificar y afianzar las campañas de marketing y publicidad que se realizan por medios masivos.
- 2) Transmitir las energías que pasan a través de los danoners, que son los que finalmente terminan impulsando a la compañía hacia adelante.

Programa de Embajadores

El Programa de Embajadores nace de la necesidad de comunicar los valores de Danone Aguas tanto a nivel interno como a nivel externo. La idea es generar una cultura “**Danoner**” dentro de la empresa donde los empleados ganen experiencia, conocimientos y actitudes virtuosas que luego puedan exponerse en diferentes ámbitos donde la empresa desee comunicar su marca al mercado.

En líneas generales lo que busca este proyecto es impactar como el consumidor ve a Danone Aguas. En la actualidad la marca no tiene mucha exposición en eventos publicitarios, charlas, foros y otro tipo de eventos, por lo que la imagen de la marca si bien es buena, pasa “desapercibida”. El programa apunta a cambiar este aspecto teniendo más recursos para poder afrontar esta debilidad y tomar mayor protagonismo en el mercado. Estos “recursos” se desprenderían de la capacitación del personal, eligiendo los más aptos para poder exponer en los diferentes eventos, dejando así de depender pura y exclusivamente de ejecutivos de alto nivel que no tienen la agenda ni las habilidades para afrontar las diferentes oportunidades en los eventos.

Con este programa se busca mejorar la imagen de la marca como bien se mencionó anteriormente, pero también se busca desarrollar una marca del empleador fuerte para poder mostrarles a las personas cómo es la empresa y lo que significa trabajar en Danone. Por otro lado se buscan incorporar nuevos canales de comunicación, ya que la presencia de los embajadores en los distintos eventos sería otra forma de poder transmitir el espíritu de trabajar en su empresa y lograr así que la gente entienda y comprenda que Danone no es simplemente una vendedora de aguas, sino que tiene mucho más por lo que trabajan.

Metodología

El enfoque metodológico que utilizamos para poder enfocarnos en el rol clave del embajador y poder desarrollarlo es el siguiente diagrama:



El objetivo de este enfoque metodológico es generar una estrategia, la cual, en este caso, debe estar centrada y tener foco en el rol del embajador. Al principio nos cuestionamos el que va a hacer ese rol y cuáles van a ser sus tareas principales como el de asistir a eventos por ejemplo. Luego nos preguntamos dónde iba a realizar esas tareas y actividades, siguiendo con el ejemplo puede ser en universidades o en diferentes convenciones. Y luego nos planteamos una forma de poder medir el rendimiento y la eficiencia del rol, que puede ser por cantidad de likes en las redes sociales, o la cantidad de personas que escucharon al embajador, entre muchos otros.

Pero para que el rol pueda llevar a cabo todo lo mencionado anteriormente, habría que ver cuáles son los conocimientos necesarios que tiene que tener para poder desarrollarse. También hay que analizar cuáles son las habilidades y actitudes necesarias que tienen que tener los embajadores para poder estar capacitados y hacerle frente a la carga que conlleva el rol.

Habría que crear un sistema de incentivos y recompensas, en base a la forma de medición del rol, para generar iniciativa por parte de los embajadores y no vean este rol como una carga, sino como un objetivo a alcanzar o una oportunidad de crecimiento.

Finalmente, podemos ver la presencia de un acompañamiento continuo en el Programa, que es la presencia del Sponsor del Programa

Sponsor del Programa

Uno de los roles importantes a la hora de realizar las definiciones para el Programa, es la elección del sponsor del mismo, para que lo acompañe durante todo su desarrollo. Creemos en que todo Programa/Proyecto tiene condicionado su éxito en base a si el sponsor es el adecuado o no.

Consideramos que para el buen desarrollo del Programa de Embajadores y a su vez trascender a futuro con éxito, la persona indicada para sponsorar esto, sea Mariano Perotti, actual Director General para Aguas Danone Argentina. Pensamos que es el indicado ya que tiene poder jerárquico, tiene credibilidad dentro de la organización, tiene interés en los objetivos del Programa, tiene capacidad de influenciar a personas, tiene conocimiento pleno de la organización, y a su vez, tiene amplia experiencia profesional y una larga trayectoria dentro de Danone. Conseguir su apoyo es fundamental, ya que nos beneficiara de diversas formas entre las que podemos destacar: proporcionamiento de recursos y apoyo al Programa, el aprovisionamiento de orientación a la hora de realizar toma de decisiones críticas, la comunicación de la importancia del Programa al resto de la organización y la provisión de soporte al Programa durante todo su ciclo de vida.

También es importante considerar que al tener el aval de un representante como es el Director de la compañía, ya que le da seriedad e importancia en todas las áreas de las empresa, y también poniendo visiblemente a un responsable del programa, y una persona que pueda tener la capacidad de tomar decisiones e indicar el camino a seguir.

Rol del Embajador

“Es el nuevo nexo que une tres pilares fundamentales de la empresa: cultura interna, mercado e imagen de marca”

El objetivo de Danone es crear un perfil que les permita exponer su empresa al público, mostrando todas sus dimensiones y valores. La empresa estima comenzar el Programa seleccionando a 20 embajadores y su misión consiste en transmitir el espíritu de Danone tanto internamente como externamente. Cuando hablamos del público nos referimos a ámbitos tan distintos que van desde un estudiante de secundaria próximo a egresarse hasta un público en una conferencia referida a algún tema en particular.

Esta conjunción de necesidades demanda cualidades y actitudes en las cuales Danone cree que el programa de embajadores debe basarse. Todo con el objetivo de lograr beneficios internos y externos, medibles a través de indicadores que validen la estrategia y el proyecto que están desarrollando.

Dentro de las funciones claves identificamos:

- Ser la cara visible y representante de la compañía.
- Generar interés entre estudiantes y profesionales por formar parte de la empresa y de su equipo.
- Contagiar su motivación e ilusión por la organización.
- Ser un puente entre la empresa y las personas.

Ser un embajador implica manejar diferentes conocimientos claves a la hora de defender a la marca y su visión. Para empezar, debe tener un manejo fino de la cartera de productos y de las cualidades que estos tienen. También reconocemos que, dependiendo el ámbito, es necesario conocer la cadena de valor en general, desde el proceso productivo hasta los “key partners” como distribuidores y puntos de venta. Además, de la mano de este último punto, consideramos que es fundamental conocer y defender a la empresa en los temas referidos a seguridad,

RSE y cuidado del medio ambiente.

Danone Aguas cree que las capacidades claves a tener en cuenta son principalmente las siguientes:

- Proactividad, es decir, que genere iniciativas para el bien de la organización en sí.
- Habilidades de oratoria, para poder llevar a cabo charlas y actividades.
- Liderazgo, para poder representar a la marca “Danone” de forma efectiva.
- Identificación con el espíritu “Danoner”, para poder transmitir a los stakeholders de forma satisfactoria de que se trata Danone realmente.
- Capacidad y rapidez mental para poder llevar a cabo una exposición y poder lidiar con lo que implica estar representando y dando a conocer a la empresa.
- Excelentes capacidades de comunicación
- Excelente desarrollo de relaciones interpersonales.
- Pasión por la compañía y el negocio.
- Deseo de compartir su pasión por la compañía.
- Una gran personalidad extrovertida.

Cuando nos planteamos qué era lo que estos embajadores iban a realizar, pudimos categorizar sus actividades en diferentes áreas:

- Comunicación Interna
- Punto de contacto de la empresa
- Eventos
- Social Media
- Otras actividades públicas

Con todas estas diferentes actividades, se intenta cubrir lo más que se puede el espectro al cual queremos llegar y el nivel de influencia que queremos alcanzar para así los embajadores puedan cumplir sus funciones y misión.

Cuando hablamos de comunicación interna hacemos referencia a que el embajador sea el encargado y de que participe en la capacitación de los nuevos ingresantes a la empresa y también que pueda ser referente y aclarar dudas que los colegas de trabajo puedan llegar a tener.

En cuanto a los eventos, nos enfocamos en dar distintos tipos de charlas, tanto en universidades como así abiertas al público al estilo Tedx. También en participar en conferencias y tener presencia en eventos de caridad.

Con respecto a la tarea de ser un punto de contacto de la organización en el exterior, las responsabilidades que va a tener asignadas un embajador son: ser representante de la empresa en los eventos, brindar la información necesaria para aprovechar cualquier oportunidad que se genere, generar interés en potenciales empleados y desarrollar vínculos para futuras invitaciones.

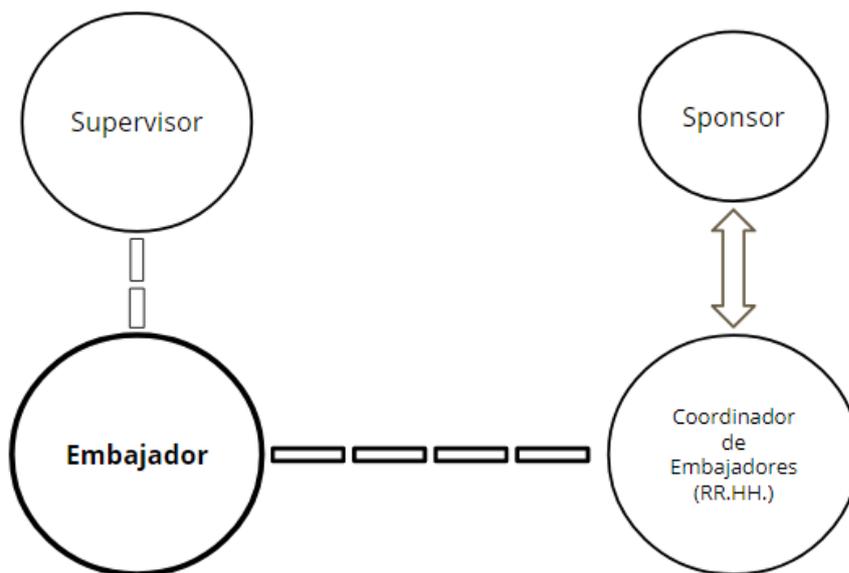
Social Media, implica hacer que los embajadores sean influencer a través de las redes sociales que se utilizan hoy en día. Impulsamos a que los embajadores utilicen las herramientas como las “stories o historias”, los videos en vivo y la utilización de los “hashtags” para poder transmitir y así poder ser influencers, siempre desde sus cuentas personales. Buscamos que sus publicaciones tengan un estilo más casual y que no se asimilen a una publicación institucional, ya que estas últimas suelen ser más ignoradas por la audiencia.

Con respecto a la definición del rango de edad para los embajadores, pudimos notar que Danone prefiere mantener un amplio espectro, para así de esa forma tener diversas opciones de acuerdo al evento que se considere acudir.

Vale aclarar los promedios de edad de la nómina de empleados de Danone Aguas, donde podemos ver que en la nómina total, el promedio es de aproximadamente 37 años, mientras que si categorizamos por región podemos ver que hay un mínimo en la oficina central de CABA con 33 años y un máximo en las plantas industriales, siendo como ejemplo Chascomús, donde el promedio ronda los 38 años.

Estructura Organizacional

Debido a este nuevo rol que van a cumplir los embajadores, es necesario aclarar quienes van a ser los roles intervinientes y cómo van a ser los cambios que van a surgir en la estructura.



En este diagrama se puede observar que los embajadores van a seguir teniendo su supervisor directo y en forma indirecta van a depender de un coordinador de Embajadores que va a ser la persona de recursos humanos encargada de coordinar a los embajadores. A su vez, podemos ver la presencia del sponsor del Programa, el cual va tener una comunicación bidireccional con el coordinador del programa, proveyendo de apoyo cuando se requiera del mismo.

Para poder desarrollar con éxito este cambio estructural, creemos que es fundamental entender el rol del supervisor, ya que este mismo es el que va a facilitar el desarrollo fluido del programa. Este individuo, como responsable del empleado, debe velar porque se cumplan los objetivos de sus empleados, sin embargo, este programa va a demandar que el mismo empleado también desempeñe tareas ajenas a las responsabilidades de su puesto. Por ende, para que este empleado

pueda desarrollar sus actividades profesionales y sus actividades de este programa, creemos que es importante que los supervisores tengan conocimientos del impacto de este programa y del impacto de las actividades que llevarán a cabo sus subordinados (Embajadores). Para destacar la importancia de este alineamiento, vale destacar, que de no hacerlo, se pueden generar conflictos y roces entre estos dos individuos, debido a que el supervisor va a requerir que se enfoque en las actividades propias de su puesto, mientras que el Embajador, va a tener las ganas y el incentivo también de participar en las actividades que le resulten interesantes.

Indicadores

Para medir la performance del Embajador

- *Previo al comienzo del programa*
 - Promedio de evaluaciones de contenido
 - Al finalizar las capacitaciones, a todos los Embajadores se les harán evaluaciones que contengan preguntas acerca de todos los módulos de contenido vistos. En base al resultado de dicha evaluación, que tendrá que ser mayor a un 85%, se definirá si un Embajador está listo o no para llevar a cabo actividades. Estas evaluaciones se realizarán en dos instancias: una, antes de difundir el conocimiento, y la otra al finalizar la capacitación.
 - Asistencia a las capacitaciones
 - Con este indicador buscamos medir la asistencia a las capacitaciones, para poder monitorear el compromiso de los mismos, y a su vez para poder graficar una correlación entre asistencia y promedio de evaluaciones de contenido. Pensamos medirla en una instancia, cuando finaliza la capacitación y la métrica objetivo es del 90% o más.
 - Promedio de evaluaciones de habilidades blandas
 - Este indicador se va a medir a través de una variable denominada: promedio de evaluaciones de habilidades blandas.

Las mediciones se van a llevar a cabo en el momento previo a la ejecución de la capacitación y en el momento posterior a la capacitación. En dichas evaluaciones se van a evaluar capacidades blandas entre las que se incluyen habilidades de oratoria, habilidades de exposición, capacidad de improvisación, etc. Al evaluar varias habilidades se va a arribar a un promedio que es el que se usará para medir este indicador. El valor esperado en este caso es de un 85% o más.

- *Ya comenzado el programa*
 - Participación
 - Este indicador se medirá en porcentaje y se calculará de la siguiente forma: $\text{Participaciones/Cantidad de eventos asignados}$. El coordinador del programa va a tener la responsabilidad de medirlo trimestralmente y compararlo contra un valor objetivo del 90%.
 - Cantidad de horas asignadas al Programa
 - Este indicador se calculará en base a dos variables. La primera, tendrá en consideración la duración de sus participaciones (este dato lo proveerá el informe final de la participación, realizado por el coordinador de RR.HH). La segunda, tendrá en consideración la duración de las capacitaciones que ha realizado. El valor esperado para este indicador es de 35 horas trimestrales.
 - Cantidad de publicaciones en redes sociales
 - Este indicador se calculará de la siguiente forma: cada usuario al subir un “story”, deberá arrobar (@) la cuenta de Danone. Al realizar este @ se incorporará un tag a la publicación, que permitirá realizar una sumatoria final de publicaciones, donde en este caso, será discriminada mensualmente, con un valor de 5 por embajador como objetivo.
 - Audiencia
 - Este indicador se refiere a la influencia que debe tener el Embajador en un mes, es decir, la cantidad de personas a la

cual pudo entregar un determinado mensaje. Será medido mensualmente y se le asigna un valor objetivo de 250 personas. Dentro de esta cifra incluimos la audiencia de sus redes sociales como también a la audiencia en las actividades presenciales.

- Rendimiento (encuestas)
 - Este indicador, será medido a través de las encuestas que realizará el coordinador del programa al finalizar el evento en el que participó un embajador. La encuesta consistirá en entrevistar a algunos individuos de la audiencia, acerca de la performance del embajador y del contenido que dio. Esta evaluación se realizará por evento y se espera un rendimiento mínimo del 75%.
- Impacto Social
 - Este indicador fue pensado como una variable para medir el impacto global de cada Embajador. Para poder calcularlo satisfactoriamente, hay que tomar en consideración las siguientes variables: rendimiento, audiencia, cantidad de publicaciones en redes sociales y su ratio de participación. Al aplicar un factor multiplicador a cada una de ellas, se va a obtener un determinado % que va a medir el impacto que realmente generó ese Embajador. El resultado esperado es de un 75% y pensamos medirlo semestralmente.

Vale aclarar, con participación del Embajador nos referimos a la presencia del mismo en algún evento de cualquier índole (charla, conferencia, actividad, etc).

Para medir el éxito del programa

Cuando nos planteamos los objetivos del programa, tuvimos la problemática de tener que definir los indicadores para poder ir viendo el cumplimiento o el no cumplimiento de dichos objetivos y así poder ir teniendo un feedback e ir tomando las medidas necesarias. Es por eso que dividimos los indicadores según los objetivos de la siguiente manera:

- *Imagen de la marca:*
 - Satisfacción general
 - Este indicador nos va a permitir identificar si las acciones llevadas a cabo en el Programa de Embajadores realmente generaron un impacto en la imagen de la marca. Pretendemos medir la marca a través del nivel de satisfacción de la sociedad con la misma, a través de encuestas de Nielsen. Pensamos medir este indicador anualmente y esperamos tener una satisfacción del 80%.
 - NPS (net promoter score)
 - A través de este indicador que se mide como promotores-detractores, buscamos poder saber quienes recomiendan un producto de nuestras marcas y quienes no. Pretendemos medir anualmente y que tenga un valor objetivo de 70.
 - Cantidad de seguidores en redes sociales
 - Con este indicador queremos medir cuántos seguidores en total sumamos en todas las redes sociales, producto de las acciones que realizamos y las difusiones por redes sociales que hicieron los embajadores. Pretendemos alcanzar un objetivo de incrementar la base de seguidores al comienzo del Programa en un 7-10% en el primer año.
 - Menciones en las redes sociales (ejemplo: #OnePlanetOneHealth)
 - Todo evento que al que asistiremos le vamos a definir un hashtag. Siempre vamos a fomentar que la audiencia haga mención del hashtag definido para el evento. Buscamos generar 1000 menciones en el primer año.
- *Marca de Empleador*
 - Clima
 - A través de la encuesta de Clima llevada a cabo anualmente por Great Place to Work, vamos a poder medir la situación interna dentro de la organización. A través del ranking

- que realizan ellos, dentro de la categoría de organizaciones hasta 500 empleados, buscamos ubicarnos en el top 5.
- Rotación de empleados
 - Un indicador clave para medir el impacto de nuestras acciones y poder evaluar nuestra evolución como marca empleadora, es la rotación de empleados. Nuestro objetivo es bajo, 2%. El vínculo entre marca empleados y rotación, es que al ser menor la rotación, mayor es la fidelidad del empleado.
 - Cantidad promedio de postulantes por vacante
 - Un indicador fundamental para determinar si mejora o no la marca empleados, son la cantidad de postulaciones a las vacantes publicadas. El objetivo planteado es de 350 postulaciones promedio por vacante.
 - NPS (net promoter score)
 - En el caso de este indicador, lo que buscamos evaluar es el ratio de recomendación de los empleados actuales a otras personas. Es decir, de cada 10 personas cuántos recomiendan trabajar en Danone Aguas, cuantos no lo recomiendan y cuantos son neutrales. Al realizar la ecuación promotores-detractores, se llega a un valor determinado. En este caso el objetivo para ese valor es de 70, y va a ser medido anualmente.
 - *Canales de Comunicación*
 - Participación (%)
 - Con este indicador, medido en %, buscamos calcular un coeficiente que compare estas dos variables: participaciones/cantidad de invitaciones que tuvimos. De esa forma podemos monitorear el cumplimiento del programa. Le asignamos un objetivo ambicioso que es el 90%, ya que creemos que para justificar la implementación de un programa de estas características, hay que hacer el intento de alcanzar un objetivo de esta magnitud.
 - Cantidad de participaciones
 - Con este indicador pensábamos poder monitorear la cantidad de participaciones que tuvo el programa. Buscamos

- alcanzar en el primer año las 48 participaciones.
- Alcance de la influencia
 - Decidimos utilizar este indicador para monitorear el rendimiento del programa en sí, ya que nos permite medir la influencia que nuestras acciones tuvieron. Es decir, a cuantas personas les pudimos transmitir el mensaje que queríamos. Pensábamos medirlo anualmente y le asignamos un objetivo de 10.000 personas.

Sistema de Incentivos

El sistema de incentivos para este programa es un punto fundamental ya que es una herramienta que va a incentivar a los embajadores y les servirá como reconocimiento por su trabajo. Es por eso que obtuvimos la idea de crear un sistema de puntos para los embajadores con distintos beneficios a los cuales van a poder acceder e intercambiar. Este sistema lleva la cuenta de los puntos que cada embajador iría sumando según los eventos, cada evento genera una distinta cantidad de puntos que varían según distintas variables que definiremos con la empresa. Estos puntos son cargados en el perfil del embajador y luego ellos los van a poder canjear por distintos tipos de beneficios.

Por otro lado, el ser embajador de Danone conlleva un trabajo de networking muy interesante donde la persona va a poder ampliar su red de contactos y va a tener acceso para su desarrollo profesional donde va a estar en contacto con los directivos de la empresa y podrá asistir a cursos para su desarrollo profesional.

Finalmente va a haber un sistema de remuneración económica para los embajadores que va a estar explicado a lo largo del trabajo en una de las propuestas para un punto crítico de los procesos.

Macroproceso

Teniendo en cuenta el objetivo del proyecto, podemos definir como macroproceso para el Programa de Embajadores, al siguiente diagrama.



Como se puede ver, tenemos cinco principales subprocesos.

En primer lugar, tenemos la definición estratégica del Programa. Consideramos que esta etapa es clave para desarrollar el Programa, ya que es donde definimos el norte del programa, orientandonos acerca de: ¿Qué es lo que queremos alcanzar? ¿Por qué lo queremos alcanzar? ¿Cómo lo queremos alcanzar? ¿A través de quién?, etc.

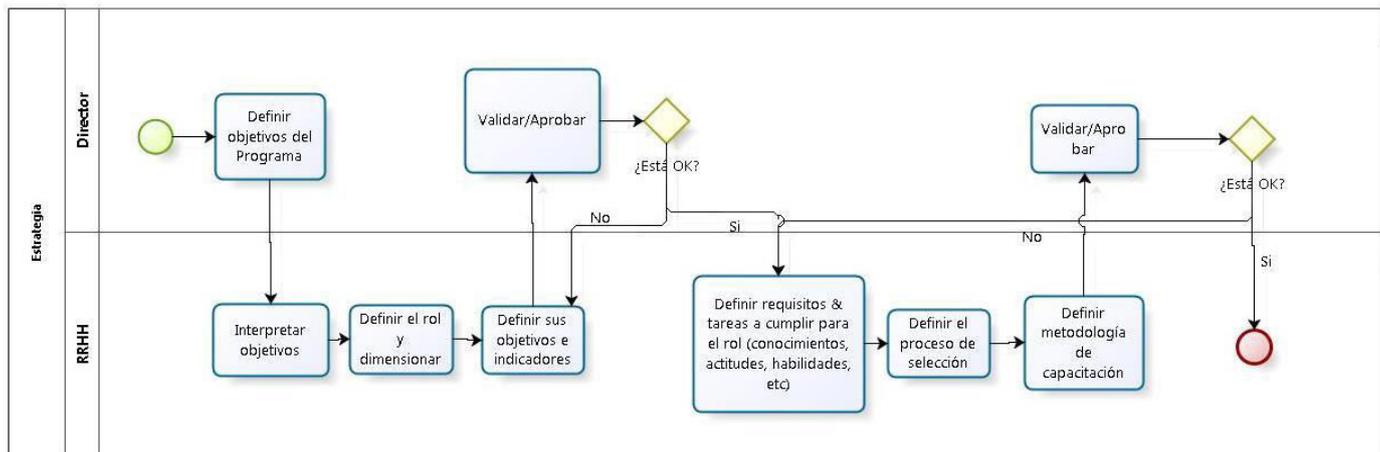
En segundo lugar, tenemos planeamiento del programa, etapa clave en donde buscamos concentrar actividades vinculadas con la definición de recursos y la definición de necesidades.

En tercer lugar, tenemos el subproceso de diseño y ejecución de la capacitación, en el cual consideramos que es clave el aprendizaje de los embajadores acerca de los módulos de contenido propuestos por la organización. Vale destacar, como aspecto importante para el éxito de este programa, que se le debe transmitir a los embajadores seleccionados el propósito de esta acción y hacerles entender la magnitud del impacto que el mismo va a tener para toda la organización.

En cuarto lugar, tenemos el subproceso de activación del programa, en el cual se definen todas las actividades vinculadas con el desarrollo del programa.

En quinto y último lugar, tenemos el subproceso de monitoreo, en donde se ejercerán todas las actividades vinculadas con la medición del impacto de las actividades, la obtención de feedback y la identificación e implementación de mejoras para aquellos programas que se realicen en el futuro.

Proceso de Estrategia



A la hora de modelar el proceso de definición estratégica del Programa de Embajadores, definimos dos roles que creemos que son los que van a tener una interacción constante al definir la misma. Por un lado, tenemos al coordinador del Programa de Embajadores (que forma parte del departamento de RRHH) y por el otro, al director que propuso y es sponsor del Programa.

Proceso de Planeamiento

En el proceso de planeamiento, en cuanto al proceso de selección, nosotros decidimos dejarlo en manos de Danone ya que ellos ya tienen una forma de realizar una selección de personal, pero sin embargo les proponemos dos iniciativas de selección desarrolladas a continuación.

Iniciativa 1

Este proceso de selección no tiene en cuenta la postulación de los empleados. En cambio se creará un comité dependiente del coordinador de RRHH que les pedirá a los supervisores de cada área que postulen y evalúen los 10 mejores empleados

según su juicio. Dentro de los criterios de selección esperamos que incluyan; compromiso, integridad, pro actividad y rendimiento. Una vez se tengan todos los nominados, el comité utilizará las herramientas de IT para seleccionar los 20 mejores empleados en base a sus calificaciones numéricas.

La gran ventaja de este método de selección es la rapidez y la agilidad con la que se pueden obtener los 20 candidatos finales del programa Embajadores, ahorrando tiempo, esfuerzo y dinero para priorizar el lanzamiento del programa y el cumplimiento de los plazos de tiempo. Por otro lado, esta selección no permite auto postulaciones de aquellos empleados que realmente demuestren interés en el programa, desaprovechando recursos que pueden dar excelentes resultados en el programa.

Iniciativa 2

Se hará una presentación del programa a todo el personal de la empresa, explicando las tareas, objetivos, ideas y acciones que deberá desarrollar cada uno de los embajadores del programa. Luego, se le brindará la posibilidad a cada uno de anotarse en el programa como futuro embajador de la compañía.

Una vez terminado el proceso de inscripción, se hará una encuesta para que cada supervisor califique con un número del 1 al 10 cada una de las habilidades buscadas en los embajadores.

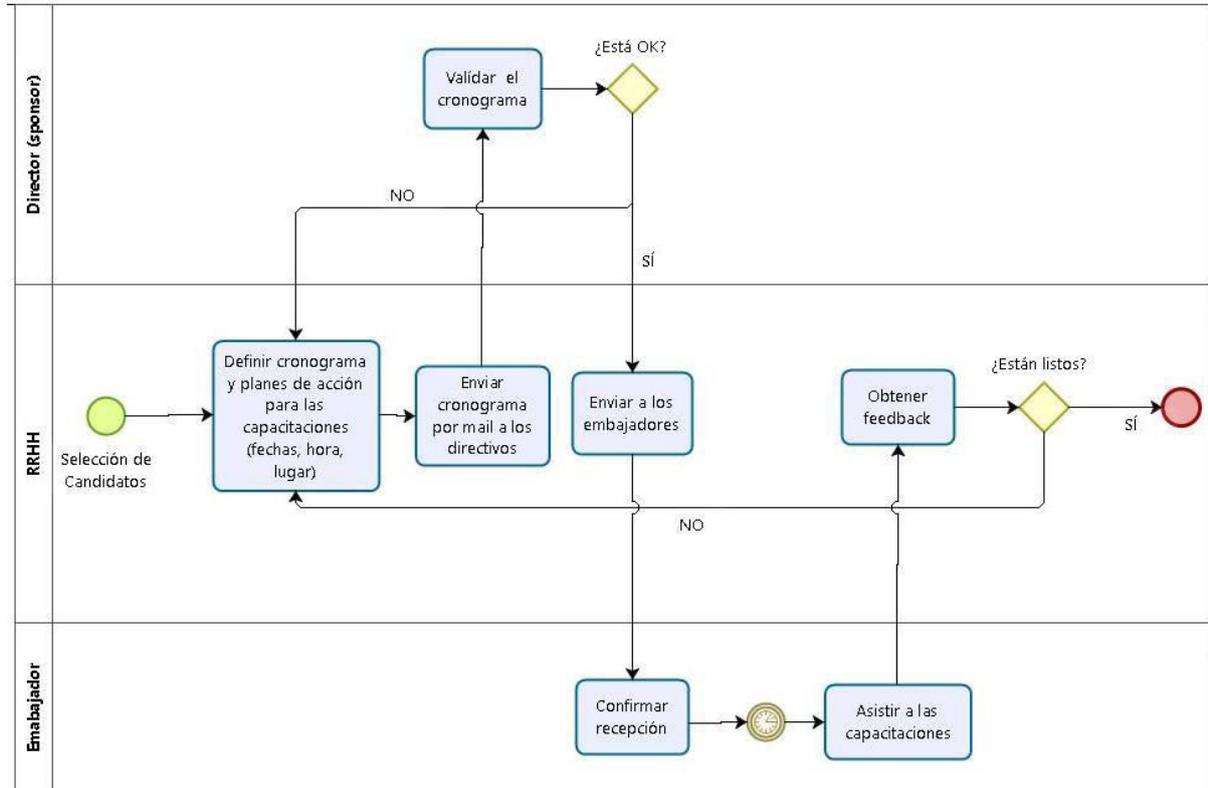
Obtenido todos los resultados, se filtrará y estudiará a cada uno según las calificaciones que tenga, para lograr obtener a los que mejores calificaciones tengan en la sumatoria general.

A lo largo del desarrollo normal del programa se irá revisando los indicadores de cada embajador y anualmente se realizará una revisión del equipo, para desligar a los que no tuvieron buen rendimiento.

Es importante que este proceso se abra anualmente para poder permitir el ingreso a nuevos participantes que deseen participar en el programa.

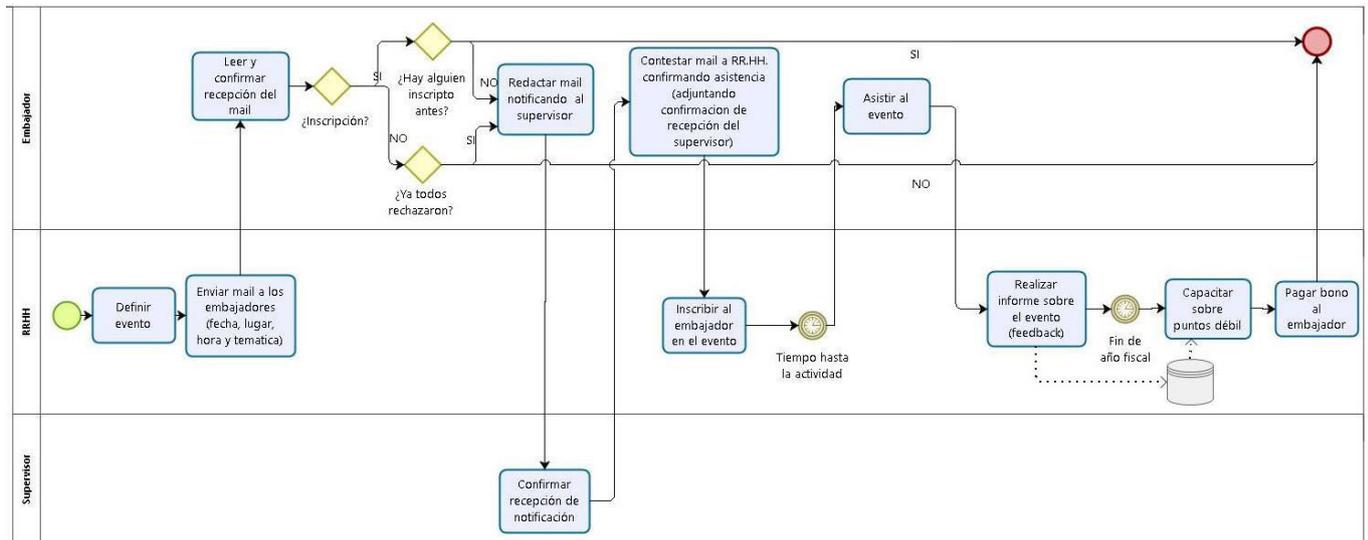
Proceso de Capacitación

Para modelar el proceso a nivel 3, pudimos identificar 2 procesos que son necesarios, uno de ellos es el proceso de Capacitación que lo modelamos de la siguiente manera:



Proceso de Ejecución

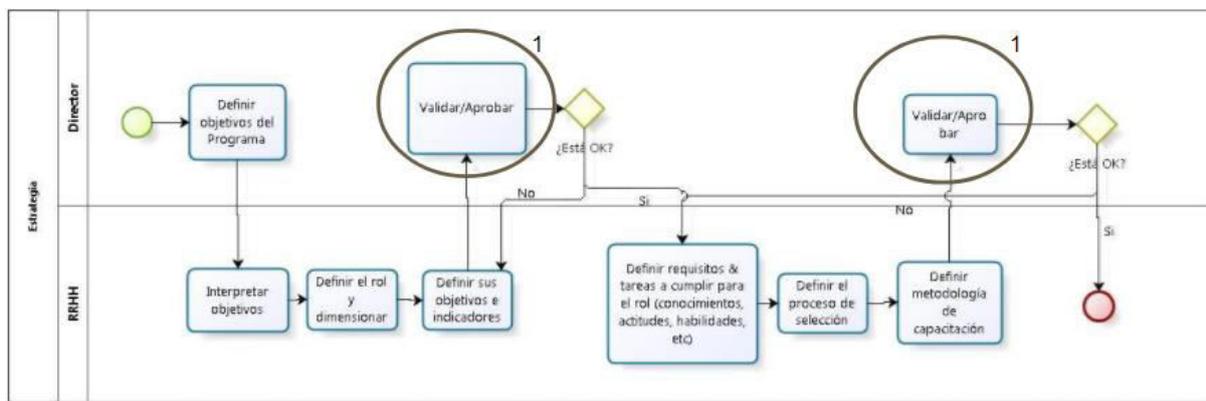
Por otro lado, definimos el proceso a la hora de que un embajador tenga que asistir a un evento o a una charla y lo nombramos proceso de Ejecución y se encuentra mapeado de la siguiente forma:



Este proceso muestra cómo sería el acto de que un embajador asista a un evento, desde la definición del evento, hasta el feedback obtenido por su desempeño e incentivo acorde pasando por distintos pasos de organización y coordinación por parte del supervisor y del coordinador de embajadores de recursos humanos.

Puntos Críticos

Proceso Estratégico



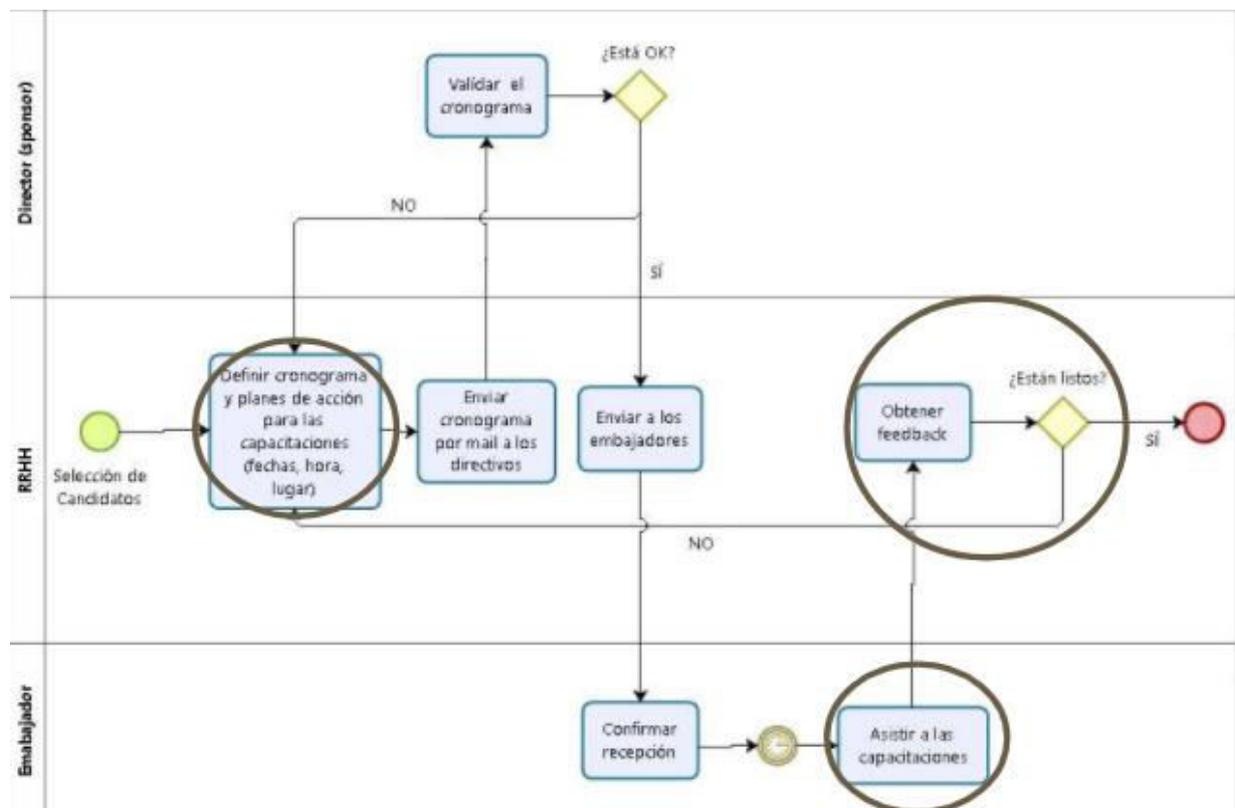
- Validación con Directores

Tener alineados los objetivos del programa planteados por los directores con los objetivos de los embajadores, va a hacer que el programa tenga el impacto buscado y sea de utilidad para la empresa. Este punto, hará que los roces disminuyan y el

proyecto entero pueda desarrollarse con la menor cantidad de trabas internamente. Además, va a mejorar la comunicación interna sobre el programa haciendo que todos tengan en claro hacia donde están yendo.

Nuestra propuesta para poder alinear mejor a los directores con el coordinador de los embajadores, es desarrollar una matriz en donde en el eje horizontal se encuentren los objetivos del Programa planteados por los directores, mientras que en el eje vertical, se encuentren los indicadores que utilizamos para medir la performance de los embajadores. Asignando un determinado valor para saber que tanto se relacionan, vamos a llegar a una determinada cifra que nos indicará que tan vinculado se encuentran los indicadores con los objetivos generales del programa.

Proceso de Capacitación



- Diseño de la Capacitación

Este punto crítico consiste fundamentalmente en poder establecer qué actividades se llevarán a cabo para capacitar a los embajadores que fueron seleccionados, y a su vez, trabajar en el desarrollo de planes de acción, que permitirán planificar la ejecución de las mismas. Lo consideramos como tal ya que creemos que existe una falta de experiencia en diseño y planificación de capacitaciones de alto impacto. Consideramos importante poner foco en este punto, ya que el desarrollo de esta actividad va a permitir definir el nivel de conocimiento que obtengan los embajadores, por ende, definiendo el impacto final que tendrá el programa.

Para poder sobreponer este punto crítico de forma satisfactoria, nosotros proponemos realizar el siguiente conjunto de acciones: definir un conjunto de actividades de capacitación que abarquen los módulos de contenido pertinentes y a su vez, desarrollar un plan de acción para que se pueda ejecutar.

- Asistencia a las capacitaciones

El segundo punto crítico que podemos identificar dentro del proceso, es el de la asistencia de los embajadores a las capacitaciones. Consideramos que este es un punto crítico, ya que el porcentaje de asistencia a las capacitaciones suele ser baja, rodeado por motivos vinculados a la vida profesional como personal de los empleados. El impacto que puede generar este punto es que por un lado, no se pueda llevar a cabo con éxito el programa de capacitación, mientras que por el otro, va a hacer que los niveles de conocimiento fluctúen y no tengan un nivel estándar en todos los embajadores.

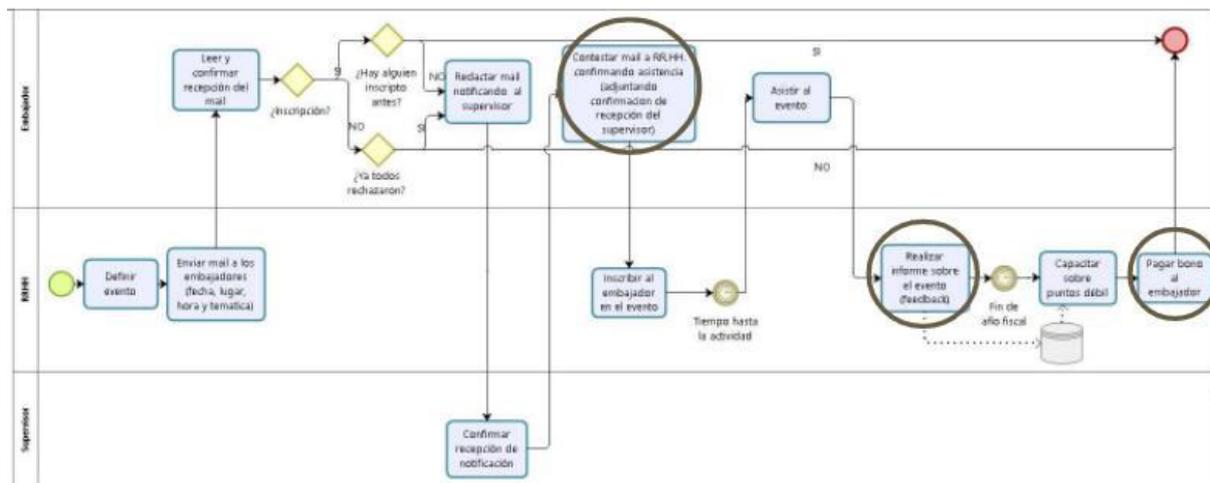
Para poder ejecutar el proceso con normalidad y no tener inconvenientes con la asistencia de los embajadores a las capacitaciones, nosotros proponemos incorporar una solución tecnológica que permita confirmar asistencia a las capacitaciones y a su vez, notificar previamente a los embajadores, a través de una notificación PUSH en sus smartphones.

- Evaluación de conocimientos post-capacitación

El tercer punto crítico vinculado al proceso de capacitación es el de la evaluación de conocimientos, posteriormente a la realización de las actividades didácticas de capacitación. Creemos que es un punto crítico ya que muchas veces las capacitaciones son llevadas a cabo, pero el nivel de conocimiento que adquieren sus participantes no suelen satisfacer las necesidades que realmente tenía la organización. Es fundamental dentro del proceso ya que asegura la formación correcta de los embajadores.

Nuestra propuesta para poder ejecutar esta actividad de forma satisfactoria, es la de desarrollar una serie de evaluaciones didácticas online, que evalúen el conocimiento de los embajadores acerca de los distintos módulos. En base a los resultados, podemos definir perfiles a cada uno y de esa forma podemos saber quienes se desarrollan mejor en qué temas.

Proceso de Ejecución



- Comunicación entre RRHH y Embajador

Un punto crítico a la hora de la ejecución, es la comunicación entre RRHH y los embajadores. Dicha comunicación a lo largo del programa, debe ser fluida y bidireccional entre ellos. Lo consideramos como crítico ya que dicho programa se va a llevar a cabo en una escala nacional, haciendo que los embajadores se

encuentren distribuidos por todo el territorio, mientras que las operaciones de RRHH se van a encontrar situadas en CABA. Creemos que es una actividad fundamental, ya que de no realizarse como se plantea, se pone en jaque el éxito del programa y a su vez puede generar malentendidos.

Para poder llevar a cabo esta comunicación de la forma más efectiva posible, nosotros proponemos que se realice una predefinición de las vías de comunicación y a su vez, soportar a las mismas con la incorporación de una plataforma tecnológica que permita automatizar y gestionar de forma más eficaz las comunicaciones entre estas dos partes. Dicha plataforma tecnológica, buscamos que se pueda ejecutar en dispositivos móviles y que pueda soportar todas las necesidades que puedan surgir a lo largo del desarrollo del Programa.

- Obtener feedback de las actividades

Un segundo punto crítico para la ejecución de forma exitosa del proceso de ejecución es la obtención de feedback post-ejecución de evento. La realización de dicho feedback va a estar a cargo del coordinador del programa de embajadores, el cual, va a asistir a los eventos a los que los embajadores acuden. Dicho feedback es considerado clave para el desarrollo del programa, ya que es el que va a poder definir el impacto que tuvo la acción, y a su vez, va a permitir que se plantean posibles mejoras de cara al futuro. Estas posibles mejoras van a permitir que el desarrollo de este programa se vuelva sustentable y que su impacto se vaya incrementando con el pasar del tiempo.

Nuestra propuesta para poder llevar a cabo esta actividad de la forma más eficiente posible, es el desarrollo de un formulario online, que el coordinador va a poder completar en el momento posterior al evento.

- Remuneración económica a fin de año

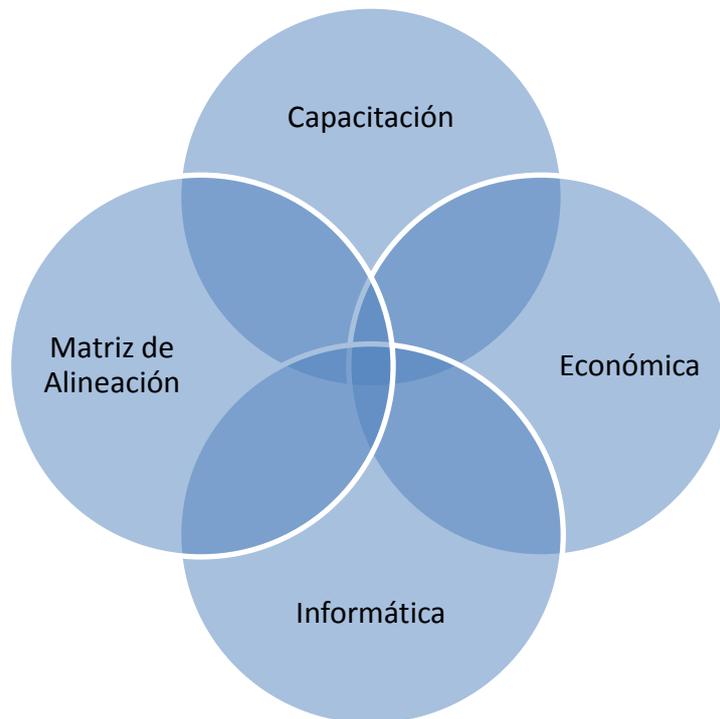
Ser un embajador Danone es un privilegio y una experiencia enriquecedora para aquel que sea seleccionado. Sin duda que los eventos a los que pueda asistir y la

gente con la que se pueda relacionar le sumarán valor a su desarrollo profesional y consideramos que esto es un gran beneficio para él/la embajador/a.

Sin embargo entendemos que esta dedicación extra que van a tener que tener los embajadores significa en menor o mayor medida un sacrificio, ya sea por las horas extra que se dediquen a capacitarse o el impacto que esto pueda tener en sus tareas habituales. Por estas razones consideramos que debe existir un beneficio económico, el cual debe evaluar el desempeño normal de sus funciones como empleado de Danone en su respectiva área y el cumplimiento de los objetivos del programa “Embajadores”.

Nosotros planteamos que la función de embajador y el cumplimiento de los objetivos del programa sirvan como un multiplicador del premio anual que reciben los empleados de Danone por su desempeño. Es decir, que participar del programa favorezca alcanzar las mejores categorías del premio anual, teniendo así una ventaja sobre aquellas personas que no son parte del programa embajadores y por ende no tienen la misma carga/demanda laboral. De esta forma se recompensa el esfuerzo del empleado, brindándole la posibilidad de mejorar su evaluación personal anual y además se demuestra a nivel empresa que el ser embajador tiene sus beneficios, fomentando así el desarrollo del programa y con suerte mejorando el compromiso y la participación del mismo.

Propuestas



Sobre cada propuesta que mencionamos anteriormente vamos a analizar:

- Costos & Recursos
- Riesgos
- Beneficios

Matriz de Alineación

Esta matriz es importante ya que RR.HH. debe demostrar que sus KPIs contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por otra parte, sin el apoyo de los directores, el proyecto no funcionará por lo que el Sponsor debe apoyar el proyecto en este punto. Esta matriz es la que nos permita alinear los indicadores propuestos por el coordinador del Programa de Embajadores con los objetivos propuestos por el Sponsor del Programa o Director de la organización, con ella buscamos que el Sponsor del Programa pueda evaluar los indicadores propuestos de acuerdo a la relevancia que tengan con los objetivos permitiéndonos identificar los más importantes y tal vez permita identificar mediciones innecesarias.

Columna		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Peso Relativo	Importancia (1 a 5)	Canales de Comunicación			Marca de Empleador				Imagen de Marca			
		Indicadores	Participación (Participaciones/miñaciones)(%)	Cantidad de participaciones	Alcance de la influencia del Programa	Clima	Rotación de Empleados	Cantidad de postulantes prometido por vacantes	NPS (net promoter score)	Satisfacción general	NPS (net promoter score)	Cantidad de seguidores en redes sociales
Objetivos		Todos los valores van del 1 al 10										
31,25	5,0	Mejorar imagen de la marca Danone Aguas	2	2	3	1	1	3	1	8	9	5
18,75	3,0	Desarrollar una marca del empleador fuerte	8	2	2	10	9	9	8	7	7	1
18,75	3,0	Incorporar nuevos canales de comunicación	8	7	7	1	3	5	1	7	8	9
18,75	3,0	Transmitir el Espíritu Danone tanto internamente como externamente	3	1	1	8	8	10	8	4	2	4
12,50	2,0	Generar interés entre estudiantes y profesionales por formar parte de la empresa y de un equipo.	6	2	5	9	10	7	7	5	3	5
Peso / Importancia		493,8	275,0	343,8	500,0	531,3	631,3	437,5	650,0	637,5	481,3	

El funcionamiento de esta matriz es la siguiente: En primer lugar, el Sponsor del Programa define los objetivos en la columna denominada como “Objetivos” y al realizar dicha acción, le asigna un grado de importancia a cada uno de los objetivos, con una escala que está compuesta del 1 al 5 (menor a mayor importancia). Una vez hecho esto, el Coordinador del Programa de Embajadores va a definir los indicadores que el piensa que son los indicados para poder evaluar y monitorear el objetivo de cada uno de los objetivos planteados por el Sponsor. Una vez que el coordinador definió dichos indicadores, el Sponsor va a asignarle un rango de valores compuesto entre 1 y 10 (que representaran de menos a más, que tan relevante es este indicador con respecto a los objetivos). Al realizar dicha asignación, se calculará automáticamente el peso/importancia que tendrá cada indicador y a su vez el peso relativo que tendrá cada uno de los objetivos. Teniendo estos resultados en consideración, se podrá evaluar qué indicadores son importantes de tener en cuenta, cuáles no y cuales son críticos para poder monitorear y tomar acciones correctivas en el desarrollo del programa.

Los beneficios que esta implica son:

- Alineamiento en la relación Sponsor-Coordinador
- Cuantificación de la importancia de un indicador
- Incremento de la posibilidad de cumplimiento de los objetivos

Los costos de esta son el tiempo de empleados para establecer KPIs objetivo y tiempo empleado para el análisis de la propuesta por parte de los directores.

Los riesgos de esta propuesta consisten en que existan roces entre directores y coordinadores del programa o la misma cancelación del proyecto. Por otro lado puede haber una reducción del presupuesto asignado y de los tiempos por lo que pondrían en riesgo a esta propuesta.

Capacitación



La propuesta de capacitación la dividimos en cinco módulos distintos donde todos van a ser sometidos a evaluación y a los largo de todos los módulos se van a medir con fines de medir el aprendizaje y el de afianzar los conocimientos necesarios que van a requerir los embajadores.

Esencia

En este módulo buscamos comunicar:

- El Espíritu Danoner
- La cultura empresarial

A través de las siguientes actividades:

- Video sobre el día a día en la empresa
- Presentación Gerente de RR.HH. de Danone Argentina
 - ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?
 - ¿Cómo estamos posicionados ante nuestra competencia en lo que respecta a RRHH?

A continuación e va a desarrollar un cronograma detallado de las actividades que se van a llevar a cabo el día donde se va a realizar el módulo de esencia.

Esencia					
Viernes					
	8:00				
	8:30				
	9:00	Recepcion de los Embajadores en la sala de conferencias de Danone Aguas Argentina			
	9:30	Desayuno Integrador con participacion de Directores			
	10:00	Desayuno Integrador con Participacion de Directores			
	10:30	Visualizacion de Video Institucional			
	11:00	Presentacion del Gerente de RRHH			
	11:30	Presentacion del Gerente de RRHH			
	12:00	Presentacion del Gerente de RRHH			
	12:30	Presentacion del Gerente de RRHH			
	13:00	Reflexiones y Cierre de la Jornada			
		Tarde Libre			

Producto y Calidad

En este punto buscamos comunicar:

- Producto
 - Posicionamiento de las marcas, ventas, market share, tendencias de consumo, I&D, visión
- Calidad
 - Procesos productivos, especificaciones de producto, certificaciones, estándares de calidad, materia prima y otros temas relacionados.

A través de las siguientes actividades:

- Charla del Gerente General brindando la visión de la organización y futuras inversiones.
- Visita a las Plantas Chascomús y Villavicencio
- Charla de Branding lideradas por los Brand Managers

A continuación se va a desarrollar un cronograma detallado de las actividades que se van a llevar a cabo los días donde se va a realizar el módulo de producto y calidad que consiste en dos días de un fin de semana.

Producto & Calidad	
Viernes	Sábado
8:00	8:00 Recepcion de Embajadores en Danone Aguas
8:30	8:30 Partida Bus hacia Planta de Chascomus
9:00 Recepcion	9:00 En viaje
9:30 Desayuno Integrador	9:30 En viaje
10:00 Desayuno Integrador	10:00 En viaje
10:30 Presentacion Gerente General	10:30 Arribo a la Planta (Recibimiento por parte del Gerente de Planta)
11:00 Presentacion Gerente General	11:00 Introduccion en sala de conferencias
11:30 Presentacion Gerente General	11:30 Introduccion en sala de conferencias
12:00 Presentacion Gerente General	12:00 Almuerzo en Planta
12:30 Q&A	12:30 Almuerzo en Planta
13:00 Reflexion	13:00 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
13:30 Cierre	13:30 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
14:00 Break para almorzar	14:00 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
14:30 Break para almorzar	14:30 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
15:00 Break para almorzar	15:00 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
15:30 Presentacion Brand Manager Villa del Sur Levite	15:30 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
16:00 Presentacion Brand Manager Villavicencio	16:00 Recorrida por la planta mostrando las etapas del proceso productivo (Incluye cuestiones de seguridad y de sustentabilidad)
16:30 Break	16:30 Partida Bus hacia CABA
17:00 Presentacion Brand Manager Villa del Sur	17:00 En viaje
17:30 Presentacion Brand Manager Ser	17:30 En viaje
18:00 Conclusiones y cierre de jornada	18:00 En viaje
	18:30 Arribo a las oficinas
	19:00 Reflexion y cierre de jornada

WISE

En este punto buscamos comunicar:

- Medidas de seguridad hacia los empleados
- La importancia de cuidarse entre todos

A través de las siguientes actividades:

- Charla introductoria con Gerente de Seguridad e Higiene
- Charla de Diego Enrique Salazar, es el superintendente federal de Bomberos de la Nación.

- Desafío de Seguridad (“Qué harías si...?”)
- Juego de vestir el maniquí (Artículos de seguridad)
- Visita a las plantas de Chascomús

A continuación se va a desarrollar un cronograma detallado de las actividades que se van a llevar a cabo el día donde se va a realizar el módulo de WISE.

WISE						
Viernes						
	8:00					
	8:30					
	9:00	Recepcion				
	9:30	Desayuno Integrador				
	10:00	Desayuno Integrador				
	10:30	Repaso de lo visto en Chascomus vinculado a Seguridad				
	11:00	Repaso de lo visto en Chascomus vinculado a Seguridad				
	11:30	Charla del Gerente de Seguridad e Higiene de Danone Aguas				
	12:00	Charla del Gerente de Seguridad e Higiene de Danone Aguas				
	12:30	Break para almuerzo				
	13:00	Break para almuerzo				
	13:30	Charla de Diego Salazar, Superintendente de Bomberos vinculado a accidentes industriales				
	14:00	Charla de Diego Salazar, Superintendente de Bomberos vinculado a accidentes industriales				
	14:30	Charla de Diego Salazar, Superintendente de Bomberos vinculado a accidentes industriales				
	15:00	Break				
	15:30	Juego de Vestir al Maniqui				
	16:00	Juego de Vestir al Maniqui				
	16:30	Desafio de Seguridad "¿Que hacer si?"				
	17:00	Desafio de Seguridad "¿Que hacer si?"				
	17:30	Reflexiones y cierre de Jornada				
	18:00					

Sustentabilidad

En este módulo buscamos comunicar:

- El compromiso de cada marca de Danone con la sociedad y medio ambiente

A través de las siguientes actividades:

- Charla del Dr. Abel Albino acerca de la importancia del agua en la nutrición.
- Charla del Presidente de la Fundación Villavicencio
- Presentación Georgina Besozzi (Gte. de Desarrollo Sustentable)
- Visita a la reserva y planta de Villavicencio + Estadía de Integración en Mendoza.

A continuación se va a desarrollar un cronograma detallado de las actividades que se van a llevar a cabo los días donde se va a realizar el módulo de sustentabilidad que consiste en todo un fin de semana.

Sustentabilidad	
Jueves	
13:00	
13:30	Recepcion
14:00	Charla con el Dr. Albino vinulado al agua y la nutricion
14:30	Charla con el Dr. Albino vinulado al agua y la nutricion
15:00	Charla con el Dr. Albino vinulado al agua y la nutricion
15:30	Q&A y Reflexion
16:00	Break
16:30	Charla con la Gerente de Desarrollo Sustentable de Danone Aguas Argentina
17:00	Charla con la Gerente de Desarrollo Sustentable de Danone Aguas Argentina
17:30	Charla con la Gerente de Desarrollo Sustentable de Danone Aguas Argentina
18:00	Reflexiones
18:30	Partida Bus desde Oficina hacia Aeroparque
19:00	Arribo a aeropuerto y tramites
19:30	Tramites
20:00	Espera
20:30	Despegue de vuelo rumbo a Mendoza
21:00	En vuelo
21:30	En vuelo
22:30	Aterrizaje y tramites
23:00	Bus hacia el hotel
23:30	Arribo al hotel y tramites.
0:00	Fin de Jornada

Viernes	
8:00	
8:30	
9:00	Desayuno en hotel
9:30	Desayuno en hotel
10:00	Partida Bus hacia la planta Villavicencio en Las Heras
10:30	En viaje
11:00	Arribo a la Planta y bienvenida por parte del Gerente de Planta
11:30	Introduccion a informacion general de la Planta
12:00	Introduccion a informacion general de la Planta
12:30	Break
13:00	Almuerzo
13:30	Almuerzo
14:00	Recorrida a la planta observando los procesos productivos (incluye cuestiones de producto y seguridad)
14:30	Recorrida a la planta observando los procesos productivos (incluye cuestiones de producto y seguridad)
15:00	Recorrida a la planta observando los procesos productivos (incluye cuestiones de producto y seguridad)
15:30	Recorrida a la planta observando los procesos productivos (incluye cuestiones de producto y seguridad)
16:00	Recorrida a la planta observando los procesos productivos (incluye cuestiones de producto y seguridad)
16:30	Break
17:00	Charla del Presidente de la Fundacion Villavicencio
17:30	Charla del Presidente de la Fundacion Villavicencio
18:00	Reflexiones
18:30	Regreso al hotel
19:00	En viaje
19:30	Arribo al hotel y se los deja libre por la noche

Sabado	
8:00	Desayuno en Hotel
8:30	Desayuno en Hotel
9:00	Partida de Bus hacia la Reserva Villavicencio
9:30	En viaje
10:00	Arribo a la Reserva y Recibimiento por maxima autoridad
10:30	Recorrida por la reserva acompañados por la maxima autoridad remarcando la importancia de la Reserva.
11:00	Recorrida por la reserva acompañados por la maxima autoridad remarcando la importancia de la Reserva.
11:30	Recorrida por la reserva acompañados por la maxima autoridad remarcando la importancia de la Reserva.
12:00	Recorrida por la reserva acompañados por la maxima autoridad remarcando la importancia de la Reserva.
12:30	Cierre en sala de conferencias de las oficinas
13:00	Partida de Bus hacia Bodega Ruca Malen
13:30	Arribo a Bodega Ruca Malen
14:00	Almuerzo
14:30	Almuerzo
15:00	Cata de Vino
15:30	Cata de Vino
16:00	Break
16:30	Cabalgatas
17:00	Cabalgatas
17:30	Cabalgatas
18:00	Partida de bus para regreso al hotel
18:30	En viaje
19:00	Arribo al hotel y noche libre

Domingo	
8:00	
8:30	Desayuno en Hotel
9:00	Desayuno en Hotel
9:30	Recorrida a los puntos mas importantes de la ciudad de Mendoza
10:00	Recorrida a los puntos mas importantes de la ciudad de Mendoza
10:30	Regreso al Hotel
11:00	Cierre de Viaje y Conclusiones en el Business Center del Hotel
11:30	Check-out
12:00	Partida Bus hacia Aeropuerto de Mendoza
12:30	Check in
13:00	Espera
13:30	Despegue del Vuelo rumbo AEP
14:00	En vuelo
14:30	En vuelo
15:00	Aterrizaje en AEP
15:30	Tramites
16:00	Regreso a sus casas via dos medios: Bus a la Oficina o los pueden buscar sus familiares
16:30	

Habilidades Blandas

Con este módulo buscamos comunicar:

- Recursos para una mejor presentación

A través de las siguientes actividades:

- Clínica teórica y prácticas con expertos en oratoria.
- Charla StandUp acerca de comunicación e improvisación.
- Charla de Andy Kusnetzoff: Técnicas de oratoria y exposición. “El potencial de una comunicación efectiva”.

A continuación se presenta el cronograma correspondiente al modulo de habilidades blandas:

Habilidades Blandas						
Viernes						
	8:00					
	8:30					
	9:00	Recepcion de Embajadores en Sala de Conferencias				
	9:30	Inicio a la clinica de oratoria				
	10:00	Clinica de Oratoria				
	10:30	Clinica de Oratoria				
	11:00	Clinica de Oratoria				
	11:30	Clinica de Oratoria				
	12:00	Fin a la clinica de oratoria				
	12:30	Break para almuerzo				
	13:00	Break para almuerzo				
	13:30	Charla Standup de comunicacion e improvisacion				
	14:00	Charla Standup de comunicacion e improvisacion				
	14:30	Charla Standup de comunicacion e improvisacion				
	15:00	Break				
	15:30	Charla de Andres Kusnetzoff: "El Potencial de una comunicacion efectiva" Oratoria y Exposicion.				
	16:00	Charla de Andres Kusnetzoff: "El Potencial de una comunicacion efectiva" Oratoria y Exposicion.				
	16:30	Q&A				
	17:00	Cierre de la Jornada				

Estuvimos haciendo los costos para cada módulo por separado y a continuación se encontraran detallados cada uno de los costos que implica la propuesta de capacitación.

Esencia		Justificación del valor
Insumos para la Charla	\$5.500,00	Al inicio de la jornada se está calculando almuerzo + consumibles
Tiempo Invertido	\$47.500,00	Personas que participan de la capacitación (20)+ Gerente + técnico (1)
Total	\$53.000,00	
Producto y calidad		
Insumos para la Charla	\$5.500,00	Al inicio de la jornada se está calculando almuerzo + consumibles
Charlas de Branding	\$0,00	
Visita a Planta de Chascomus	\$10.000,00	Viaje por persona + almuerzo y consumibles
Visita a Planta de Villavicencio	\$226.250,00	El valor incluye el viaje de ida y vuelta (7500 por persona), el hospedaje por 3 noches (1500 por noche por persona), traslados en combis (3 días 15000), visitas a viñedos (2) (500 por persona), comidas (700 por día por persona), excursiones con un estimado de 50000 y gastos varios por un valor de 10000
Tiempo Invertido	\$58.636,36	Personas que participan de la capacitación (21)+ Gerente General + técnico (1)
Total	\$371.636,36	
WISE		
Insumos para las charlas	\$5.500,00	Al inicio de la jornada se está calculando almuerzo + consumibles
Charla de Bombero	\$1.500,00	Regalo + viático
Desafío "¿Que si?"	\$150,00	Materiales de oficina
Actividad Maniquí	\$0,00	
Visita a la Planta de Chascomus	\$10.000,00	Viaje por persona + almuerzo y consumibles
Tiempo Invertido	\$86.363,64	Personas que participan de la capacitación (20) por dos días+ Gerente General + técnico (1)
Total	\$174.763,64	
Sustentabilidad		
Charla de Nutrición	\$20.500,00	Al inicio de la jornada se está calculando almuerzo + consumibles y se le agrega el costo del Doctor

Charla Fundación Villavicencio	\$1.000,00	Regalo + viático
Presentación desarrollo sustentable	\$0,00	
Visita a la Planta de Villavicencio	\$226.250,00	El valor incluye el viaje de ida y vuelta (7500 por persona), el hospedaje por 3 noches (1500 por noche por persona), traslados en combis (3 días 15000), visitas a viñedos (2) (500 por persona), comidas (700 por día por persona), excursiones con un estimado de 50000 y gastos varios por un valor de 10000
Tiempo Invertido	\$90.909,09	Personas que participan de la capacitación (20) por dos días+ Gerente (2)
Total	\$338.659,09	
Habilidades Blandas		
Clínica Teórica/Practica	\$20.500,00	Al inicio de la jornada se está calculando almuerzo + consumibles y se le agrega el costo de la clínica
Stand Up	\$10.000,00	
Charla de Comunicación	\$25.000,00	
Tiempo Invertido	\$40.909,09	Personas que participan de la capacitación (20)
Total	\$96.409,09	
TOTAL CAPACITACIÓN	\$1.034.468,18	
TOTAL CAPACITACIÓN SIN VISITAS	\$419.468,00	

Impacto	Descripción	Riesgo	Probabilidad	Acción de mitigación
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Embajadores adquieren conocimientos Embajadores con habilidades blandas desarrolladas 	No se aprueben las evaluaciones	MEDIO	Brindar apoyo ante cualquier duda
		Inasistencia de los Embajadores	BAJO	Comunicación diaria con coordinador
		Ausencias/Cancelaciones de oradores en las actividades	MEDIO	Comunicación constante con el coordinador

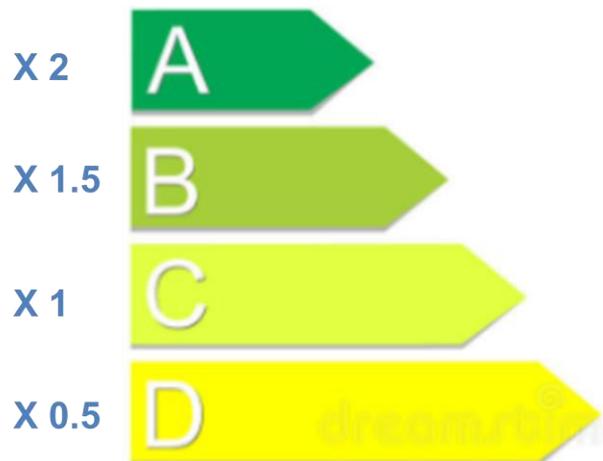
En cuanto a los beneficios que esta propuesta nos generaría son:

- Los embajadores van a obtener el contenido requerido para poder formar parte de las actividades del Programa.
- Cuánto más contenido brinde el embajador, mejor va a ser la difusión del Programa.
- Permite incrementar el impacto del Programa en los stakeholders.
- Los Embajadores van a poder desarrollar sus habilidades de comunicación, oratoria, exposición e improvisación.
- Permite incrementar las posibilidades de aprobación de las evaluaciones de contenido.
- Motiva a los Embajadores

Propuesta Económica

La solución con la que salimos adelante en este caso es un sistema de premio anual por empleado en base al rendimiento donde se premia el desempeño y el alcanzar los objetivos establecidos. Cada escalón representa una multiplicación del sueldo de

cada empleado y el **Embajador** tiene como premio una mejor calificación que impacta en su premio anual.



Las categorías no definen un segmento de sueldos, cada categoría hace referencia a una calificación que se obtiene en base al rendimiento que tuvo ese empleado a lo largo del año en la compañía (Sea o no sea Embajador). Teniendo en cuenta esto, el embajador sube una categoría en su calificación general, siempre y cuando haya cumplido con los objetivos que tenía como embajador. De esta forma se fomenta el esfuerzo y la obtención del objetivo, premiando el desempeño y el esfuerzo de los empleados.

Costos

En cuanto a los costos no tenemos recursos puntuales para esta propuesta ya que se basa en una remuneración económica. Sin embargo la base del premio es el sueldo básico, neto de todo premio o cuota extraordinaria.

- 20 embajadores de los cuales el promedio de sueldo está estimado en **\$45.000.**
- Categoría promedio “**C**”
- Gasto promedio anual de los premio por desempeño **\$900.000**
- Gasto extra por promedio embajador (Categoría **B**) + **\$450.000**

En cuanto a los beneficios, sirve para mantener la motivación de los empleados para con el programa ya que los empleados son el núcleo del programa, el entusiasmo es fundamental. Para eso hay que fomentar la participación de los empleados en el programa para que ellos se renuevan, mantener los candidatos asegura la continuidad del programa, retribuir el esfuerzo extra que significan las tareas del embajador y el tiempo y el esfuerzo valen, para eso decidimos reconocer esa dedicación extra.

En cuanto a la matriz de riesgo para esta propuesta, llegamos a las siguientes conclusiones

Impacto	Descripción	Riesgo	Probabilidad	Acción de mitigación
ALTO	Genera motivación y compromiso para cumplir con los objetivos que fueron propuestos al iniciar el Programa.	Falta de motivación	Bajo	Correcta comunicación de objetivos
		Falta de postulantes	Bajo	Comunicación del programa, motivación por RRHH
		Desempeño solo por remuneración	Medio	Cuidadosa elección de postulantes, pro actividad como factor fundamental.

Propuesta informática

Esta propuesta consiste en un paquete de soluciones informáticas, que proveerán el soporte necesario para que se pueda desarrollar con éxito el Programa. El paquete está compuesto por las siguientes cuatro soluciones:



Workplace

Workplace es una red social empresarial desarrollada por Facebook que permite conectar a todos los empleados de la organización. La elegimos porque es una solución líder que Danone Aguas ya tiene incorporada y en funcionamiento dentro de la organización con el objetivo de ser el soporte tecnológico principal para el desarrollo del Programa de Embajadores.

Esta herramienta nos provee de distintas funcionalidades que nos brindan diferentes beneficios. Algunas de ellas son Aplicación web y móvil SaaS que nos da acceso independiente del dispositivo o lugar geográfico donde se sitúe el Embajador. No requiere de una implementación on-premise. Otra funcionalidad es la de Creación y gestión de grupos privados que nos permite agrupar a todos los Embajadores en un mismo medio de comunicación privado. Esta herramienta nos permite la creación y gestión de eventos. Nos da comunicación instantánea ya que es una vía de comunicación permanente entre coordinador del Programa y los Embajadores con notificaciones que nos permite mantener al tanto de novedades, a través de

recordatorios y avisos. Por otro lado nos habilita la creación y gestión de encuestas para desarrollar encuestas para que los Embajadores que están dentro del grupo, puedan opinar sobre un tema en cuestión. Por último esta herramienta nos permite la sincronización con calendario propio y la divulgación de contenido donde las jornadas de capacitación o las actividades del Programa van a poder incluirse automáticamente en el calendario personal de cada Embajador y van a poder recibir conocimiento nuevo o actualizaciones.

Exam Builder

Es una plataforma en la nube para evaluar, analizar e improvisar el conocimiento de los empleados y los elegimos ya que son una solución líder con 15 años de experiencia. Utilizada por empresas como 3M, UPS, WALMART, etc con el fin de proveer los medios para poder realizar la evaluación ex-ante y ex-post de la capacitación, haciendo foco en los conocimientos duros.

Las funcionalidades que nos brinda esta herramienta son la de aplicación web SaaS, creación de exámenes con diversas modalidades de evaluación y un análisis de los resultados que nos permite su acceso con sólo tener acceso a Internet. No requiere de instalaciones on-premise, llevar a cabo exámenes a los Embajadores a la hora de evaluar su conocimiento acerca de los módulos de contenido y además nos provee ayuda para la toma de decisiones acerca de dónde enfocar los refuerzos de contenido.

Hootsuite

Es una plataforma de SaaS, que permite la gestión de redes sociales para poder analizar e identificar el impacto de las acciones que se realicen y la seleccionamos porque es una plataforma con excelente reputación y conta dentro de ella, con múltiples soluciones que pueden satisfacer las necesidades que requiere el Programa. Es utilizada por organizaciones de la escala de UBS, VISA, etc con el fin de proveer las herramientas necesarias para poder medir el impacto del Programa de Embajadores en las redes sociales.

Hootsuite, así como las plataformas seleccionadas, también nos ofrece ciertas funcionalidades como la aplicación web SaaS, un analytics Social y un control y monitoreo de difusión de información por parte de Empleados. De esta forma se nos permite su acceso con sólo tener acceso a Internet. No requiere de instalaciones on-premise sino que solamente definir configuraciones y parametrizaciones. Por otro lado nos permite medir el impacto que tendrán nuestras acciones en redes sociales vinculadas al Programa y nos permite controlar el nivel de adopción y utilización de las redes sociales por parte de los Embajadores para difundir información acerca de la empresa.

Survey Monkey

Es una plataforma SaaS, que permite la creación, el envío y el análisis de encuestas, la última herramienta seleccionada que nos provee un amplio portfolio de soluciones y a su vez es recomendada por organizaciones como HP, Box, GoPro, Lyft, etc con el fin de proveer herramientas para poder diseñar, ejecutar y analizar encuestas a los distintos stakeholders involucrados en el Programa.

Dentro de las funcionalidades que esta herramienta nos ofrece podemos encontrar la aplicación web SaaS, una herramienta para el diseño y personalización de encuestas y medición de métricas de calidad de encuestas. Esto nos va a permitir diseñar y crear encuestas que mejoren la experiencia de los encuestados a la hora de contestar y a su vez predecir que tan eficaz y que tan bien funcionara la encuesta.

Por otro lado nos permite el envío de encuestas automáticamente a través de e-mail, redes sociales, etc y además un análisis de los resultados que va a facilitar la divulgación de las encuestas a la población en la que tengamos interés en recabar información y al aplicar tecnología, esta plataforma nos permitirá identificar tendencias y oportunidades de mejora.

Para analizar los costos de la propuesta informática realizamos el siguiente Excel detallado a continuación:

Workplace					
Cantidad de Suscripciones	0	Fue incorporado por Danone previamente.			
Costo de Suscripcion	\$0,00				
Costo Total	\$0,00				
Exam Builder					
Cantidad de Suscripciones	20	Se necesita una suscripcion por cada Embajador que realice examenes.			
Costo de suscripcion	\$333				
Costo Total	\$6.660				
Hootsuite					
Cantidad de Suscripciones	1	Para el Coordinador del Programa			
Costo de suscripcion	\$4.320				
Costo Total	\$4.320				
SurveyMonkey					
Cantidad de Suscripciones	1	Para el Coordinador del Programa			
Costo de Suscripcion	\$2.988	Hasta 1000 respuestas por mes			
Costo Total	\$2.988				
Costo Total Anual	\$13.968				

En cuanto a los riesgos para esta propuesta tuvimos en cuenta ciertos factores comunes a nuestro criterio por lo que un riesgo es que quede en desuso la plataforma por falta de conocimiento o el no aprovechamiento de todos los recursos informáticos puestos a disposición y hasta perder información importante por falla de la tecnología o por no tener acceso a la información por falta de internet

Impacto	Descripción	Riesgo	Probabilidad	Acción de mitigación
ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación fluida en el desarrollo del Programa. Posibilidad de llevar a cabo evaluaciones. Posibilidad de 	No sepan cómo utilizar las soluciones propuestas.	BAJO	Capacitar al coordinador para que conozca su funcionamiento.
		Se utilicen vías de comunicación alternativas.	BAJO	Capacitar al coordinador para que conozca su potencial.

	obtener feedback a través de encuestas.	Fuga de información confidencial	MEDIO	Verificar los protocolos de encriptación.
		Imposibilidad de utilización por falta de disponibilidad	BAJO	Asegurar la existencia de un SLA.

Pero así mismo, la propuesta informática no va a permitir que el coordinador pueda enfocar sus esfuerzos en comunicar y generar nuevos vínculos con posibles interesados en los Embajadores. Mejorar la comunicación entre el coordinador y los Embajadores y así proveer mayor agilidad al Programa y también nos va a permitir incorporar nuevas fuentes de datos, mejorando los procesos de evaluación y mejora.

La siguiente matriz muestra qué herramienta interviene en cada uno de los procesos dentro del Macroproceso.

	Estrategia	Planeamiento	Diseño y ejecución de la capacitación	Activación del Programa	Monitoreo
			✓	✓	✓
			✓	✓	✓
				✓	✓
				✓	✓

Por último, el siguiente grafico muestra el impacto que van a tener las propuestas en relación a los recursos necesarios a nuestro criterio para la empresa, dado que las mejoras son de corto plazo, se efectuó una priorización en función al impacto y el costo de las mismas (en lugar de los plazos de implementación)



Gestión del Cambio

En cuanto a la gestión del cambio, establecimos dos planes que abarcan los cambios que nuestras propuestas y la implementación de este programa va a implicar, estos son el plan de capacitación y el plan de comunicación.

Plan de Capacitación

Capacitación	Método	Roles Involucrados	Macroproceso
Matriz de Alineación	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de la matriz, demostrando sus características. 	<ul style="list-style-type: none"> Sponsor del Programa Coordinador del Programa 	Planeamiento
Soluciones Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> E-learning a través de Tutoriales. Prácticas con Demo 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del Programa de Embajadores 	Diseño y Ejecución
Gestión de un Programa	<ul style="list-style-type: none"> Curso intensivo externo de Gestión de Proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador del Programa de Embajadores 	Diseño y Ejecución

Capacitación de Embajadores	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Embajadores y Coordinador 	Diseño y Ejecución
Capacitación de Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> Charla de la importancia del Programa y su rol 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisores y Sponsor del Programa 	Diseño y Ejecución

El plan de capacitación consiste en capacitar a las personas que forman parte del programa, estas personas con los coordinadores de recursos humanos y los gerentes con el fin de que todos los integrantes del programa estén alineados. La presentación de la matriz se llevara a cabo demostrando sus características en una reunión con los directivos para que estos aprueben la misma. Los cursos de e-learning se realizaran a través de alguna plataforma tecnológica al igual que las prácticas, aunque estas últimas se harán algunos cursos con demostraciones cuando sea necesario. Por otro lado el curso intensivo de gestión de proyectos es clave para que los coordinadores estén capacitados para poder llevar adelante sus funciones. Por último tenemos la capacitación de los embajadores propiamente dicho donde se van a ver involucrados los embajadores y los coordinadores de RRHH, y la capacitación de los supervisores para que ellos se logren alinear con el programa y entiendan la importancia del este y las actividades de los embajadores. Para esto es necesario que el sponsor del proyecto les dé una charla a los supervisores mismos así estos dejan ir a los embajadores a los eventos.

Plan de Comunicación

Cambios	Metodo	Roles Involucrados	Macroproceso
<ul style="list-style-type: none"> Estructura Organizacional <ul style="list-style-type: none"> Embajadores pasan de una dependencia simple a una dependencia doble. 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión formal para presentar el cambio organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Supervisor del Embajador El Embajador El Coordinador del Programa. 	Planeamiento

<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un Programa de Embajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones en Workplace • Videos Institucionales • Merchandising “Soy Embajador” • “Dia del Embajador” • Presentación formal de los Embajadores • Encuestas a los empleados para determinar qué tan difundido está el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Embajadores • El resto de los empleados de la organización. • Coordinador del Programa 	<p>Activación del Programa</p>
--	---	--	--------------------------------

El plan de comunicación es clave ya que es fundamental tener que comunicar el programa a la empresa de una forma clara para que todos entiendan de qué se trata el proyecto. Para esto se va a realizar una reunión con todos para presentar el cambio organizacional. Por otro lado, se van a utilizar todas las herramientas informáticas que aplicamos y todos los eventos con los que Danone ya cuenta para seguir comunicando este programa.

Matriz de Impacto

La siguiente matriz muestra cómo va a ser el impacto para los roles involucrados en el programa.

Roles	Impacto	Descripción del impacto	Acción para Mitigar Riesgos Asociados
Embajador	Alto	Tendrá más tareas a cargo y con dependencia doble	Organizarse de una manera eficiente
Sponsor	Medio	Deberá estar atento al avance del proyecto pero sin la necesidad de intervenir demasiado	Organizar reuniones mensuales para informarse del avance del proyecto

Conclusiones

Para resumir llegamos a las conclusiones de que es importante tener un Sponsor para poder desarrollar correctamente el proyecto reduciendo el riesgo de que el mismo caiga. El rol del embajador resulta muy útil al momento de brindarles a los futuros líderes del país un lugar donde desarrollarse profesionalmente.

Hay que tener en cuenta y buscar minuciosamente a los embajadores con el fin de encontrar a los que cumplan de la mejor manera las habilidades necesarias para desarrollar el rol, estas habilidades son de suma importancia para el mejor desempeño del embajador.

Se logrará tener una comunicación por medio de las redes sociales mucho más activa y esto brindará una mayor visibilidad de la empresa en todos los medios de comunicación.

Será una excelente propuesta para la empresa la de tener un equipo interno que se preste al acompañamiento y consejero de las nuevas mentes que ingresan a la empresa.

El embajador, por las tareas que va a tener, terminará colaborando con las diferentes campañas de comunicación que tendrá la empresa, logrando así los objetivos para lo que fue convocado.

Armar un correcto proceso de capacitación será útil a lo largo del tiempo, ya que se puede mejorar constantemente pero es de suma importancia para cualquier empresa tener capacitado y motivados a todas las personas que pertenecen a la compañía.

El espíritu Danoner no se encuentra desarrollada por fuera de la compañía y eso incentivaría a muchos jóvenes profesionales a decidirse por comenzar su vida laboral en una de las compañías más grandes de la Argentina.

La cultura empresarial de las MultiNacionales muchas veces se desconocen en el público que no participa activamente con la compañía y esto es algo

desaprovechado ya que la cultura interna hace que la gente observe de otra manera a las empresas, y una empresa como DANONE obtendrá un gran beneficio de dar a conocer más masivamente esta cultura.

El programa de embajadores tendrá una propuesta de beneficio para ambas partes, por un lado, se encontrará la empresa con los beneficios que ya están nombrados a los largo del informe, y por otro, se encontrará el participante con un beneficio único sobre profundizar, desarrollar y aprender habilidades que en otras situaciones serían muy difíciles de obtener/desarrollar.

El uso de los diferentes software que ya existen posibilitan la idea de lanzar rápidamente el proyecto, sin necesidad de esperar la puesta a punto de software a medida, así como también la facilidad para los usuarios de usarlos, ya que muchos son muy conocidos y ya son utilizados por las personas.

El costo del proyecto termina siendo muy económico en relación a todas las funcionalidades, mejoras, facilidades, desarrollos y objetivos que se cumplen con el mismo. Ya que si se desea realizar todo eso de forma independiente (y se termina haciendo por diferentes métodos) el costo es mucho mayor.

Costos y Beneficios

Propuesta	Costo	Beneficios Cualitativos	Beneficios Cuantitativos
Matriz de Alineación	-	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación entre Sponsor y RR.HH. • Cuantificación de la importancia de un indicador 	-
Capacitación de Embajadores	Con visita \$891.968,18	<ul style="list-style-type: none"> • Embajadores capacitados • Mejores rendimientos en los eventos • Motivación de los embajadores 	-Cumplimiento de rendimiento en evaluaciones -Cumplimiento de postulaciones por posición
	Sin visita \$419.468,00		

Económica	Extra promedio \$450.000	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso por parte de los Embajadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de asistencia a las capacitaciones -Cumplimiento de otras métricas indirectamente
Informática	Total anual \$13.968	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor comunicación entre las partes • Facilitación de las evaluaciones • Obtención de feedback • Permite la medición de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de rendimiento en evaluaciones -Cumplimiento de otras métricas indirectamente

A la hora de concluir con las propuestas vinculadas al Programa de Embajadores, vale resumir los beneficios cualitativos, cuantitativos y los costos a los que hay que incurrir al ejecutarlas.

En primer lugar, tenemos la matriz de alineación, la cual al ejecutarla no se va a tener que incurrir en costos económicos y creemos que los principales beneficios cualitativos de esta propuesta son dos. Primero, creemos que al ser ejecutada se va a poder generar una alineación entre lo que propone el Sponsor del Programa y lo que propone el coordinador del Programa. Segundo, dicha matriz va a permitir cuantificar la importancia de un indicador, permitiendo así, que las discusiones puedan tornarse más objetivas.

Luego, en la capacitación de los embajadores hay que hacer una división entre si se opta por realizar las visitas a las plantas de Chascomús y Villavicencio o no. Si se llega a realizar, el costo de la propuesta es de \$891.968,18 y sino, serán \$419.468,00. Los beneficios cualitativos consistirán en asegurarnos que los embajadores estén realmente capacitados en los destinos módulos, que tengan una mejor performance en los eventos (aquí será principalmente importante la capacitación en habilidades blandas) y que tengan una motivación en salir a hablar sobre nuestro propósito. En cuanto a los beneficios cuantitativos, se busca cumplir con el indicador objetivo de aprobación de las evaluaciones de contenido y habilidades blandas principalmente. Por otro lado, creemos que con una buena

capacitación los embajadores podrán comunicar de mejor manera su mensaje y esto tendrá una repercusión en la motivación de los asistentes del evento sobre empezar a trabajar en Danone. De esta manera se cumpliría con el indicador objetivo de recibir 350 postulaciones en promedio por vacante a ocupar.

Por otro lado, la propuesta económica tendrá un costo aproximado de \$450.000 adicionales a los incentivos ya existentes. Esto repercutirá en un mayor compromiso por parte de los embajadores, haciendo mejorar su performance al momento de actuar. Dentro de los beneficios cuantitativos, creemos que esta propuesta repercute en un mayor compromiso por parte del empleado y esto terminará aportando indirectamente en el cumplimiento de todos los indicadores en general. Por esta razón, remarcamos que el indicador de asistencia a las capacitaciones será al cual le repercute de manera más directa aunque terminará afectando en el cumplimiento de todos en mayor o menor medida.

Por último, en la propuesta informática calculamos un costo de \$13.968 en conceptos de licencias anuales de nuevas herramientas todavía no implementadas en la organización. Esto permitirá una mejor comunicación entre las partes (Sponsor, Supervisor, Coordinador y Embajador), realizar de manera más ágil y sencilla las evaluaciones y obtener el feedback y también la medición de los indicadores. En cuanto a los beneficios cuantitativos, pasa algo similar que en la propuestas económica ya que influyen indirectamente en casi todos los indicadores. En el que vemos que existe una relación más directa es en el cumplimiento del rendimiento esperado en las evaluaciones ya que se realizarán a través de la herramienta y esto facilitará su realización.

En cuestión, podemos decir que los costos totales con las visitas incluidas es de \$1.355.936,18, mientras que el costo sin las visitas es de un total de \$883.436. La gran diferencia se debe a los viajes que están calculados en el costo con visitas donde, por más de que el costo sea mayor, se consigue una mayor unión del grupo, un mayor entendimiento del funcionamiento en la planta y una motivación o “premio” porque la propuesta económica no tiene que ser la única manera de retribuir el esfuerzo a los embajadores.