

Trabajo Diagnóstico Empresarial

Entrega Final



Integrantes:

AGLIANON, Juan Cruz

CARDINI, Josefina

FAGLIANO, Lucas

IRIARTE, Mariana

LECHERE, Elina

SÁNCHEZ CHARRÓ, Manuel



Índice

| | |
|--|-----------|
| 1- Introducción | 3 |
| 2. Procesos actuales y oportunidades de mejora detectadas | 4 |
| 3. Idea propuesta | 7 |
| 4. Riesgos asociados | 15 |
| 5. Programa de Loyalty | 19 |
| 6. Propuesta de gestión del cambio | 22 |
| 7- Plan de implementación de mejoras | 27 |
| 8. Conclusión | 29 |

1- Introducción

El proyecto asignado consiste en la creación de un sistema de fidelización para los consumidores de los bares Patagonia; definido como Patagonia Loyalty. Este nuevo protagonista de AB InBev busca conquistar otro rubro, cambiar el concepto de la cerveza, asociarla con un estilo de vida saludable y natural, y así llamar la atención de un público joven.

Su forma de llegar a los consumidores es atraerlos directamente a sus bares, bautizados por ellos como "Refugios". Patagonia cuenta con otros dos canales más: E-commerce a través de Bevy Bar y supermercados; aunque sin duda los ya mencionados Refugios, son donde tienen mayor impacto. Estos bares fueron ubicados en zonas estratégicas, como por ejemplo en cercanía a universidades u oficinas, debido al alto tráfico en las mismas de forma tal de poder atraer transeúntes.

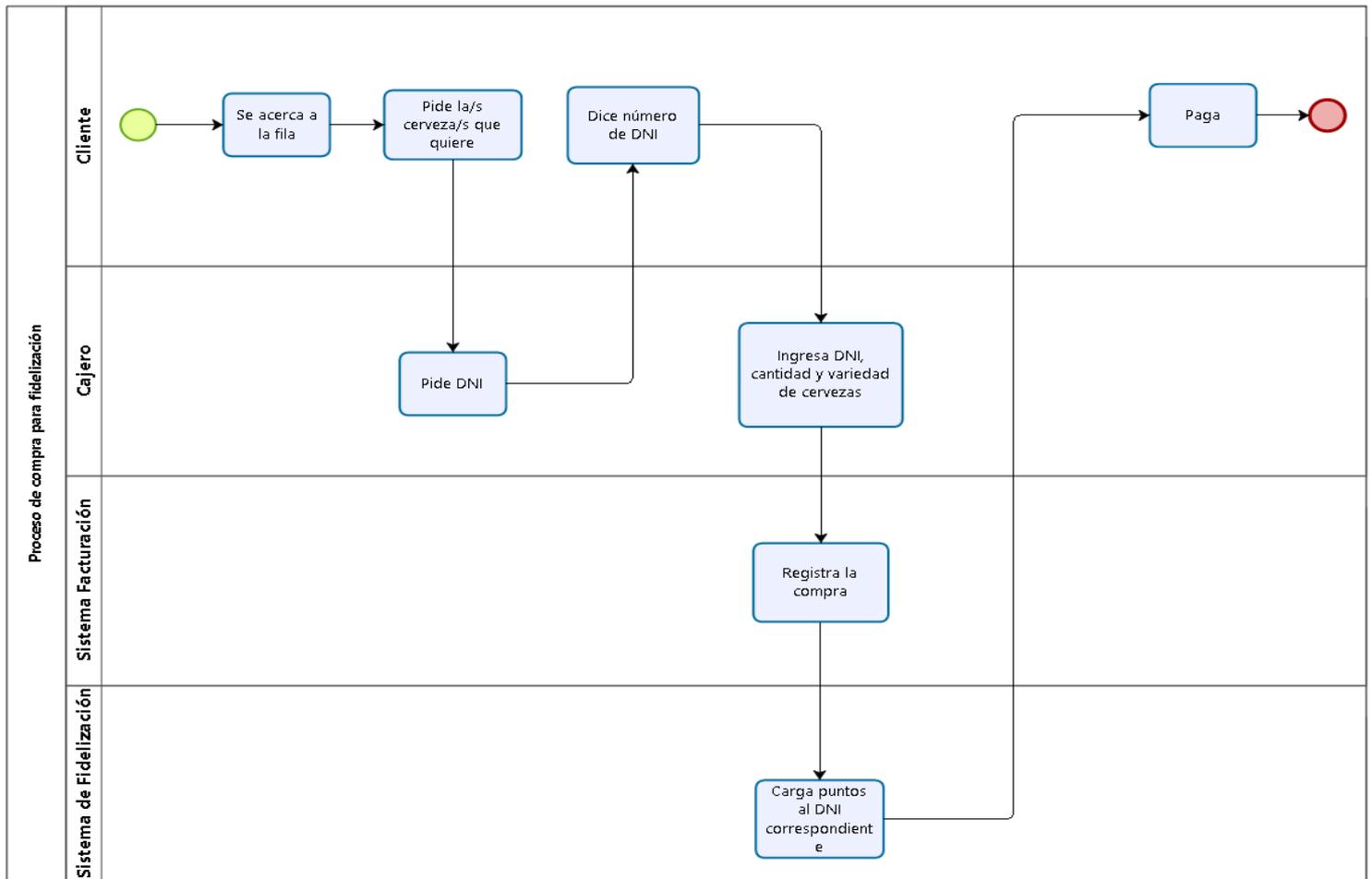
El objetivo principal de Patagonia Loyalty es el de conocer a los clientes, sus hábitos, gustos y preferencias y a través de ellas construir y fortalecer el vínculo entre ellos y la marca. Creemos que de esta forma se logrará incrementar el volumen de concurrentes en sus bares y el consumo dentro de los mismos, lo cual en definitiva se traduce en un aumento ventas. A grandes rasgos, todos los objetivos planteados por la marca convergen en un aspecto central que es el de maximizar la experiencia de sus clientes dentro de los refugios. Este último punto es la clave para lograr aumentar la tasa de retorno a sus refugios y así contribuir a instaurar dichos bares como principal punto de encuentro.

El líder de innovación de AB InBev, Martin Pilossof, nos sintetiza la problemática en una frase muy clara: "Estamos llenando los refugios con el equivalente a un estadio River por mes y no sabemos quienes son". Hoy en día las compañías invierten hasta 55 veces más en atraer clientes que en mantener los actuales: privilegian captar nuevos clientes antes que retener a quienes ya consumieron productos de la marca. Si se analiza bien esta estrategia, no es sostenible en el largo plazo; ya que es menos probable que los clientes repitan la compra que alguna vez se buscó. Es por eso que el equipo de Patagonia busca apuntar su estrategia a fidelizar los clientes que ya tienen, y para poder lograrlo, primero deben conocerlos.

Otro de los grandes objetivos es transmitir un claro mensaje: Patagonia es una marca que acompaña al joven viajero, aventurero. Es por eso que en el sistema que se diseñó preliminarmente la gente va adquiriendo kilómetros en lugar de dinero o puntos. De hecho, una de las imágenes que más representa a la marca es su microcervecería en Bariloche.

2. Procesos actuales y oportunidades de mejora detectadas

Proceso de compra:



Pedido de DNI:

Punto crítico: El cajero no realiza el pedido del DNI a los clientes atendidos. Dadas las configuraciones del sistema actual, el cajero se torna el punto central de entrada al programa para el cliente.

Causas: Para garantizar el éxito en esta instancia del proceso, es de vital importancia poner un foco especial en aumentar la motivación de los cajeros a través de recompensas no económicas y a su vez simplificar el trabajo agregado.

Impacto: Dichas personas están encargadas de realizar la comunicación y difusión de la existencia del programa on-site. Es por esto que consideramos que tienen una participación fundamental en el crecimiento de la base de usuarios. Si este paso no sucede, se debilita el crecimiento del alcance del programa.

- **Procesos afectados:** Este punto crítico afecta no sólo al proceso de pedido sino que también influye en el proceso de adquisición de usuarios. La principal tarea agregada para los cajeros consiste en realizar el pedido del DNI a cada cliente antes de tomar la orden, tengan o no el pasaporte activado. A su vez, en caso de que el cliente no tenga conocimiento acerca del programa, el cajero será el encargado de presentar la propuesta ante ellos y lograr captar su interés de tal forma que puedan lograr que los clientes creen y activen sus Pasaportes.
- **Áreas afectadas:** Generación de nuevos clientes y canje de kms

Propuestas de mejora: Para evitar delegar en el cajero la responsabilidad entera, gracias al nuevo sistema implementado el cliente será el encargado de ingresar manualmente su número de documento en la tablet expuesta en la caja. Una vez completo este paso, el sistema exhibirá la cantidad de kms acumulados hasta el momento y habilitará la opción de canje en caso de tener los suficientes.

Demora en la obtención de beneficios (delay de 2hs en la carga de datos):

Punto crítico: El cliente al realizar la compra suma cierta cantidad de kilómetros, sin embargo, estos son acreditados transcurridas dos horas; causando molestias ya que según opiniones que pudimos recaudar, a todos les gustaría ver reflejado sus créditos instantáneamente, de modo que puedan utilizarlos ese mismo día.

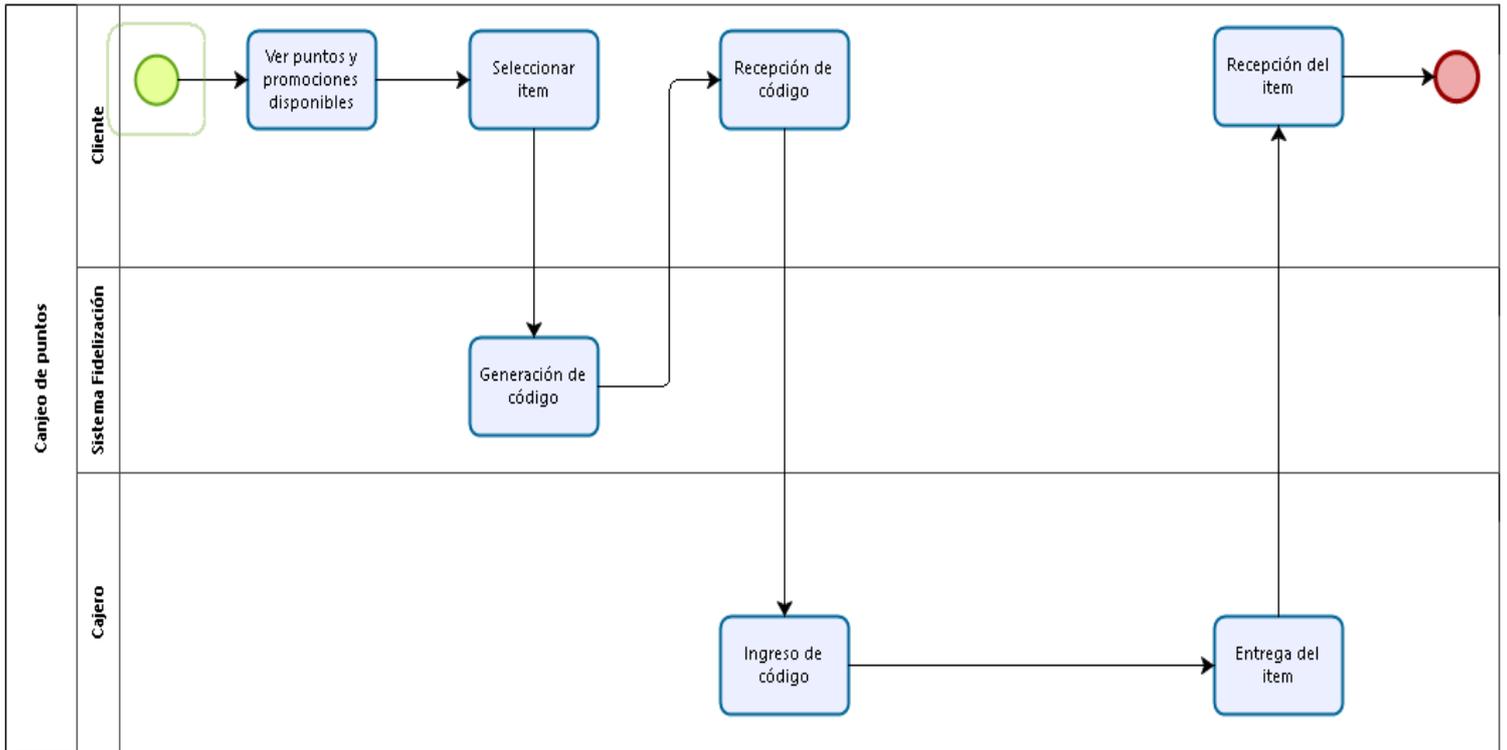
Causa: Esto sucede ya que el sistema de facturación LAVU, mencionado previamente, pertenece a un proveedor externo, mientras que el landing Patagonia fue desarrollado internamente por el equipo de innovación, haciendo que sea de gran dificultad conectar estos dos sistemas. Esto hace que la información no pueda ser actualizada instantáneamente, y a la vez pudiendo cometer equivocaciones en la vinculación de datos. El sistema de Patagonia tomará información de LAVU, relacionados a través del número de DNI del cliente.

Impacto: De cara al cliente, insatisfacción por falta de respuesta y demora en obtención de beneficios. En vista de los sistemas, pérdida de información al no estar íntimamente relacionado lo que refleja una ineficiencia en la vinculación de datos.

- **Procesos afectados:** Compra y canje de kms
- **Áreas afectadas:** Relación con el cliente, afecta la satisfacción del mismo.

Propuesta de mejora: Desarrollo de un sistema propio que abarque desde el proceso de facturación hasta el análisis de datos para entender mejor el comportamiento del cliente. De forma tal todos los datos se cargaran en un mismo sistema y no habrá demoras de actualización.

Proceso de canje de kms:



Consulta de beneficios disponibles

Punto crítico: Se genera una tarea extra para el cliente al requerir el ingreso a la landing page para realizar la consulta de kms disponibles para canjear.

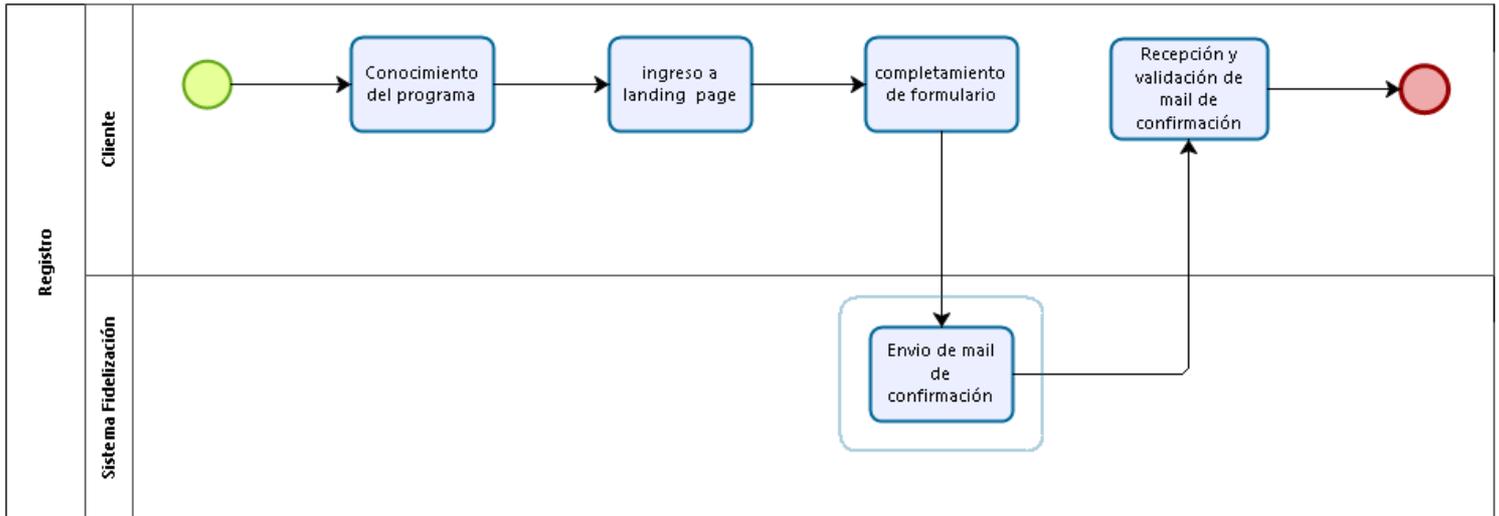
Causa: Se necesita que el usuario ingrese a su cuenta para realizar la consulta la cual le devolverá un código que deberá ser ingresado por el cajero para la validación del mismo y así poder otorgarle el beneficio.

Impacto: Dados estos requerimientos, existe la posibilidad de que el cliente considere complicado el proceso, con lo cual dejará de redimir sus kms por beneficios y a largo plazo esto puede ser traducido en una baja del Pasaporte Patagonia por excesivas trabas.

- **Procesos afectados:** Canje de kms
- **Áreas afectadas:** Retención de cliente

Propuesta de mejora: Gracias a las funcionalidades del nuevo sistema, se dejará de delegar la tarea en el cliente y pasará a ser el cajero quien se encargará de comunicar

Proceso de registro de usuario:



Formulario y validación

Punto crítico: La necesidad de validar la información recientemente ingresada en el formulario de registración genera un punto de dolor para el usuario ya que agrega un paso extra a un proceso que ya de por sí suele ser tedioso.

Causa: En pos de asegurar la identidad del usuario se requiere la validación de los datos ingresados.

Impacto: Que el usuario desista de completar con el proceso de logueo y que esto produzca que nunca termine validando su cuenta

- **Procesos afectados:** Vinculación entre sistemas
- **Áreas afectadas:** Captación de clientes

Propuesta de mejora: Eliminar este paso para evitar generar tareas extra para el cliente y a su vez agilizar el proceso de registración que como consecuencia logrará disminuir el bounce rate.

Análisis de los datos obtenidos:

Esta es una acción que se repite en la gran mayoría de los procesos detallados y, actualmente, es realizada por el equipo de marketing de la marca y el líder de innovación de Quilmes, siendo el faro del proyecto ya que lo que buscan es conocer en profundidad a los diferentes clientes que consumen a la marca.

Hoy por hoy, no cuentan con ningún CRM para realizar dicho análisis, sino que descargan unas planillas de excel y recién con ellas pueden realizar el análisis casi de forma manual y muy precaria.

Creemos que esta no es la forma en la que se deba hacer, teniendo en cuenta la importancia que tiene esta actividad para el logro de los objetivos del proyecto, por eso es otro de los puntos que trataremos mejorar con la idea propuesta a continuación.

3. Idea propuesta

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente, hemos desarrollado una propuesta con 5 pilares completamente integrados que harán que este programa pueda ser implementado de forma correcta y cumpla con los objetivos preestablecidos.

Las funcionalidades de estos serán desarrollados a continuación, realizando varios supuestos ya que no se obtenía la información pormenorizada de la lógica de negocios de la marca.

Sistema base:

Un sistema ERP completamente integrado con todas las funcionalidades requeridas por la lógica de negocios de los diferentes refugios. El desarrollo del mismo será realizado por terceros, debido a que la compañía no cuenta con los recursos ni la experiencia para el desarrollo.

El sistema tendrá los siguientes módulos:

- CRM: módulo utilizado en la gestión empresarial en las áreas de comercial, marketing y atención al cliente. Este módulo puede mejorar en tres tipos de aspectos la cadena de valor en cuanto a la gestión con sus clientes:
 - Automatizar las actividades del equipo comercial
 - Controlar las diferentes actividades de marketing y establecer un análisis relacional con los resultados obtenidos en la actividad comercial
 - Atención y servicio al cliente, gestión de incidencias y reclamaciones, gestionar los contratos de nivel de servicio

En el desarrollo del mismo se trabajará en conjunto con el equipo de Marketing de la marca y el sponsor del proyecto para obtener los requerimientos sobre los diferentes reportes que quieran obtener con los datos recopilados.

- Facturación: que contenga todas las funcionalidades ya provistas por el sistema LAVU
- Stocks: sus principales funcionalidades serán:
 - Controlar las entradas y salidas de litros de cerveza para optimizar los pedidos y disminuir las mermas.
 - Envío de alertas cuando se esté por llegar a los puntos de reorden, al límite con el stock de seguridad y otros puntos que
 - Todos estos requerimientos serán ingresados por medio del usuario según las políticas de la marca.
- Fidelización: Otra herramienta que estaremos incorporando es MailChimp, un proveedor de servicios de marketing por correo electrónico. Lo que permite es una automatización de marketing que proporcionará información relevante y oportuna para sus suscriptores.

Esto se integrara a nuestro sistema de CRM para combinar los datos y aumentar el impacto de su email marketing. A través de una segmentación de la información enviará correos electrónicos relevantes y campañas publicitarias a sus contactos según sus intereses, comportamiento y preferencias. Además. podrá determinar el momento óptimo para enviar utilizando Send Time Optimization y programando campañas para que se apaguen al mismo tiempo en diferentes zonas horarias con Timewarp.

De esta forma, se estudia el comportamiento de todos los clientes con pasaporte, analizando los días que visitan los refugios y a su vez qué clase de cerveza suelen consumir. Así es como estarán recibiendo correos ofreciéndoles promociones con el objetivo de que visiten frecuentemente para que canjeen sus kilómetros y su fidelidad siga creciendo.

Plan mensual

\$ 25.00 por mes *

1,501 - 2,000 suscriptores

Regístrate ahora

O regístrate gratis

2,000

Suscriptores

| Suscriptores | Correos electrónicos por mes | Costo mensual* |
|---------------|------------------------------|-----------------|
| 0 - 2,000 | 12,000 | Gratis |
| 1,001 - 1,500 | ilimitado | \$ 20.00 |
| 1,501 - 2,000 | ilimitado | \$ 25.00 |
| 2,001 - 2,500 | ilimitado | \$ 30.00 |
| 2,501 - 2,600 | ilimitado | \$ 35.00 |

Complemento de MailChimp Pro [Conozca más acerca de Pro](#)

Tipo de plan: Paga mensual sobre la marcha USD (\$) ▼

Los requerimientos que deberá contemplar el sistema:

- Actualización al instante las variaciones de los KMs generados por compras, canjes, invitaciones a amigos, etc.
- Que el sistema esté conectado con la tablet en la que el cliente ingresará su número de pasaporte y con la que tendrá la persona que realiza la entrega de los pedidos
- El sistema deberá estar disponible tanto de forma web como de forma local, en el caso de que haya problemas de conectividad
- Que se puedan cargar noticias y promociones que se esperan que reciban los usuarios
- Puedan modificar los diferentes menús que se ofrecen en los distintos refugios
- Recibir y procesar los pedidos realizados por los refugios
- Acceso a los reclamos y propuestas de mejoras de parte de los usuarios y también de los empleados de los refugios
- Diferentes usuarios que según el orden jerárquico deberán asignarles diferentes permisos para obtener acceso a las funcionalidades del sistema
- Que se tenga acceso al mismo en cualquier momento, en cualquier lugar

Aplicación mobile:

Una aplicación mobile apta para sistemas operativos Android e iOS en la cual se contemplan los siguientes requerimientos:

- Registrarse vía Facebook, Google +, Twitter, Instagram o mail.
 - De utilizar las cuentas mencionadas los campos a completar se cargarán automáticamente brindándole la posibilidad de editar los mismos, en el caso que así lo requiera
 - Se le solicitará que ingrese un PIN de 4 dígitos
- Loguearse con número de DNI y PIN o con cuentas vinculadas (Redes sociales o mail)
- Recibir noticias y promociones que comunique la compañía
- Gestión de sus KMs: el usuario deberá poder realizar las siguientes actividades:
 - Corroborar la cantidad de KMs que tiene acumulados con el detalle de los mismos, fecha, lugar, tipo de cervezas y cantidades consumidas
 - Canjear los mismos por diferentes productos
 - Utilizarlo como medio de pago, ya sea de forma total o parcial
 - Transferencia a otros usuarios del programa según el consumo de los mismos
- Tienda online en la cual el usuario pueda realizar su pedido sin la necesidad de tener que realizar la cola, donde deberá especificar:

- Refugio en el que se encuentra, eligiendo sobre un listado predefinido por la empresa
- Cantidad y tipos de productos a consumir, sobre la oferta que tenga la empresa en el refugio delimitado con anterioridad
- Medio de pago:
 - Tarjeta crédito/débito: Se integrará con MercadoPago: decidimos esto porque en desarrollo propio se asume un riesgo de seguridad, ya que no creemos imprescindible tenerlo como propio y no es negocio para Patagonia tener que crear un departamento de seguridad informática que monitoree el sistema 24/7. Con esto, evitamos convertirnos en un blanco para los piratas informáticos, además que MercadoPago es la líder en América Latina en este rubro.
 - Efectivo: se lo invitará a que proceda a la caja del refugio en el que se encuentra para realizar el pago de su orden. Consideramos relevante que aquellas personas que realicen los pedidos por esta vía no tengan que realizar cola, sino que presentarse directamente en la caja a proceder a realizar el pago.
 - KMs: el usuario podrá elegir en base a la cantidad disponible de los mismos si realiza un canje total o parcial de la orden. Esta opción aparecerá si y sólo si, cuenta con los kms mínimos como para realizar un canje.
- Generador de códigos QR y alfanuméricos para certificar que el pedido es fidedigno, que el pago fue realizado vía la App o que el pago debe ser realizado por la caja.
- Envío de mail con los detalles de las compras y canjes realizados por el usuario
- Que se encuentre integrado con otras aplicaciones como por ejemplo:
 - PedidosYa: para que puedan realizar diferentes pedidos de comida a los restaurantes más cercanos
 - Bevybar: para que las compras de los productos de la marca realizadas en dicha plataforma se puedan computar los KMs
 - Cabify: para que puedan pedirse un taxi en el caso de que lo precisen
- Que envíe alertas cuando se genere un pedido nuevo en ese refugio vía la Tienda online
 - en el caso de que ya haya realizado el pago, el empleado pueda ir preparando el pedido
 - en el caso de que no haya realizado el pago, el empleado, ya sea el cajero o el que sirve, dependiendo de la cola que haya proceda a realizar el cobro del mismo
- Los usuarios podrán cargar mejoras o diferentes quejas en cuanto a su experiencia en los refugios y con el programa

Plataforma web:

Para que los usuarios puedan ingresar por medio de cualquiera de los buscadores de internet como Google Chrome, Safari, etc. y les permitirá realizar las mismas actividades que pueden realizar con la App mobile.

El diseño será web responsive esto nos permitirá la correcta visualización de la página sin importar el dispositivo que se utilice para ingresar a la plataforma.

Aplicación cajero:

Será una aplicación de escritorio para prevenir errores de conexión eventuales que puedan generarse en los refugios. Dicha aplicación estará conectada al sistema base para que se pueda realizar un seguimiento en todo momento de la actividad generada en los diferentes refugios.

Además contendrá las siguientes funcionalidades:

- Al momento de realizar un pedido cuando el cliente ingresa su pasaporte, emita un aviso con el nombre del mismo y la cantidad de KMs acumulados
- Que los cajeros podran cargar diferentes propuestas de mejoras y reclamos
- Los cajeros se puedan loguear para medir la productividad de los mismos
- Tendrá lector de QR para obtener un resumen del pedido que se haga vía online y que se pague en efectivo
- Se le generarán reportes con el arqueo de caja en el momento estipulado que se deba realizar detallando la cantidad que deben tener en efectivo y el total del monto recibido por ventas realizadas con tarjetas de crédito y débito.
- Estará integrado a ambas tablets
 - Caja: con el ingreso del pasaporte por parte del cliente, el sistema le avisará al cajero si la persona tiene los KMs suficientes como para poder realizar un canje de los mismos, además dentro de esta alerta le informará:
 - Nombre
 - Edad
 - Cerveza favorita o más consumida
 - Demás datos que la compañía crea pertinentes

En el caso de solicitar un canje, se le pedirá que ingrese el PIN para evitar que se produzca algún fraude. Teniendo en cuenta que puede pasar que esta tablet falle, contemplamos esta situación y le incluimos al sistema que el cliente pueda ingresar estos datos mediante pads numéricos¹. Estos serán utilizados si y sólo sí, la tablet presenta anomalías.

- Barra: también le avisará sobre los pedidos entregados y los que estén en cola, para poder realizar un seguimiento de los mismos y en el caso de que no haya cola para ordenar pero si para retirar, pueda alivianar la carga de esta última.

Aplicación tablet:

Cada refugio contará con 2 tablets² en funcionamiento activo:

- Caja: esta se utilizará para pedirle al cliente que mientras realice el pedido cargue su número de pasaporte, al realizar esto, le aparecerán su nombre y los KMs que tiene acumulados.
Esta tablet estará integrada a la App del cajero, quién podrá apreciar diferentes datos ya mencionados.
- Barra: esta tiene como principal función el escaneo de los códigos generados por las compras online que hayan realizado los clientes. Luego de finalizar con el escaneo, mostrará el nombre de la persona con el detalle del pedido solicitado. El empleado de la barra podrá editar si el mismo sufre alguna variación en el tipo de cerveza, siempre respetando la equivalencia entre los montos de los productos.

¹ https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-676285667-teclado-pad-numerico-usb-pc-notebook-local-caballito-_JM

² http://www.fravega.com/tablet-admiral-one-white-7-700394/p?djazz_ref=700403&djazz_pos=1

En el caso de que la persona no haya abonado el pedido, se le notificará que pase por caja a realizar el pago del mismo.

Además, recibirá alertas por los diferentes pedidos realizados por los clientes vía la App, dependiendo del tráfico que haya en el refugio, la persona que tenga como función la de servir la cerveza podrá ir preparando el pedido.

Por otro lado, se deben analizar dos aspectos fundamentales en el desarrollo de cualquier proyecto de software como lo son las Tecnologías a utilizar y las diferentes medidas de seguridad que deberán tomar para contrarrestar ataques de terceros.

En primer lugar desarrollaremos las tecnologías utilizadas que le darán sustento al correcto funcionamiento de lo propuesto con anterioridad:

- Sistema base:
 - Symfony: es considerado como el framework más completo para crear aplicaciones web. Es fácil de instalar y configurar en cualquier plataforma. Un detalle importantísimo que tuvimos en cuenta a la hora de elegir esta tecnología es que las aplicaciones desarrolladas con Symfony son compatibles con la mayoría de las plataformas, bibliotecas e infraestructuras que existen. Se adaptan a entornos de negocio en cambio permanente, requiriendo menos esfuerzo para su mantenimiento. Tomando en consideración una eventual escalabilidad futura que se puede generar con la utilización de este sistema, otra de las ventajas que tiene esta tecnología es que es fácil de extender y como se trata de un lenguaje open source, podemos agregarle nuevas funciones desarrolladas por programadores externos. Por último, consideramos importante que promueve el uso de buenas prácticas de programación y genera código fácilmente comprensible por el desarrollador, con lo cual delimita que si el día de mañana la empresa que nos lo desarrolló deja de existir, la empresa que venga tenga cierto conocimiento sobre esta tecnología.
- Plataforma web
 - Mismas tecnologías utilizadas que en el Sistema base.
- App mobile
 - React-Native: es una librería completa híbrida de único código que produce una reducción en los costos de desarrollo e implementaciones futuras. Además, nos permite un desarrollo ágil, ordenado y con una arquitectura mantenible, focalizada en una gran performance. Un detalle no menor a tener en cuenta es que a la hora de realizar una actualización del código esta se verá reflejada en ambos sistemas operativos. Elegimos esta tecnología no solamente porque sea la que está de moda y la más utilizada del mercado y empresas como Facebook han migrado a este lenguaje, a tal punto que han vuelto a desarrollar sus códigos fuentes en esta tecnología, sino porque se encuentra en un punto de maduración justa para ser utilizada en diferentes proyectos.
- App cajero
 - Electron JS: es una plataforma para desarrollar aplicaciones de escritorio usando tecnologías web (HTML, CSS y JavaScript) creada y mantenida por

Github.

Elegimos esta ya que la consideramos como una excelente, y cada vez más popular, plataforma para desarrollar aplicaciones de escritorio usando lenguajes básicos que son populares dentro los programadores y el día de mañana cuando haya que realizar alguna eventual modificación, no se requiere conocer en detalle de absolutamente todo el código para realizarla.

- App tablet
 - Misma tecnología que la App mobile

Como se puede apreciar, a la hora de seleccionarlas el foco estuvo puesto, por un lado, en la posibilidad de conseguir nuevos programadores que luego de un análisis del código fuente puedan conocer sobre el funcionamiento del sistema, evitando así una dependencia exclusiva de la empresa que lo desarrolle en primer lugar. Por otro lado, el foco estuvo puesto en la escalabilidad, en la posibilidad de ir agregándole funcionalidades o módulos al sistema según la marca lo crea necesario teniendo en cuenta las diferentes demandas del mercado, las oportunidades de mejoras detectadas con el análisis de los datos, etc..

En segundo lugar, pasaremos a comentar lo que respecta a la seguridad informática. Para introducirnos en este tópico se debe partir de la base de las siguientes premisas:

- Información es dinero,
- Todo software tiene fallas,
- Todo hardware tiene implementaciones de software, por lo cual tiene fallas,
- Todo ser humano es falible,

Basándonos en las premisas anteriores, elaboramos un esquema de seguridad informática que contempla tanto el nivel de la red de los refugios como las aplicaciones que componen al proyecto. Los elementos que integrarán este esquema son:

- Firewall: aplicación que cumple el rol de filtrar tráfico en los puertos que se le indiquen según las políticas de la compañía
- IDS/IPS: aplicación que cumple el rol de detectar tráfico anómalo en la red y en caso que se le indique, cortar la comunicación
- LAN/WAN: tipo de enlace (local o interzona), dependiendo desde donde se acceda
- VPN: red punto a punto que se genera a través de internet de manera segura
- DMZ: es una zona segura que se ubica entre la red interna de la organización y una red externa, en este caso estarían vinculadas las partes del sistema que se encuentran en internet.

En cuanto a lo que respecta a la seguridad de redes se considera que se tiene asegurado el perímetro:

- Cuando se tienen configuradas las subredes, con sus respectivos accesos
- Identificados los activos dentro de cada uno (críticos, no críticos)
- Armados los ruteos (que no pueda ir tráfico donde no tenga que ir)
- Instalados y configurados los firewalls
- Instalados y configurados los IDS/IPS
- Tener un sistema centralizado de logueo y monitoreo
- Revisar los logs de manera periódica e identificar los desvíos

- Auditoría de terceros (white hat hackers) Seguridad de Aplicaciones

Por otro lado, se considera que se tienen las aplicaciones seguras en los casos en los que la aplicación

- No tenga “dependencias” vulnerables
- Se comporte de la manera que deba comportarse
- No exponga información que no deba exponer
- Esté auditada por terceros

Todo esto expuesto será contemplado a lo largo de toda la duración del proyecto a modo de preservar la seguridad de la información.

Ideas propuestas a largo plazo

Esto lo diferenciamos de la idea propuesta principal debido a que creemos primordial que en una primera instancia se implemente de forma correcta el sistema y sumarles más mejoras podría terminar siendo contraproducente, entonces se deberá finalizar con esta etapa para empezar a diagramar la siguiente que proponemos a continuación.

La idea planteada en el punto anterior no contempla las compras de las diferentes cervezas realizadas en los canales off-premise, para solucionar esto luego de hacer diferentes análisis decidimos que la mejor solución es ponerles códigos alfanuméricos a las diferentes chapitas del lado de adentro. Luego de ser abiertas, los clientes podrán escanear el mismo con la aplicación o directamente ingresar el código de forma manual tanto en la app como en la plataforma web.

Además con esto, también podemos obtener información de los productos que son adquiridos por la plataforma de Bevybar sin la necesidad de tener que integrarnos a ellos.

Esto es mucho más complejo ya que involucraría a las áreas productivas de la empresa y se deberá realizar un análisis más exhaustivo de cómo implementarlo a lo largo del proceso productivo.

Otra idea que puede ser de muchísima ayuda para la recolección de datos, es que cuando el sistema esté en completo funcionamiento ofrecerlo a los bares partners que comercialicen nuestra cerveza tirada, generando ampliación en el espectro del recabado de datos, ya que no sólo tendríamos los de nuestros refugios sino los de otros bares. Además teniendo en cuenta el poder de negociación que tiene la compañía hasta se lo podría exigir como requisito indispensable para poder comercializar sus productos.

Dejamos de lado la idea de que los clientes puedan escanear un ticket, ya que es muy difícil de establecer un parámetro de los mismos y en muchos lugares directamente si no lo pides no te lo dan, y si el cliente se olvida de pedirlo o desconoce que tiene esa opción para sumar KMs perderá la oportunidad.

Otra idea que fue descartada fue la de implementar códigos QR a los envases y que estos sean escaneados por los clientes, ya que con esto no nos aseguraremos que verdaderamente quien lo cargue sea el consumidor final generando datos erróneos y que personas sumen KMs de forma fraudulenta.

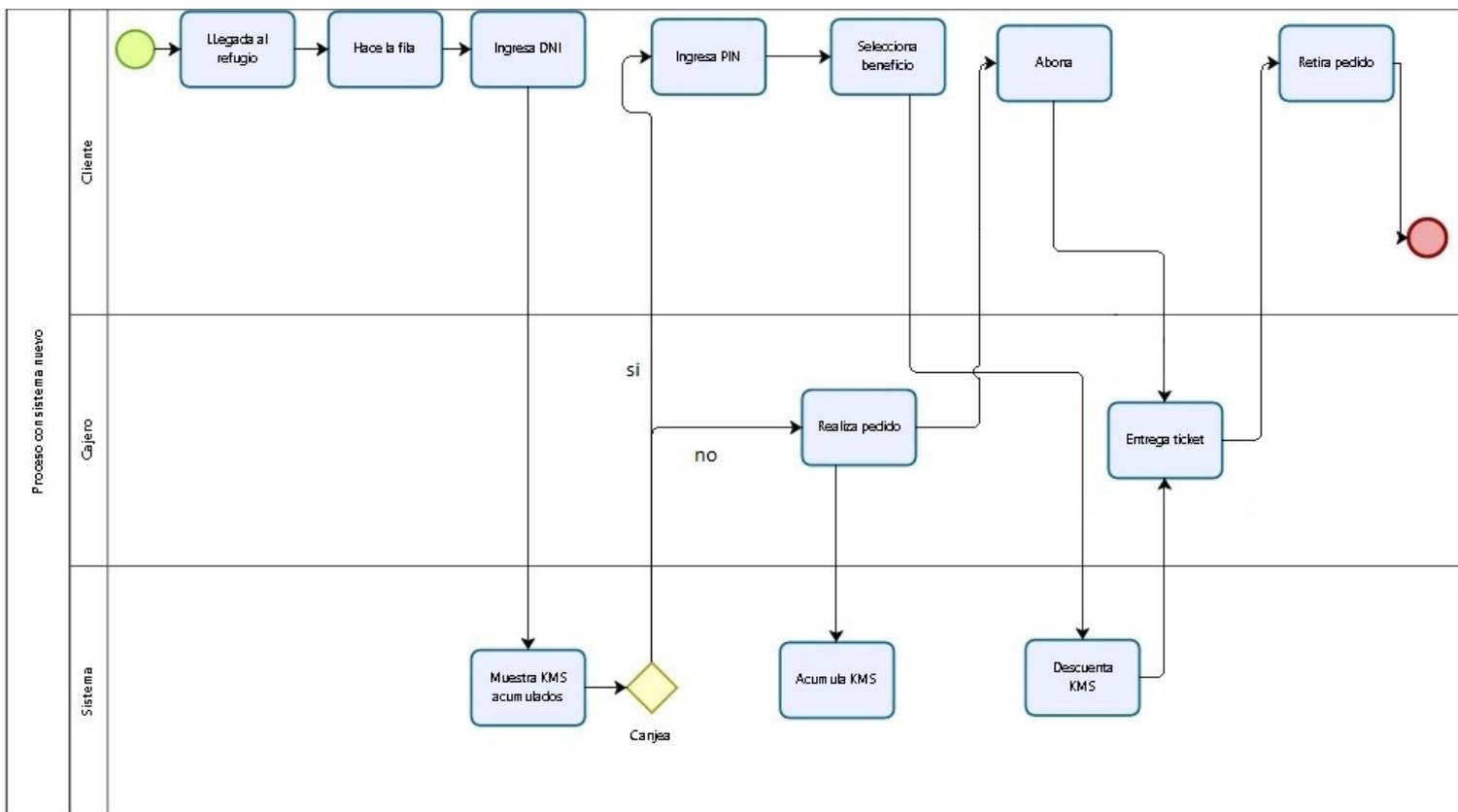
4. Riesgos asociados

Para determinar el riesgo que podría conllevar la aplicación de la solución, vamos a tener en cuenta 3 situaciones:

1. Implementación integral de la solución
2. Implementación del sistema sin la utilización de la aplicación
3. Mantener el sistema actual

Situación 1: implementación integral de la solución

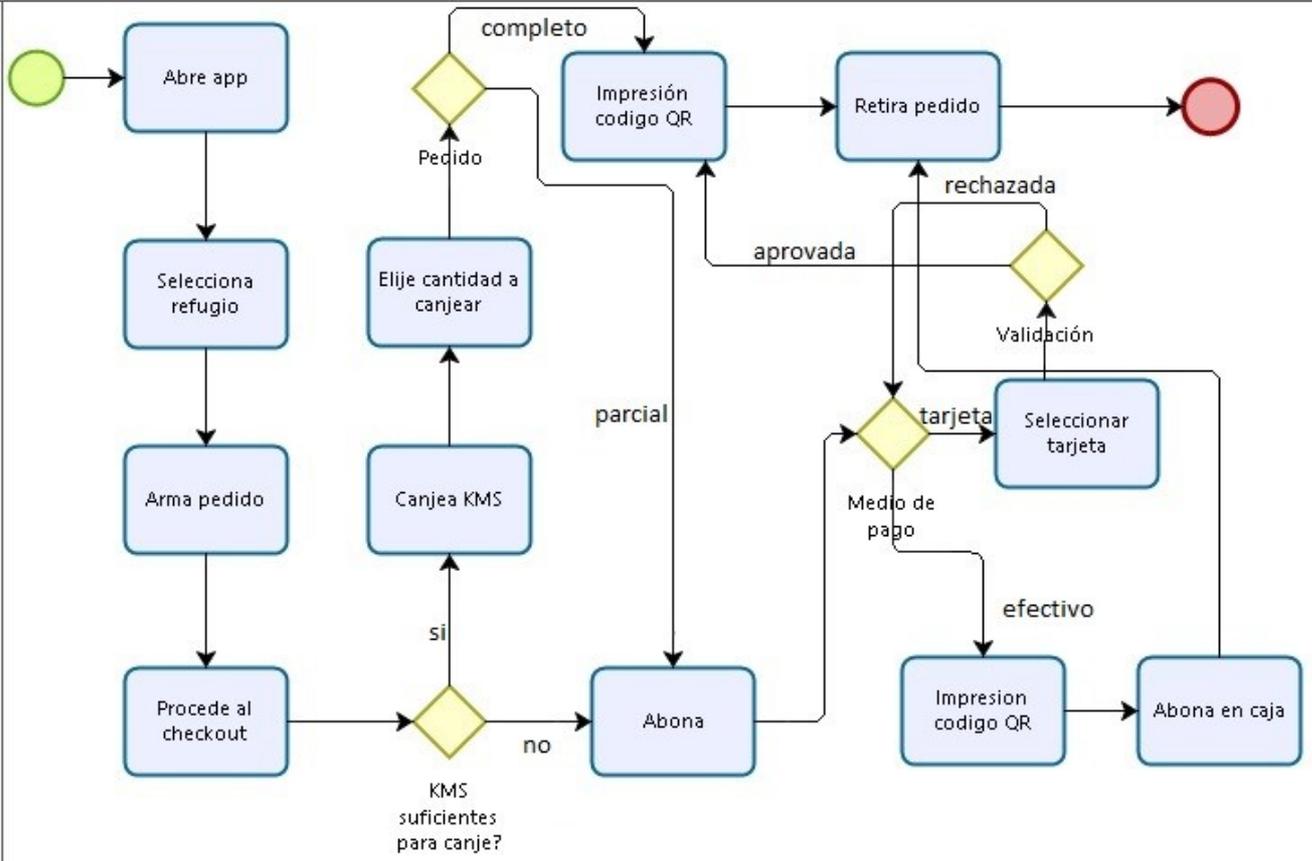
La solución integral suple las falencias del sistema actual, el cual no permite mucha flexibilidad, tiene demoras para obtener la información y no presenta confiabilidad para este tipo de operaciones dado que el funcionamiento actual está dado por la unión de diferentes sistemas poco compatibles. Con el nuevo sistema parametrizado para este negocio obtenemos un correcto funcionamiento, y obtenemos datos en tiempo real y que sean utilizables para la generación de reportes y business intelligence.

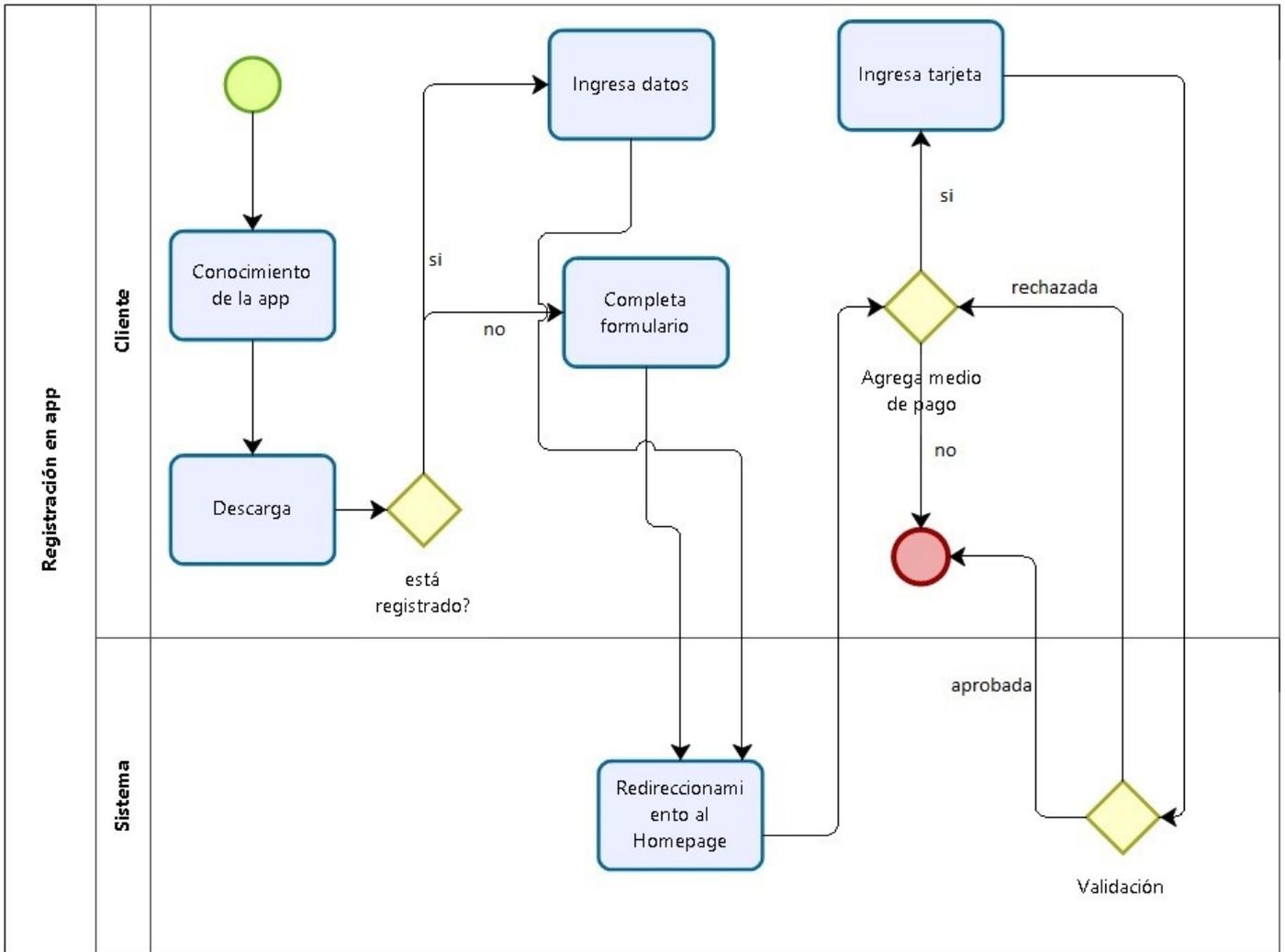


Como parte integrada de la solución, esta cuenta con una App que agregue funciones en el sistema como: armado de pedido y pago mediante tarjeta, transferencia de puntos, ubicación de refugios, consulta de KMS, etc. La app complementa el sistema para la recolección de datos y generación de reportes y entrega un extra, algo innovador que no se da en otras cervecerías, en la experiencia Patagonia. Además se obtienen beneficios ajenos al sistema pero que mejoran la experiencia y satisfacción del usuario, como reducción de colas de espera en cajas.

Proceso con app

Cliente





Como riesgos de la aplicación de la solución integral se pueden identificar:

- Baja adopción del programa por parte de los usuarios. Una acción para mitigar esto sería una correcta campaña de comunicación tanto on premise como online.

- Mala implementación. Es decir, que el sistema no funcione correctamente, y no se pueda aprovechar al máximo. Para reducir las probabilidades de que esto ocurra hay que hacer gran énfasis en la etapa de testing y diseño.
- Problemas en la utilización por parte de cajeros. Si los cajeros no logran utilizar el sistema correctamente y con todas sus funcionalidades, se puede llegar a perder la obtención de datos útiles para la futura generación de reportes y aumentar los tiempos de cola en caja, que sería lo mismo que no haber implementado ninguna solución. Es por esto, que esta es una problemática sumamente importante y la acción a realizar para evitar la ocurrencia es realizar una capacitación adecuada sobre el personal de cajas. Sumado esto, creemos que para mantener motivados a estos, es de suma importancia darles algún incentivo para que mejoren su productividad, entonces decidimos implementar un programa interno con diferentes trivias para que los empleados puedan contestarlas e ir sumando puntos dependiendo de cuántas preguntas correctas tengan y restar en el caso de que contesten de forma errónea. Con estos puntos acumulados poder canjearlos por diferentes premios que serán estipulados por empresa. Estas trivias se realizarán 4 veces al año y en el caso de que haya personas que contesten por debajo de x% se los capacitará para que lo aumenten.
- Pérdida de conocimientos sobre el funcionamiento del sistema. Se deberían dejar manuales sobre el funcionamiento y uso del sistema para que todos los nuevos empleados que ingresen a la empresa puedan acceder a material instructivo sobre la utilización del mismo. Luego de recopilar información de los demás programas de fidelización aplicados por otras marcas, hemos decidido que todos los empleados tengan acceso a el material con los instructivos de forma online.
- Pérdida de soporte del sistema. Si la empresa que creó el sistema deja de estar disponible, uno tiene que buscar otra empresa que se encargue del sistema y darles el tiempo necesario para que puedan dar un buen servicio.
- No recuperar la inversión. Se puede realizar investigaciones de mercado y las tendencias de consumo en los refugios.

Situación 2: Implementación del sistema sin la utilización de la aplicación.

El proceso del funcionamiento del sistema es el mismo, solo que se reducen tanto los beneficios como los riesgos y las acciones para mitigar los mismos.

Se reduce el riesgo de una mala implementación y se reducen los costos, pero si analizamos la propuesta con un nivel positivo de adopción, también puede traer aparejado que no se obtengan tantas ganancias sin la app y perdemos la innovación en cuanto a la experiencia del usuario, un diferencial importante y aumentaremos los tiempos de cola.

5. Programa de Loyalty

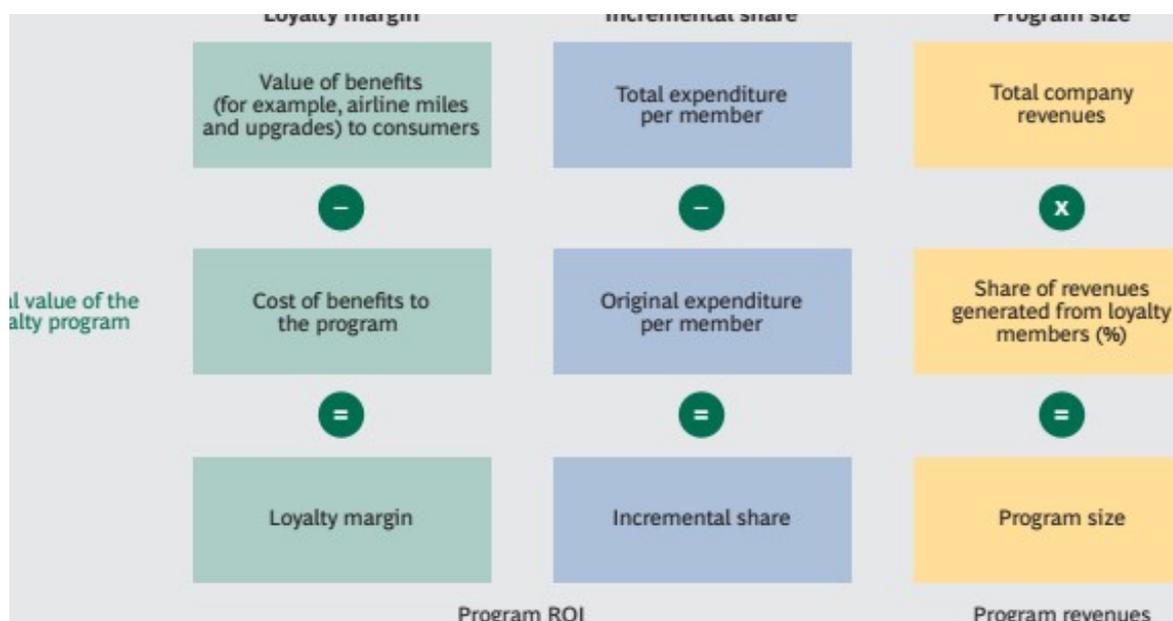
¿Cómo genera valor un Programa de Recompensa?

El valor de un programa de fidelidad se puede determinar usando una fórmula desarrollada por BCG que se basa en el margen de fidelidad.

Margen de Lealtad. El margen de la lealtad es una función de cuánto de un tipo particular de producto o de servicio una compañía de lejos y de cómo rápidamente lo hace tan. Este cálculo es la base de todo programa de fidelidad: determina el atractivo del programa, su economía subyacente y su grado de flexibilidad - la capacidad de adaptar el programa a varios grupos de usuarios.

Participación incremental. La parte incremental también determina la economía de un programa. Si un programa ofrece recompensas pero no logra que los clientes gasten más, se convierte en un costo de marketing recurrente y no muy efectivo. Para que un programa de fidelización sea rentable, los clientes deben contribuir más de lo que la empresa invierte en financiar el programa. Los programas más rentables invierten más en sus clientes que gastan más.

Tamaño del programa. Cuando una empresa está estableciendo un nuevo programa, todavía no puede saber cuál será el margen de lealtad óptimo o qué porcentaje incremental puede alcanzar. La empresa debe comenzar de a poco como para limitar el inconveniente y minimizar el impacto de los errores de diseño temprano, incluyendo un período de prueba durante el cual se puede resolver la economía antes de la ampliación.



Beneficios generados a partir de la implementación del nuevo sistema:

De acuerdo a los datos obtenidos, pudimos desarrollar un análisis y proyección de lo que será la facturación para el año que viene, basándonos en el ticket promedio y la cantidad de clientes que asisten a cada refugio diariamente. Hoy en día cada refugio recibe alrededor de 100 clientes diarios, con un consumo promedio de cada uno de \$150, es decir, que por refugio se factura \$15.000 diarios. Con el programa de fidelización, conjunto con herramientas de marketing, estimamos que en cada trimestre, los refugios reciban 5 clientes más diariamente, es decir el primer trimestre estos serán 105, el segundo 110,

tercero 115 y cerrando el año estarán visitando 120 clientes por refugio por día; este crecimiento lo vinculamos con una fuerte comunicación, la que hará que los jóvenes de hoy en día prefieren ir a un Refugio Patagonia que a cualquier otro bar de cerveza artesanal, que la popularidad de los Refugios vaya creciendo día a día.

Por otro lado, no solo irá creciendo el número de consumidores que visiten los bares, a su vez el porcentaje de clientes leales también aumentará, haciendo que sean aún más los pasaportes activos. Hoy en día, de los jóvenes que visitan los bares, solo el 14% es parte del programa de fidelidad, para el año que viene creemos que esto pasará de ser un 15% para el primer trimestre y luego 20%, 30% y 35% para cerrar el año.

Desde que se comenzó a plantear el programa de fidelización, el objetivo claro es hacer que la rentabilidad de la empresa crezca gracias al consumo de los clientes más fieles. Como analizamos para el "Going in Position", las compañías invierten 55 veces más en captar nuevos clientes que en retener, y a su vez el se detectó que los consumidores más frecuentes consumen un 33% más que aquellos nuevos. Es así que estimamos que junto con el crecimiento de usuarios fieles, aumentará su consumo cada vez que , pasando de un 10%, 15%, 25% y 30%.

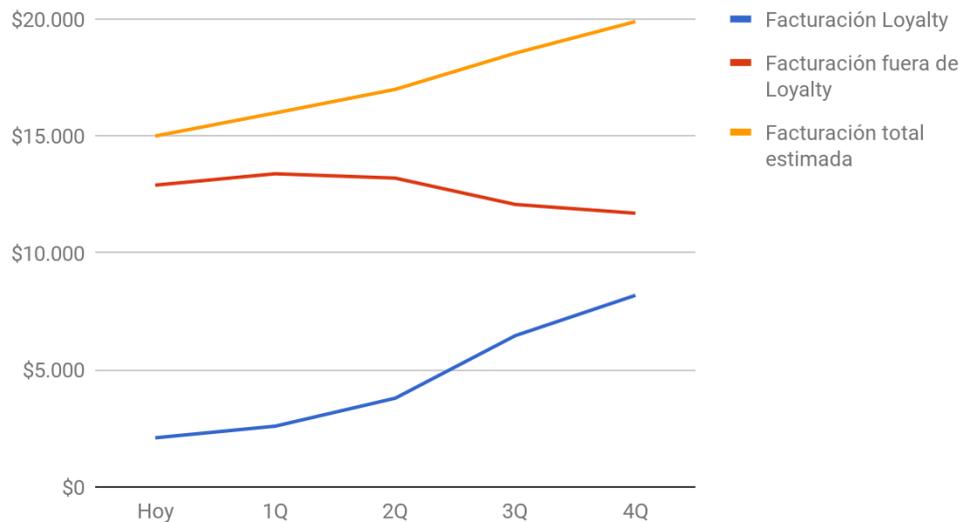
Para llevar el cálculo de ingresos a mayor escala, multiplicamos la facturación proveniente del Loyalty por los 22 refugios que cuentan actualmente y a su vez por los 260 días hábiles anuales, esto nos da un ingreso regional de \$46.846.800 a fines del cuarto trimestre. Si consideramos una rentabilidad del 35% por sobre lo facturado, el programa de fidelización nos deja una ganancia neta de \$16.396.380.

Para resumir, creemos que la facturación diaria por refugio se arma por dos partes, por un lado está el consumo de los consumidores frecuentes, por otra parte, los consumidores nuevos. Como dijimos anteriormente, el volumen de clientes asociados al programa de loyalty crecerá trimestralmente junto con lo que estos gasten en él. Así es como que para fin de año la rentabilidad aumentará potencialmente.

Proyección de ingresos:

| | Facturación indiferenciada (refugio/día) | Cantidad de usuarios diarios | Valor ticket promedio | Estimación crecimiento usuarios | Facturación por Loyalty | Aumento del consumo de usuarios | Facturación Loyalty (refugio/día) | Facturación fuera de Loyalty | Facturación total estimada | Cantidad de refugios en la región | Facturación Loyalty (total refugios/día) | Facturación anual Loyalty (total refugios) | Ganancia Anual Loyalty |
|-----|--|------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|--|--|------------------------|
| Hoy | \$15.000 | 100 | \$150 | 14% | \$2.100 | 0% | \$2.100 | \$12.900 | \$15.000 | 22 | \$46.200 | \$12.012.000 | \$4.204.200 |
| 1Q | \$15.750 | 105 | \$150 | 15% | \$2.363 | 10% | \$2.599 | \$13.388 | \$15.986 | 22 | \$57.173 | \$14.864.850 | \$5.202.698 |
| 2Q | \$16.500 | 110 | \$150 | 20% | \$3.300 | 15% | \$3.795 | \$13.200 | \$16.995 | 22 | \$83.490 | \$21.707.400 | \$7.597.590 |
| 3Q | \$17.250 | 115 | \$150 | 30% | \$5.175 | 25% | \$6.469 | \$12.075 | \$18.544 | 22 | \$142.313 | \$37.001.250 | \$12.950.438 |
| 4Q | \$18.000 | 120 | \$150 | 35% | \$6.300 | 30% | \$8.190 | \$11.700 | \$19.890 | 22 | \$180.180 | \$46.846.800 | \$16.396.380 |

Evolución de la facturación diaria



i. Beneficios cuantitativos:

- Reducción de HH dedicadas carga de códigos de canje:
 - Antes en Caja: Hacer pedido + Ingreso de código = 50 segundos aproximadamente.
 - Ahora con Sistema: Hacer pedido + Canje de KMs = 40 segundos aproximadamente.
- Sin necesidad de aumentar el personal:
 - Antes: Aumento de personal para realizar tareas de cobro, programa de loyalty y entrega de pedido. 1 empleado más = \$ 20.000 mensuales por refugio.
 - Los empleados se pueden dedicar a servir las bebidas si no hay cola en caja: Nueva distribución de Tiempo/Tarea.
- Reducción en la customización del programa de puntaje
 - Antes: 2 horas para ver reflejado los KMs obtenidos
 - Ahora: Instantáneo.
- Gran escalabilidad del sistema.

ii. Beneficios cualitativos:

- Mejor experiencia del consumidor:
 - Diferenciación por su tecnología y programa de beneficios.
- Fortalecimiento del vínculo del cliente con la marca.
 - Aumento de porcentaje Loyalty.
- Aumente la repercusión de la marca por una buena experiencia.
 - Aumento de clientes que visitan los refugios.
- Independencia del cliente hacia el cajero.
- Simplificación de la tarea del cajero.

Estimación de costos:

En base a las cifras anteriores y el desglose de los costos en las tablas debajo, notamos que si bien el costo total requerido para llevar a cabo el proyecto es elevado en

comparación a lo ya invertido, no deja de ser rentable a corto o mediano plazo ya que a fin del primer año de implementación del sistema, la ganancia anual provenientes del Loyalty superan significativamente el monto total. Habiendo dicho esto, aconsejamos fuertemente continuar con la elección de esta alternativa.



Costos

| | Precio unitario | Cantidad (hs) | Costo | |
|-----------------|-----------------|---------------|-----------------------|--------------|
| Software | Sistema | \$500,00 | 1900 | \$950.000,00 |
| | App Mobile | \$500,00 | 1300 | \$650.000,00 |
| | App Cajero | \$500,00 | 600 | \$300.000,00 |
| | App Tablet | \$500,00 | 300 | \$150.000,00 |
| | Plataforma Web | \$500,00 | 1000 | \$500.000,00 |
| | | Subtotal | \$2.550.000,00 | |

| | Precio unitario | Cantidad (un) | Costo | |
|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|-------------|
| Hardware | Tablet | \$1.199,00 | 44 | \$52.756,00 |
| | Pad numérico | \$140,00 | 22 | \$3.080,00 |
| | | Subtotal | \$55.836,00 | |

| | Costo | |
|------------------|----------------|--------------------|
| Marketing | Redes sociales | \$40.000,00 |
| | Refugios | \$40.000,00 |
| | Subtotal | \$80.000,00 |

| | |
|--------------------|-----------------------|
| Costo Total | \$2.685.836,00 |
|--------------------|-----------------------|

6. Propuesta de gestión del cambio

Es sabido que la gestión del cambio es el punto más crítico a la hora de introducir mejoras, cambios o nuevos sistemas en una organización.

La gestión del cambio, la capacitación y la comunicación deberán centrarse en el impacto que van a tener el cambio de sistema y el cambio en el trabajo de los cajeros.

Trabajo de los cajeros

Es sin duda el rol que más impactado se va a ver en sus tareas cotidianas, por eso creemos que la gestión del cambio en este rol es sumamente importante.

Antes de la implementación del proyecto, el trabajo del cajero consistía en recibir el pedido del cliente, cobrarle y devolverle el vuelto correspondiente. En alguna que otra ocasión el cajero podía llegar a tener alguna interacción con el cliente por alguna promoción vigente, happy hour, o simplemente responder alguna duda que el cliente pueda llegar a tener.

Con el proyecto de fidelización implementado, el cajero pasa a ser un rol clave para el funcionamiento del mismo, ya que va a ser el rol que inicie el proceso.

A la hora de analizar los cambios en el trabajo de este rol, habría que analizar los posibles impactos y riesgos que puede haber.

Impactos:

1. Tiempo de atención por cliente,
2. Reducción/ampliación de tiempo de horas de trabajo,
3. Conocer y aprender cómo funciona el programa de fidelización,
4. Aprendizaje en el uso de los equipos nuevos.

Riesgos asociados:

1. El tiempo de atención por cliente suba excesivamente,
2. Que el trabajo del cajero se vuelva tedioso y requiera más tiempo al cerrar el refugio, que según estimamos podrían llegar a ser a lo sumo 20 minutos y muy probablemente durante las primeras jornadas de uso del sistema.
3. Que el cajero no entienda el funcionamiento del programa y ante consultas o dudas de los clientes no sepan responder o les den una respuesta equivocada,
4. La experiencia y la atención al cliente empeore

Acciones de mitigación asociadas:

1. Realizar simulacros de atención de clientes, con medición de tiempos y probables escenarios (algún cliente tiene una queja o una consulta, el cliente pregunta sobre el programa, que el cliente necesite ayuda para registrarse, que el sistema no responda rápidamente)
2. Simulacro de cierre de caja y semana de prueba como sistema paralelo.
3. Capacitación intensiva a los empleados sobre el funcionamiento y sobre cómo les va a facilitar el trabajo. Se debe lograr que el empleado esté convencido de que el cambio le conviene y le va a ahorrar trabajo. Debe haber junto con esto un incentivo que premie la correcta utilización y compromiso con el programa (ej. alentar a los clientes a registrarse), como mencionamos anteriormente creemos que con las trivias se logrará que estos conozcan profundamente el funcionamiento del sistema y puedan explotar cada una de las funcionalidades del mismo
4. Al igual que el punto anterior, realizar una capacitación a los cajeros que van a ser quienes utilicen estos nuevos dispositivos. También, abriendo el canal donde, tanto los empleados como los clientes, podrán subir diferentes reclamos y propuestas de mejoras, no sólo se evitará que esto se empeore sino que se podrá generar un análisis de cómo mejorar la experiencia de los clientes.

Los responsables de que este proceso de cambio sea fluido y tenga el menor impacto negativo posible serán los integrantes del equipo de innovación, del equipo de sistemas y parte del equipo de Recursos Humanos.

Los primeros serán quienes mejor podrán exponer e introducir la idea del programa y que mediante charlas explicativas, motiven a los cajeros a usar el nuevo sistema y los nuevos dispositivos.

Luego los integrantes del equipo de sistemas serán quienes ayuden a los cajeros y encargados a amigarse con los nuevos dispositivos y sistemas que se instalen.

Implementación del nuevo sistema

Es la columna central del cambio. El nuevo sistema impactará principalmente a la operación interna de la empresa y sobretodo al área de sistemas, marketing y al área de innovación.

En la prueba piloto realizada en Córdoba, el programa estaba a cargo exclusivamente del equipo de innovación. Ellos mismos fueron los que desarrollaron el sistema de fidelización asociándolo con el sistema de facturación LAVU. Con el nuevo sistema, que es un desarrollo integral que va desde la facturación hasta la configuración del programa de fidelización, las distintas áreas ya mencionada se verán afectadas de diferentes maneras:

- *Área de sistemas y equipo de innovación:* serán los encargados de la supervisión del desarrollo del proyecto y quienes decidan con quién tercerizar el desarrollo del mismo. Evaluarán diferentes proveedores y opciones y la factibilidad de las propuestas. El equipo de innovación será el encargado de comunicar el programa internamente y lo que se espera del proyecto: los beneficios, los cambios que implica y los objetivos. Se verá impactado el trabajo diario que implica, entre otras cosas, el mantenimiento y seguimiento de la performance del sistema a través de indicadores tales como: números de fallas, tiempo de procesamiento de datos, cantidad de usuarios con problemas, usuarios con más uso, etc.
- *Marketing:* serán los principales consumidores de la información recabada. Realizarán el análisis de la misma para empezar a comprender el comportamiento de los consumidores, las características de los mismos: qué toman, cuándo van, qué horarios prefieren, etc. Luego serán quienes dispararán diferentes estrategias para captar oportunidades y lograr que las ventas en los refugios aumenten. Monitorearán la evolución del volumen de las ventas. El área se verá impactada desde la fuente de la que se proveerá de la información, y contará con reportes que el mismo sistema le proveerá.

Impactos:

1. Operación diaria
2. Horas de trabajo
3. Manejo de la información

Riesgos asociados:

1. Resistencia por parte de los empleados del área de sistemas al uso del nuevo sistema
2. Necesitar muchas horas extra para lograr que los empleados se amiguen con el sistema
3. Que se necesite de mucho tiempo extra para recaudar la información que el sistema cree por no saber cómo acceder a ella

Acciones de mitigación asociadas:

1. Realizar una capacitación exhaustiva del programa y explicarles los beneficios que les traerá la implementación del mismo
2. Realizar una buena planificación de tiempos para reducir la necesidad de presencia de los empleados en capacitaciones
3. Realizar simulacros de procesamientos de reportes y crear manuales para evitar que se pierda el know how de la herramienta

Indicadores

A lo largo de la implementación del sistema y de su puesta en marcha, será importante ir midiendo desde distintas perspectivas los diferentes impactos que se van sufriendo en las distintas áreas.

Entre los indicadores más importantes, consideramos:

- *Cantidad de usuarios impactados directamente e indirectamente:* permitirá tener una magnitud de la cantidad de usuarios que se verán afectados por el cambio y permitirá rastrear cuáles son las áreas que más impactados tienen. (ej. empleados del área de sistemas)

- *Acciones de mitigación realizadas:* permitirá ver qué acciones se llevaron a cabo para la mitigación de los potenciales riesgos que pueden llegar a aparecer con la implementación de los cambios. (ejemplo: Se realizó la capacitación a los empleados para que no haya tardanzas en la atención al cliente?)
- *Cantidad roles impactados directamente e indirectamente:* permitirá tener una magnitud de cuales son los roles más impactados. En este caso, uno de los roles más impactados será el del cajero.

Comunicación del cambio

La comunicación va a ser otro de los puntos críticos a lo largo del proyecto. Creemos que la mejor estrategia de comunicación habría que separarla en 2: una que sea interna, es decir, entre la empresa tercerizada que se encargue de desarrollarlo y las áreas involucradas de Patagonia, así como para todas las áreas dentro de Patagonia y personal que trabaje en los refugios que pueden llegar a ser impactadas por el proyecto. Por otro lado la comunicación externa, que consistirá en difundir el programa a la gente a través de redes sociales, por ejemplo.

En el caso de la comunicación interna, creemos que debería haber un contacto entre el desarrollador del sistema y Patagonia por cada inicio y cierre de etapa: que, como mencionamos en el diagrama de Gantt, son Diseño y Planificación, Desarrollo, Testing, Corrección y por último la implementación del SW y HW. Este ida y vuelta permitirá que Patagonia tenga un seguimiento claro y pautado del desarrollo del sistema. Dentro de Patagonia, el proyecto va a ser comunicado en un principio por el equipo de innovación, que fueron quienes lo iniciaron. Presentarán el proyecto a las principales áreas y roles impactados por el proyecto y se podría iniciar por un desayuno multitudinario que sirva como introducción en donde se presentan los puntos más importantes, los objetivos, beneficios esperados, sistemas implementados.

Luego yendo más a lo particular, se podrían programar distintas reuniones con las distintas áreas y roles (como los cajeros), en donde se les explique cómo el sistema impactará su actividad diaria y cómo se verá facilitado su trabajo. Presentarles a su vez el plan y cronograma de la capacitación y los manuales del nuevo sistema.

Es muy importante medir la evolución de los roles y áreas respecto a su relación con los cambios, por eso pensamos que sería importante medir cosas tales como:

1. *Nivel de conocimiento del programa:* ir realizando encuestas a los distintos afectados
2. *Porcentaje de comunicaciones suspendidas:* ir trackeando si se suspendieron actividades que pueden llegar a afectar el uso del programa en un futuro por falta de capacitación
3. *Eficacia de las acciones de comunicación:* gracias a la cantidad de empleados conscientes de la existencia del programa, excluyendo a aquellos directamente involucrados al estar trabajando en él.

7- Plan de implementación de mejoras

Cronograma de implementación

| Rol | Tarea | Tiempo (semanas) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | | |
|------------------------------|------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
| Sistema (Empresa contratada) | Diseño y planificación | 4 | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Desarrollo | 8 | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Testing | 4 | | | | | | | | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Corrección | 18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Implementación SW y HW | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitación | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cajeros (Focus group) | Diseño | 2 | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Testing | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipo Mkt e Innovación | Diseño y planificación | 4 | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Testing | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitación | 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Comunicación | 10 | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipo Mkt | Comunicación | 10 | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitación | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Activación | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Listado de mejoras

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

Proceso identificado: Pedido en caja realizado por clientes

Solución al proceso: Adaptación de la tecnología para que los usuarios puedan realizar pedidos online - sea a través de la App Mobile o la plataforma web -, en conjunto con la instalación de dos tablets por refugio. Las últimas serán distribuidas una detrás de la caja, de frente al consumidor, mientras que la otra la tendrá el barman, encargado de preparar los pedidos recibidos por la misma.

Quick Wins: Uno de los principales cambios en el corto plazo es la disminución en el tiempo de atención directa a los clientes en el pedido. Se estima que el tiempo incurrido en la misma pasará de un promedio de 55 segundos a un promedio aproximado de 40 segundos, disminuyendo la duración en un **37,5%** para todos aquellos que no utilicen el canal online para la compra. Mientras que se estima que la cola para los usuarios del canal de pedidos online será casi nula.

Actualmente la duración de la cola en hora pico - de 19 a 21 horas - ronda los 20 minutos. A partir de la puesta en marcha del programa de fidelización, el **22,4%** de los clientes comenzará a utilizar los canales online para efectuar sus pedidos. Este número se obtiene a partir del **promedio** sobre la **estimación de crecimiento Loyalty** para cada cuatrimestre, detallado en el documento Excel.

De tal manera, la cola de 20 minutos - considerando que es provocada por el 100% de los clientes - será reducida en la proporción equivalente a la cantidad de personas que comenzará a utilizar la aplicación, es decir 15 minutos y 12 segundos - aproximando tal duración a 15 minutos. Consideramos que numerosos usuarios serán atraídos por el nuevo programa al ver que clientes se dirigen directamente a la barra para escanear el código QR producido por la aplicación al seleccionar pagar con tarjeta.

Es importante destacar que las soluciones online permiten que los clientes se acerquen directamente a retirar el pedido, ya que el barman recibe la orden de compra directamente desde la tablet instalada en la barra.

El objetivo es que tanto el programa de fidelización como la implementación de software y hardware se lancen primero en Córdoba, se analicen los beneficios y se comparen con los resultados esperados. A partir del presunto éxito obtenido, se replicaría el trabajo, primero en los 4 Refugios que más facturan en CABA para después expandirlo al resto.

Cambios a largo plazo:

Una de los principales cambios en el largo plazo es la disminución de contrataciones de empleados, la implementación del programa provocaría que cada vez más clientes opten por realizar sus compras a través del canal online, liberando el trabajo de los empleados dedicados a la caja.

Además, consideramos que el hecho de ser pionera en implementar tecnología en el proceso de pedido provocará que la marca Patagonia goce de una clara ventaja competitiva frente a la competencia y así pueda cambiar su forma de comunicarse con los clientes, destinando un número menor de recursos a los mismos. Tratándose de millennials el segmento objetivo, creemos que ante la innovación en el proceso de pedido serán proclives a comunicarlo con sus círculos sociales más cercanos.

Proceso identificado: Registración en aplicación

Solución al proceso: Anteriormente, un usuario enfrentaba dificultades para registrarse en el programa. No se podía linkear correctamente su usuario de Facebook con la creación de la nueva cuenta. La solución planteada directamente ofrece la API de redes sociales que permite que tal proceso sea realizado con un solo click. Además permite asociar tarjetas de crédito con el usuario, para que luego pueda realizar compras y pagarlas directamente a través de los canales online, sea desde la App o la plataforma web.

Quick Wins: La adopción de la API dedicada al registro automático con Facebook mejorará la experiencia de usuario y provocará que un mayor número de personas estén dispuestas a asociarse al programa. Es bien sabido que los millennials siempre optan por utilizar aquellos programas que sean simples y no les consuman tiempo que no estén dispuestos a sacrificar.

Proceso identificado: Segmentación de los clientes

Solución al proceso: A partir de la integración del sistema de análisis de datos - CRM - y el de facturación - LAVU - el departamento de marketing podrá analizar con exactitud los datos referidos a los hábitos de consumo de los clientes.

Quick Wins: La implementación del sistema en el corto plazo permitirá que los analistas de marketing puedan desarrollar reportes relacionados a los hábitos de consumo de los clientes. Se tendrá una base de información con mayor detalle de los movimientos de los mismos y será posible realizar acciones dirigidas a usuarios con determinadas características.

Estas acciones pueden incluir la comunicación con mayor grado de detalle hacia aquellos clientes que cumplan con determinadas características. El programa de fidelización actual pretende categorizar a los clientes según qué tanto consuman, con qué frecuencia y qué variedad de cervezas, por lo cual se puede deducir claramente que los miembros de categorías más altas, recibirán información distinta de los usuarios menos expertos.

Es importante destacar que hoy en día, poder acceder a información con tal grado de detalle es más que valorado por las empresas de consumo masivo. A modo de información adicional, un referente de Ventas en Oracle nos comentó que Luis Pagani, dueño del gigante Arcor, estaba dispuesto a pagar sumas multimillonarias con tal de conseguir una solución tecnológica que permita entender los hábitos de consumo de las personas que compran un Bon o Bon. De tal manera, creemos que la implementación del sistema le ofrecerá a Patagonia ventajas competitivas por el resto de la creciente competencia.

8. Conclusión

En base al análisis de la información que se fue recolectando a lo largo de este tiempo, podemos llegar a la conclusión de que la implementación integral del sistema es en definitiva la mejor alternativa para lograr abarcar todos los objetivos propuestos. Dada la importancia que este proyecto representa para la marca, creemos que es indispensable garantizar el óptimo funcionamiento del sistema. Además, creemos que esta alternativa es la mejor opción por el hecho de que logrará liberar carga de trabajo tanto a aquellos empleados que hoy en día se están ocupando de la caja y de servir la cerveza en los refugios, además de los empleados en Córdoba que además de estas tareas también tenían una carga extra por la prueba piloto del sistema, y a los empleados encargados de analizar toda esta información recabada. Gracias a la implementación de nuestra idea, dichas personas podrán: hacer su trabajo más rápido, dándole un mejor servicio y por otro lado la gente que lleva adelante la marca podrá invertir más tiempo en aspectos estratégicos de mayor escala como por ejemplo, enfocarse en el análisis de los clientes y sus consumos para desarrollar una propuesta de valor cada vez más ajustada a sus gustos y necesidades, en el momento justo y en el lugar indicado.

Gracias a los resultados de las encuestas realizadas, logramos validar que la idea de un programa de fidelización para la marca es algo deseado por el público que actualmente asiste a sus refugios, aunque por otro lado pudimos percibir que ciertos comportamientos del tipo de gente predominante en los refugios, "los millennials", no son compatibles con la forma en que se está llevando la prueba piloto del programa que existe actualmente ya que, no sólo requiere de varios esfuerzos extras por parte del cliente, sino

que también existe un delay importante en la entrega de los kilómetros/puntos a los mismos en tiempo real, lo cual puede resultar un poco desmotivador. Es principalmente por estas razones, y las desarrolladas previamente, que reiteramos nuestra creencia en que un sistema robusto e integrado permitirá obtener la información deseada por un lado, y por otro, se logrará brindar una experiencia nueva y distinta al cliente, fuera de lo ordinario dado que las demás cervecerías en el mercado hoy en día no están ofreciendo algo similar.

Por otro lado, hacemos énfasis en la importancia de una buena ejecución y comunicación, tanto antes como durante el lanzamiento del programa así como también hacer uso de reconocidos “influencers” en las redes sociales para generar un mayor impacto y a su vez lograr ampliar la cantidad de personas alcanzadas. Este gran cambio indudablemente debe estar acompañado por varias campañas publicitarias que lo respalden y ayuden a su promoción, cosa que hasta el día de hoy, la marca Patagonia no se encuentra haciendo. Dar un giro en este aspecto, logrará reforzar la imagen de marca en la mente del consumidor para poder ubicarse siempre en el deseado “top-of-mind” y como consecuencia, se termina favoreciendo al crecimiento orgánico de su clientela.

Con dicha implementación creemos que la marca logrará hacer un cambio disruptivo del mercado ya que ninguno de sus competidores tiene un programa como el que se propone a lo largo del trabajo y dejaría la imagen o crearía la percepción de ser una marca innovadora que escucha las demandas y necesidades de sus clientes.