

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA

ESCUELA DE (INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA – INGENIERÍA Y GESTIÓN - POSTGRADO)

AB INBEV - CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

Proyecto E-Bottle

AUTOR/ES: Castellani, Julián (Leg. N° 54299)

Estebenet, Marcos (Leg. N° 56632)

Hermann, Valentín (Leg. N° 55310)

Moens de Hase, Astrid (Leg. N° 56163)

Vallvé, Joaquín Alberto (Leg. N° 56686)

Zinn, Ricardo José (Leg. N° 54137)

DOCENTES TITULARES O TUTORES: Calveiro, Gustavo Oscar

Peter, Gabriela Paula

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

BUENOS AIRES
SEGUNDO CUATRIMESTRE, 2018

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

Investigación de la Industria y de la Empresa



Fecha de Entrega:

13/08/2018

Integrantes:

Astrid Moens de Hase

Joaquín Vallvé

Julian Castellani

Marcos Estebenet

Ricardo Zinn

Valentin Hermann



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

1. Análisis del Macro Entorno:

1.1. Situación económica del entorno y sus efectos en la Industria

Actualmente, la economía y el consumo están siendo afectados negativamente por distintos motivos entre los que se destacan la corrección de los precios de las tarifas de los servicios, la presión inflacionaria y la fluctuación del tipo de cambio.

El panorama no parece mejorar, teniendo en cuenta que las proyecciones de especialistas prevén que finalmente se alcanzará una caída del 1,2%, afectado por el aumento de la inflación y la caída del salario real (Consultora Kantar WorldPanel y Ecolatina). Esto se agravó por la suba repentina del dólar en mayo, que generó un nuevo repliegue en lo que respecta al consumo. Las ventas en los supermercados, autoservicios y almacenes, cayeron, en promedio, 1,7% en todos los canales.

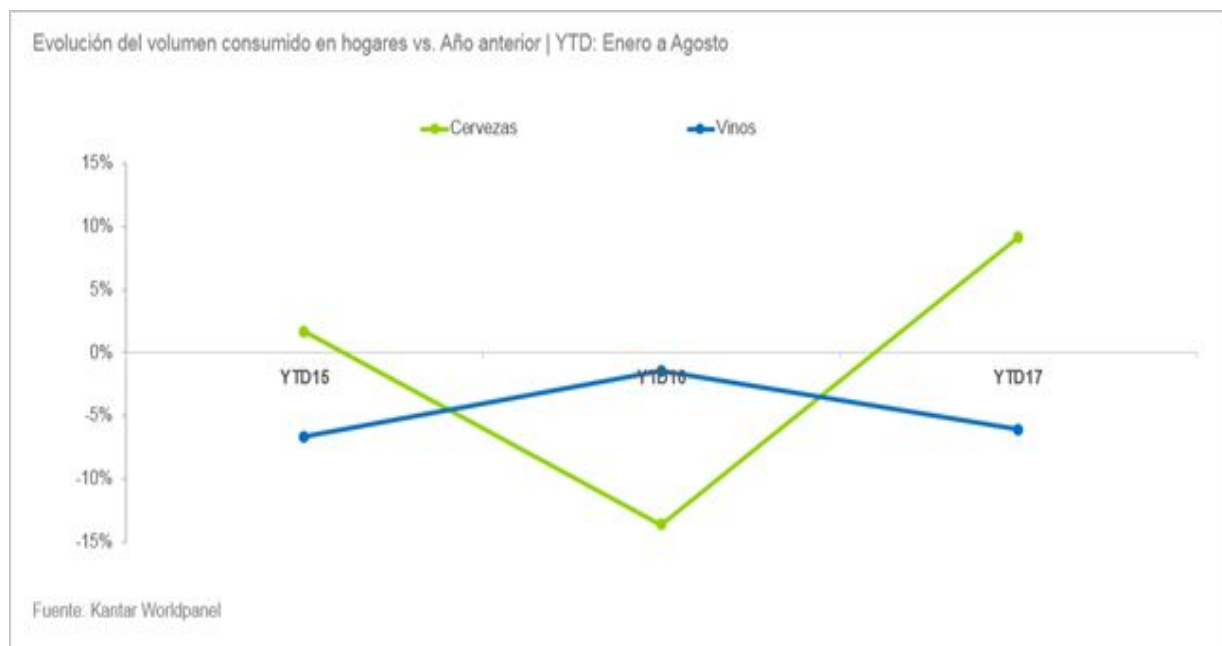


“El cierre de año proyectado que era de 0,7% en marzo, pasó a una baja de un 0,5% en mayo, y ya se proyecta el cierre de año en una caída de 1,2%”¹

Sin embargo, el último año en la categoría de Bebidas Alcohólicas, el consumo creció de forma sostenida. Lo mismo se pronostica para este año. El consumo con respecto a enero de este año evidenció una caída en todas las familias de categorías salvo en Bebidas Alcohólicas, que creció un 0,8% (Consultora Kantar Worldpanel). Específicamente la

cerveza sigue en alza y mantiene una fuerte presencia en el mercado. Su consumo se incrementó y alcanza los 45 litros per cápita anualmente (Ministerio de Salud Argentina).

En lo que respecta a la industria cervecera, se debe destacar la necesidad de aprovechar este alza de consumo en épocas de recesión y mucho tendrán que ver los precios a los que se venda la cerveza (cambiarán cuando la reforma tributaria, que eleva el impuesto interno de la cerveza del 8% al 14%, entre en operación) ya que el aumento en la demanda de cerveza está atada a la suba de precios del vino, factor que se traduce en una disminución de la demanda de éste último. Durante el 2017 se observó una relación directa entre el crecimiento de cervezas y la caída de vinos: a nivel general, más del 95% del volumen que perdió la categoría de vinos, fue transferido al mercado de cervezas. *“La transferencia de volumen de cervezas a vinos tuvo foco principalmente en la mitad de la pirámide socio económica-Medio bajo y Bajo superior que representa el 61% de la población-*, qué además son los hogares más atentos a los movimientos de precio”, según se desprende del análisis de la consultora Kantar Worldpanel.



Vino vs Cervezas.²

² <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Las-cervezas-ganan-terreno-frente-a-los-vinos>

Recién en el segundo trimestre de 2019 podríamos ver indicadores positivos para el consumo masivo.

Regulaciones Legales

La industria cervecera se encuentra alcanzada por varias leyes:

- **Ley seca (Nº 24.788):** prohíbe en los locales de expendio minorista (almacenes, quioscos, supermercados) la venta de bebidas con contenido alcohólico, desde las 21:00 y hasta las 09:00 del día siguiente. Esta disposición no rige para los locales de entretenimiento nocturno (bares, boliches, pubs, discotecas hasta las 5:00 a.m.). También se prohíbe la realización de concursos que inciten al consumo y sus organizadores podrían ser sancionados con penas de seis meses a dos años de prisión y de dos a cinco años de cárcel si se produjera alguna muerte.
- **Ley de defensa del consumidor:** La presente ley tiene por objeto la defensa de los consumidores o usuarios. Se consideran consumidores o usuarios, las personas físicas o jurídicas que contratan a título oneroso para su consumo final o beneficio propio o de su grupo familiar o social cosas como prestación de servicios, la adquisición o locación de cosas muebles, etc. En el artículo 2 de la ley se definen a los Proveedores de cosas o servicios. Quedan obligados al cumplimiento de esta ley todas las personas físicas o jurídicas, de naturaleza pública o privada que, en forma profesional, aun ocasionalmente, produzcan, importen, distribuyan o comercialicen cosas o presten servicios a consumidores o usuarios. Deben suministrar a los consumidores o usuarios, en forma cierta y objetiva, información veraz, detallada, eficaz y suficiente sobre las características esenciales de los mismos. Esto implica que Quilmes debe cumplir con los requerimientos de información que se le brinde al consumidor acerca de ese producto, además de atender con un departamento de legales las denuncias en su contra que pudieran surgir. Es por ello que la información debe estar presente no sólo en la en la publicidad, en las tratativas previas entre las partes, en la ejecución del vínculo e incluso, al momento de su extinción.
- **Ley de defensa de la Competencia:** caracteriza como anticompetitivos a los actos que distorsionen la competencia o representen abuso de posición dominante, siempre que los mismos puedan provocar un perjuicio para el interés económico general. Los tres elementos que menciona el artículo 1 (distorsión de la competencia, abuso de posición dominante y perjuicio para el interés económico general) conforman los tres pilares sobre los que se asienta la ley para juzgar si una conducta es punible o no. Los dos primeros son alternativos, en tanto que el último es una condición necesaria para que se configure una violación de la ley. Esta ley entra en juego si el grupo quisiera realizar alguna fusión.

1.3. Normas de calidad exigibles en la industria

- Norma ISO 9001: es una norma de sistemas de gestión de la calidad (SGC) reconocida internacionalmente. La norma ISO 9001 es un referente mundial en SGC, superando el millón de certificados en todo el mundo. Determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad, que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, sin importar si el producto o servicio lo brinda una organización pública o empresa privadas, cualquiera que sea su tamaño, para su certificación o con fines contractuales y actuales. No es obligatorio, pero siempre es bueno contar con procesos certificados con ISO 9001. Para ello, la empresa debiera tener un área de procesos de negocios donde se modelen, analicen y optimicen los procesos que hacen posible la producción y comercialización de sus productos.
- Buenas prácticas de manufactura: Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación. Son indispensable para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000. Entonces, para Quilmes, llevar a cabo el proceso de producción bajo estas prácticas certifica calidad y la obtención de productos seguros.
- Las normas de gestión ambiental ISO 14000 sugieren a las empresas una serie de procedimientos de gestión que les permita asegurar a sus clientes una mejora ambiental continua de sus productos y servicios. Mientras ISO 14000 es el nombre genérico del conjunto de normas ambientales de la Organización Mundial para la Estandarización, ISO14001 se refiere específicamente al sistema de gestión ambiental.
- Código Alimentario: es un conjunto de disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que fue puesto en vigencia por la Ley 18.284, reglamentada por el Decreto 2126/71, y cuyo Anexo I es el texto del C.A.A. Tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población, y la buena fe en las transacciones comerciales. Se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece las normas que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos, y los productos que en ellos se producen, elaboran y comercializan. El CAA cuenta con 21 capítulos que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad de los alimentos, especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos.

1.4. Stakeholders

Como principales partes interesadas se pueden destacar: los consumidores, empleados, autoridades, comunidad, instituciones educativas, proveedores, distribuidores, sindicatos y medios de comunicación.

Los tres stakeholders más relevantes para la empresa son:

- **Consumidores:** son aquellos que acompañan el crecimiento de la marca eligiendo los productos día a día. En el último año el consumo de cerveza volvió a aumentar luego de cinco años de estancamiento, el mismo se sitúa en 45 litros anuales per cápita, casi el doble del consumo de vino.³

Es difícil identificar al consumidor de cerveza con una determinada clase social, dado que su consumo está generalizado en la sociedad. El nivel ABC1 se caracteriza por consumir marcas premium e importadas; el segmento C2 C3, mayor consumidor, elige marcas nacionales siendo determinante en su elección costo beneficio, ya que por un precio módico adquiere un buen producto. La clase baja basa sus decisiones en el factor precio.

En general, el consumidor de cerveza no demuestra lealtad de marca muy pronunciada, sino que principalmente selecciona y evalúa el producto a través de su sabor. Por otro lado, es una bebida muy relacionada con la noche, reuniones familiares y entre amigos, festejos y espectáculos.

Los principales compradores de este producto son los consumidores finales, quienes poseen un alto poder de negociación ya que pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos.

Para llegar a los consumidores Quilmes cuenta con una amplia red de distribución, la cual puede ser directa o a través de distribuidores ubicados en todo el país y trabaja conjuntamente con ellos para garantizar la integridad de los productos durante el transporte, distribución y su posterior comercialización en los distintos puntos de ventas como kioscos y supermercados.⁴

- **Proveedores:** es fundamental, ya que provee a la compañía de insumos y servicios de calidad para llegar al mercado objetivo con ventajas competitivas.

La empresa cuenta con una amplia red de proveedores los cuales abastecen de cebada, agua, lúpulo, levadura, y otros en menor proporción a las plantas ubicadas en Quilmes, Nueva Pompeya, Zarate, Trelew, Tucuman y Mendoza. Sin estos proveedores la producción no sería posible. Es por ello, que es importante mantener una buena relación, Quilmes se caracteriza por trabajar muy de cerca con sus proveedores y por tener una relación de cooperación y no de competencia. Para lograrlo la empresa cuenta con un Programa de abastecimiento Sustentable el cual tiene como objetivo fortalecer la cadena de valor mediante el cumplimiento de normas y compromisos de la Compañía sobre el abastecimiento, esto es ya que la logística de los insumos se terceriza y es de vital importancia garantizar el cumplimiento de las entregas.

Cabe destacar que estos son la parte central de los costos de la compañía, por lo

³ Información obtenida en base a una investigación realizada por El Cronista.

⁴ <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/abastecimiento-responsable>

que una mala gestión de los mismos puede traer grandes consecuencias financieras, además tienen un impacto directo en la calidad del producto.

- **Medios de comunicación:** cumplen un papel muy importante para lograr el éxito de la compañía ya que son el principal canal para llegar a los consumidores. Quilmes es reconocida por sus grandes comerciales, innovando en estas para que no se pierda nunca su imagen y apoyando fuertemente su eslogan de “El sabor del encuentro”.

Para esto lograr los objetivos comunicacionales la empresa trabaja con agencias de todas las redes más importantes, que manejan sus operaciones de medios en más de 50 países. En Latinoamérica, Zenith Media Services maneja la cuenta en Argentina.

Los medios digitales son un instrumento clave, entre los que utilizan se encuentran:

- Sitio web
- Paid Search
- Publicidades en exteriores (móviles y fijas)
- TV interactiva
- Publicidad viral
- Redes sociales, incluyendo pero sin limitarse a Facebook, Instagram, Pinterest, Tumblr, Twitter y YouTube
- Aplicaciones a descargar

1.5. Factores de influencia relevantes para el corto y mediano plazo.

El gran aumento del número de cervecerías artesanales en el último periodo le ha brindado al consumidor un mayor conocimiento de las distintas variedades y calidades del producto, lo que lleva a tener consumidores más educados y que sus preferencias vayan variando.

Por parte de la empresa se tienen en cuenta los cambios en las preferencias de los consumidores y se van adecuando a ellos para no perder porcentaje del mercado, aunque las cervecerías artesanales representan el 1,5% del mercado, la multinacional decidió hacerle frente a este crecimiento lanzando su propia marca de cerveza artesanal de la mano de Patagonia.

Por otro lado, las bebidas alcohólicas están ligadas al placer, al agasajo y se lo relaciona siempre con un ambiente descontracturado, lejos de las responsabilidades. Sin embargo, el consumo desmedido de las mismas, trae consigo una serie de consecuencias no tan agradables a la hora de hablar de salud; personas con problemas hepáticos, renales, diabéticos que pierden el control del azúcar que están ingiriendo, hipertensión arterial, obesidad, etcétera.

Yendo más allá de las bebidas alcohólicas, las personas hoy en día se preocupan cada vez más por las calorías consumidas y el cuidado de su cuerpo y tienen mucha información a disposición, lo que hace que tomen posturas respecto al consumo de ciertos productos. Es

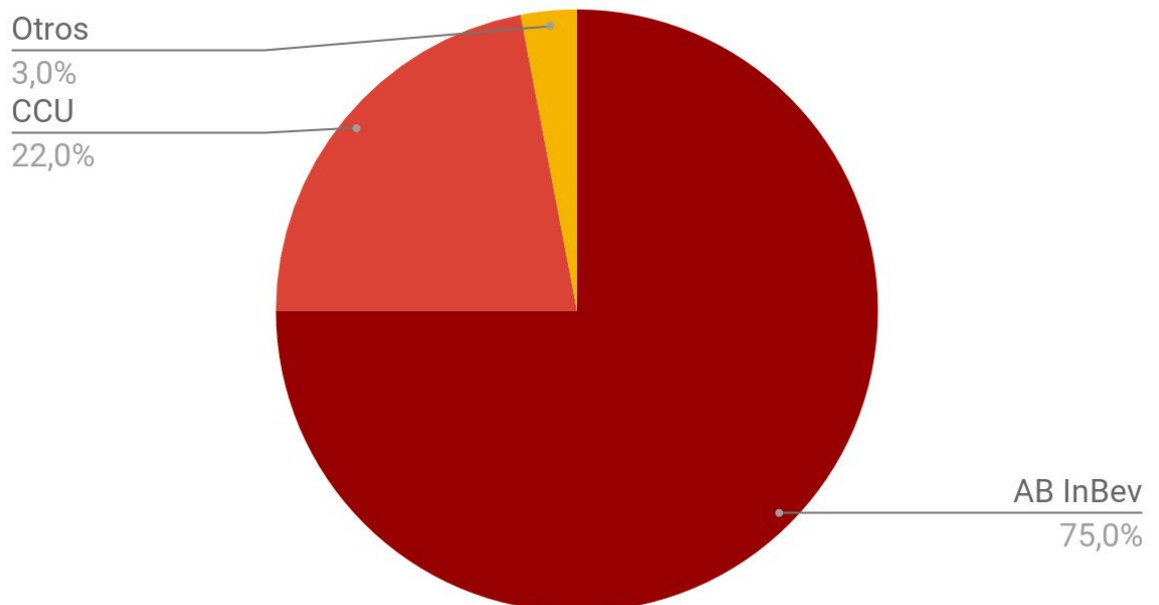
por eso que esta tendencia mundial es un gran desafío para las empresas dedicadas al mundo de las bebidas azucaradas, alcohólicas y todos aquellos alimentos/bebidas que puedan ser considerados como amenazas para la salud.

2. Análisis del Micro Entorno:

2.1. Identificación de los participantes del mercado

1. AB InBev: marcas: Quilmes, Stella Artois, Corona, Andes, Budweiser, Brahma, Patagonia.⁵
2. CCU: marcas: Elabora Schneider, Imperial, Salta, Santa Fe, Palermo, Bieckert, Córdoba, Otro Mundo, Budweiser, Heineken, Sol y Amstel, y distribuye Guinness, Kunstmann.
3. Otros (3%).

Participación de Mercado en la Industria Cervecera



2.2 Factores de competitividad / diferenciación en el Mercado

Los principales factores de diferenciación son:

- Portafolio de marcas e imagen de las mismas: a través de una gran variedad de marcas con importante posicionamiento en la mente de los consumidores, se logra llegar a los distintos segmentos de mercados y generar una preferencia por sobre la competencia.
- Presencia en los puntos de venta: mediante una red de distribución ampliamente desarrollada, alianzas con los comercializadores y merchandising, consigue vencer a los competidores en los puntos de venta.
- Eficiencia: la gran escala y optimización en los procesos productivos, de planificación y de compras y contrataciones permiten tener costos muy bajos que a su vez se traducen en la posibilidad de tener precios altamente competitivos.

2.3. Análisis de la Competencia

El mercado de la cerveza industrial, como se puede ver en el market share, tiene dos jugadores que acaparan casi toda la participación. Siendo el líder indiscutido del mercado, AB InBev cuenta con un gran poder frente a su competencia, CCU, y dificulta la llegada de nuevos competidores.

La Compañía de Cervezas Unidas (CCU) es una empresa chilena que cuenta con el 22% del mercado y tiene licencias para comercializar y en algunos casos producir reconocidas marcas internacionales, como Heineken y Budweiser, además de tener marcas nacionales como las cervezas de Santa Fé y Córdoba. En el último tiempo AB InBev tuvo que vender a CCU siete de sus marcas de cerveza para poder adquirir Isenbeck sin incumplir la Ley de defensa a la competencia. Además, CCU cuenta con la producción y distribución de licores, sidras y otros productos sustitutos de la cerveza.⁶

En estos últimos años hubo también un fuerte crecimiento de las cervecerías artesanales, que, a pesar de no competir directamente con AB InBev, pudo robar segmentos de mercado, razón por la cual la empresa decidió lanzar la marca Patagonia, que cuenta con no sólo una cerveza muy similar a la artesanal, sino también varios bares imitando también la experiencia del consumidor.

2.4. Sustitutos

Dentro del mercado de las bebidas alcohólicas, la cerveza tiene un liderazgo histórico en el país, seguido por el vino y en tercer puesto las bebidas espirituosas (en las cuales el fernet tiene una participación del 40%).⁷

Dado el contexto de recesión, la cerveza ganó participación frente a los vinos, ya que los mismos subieron un 100% su precio por litro, mientras que la cerveza tuvo un aumento del

⁶ <http://www.ccu.com.ar>

⁷

<https://www.cronista.com/negocios/Repunto-el-consumo-de-cerveza-tras-cinco-anos-de-atravesar-dificultades-20180306-0021.html>

40%. ⁸Esto se debe a que las empresas cerveceras concentran el mercado entre dos jugadores, dándoles una gran espalda y poder de negociación frente a proveedores y supermercados, mientras que el mercado vinícola tiene un alto grado de atomización.

Por otro lado, el proteccionismo del gobierno anterior benefició a los productores locales de bebidas espirituosas, como Campari, que pasó de tener un 1% a un 3% del mercado de 2011 a 2013.

2.5. Poder de negociación frente a proveedores

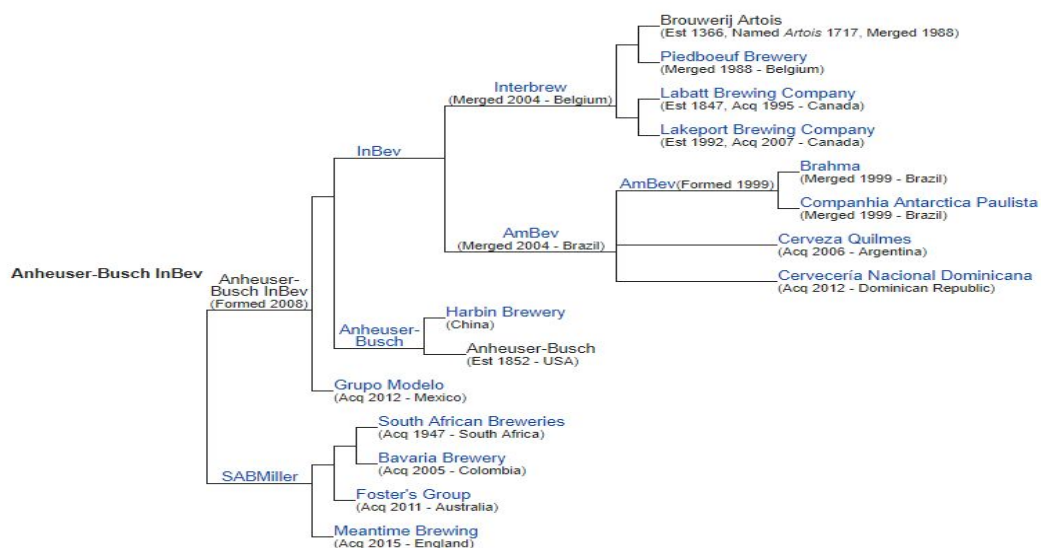
La materia prima necesaria para la producción de cerveza proviene de commodities como el agua, la cebada, el lúpulo, y la levadura. Por esta razón, y por la gran capacidad de compra dado su volumen de producción, AB InBev tiene un alto poder de negociación frente a sus proveedores. La empresa cuenta con producción propia de cebada y el lúpulo, y completa su abastecimiento con compra a terceros, mientras que el agua y la levadura son adquiridos totalmente.

Por otra lado, los fabricantes de tapas, etiquetas y botellas son proveedores grandes y estratégicos con los que forman alianzas para asegurar su desarrollo y continuidad. A pesar de tener poder de negociación financiera y económicamente frente a ellos, resultan críticos y es por eso que la empresa elige tener modelos cooperativos con los mismos.

En cuanto a proveedores de servicios, los más importantes son los de logística. A pesar de contar con algunos centros y medios de distribución propios, Quilmes terceriza gran parte del abastecimiento a puntos de venta por la amplitud del área a cubrir. Al momento de contratar estos proveedores, el poder de negociación está del lado de Quilmes, ya que por lo general las empresas de logística no logran una gran diferenciación entre ellas y suelen competir por precio.

3. Análisis organizacional de la empresa asignada:

Cervecería y Maltería Quilmes forma parte de Anheuser-Busch InBev, la Compañía de bebidas y productora de cerveza líder a nivel global, con un 25% de la cuota de mercado, y una de las cinco empresas de consumo masivo más grandes del mundo, con sede en Leuven, Bélgica. Anheuser-Busch InBev cuenta con un portfolio que supera las 500 marcas y con operaciones en más de 100 países. La empresa factura u\$s 56,4 mil millones por año y tiene 182,915 empleados en el mundo⁹.



En Argentina, donde opera desde 2006, momento en el que adquirió Cervecería y Maltería Quilmes, cuenta 5.000 empleados, 11 establecimientos industriales, una maltería, nueve centros de distribución con la que produce 15 millones de hectolitros de cerveza anualmente, lo que representa un 75% de la participación del mercado con su variado portafolio de marcas, que incluyen la propia Quilmes, Stella Artois, Corona, Brahma, y Budweiser, entre otras.

Además AB InBev, cuenta con la licencia para producir y distribuir la línea de bebidas Pepsico, que representa un 31% del mercado, las aguas de Nestlé, con un 17% del market share¹⁰, las bebidas isotónicas Gatorade, con un liderazgo del 70% del mercado¹¹ y las bebidas energéticas de Red Bull, que tienen una cuota del 32% del mercado.

3.1. Estructura Organizacional y Dotación total de empleados

Quilmes domina aproximadamente el 80% del mercado argentino de cerveza. Su volumen de venta en el negocio de cervezas es de aproximadamente un total de 17.000.000 de hectolitros por año. Realiza gran parte de la cadena de valor de sus productos, que abarca desde la obtención de la malta de cebada hasta la distribución de la mercadería. Cuenta con producción propia de lúpulo y maíz para sus productos e incluso los envases son de fabricación propia. También exporta su marca insignia Quilmes a varios países de América del Sur, a España, a Estados Unidos y Australia.

La empresa cuenta actualmente con 4.700 empleados directos, 11 establecimientos industriales, una maltería, nueve centros de distribución y 192 distribuidores independientes

12

¹⁰ <http://noticias.perfil.com/2018/02/04/la-batalla-de-las-multinacionales-por-vender-agua-embotellada/>

¹¹

<https://www.cronista.com/negocios/-Marca-argentina-se-anima-a-competir-con-Pepsi-y-Coca-en-la-venta-de-bebidas-isotonicas-20131112-0004.html>

¹² Datos obtenidos de la página web oficial correspondientes al año 2018.

3.2. Visión, Misión, Objetivos

La Visión de Quilmes es “Promover una cultura global de consumo moderado de alcohol para reducir el consumo abusivo de bebidas alcohólicas.” Su Misión es “Ser la Mejor Compañía de Bebidas en un Mundo Mejor.”¹³

En cuanto a los objetivos, en su página Quilmes menciona como objetivos globales los siguientes:

PRIMER OBJETIVO:

Lanzar proyectos piloto de varios años con el objetivo de reducir el consumo abusivo de alcohol en un 10% en seis ciudades alrededor del mundo a finales de 2020. Estos proyectos explorarán enfoques innovadores, colaboradores y eficaces; e identificará las mejores prácticas para implementar en todos nuestros mercados para fines de 2025.

SEGUNDO OBJETIVO:

Lograr una cultura mundial de consumo responsable requiere un cambio en los comportamientos de los consumidores. Como compañía líder, Cervecería y Maltería Quilmes considera que tiene un papel clave para contribuir a este cambio. Además de comprometerse a ayudar a influir en las normas sociales positivas para reducir el consumo abusivo de bebidas con alcohol, AB InBev invertirá al menos 1.000 millones de dólares en campañas y programas de consumo responsable de alcohol.

TERCER OBJETIVO:

Los consumidores en todos los mercados deberán tener acceso a productos de alta calidad, excelente sabor, sin o con bajo contenido de alcohol. Se busca que para fines del 2025, el portafolio contenga 1 de cada 5 productos de cerveza sin alcohol o con un bajo contenido del mismo.

CUARTO OBJETIVO:

Para que los consumidores hagan elecciones inteligentes también necesitan información, la Compañía permitirá que todos los consumidores puedan acceder a una variada información en las etiquetas de todas sus cervezas. Estas serán desarrolladas por un grupo independiente de expertos técnicos e incluirá datos sobre el contenido de alcohol, así como otros detalles del producto que puede ayudar a mejorar la salud y a cambiar positivamente los patrones de consumo.

QUINTO OBJETIVO:

Cervecería y Maltería Quilmes y AB InBev consideran que es esencial crear un marco de evaluación, implementación y monitoreo independiente para que el alcance de los Objetivos Globales para un Consumo Responsable de bebidas con alcohol sean transparentes y

¹³ <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/mision-y-estrategia>

creíbles. Un grupo de expertos se encargará de supervisar el diseño, la implementación y el monitoreo y evaluación de los Objetivos Globales, así como hacer que los resultados estén disposición del público.

3.3. Principales productos ofrecidos

Cervezas:

- Quilmes
- 1890
- Brahma
- Stella Artois
- Andes Origen
- Corona
- Budweiser

3.4. Canales de comercialización y exportación

Los productos de Quilmes llegan a más de 300.000 puntos de venta divididos en los siguientes canales:

- Tradicionales 48,5% (minimercados de barrios)
- Kioscos 28,5%
- On Premise 14,9 % (bares y boliches)
- Autoservicios 7,5%
- Supermercados 0,6%

En 2016, a raíz del repentino crecimiento de las cervecerías artesanales, Quilmes decidió abrir el primer bar Patagonia, lo cual implicó un cambio importante por contar con un modelo de negocios desconocido para la empresa. La estrategia de crecimiento fue agresiva para el crecimiento del segmento y adelantarse a la competencia. Hoy en día Quilmes cuenta con 43 Bares/refugios Patagonia ubicadas en Paraguay, Uruguay y Argentina.

El desembarco en el exterior fue sido exitoso, llevando la marca Quilmes a 25 países en los 5 continentes.

En Estados Unidos, se vende en lugares como las cadenas de restaurantes Novecento y The Knife, y la de supermercados Publix; en Japón a través de la reconocida cadena de supermercados Hanamasa; en España se comercializa en El Corte Inglés, Carrefour, Caprabo y Makro; y en Australia en la cadena de licorerías Price Wine Store.

Las exportaciones concretadas en el primer semestre de 2016 registraron un crecimiento de 34% con respecto al periodo anterior, al alcanzar un volumen total de envíos de 27 millones de litros.

A su vez Quilmes exporta (cifras en valores FOB año 2016)¹⁴:

- Malta: 6.733.186 u\$d

¹⁴<https://trade.nosis.com/es/CERVEERIA-Y-MALTERIA-QUILMES-SAICA-Y-G/Comex/33508358259/1/p/i/1?p=A&e=G&f=E>

- Cebada: 349.296 u\$d
- Lúpulo: 1.266.178 u\$d

3.5. Industria, Sociedad e Integración con el Medio Ambiente

Medio Ambiente:

La organización se compromete a minimizar el impacto de sus operaciones sobre el entorno, como bien lo expone en su comunicado principal a favor del medio ambiente. Se ha optimizado la totalidad del proceso productivo, implementando nuevas técnicas y realizando cambios constantes y consistentes en estos procesos de elaboración. En cuanto a esto, la preservación ambiental permite a la empresa ser más eficientes y al mismo tiempo mejorar los costos, contribuyendo así al bienestar actual y futuro. Se han establecido objetivos medioambientales para reducir el consumo de agua y energía, disminuir las emisiones de CO₂ y aumentar el porcentaje de reciclabilidad como objetivos principales de la visión medioambiental de la organización

Sociedad:

La empresa cuenta con aproximadamente 5.000 empleados, 11 establecimientos industriales, una maltería, entre otros centros industriales. AB InBev hace énfasis en el valor de sus empleados como principal ventaja competitiva, transmitiendo globalmente una sana insatisfacción por perfeccionar cada proceso y cada operación. Se deben implementar tanto permanentes innovaciones en cada proceso, como una permanente superación personal para cada uno de los integrantes de la empresa.

3.6. Análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas

Fortalezas:

- Marca de bebidas con y sin alcohol reconocida a nivel nacional e internacional
- Amplia cartera de productos
- Alta penetración en el mercado
- Alto estándar de calidad que guarda equilibrio con el precio del producto
- Identidad corporativa precisamente definida
- Flota de distribución física con gran capacidad
- Embotellamiento en fábricas propias
- Fidelidad por parte de los consumidores
- Producción de materia prima nacional
- Instalación de centros de investigación para mejorar la calidad de los productos

- Desarrollo constante de productos y promociones
- Reconocida y premiada por las acciones de marketing y publicidad
- Gran cantidad de destilerías ubicadas en puntos estratégicos del país y plantas de elaboración
- Continúa modernización de los equipamientos tecnológicos necesarios para la producción
- Publicación online de los reportes de sustentabilidad

Oportunidades:

- Exportar a países que poseen un consumo alto de los productos que comercializa la empresa
- Posibilidad de crecimiento en escala, debido a que la organización opera en varias provincias de Argentina
- Variación en el consumo del sector de bebidas alcohólicas, ya que éste aumentó pero también cambió la forma de beber. Lograr el entendimiento y captar esta demanda en crecimiento puede generar grandes beneficios
- Creación de planes de Responsabilidad Social Empresaria que no solo tengan en cuenta las temáticas que ya abordan, sino que también incluyan a lugares de bajos recursos
- Posibilidad de expansión e incorporación de destilerías en otros países, siempre sujeto a leyes de monopolio y controles federales sobre el tema

Debilidades:

- Pérdida de imagen social de marca por motivos tales como la mudanza de la cervecería ubicada en el barrio de Villa Argentina, y desalojo de 150 familias
- Reclamos gremiales de camioneros que paralizan las plantas y la producción. La dependencia de distribuidores genera un gran impacto negativo cuando estos acontecimientos suceden
- Centralización de la información en la gerencia general. Como la mayoría de las empresas de gran tamaño en Argentina, su estructura es totalmente vertical y las decisiones se burocratizan de manera constante
- Poca transmisión de mensajes hacia los públicos que demuestran algunas de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial que realizan actualmente

- Anuncio de despidos masivos en la central de servicios compartidos
- Efectos perjudiciales de sus productos en la salud de los consumidores. El consumo de alcohol en exceso es perjudicial para el bienestar de toda persona, además de el problema que conlleva manejar alcoholizado, entre otros

Amenazas:

- Potenciales competidores directos e indirectos, tales como cervezas artesanales, mercado creciente en la actualidad Argentina
- Relaciones sindicales desfavorables
- Presentación de leyes o decretos que limiten el consumo de alcohol. Un ejemplo de este problema es el establecimiento de la Ley 11825 en la provincia de Buenos Aires, la cual prohíbe la venta de alcohol pasadas las 9pm hasta las 10pm del día siguiente
- Desaprobación, por parte de los públicos, por desconocimiento de las conductas socialmente responsables, que conlleve a un bajo consumo de los productos
- Malinterpretación, por parte de los públicos, de mensajes transmitidos en las publicidades
- Restricción de importaciones

3.7. Variables financieras básicas (facturación anual, cantidad de clientes, volumen de activos)

Anheuser-Busch InBev N.V./S.A. es una empresa multinacional con sede en Lovaina, Bélgica. Es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado mundial próxima al 25%.

Es la empresa que produce cervezas de marca global.

Ingresos	€56.100 millones (2017)
Global Share	27% (2017)
Beneficio neto	€22.288 millones (2017)
Empleados	200.000

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

Going in Position



Fecha de Entrega:

10/09/2018

Integrantes:

Astrid Moens de Hase

Joaquín Vallvé

Julian Castellani

Marcos Estebenet

Ricardo Zinn

Valentin Hermann



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

DEFINICIÓN DEL CASO DE ANÁLISIS

Problemática

En 2016 las ventas de cervezas en envases retornables comenzaron a perder el porcentaje de volumen de ventas de Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) que tuvieron históricamente, el cuál significaba un 70% de las ventas totales. A partir de una investigación, se determinó que ésto es causado por la gran diferencia entre el crecimiento YtY de las ventas one-way (121%) en comparación al de las retornables (3%) y se identificó que al menos el 33% de los hogares cuentan con mínimamente 10 envases de cerveza retornables guardados actualmente.

Definición y objetivo general del proyecto

Para abordar esta problemática se lanzó el proyecto de E-Bottle, que será lanzado al público como VALE, una tarjeta que se entregará a los consumidores en los puntos de venta de los 9 centros urbanos más importantes del país durante el 2019 y permitirá la virtualización y acreditación de los envases, separando el momento de retorno del de compra.

El objetivo principal del proyecto es modificar el proceso para defender la retornabilidad y aumentar las ventas de cerveza en envases retornables, a través de la simplificación del proceso de compra para el consumidor, a su vez recuperando los envases que están en la calle sin uso.

A futuro, se busca utilizar la tarjeta como un medio de conocer más profundamente a los consumidores, ya que le daría datos de qué, cuándo, dónde, cuánto compra, información que hoy en día no maneja ya que hay muchos actores entre el consumidor y la empresa. Ésto podría usarse para realizar campañas de marketing más segmentadas y dirigidas, e idealmente lanzar un programa de fidelización del cliente.

Stakeholders

Al analizar más profundamente situación se encontraron las siguientes problemáticas para los distintos stakeholders.

En primer lugar, **los consumidores**, especialmente los jóvenes, dejaron de comprar con envases retornables por tres razones: a) cambios de hábitos b) incomodidad y c) disminución del precio de la cerveza en lata.

- a) Cambios de hábitos: en el mundo de hoy los consumidores buscan satisfacción instantánea, espontaneidad y una experiencia de compra satisfactoria, lo cual se opone a la compra de cerveza en envases retornables, que debe ser planificada con

más tiempo. El hecho de buscar las botellas vacías por el hogar y cargarlas hasta el supermercado no justifica el beneficio que ofrece este tipo de botellas, que es un precio más bajo en comparación a la compra one-way.

- b) Incomodidad: los envases retornables deben conservarse en el hogar una vez consumida la cerveza hasta la próxima compra, y dado que un tercio de los hogares tienen al menos 10 envases en desuso, resulta en una gran incomodidad para el cliente. Esto desincentiva a que un consumidor compre más botellas retornables para seguir acumulándolas en una alacena.
- c) disminución del precio de la cerveza en lata: el decremento del costo de la lata fue traducido en una baja en los precios achicando la brecha entre los dos tipos de compra e inclinando aún más a los consumidores a priorizar la comodidad, espontaneidad y experiencia.

En segundo lugar se identificó a **los comercios** y dos problemas relacionados con la venta de cerveza en envases retornables, a) falta de envases al momento de la compra y b) lugar ocupado en el depósito por algo distinto a mercadería para la venta.

- a) falta de envases al momento de la compra: para poder recibir botellas de cerveza retornables, el comerciante debe devolver la misma cantidad de envases vacíos. Muchas veces no cuenta con el stock necesario y debe salir a comprar botellas vacías, lo cual agrega un costo financiero, erosionando su rentabilidad.
- b) lugar ocupado en el depósito por algo distinto a mercadería para la venta: resulta tedioso para los comerciantes tener lugar ocupado dentro de su depósito por algo que no podrá ser vendido luego en vez de por productos para la venta ya que por lo general éstos son espacios reducidos que ayudan a cubrir los cambios imprevistos de demanda.

En tercer lugar, **CMQ** se ve perjudicada por el bajo crecimiento del sector por a) la baja en la rentabilidad, b) la necesidad de hacer nuevas compras de envases, y c) la salida de circulación de activos de la empresa.

- a) la baja en la rentabilidad: la venta en envases retornables es la que deja más márgenes por litro de cerveza, y consecuentemente, su disminución dentro del portfolio de la empresa lleva a una menor rentabilidad por litro de cerveza vendida.
- b) la necesidad de hacer nuevas compras de envases: al haber una gran cantidad de envases fuera del circuito, la empresa debe comprar nuevas botellas constantemente, generando un costo extra.

- c) la salida de circulación de activos de la empresa: los envases son parte de los activos de la compañía, y al quedar fuera de circulación pasan a ser activos que no generan valor.

DEFINICIÓN DEL PROCESO

Para abordar el problema se puso el enfoque en dos procesos consecutivos: el de abastecimiento y el de venta en locales tradicionales.

Actividad	1. Pedido al punto de fabricación	2. Preparación y entrega del pedido. Retiro de envases	3. Pedido al Centro de distribución	4. Búsqueda de botellas y entrega de envases en el CD	5. Pedido al distribuidor	6. Entrega de botellas y retiro de envases.
Rol	Responsable de Centro de distribución	Responsable de logística	Distribuidor	Distribuidor	Comerciante	Distribuidor
Output	Orden de pedido vía sistemas	Remito	Orden de pedido	Remito	Orden de pedido	Remito

El área dueña del proceso es Road-to-Market, una subdivisión del área de planeamiento de ventas. La misma está encargada de que el abastecimiento y reabastecimiento se lleven a cabo en tiempo y forma, asegurando que no haya faltantes en los puntos de venta, y de la forma más eficiente posible, mientras buscan oportunidades de mejora.

Además intervienen otras áreas que dan soporte o se ven afectadas por el proceso, como:

- Logística: se encarga de llevar botellas llenas y traer envases vacíos a y de los centros de distribución.
- Marketing: se encarga de la promoción y generación de demanda.
- Compras: al tratarse de envases reutilizables, si no se consigue que los mismos no se queden en el circuito se deben comprar nuevos constantemente.
- Sistemas: asegura que la información fluya correctamente entre los centros de distribución y los puntos de fabricación.

Generadores de Actividad

Al ser un proceso cíclico no hay un generador de actividad definido, pero podríamos tomar a una orden de pedido del centro de distribución como generador.

Procesos previos y posteriores

Podrían nombrarse muchos procesos previos como planificación de ventas, y elaboración y embotellado del producto, mientras que los posteriores podrían ser recompra de los envases que salieron del circuito y atención a los comerciantes.

Factores Condicionantes

Algunos factores que podrían impedir el correcto funcionamiento del proceso son:

- a) Problemas sindicales: frecuentemente en el país se realizan paros como herramienta para conseguir mejores condiciones laborales, especialmente en los sindicatos relacionados al transporte. Ésto puede causar demoras en las entregas.
- b) Rutas bloqueadas: reiteradamente las calles y rutas de los principales centros urbanos son cortadas total o parcialmente por manifestantes lo que retrasa las entregas.
- c) Falta de integración entre los sistemas de los actores: ésto causa errores en los pedidos, tiempos más largos e ineficiencias por quiebres de stock o sobre-stockeo.

Venta en locales tradicionales

1. El consumidor compra los envases y los lleva a su casa.
2. El consumidor bebe las cervezas y guarda los envases hasta la próxima vez que vaya a comprar.
3. El consumidor se acerca al punto de venta con los envases vacíos y los devuelve.
4. El consumidor elige las cervezas que se quiere llevar, que deben ser la misma cantidad que los envases que retornó.

Actividad	1.compra de envase en pdv	2.Consumo	3. Traslado de los envases al pdv	4. Compra nuevas
Percepción del cliente	Más barato. Incómodo para trasladar	Mayor cantidad por botella (vs. lata).	Incómodo para trasladar	Condicionado a comprar la misma cantidad que envases entregados.

Cambio en el comportamiento de los consumidores:

En el 2014 Empezó a notarse en la industria cervecera un cambio en el comportamiento de los consumidores, los cuales comenzaron a preferir la comodidad del consumo de cerveza

en lata frente al proceso de retornar los envases, aceptando incluso pagar un precio un poco mayor por la misma cantidad de cerveza. En los últimos años la diferencia en precio de la cerveza en lata, en comparación con la cerveza en botellas retornables se redujo considerablemente, lo cual fue un factor fundamental para este cambio de hábito.

Mediante un nuevo sistema de retornabilidad de envases la empresa buscará fidelizar clientes, obtener información acerca del comportamiento de los mismos y reducir los residuos producidos por sus productos.

Objetivos cuantitativos

- Alcanzar con un nuevo sistema, un 40% de los distribuidores mayoristas de Quilmes en capital federal y gran Buenos Aires para mediados del 2019.
- Aumentar la retornabilidad en un 65%. Se busca captar al segmento de clientes que consume cerveza con mayor frecuencia. Al aumentar la comodidad y mejorar el precio se espera que disminuya el consumo de latas trasladando el mismo hacia el consumo de cerveza en envases retornables.
- 50% de registraciones en el sistema. esto le permitirá a Quilmes entender mejor el comportamiento de sus clientes y realizar campañas en relación a ello.
- Reducir a la mitad tanto el tiempo como la cantidad de envases que los distribuidores conservan en los locales.
- 20% de aumento de market share en el mercado de las botellas retornables. El incremento se espera que ocurra debido a la fidelización de los clientes con el sistema de retornabilidad.

Objetivos cualitativos

Dentro de los objetivos a tener en cuenta, desde el punto de vista cualitativo, se pueden destacar los siguientes. El primero, consta en disminuir la brecha entre el servicio esperado y el percibido por el cliente, mediante la mejora y estandarización del proceso de

“Retornabilidad”, consideramos como prioridad este objetivo para poder lograr una fidelización del cliente con el uso del sistema, lo que significa que Quilmes pueda recuperar una gran número de envases que hoy en día se encuentran fuera de circulación en los hogares de los consumidores (33% de los consumidores de Quilmes tienen en su hogar más de diez envases de cerveza)¹. En segundo lugar, se tiene como objetivo analizar y mejorar las métricas actuales para poder realizar un análisis más específico sobre el proceso, que permita mejorar la toma de decisiones. En tercer lugar, lograr que la transición del primer prototipo, que en la actualidad se encuentra funcionando en algunos puntos de venta de la ciudad de Mar del Plata, al próximo sea de la forma más eficiente posible para no generar una disconformidad en los PDV, ya que estos son la cara de Quilmes frente al cliente. A su vez, se tiene como objetivo proponer posibles soluciones para lograr que los usuarios del sistema registren sus tarjetas con el fin de poder obtener información sobre los consumidores, de esta forma poder identificar tendencias y un análisis más preciso sobre el comportamiento de los consumidores.

Sumado a los objetivos ya mencionados, el sistema de retornabilidad permitirá monitorear en tiempo real el stock tanto de envases vacíos como de cervezas por vender en cada punto de venta, lo cual genera una gran oportunidad para mejorar el sistema de abastecimiento de los mismos y reducir la cantidad de envases almacenados.

ENFOQUE

Llevaremos adelante el trabajo planteando mejoras sobre la situación futura planteada por Quilmes con el proyecto denominado Vale. Conociendo las áreas que intervienen en el proceso y los puntos críticos del mismo, vamos a trabajar sobre el desarrollo de un programa de fidelización para lograr el mayor porcentaje de activación y uso de las tarjetas por parte de los consumidores.

El relevamiento lo haremos en los puntos de venta y con encuestas, para conocer las motivaciones de compra de los consumidores, el momento y las razones por las que eligen cada tipo de producto. Además contaremos con el apoyo de participantes del proyecto de AB InBev, quienes nos facilitarán información interna de la empresa.

Se trata de una metodología prospectiva ya que contamos con la situación actual y la deseada y debemos definir el camino para llegar de un punto al otro.

¹ Fuente entrevista.

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

Diagnóstico



Fecha de Entrega:

13/10/2018

Integrantes:

Astrid Moens de Hase

Joaquín Vallvé

Julian Castellani

Marcos Estebenet

Ricardo Zinn

Valentin Hermann



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL:

Se debe presentar un análisis que permita ir de lo general a lo particular.

Para cada hipótesis presentada en el Posicionamiento (Going in Position) debe existir una respuesta y se deben incluir las nuevas hipótesis que surgieron durante el relevamiento.

Se debe sustentar el análisis con toda información numérica que se haya obtenido, indicando cuáles serán los beneficios esperados.

El mayor impacto que ha tenido el programa Vale en la experiencia del consumidor es la separación entre el momento de compra y el momento del retorno del envase. Pueden coincidir o no, pero el consumidor no debe acercarse a devolver la misma cantidad de botellas de cerveza que las que quiere comprar.

Actualmente con Vale el consumidor realiza una devolución y se le acredita saldo por la botella retornada que podrá utilizar para futuras compras de cerveza de la marca.

Ahora, pretendemos evaluar el proceso desde el punto de vista de cada uno de los actores. En cuanto al punto de venta existen varios aspectos a analizar. El primero radica en que el incentivo que el programa genera para aumentar la retornabilidad puede ser un gran problema para el punto de venta, ya que puede recibir botellas vacías por parte del consumidor pero no necesariamente vender en ese momento (a esto lo llaman saldo negativo para el PDV). En ese caso el vendedor de Quilmes acciona el reintegro de envases a través de Q+, sistema que utilizan los vendedores al visitar los PDV mediante el que registran los pedidos. Cada terminal Lapos transmite información del punto de venta al sistema de Quilmes, donde el área de logística puede realizar un seguimiento en tiempo real de la cantidad de envases que tiene cada punto de venta y si su saldo es negativo o positivo. Asimismo, el punto de venta puede reclamar el retiro de envases a Quilmes para liberar espacio en depósito. Los tres principales beneficios para el PDV son el aumento de ventas, el seguimiento en tiempo real que apunta a liberar espacio en depósito y la fidelización de los clientes.

Otro actor crítico es logística. Logística realiza el seguimiento, que las terminales lapos y la tarjeta VALE posibilitan, para lograr que ningún punto de venta llegue al límite de no tomar envases vacíos al consumidor por no tener espacio en depósito. Si bien la empresa utiliza camiones propios para realizar la entrega y recibos de envases por los puntos de venta, es importante aclarar que en temporada alta se tercerizan camiones para llegar a retirar y entregar la totalidad de los envases. A su vez, pueden salir camiones vacíos desde Quilmes con el objetivo de retirar envases de punto de venta.

- Procesos y IT:

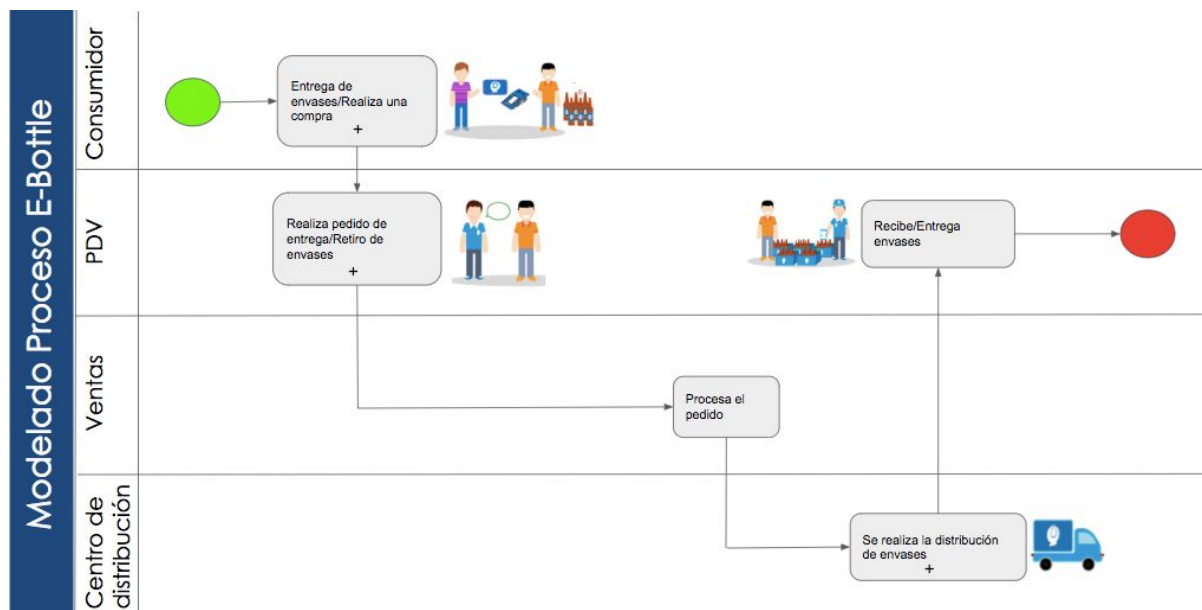
El siguiente modelo apunta a representar el funcionamiento del proceso E-bottle y sus participantes:

Modelado proceso E-Bottle

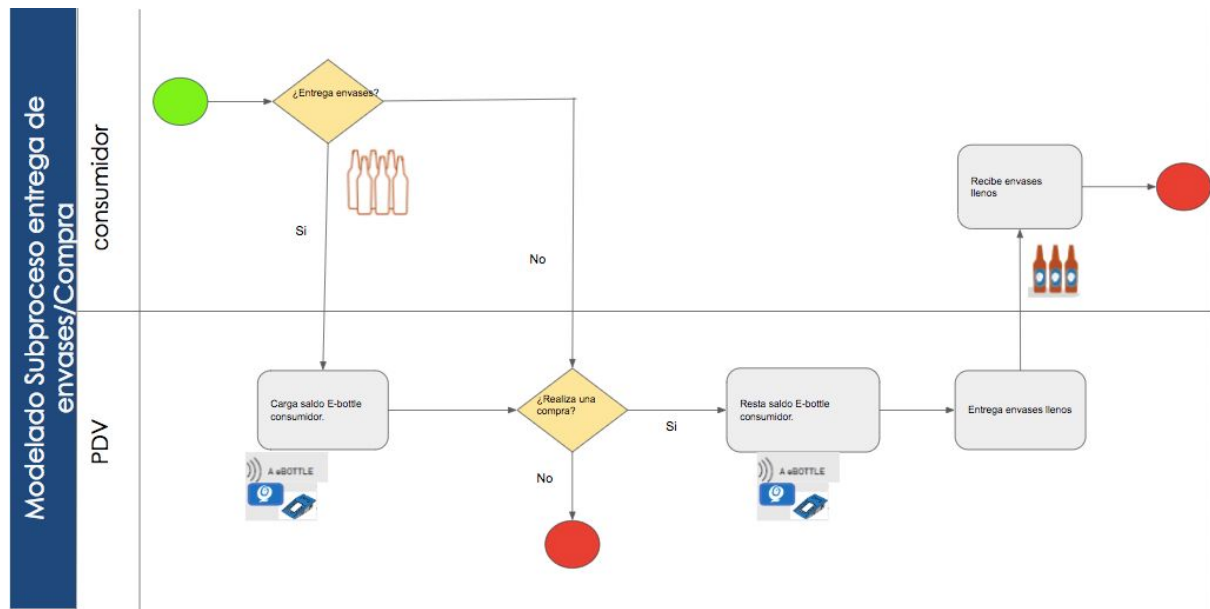
El proceso E-bottle está compuesto por distintos subprocesos, los cuales decidimos modelarlos por separado para una interpretación más sencilla.

Estos subprocesos son:

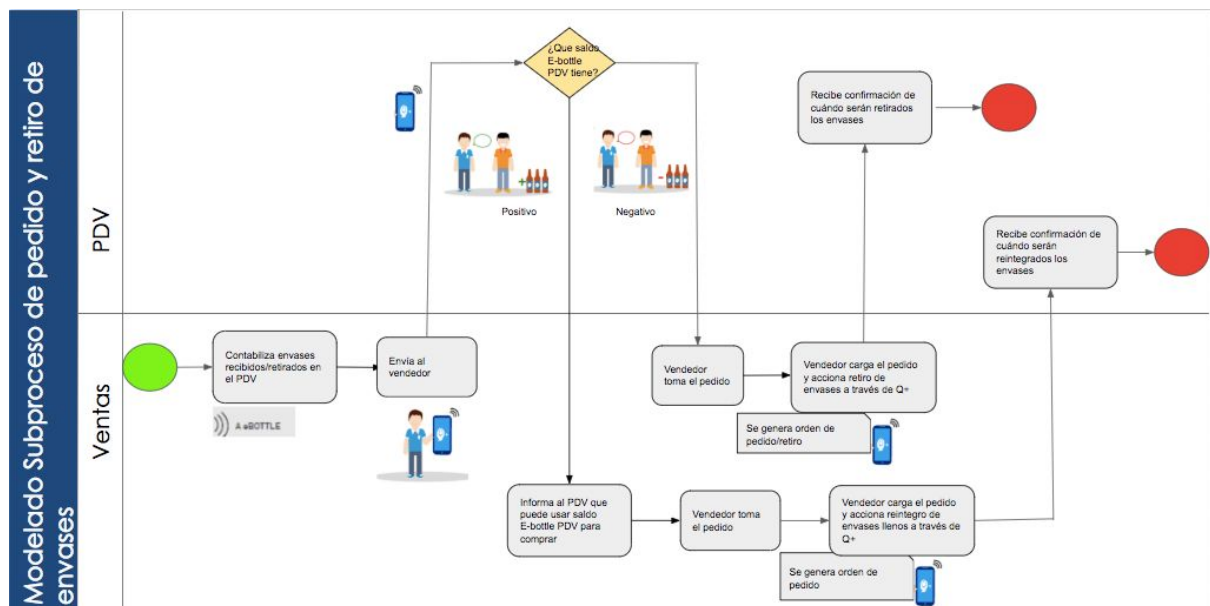
- Entrega de envases/compra: es el subproceso de entrega de envases por parte del consumidor en el punto de venta y la interacción del punto de venta con el consumidor.
- Pedido y retiro de envases: es el proceso de pedido de envases o de retiro de envases vacíos entre el punto de venta y ventas.
- Distribución: es el proceso de entrega o retiro de envases y la interacción entre el centro de distribución, ventas y el punto de venta.



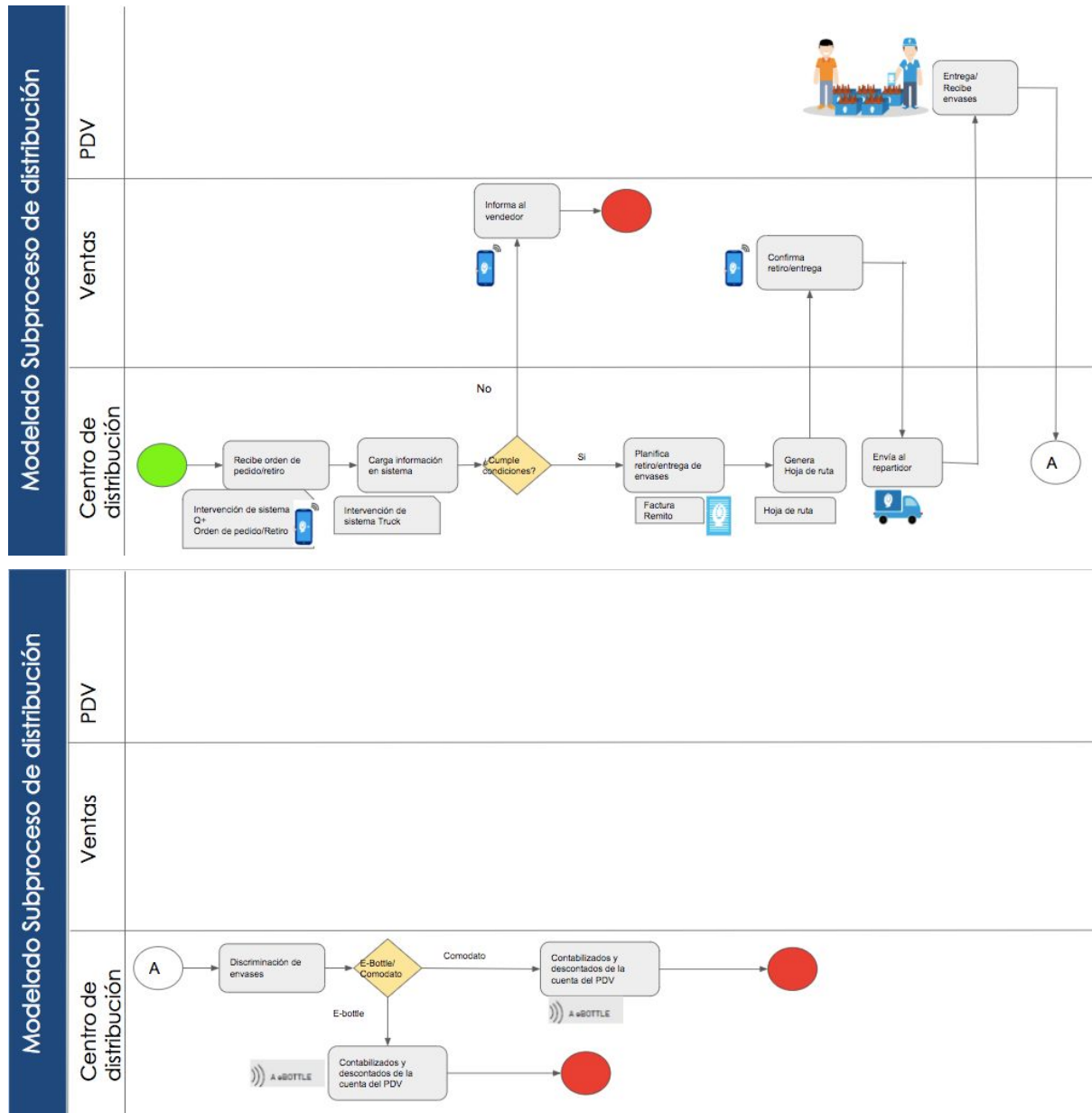
Modelado subproceso entrega de envases:



Modelado subproceso pedido y retiro de envases:



Modelado subproceso de distribución:

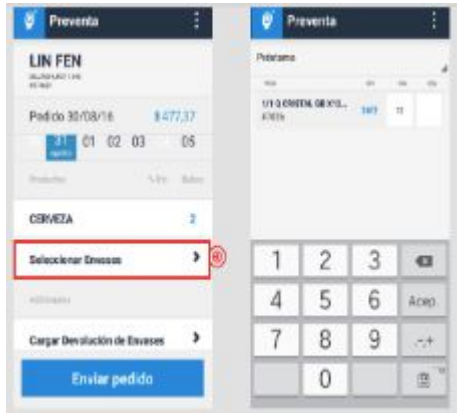


Del proceso E-bottle y sus subprocesos surgen los siguientes documentos:

- Orden de compra: se genera a través del sistema Q+ utilizado por los vendedores en los PDV. El responsable de este documento es el área de ventas.
 - Hoja de ruta: Es el recorrido que le indica logística, luego de obtener la información de las órdenes de compra, a los repartidores del centro de distribución, detalla cuales son los PDV a visitar y el número de botellas a entregar o retirar.
 - Remito.
 - Factura.
- Sistemas de soporte utilizados en el proceso:

- Sistema de transacción de tarjetas posnet/lapos: utilizados para acreditar y debitar saldos en la tarjeta VALE en el punto de venta:
- Sistema EBottle: Es el sistema que contabiliza los saldos de los consumidores en sus cuentas.
- Sistema Q+: Q+ es el sistema utilizado por los vendedores cuando visitan los PDV para registrar los pedidos.

Interfaz Sistema Q+



- Sistema Truck: Truck es el sistema utilizado por la empresa para realizar el seguimiento de los saldos de los PDV, tanto de envases en comodato como los envases E-Bottle.

Integración Sistema Ebottle con sistema Truck:

SISTEMA	ACCIÓN	CÓMO
Truck	Baja de movimientos Truck eBottles reales (comodatos y contrados)	Baja archivo Truck
eBottles E	Ajuste saldos eBottle	Sube archivo eBottles
eBottles E	Baja de movimientos eBottles PDV	Baja archivo eBottle
Truck	Actualización saldos cuentas envases eBottles (comodatos y contracomodatos ficticios)	Sube archivo a Truck

Todos los sistemas mencionados anteriormente no requieren de nuevas funcionalidades y son perfectamente escalables.

En cuanto a la adquisición del servicio de Posnet/Lapos y su integración con el sistema E-Bottle no representa un problema ya que el sistema está diseñado para integrarse con tarjetas de puntos, un claro ejemplo es el sistema de puntos de Shell LATAM Pass que utiliza este servicio.

- Estructura Organizativa, Personas y Cultura:

Por fuera del proceso analizado a lo largo de este informe (Proceso de mejora e incremento de la retornabilidad de las botellas de Quilmes) se encuentran como áreas principales asociadas la de **Ventas, Marketing** y la de **Logística**.

La **misión** de estas áreas va a ser buscar **aumentar los niveles de retornabilidad de las botellas** a través de proyectos como el de VALE, que movilicen al mercado de las botellas y que generen nuevas e innovadoras alternativas a problemas típicos como la retornabilidad.

Entre las **funciones** que van a tener a su cargo estas áreas en cuestión, podemos mencionar:

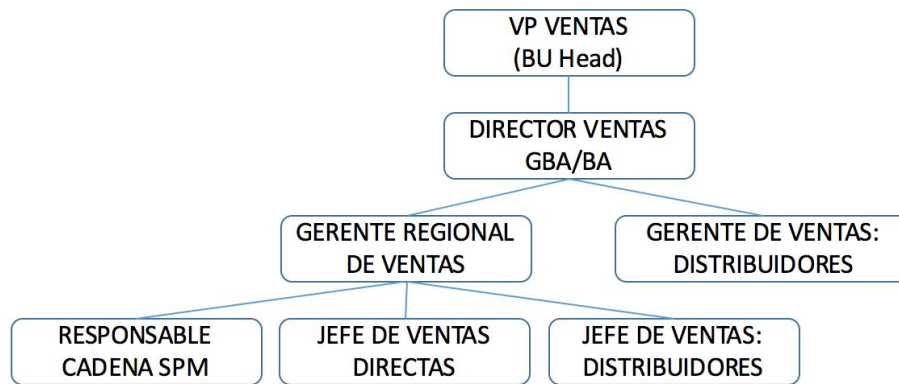
- Análisis de mercado y estudio de consumidores, comercios adheridos y proceso logístico actual
- Análisis y estudio de efectos de una posible introducción de una solución a la baja retornabilidad
- Generación e ideación de soluciones como VALE
- Estimación de la nueva demanda potencial generada
- En base al punto anterior, planificación de ventas potenciales con su incidencia directa en la planificación de la Producción.
- Re-planificación de la Logística integral, considerando todos los escenarios posibles, incluidos potenciales siniestros y situaciones límite (Ej: Incremento brusco y repentino de la cantidad de botellas diarias retornadas promedio)
- Gestión y control integral de cada una de las etapas del proceso. De inicio a fin, y viceversa. Contemplando el proceso también desde el punto de vista del comerciante y del consumidor final.

Es decir, desde la configuración/frecuencia/capacidad de los envíos de camiones repartidores/recolectores de botellas por los comercios, hasta el momento en el cual el consumidor final decide retornar sus envases en un punto de venta.

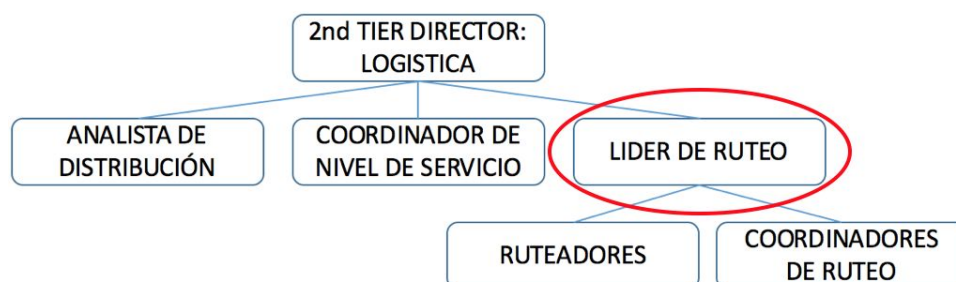
- Monitoreo del proceso en su totalidad. Generación de Factores Críticos de Éxito y control de métricas e Indicadores Claves de Gestión.
Ej: Cantidad de envases diarios movilizados, antes y después de la introducción de VALE. Cantidad de camiones diarios solicitados. Cantidad de unidades pedidas por comerciantes.
- Detección e identificación constante de problemas, con fines de implementar una política de Mejora Continua en el proceso en cuestión.

Organigramas actuales:

- Ventas:



- Logística:



Dentro de estos Organigramas, los puestos que más influencia directa tendrán sobre el proyecto VALE serán:

1. Gerente de Ventas (Distribuidores):

Rol fundamental que gerenciara todas las tareas asociadas a las ventas con los distribuidores. No poniendo el foco en la distribución en si, sino en las relaciones comerciales y en los intercambios de bienes con los mismos.

2. Gerente Regional de Ventas:

Tendrá a su cargo a 3 Roles que están directa o indirectamente relacionados con el proyecto VALE. Las ventas directas, la relación con los distribuidores (Jefe de ventas) y el responsable integral de la Cadena SPM.

3. 2nd Tier Director:

Quizás este va a ser el Rol más fundamental y con mayor injerencia directa en el proceso en cuestión. Por debajo de este director, se van a encontrar posiciones encargadas de la *distribución de productos*, de la *definición y coordinación del nivel de servicio*, y del *ruteo integral* en el proceso de distribución.

Estas 3 tareas en particular son claramente las de mayor importancia para el proceso, ya que VALE va a tener influencia directa en la distribución, en el ruteo de la misma, y en el nivel de servicio a ofrecer para con los puntos de venta.

Rol Clave elegido:

Monitoreo en el Punto de Venta y coordinación general de entregas y retiros. (Líder de Ruteo)

Dentro de este rol, va a ser fundamental:

- El conocimiento en el día a día de las unidades solicitadas de los puntos de venta y de las cantidades a devolver por parte de los mismos
- El análisis de cómo esas cantidades van modificándose a medida que el proyecto VALE tome fuerza
- La comunicación constante y fluida con el centro de distribución para realizar ajustes y correcciones frente al potencial de crecimiento del índice de retornabilidad de las botellas
- Conocimiento, monitoreo y control de todas las salidas que realicen los camiones desde el centro de distribución. Sea para realizar envíos o bien recolecciones
- Conocimiento de las capacidades de los camiones, de las salidas promedio planificadas, de las capacidades promedio de los puntos de venta, y de como un posible aumento en el índice de retornabilidad podría modificar todos estos aspectos.
- Definición y determinación de los trayectos a realizar.
- Definición de los puntos de venta a priorizar y de los factores a tener en cuenta para la misma priorización.

Un perfil para el Rol en cuestión debería tener las siguientes capacidades:

- Capacidad analítica y de comprensión de cambios en los comportamientos del mercado
- Capacidad de adaptación a estos potenciales cambios en cuestión
- Adopción de metodología de Mejora Constante para el proceso de coordinación y monitoreo de las entregas y pedidos
- Capacidad no solo de identificar falencias, problemas y fallas, sino también de encontrar posibles soluciones y mejoras. Ya sean temporales o definitivas
- Capacidad de relacionamiento interpersonal y de manejo de conflictos de interés
- Capacidad de acción-reacción frente a situaciones inesperadas y a cambios repentinos en las variables.

No son muchos los cambios ni las adaptaciones que se podrían necesitar a partir de la implementación del proyecto en cuestión. Estos cambios podrían ser Administrativos, Funcionales, Operativos y hasta Estructurales. Lo que definitivamente no se identifica es un posible rediseño de la misión.

Entre los posibles cambios o necesidades de redefinición podemos mencionar:

- Si el proceso así lo necesitara, podrían haber cambios en el organigrama, frente a la incorporación o reducción de personal o de funciones asociadas al proyecto o a cualquiera de las áreas subyacentes a este (Marketing, Ventas, Logística).
- Posible redefinición del proceso de distribución o de la coordinación en las entregas y envíos, frente a los probables efectos iniciales del proyecto en el índice de retornabilidad de las botellas.

- Posible redefinición del proceso de la venta para con los comercios adheridos, ya que al aumentarse los valores y las cantidades físicas y al aparecer las cantidades virtuales, podrían surgir nuevos problemas en el manejo de los pedidos del día a día.
- Posible necesidad de estructura e infraestructura para manejar mayores cantidades de botellas retornadas. Ya sea desde camiones, almacenes y depósitos, hasta máquinas lavadoras de botellas de mayor capacidad.

Uno de los aspectos culturales que podrían llegar a tener un efecto sobre el proceso y el proyecto en cuestión es el hecho de la **implementación** de un **sistema** completamente nuevo, y de la necesidad tanto de los empleados como de los centros de distribución, comerciantes e incluso consumidores de educarse, acostumbrarse e incorporar el manejo sistema en su trabajo del día a día. El aspecto cultural en sí, en este caso sería la falta de costumbre de manejar esta clase de sistemas o de incorporar los mismos al día a día de las operaciones. Esta posible resistencia se podría dar sobre todo en los centros de operaciones.

Por otro lado, conceptos como el de Calidad de procesos o Metodologías como la de Mejora Continua podrían ser dos puntos importantes a considerar, ya que justamente van a tener un impacto casi directo sobre el diseño, la implementación y la ejecución del proyecto.

- **Calidad de procesos** va a encargarse que todo lo planificado con respecto a VALE cumpla con los estándares mínimos institucionales y que realmente aporte y genere valor agregado al negocio.
- **Mejora Continua** va a asegurarse que los empleados no se conformen fácilmente, incentivándolos a encontrar puntos débiles, cuellos de botella y limitaciones, para mejorar la eficiencia y la productividad del proyecto.

La **Orientación a Resultados** podría ser un problema, ya que si se hace mucho foco exclusivo en obtener resultados y lograr objetivos numéricos, podrían dejarse de lado aspectos fundamentales del proyecto que son necesarios pese a no brindar resultados positivos

Modelo de Gestión

Entendiendo por modelo de gestión al conjunto de acciones que se llevan a cabo para llevar a cabo o resolver un determinado proceso de la empresa, se analizará principalmente el modelo de la misma orientado al proceso de mejora sujeto a análisis en este informe, es decir, al proceso de distribución de mercadería y recuperación de envases, los cuales tienen una incidencia clave en la investigación llevada a cabo. Además, se analizarán modelos de gestión de menor importancia a lo largo de la organización, para así lograr comprender de manera más clara el funcionamiento transversal de la empresa.

El modelo de gestión actual de la empresa se encuentra ampliamente integrado a lo largo de toda la cadena de distribución. Esto tiene una gran incidencia a la hora del intercambio de información en tiempo real de cada uno de los eslabones de la misma, agilizando la totalidad de los procesos y colaborando a la eficiencia de los mismos. Como fue mencionado, la empresa cuenta con varios sistemas integrados que intervienen en el

proceso de gestión y distribución de mercadería, estos sistemas intercambian datos entre las diferentes entidades del proceso, dejando evidencia de la operabilidad, además de enviar la misma a la totalidad de la cadena. Esta integración colabora a la sinergia total del proceso, permitiendo a cada integrante de la cadena comunicarse de manera directa y entender la situación actual de sus colaboradores directos, por ejemplo, el entendimiento de stock, pedidos y pedidos futuros entre un PDV y un distribuidor minorista, asimismo que este último disponga de esta misma información, pero del punto de distribución mayorista. A continuación se mencionarán los sistemas integrados de gestión que se utilizan a lo largo de la cadena de distribución:

Comenzando por los puntos de venta, estos cuentan con la terminal LaPos la cual transmite información en tiempo real acerca del saldo que cada uno de estos PDVs posee (captura las transacciones internas que ocurren en los mismos). Estas terminales funcionan de la misma manera que las convencionales Pos, pero adicionalmente cuentan con tecnologías de vanguardia tales como la opción de ofrecer retiro de dinero al cliente, además de contar con servicio técnico preferencial de la red de Prisma, entre otros beneficios. Cada una de estas transacciones impacta en el sistema informático integral llamado CTC (Tango), el cual posteriormente modificará la base de datos de los comercios, ofreciendo así una amplia franja de datos críticos para poder analizar desde los diferentes eslabones de modelo. Gracias a la integración de la cadena, estas transacciones se verán reflejadas finalmente en Quilmes, permitiendo así el monitoreo y seguimiento transaccional de todos los puntos de venta que integran esta cadena. Además de la posibilidad de monitoreo, este sistema contiene herramientas las cuales permiten generar reportes Ad Hoc sobre los distintos puntos de venta. Además de generar conectividad en tiempo real con los PDVs, Quilmes cuenta con un sistema interno transaccional llamado Truck, desarrollado y customizado especialmente para su gestión interna, el cual integra tanto la gestión como el uso de BI, con el sistema Cognos de IBM (el cual es declarado por esta firma como un sistema de BI avanzado, el cual interpreta intencionalidades y funciona como guía para obtener resultados cualitativos de análisis) que utiliza información propia de Truck para su propio análisis.

En cuanto a los vendedores directos de Quilmes, se estableció un sistema de competencia interna el cual propone un objetivo en cuanto volumen de puntos de ventas adquiridos, ofreciendo merchandising propia de quilmes (vasos, botellas de edición especial, entre otros) y premios al primer y segundo puesto que adquieran más PDVs. A los comercios se les ofrecerán beneficios tales como terminales LaPos bonificadas, las cuales serán pagadas por Quilmes, ayudando al comercio a cobrar vía tarjetas de débito/crédito sin tener que invertir en ello y a obtener todos los beneficios que las terminales LaPos confieren. Por último, se desarrollarán programas de fidelización hacia el cliente, tomado como beneficio hacia el mismo, tales como programas de entrega de diez envases a cambio de una cerveza de litro "Quilmes Cristal", además de poder transferir y resguardar envases si estos fueron registrados.

En cuanto al análisis de KPIs, se analizaron distintas métricas las cuales se podrían implementar en los sectores tanto de transporte como distribución, los cuales permitan ganar visibilidad sobre la capacidad de respuesta de la cadena y su flexibilidad,

comprendiendo los factores clave al momento evaluativa de cada etapa. Estas podrían estar orientadas y definidas según los siguientes conceptos:

- Costos de Transporte de mercadería
- Costos Operativos
- Costos unitarios de transporte
- Ciclo del tiempo entre transporte
- Productividad del volumen de transporte
- Nivel de cumplimiento de entregas
- Pedidos despachados a tiempo
- Daños en el transporte o fábrica
- Entre otros

También se analizaron las métricas que dispone la empresa para el análisis del modelo de gestión, las cuales, según información recopilada, son las siguientes:

- Market share del producto
- Mix de ventas
- Volumen de venta del producto
- Coberturas (a que porcentaje total de la cartera de clientes se llega con x producto) vale aclarar que para q se active el indicador “cobertura” se necesita un drop mínimo, el cual significa a partir de qué volumen de venta se llega a considerar que el cliente efectivamente realizó una compra con incidencia real hacia la cobertura, este requerimiento está determinado por el mínimo de activación, el cual es el número requerido para sobrepasar el drop mínimo
- Cantidad de clientes con compra (cantidad de clientes con compra real en cuanto a los clientes potenciales)
- Ratio de cajones oficiales devueltos a la fábrica: esto ocurre ya que lo PDVs reciben cajones oficiales, pero devuelven cajones de todo tipo de marcas. Es el distribuidor el que se debe encargar de normalizar este proceso y entregar únicamente cajones quilmes de vuelta a la fábrica. La empresa penaliza a los distribuidores que devuelven cajones no oficiales a la fábrica

- Costos de Transporte de mercadería interna
- Estados de los transportes: se encuentra mapeada la antigüedad promedio de la flota de camiones de cada proveedor y se premian los aquellos que dispongan de la flota más moderna
- Tiempo entre Input-Output en la cadena: esta es, en promedio 3 días desde la salida del producto de la fábrica hasta que el distribuidor concreta la descarga de mercadería con el PDV. A esto se le suma un período de aproximadamente 1,5 días en el cual este producto permanece en góndola en el PDV hasta que es vendido (según temp promedio)
- Relación causal directa entre temperaturas y volúmen de ventas: cada grado confiere un aumento del 3% de incremento en el volumen de ventas totales de las cervezas

2. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS:

Punto crítico:

El punto crítico más importante del proceso que Quilmes quiere implementar es el almacenamiento en los puntos de venta. El principal problema radica en la posibilidad de que los clientes en un principio devuelvan una gran cantidad de envases de cerveza sin llevarse la misma cantidad, aumentando el almacenamiento requerido por los puntos de venta. Al tener espacios limitados que por lo general están llenos de mercaderías para la venta, existe el riesgo de que el comerciante rechace devoluciones de envases por falta de lugar, lo que probablemente lleve a rechazar ventas. La implementación de Vale hace que la fluctuación de ventas y especialmente de devolución incremente fuertemente, resultando en una planificación más compleja y difícil de estimar con precisión.

Para lograr la fidelización y rápida adopción por parte de los comerciantes hacia el sistema Vale, es fundamental que el tiempo, tanto de entrega de nuevos productos como de recolección de envases vacíos le permita a los vendedores no agotar su capacidad de almacenamiento ni de stock. Hoy en día el tiempo entre pedidos es de 4 días aproximadamente, pero se deberán implementar visitas destinadas únicamente a la búsqueda de envases.

Es importante recalcar que en el mismo sistema se encuentra la clave para atacar este factor, ya que posibilita que la empresa realice un seguimiento en tiempo real del stock y cantidad de envases vacíos con los que cuenta cada punto de venta, permitiéndole monitorear la situación y enviar camiones para hacer los retiros. Para lograrlo el área de Logística debe planificar correctamente las rutas de forma de optimizar trayectos, contemplando la estacionalidad del consumo de cerveza, que durante la primavera y el verano concentra el 63% de su volumen anual. En la actualidad Quilmes terceriza parte de la logística en las épocas de mayor consumo.

Causas:

1. Los clientes pueden devolver varios envases juntos en un punto de venta distinto al cual los adquirieron.
2. Los puntos de venta tradicionales (minimercados de barrio) cuentan con una capacidad de almacenamiento reducida. Dichos comercios representan un 48,5% del total de los puntos de venta de Quilmes.
3. Los puntos de venta nunca pueden optar por no recibir envases.
4. Dificultades logísticas en la ciudad: costos, seguridad, imprevistos en rutas, etc.

Impacto

- Capacidad de almacenamiento en puntos de venta:

Ventas actuales retornables promedio por punto de venta: 17 hectolitros por mes = 1700 botellas de litro, aproximadamente 142 cajones.

Con 8 visitas mensuales promedio, esto equivale a 18 cajones (216 botellas) guardados en el almacén, ya sea con envases llenos o vacíos.

Transacciones

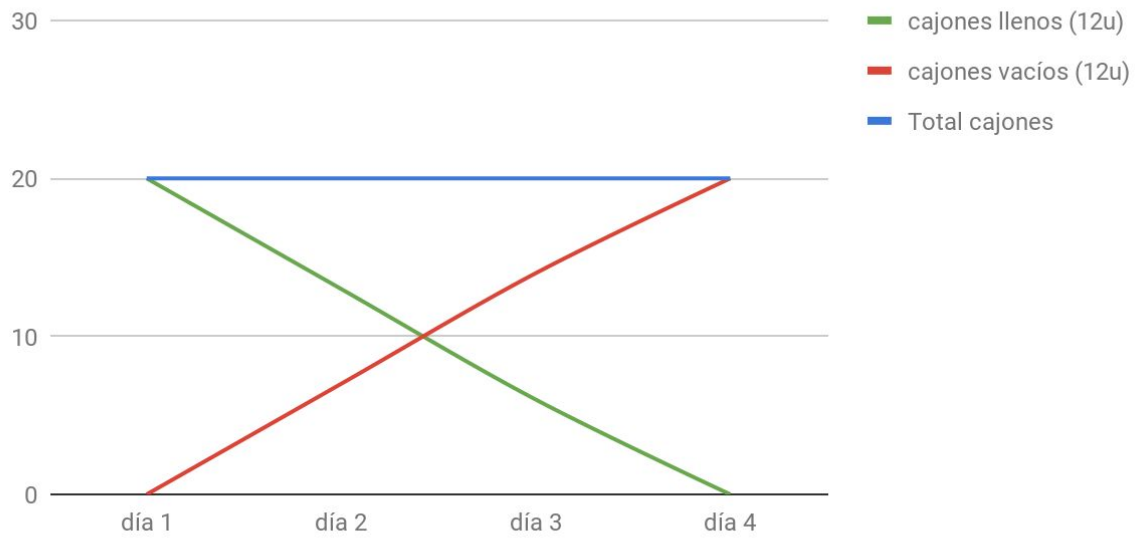
Teniendo en cuenta que la venta promedio por transacción es de 2,5 litros, estimamos que se realizan 680 transacciones por mes, lo que equivale a 23 por día. Quilmes apunta a que los consumidores retornen los envases una vez completado el cajón, es decir cada 12 botellas. Por lo tanto estimamos que el 20% de las transacciones van a tener retornos de esta cantidad, es decir que por día van a tener aproximadamente 5 cajones más para almacenar, y si consideramos la frecuencia de visitas actual estaríamos hablando de una potencial duplicación en el espacio de almacenamiento requerido.

Este problema irá disminuyendo con el pasar del tiempo cuando los usuarios adopten la nueva modalidad y vayan a comprar sin envases, liberando espacio, pero siempre existe la posibilidad de tener picos de stock que Quilmes deberá atender.

Situación actual:

	cajones llenos (12u)	cajones vacíos (12u)	Total cajones
día 1	20	0	20
día 2	13	7	20
día 3	6	14	20
día 4	0	20	20

Situación actual

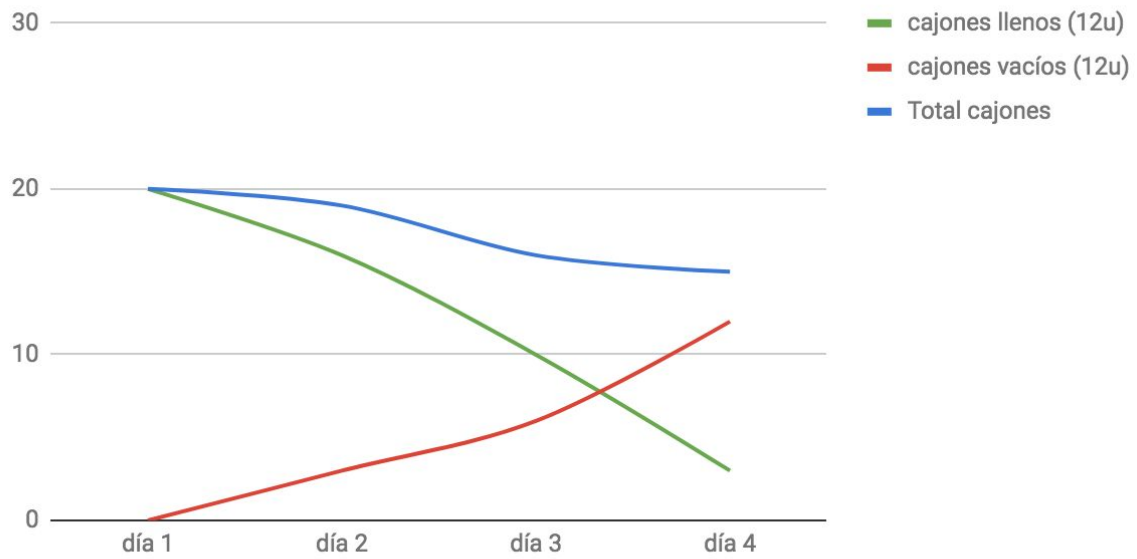


Situacion actual

Situación Vale 1:

	cajones llenos (12u)	cajones vacíos (12u)	Total cajones
día 1	20	0	20
día 2	16	3	19
día 3	10	6	16
día 4	3	12	15

Situacion vale 1 - compran más cajones que los que entregan

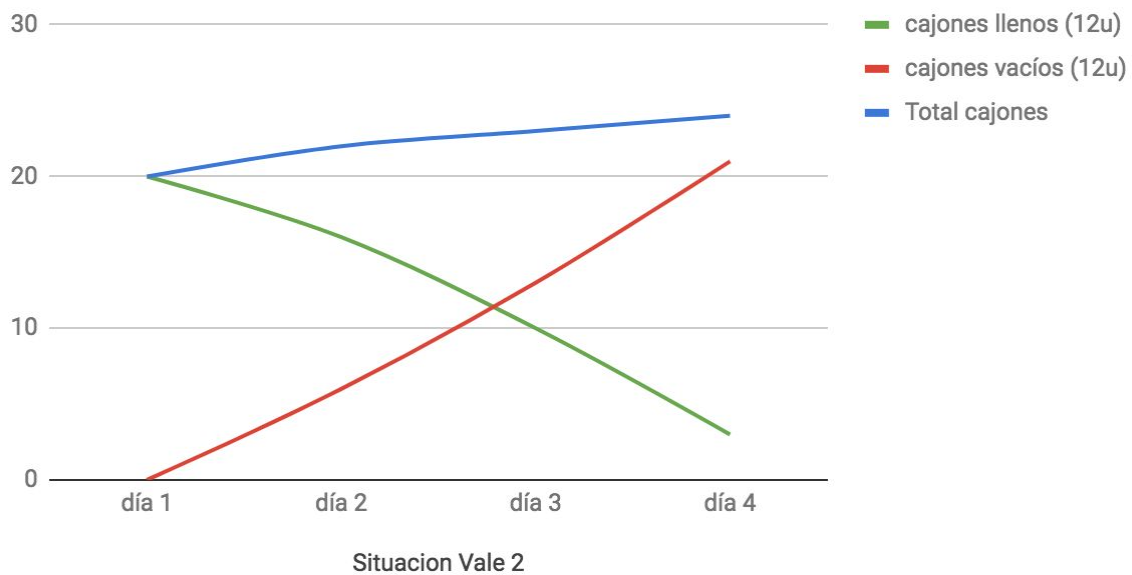


Situacion Vale 1

Situación Vale 2:

	cajones llenos (12u)	cajones vacíos (12u)	Total cajones
día 1	20	0	20
día 2	16	6	22
día 3	10	13	23
día 4	3	21	24

Situación vale 2 - compran menos cajones que los que entregan



- Logística:

Si consideramos que el proyecto va a abarcar 21500 puntos de venta que necesitarán ser atendidos como mínimo una vez más por mes (si suponemos un aumento del 10% de las ventas retornables, objetivo base de CMQ), y que en cada camión entran 540 cajones, es decir que por viaje un camión puede abastecer a 45 puntos de venta, estamos hablando de 16 viajes extra por día. Esto equivale a la necesidad de comprar 16 camiones más ya que si tomamos como que el tiempo en cada carga y descarga en un punto de venta es de 10 minutos ($45 \text{ pdv} \times 10 \text{ min} = 7,5 \text{ hs}$), y agregando un tiempo de traslado entre puntos de ventas y hasta el centro de distribución concluimos que se puede hacer un viaje por día por las restricciones horarias del horario de atención de los puntos venta.

- Ventas:

Considerando las ventas con envases retornables promedio por punto de venta (17 hectolitros por mes = 1700 botellas de litro, 142 cajones aprox.), se espera que las ventas de este tipo de envases, en el corto plazo, crezcan aproximadamente un 10%. Cabe aclarar que la mayor parte de este aumento no significa un aumento de ventas para la marca, sino que se espera un cambio de comportamiento en los clientes, trasladando ventas que hoy en día se realizan con otro tipo de envases (latas, porrones, envases descartables, etc.) hacia la modalidad de envases retornables. En los últimos años se ha generado una gran migración e consumo hacia envases en lata, ya que estos se relacionaban directamente con el concepto de comodidad para el cliente, ya que no se debía pagar un cargo extra por el envase ni tomarse el tiempo de entregar el mismo en algún punto de venta para recuperar ese valor. Creemos que al agilizar el proceso de devolución de envases retornables, y crear

un flujo más ameno para el cliente, el cual podrá devolver todos sus envases en una sola operación, se producirá una nueva variación en el mix de envases de la empresa.

3. PROPUESTAS DE MEJORA:

Para los puntos de venta:

Creemos que la mejor forma de solucionar este problema es con el monitoreo en tiempo real de los stocks de envases vacíos que tienen los puntos, que gracias al sistema Vale van a poder medir y con un sistema de alarmas van a poder liberar cuando sea necesario.

A pesar de ser más fluctuante y difícil de predecir, probablemente con el uso de tecnologías de explotación de datos (Data Mining) se puedan encontrar tendencias que ayuden a planificar más precisamente y anticipar las necesidades de los puntos de venta.

Por otro lado creemos que sería conveniente incorporar programas de recompensas y fidelización principalmente para los comerciantes ya que son los menos beneficiados y los que más conflicto podrían traer dentro del circuito E-Bottle. Para esto proponemos ofrecerles mayores márgenes a mayores volúmenes de ventas retornables o realizar concursos trimestrales entre puntos de venta para mantener la motivación.

Para logística:

Creemos que es necesario optimizar las rutas para poder abastecer la mayor cantidad de puntos de venta por camión, además de incorporar nuevos vehículos a la flota o tercerizar el abastecimiento del proceso de abastecimiento ya que la capacidad actual se vería sobrepasada por las nuevas necesidades.

Para el consumidor:

Con motivo de un requerimiento de CMQ, se propone realizar un programa de fidelización que motive al cliente no sólo a elegir a las marcas del grupo sino también a los envases retornables por sobre los descartables.

Para el sector de ventas:

Considerando la variación estimada en el inciso de análisis de impacto hacia las ventas, se puede prever un share de mercado mayor al actual en el segmento de las botellas retornables, ya que tener la posibilidad de devolver todos los envases es un gran agregado de valor para el cliente, el cual optará por consumir productos de la marca antes que de la competencia para así alinear todo sus envases y poder generar el saldo deseado al momento de la devolución.

Por estos los motivos, es importante que el sector de ventas de la empresa pueda adelantarse a este cambio de comportamiento, de forma de poder abastecer de manera adecuada a los puntos de venta y asegurarse de que el sector de embotellado pueda satisfacer el cambio en la demanda. Es de crucial importancia que, para adaptarse a este cambio, se realicen análisis estimativos día a día del cambio tanto del mercado como del flujo de abastecimiento y ventas de la empresa, para así poder predecir y adaptarse de manera rápida y eficiente al cambio, tanto en el mercado como en las ventas que generará la implementación de Vale. Se podrán utilizar las pruebas piloto realizadas anteriormente,

tal y como la implementación del sistema en Mar del Plata, para realizar estos estimativos y identificar métricas claves a tener en cuenta.

Es de gran importancia hacer énfasis en que esta implementación debe ser llevada a cabo en conjunto, es decir, que se debe crear una sinergia en la implementación del proceso por los diferentes sectores, tanto ventas como logística y los diferentes sectores que también tomen partido en este cambio.

Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

Plan de Acción



Fecha de Entrega:

19/11/2018

Integrantes:

Astrid Moens de Hase

Joaquín Vallvé

Julian Castellani

Marcos Estebenet

Ricardo Zinn

Valentin Hermann



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

1. Detalle de Oportunidades de Mejora detectadas

Oportunidad 1: Proyecciones de Retiros y Entregas con Data Mining

Para solucionar el posible problema de que los puntos de venta no tuvieran lugar en depósito, lo que se traduciría en rechazo de envases vacíos a los consumidores, habíamos recomendado la utilización de herramientas de data mining para poder explotar y procesar los grandes volúmenes de datos en relación a stocks, pedidos, saldos y comportamiento de la demanda. Con esto se podría pronosticar de forma más precisa la demanda y se complementarían el seguimiento en tiempo real de stocks que la tarjeta Vale y Lapos posibilitan (La obtención de los datos en tiempo real permite realizar un seguimiento exhaustivo del estado y de la situación de todos los productos para, entre otras cosas, poder detectar posibles incidentes). El Big Data permite recopilar los datos que se generan durante la cadena de suministro. Con esta información se pueden detectar las tendencias, el comportamiento de los clientes o los errores en las operaciones, para poder introducir soluciones a los procesos. Al medir los procesos logísticos, se obtiene un mapa detallado y objetivo de la situación y calidad de los mismos. Conocer de primera mano la cadena de suministro permite tener un mayor control sobre ella y poder anticiparse a cualquier incidencia. Además, el uso de herramientas de Big Data en logística puede mejorar el control de los activos de la empresa: la flota de vehículos, los productos almacenados, los pallets, etc. De esta manera se optimizan las operaciones de distribución, se reducen los niveles de inventario y se obtiene un ahorro notable en costos y en tiempos de organización. La implementación de esta herramienta impactaría en gran medida en el líder de ruteo (rol identificado como clave), quien tiene a cargo el Monitoreo en el Punto de Venta y coordinación general de entregas y retiros.

Además podría integrarse esta aplicación con APIs de Waze o Google Maps (que son gratuitas).

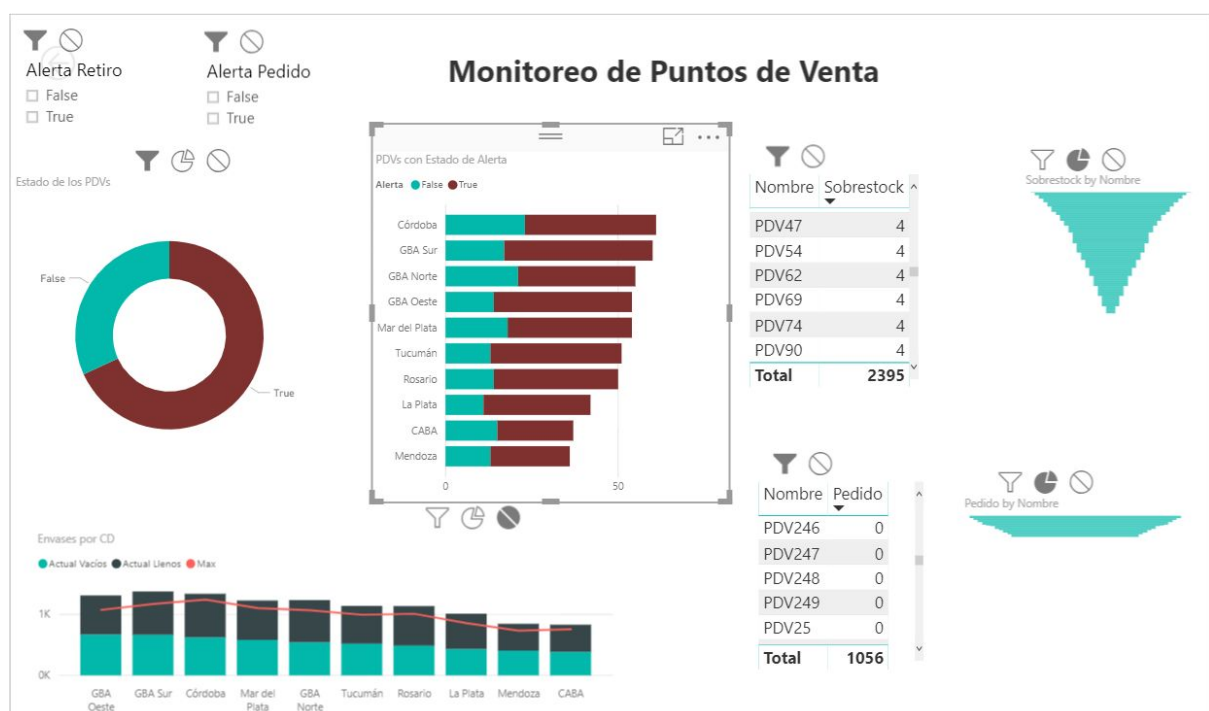
Por otro lado, ventas también se verá positivamente afectada al poder elaborar pronósticos de venta más precisos y con mayor rapidez. Considerando la variación estimada en el inciso de análisis de impacto hacia las ventas, se puede prever un share de mercado mayor al actual en el segmento de las botellas retornables, ya que tener la posibilidad de devolver todos los envases es un gran agregado de valor para el cliente, el cual optará por consumir productos de la marca antes que de la competencia para así alinear todo sus envases y poder generar el saldo deseado al momento de la devolución.

Por estos los motivos, es importante que el sector de ventas de la empresa pueda adelantarse a este cambio de comportamiento, de forma de poder abastecer de manera adecuada a los puntos de venta y asegurarse de que el sector de embotellado pueda

satisfacer el cambio en la demanda. Para ello, sería fundamental también la aplicación de herramientas de big data. Además, realizar análisis estimativos día a día del cambio tanto del mercado como del flujo de abastecimiento y ventas de la empresa, para así poder predecir y adaptarse de manera rápida y eficiente al cambio, tanto en el mercado como en las ventas que generará la implementación de Vale. Se podrán utilizar las pruebas piloto realizadas anteriormente, tal y como la implementación del sistema en Mar del Plata, para realizar estos estimativos e identificar métricas claves a tener en cuenta.

En síntesis, ventas y logística son dos áreas claves en las que se obtendría un impacto positivo al utilizar herramientas de este tipo.

Proponemos tableros como el siguiente para llevar a cabo el monitoreo:



Para llevarlo a la realidad primero habría que crear centros de datos que sean capaces de proporcionar esta información estratégica basada en las tendencias que se esconden entre esta información —inicialmente desestructurada— que acumulamos cada día. Actualmente, los datos son creados por sistemas transaccionales, como Truck, y necesitan ser extraídos, transformados y cargados a un modelo OLAP, que permite la manipulación de los mismos con una lógica distinta a la relacional, dando lugar a la explotación de los mismos para la detección de patrones de comportamiento y modelos predictivos. Luego esta información es mostrada con programas de reporting o visualización. En el caso de Quilmes ya cuentan con herramientas de ETL, OLAP, y visualización por lo que no deberían invertir en la compra de las mismas, sino solamente en el costo de implementarlo para este proyecto.

Para llevar a cabo la implementación creemos que lo más conveniente es contratar a una consultora especializada en este tipo de proyectos, ya que se requieren perfiles técnicos muy especializados para un período de tiempo relativamente corto, por lo que no sería conveniente contratar empleados permanentes y actualmente la empresa no cuenta con un equipo de esta capacidad.

Posibles issues de la implementación de la solución son:

- falta de colaboración entre partes: es indispensable que los usuarios del sistema dediquen tiempo colaborando con la consultora para que la misma pueda entender los requerimientos correctamente. Frecuentemente los usuarios están muy ocupados con sus tareas diarias y no le brindan la atención necesaria a los implementadores, lo que se traduce en un sistema que luego no es de utilidad para los usuarios o en un atraso en el proyecto y un incremento en el costo del mismo por la necesidad de hacer cambios. Probabilidad de ocurrencia: media. Impacto: medio. Riesgo: medio.
- falta de uso de la solución: si los usuarios no son capacitados correctamente en el uso de la herramienta, probablemente no la usen o la usen de forma incorrecta, provocando que los resultados obtenidos no sean de valor, y consecuentemente no vuelvan a usarla. Probabilidad de ocurrencia: baja. Impacto alto. Riesgo: medio

Beneficios Esperados:

Cuantitativos:

- Reducción en el espacio de almacenamiento requerido para la implementación de VALE.
- Disminución de ventas perdidas en puntos de venta por falta de espacio en almacenes o stocks quebrados.
- Disminución de costos logísticos por optimización de rutas.
- Disminución en el lead-time

Cualitativos

- Mejora en la relación con puntos de venta
- Flexibilidad y capacidad de reacción
- Uso de información que de otra manera sería desperdiciada
- Integración de la cadena de valor

Oportunidad 2: Programas de Recompensas al Punto de Venta

Otra oportunidad de mejora mencionada anteriormente es la posibilidad de desarrollar programas de recompensas y fidelización para los puntos de venta, ya que son los menos favorecidos por el programa Vale. Creemos que la mejor forma es a través de la realización de concursos trimestrales entre los puntos de venta, con una ponderación que nivele los distintos tamaños de los puntos de venta y que premie los aumentos en ventas de envases retornables. De esta forma se podría incentivar a los comercios a acompañar el crecimiento de ventas que suponemos va a significar VALE e incluso promocionar el uso de la tarjeta a quienes compren envases no retornables u otras marcas.

En cuanto a los premios ofrecidos creemos que lo mejor es un descuento en el próximo trimestre de distintos porcentajes a los primeros tres puntos de venta, para que los mismos vean el concurso como una ventaja clave para el negocio y no solamente un juego.

Posibles Issues:

- Falta de seriedad por parte de los puntos de venta: es posible que los comercios no quieran tomarse en serio el concurso y por lo tanto no se vean motivados por el mismo.
- Conflictos entre comercios: existe la posibilidad de que se cree una conflictividad entre los comercios por ganar el concurso, lo cual podría ser contraproducente.
- Dependencia de motivaciones: por otro lado, la incorporación de éstos concursos puede llevar a los comercios a volverse dependientes o demandantes de los mismos para continuar vendiendo envases no retornables, por lo que el programa no podría ser discontinuado en caso de que se quisiera hacerlo.

Beneficios:

Cuantitativos

- Incremento en las ventas de retornables por punto de venta
- Crecimiento del uso de las tarjetas VALE en los puntos de venta asociados
- Menor elasticidad al precio

Cualitativos

- mejor relación con los puntos de venta
- mayor motivación de venta

Oportunidad 3: Programa de fidelización del Consumidor

Además, no hay que perder el foco del consumidor. Se debe desarrollar, a pedido de la empresa, un programa de fidelización para aumentar la compra de retornables y la activación de las tarjetas Vale. Creemos que Vale da a Quilmes la posibilidad de conocer en profundidad y sin intermediarios a sus consumidores finales, ya que por medio de la tarjeta la empresa va a poder conocer las transacciones hechas por cada individuo. Es por esto que también creemos que debe explotarse esta información de igual manera que la de los puntos de venta, para poder personalizar la publicidad y los premios según los comportamientos de cada uno. Además de la diferencia de precio entre lata y retornable, se debería incentivar al consumidor con otros beneficios. A partir de un estudio llevado a cabo por KPMG, se concluyó que el 80% de los usuarios de programas de fidelización están más comprometidos cuando los beneficios ofrecidos son premios sorpresa que el consumidor recibe al realizar una transacción. Por esta razón creemos que la mejor forma de llevar a cabo este programa es dando productos gratuitos a los consumidores según sus comportamientos de compra, creando así una mejor experiencia y un mayor engagement. Para llevar a cabo esta solución se debe seguir desarrollando la WebApp para agregar las funcionalidades necesarias para este programa de fidelización que debe estar integrada al resto de los sistemas de la empresa, y se debe tener un equipo que gestione el programa, es decir que evalúe el sistema de otorgamiento de puntos y la equivalencia con los premios que se van a ofrecer, para incentivar las ventas erosionando la rentabilidad lo menos posible.

Posibles issues de la implementación:

- WebApp poco amigable: la plataforma debe tener una navegación intuitiva que facilite su uso para fomentar el consumo por parte de los usuarios, de otro modo, los consumidores no adaptarían el programa. Probabilidad de ocurrencia: baja. Impacto: alto. Riesgo: medio
- Falta de valoración de los beneficios: los consumidores pueden no creer que los beneficios son lo suficientemente atractivos como para usar el programa y convertirse en clientes fieles de la marca. Los beneficios deben ser atractivos para los usuarios ya que si no no tendría sentido usar la plataforma. Probabilidad de ocurrencia: baja. Impacto: medio. Riesgo medio bajo.

Beneficios esperados:

Cuantitativos:

- Incremento en el precio promedio por transacción
- Mayor frecuencia de compra

Cualitativos

- Creación de una experiencia positiva en el consumidor
- Engagement del consumidor con la marca

Para desarrollar estas mejoras de forma efectiva será fundamental que se lleve a cabo en forma conjunta. Es decir, se debe crear sinergia en la implementación del proceso por los diferentes sectores, tanto ventas como logística y los diferentes sectores que también tomen partido en este cambio.

- Beneficios esperados

Beneficios Cuantitativos:

A continuación, se analizará el impacto cuantitativo que tendrá la implementación de el Proyecto Vale, según los diferentes sectores de la empresa los cuales se encuentren involucrados en la misma. Asimismo se relacionarán cada uno de estos impactos con su respectivo proceso identificado dentro del listado de mejoras considerado para la implementación, el cual se desarrollará más adelante en el texto.

Comenzando por el área de logística, como fue nombrado anteriormente, el objetivo es que el proyecto abarque 21.500 puntos de venta. Estos puntos deberán ser atendidos una vez adicional por mes, según el estimativo de un aumento en las ventas del 10%, el cual es el objetivo base de la empresa para el proyecto. Debido a esto, se requerirán 16 viajes adicionales por día, ya que un camión de distribución puede abastecer 45 puntos de venta por jornada (7,5 horas de descarga y recorrido, más el tiempo de viaje hasta el centro de distribución, el cual es de 30 minutos, aproximadamente). Utilizando estos datos, podemos aproximar la cantidad de horas hombre que se necesitarán para la implementación del proyecto. Dado que se necesitarán 16 camiones diarios adicionales y que estos, por lo general, requieren de tres trabajadores (dos asistentes de descarga y un chofer), los cuales trabajarán una jornada completa de 8 hs, se puede concluir en que se necesitarán 384 horas hombres adicionales por día, lo cual arroja un resultado de 11.520 horas adicionales mensuales, considerando los 30 días mensuales como válidos laboralmente. Vale aclarar que este incremento en la fuerza laboral de la empresa no será interpretado como un impacto negativo, ya que está anexado directamente a el incremento de ventas que tendrá el segmento de los envases retornables. Este beneficio se puede

asociar con el proceso identificado de: Programación de los Envíos / Cambios en la Distribución el cual se desarrollará en profundidad más adelante en el texto.

Ya en el sector de ventas, se espera un incremento del 10% en las ventas de productos con envases retornables, aunque esto no signifique un aumento de las ventas netas del 10% sino una traslación de otros segmentos, un cambio de comportamiento de los clientes, como por ejemplo de los consumidores de latas a botellas retornables. Ahora bien, tomando las referencias analizadas anteriormente, las ventas de productos con envases retornables promedio por punto de venta son de 17 hectolitros por mes, esto quiere decir que cada punto de venta vende 1700 botellas de litro retornables por mes. El diez por ciento de este dato arroja un incremento de 170 botellas mensuales adicionales Tomando como referencia el precio actual de la botella Quilmes Cristal retornable, el precio de venta de los productos retornables es de 72,79 AR\$ o aproximadamente 2 U\$. Utilizando el incremento del 10% como referencia, llegamos a un resultado de un aumento bruto mensual de 340 U\$ por punto de venta. Si el proyecto alcanzará a 21.500 puntos, el resultado total bruto de la variación en los ingresos por venta de productos retornables será de 7.310.000 U\$ mensual. Se debe considerar que esta variación no significa un ingreso neto hacia la empresa, sino que únicamente explica el cambio de comportamiento que tendrán los clientes que migrarán de otros segmentos hacia el consumo de productos con envase retornable. Se asocia este beneficio al proceso identificado para el listado de mejoras siguiente: Gestión de los pedidos de los comercios y puntos de venta. Además se lo asocia con la mejora directa de la variación de ventas, ya que además de generar un cambio en los pedidos, generará, en esencia, una variación bruta en los ingresos de la empresa.

Por último, analizando los Puntos de Venta en sí mismos, CMQ apunta a que los consumidores, luego de la implementación, retornen sus envases una vez completado el cajón de producto, es decir, las 12 botellas. Por ello se estimó que un 20% de las transacciones tendrán un retorno de un cajón de envases. Este dato, el cual también fue analizado en los estudios sobre transacciones anteriores, se nombra ya que se deberá duplicar, potencialmente, el espacio de almacenamiento de los puntos de venta. Este último punto se asocia con el proceso de mejora de: Cambios en el proceso de Compra para los consumidores finales.

Beneficios Cualitativos:

Analizando el proyecto, se puede concluir en que el mismo está orientado al cliente y en mejorar su experiencia como consumidor de productos de esta. La finalidad del proyecto beneficia tanto al consumidor, que ya no desechará mas envases retornables por no poder devolverlos de manera cómoda y eficiente, como a la empresa, incrementando el porcentaje de devoluciones de envases retornables, cuyo valor actual de producción es de 0,35 U\$, vale mencionar. Si se logra regularizar de manera eficiente el flujo de devolución de envases, el proyecto tendrá un impacto altamente beneficioso tanto para el cliente como para la CMQ.

Beneficios en torno al cambio en el proceso de compra para los consumidores finales (mejora identificada):

- Mayor comodidad de traslado de envases
- Versatilidad en cuanto a las devoluciones, el cliente podrá devolver x cantidad envases, pero adquirir el número que desee, sin estar atado al número anterior
- Capacidad de mantener un "Saldo positivo" de envases retornables
- Comodidad en el uso de la tarjeta vale
- Fidelización, el cliente solo consumirá productos adheridos al proyecto vale para poder entrar al sistema de devoluciones

Beneficios internos:

- Mayor índice de devolución de envases
- Minimización de las pérdidas por envases retornables descartados por clientes
- Posibilidad de normalización del flujo de retorno de envases
- Posibilidad de generar sistemas de predicción en cuanto a envases utilizando nuevos datos de saldo vale de los clientes, por ejemplo

- Captación de nuevos clientes
- Potencial establecimiento de un “Estándar” de devoluciones para la competencia

Vale mencionar y recalcar que la implementación del proyecto soluciona un gran problema para el cliente, el cual se basa en la discrepancia que tiene que afrontar cuando tiene una gran cantidad de envases en su casa, pero no los puede retornar sin adquirir esa misma cantidad. Es por esta razón por la que en varias ocasiones muchos envases terminan guardados y no vuelven a insertarse en el flujo de devolución como deberían hacerlo. Vale solucionará ese problema, dando la opción de devolver la cantidad de envases deseada sin tener que adquirir la misma en producto. Esta idea agilizará el flujo de devolución envases de una manera drástica, recuperando y reinsertando al circuito muchos envases que, utilizando el método convencional de devolución, hubieran quedado en el olvido o se hubiesen devuelto pasado mucho tiempo después de haber sido consumidos.

Es por esto por lo que se puede afirmar que el proyecto genera un beneficio tanto en la calidad de experiencia del usuario como asimismo en CMQ, logrando una sinergia positiva y una relación más directa entre los dos.

2. Propuesta de Gestión del Cambio

Una correcta metodología de Gestión del Cambio es clave para lograr una implementación exitosa del producto VALE, ya que la misma implica cambios de comportamientos en diversos actores a lo largo de la cadena de distribución. Esta metodología deberá contemplar tanto los distintos frentes de impacto como la capacitación y comunicación a cada uno de los actores listados a continuación:

Vendedor en punto de venta:

Es un rol clave en la implementación del proceso, ya que es el único que tiene contacto directo con el consumidor. Que los vendedores se muestren conformes e incentiven a la utilización del nuevo sistema es indispensable para su éxito. Quilmes considera a los mismos como sus principales socios en este proyecto.

Los vendedores deberán modificar desde la forma en la que hoy en día reciben y entregan productos Quilmes hasta su almacenamiento, ya que la relación de entrega y recepción de

envases puede darse en distintos momentos y no ser uno a uno. A su vez deberán ser capacitados en cuanto a la utilización del nuevo sistema, tanto para vendedores como para compradores de forma que ellos puedan asistir a los mismos.

Impactos:

1. Utilización del sistema.
2. Cambio en la forma de recepción de envases (de los clientes).
3. Almacenamiento.
4. Seguimiento de stocks.

Riesgos asociados:

1. Que el vendedor no entienda cómo utilizar el sistema correctamente, ocasionando falencias en el proceso de abastecimiento del punto de venta y desalentando la utilización del mismo.
2. El vendedor deberá comunicar al cliente como debe accionar al momento de entregar sus envases y cargar los puntos en la tarjeta VALE. Si el proceso no se realiza de la forma correcta se pueden “perder” los envases, sacándolos del sistema e implicando falencias en el abastecimiento y costos para el vendedor y/o el cliente.
3. Al existir la posibilidad de que la relación entre los envases vacíos recibidos del cliente y la venta de envases llenos no sea uno a uno, puede haber mayor variabilidad en el almacenamiento de envases, pudiendo alcanzar la capacidad máxima de almacenamiento del punto de venta obligando al vendedor a no aceptar más envases.
4. El sistema VALE le permite a Quilmes hacer un seguimiento de stocks en tiempo real de cada punto de venta, con lo cual no será necesario para los puntos de venta realizar los pedidos semanalmente. Los vendedores deberán verificar el estado de los envíos de mercadería y alertar ante una falla en las entregas y podrán alertar en caso de estar por quedarse sin stock o bien alcanzando su capacidad máxima de almacenamiento para que la empresa envíe un camión.

Acciones para mitigar riesgos:

1. Realizar capacitaciones acerca de la utilización del sistema y disponibilizar un número de consultas o reclamos al que podrán llamar los vendedores en caso de encontrar una falla en el sistema o requerir algún tipo de información acerca del mismo.

2. Verificar en cada entrega los envases vacíos con los que cuenta el punto de venta y el remanente de stock, de forma de verificar el correcto uso del sistema y asegurar que todos los envases están dentro en el mismo.
3. Un correcto monitoreo en tiempo real de los envases y mercaderías de cada punto de venta permitirá a Quilmes anticiparse a esta situación y que ningún punto de venta alcance su capacidad de almacenamiento máximo. Llegado el caso en el que el vendedor se acerque a su capacidad máxima de almacenamiento podrá contactarse con Quilmes para avisar de la situación y obtener una respuesta rápida
4. Quilmes debe analizar los datos obtenidos en la prueba piloto realizada en Mar del Plata de forma de estimar correctamente los requerimientos de cada punto de venta. Una vez que se encuentre implementado el sistema deberá iterar continuamente el proceso sobre los datos obtenidos de forma de reducir los tiempos de entrega y la cantidad de mercadería en cada punto, eliminando la falta de stocks.

Área de logística:

Esta área tiene un rol fundamental en el nuevo proceso ya que es el actor interno que se ve más afectado por el cambio, el cual implica una fluctuación en la demanda de stocks y la entrega de envases vacíos de cada punto de venta. Es clave la capacidad de adaptación al cambio y la flexibilidad del área frente a la implementación, de forma de dar soporte a los demás actores y no producir falencias o trabas en el proceso.

Impactos:

1. Predicción de entrega y recolección de envases.
2. Fluctuación en la demanda de stocks.
3. Variabilidad en la capacidad necesaria de entrega/recolección de envases.
4. Optimización de los tiempos y cantidades de entrega.

Riesgos asociados:

1. Una falla en la predicción de las entregas puede provocar que los puntos de venta agoten su capacidad de almacenamiento de envases y/o faltantes de mercaderías en los mismos, desalentando a los clientes en la utilización del sistema y pudiendo generar una caída en las ventas (clientes optan por comprar otras marcas u otro tipo de envases no retornables).
2. Existe la posibilidad de que los camiones de Quilmes deban recolectar envases vacíos de un punto de venta sin necesidad de entregar igual cantidad de envases

lentos, de forma de redistribuir los stocks entre los mismos, lo que requiere una mayor capacidad de planificación y unidades de reparto para hacer frente a estas variaciones.

3. Al ser un producto estacionario, en épocas de primavera y verano (donde se concentra el 63% del volumen de ventas anual) Quilmes necesitará una mayor cantidad de unidades de entrega que en el resto del año, característica que puede verse acentuada a raíz de la implementación del nuevo sistema, ya que las fluctuaciones serán más pronunciadas, producto del incremento en las ventas.
4. El área de logística deberá optimizar los tiempos y cantidades de entrega por zonas de abastecimiento, ya que una falla en los mismos generará grandes costos para la empresa.

Acciones para mitigar riesgos:

1. En un primer momento y a raíz de los datos obtenidos en la prueba piloto deberán estimarse las cantidades a entregar en cada punto de venta. Una vez que la implementación se encuentre en marcha, logística deberá analizar los datos obtenidos para evitar faltantes.
2. Quilmes enviará camiones vacíos o semi vacíos desde la fábrica únicamente para recolectar envases vacíos y trasladarlos nuevamente a la fábrica.
3. Quilmes terceriza parte de sus repartos en las épocas de mayor demanda, permitiéndole hacer frente a los picos de demanda y disminuyendo la capacidad ociosa en épocas de menores ventas. A pesar de esto la empresa deberá ampliar la flota de camiones propios para acompañar el crecimiento esperado de las ventas de envases retornables.
4. Un seguimiento de cada camión repartidor y un estudio posterior de las rutas resultará esencial para satisfacer las necesidades de entrega y recolección en cada punto sin generar faltantes. Si esto ocurriera deberá tomarse como input dicha situación para iterar sobre el proceso y evaluar mejoras de recorridos, cantidades o bien sumar camiones para resolverlo.

Cliente:

La implementación del sistema VALE implica un cambio de comportamiento para el cliente, permitiéndole entregar los envases de cerveza vacíos sin necesidad de comprar en ese mismo momento igual cantidad de envases llenos. Se estima que un 33% de los hogares

cuenta con al menos 10 envases de cerveza retornables actualmente¹. VALE le permitirá a los clientes entregar esos envases, sumando puntos en la tarjeta que luego podrán cambiar por envases llenos o bien pasarlos a alguna otra tarjeta. Se espera revertir el gran crecimiento que los envases no retornables están teniendo en el último tiempo y que los clientes vuelvan a elegir los envases retornables.

Impactos:

1. Los clientes deberán acudir a los puntos de venta con los envases vacíos.
2. Deberán contar con una tarjeta VALE, la cual podrán asociar a sus datos personales.
3. Deberán conocer los beneficios del sistema y cómo utilizarlo.

Riesgos asociados:

1. Resistencia de los clientes a llevar los envases al punto de venta.
2. No poder obtener la tarjeta VALE o perderla.
3. No utilizar el sistema por no entenderlo o no conocer sus beneficios.

Acciones para mitigar riesgos:

1. En la página de Quilmes se podrá ver un mapa que muestre los puntos de venta que cuentan con el sistema de forma de que el cliente pueda identificar el que crea conveniente. A su vez, Quilmes evalúa a largo plazo crear un sistema de recolección de envases vacíos por los hogares. El avance de este proyecto deberá depender del éxito y el comportamiento de los clientes una vez implementado el sistema VALE.
2. Quilmes entregará tarjetas en cada punto de venta, sin costo. Los clientes podrán luego obtenerlas en los mismos puntos de venta que cuentan con el sistema, solicitándolas en la caja junto con las instrucciones de activación. Una vez que obtienen la tarjeta pueden asociarla con sus datos personales, de forma de que si la extravían podrán recuperar el saldo de envases trasladando el mismo a una nueva tarjeta.
3. La empresa deberá realizar publicidades en televisión y redes sociales acerca del sistema VALE, no solo para que los clientes lo conozcan sino para explicar su funcionamiento, beneficios y cómo activar la misma. En la página de Quilmes deberá existir un video instructivo sobre el sistema.

¹ Según datos aportados por la empresa en la entrevista.

Repartidor:

Los repartidores tendrán que verificar las existencias en cada punto de venta contra las cantidades expresadas en el sistema y reportar las diferencias, de forma de asegurar un correcto funcionamiento del proceso.

Impactos:

1. Los repartidores deberán conocer previamente la cantidad de envases llenos a entregar y la cantidad de envases vacíos a retirar.
2. Los repartidores deberán saber utilizar el sistema para verificar saldos y existencias de mercaderías.
3. Deberán conocer las rutas y tiempos que deben cumplir debiendo notificar acerca de alteraciones en los mismos.

Riesgos asociados:

1. Entregar/recibir distintas cantidades producto de lo que les dice el vendedor.
2. No verificar en el sistema y provocar diferencias en las existencias.
3. No seguir el recorrido definido aumentando los tiempos y no lograr cumplir con todas las entregas.

Acciones para mitigar riesgos:

1. Especificar la cantidad de mercaderías a entregar o recolectar en cada punto de venta antes de partir, incluyendo un bono por cumplir con los repartos en tiempo y forma.
2. Quilmes deberá dictar cursos explicando a los repartidores el funcionamiento del sistema y las tareas que deberán realizar con el mismo, indicando la importancia de realizarlo correctamente para el resto del proceso.
3. Los camiones deberán contar con un GPS que les informe a los conductores las rutas a seguir. Un bono por cumplir con las entregas en tiempo y forma servirá de incentivo para que los repartidores realicen su tarea correctamente.

Servicio técnico:

Quilmes deberá contar con empleados capaces de solucionar inconvenientes en el funcionamiento del sistema en los puntos de venta.

Impacto:

1. Solucionar los inconvenientes de forma rápida.
2. Evitar que los inconvenientes ocurran.

Riesgos asociados:

1. Que un punto de venta no cuente con disponibilidad en el sistema, imposibilitando la recepción y venta de envases Quilmes.
2. Repetidas fallas en el sistema que desalienten su uso.

Acciones para mitigar riesgos:

1. Quilmes deberá disponibilizar un número de teléfono al que los vendedores podrán reportar las fallas en el sistema. Habrá un equipo de servicio técnico por cada área de entrega que se encargará de visitar los puntos de venta que presenten dificultades en el día.
2. Mantenimiento preventivo de los equipos, intercambiando y revisando los mismos anualmente.

3. Plan de Implementación de Mejoras:

A continuación detallaremos un listado con las mejoras, posibles soluciones y cambios para diversos procesos.

Listado de mejoras

1. **Proceso identificado:**

Cambios en el proceso de Compra para los consumidores finales.

- **Solución / Cambios al proceso:**

Entre los cambios encontrados a realizar en los diferentes procesos asociados al proyecto VALE, podemos mencionar en primer lugar a los cambios que va a sufrir el proceso de compra para un consumidor final. Estos cambios no solo van a alterar este proceso de compra en cuestión, sino que a partir de estos se van a generar significativas mejoras y valor agregado en el proceso.

Este proceso que históricamente no ha sufrido modificaciones y que siempre se ha basado en llevar los envases, retirar un ticket por el valor de los mismos y realizar la nueva compra, va a dejar de tener estas características y se va a ver alterado en algunos aspectos con la implementación del proyecto VALE.

A partir de esta implementación, como ya mencionamos en repetidas oportunidades a lo largo del documento, el consumidor va a poder llevar cuantos envases quiera, cuando quiera, y recibir a cambio un saldo a favor en su tarjeta VALE, la cual va a poder utilizar en cualquier otro día (no necesariamente en ese mismo día) para retirar nuevas compras con el descuento por el retorno anterior de los envases incluido.

Toda la gestión de los “envases virtuales”, el registro de los días en los cuales se hicieron devoluciones y el registro de los días en los cuales se hicieron compras entregando envases, se va a poder hacer a partir de una WebApp de gestión personal. En este portal los usuarios registrados van a poder entre otras cosas, visualizar toda esta información, transferir envases virtuales entre usuarios amigos, y por último pero no menos importante, estar al tanto de las promociones y del sistema de puntos (programa de fidelización).

Los usuarios, cumpliendo simples objetivos propuestos, van a poder conseguir puntos virtuales, los cuales van a poder ser canjeados luego ya sea por productos gratis, descuentos, o porque no envases virtuales gratis. Buscaremos de esta forma generar interés en este proyecto y en esta nueva plataforma virtual.

Estos cambios considerados en el proceso de compra van a tener que ser involucrados en la sociedad consumidora a partir del área de marketing y de las estrategias que consideren las más adecuadas para la mejor adaptación y adopción.

Por otro lado, desde el punto de vista del PDV también se realizará un programa de recompensas el cual consistirá en una competencia trimestral entre los mismos que premiará el retorno de envases y de esta forma lograr beneficios en los próximos pedidos.

- **Quick Wins:**

A partir de estas estrategias de marketing a las cuales hacemos mención. Vamos a considerar como Quick Wins a corto plazo a la instrucción inicial y la educación del consumidor para motivarlo a registrarse en el sistema VALE y comenzar a utilizarlo.

Buscaremos entonces en estas primeras instancias generar interés en el consumidor final, atraerlo, quizás mediante promociones, ofertas, descuentos y beneficios entregados, para

luego lentamente poder acostumbrarlo a este nuevo proceso de compra de botellas de cerveza.

Consideraremos al simple registro de las personas al sistema como un Quick Win, y los siguientes QW serán las primeras veces que las personas utilicen el sistema, por supuesto apuntando a que los usuarios vuelvan a utilizarlo. Basaremos también el análisis a corto plazo de los resultados en indicadores como: Cantidad de usuarios registrados en el programa de puntos, cantidad de transferencias de envases entre amigos, cantidad de logs en la WebApp de consulta, etc.

Desde el punto de vista del PDV consideramos como Quick Win la involucración de estos en el programa de recompensas.

- **Cambios a largo plazo:**

Siguiendo con la lógica de los Quick Wins, nuestro objetivo a largo plazo con respecto a estos cambios en el proceso de compra, va a ser que todo consumidor frecuente de cervezas se acostumbre a este nuevo sistema y lo adapte normalmente en su día a día.

No solo esto, sino que también cada usuario satisfecho con el sistema y con sus beneficios, nos sirva para correr la voz y generar reconocimiento popular, lo cual le permitiría al proyecto tomar vuelo y lograr los objetivos que se esperan desde la gestión.

Queremos generar a largo plazo acostumbramiento tanto en el consumidor y el PDV y que de a poco se considere a la tarjeta VALE como algo normal y cotidiano en la compra de cerveza. No solo eso, sino que también con el programa de puntos y con las transferencias de envases virtuales buscaremos darle vitalidad y renovación constante al proyecto para poder cumplir con estos objetivos a largo plazo.

2. Proceso identificado:

Programación de los Envíos / Cambios en la Distribución.

- **Solución / Cambios al proceso:**

El complejo proceso de programación y coordinación de los envíos a los puntos de venta también va a ser objeto directo de modificaciones. Dado que las cantidades a transportar

van a variar considerablemente (por el aumento inicial esperado de retornos), va a ser fundamental adaptar lo más rápido posible este proceso a las nuevas necesidades.

Desde la recepción de los pedidos y el armado de los envíos hasta la planificación de los viajes y de los recorridos, todos estos aspectos deben ser considerados a la hora de la implementación del proyecto VALE, puesto que se espera que en todos ellos tenga incidencia directa.

- **Quick Wins:**

Lo primero que se buscará será reducir lo más posible el impacto inicial del proyecto VALE en este proceso. Es decir, contar sin lugar a dudas con capacidad de sobra para responder a cualquier tipo de aumento abrupto de las cantidades a transportar.

Esto va a ser fundamental porque no podemos permitir que apenas puesto en marcha el proyecto, se presenten complicaciones y demoras por no contar con la estructura y capacidad necesaria. Por lo tanto el primer objetivo de este cambio será la capacidad de reducir el impacto inicial producido por el cambio en las cantidades. Una de las formas de cumplir lo propuesto podría ser mediante la utilización de herramientas de Big Data, lo que entre otras cosas permitiría realizar una estimación de la demanda mucho más precisa, y conjuntamente, una estimación de los recursos y capacidades a requerir.

Una vez controlada esta situación, se estima que durante las primeras semanas o meses, las cantidades varíen considerablemente con el paso de las/os mismas/os. Por lo tanto el encargado de planificación y programación de envíos deberá estar atento para nivelar estos altibajos posibles.

Asegurar de antemano la capacidad del transporte también será un objetivo a corto plazo, muy necesario para cumplir con el resto de los puntos propuestos.

- **Cambios a largo plazo:**

Suponiendo que desde la administración, organización y planificación del proceso se pudo apaciguar el impacto inicial del proyecto VALE en: la cantidad de camiones que salen de los centros de distribución, en la cantidad de envases a transportar, en los pedidos a gestionar, y en los nuevos recorridos a planificar, ahora si el objetivo a más largo plazo va a ser

automatizar y estandarizar lo mas posible este proceso, adaptándolo a los nuevos cambios y a las nuevas necesidades.

Buscaremos adaptar el proceso de punta a punta a las nuevas cantidades, montos y capacidades. Y por supuesto que todo el proceso funcione orquestalmente y en conjunto. Sin dejar de lado ninguno de los puntos mencionados.

También esperamos que a largo plazo la definición de los recorridos sea cada vez más rápida y precisa, para disminuir los tiempos lo mayor posible. Lo mismo pretendemos de los camiones enviados desde los centros de distribución, ya sean vacíos (a recoger envases) o llenos, queremos que la cantidad de camiones sea la menor posible y que las cantidades a transportar sean las mayores posibles.

3. Proceso identificado: (Adicional)

Gestión de los pedidos de los comercios y puntos de venta.

- **Solución / Cambios al proceso:**

El proceso de pedidos a realizar por los comerciantes es uno de los principales a modificarse, mejorarse y optimizarse a partir de la implementación del proyecto VALE.

Lo que se va a buscar con estos cambios es la mejora de la eficiencia general de los pedidos, y la independencia y automatización máxima posible en lo que hace a la gestión de los mismos.

Buscaremos ayudar a los comerciantes a facilitarles el trabajo, y a través del proyecto VALE mejorar no solo la gestión general de devoluciones-pedidos, sino también mejorar los resultados y consigo las cantidades.

Actualmente un vendedor de nuestra empresa es quien visita el comercio y toma nota sobre el pedido a realizar, a partir de esta información, vamos a buscar los siguientes resultados a corto y largo plazo, basándonos en la implementación del sistema VALE para los comerciantes.

- **Quick Wins:**

Lo primero que buscaremos lograr va a ser el simple registro de los comerciantes adheridos al proyecto VALE, con toda su información personal y del punto de venta. Buscaremos fomentar la inclusión al proyecto, y que todos los comercios deseen involucrarse.

Una vez registrados, vamos a buscar que los vendedores encargados de visitar los puntos de venta para tomar los pedidos (ahora acompañado del sistema VALE), capaciten de a poco a los comerciantes sobre cómo realizar los pedidos, como estimar las cantidades, como calcular algunas fórmulas básicas necesarias para saber las cantidades a devolver y las cantidades nuevas a pedir.

De a poco buscaremos que todos los comerciantes se nutran de este conocimiento y se les vaya facilitando la tarea de realizar los pedidos, acompañado de un sistema intuitivo y fácil de utilizar.

- **Cambios a largo plazo:**

Claramente a largo plazo tenemos 2 objetivos y cambios claros que esperamos cumplir. Por un lado prescindir de la visita del vendedor al punto de venta, y que cada comerciante pueda efectuar sus pedidos desde el sistema personal VALE, habiendo adquirido el conocimiento y las capacidades de autogestión.

Por otro lado, esperamos que para este entonces ya le hayamos simplificado parte del proceso a los comerciantes, y consecuentemente, a los procesos allegados y dependientes de este mismo, como lo son el del lavado, llenado y posterior distribución de las botellas. Para lograr de esta forma un proyecto integrador entre todos estos procesos que aumente la eficiencia y disminuya la necesidad de trabajo y de burocracia entre los mismos.

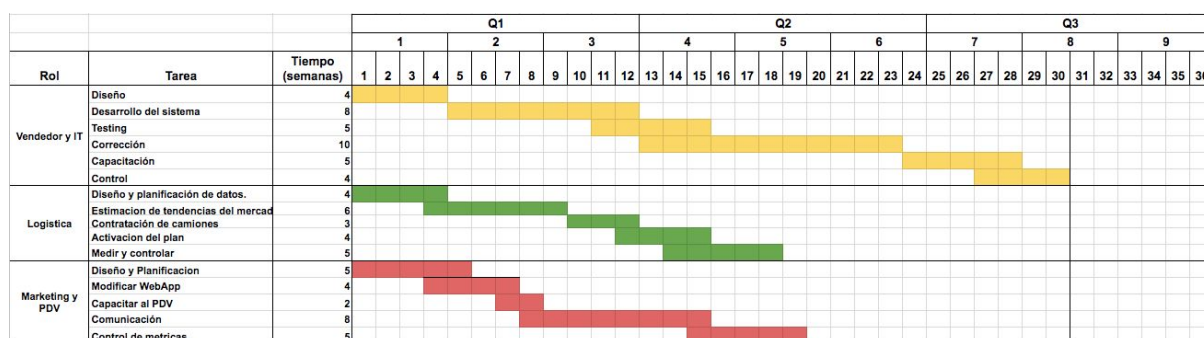
Cronograma de implementación

Estimamos un tiempo aproximado de 7 meses para lograr una implementación exitosa de las mejoras mencionadas anteriormente.

En primer lugar, las mejoras en el proceso de compra las cuales implican el desarrollo de una WebApp en el cual el consumidor pueda ver su saldo y los puntos acumulados, capacitar al PDV para que este asista al consumidor a la hora de utilizar VALE y de un plan de comunicación por parte de marketing.

En segundo lugar, las mejoras en el proceso de distribución las cuales estarán a cargo de logística se deberá realizar el diseño de un plan de distribución el cual implica la estimación de las tendencias del mercado para de esta forma realizar la contratación de nuevos camiones para llevar adelante un plan de recolección para hacer frente al gran flujo de retornos de envases.

Por último, las mejoras en el proceso de pedido del producto en el PDV tendrá un rol clave el vendedor a la hora de capacitar y acompañar al PDV hasta que este logre dominar por completo el nuevo sistema y el sector de IT desarrollando un sistema sencillo para la utilización del PDV y de esta forma en un futuro lograr automatizar el proceso por completo. Las actividades relacionadas con el desarrollo y corrección de errores del sistema son las que llevan más tiempo dentro de esta implementación.



4. Conclusión

Creemos que las mejoras propuestas están en línea con la cultura de la empresa y del proyecto que está siendo ejecutado y es por eso que su implementación no sería problemática. Además, el uso de la información que va a estar generando VALE ayudaría a medir los beneficios cuantitativos logrados por el proyecto y daría una mayor visibilidad de la situación, para tomar decisiones informadas en el momento correcto brindando agilidad y capacidad de reacción a la empresa.

Por otro lado, creemos que las oportunidades de mejora propuestas son indicadas por el contexto global de transformación digital, que hace énfasis en el uso adecuado de la información y la creación de experiencias en los consumidores para lograr una mayor fidelidad hacia la marca.

