INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

Quilmes POC

AUTOR/ES:

- **Prado, María Candela (55803)**
- **Marcos, Nicolás (55761)**
- **Guaia, Tomás (55768)**
- **Jurado, Alejandro (54259)**
- **Malnero, Germán (54408)**
- **López, Jerónimo (54772)**

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES:

- **Alvarez, Daniel Alejandro**
- **Peter, Gabriela**
- **Calveiro, Gustavo Oscar**

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

CONSIGNA 1

Diagnóstico Empresarial

Trabajo Final

2017

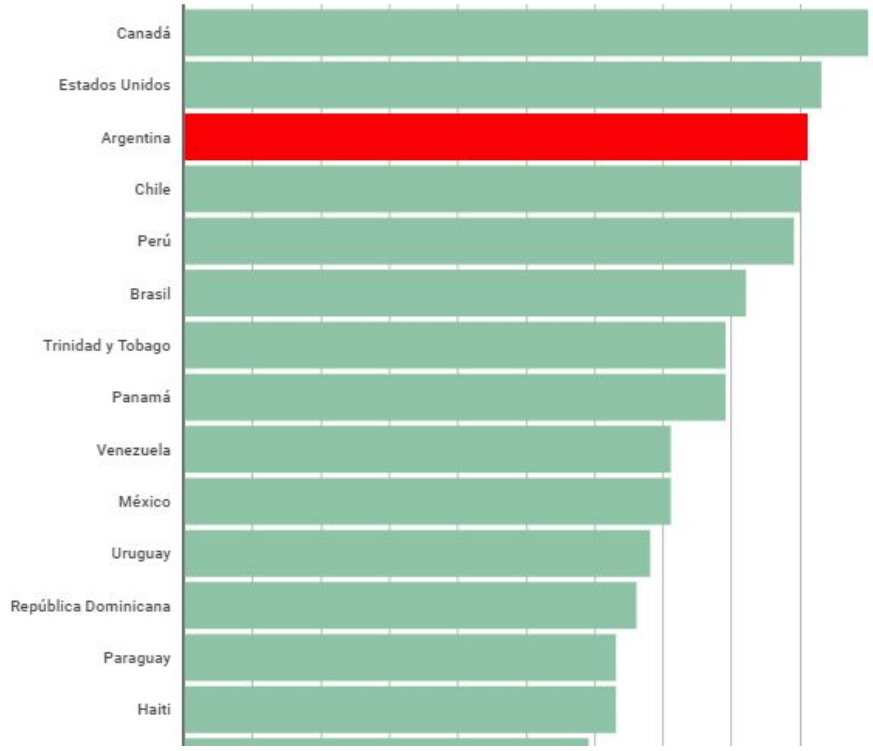
Integrantes:

Nicolás Marcos, 55761
Tomás Guaia, 55768
Maria Candela Prado, 55803
Alejandro Jurado 54259
Germán Malnero, 54408
Jerónimo López, 54772

1. Análisis del Macro Entorno:

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

Según el informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que recopila estadísticas con sus 194 Estados Miembros, la Argentina se colocó en tercer lugar en toda América en cuanto a consumo de alcohol: 9,1 litros per cápita.
En caso de tomar el ranking a nivel mundial, la Argentina supera a otros países europeos conocidos por ser tradicionalmente consumidores de alcohol: Suecia (8,8 litros), Holanda (8,7) y Noruega (7,8).



El consumo de cervezas industriales en Argentina se ubica en 41 litros per cápita anuales, 4 litros por debajo de los que se consumieron en el año 2012, donde el consumo de cervezas alcanzó su récord histórico en Argentina de 45 litros.
Desde el sector, señalan que son cuatro las variables que incidieron en la caída: el estancamiento económico, el clima más frío, el surgimiento de nuevos competidores (tragos, aperitivos y destilados) y la trepada de las cervezas artesanales.

Argentina no es el único país que tuvo una caída en el consumo de cerveza. Desde el punto de vista global se ha acumulado una baja del 1,8%. Así, en China bajó el consumo un 4,2%, mientras que en Brasil y en Rusia la ingesta de cerveza sufrió caídas del 5,3% y 7,8%, respectivamente. El mercado global de bebidas alcohólicas se contrajo un 1,3% en 2016.

La razón de la caída es la situación económica mundial, que si bien, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Producto Interno Bruto (PIB) global se incrementó un 3,5% en 2016. En tres países del BRIC: China, Rusia y Brasil, la economía presentó una desaceleración, teniendo un impacto negativo en el mercado de bebidas alcohólicas en general y en el consumo de cervezas particularmente.

Otra de las causas por la que cayó el consumo de cervezas de índole industrial es el incremento del consumo de cervezas artesanales. Un sector dinámico e innovador que ha experimentado un “boom” en los últimos tres años y está creciendo a una tasa del 30% anual, una cifra muy complicada de alcanzar en otros sectores de la economía. Por ejemplo, en el año 2013 se produjeron 11 millones de litros y él siguiente 14.

El dato que explica el “boom” y la explosión del sector es que el 40% de las cervecerías vigentes tienen menos de tres años en el mercado, mientras que las más longevas llevan más de 10 años en el sector y representan el 15% de la población. Dicha muestra arroja un promedio de seis años, pero con un 1,8% del volumen total, es decir, 25 millones de litros anuales.

Este segmento continúa desarrollándose, ofreciendo en algunos casos una propuesta gastronómica que tiene su propio atractivo turístico. Esto se da porque donde hay demanda hay oferta. Especialista en el sector han detallado algunas causas que explican este crecimiento sostenido:

- Los clientes quieren descubrir más sobre el producto en cuestión, entender las diferencias, probar la variedad. Se proveen una gran diversidad de sabores que hoy no se pueden encontrar en el sector industrial.
- El foco está puesto en la calidad y normalmente las cervezas industriales priman el costo sobre los demás objetivos. El consumidor noto eso, aunque se lo bombardeen con publicidad.

Un claro ejemplo de crecimiento es Mar del Plata, donde se abre un nuevo bar cervecero cada dos meses. Actualmente funcionan 40 cervetecas, de las cuales el 40% posee una línea de producción propia.

Argentina figura como uno de los países de América Latina con mayor pérdida de poder adquisitivo desde Diciembre de 2016, con una caída del 22%. El origen, políticas económicas como el aumento del precio energético y los servicios públicos.

Está perdida cambió los hábitos del consumidor, el cual disminuyó la compra de otros productos para poder acceder a los considerados básicos para subsistir. Y, a diferencia de en años anteriores, esto está afectando a más niveles socioeconómicos, lo que deriva en un recorte importante de gastos y en la multiplicación de estrategias para sostener el consumo. Un estudio de CCR indica que entre estas estrategias figuran realizar compras más pequeñas, reducir las de abastecimiento general y tratar de controlar o disminuir las adquisiciones compulsivas. En tanto, en los niveles socioeconómicos medios y altos se

menciona el incremento de la compra de productos para guardar para el futuro y de está manera ganarle a la inflación.

Estos efectos llegaron al mercado cervecero, generando una pérdida de 4 litros mensuales por persona.

Por último, el aumento del consumo de bebidas sustitutas fue otro de los motivos que impulsaron la pérdida de 1,8 puntos porcentuales del consumo de cervezas en todo el mundo. Según el último relevamiento de la consultora Nielsen en los supermercados, en 2016 crecieron las ventas de whisky (7,2%), vodka (25,1%), ron (15%) y licores (8,1%). Mientras que por el otro lado, junto a la cerveza han caído el fernet en un 5%, los aperitivos tipo americano en un 24,4% y los denominados Ready to Drink, en un 23,7%.

En resumen, el consumo de bebidas alcohólicas a caído no solo en Argentina, sino también a nivel mundial. En ambos casos por los mismos motivos: el incremento del consumo de bebidas sustitutas, bebidas espirituosas (whisky, ron, vodka) para el mundo y fernet en argentina; el desarrollo de la cervecerías artesanales; y la crisis económica, que ha dado una pérdida del poder adquisitivo de los argentinos, y una desaceleración económica en algunos miembros del BRICs (Brasil, Rusia y China).

1.2. Factores Políticos

▪ Regulaciones legales vigentes (seguridad e higiene, calidad, regulaciones bromatológicas, etc.)

- *LEY 24.788 - Ley Nacional de Lucha contra el Alcoholismo: Prohíbese en todo el territorio nacional, el expendio a menores de dieciocho años, de todo tipo de bebidas alcohólicas. Créase el Programa Nacional de Prevención y Lucha contra el Consumo Excesivo de Alcohol.*

Está ley reglamentada en marzo de 2009 prohíbe la venta de alcohol a menores, sanciona a quien “suministra alcohol en exceso” con o sin fines de lucro, permitiendo actuar en las denominadas previas que se realizan en domicilios privados o en otros contextos. Ante esto se generan cambió de hábitos en los consumidores como en los comerciantes.
Sin ir más lejos, en el año 2011, Quilmes, con la participación de sus empleados y el apoyo de la Asociación Conciencia y oficinas de seguridad vial, llevó adelante la Semana de la Promoción del Consumo Responsable, dirigido a padres, jóvenes, docentes y comerciantes. Convirtiéndose así en una de las primeras empresas en promoverlo, lo cual hoy sigue arduamente trabajando con la Agencia Nacional de Seguridad Vial, donando alcoholímetros, brindando charlas en escuelas y editando publicaciones informativas sobre el tema.

Por ejemplo, una campaña de Quilmes fue “DNI, Dale, No Ignoremos”, donde se promueve que comerciantes soliciten el DNI antes de vender alcohol.

Si bien está ley impactó en el mercado, ya que según datos del Ministerio de Salud más del 50% de los jóvenes de entre 13 y 17 años toman cerveza, impactó positivamente el hecho de que la empresa fuera una de las primeras en apoyar una ley de aprobación popular.

La cervecería cree que la Responsabilidad Empresarial Social es la esencia del negocio, y pone el foco en el consumo responsable, destinando sus programas desde la acción comunitaria al cambio cultural.

- *LEY 11.825 - Ley de expendio de bebidas alcohólicas y nocturnidad: prohibición de venta, expendio o suministro, y la entrega a domicilio de bebidas alcohólicas, para ser consumidas fuera del establecimiento donde se realice la venta, o a partir de las 21:00 horas y hasta las 10,00 horas. Asimismo, se prohíbe la venta en kioscos, polirrubros, estaciones de servicio y anexos, en cualquier comercio no inscripto en el Registro Provincial para la Comercialización de Bebidas Alcohólicas.*

Esta ley afecta a toda la industria de bebidas alcohólicas en la Provincia de Buenos Aires (territorio de máxima concentración demográfica, junto con la Capital) ya que reduce la franja horaria en la que pueden ser vendidas. Si bien esta ley alcanza a todos los sustitutos de la cerveza, este es el más afectado, dado que los canales de distribución tradicionales, kioscos y supermercados representan un 75% de las ventas. Por otro lado, la acción de compra de la cerveza no siempre es planeada, significando una posible pérdida de mercado, en el caso de que el cliente no se dirija a un bar a consumirla.

- Ley 25.156: *Defensa de la competencia*

Su objetivo es proteger al bienestar de los consumidores y la eficiencia en la asignación de los recursos económicos. En este sentido, debe aplicarse sobre todos los sectores de la economía, sin excepciones.

Entre sus instrumentos se encuentran el control de las fusiones y adquisiciones, la sanción de conductas anticompetitivas y la abogacía de la competencia.

En el año 2005 se anunció que la compañía SabMiller con AB Inbev, creándose así un coloso que manejaría un poco más del 30% del mercado mundial y el 70% del negocio cervecero en Latinoamérica, con presencia en más de 65 países. En Argentina, pasaba a controlar más del 80% del mercado, creando una posición dominante. A este mercado se le suman Uruguay, Paraguay y Bolivia, donde CCU tiene una posición desventajosa, ya que en dichos países tiene él 96%, 90% y 94% del mercado cervecero, respectivamente.

Fue por estas razones que CCU empezó a trabajar en un plan de acción legal, que atacó el frente principal de acudir a los organismos de libre competencia para conseguir un terreno parejo donde competir. De está forma, la CCU Argentina acusó a AB Inbev y Cerveceria y Malteria Quilmes de abuso de posición dominante.

Esto ha puesto en discusión como se debe concretar la adquisición de SABMiller por parte de InBev. La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) es el ente responsable de si, se aceptará que la filial local de AB InBev -es decir, el grupo Quilmes- se puede quedar con Isenbeck o si obliga al comprador a desprenderse de alguna marca o activo, como cuando compro Brahma y tuvo que desprenderse de la marcas Imperial por pasar a tener una posición dominante.

Por la intervención de la CNDC, Argentina se ha convertido en un terreno importante de acción, ya que en países como Estados Unidos, Colombia y Sudáfrica la fusión se aprobó sin problemas.

Otro de los terrenos importantes es Europa donde la Comisión Europea autorizó la compra pero con la condición de que SABMiller se desprenda de casi la totalidad de sus actividades en Europa. De está forma se garantiza que la competencia no se vea debilitada en los mercados, no perjudicando a los consumidores.

- Resolución 76/16, Administración General de Puertos

En su intención de reducir los costos del comercio exterior asociados a la operatoria portuaria, este organismo ha dejado de exigir los certificados TAP (Transporte Argentino Protegido), por entender que se trataba de un costo elevado que incide negativamente en la competitividad de los exportadores, ya que representaba entre el 10% y 12% de las operaciones de exportacion e importacion.

El TAP es un sistema de cobertura triple: asegura daños que pueda sufrir el propio contenedor con manipulación, cubre responsabilidad civil a terceros y a los transportistas. Su subsecuente eliminación reduce costos de logística en el porcentaje indicado.

- Ley de Impuesto a las Bebidas Alcohólicas

En algunos países, como Colombia, se empezó a implementar un impuesto promedio para reducir el consumo de alcohol.

- Ley de Gondolas

Está propuesta lanzada junto al programa Bajemos los Precios, es iniciativa del Diputado Sergio Massa donde se busca impedir la posición dominante de las grandes cadenas en las góndolas. Está ley establece que las cadenas comerciales o hipermercados tienen la obligación de exhibir, no menos de un 20 por ciento de espacio a productos de origen local, sean o no comestibles.

- **Normas de calidad exigibles en la industria**

Código Alimentario Argentino (Ley 18.284), Capítulo XIII

Regula en todo el territorio argentino a todos los alimentos, condimentos, bebidas o sus materias primas que se elaboren, fraccionen, conserven, transporten, expendan o expongan.

Tiene una serie de leyes que se deben cumplir para que un producto elaborado se comercialice, y no sea considerado como un producto adulterado además de ser ilegal.

Esto en el marco de proteger la salud de la población y garantizar la buena fe en las transacciones comerciales.

Bajo está normativa, el INTI implementa el Sistema de Gestión en Alimentos para garantizar la inocuidad de los productos, tanto para el mercado internacional como para la comercialización en el país. Entre sus herramientas se encuentran:

1. Certificados de Buenas Prácticas de Manufactura, donde se evalúa la situación de la empresa referente a las condiciones edilicias, equipamientos, limpieza y desinfección, servicios y transporte. Actualmente es muy requerida para empresas que proveen sus productos a cadenas de supermercados o como carta de presentación a exportadores o importadores de productos argentinos.
2. Buenas Prácticas de Manufactura con los POES, son los prerrequisitos para garantizar la inocuidad de los alimentos, pero por si solo no pueden asegurar la elaboración de un alimento con calidad sanitaria.
3. Por está última razón, aparecen los Certificados HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), él cual es un método operativo estructurado e internacionalmente reconocido que ayuda a las organizaciones de la industria de alimentos y bebidas a identificar sus riesgos de inocuidad alimentaria, evitar peligros de inocuidad alimentaria y abordar el cumplimiento legal. HACCP es obligatorio en varios países, incluidos EE.UU. y la UE.

Para obtener los mismos, se evalúan todos los puntos del proceso de elaboración en que es factible que existan condiciones que podrían poner en riesgo la inocuidad del alimento.

El no cumplimiento del código alimentario, y el certificado HACCP en una empresa de la envergadura de quilmes puede dañar su imagen y la aceptación de sus stakeholders, por

esto es necesario incluir en su operación certificados de reconocimiento internacional que regulen sus procesos y proveedores, de modo que el proceso asegure siempre la mejor calidad y el cumplimiento con la ley.

1.3. Stakeholders

▪ Identificación de los 3 Stakeholders (mínimo) más relevantes con influencia notoria sobre la empresa.

Estos son los principales Stakeholders de Quilmes. Identificamos tres como los más relevantes

Sindicatos

Los sindicatos fuertes dentro de está industria en el país son: FATAGA (Federación Argentina de Trabajadores de Aguas, Gaseosas y Afines) y Camioneros y Choferes. Ambos gremios operan y presentan sus reclamos en conjunto.

Proveedores

Tienen un lugar preponderante en la cadena de valor de la empresa, son los iniciadores de la misma. Es fundamental, ya que provee a la compañía de insumos y servicios de calidad para llegar al mercado objetivo con ventajas competitivas. Es por este motivo que la empresa debe cuidar, desarrollar y hacer partícipe de sus éxitos al mismo, no solo de sus fracasos.

Hay varios conceptos implícitos detrás de esto:

- Es la parte central de los costos de la compañía, por está se destaca el área de compras. Cuando la cadena de compras falla, la empresa se enfrenta a grandes pérdidas.
- Es la gestión de la calidad de la compañía.

Quilmes cuenta con una amplia red de proveedores quienes abastecen a la empresa de cebada, agua, lúpulo, levadura, y otros en menor proporción. 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.

Consumidores
Es lo más importante de la cadena de valor, a la cual está destinada la misma. Siempre antes de diseñar una estrategia debemos saber hacia dónde nos dirigimos, cuáles son sus gustos, necesidades, deseos, que compra y qué medios utiliza para estar informado. Sin esto no podemos comercializar el producto, ni siquiera diseñar él mismo, porque no lo ajustariamos a las necesidades o tendencias del momento. Por eso empecemos definiendo hacia dónde apunta la empresa.

Público objetivo: Mujeres y hombres de entre 18 a 70 años, nivel socioeconómico ABC1, C2, C3, D1, D2. Personas que les guste salir a divertirse, juntarse con amigos y también fanáticos del fútbol.

Los hombres son los consumidores tradicionales de la cerveza, produciendose un fuerte aumento del consumo en los jóvenes en el último tiempo. Las mujeres son la incorporación más reciente como consumidora fuerte, sobre todo en las jóvenes.

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.

Una de las ventajas competitivas más importantes de Quilmes son sus publicidades ya que las mismas son el mayor nexo entre los consumidores y la empresa. Ésta última es la vía por la cual se llega a ellos y logra generar la necesidad o ganas de consumo. Utiliza los aspectos de mayor relevancia de cada uno de los momentos de la historia y los aplica a sus publicidades, utilizando así símbolos, personas y objetos importantes que logran la atención de los consumidores. Las publicidades que se manejan buscan generar emociones y hacen

énfasis en que la cerveza es para todo momento, en cualquier lugar y para cualquier persona.

Los consumidores tienen un poder enorme a través de las redes sociales debido a que las publicidades ya no son solamente vistas en casa y comentadas con la familia y amigos, sino que ahora se likean, publican comentarios y las personas con miles de seguidores ("influencers") pueden influenciar positiva o negativamente a la compañía. Un consumidor insatisfecho con un celular o computadora representa un peligro para la compañía, dado que éste pública su disconformidad y miles de personas lo leen. De hecho, una de las secciones principales de la página web de Quilmes son Tweets by Quilmes.

- **Factores de influencia relevantes para el corto y mediano plazo.**

En el corto plazo, es importante resaltar el "boom" de las cervecerías artesanales, las cuales representan un competidor importante para Quilmes. Éstas no sólo le pueden quitar clientes a Quilmes, sino que también generan un cambio en el paladar de los consumidores. Ahora el público está abierto y le gusta probar nuevos sabores, incluso aprender a hacer cerveza con amigos se ha vuelto muy popular.

En el mediano plazo hay que considerar la posibilidad de que las cervezas artesanales alcancen escala industrial. Por otro lado, la situación económica del país y la inflación son factores influyentes a tener en cuenta a la hora de definir los precios.

2. Análisis del Micro Entorno:

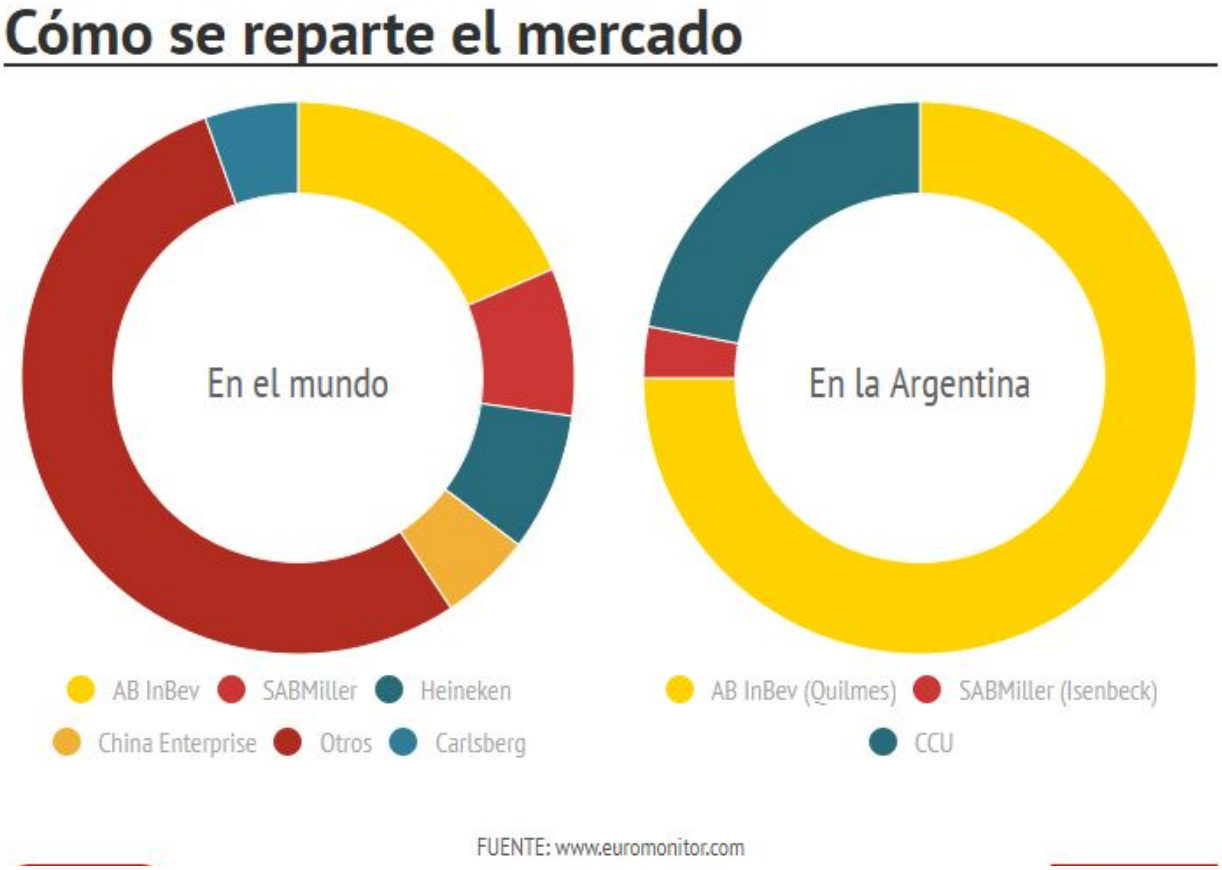
2.1.Identificación de los participantes del mercado (Market Share)
En Argentina, AB InBev (Quilmes, Brahma, Stella Artois, Corona, Norte y Andes) cuenta con el 75% del mercado, liderando ampliamente. Las otras dos competidoras SABMiller con sus cervezas Isenbeck, Miller, Warsteiner, Grolsch y CCU con Heineken, Budweiser, Imperial y Schneider, entre otras marcas poseen el 3% y 22% respectivamente.

También es importante considerar el número de microcervecerías y marcas artesanales que surgieron en los últimos dos años que supera los 650 nuevos rivales, no contemplados en el gráfico desarrollado a continuación. Por otro lado, en 2016 AB InBev se fusionó con su competidora SABMiller, alcanzando casi el 80% del mercado en Argentina, de poder efectivizarse la unión ya que se encuentra bajo análisis para definir que no vulnera la libre competencia. Por el momento, en la CNDC (Comisión Nacional de la Defensa a la Competencia) fueron muy cautos a la hora de referirse a lo que puede pasar aunque admiten que se trata de un tema complejo y se limitan a precisar que "en las próximas semanas o meses" se va a conocer la resolución de la compra de Isebenck por parte del grupo de Quilmes.

En el mundo AB Inbev tiene un 20% del mercado y SABMiller un 9% al igual que CCU. La gran mayoría, el 60%, es ocupado por otros.

Ya nombrado anteriormente a fines del año 2016 se concretó la fusión de AB Inveb y SAB Miller: las dos cerveceras más grandes del planeta. Entre las dos manejan más de 400 marcas y concentran más de un 30% del mercado a nivel mundial estando, además, presente en más de 80 países con una fuerza de trabajo de 225000 empleados.

El siguiente gráfico muestra cómo se reparte el mercado cervecero en Argentina y el Mundo, en el 2015 según Euromonitor Internacional y publicado por Infobae:



2.2.Factores de competitividad / diferenciación en el Mercado

"Quilmes es la cerveza de los argentinos". Para ocupar ese puesto la marca tuvo que afianzar su imagen a lo largo de varias décadas con campañas de publicidad cada vez más ingeniosas donde muchos slogans son recordados con el pasar los años. Quilmes se asoció correctamente con la pasión de los argentinos, el fútbol. Su alianza con clubes tales como River, Boca, Vélez y Quilmes incluyen el sponsoreo de los eventos deportivos, las promociones vinculadas con los clubes y la publicidad en las camisetas. Originalmente, buscó más mostrarse en la mesa familiar y hoy en dia busca posicionarse entre los jóvenes.

Otro factor de diferenciación es su distribución masiva en todo el país, efecto de su gran tamaño corporativo, que le da una gran ventaja sobre otros competidores más pequeños. Quilmes llega a todas las provincias del país alcanzando kioscos, almacenes, supermercados, bares, restaurantes, boliches y cualquier otro lugar donde se venda cerveza.

2.3.Análisis de los Competidores (Principales productos ofrecidos)

Como ya se mencionó anteriormente en el análisis de Market share los principales competidores de Quilmes son CCU y las nuevas cervecerías artesanales. También consideramos un competidor a SABMiller dado que a pesar de que se fusionó con AB InBev a nivel mundial, la fusión no se ha concretado en Argentina, y las empresas siguen operando de manera independiente y con resultados propios.

Nuestro análisis de las cervezas competidoras basado en precio, sabor y segmento al que apuntan es:

AB Inbev	**SABMiller**	**CCU**
Stella Artois	Warsteiner	Heineken
Quilmes, Brahma	Isenbeck	Schneider y Budweiser
Corona	Grolsch	Amstel
	Miller	

El primer segmento corresponde a cervezas de mayor amargor y apuntadas a un consumidor experimentado, con un precio alrededor del 20% más alto que los productos estrella. El segundo es el más popular y el que concentra el mayor volumen de ventas, con un sabor fácil de tomar y precio medio. El tercero es de cervezas con mayor complejidad, para un cliente “de nicho” y un precio similar al primer segmento. Por último, la Corona y la Miller son productos de nivel premium pero con un sabor mucho más suave.

2.4.Sustitutos

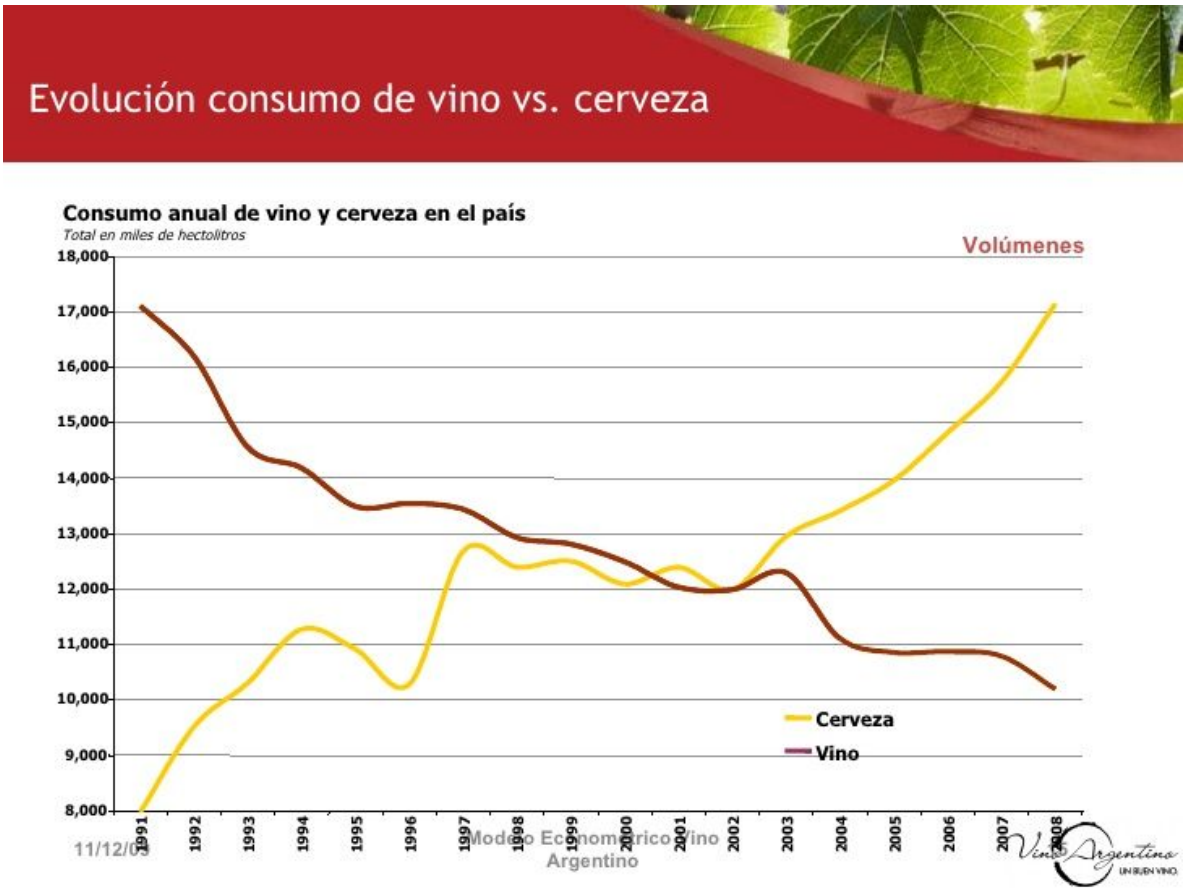
Se consideran bebidas sustitutas a la cerveza por su ocasión de consumo en el caso de fiestas, eventos, bares y reuniones entre personas al Vino, Gancia, Fernet, Campari y Ron. Se consideran sustitutas a pesar de que las graduaciones de alcohol son distintas 39% vol, 28,5% vol y 40% vol, respectivamente para las últimas tres. El vino, por otro lado, tiene una graduación del 12% al 15% dependiendo de la variedad. En este caso, AB inBev no ofrece ninguno de los mencionados, dejándole la totalidad del mercado de sustitutos a su competencia.

Por otro lado, en otras ocasiones, los sustitutos de las cervezas podrían ser tanto bebidas alcohólicas como las mencionadas anteriormente o bebidas sin alcohol como gaseosas, aguas y aguas saborizadas. En lo que respecta de bebidas sin alcohol, AB InBev ofrece una amplia gama de productos que compiten en el mercado donde siempre se logra satisfacer las diferentes necesidades de los clientes con sus productos.

Sin embargo el principal producto sustituto de la cerveza es el vino. Esta es una de las peleas gastronómicas más importantes a nivel nacional. Sin embargo, hay que destacar que

nos referimos a vinos de gama baja a media ya que un vino premium se encuentra en precios que rondan los 300 pesos la botella siendo algo incomparable con una botella de cerveza.
Desde el año 1970 se demuestra una caída constante en el consumo de vino que se produce mayormente por el crecimiento en la industria cervecera. Esta contracción de más de 40 años fue aproximadamente de 93 litros de consumo anual per cápita a 25 litros en el año 2010. Sin embargo el de cerveza se incrementó de 7 litros a 43,2 litros de consumo per cápita anuales.
El cambio de consumo representa el crecimiento de las industrias y oligopolios en el país ya que dentro del mercado de las cervezas se encuentran 3 grandes proveedores (Ab Inveb, SAB Miller y CCU) principalmente (sin tener en cuenta hoy en día el fuerte crecimiento del mercado de cerveza artesanal). Estas grandes empresas además tienen el control de la malta (principal ingrediente de la cerveza) siendo una situación muy distinta a la del vino que está formado por viñas de 30 000 propietarios distintos y una enorme cantidad de bodegueros.

Ya dicho anteriormente, la cerveza ganó mercado frente al vino tanto a través de empresas multinacionales como pequeños emprendimientos de cerveza artesanal que toman cada vez más protagonismo y peso en el mercado. Un claro ejemplo de esto son Antares y Otro Mundo (sin otros innumerables pequeños proyectos de producción de cerveza artesanal). Si bien hoy en día la industria de cervezas no está creciendo en 2016 la caída de consumo de vino cuadruplicó al de la cerveza.
El siguiente gráfico representa el cambio de consumo respecto del vino y la cerveza desde el año 1991 al 2008.



"El consumo de alcohol se expande en categorías nuevas como el fernet, los espumantes y destilados. La influencia de la publicidad, la comunicación y las activaciones en el punto de venta hacen la diferencia. El vino es la gran víctima de esta situación y la cerveza mantiene estable sus ventas."

Este crecimiento está mayormente representado por el Fernet como los Espumantes. El fernet aumentó en un período de 10 años (2003 a 2013) más de un 400% compitiendo más de cerca con la cerveza y el vino (que hoy en día todavía ocupan más de un 90% del market share de bebidas alcohólicas). El consumo del aperitivo o bitter llegó a 1,5 litros per cápita anual.
También los espumantes ganaron mercado proponiendo estrategias publicitarias del estilo "Siempre hay razones para brindar" (de Chandon y Baron B) con el objetivo de desestacionalizar la bebida. El resultado se tradujo en un incremento en el consumo de un 20% a 25% en los últimos años.

2.5. Proveedores / Posicionamiento frente a los proveedores
Quilmes trabaja con un red de más de 5.000 proveedores, un 95% de estos son nacionales. Buscan una relación colaborativa con sus proveedores que les permita trabajar de forma conjunta transmitiendo y fomentando al desarrollo de prácticas acordes a Quilmes, que le permitan optimizar el proceso productivo y de distribución.

El trabajar con una amplia red de proveedores le permite a Quilmes tener un mayor poder de negociación, ya que si algún proveedor no logra cumplir con los pedidos, la empresa

puede acudir a otro para suplir la necesidad. Además el hecho de que en su mayoría sean proveedores nacionales acorta el lead time, permite agilizar el proceso de abastecimiento y realizar cambios de aprovisionamiento en un margen de tiempo menor.

3. Análisis organizacional de la empresa asignada:

3.1 Misión, Visión y Objetivos

Quilmes define su visión, hacia dónde quiere llegar la empresa, en su sitio oficial de la siguiente manera,

"Un gran sueño pleno de desafíos es lo que nos da la energía necesaria para lograr nuestros objetivos. Queremos ser la Mejor Compañía de Bebidas Uniendo a la Gente p or un Mundo Mejor y trabajamos arduamente para fortalecer la reputación de nuestra empresa y de nuestras marcas. Convertirnos en los mejores es nuestro compromiso y un desafío permanente. Apuntamos constantemente a elevar los estándares para construir una compañía que genere crecimiento y resultados sostenibles en el largo plazo."

Para alcanzar su visión, centra su misión en la gente y la cultura, sus mayores ventajas competitivas,

"Nuestra Gente es nuestro principal activo y diferencial fundamental de nuestra compañía. Para ser los mejores necesitamos la mejor gente. Nuestros empleados sostienen todo lo que hacemos y nos dan una ventaja competitiva clave. Queremos atraer a los mejores talentos y creemos que esto tendrá un efecto multiplicador extraordinario. Las grandes empresas están formadas por grandes personas."

"Nuestra cultura nos hace sentir dueños. Trabajamos para crear lazos duraderos con los consumidores a través de marcas y experiencias que acercan a las personas. El comportamiento ético es un elemento clave de nuestra cultura. La seguridad de Nuestra Gente y la calidad de nuestros productos son prioridad para la Compañía."

Posee además 10 principios:

1. Nuestro Sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: Ser la Mejor Compañía de Bebidas en un Mundo Mejor.
2. La gente excelente, crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia, constituyendo el activo más valioso de nuestra Compañía.
3. Debemos seleccionar personas que, con el desarrollo, los desafíos y la motivación adecuada, pueda ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.
4. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra Compañía. El foco y la complacencia cero ayudan a garantizar una ventaja competitiva adecuada.
5. El consumidor manda. Nos concentramos en nuestros consumidores a través de valiosas experiencias en nuestras marcas, equilibrando la tradición e innovación, siempre de manera responsable.
6. Somos una Compañía de Dueños. Los Dueños asumen los resultados como algo personal.

7. Creemos que el sentido común y la simplicidad son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad innecesaria.
8. Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que permitan el crecimiento de los ingresos.
9. Liderar mediante el ejemplo personal es la mejor guía para nuestra Cultura. Hacemos lo que decimos.
10. No tomamos atajos. La integridad, el trabajo intenso, la calidad y la constancia son claves para construir nuestra compañía.

Estrategia comercial

La estrategia comercial, conocida como “Super Voyager”, se concentra en cuatro pilares:

- Un portafolio de marcas ganadoras
- Lograr la preferencia de los consumidores a través de un portfolio de marcas ganadoras.

Busca crear lazos duraderos con los consumidores para que elijan sus marcas y puedan disfrutar de los productos una y otra vez.

- Ganar en el punto de venta

Trabaja en el desarrollo de capacidades de ventas y merchandising, en la generación de alianzas para convertirse en el proveedor preferido de sus clientes y en la construcción del valor de sus marcas.

- Eficiencia de primer nivel mundial

Se concentran en optimizar el desempeño de producción y los procesos de contratación y compra, a la vez que comparte las mejores prácticas mundiales. Realiza un riguroso proceso de presupuestación, elemento crucial de la eficiencia de clase mundial y una de las herramientas que ayuda a priorizar y controlar los costos.

La estrategia determina la dirección de la empresa, fija los objetivos y guía la toma de decisiones. Quilmes tiene sus objetivos bien claros, para lograr la preferencia y ganar en el punto de venta, amplía su portfolio de marcas incluyendo por ejemplo Patagonia. Además tiene una gran variedad de bebidas aguas, cervezas, gaseosas, etc.

Otro medio para ganar en el punto de venta es la creación de valor de su marca a través de publicidades y presencia en eventos deportivos. Al formar parte de un grupo multinacional como es Ab Inbev es de esperar que busque alcanzar eficiencia de primer nivel mundial. Para esto debe ser muy cuidadoso de sus procesos, mejorarlos continuamente y mantenerse actualizado con las mejores prácticas.

Para lograr la misma cuenta con programas relevantes en materia de gestión de negocios:

1. Voyager Plant Optimization (VPO): sistema aplicado a las plantas de producción.

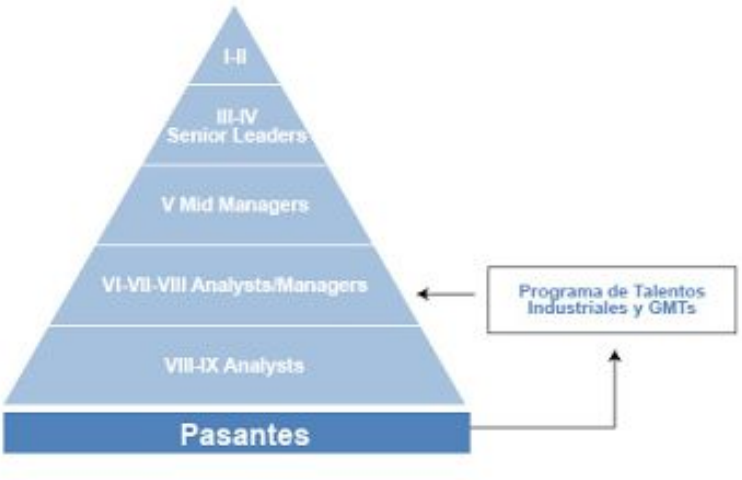
2. Presupuestación Base Cero: ahorro de costos, priorización y control.
3. Galaxia Q: desarrollo y consolidación de un sistema de distribución altamente profesionalizado, sustentable, eficiente y orientado a la excelencia.

En el año 2016, en una reunión con Mauricio Macri, Quilmes anunció que invertirá $26.870 millones durante los próximos cinco años. Este plan de inversiones incluye la ampliación de sus fábricas, la instalación de una planta desalcoholizadora, una nueva línea de barriles y la expansión del negocio agrícola para la siembra de cebada y lúpulo.

3.2. Estructura Organizacional y Dotación total de empleados

Más de 5.000 empleados, 11 establecimientos industriales, una maltería, nueve centros de distribución y 192 distribuidores independientes.

Empezando desde una pasantía en adelante estos los estratos de la organización son los siguientes:



La amplia estructura de Cervecería y Maltería Quilmes, presenta a una empresa de gran envergadura, que llega a todo el país y a diferentes segmentos. Para lograrlo concentraron gran parte de la cadena de valor en la empresa, siendo responsable desde la generación de la malta, hasta una parte de la distribución de la mercadería.

Quilmes dentro de su cadena de valor integra la maltería y producción de lúpulo. Es la única que trabaja con ingredientes 100% naturales y argentinos. Ya desde la semilla que cultivan en los campos de tres Tres Arroyos, maíz en el norte argentino y lúpulo en una chacra situada en Fernández Oro (Río Negro). También la botella es de producción propia, la red de 199 distribuidores independientes, 9 oficinas de venta directa y 300.000 puntos de venta. Esto demuestra que Quilmes abarca una gran cantidad puntos de dentro de su cadena de valor lo que por un lado tiene una gran complejidad de estructura y management pero sin duda una gran ventaja de reducción de costos traducido en el producto final.

3.3. Principales productos ofrecidos

- Cervezas

Quilmes

Quilmes 1890

Brahma

Stella Artois

Iguana

Andes

Norte

Patagonia

Bares, Restaurantes, Quioscos, supermercados, almacenes, vinotecas, Boliches son los lugares donde encontramos estas Cervezas. Los precios varían tanto entre una cerveza y la otra como entre los lugares de venta. Por ejemplo una Quilmes adquirida en un supermercado es más barata que la misma cerveza adquirida en un Bar o Restaurante y aún más que en un boliche o discoteca.

A su vez las distintas cervezas están apuntadas a distintos segmentos de mercado. Por ejemplo Stella Artois tiene un público con mayor poder adquisitivo que Quilmes. En 2016 un panel de degustadores profesionales eligió a Stella Artois como la mejor cerveza. En la competencia estaban además las cervezas Quilmes, Heineken, Isenbeck, Imperial, Brahma. Concluimos entonces que la cerveza Stella Artois es el producto estrella y Quilmes la vaca en el marco de una matriz bcg porque es la principal generadora de ingresos. Por último Patagonia es una nueva y reciente adquisición de Quilmes accediendo de esta manera al negocio de las cervezas artesanales y esperando que esta se convierta en estrella

- Sin alcohol

Gaseosas : Pepsi, Pepsi Max, Pepsi Light, 7up, 7up Free, Mirinda, la línea Paso de los Toros

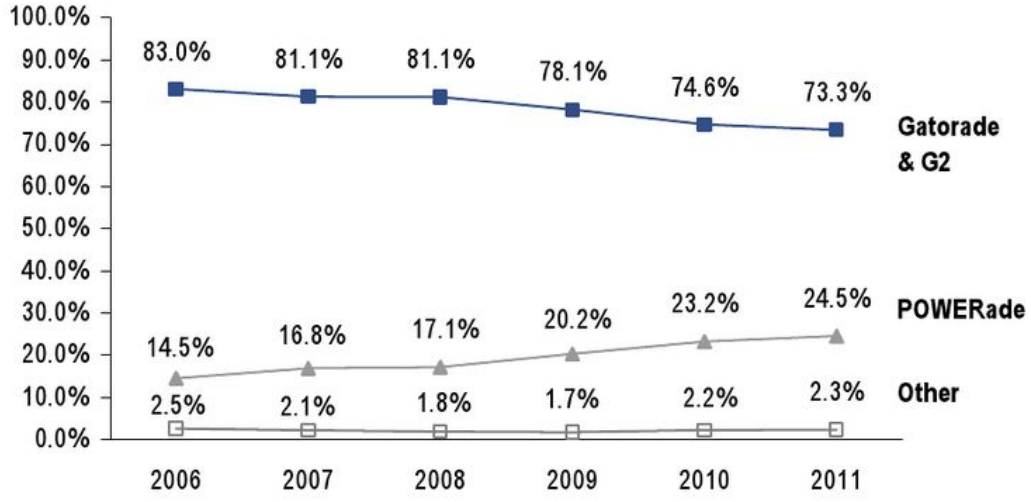
Aguas Saborizadas : H2Oh! Citrus, Lima Limón, Naranja, Limoneto y Pomelo "Pink"

Jugos : Tropicana

Istónicos: Gatorade

Estás bebidas sin alcohol tienen una fuerte presencia en el rubro gastronómico. Varias cadenas de comida rápida por ejemplo Mostaza y Burger King incorporan esta lista de bebidas en sus menúes. Compitiendo contra Mcdonald's por ejemplo que utiliza la línea Coca-Cola que incluye a Sprite, Fanta, Schweppes, Aquarius y Cepita entre otras.
Gatorade es el Isotónico con mayor presencia a nivel mundial, compitiendo contra Powerade de Coca Cola como muestra el siguiente gráfico

Figure 47. Isotonics Dollar Market Share Trends



Source: The Nielsen Company

- Aguas

Eco de los Andes

Glaciar

Nestlé Pureza Vital

Awafrut

San Pellegrino

Perrier

Aqua Panna

- Cocktails

Mixxtail: Mojito

Esta es la primer bebida alcohólica distinta de cerveza que presenta Quilmes, creemos que este es el primer paso y una oportunidad de desarrollar una línea de productos nueva de ser exitoso este primer experimento. Creemos además que fue una buena iniciativa empezar presentando algo distinto y novedoso a lo ofrecido en el mercado hasta ese momento, un cóctel ya preparado y embotellado.

3.4. Canales de comercialización y exportación (si aplica)

Los productos de Quilmes llegan a más de 300.000 puntos de ventas que se dividen en los siguientes canales, con su cantidad de clientes:

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

- Supermercados 0,6%

La mayor parte de los clientes proviene de los puntos de venta ubicados cerca del cliente, donde los montos de las compras son bajos y para satisfacer una necesidad inmediata, por otro lado el porcentaje de los clientes en los supermercados es mucho más baja. Estos datos indican un comportamiento de compra poco planeada y para el consumo en el momento. Además, denota la importancia de los canales tradicionales, los kioscos y on premise donde la empresa debe hacer foco para no perderlos, ya que significaría una pérdida del mercado.

3.5. Industria, Sociedad e Integración con el Medio Ambiente

CERVECERÍA Y MALTERÍA QUILMES S.A.I.C.A. y G. se centra en concientizar a la población para el buen uso y optimización de los recursos de la tierra. Considera a la preservación del medio ambiente como una elección inteligente de negocios, que le permite al mismo tiempo ser eficiente y reducir los costos, así también como captar la preferencia del consumidor a largo plazo.

Se compromete a revisar continuamente sus políticas para asegurar su correspondencia con los altos niveles de protección del entorno natural y para integrar la gestión medioambiental en los sistemas operativos y de formación.

Se compromete además a medir y minimizar su impacto sobre el medio ambiente, manteniendo su compromiso con la calidad, y fomentar tal énfasis entre sus proveedores en las siguientes áreas:

- Consumo de Agua: Como compañía productora de cerveza, gaseosas, aguas, jugos e isotónicos dependen de fuentes de agua de la más alta calidad, lo que resulta indispensable para otorgar a los consumidores productos de excelencia. En el último informe de medio ambiente, plantean que el uso eficiente y cuidado del agua son fundamentales para la preservación de los recursos naturales del planeta. Por eso sus plantas cuentan con la certificación ISO 14.001.

- Reducción de gases de efecto invernadero

- Residuos: Medir la producción de residuos sólidos y comprometerse a reducirla. Establecer los procedimientos para la seguridad de manipulación, transporte y eliminación de residuos de acuerdo con las normas internacionales, nacionales y locales. Todas las plantas de la compañía cuentan con un control estricto de la emisión de efluentes líquidos, gaseosas y de residuos sólidos; siendo la mayor parte orgánicos en un 71%.

- Programas de Reciclado

Como parte de su estrategia de sustentabilidad, en el año 2016 y en el marco del Día Mundial del Reciclaje, impulsó el uso del envase de vidrio retornable, destacando su beneficio económico, social y ambiental. Así persigue él cambió desde una economía lineal a un modelo circular, como ocurre en la naturaleza.

La botellas retornables están compuestas de vidrio, un material 100% reciclable, cuyo sistema de consumo y proceso de envasado generan menos residuos sólidos, consumen menos energía y generan menos emisiones de dióxido de carbono. Desde la perspectiva social y económica, la industria de los envases retornables de vidrio genera 91.200 puestos de trabajo en todo el país.

De está manera, la retornabilidad crea un hábito de consumo consciente: el consumidor cuida el medio ambiente, minimiza la generación de residuos, paga únicamente la cerveza que consume y colabora con la industria nacional.

Desde el punto de vista Social, la compañía encara varios aspectos:

- Consumo y Venta Responsable: En el año 2004, se lanzó “Codigo Quilmes”, que regula de manera estricta las pautas de comunicación y desarrollo de acciones de marketing. Estableciendo entre sus renglones:
    - No mostrar situaciones en las que la cerveza sea consumida de manera excesiva o irresponsable.
    - No generar programas dirigidos a una audiencia dirigida a menores de 18 años.
    - Modelos publicitarios deben aparentar tener más de 23 años.
    - La no utilización de símbolos, imágenes o lenguaje que apelen principalmente a niños o adolescentes.

Los principales programas desarrollados por la compañía en este marco son:

1. Campañas de consumo y venta responsable: Entre algunas de ellas se encuentran “Si tomastes, no manejes”, “+18=Venta Responsable”, “Patrocinio Responsable” y “Venta Responsable”.
2. Programa Vivamos Responsablemente: es un programa educativo orientado a chicos del último año de la escuela media generando un espacio de diálogo y debate para promover valores saludables con el objetivo de prevenir conductas abusivas.

Desde los empleados, a lo que la empresa considera “Nuestra Gente”, se desarrollan tres conceptos claves de Recursos Humanos:

1. Meritocracia: valoriza la actitud de ir más allá, compensación y oportunidad para cada empleado ligadas a su contribución al éxito de la compañía.
2. Informalidad: desafío mutuo, con respeto y de manera constructiva, es parte de la cultura de la compañía.
3. Sinceridad: devolución honesta sobre el desempeño de cada persona.

Un punto fuerte lo constituye el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional implementado en la empresa. Procuran garantizar los máximos estándares de seguridad industrial, estando él sistema calificado en el máximo nivel,según la legislación Argentina.

Y él último en este aspecto es el punto del informe que hace referencia a la conducta de negocios e integridad para que los valores fundamentales se vean reflejados en todas las actividades. Por ello se ha desarrollado un código de ética, cuyos temas más relevantes son:

- Evitar conflictos de intereses
- Acatar leyes, normas y regulaciones
- Realizar negocios honestos
- Otorgar igualdad de oportunidades
- Aplicar estos estándares en negocios de otros

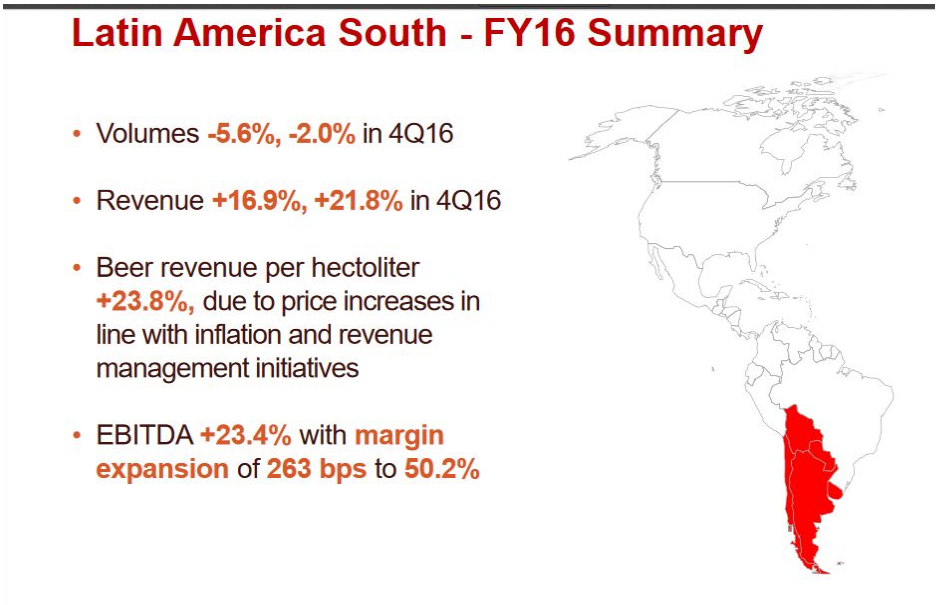
Quilmes Presentó en 2016 Eklos By AB InBev, una aceleradora de startups que busca potenciar nuevos talentos. Por otro lado realiza actividades de voluntariado y este año celebró su 8va jornada en Mendoza.

3.6. Análisis de Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas

Fortalezas	**Oportunidades**
• Marca reconocida a nivel nacional e internacional • Gran penetración de mercado • Gran variedad de productos • Buena red de distribución • Experiencia • Alto estándar de calidad equilibrada con el producto • Identidad corporativa definida • Flota de distribucion fisica con gran capacidad • Embotellamiento en fábricas propias • Alta fidelización • Gestión de RSE • Gestión de calidad • Desarrollo constante de productos y campañas • Gran cantidad de destilerías ubicadas en puntos estratégicos • Tecnología intensiva	• Desarrollo o adquisición de una línea de cervezas artesanales • Avances tecnológicos para mejorar la producción • Vender otras bebidas alcohólicas que no sean cerveza • Exportar a países que poseen un consumo alto de alcohol • Planes de RES a lugares de bajos recursos • Expansión e incorporación de destilerías en otros países

• Asociación estratégica con AB Inveb	
Debilidades	**Amenazas**
• Reclamos gremiales de camioneros que paralizan plantas y producción • No pueden aumentar su market share • Dificultad para aumentar el precio de la cerveza Quilmes dado que no es una cerveza premium • Anuncio de muchos despidos en los últimos años • Escasa inversión en cartera de productos que compete a gaseosas	• Pérdida de clientes a cervecerías artesanales • En Buenos Aires no se pueden vender bebidas alcoholicas despues de las 9 pm en supermercados • No pueden vender bebidas alcohólicas a menores • Inflación • Relaciones sindicales desfavorables

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



Million US dollar	2016	%	2015 Reported	%	2015 Reference base	%
Revenue[1]	**45 517**	**100%**	**43 604**	**100%**	**46 928**	**100%**
Cost of sales	(17 803)	39%	(17 137)	39%	(18 344)	39%
Gross profit	**27 715**	**61%**	**26 467**	**61%**	**28 584**	**61%**
SG&A	(15 171)	33%	(13 732)	31%	(14 776)	31%
Other operating income/(expenses)	732	2%	1 032	2%	1 074	2%
Normalized profit from operations (Normalized EBIT)	**13 276**	**29%**	**13 768**	**32%**	**14 882**	**32%**
Non-recurring items	(394)	-	136	-		
Profit from operations (EBIT)	**12 882**	**28%**	**13 904**	**32%**		
Depreciation, amortization and impairment	**3 477**	**8%**	**3 153**	**7%**	**3 341**	**7%**
Normalized EBITDA	**16 753**	**37%**	**16 839**	**39%**	**18 145**	**39%**
EBITDA	**16 360**	**36%**	**17 057**	**39%**		
Normalized profit attributable to equity holders of AB InBev	**4 853**	**11%**	**8 513**	**20%**		
Profit from continuing operations attributable to equity holders of AB InBev	**1 193**	**3%**	**8 273**	**19%**		
Profit attributable to equity holders of AB InBev	**1 241**	**3%**	**8 273**	**19%**		

LATIN AMERICA SOUTH	2015 Reference base	Scope	Currency translation	Organic growth	2016	Organic growth %
Volumes (thousand hectoliters)	34 009	41	-	(1 893)	32 158	(5.6)%
Revenue	**3 331**	**5**	**(1 051)**	**565**	**2 850**	**16.9%**
Cost of sales	(1 148)	(3)	312	(88)	(927)	(7.6)%
Gross profit	**2 184**	**2**	**(739)**	**477**	**1 923**	**21.8%**
SG&A	(780)	1	291	(216)	(704)	(27.8)%
Other operating income/(expenses)	7	-	(12)	25	20	-
Normalized EBIT	1 411	3	(460)	286	1 240	20.2%
Normalized EBITDA	**1 592**	**3**	**(537)**	**372**	**1 431**	**23.4%**
Normalized EBITDA margin	47.8%				50.2%	263 bps

Balances contables del 2011:

Cervezas:

El volumen de ventas de cerveza del ejercicio 2011 fue de 17,8 millones de hectolitros. Y el consumo per cápita del mismo año fue de 43,9 litros. De acuerdo a sus estimaciones la cerveza superó al vino y se convirtió en la bebida alcohólica número uno en la Argentina desde el año 2000.

Según el mismo balance se distribuye aproximadamente el 28,4% directamente por Quilmes y el 71,6% es distribuido a través de exclusivos distribuidores terceros.

El principal calibre en la Argentina es la botella de litro de vidrio retornable que representa aproximadamente el 92,3% de las ventas.

El mismo informe asegura tener un 76,9% de cuota de mercado, el mismo se mantiene aproximadamente hoy en el 2017 con un 75 - 80% dependiendo si se tiene en cuenta o no la fusión de SABMiller

Bebidas gaseosas:

El volumen de ventas del 2011 fue de 9776 miles de hectolitros. Al momento tenían una política agresiva de precios para recuperar la rentabilidad del negocio pérdida debido al aumento de los insumos. La participación de mercado se encontraba estabilizada en 21,8%

Aguas saborizadas:

Se encontraba en un amplio crecimiento, un 23,9% respecto el año anterior, las ventas de aguas saborizadas con gas fue de 794 miles de hectolitros. Ese mismo año ingresó además al mercado con aguas saborizadas sin gas alcanzando en solo medio año 146 miles de hectolitros

Actividad agrícola:
Comenzó la compra de cebada correspondiente a la cosecha de 2011/2012 por 333735 toneladas en aproximadamente $245 000 000

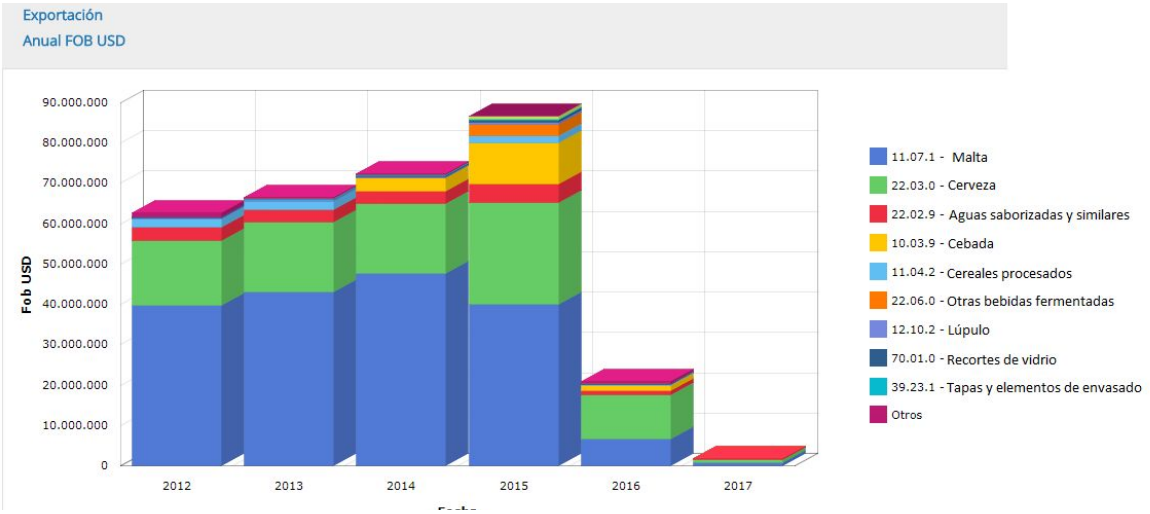
Inversiones:
Realizaron inversiones por el valor de $627 904 333 en planes de renovacion y modernizacion de instalaciones, ampliaciones, adecuaciones en los procesos, incorporación de heladeras y exhibidoras. Además se realizaron trabajos en la Planta Sur para adecuarlos a normativas ambientales.

Situación Patrimonial:
El Pasivo corriente supera ampliamente el activo corriente (3.7 millones contra 2.49) Lo cual significa que la empresa trabaja con Capital de Trabajo Negativo, es decir que se financia de los proveedores, primero cobran sus ventas y después pagan a los proveedores, en un plazo. En el 2011 poseía un índice de liquidez del 0.68, Solvencia del 0.39, Inmovilización del capital del 0.54 y rentabilidad 0.77

Conclusión del Balance 2011:
La situación respecto al market share de las bebidas se asemeja mucho a la actual, respecto las aguas saborizadas recién empezaba a crecer y creemos que continuó por este camino. Se observa también que se realizaron obras para cumplir con normativas y para el mantenimiento y desarrollo de las plantas lo cual es positivo para una empresa de dicha envergadura y probablemente lo que le permitió conservar su lugar en el mercado. Su situación patrimonial indica que la empresa tiene gran poder de sostenibilidad debido principalmente a su capital de trabajo negativo

Balance internacional AB Inbev 2016
En el reporte financiero de AB Inbev del 2016 lista sus compañías y entre ellas Quilmes, Ab Inbev es dueña del 61.95% de Cerveceria y Malteria Quilmes del total de acciones.
En argentina los volúmenes Totales descendieron 5,6% en 2016 y en Cervezas descendieron 2.0% debido a la recesión en Argentina debido a cambios estructurales del país y la alta inflación

Exportaciones en valor FOB



Las exportaciones decrecieron ampliamente del 2015 al 2016 y en lo que va del 2017 siguen bajas. El color azul representa Malta que es el principal producto de exportación y le sigue la cerveza en color verde.

Otros datos financieros

El año pasado Quilmes anunció un plan de inversión en el país por $ 26.870 millones hasta 2020, de los cuales ya lleva ejecutado un 22%. En el corto plazo la empresa prevé anuncios para distintas líneas de productos, como cervezas y Gatorade.

A fines de mayo del 2017 Quilmes tuvo que cerrar una planta de Gaseosas en Trelew debido a la caída sostenida en los últimos años de la venta de gaseosas

CONSIGNA 2

Diagnóstico Empresarial

Trabajo Final

2017

Nicolás Marcos, 55761
Tomás Guaia, 55768
Maria Candela Prado, 55803
Alejandro Jurado 54259
Germán Malnero, 54408
Jerónimo López, 54772

ANÁLISIS DEL CASO, ACTORES Y EXPECTATIVAS

El proyecto sobre el que trabajaremos busca mejorar las ventas y el nivel de servicio al cliente a través de la recopilación de datos sobre comercialización y consumo de los productos de Quilmes. Esto se hace a través de la implementación de Analytics en la operación de los POC (Points of Consumption), con el soporte de una empresa dedicada al tema que provee de una aplicación actualizada constantemente.

Conociendo mejor el consumo que hace la gente en los POC, es posible desarrollar estrategias de marketing de distintos alcances que potencien las ventas, generando beneficios tanto para Quilmes como para el cliente (entendiéndose por cliente al punto de venta y consumidor al cliente de este). Las estrategias mencionadas pueden ir desde descuentos, product bundling, 2x1s, horarios de happy hour, maridajes con distintas comidas, regalos de tipo merchandising, a cualquier tipo de idea que fomente la compra. La empresa ha hecho énfasis en la búsqueda de ideas creativas para cambiar el panorama de ventas, en línea con su espíritu empresarial.

Los actores involucrados en el caso son el departamento de Ventas y de Marketing de Quilmes, la empresa encargada de la recopilación y análisis de los datos (con sede en Israel), los puntos de venta (311 adheridos hasta hoy) y los consumidores.

Claramente, Quilmes busca con este proyecto potenciar las ventas de sus clientes aumentando el volumen de las mismas a la vez que incrementa el share de productos propios en ellas. Ganarle la batalla al vino y el fernet en cantidades vendidas, ocasiones de consumo apropiadas y perfiles de consumidor fidelizados son algunas de las metas de la compañía.

Por otro lado, la empresa israelí que provee el sistema y la aplicación es un tercero contratado específicamente para esta tarea. Se especializan en la recolección y estudio de datos de toda índole, y el producto que ha contratado Quilmes está especialmente apuntado a las bebidas, llamado Beverage Analytics. Es lógico suponer que su interés está en que al proyecto le vaya lo mejor posible, para mantener y extender la relación comercial con AB inBev.

Los puntos de venta se verán sumamente beneficiados de ser exitoso el proyecto, ya que sus ventas de todos sus productos se incrementarán, no solo las de cervezas de Quilmes. Es una oportunidad para explotar al máximo el mercado conociendo mejor al consumidor, ganar market share frente a otros puntos de consumo, recuperar terreno en distintos productos que puedan haber perdido protagonismo.

Por último, la idea del proyecto es generar ofertas y oportunidades de consumo más atractivas para el consumidor, por lo que se entiende que su experiencia va a ser superior, viéndose más satisfechos sus gustos y necesidades.

PROCESO

- Quilmes le solicita al punto de venta información sobre su facturación. El objetivo es tener conocimiento de cuanto consumen los clientes de todas las bebidas ofrecidas por el pto de venta. En base a esto se conoce el market share de venta en el POC y permite ver cómo están parados frente a la competencia. Con la información de facturación pueden extraer información relevante para la toma de decisiones por ejemplo, la cantidad de litros de cerveza vendida, con qué platos se sirvieron y los platos más vendidos.

- Pto de venta recopila la información desde los dispositivos (conectados a la canilla de cerveza tirada). De esta manera obtienen la información de la cantidad de cerveza que es consumida en este punto de venta (por marca de cerveza y por período de tiempo).

- Toda esta información, facturación y datos de los grifos, es recibida por Quilmes y reenviada a Israel donde procesan todos los datos y devuelven información que agrega valor a Quilmes. Esta es sobre el comportamiento de consumo de cada cliente. Ticket promedio, top five de platos más vendidos junto con los respectivos porcentajes de bebidas que acompañaban, cantidad de litros perdidos o de desperdicio, etc.

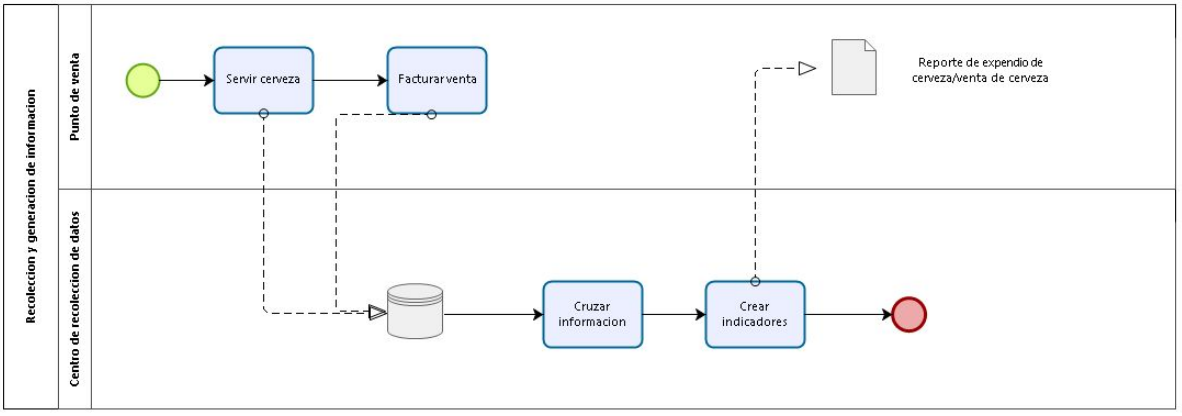
- En el caso que exista alguna anomalía importante (diferencias de la cantidad facturada a la cantidad servida desde el POC) esta situación que puede tener distintas razones
    - Merma de consumo debido a una mala práctica al servir la cerveza
    - Mal uso de los vasos (servido en un vaso de medida menor o mayor al pensado). Esto además desfavorece a Quilmes porque quiere decir que sirven la cerveza en vasos sin marca o vasos de la competencia.
    - Robo por parte de los empleados del bar (para consumo personal o regalar cerveza a los clientes amigos)

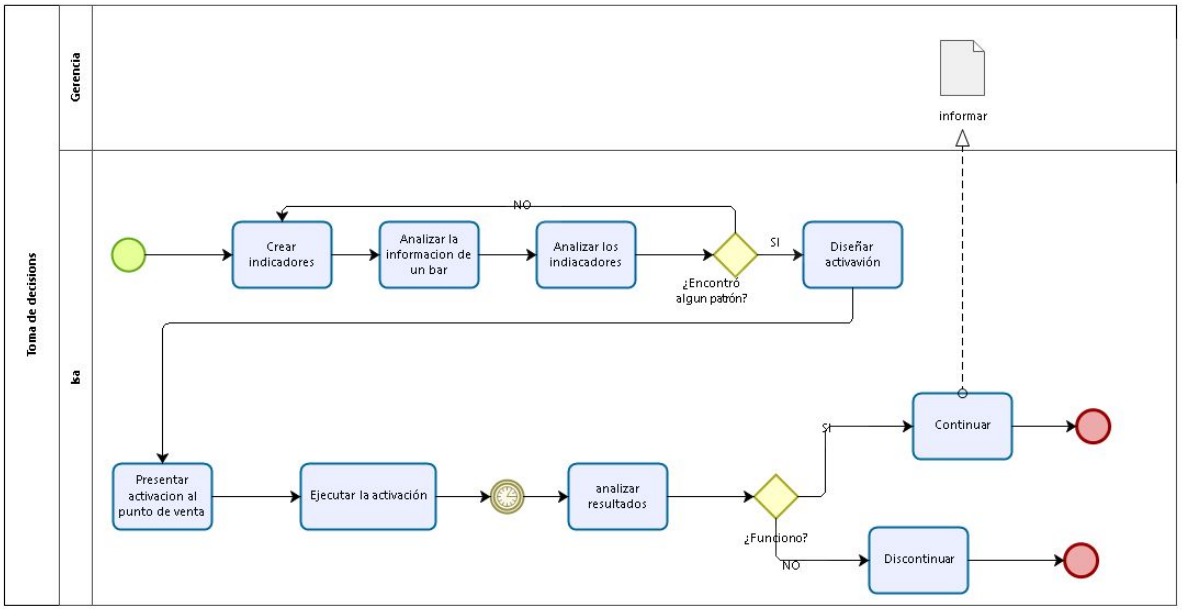
- El Punto de venta asociado, recibe un usuario y contraseña y descargando la Aplicación de Weissbeerger puede visualizar en su dispositivo móvil en tiempo real, las ventas de hoy, de hace 7 días o de hace un mes del local y comparadas con otros similares del rubro. Esta aplicación tiene un montón de información, cantidad de litros desperdiciados, porcentaje de platos vendidos con sus respectivas bebidas, calidad de la cerveza, cantidad de días de antigüedad y desde la última desinfección, entre otros.

- Además recibe un reporte mensual proporcionado por Quilmes donde compara la situación de ese punto de venta con otros similares y detecta oportunidades, también incluye algunas recomendaciones. Es importante aclarar que la aplicación tanto en versión escritorio como para celular no proporciona sugerencias o estrategias sino que requiere del análisis humano.

- Las activaciones son estrategias que hace Quilmes para aumentar el consumo y fidelizar al cliente. Estas promociones de distinto tipo son comunicadas para atraer a la mayor cantidad de gente posible y ser ofrecidas en los puntos de venta aumentando la facturación y la venta de cerveza. Gracias a la integración con cada POC se puede medir el impacto que tienen cada una de estas activaciones y si los resultados son positivos se continua y de lo contrario se descontinúa la activación. Dependiendo el tipo de bar (y por ende la audiencia) se ofrecen distintas activaciones. Las activaciones pueden ser para una cerveza en particular, Quilmes o Stella por ejemplo, o para todas. Estas son resultado del análisis de datos a través de una App con la información provista desde Israel y un estudio en primera persona de los bares, es importante tener en cuenta el factor humano.

- Algunos ejemplos de activaciones son:
    - 2 por 1 en ciertos horarios o en ciertas bebidas
    - Sumar al menú copas de Stella Artois o gravado de las mismas
    - Promoción en las pizzerías de Calle Corrientes con cerveza Quilmes, “Pizza, birra y camina”
    - Promocion del dia del Amigo
    - Maridaje de comidas con cervezas, (Pizza con Quilmes, Cordero con Stella Artois)
    - Música en Vivo
    - Promotoras
    - Servi tu propio Chopp, si lo servis bien te llevas otro de regalo
    - Refill en Novecento





PROCESOS PREVIOS

Antes de analizar la información es necesario conseguir los datos por eso, no solo se debe instalar el dispositivo en los grifos que mide la cantidad de cerveza tirada sino también hay que ir a hablar con los dueños de los POC y solicitar que compartan su información de facturación. Para ello hay que mostrarle los beneficios que trae la app y los resultados que se pueden lograr con la información obtenida en la APP,
Gracias a la app los dueños tienen mayor conocimiento de lo que vende y lo que no en su negocio, saben si sus empleados están sirviendo mal o regalando cerveza y reciben todo tipo de alertas por ejemplo aumentos en las facturacion, todo respaldado por números y porcentajes en una forma fácil y user friendly de visualización

PROCESOS POSTERIORES

Luego de haber implementado una activación hay que mantener un control sobre las mismas, ver que se están llevando a cabo correctamente y que sigan aplicando a través del tiempo, siendo útiles para el negocio y para Quilmes. Si ya no lo son es necesario descontinuarse, si por el contrario se han vuelto populares y un factor de fidelización con el cliente, hay que identificarlo y mantenerlo. Por ejemplo en el Club de la Milanesa hay 2x1 en cervezas tiradas, los clientes ya lo saben y están acostumbrados a esta promoción y da buenos resultados, si por alguna razón fueran a quitarla, los clientes no estarían contentos.

FACTORES CONDICIONANTES

- Para conseguir la facturación de los POC es importante no hacer demasiadas concesiones ni dar demasiado porque sino el cliente la próxima va a pedir más. Es decir no hay que regalar nada sin conseguir algo a cambio, hay que tener en cuenta el fin último que es aumentar la facturación y el consumo.
- Actualmente todas las activaciones son pensadas y llevadas a cabo por una sola persona. 311 POC manejados por una sola persona es un limitante para el proceso
- Cada POC es distinto y hay varias condiciones a tener en cuenta para seleccionar la activación correcta, por ejemplo el estilo, la gente que atrae, la iluminación, la cantidad y el tamaño de las mesas,
- Cada activación tiene un costo y a pesar de que la muchas se repagan luego, existe un presupuesto disponible y el cual debe ser aprobado antes.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Detrás de cada activación, hay un proceso de diseño, implementación y testeo que consume recursos y tiempo. Por lo que cada una de las activaciones debe ser considerada y tratada de forma especial teniendo que fue necesario un costo para su elaboración. Esto hace que sea imposible poder diseñar una activación exclusiva para cada punto de venta y más aún si consideramos que se puede tener más de una activación para: diferentes momentos, atraer otros segmentos y entender distintos comportamientos.
Actualmente podemos distinguir dos tipos de activaciones según su alcance, las que son dirigidas a un único punto de venta, y por otro lado activaciones generales que se implementan en más de un punto. Las del primer caso representan un costo de oportunidad para la empresa, ya que su equipo está abocado exclusivamente a un punto y para una ocasión específica, esto genera muchos puntos desatendidos, que podrían estar realizando una activación que aumente sus ventas.

SOLUCIÓN

Dentro de la solución a aplicar, como primera etapa se deberán definir casos de éxito donde se cumplan con ciertos KPI's e indicadores que puedan tomarse en cuenta para aplicar al caso de negocio correspondiente. Además, se deben tener en cuenta aquellos casos que hayan incrementado su facturación para poder analizar qué factores han intervenido en los mismos y tenerlos en cuenta para una futura activación en un punto de venta.

En segundo lugar, se deben separar los POC y casos de éxito en categorías que pueden basarse en el estilo de los mismos, el tipo de clientes o cualquier otro tipo de variante. A partir de esto, se podría hacer un checklist de los puntos similares que pueden alinearse con los casos de éxito para tener en cuenta los factores contribuyentes.

Por último lugar, estos parámetros pueden tenerse en cuenta para llegar a una solución pero se debe ver si los mismos pueden aplicarse y si son útiles para el caso que corresponda.

OBJETIVOS CUANTITATIVOS

Los objetivos a tener en cuenta desde el punto de vista cuantitativo pueden ser tanto el aumento del flujo de caja en los 3 puntos de venta seleccionados y agilizar el tiempo de implementación de las activaciones a realizarse en los establecimientos mencionados anteriormente. El primero sería importante alcanzarlo para poder estar alineado con la misión y los valores de Quilmes en donde ambos agentes deben percibir beneficios (Quilmes y el POC seleccionado) y que el establecimiento reconozca el consumo de los productos de la compañía dentro de sus clientes y que, gracias a esto, pueda contar con solvencia en su negocio. En segundo lugar, es importante agilizar los procesos de implementación de las respectivas activaciones para poder ver los resultados de las activaciones

propuestas en un tiempo prudencial para realizar modificaciones en caso de tener que hacerlas y de poder tener una mirada analítica de la situación y poder tomar decisiones.

OBJETIVOS CUALITATIVOS

Los objetivos a tener en cuenta desde el punto de vista cualitativo pueden ser varios. El primero, consta de realizar una categorización de los puntos de venta seleccionados de acuerdo a la zona geográfica del local, el público al que apunta, los productos de la compañía que el mismo comercializa y los productos de manufactura propios que están al alcance del cliente (Ejemplo: Tipo de comida que se sirve). En segundo lugar, se tiene como objetivo el hecho de poder analizar, trabajar y mejorar las métricas existentes para poder realizar un análisis más específico del contexto actual y también poder realizar un proceso de toma de decisiones aún más acertado. Por último, es importante categorizar las activaciones que se hagan en los distintos puntos de venta para poder asociar las mismas con las categorías ya establecidas de los POC y llegar a algún tiempo de asociación o correlación entre ambas categorías para tratar de “estandarizar” el proceso de algún modo aunque siempre existan situaciones particulares.

CONSIGNA 03

Diagnóstico Empresarial

Trabajo Final

2017

Integrantes:

Nicolás Marcos, 55761
Tomás Guaia, 55768
Maria Candela Prado, 55803
Alejandro Jurado, 54259
Germán Malnero, 54408
Jerónimo López, 54772

Modelo de negocios

Propuesta de valor: Vender la experiencia de tomar una cerveza ideal en cada momento.
Relacionamiento: Reactiva
Primario: Vendedores
Secundario: Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), Medios de comunicación, eventos.
Canales :
Primario: Vendedor y distribuidores.
Secundario: POC, Supermercados, Retailers minoristas.
Clientes :
Primario: POC,
Secundario: Consumidor Final
Ingresos : Ventas de cerveza, en todas sus formas (tirada, barril, botella), tragos con cerveza
Actividades: Promoción, detección de oportunidades, elaboración de cerveza, diseño de activaciones, relacionamiento con los POC, recolección y análisis de datos, distribución para llegar a todo el país.
Recursos: Materia Prima (malta y otros insumos),valor de la marca instalaciones o plantas, Aplicaciones Tecnológicas (Weiss), dispositivos en los grifos, info. de facturación de los POC, know how.
Socios : Proveedores de materia prima, distribuidores, empresa de Analytics en Israel, POC (puntos de consumo).
Costos : Costos de producción, costos de distribución, Marketing y comercialización, empresa en Israel, equipo dedicado al diseño de activaciones (Isa + Nutricionista + otros), equipo de soporte.

Modelo Operativo

Modelo organizacional:

- Personal de IT
- Trade Marketing
- Innovación
- Vendedores
- Jefe (NY)
- Nutricionista (encargada de maridajes y menús)

Modelo de competencias y conocimientos:

- Conocer el POC, estilo, segmento al que apunta, tamaño, iluminación, ubicación.
- Análisis de datos,
- Facturación del POC
- Personas Proactivas que ideen las activaciones

Modelo tecnológico

- Dispositivo que recolecta información (información proveniente de cada grifo)
- Beverage analytics (Plataforma tecnológica que provee tablero con indicadores)
- Power BI (análisis personalizado de la información en grandes volúmenes por parte de Quilmes)

Modelo de gestión

Indicadores para el monitoreo del proceso:

- Volumen de ventas con respecto a días sin activaciones (POC)
- Volumen de ventas de cerveza (por marca)
- Ticket promedio
- Temperatura de servido de la cerveza (calidad entregada)
- Cantidad de activaciones propuestas a los POC

Roles involucrados:

- Quilmes: Coordinación general. Generación de activaciones.
- POC: Aplicación de las campañas.
- Beverage Analytics: Medición del impacto de las campañas. Feedback para campañas futuras.

Indicadores de gestión de áreas:

- Aumento de la facturación de Quilmes en los POC adheridos
- Evolución de la base de POC adheridos al proyecto

Modelo de operación

- Instalación del dispositivo en las canillas de los POC
- Recolección de información al momento de consumo
- Consolidación de la data por parte de Weiss Solutions
- Generación de reportes y puesta a disposición de la información a través de la app y plataforma tecnológica de la empresa Israelí
- Análisis de esta información por parte de Quilmes (equipo del Proyecto Connected POC).
- En base a esto decisión de implementación de activaciones en distintos POC.
- Coordinación con equipo (nutricionista, ingeniero en alimentos, etc.) para el lanzamiento de la activación.
- Medición y monitoreo de resultados de la activación
- Detectar puntos críticos y propuestas de mejora

Impacto de la plataforma tecnológica

La tecnología forma parte en todo el proceso:

- La recolección de los datos de la facturación, y del dispositivo que se conecta en el grifo de cada chopera, devolviendo información sobre los litros de cerveza expedida y la calidad de la misma.
- Envío de los datos a través de internet a la base de datos de WeissBeerger Solutions.
- Herramientas de business intelligence para crear reportes.

- Beverage Analytics, Aplicación WEB y para celulares, que presentan la información e indicadores creados con los datos obtenidos.
- Power BI, permite crear indicadores con los datos que recolecta WeissBeerger.

Sin las posibilidades tecnológicas este proceso no podría llevarse a cabo por los grandes volúmenes de información que se manejan y los diferentes puntos que se conectan. Además, devuelve información en tiempo real, es decir, puedo estar monitoreando los resultados de una activación (acción para aumentar la venta en un POC) en el momento que se está ejecutando.

Descripción de la Situación Actual:

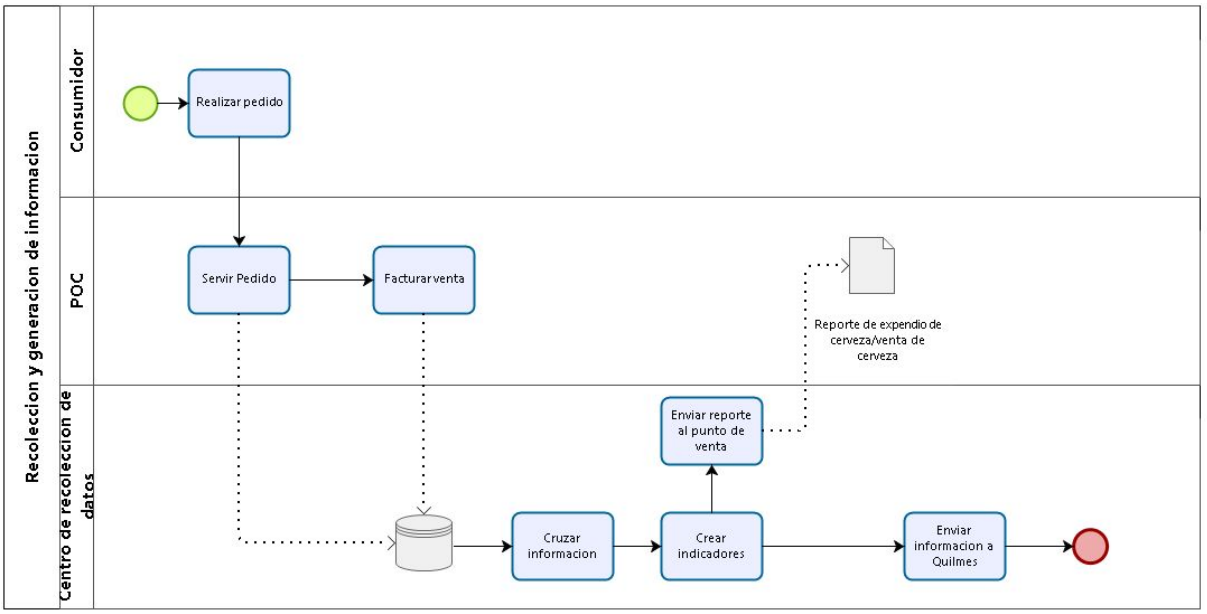
Se trata de un proyecto nuevo, que no tiene una antigüedad mayor a 3 meses. El objetivo final es aumentar las ventas y el nivel mejorar de servicio al cliente a través de la implementación, medición y mejora de las distintas activaciones (Activación: es una promoción o propuesta para aumentar el consumo de cerveza basado la recopilación y análisis de datos sobre el consumo de los productos de Quilmes en los distintos POC. A esto se suman el análisis de datos de facturación de los POC, gracias al convenio establecido con Quilmes que tiene por objetivo final aumentar sus ventas.

Procesos y IT:

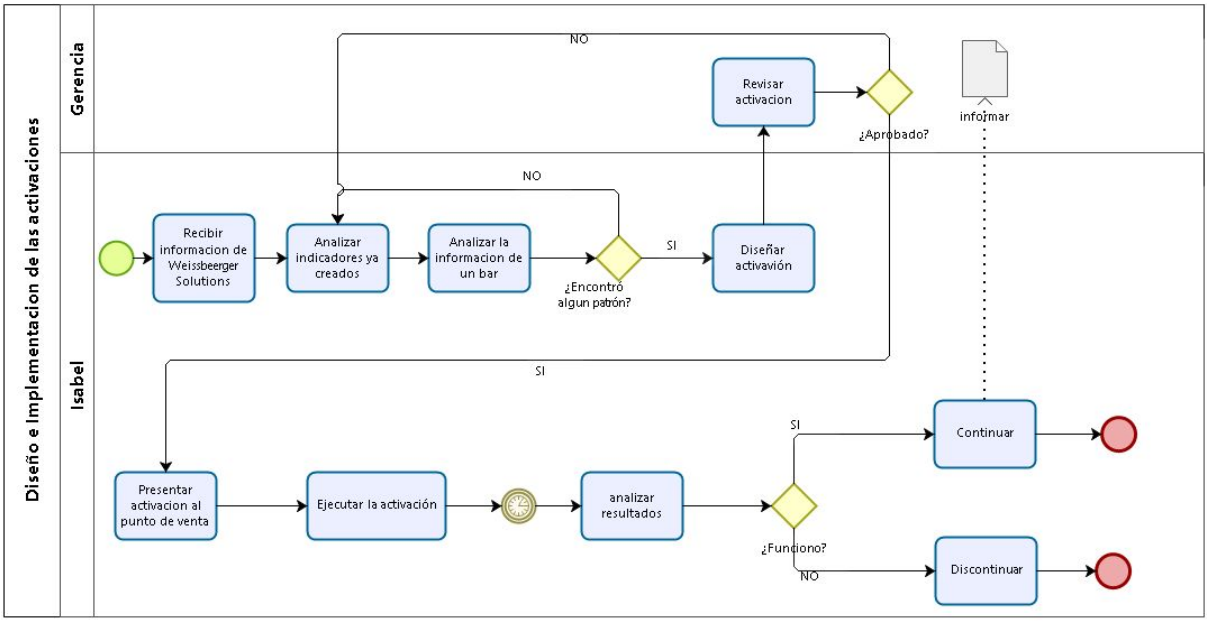
Principalmente se reconocen 2 procesos, en primer lugar, el de **la recolección de datos y generación de información** y, en segundo lugar, el del **diseño e implementación de activaciones**.

El primer proceso comienza cuando el consumidor realiza el pedido, que será recepcionado y atendido por el POC, luego se factura la venta y se envían los datos provenientes de la facturación, como: bebidas y alimentos consumidos, propinas, es decir todo los productos y servicios que se están facturando, y además se envían tres datos propios de cuando se sirve el pedido utilizando una Chopera, estos son: temperatura de la cerveza, nivel de saneamiento (si el sistema fue limpiado en los últimos 21 días), y frescura de la cerveza (según el tiempo que ha transcurrido desde que el barril se abrió por última vez). Estos datos permiten obtener rápidamente la calidad con la que se está sirviendo la cerveza, dato de gran importancia para Quilmes, ya que su marca puede verse perjudicada si no es servida en las condiciones ideales; otro de los datos que se arrojaron inmediatamente es el rendimiento de la cerveza, es decir, los litros que fueron servidos contra los litros facturados, en base a esto el dueño del POC puede determinar en qué horario es expedida la cerveza, pero no cobrada (pérdidas).

Para obtener estos indicadores, todo los datos son enviados a su proveedor del servicio, ubicado en Israel, que a través que procesa los datos y devuelve los mismos en una aplicación Beverage Analytics en forma de reportes anteriormente nombrados. Además, le comparte la información a Quilmes para llevar a cabo el proceso de diseño e implementación de activaciones



Con la información ya recolectada, y compartida a Quilmes, Comienza el proceso de “Diseño e implementación de las activaciones”, en su totalidad el Proceso es llevado a cabo por una persona, Isabel, quien está a cargo de todos los Puntos de venta adheridos a Connected Poc, que actualmente son más de 100, y el objetivo es llegar a 311 para fin de año. Una vez que Isabel (coordinadora y encargada del proyecto), recibe los indicadores de Weissbeerger, realiza un análisis de un punto de venta específico mirando los indicadores que devuelve la aplicación (Beverage analytics) y la características propias del POC, por ejemplo ambientación, iluminación, comodidades, segmento, entre otros análisis cualitativos. En base a los patrones que Isabel detecta y ella cree que son suficientes, diseña una activación acorde a dichos patrones observados. El diseño de la activación es presentado y aprobado por su jefe, más como cuestión burocrática que para obtener un feedback del mismo, si este lo aprueba, como sucede en la mayoría de los casos. La activación es presentada al POC, para ser comunicada y difundida a través de facebook. Luego de la activación se realiza un análisis de los resultados obtenidos, que en el caso de que la activación haya sido exitosa es comunicada a la gerencia y almacenada en una presentación de Powerpoint, en caso contrario es desechada, sin darle gran importancia.



Sistemas de Soporte y grado de utilización de funcionalidades

Principalmente se utilizan dos sistemas de soporte:

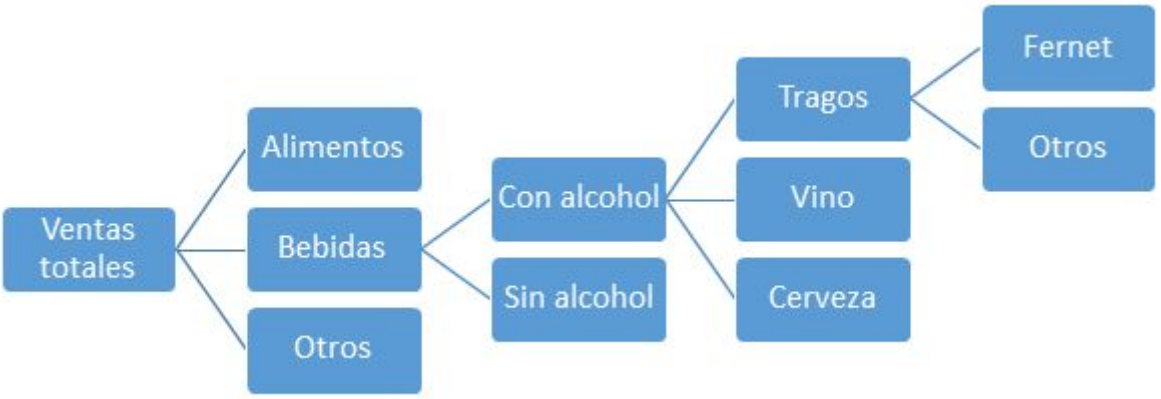
- **Beverage Analytics:** Sistema de analytics que atraviesa todo el proceso, ya que es utilizado por:
  - Diseñador e implementador de activaciones, quien tiene acceso total a los a la información de la aplicación, pudiendo ver los indicadores de todos los POC, pero no de forma consolidada.
  - POC, obtienen únicamente indicadores en forma de reporte incluyendo los siguientes puntos: Calidad de la cerveza que se está sirviendo, comidas más vendidas, market share de cada cerveza, y variaciones porcentuales con respecto al tiempo.
  - Vendedores, tienen una versión similar a la de los POC, aunque no pudieron darnos mucha información, ya que no suelen utilizarla y tampoco consultar la aplicación.

- **Power BI:** es una herramienta de analytics que permite crear reportes, partiendo de los datos ya recolectados, para ampliar el análisis y crear nuevos indicadores que agreguen valor. Actualmente la aplicación se encuentra implementada, pero aun su uso está limitado por varios factores:

1) Algunos ítems no están categorizados correctamente, arrojando información no confiable, por ejemplo, varios tragos no están categorizados dentro de tragos y los posiciona en otra categoría, dando por resultado indicadores erróneos.
2) Los técnicos de la aplicación, están localizados en Brasil, lo que también en un punto genera falta de comunicación y poca involucración dentro del proyecto.

Si bien estos factores retrasan y hacen que la herramienta no de los resultados esperados, se está trabajando para convertir Power BI en la principal herramienta de soporte y creación de reportes que cruce todo el proyecto.

Por el momento el único indicador creado es un desglose, que permite ver las ventas totales, discriminadas en alimentos, otros y bebidas, y este último a su vez en tragos, cerveza y vino. Cada ítem muestra el volumen en pesos y el % que representa dentro de su categoría.
Ejemplo:



Nuevas necesidades de información y requerimientos de sistemas

La nueva necesidad de información viene de la mano de Power BI, ya que por su posibilidad de desarrollo permite crear indicadores que realmente ayuden a la toma de decisión, y no confundan al usuario como sucede actualmente con Beverage Analytics. En una de las reuniones con un allegado al personal de ventas, nos comentó lo poco amigable que es la plataforma, ya que la información que presentan no sirven para la toma de decisiones.

Es por mencionado antes que podemos hablar de una falla en capacidad para poner a disposición de forma entendible y sencilla toda la información generada por los sistemas. No así de una falta de información. En este caso la información es completa, se obtienen los datos de facturación de todos los productos de cada POC, sumada la información proporcionada por los dispositivos instalados en cada grifo.

El único dato que hoy no se obtiene es el margen (beneficio) que devuelve cada ítem vendido en el POC, si bien es una falencia, a Quilmes no le interesa tener este conocimiento, ya que el margen de una cerveza siempre suele ser inferior al de un trago.

Estructura Organizativa, Personas y Cultura:

Misión, funciones del área y Organigrama actual

Actualmente en el proyecto de Connected Poc hay dos personas completamente involucradas, Isabel Weiss desde el lado de Trade Marketing y Fernando Lombardi quien aporta desde el área de IT, ellos tiene diferentes jefes a quien le reportan. También hay una participación del equipo de IT de Argentina y Brasil, quienes brindan funciones de soporte.
Por otro lado, están los vendedores, a quienes podemos clasificar en dos grupos:

- Call, son los que reciben por teléfono los pedidos de los POC, sin tener ninguna relación más que el llamado.

- Vendedores, visitan los POC personalmente, llevan a cabo tareas de negociación, pero lo más importante es la presencia y el relacionamiento que establecen con el POC. A su vez, a estos los podemos clasificar en:
    - 1. Activadores: puntos de venta no tan relevantes en temas de imagen y volumen. La frecuencia de visita es semanal o quincenal dependiendo el POC. Se brinda un buen servicio pero no muy personalizado. 200 puntos de venta en su cartera
    - 2. BDR: Clientes Premium no por la cerveza que vende sino por el servicio que ellos necesitan. Se visitan con una frecuencia de 2/3 veces por semana. Requieren de un servicio personalizado. Hay 50 puntos de venta en su cartera. Contienen además 4 canales especiales: cadenas, canales (estaciones de servicio, gimnasios, hoteles. Esto sirve para categorizar a los puntos de venta en un determinado segmento), craft (POC relativamente jóven, cantidad baja pero creciente, venta de cerveza artesanal) y regular.

Los Activadores y BDR cobran en base a volumen de ventas (80%) y objetivos (20%). Dentro de objetivos se pueden agregar los referidos al proyecto de Connected Poc, por ejemplo, superar una x cantidad de activaciones por mes, agregar x cantidad de POC al programa, etc.

Análisis y Dimensionamiento particular del ROL CLAVE en el proceso.

Actualmente el Rol clave del proceso es Isabel quien está dedica exclusivamente a este proceso. Es quien elige los POC, diseña e implementa las activaciones.

Definir capacidades Clave del Perfil seleccionado.

El perfil seleccionado debe tener capacidad de análisis para poder definir 6 items para poder identificar correctamente el posicionamiento de un Poc, estos son:

- Segmento
- Ocasión de consumo (Poc para almorzar, after office, cena, etc)
- Leading brand (Quilmes, Stella Artois, Brahma, Patagonia)
- Enemigo (principal competidor en el POC): si es el vino se trata de un perfil etario mayor y si es el fernet se trata de un Poco más de jóvenes
- Revenue
- Beer SOT (Share of throat)

Actualmente las últimos dos ítems ya los tienen ploteados en una matriz BCG con la cual se estaban apuntando al cuadrante de mayor revenue y mayor SOT para elegir los POC designados para implementar las activaciones.

Es importante que el la definición de la activación a implementar sea realizada por Quilmes completamente y no (como ya ha sucedido) por el Dueño del punto de venta. Ya ocurrió que cada punto de venta pretende definir su propio leading brand como en el caso de una parrilla que pretendía que sea Patagonia y además realizar activaciones con esta marca de cerveza. En este caso en particular Isabel realizó una activación con Stella Artois ya que era su leading brand (condición predeterminada por las características de cada punto determinado por Quilmes)

Las capacidades como líder del proyecto son:

- Buenas relaciones interpersonales para relacionarse con los integrantes del proyecto
- Capacidad de comprensión y visión integral analítica para coordinar las distintas áreas del mismo.
- Visión estratégica a largo plazo sin olvidar los acontecimientos y desafíos más cercanos.
- Cierta flexibilidad para integrar las opiniones y capacidad del equipo

Análisis de Estructura: necesidades de redefinición / rediseño de misión, funciones, estructura o puestos.

Actualmente el rol clave y más importante sin el cual este proceso no funcionaria es Isabel, esto además hace que el proceso sea inescalable porque ella sola en base al proceso actual no tiene posibilidad de escalar las activaciones en 100 POC. Menos todavía si cumpliesen el objetivo de implementar esto en más de 300 a fin de año. Sin embargo quienes sí pueden ayudar a escalar la realización de activaciones son los **vendedores**. Estos van mínimo una vez por semana al POC, y además tienen relación directa (en algunos casos hasta con los dueños) y conocen todos los ítems mencionados con anterioridad necesarios para lograr categorizar al POC. Ellos son quienes con al ayuda de Quilmes y de la Aplicación (Weissberger Solutions) deberían proponer activaciones que pueden ser recomendadas por Quilmes si está hiciera un análisis previo o presentar case de éxito sobre las activaciones en distintos bares o restaurantes con características similares por lo tanto también podrían funcionar exitosamente para ellos.

Otro rol importante y que debe jugar un papel más principal es el **área de IT** que es el responsable del cruce de la información para presentar a los miembros del proyecto que lo necesiten pero principalmente a los vendedores (poder visualizar la información de manera rápida y sencilla) .

Isabel por su parte desde el área de **Trade Marketing** tiene que ser quien controle que el proceso fluya y funcione correctamente, es decir, aprobar la propuesta de activaciones por parte de los vendedores y realizar un seguimiento de los resultados.

Si bien esta tarea puede ser realizada por ella a la perfección ya que tiene una visión integral del proyecto puede ser una tarea demasiado complicada para ser realizada solamente por ella.

Aspectos culturales que impactan en el Proceso asignado (Calidad de Procesos, Mejora Continua, Orientación a Resultados, etc)

Quilmes está muy orientada a Resultados, ellos tienen una política de costo cero, lo cual es muy importante tener en cuenta a la hora de proponer activaciones, ya que envían mercadería sin cargo a bares y restaurantes. El objetivo de Quilmes es aumentar su facturación conjuntamente con la del Bar o Restaurant ya que si solamente aumenta la venta de cerveza pero cae demasiado en tragos este resultado tendría como consecuencia el fin del convenio con los puntos de venta reflejaría el fracaso del proyecto.

Los vendedores actualmente no se encargan del análisis de datos, pero ellos si tiene acceso a la aplicación además cada uno de ellos tiene una computadora. El problema es que no le creen a los datos o no le ven utilidad, esto es un problema cultural de cómo el

vendedor viene haciendo las cosas hace años y no está dispuesto a cambiar su forma de trabajo o no le ve utilidad a esta nueva funcionalidad ni el potencial que tiene.
Para este problema creemos que es fundamental mostrarle a los vendedores distintos casos de éxito de las activaciones para entender que a través de estas ellos aumentan las ventas y por lo tanto idealmente sus comisiones.
El desafío del equipo de sistemas con respecto a la información que pueden brindarle a los vendedores es que sea lo más fácil y simple posible de visualizar y en base a esto poder tomar decisiones como proponer una activación.

Modelo de Gestión:

Descripción de Indicadores y Métricas actuales, Umbrales, Periodicidad de Mediciones, etc.

Dentro del proceso una vez generados los datos de facturación del punto de venta, estos se almacenan en una base de datos. Todos estos datos se cruzan y lanzan información valiosa sobre cada punto de venta. Esta puede filtrarse y customizarse para ser evaluada y vista de distintas formas. Uno de los indicadores que arroja evaluados tanto por quilmes como por el punto de venta es la ganancia del mismo en un período de tiempo determinado. Además de esto (quilmes principalmente) evalúa el aumento en la venta de sus distintas marcas de cerveza. En el caso de haber corrido una activación se compara el monto de las ventas de esa fecha o período en comparación al mismo período de tiempo sin activación.
El proyecto se encuentra en la etapa inicial comenzando a lanzar las activaciones nombradas anteriormente con un total de 5 implementaciones al día de hoy.

Sistemas / herramientas utilizados para la medición

La información de todo el proceso surge de los datos recolectados por los dispositivos instalados en las choperas (Internet of Things) en complemento con lo facturado por los POC (registro de comandas, agrupado por grupo de consumidores).

Modelos de Incentivos

El Modelo de Incentivos se basa en la asignación de recompensas y comisiones (fijas, escalonadas y porcentuales) por operación cerrada para los agentes de Ventas.

Necesidades / requerimientos para un efectivo Control de Gestión Operativo.

El control de Gestión operativo requiere un ágil mecanismo de feedback que haga interfaz entre los resultados de Weissbeerger y el calendario de lanzamiento de las distintas activaciones propuestas por el equipo de Marketing y Ventas

Puntos Críticos

1. Modelo poco escalable (Proceso)
    - El proyecto funciona a base de propuestas de activaciones para los POC generadas de manera individual y específica para cada negocio. Habiendo más de trescientos (y aumentando) puntos de venta adheridos al programa, es claro que este método no es ideal por el enorme volumen de trabajo (muchas veces repetitivo) que genera. De forma simplificada, podríamos

decir que es casi imposible que se genere y monitoree una activación para cada POC en el mediano plazo.
    - Este problema surge de un error de planificación previa, que puede a su vez ser efecto de una falla en la estimación del éxito o alcance que iba a lograr el proyecto. Es probable que quienes iniciaron el proceso no se hubieran planteado cómo hacerlo viable con un número tan elevado de POCs adheridos.
    - El impacto de este problema es visible en el corto-mediano plazo. Inicialmente, puede que las activaciones generadas una a una para ciertos POCs sean exitosas y efectivas, y eso dé una sensación de logro, pero el trabajo de seguir expandiéndose a nuevos negocios, sumado al acumulado de monitorear los ya existentes, terminará por hacer inviable el funcionamiento del proyecto.

2. Falta de recursos asignados al proyecto (RR.HH)
    - Isabel Weiss, del área de Marketing y Ventas, fue quien inició el proyecto de Connected POC. Desde su aprobación, diversos recursos le han sido asignados para darle asistencia y soporte, e integrar el programa al resto de las actividades de Quilmes. Sin embargo, el grueso del trabajo, la generación de activaciones, su monitoreo y mejora, son responsabilidad exclusiva de ella. En línea con lo planteado en el Punto Crítico Nº1, observamos que realizar estas tareas para los 311 POC adheridos es un trabajo excesivo e imposible de realizar para una sola persona.
    - Es probable que este inconveniente haya surgido a raíz de una falta de planeamiento antes de lanzar el proyecto. Siendo que Isabel fue quien propuso toda la idea, parece razonable pensar que haya podido empezar a trabajar en ello de manera individual, mientras probaba la calidad de su propuesta. Sin embargo, una vez aprobado y lanzado el programa, debería habérsele asignado a más recursos para su correcto desarrollo.
    - El impacto de este problema reside, por un lado, en la sobrecarga de trabajo del empleado en cuestión, y por otro, en la baja en la calidad final del proyecto, puesto que es lógico que el output de un trabajo de tanto alcance asignado a una sola persona no sea de alta calidad (o, en su defecto, cumpla con plazos razonables de mercado).

3. Falta de integración de parte del equipo de Ventas (Proceso/Cultura)
    - Pese a que están incluidos en el proyecto como recursos vinculados y están informados acerca de la propuesta y sus actividades, los Vendedores no han demostrado gran convencimiento respecto del potencial del programa, y en consecuencia no han aportado valor a la relación con los clientes acerca del mismo.
    - Existe alrededor del proyecto una idea de que los vendedores no terminan de entender el uso de la aplicación Beverage Analytics, y en ciertos casos hasta dudan de su veracidad o exactitud. Esto va en detrimento de su compromiso para con el programa.

- Al no involucrarse los vendedores, todo el trabajo no solo de desarrollo de activaciones, si no también de presentación y negociación de las mismas con los POC termina recayendo sobre Weiss. Esto empeora el problema del Punto Crítico Nº2.

Propuesta de Mejora

El punto principal a mejorar en el proceso es claramente la sobrecarga de trabajo para un equipo demasiado pequeño para la tarea, producto de un modelo de implementación muy poco escalable.
Con eso en mente, nuestra propuesta apunta a modificar la forma de organizar los POC, buscando crear categorías y clusters de lugares similares que puedan reaccionar de forma parecida a estímulos de marketing. El equipo de Quilmes ya tiene una cierta categorización de los puntos de venta, pero por su naturaleza y falta de importancia asignada en el proyecto no alcanza ni sirve para cumplir con nuestra propuesta, que consiste en crear activaciones repetibles en distintos negocios (basado en los puntos que cada categoría de POCs tiene en común). Por supuesto, al final cada lugar es distinto y las activaciones pueden requerir una cierta calibración o ajustes para adaptarse a la perfección, pero también es nuestra idea incluir más a los agentes de Ventas en el proceso de diseño/perfeccionamiento de las activaciones. Esto requiere de un esfuerzo para educar, capacitar y principalmente convencer a los vendedores de las posibilidades que ofrece este proyecto.
Además de esto uno de las otra de las propuestas para lograr esto es diseñar un formulario para el vendedor a ser completado en cada punto de venta que el visite. El mismo contiene preguntas sobre el POC en forma de checklist que al ser completado (en breve: de 2 a 5 minutos) logre categorizar cada uno de estos bares o restaurantes. De esta manera y en base a la clasificación lograda la idea es poder replicar las distintas activaciones dependiendo a la categoría que pertenezca el POC.
En conclusión, los siguientes pasos a realizar serían, simultáneamente, la coordinación con el equipo de Ventas para una reunión informativa a partir de la cual empezar el proceso de fortalecimiento del vínculo de los agentes con el proceso, y el análisis de las categorías existentes de POC para comenzar con su ajuste, o directamente empezarlas de cero de ser necesario.

CONSIGNA 4

Diagnóstico Empresarial

Trabajo Final

2017

Integrantes:

Nicolás Marcos, 55761
Tomás Guaia, 55768
Maria Candela Prado, 55803
Alejandro Jurado, 54259

Germán Malnero, 54408
Jerónimo López Montagna, 54772

Introducción

La iniciativa Connected POC ha estado en funcionamiento en Quilmes los últimos meses, demostrando su validez y potencial para generar valor y beneficios para la compañía. El proyecto ha madurado y se ha desarrollado hasta un cierto punto, y el objetivo de este trabajo es el de analizar el camino recorrido y las medidas a tomar para asegurar que el futuro del mismo sea el mejor posible. Hay un número de consideraciones a hacer, y buscaremos detallarlas e incluir nuestras sugerencias en las siguientes secciones.

La realización de este trabajo ha sido una experiencia muy valiosa para todos los integrantes del equipo en el marco del cierre de nuestra educación universitaria. Queremos agradecer a toda la cátedra por la guía que nos dieron a lo largo del cuatrimestre y por conseguirnos esta oportunidad, y también al equipo en Quilmes por su tiempo y paciencia, especialmente a Isabel Weiss, protagonista del proyecto, por ser nuestro contacto principal.

Oportunidades de mejora detectadas

Entendimiento detallado de las oportunidades de mejora detectadas

Oportunidades de mejora:

1. Definición y comunicación de casos de éxito
    a. Para equipo de ventas
    b. Puntos de venta (POCs)

2. Categorización de POCs y casos de éxito

3. Análisis y monitoreo de las activaciones realizadas
    a. Medición variables resultantes

1. Definición y comunicación de casos de éxito
    a. Para equipo de ventas

Esta propuesta de mejora surge entre otros motivos de la falta de confianza por parte de los vendedores en el proyecto de activaciones. Además de esta razón el hecho de que el equipo de ventas ya tiene una manera de trabajar y llevar a cabo la venta de cerveza en los puntos de ventas. Esto limita la

incorporación de nuevas alternativas que pueden realmente beneficiarlos tanto a ellos (en mayores ventas y comisiones) así como a Quilmes.

De esta manera decidimos incorporar la 1er propuesta de mejora de definición y comunicación de casos de éxitos a partir de los resultados de activaciones realizadas. Entendemos que hay una falta de comunicación y dimensionamiento del potencial que puede tener el proyecto siendo exitoso. Los casos de éxito van a tener el objetivo de demostrarle a los vendedores el beneficio que puede significar para que comiencen a incorporar dentro de sus actividades nuevas tareas que , sin agregarles tiempo significante, puedan obtener importantes resultados. De esta manera se busca también un mayor engagement con las herramientas que disponen los vendedores como el acceso a la aplicación de Beverage Analytics y los datos provistos por el equipo de IT (power BI). Si bien hoy en día prácticamente estas no son usadas, a través de esta acción la idea es que se comiencen a explotar por el equipo de ventas ya que pueden agregar mucho valor a sus actividades. Gracias a estas pueden visualizar la información de consumo y características de los distintos puntos de venta customizado por período, bebida, etc.

Si bien consideramos que son herramientas fundamentales a la hora de plantear las activaciones también les van a ser de gran utilidad para conocer más profundamente cada uno de los puntos de venta que atienden. Logrando entender mejor la situación de cada cliente y conociendo cuales son los principales rivales en bebidas. En base a este

conocimiento los vendedores ya saben de que argumentos de venta pueden emplear dependiendo con que bebida compiten en cada uno de ellos.

b. Puntos de venta (POCs)

La definición y comunicación de los casos de éxito no solo son útiles para los vendedores si no también para comunicar el potencial de las activaciones a los distintos puntos de venta.

El objetivo en este caso es demostrarle a los POC el potencial que pueden tener este tipo de eventos. Estos no solo incrementan la facturación (de todas las bebidas pero especialmente las cervezas) si no que además de esta manera logran una visibilidad mucho mayor por la cantidad de personas que asisten a los mismos (ejemplo activación en la Lupita Madero: si bien fue un evento en el que participó Joaco Terán, músico solista, generó un significativo aumento en la cantidad de personas que suelen asistir al bar en un mismo día de la semana). Pensamos que esta puede ser una herramienta fundamental para lograr la aprobación de las distintas propuestas de activaciones que se presenten a los POC.

Para ser usado también de forma externa (interna: vendedores ; externa: POCs) pensamos darle un formato formal y con trabajo del equipo de marketing (soporte para el diseño de los documentos de casos de éxito).

2. Categorización de POCs y casos de éxito

Uno de los puntos críticos más relevantes que encontramos durante la realización del trabajo fue el hecho de que el proyecto de la manera que está planteado hoy en día no es escalable. Para esto tomamos un ejemplo número que deja esto claramente comprobado. Ejemplo: Al día de hoy se realizaron eficientemente 5 activaciones de forma satisfactoria, cuando a fin de año el objetivo era tener dentro del proyecto a 310 puntos de ventas dentro del programa (obtención de datos de los puntos de ventas a través de la integración con la facturación).

Este y otros aspectos nos dieron a entender que el punto crítico más importante del proyecto es la imposibilidad de escalar este modelo de activaciones a nivel macro (en base a los objetivos planteados y siguiendo a este ritmo se tardarían 31 años en llegar a plantear proponer una activación por cada uno de los 310 puntos de venta adheridos).

Para solucionar este problema decidimos categorizar puntos de venta por ciertas características fundamentales (ej: principal enemigo, lugar de consumo, ocasión de consumo, etc.). En base a esta categorización, con el soporte de los vendedores y a los documentos ya existentes sobre categorías de POCs, podríamos escalar la realización de activaciones de una manera mucho más rápida y simple logrando estandarizar este proceso. Para lograrlo proponemos cruzar dos fuentes de información, una ya existente y la otra a generarse en dos semanas gracias a los vendedores:

- Categorías de POCs (Quilmes)
- Sales-Form (Formulario para vendedores)

El primer documento es fundamental y va a ser fuente de información primaria para categorizar los POC. Sin embargo para corroborar la información de este documento y

agregar ciertos datos fundamentales para la categorización también proponemos el Sales-Form. Los vendedores tendrán el formulario a completar para cada punto de venta que ellos tengan asignados. De esta manera puede completar todos los formularios dentro de dos semanas (tres en caso de ocasiones especiales) ya que ellos recorren los puntos de venta con una frecuencia máxima de dos semanas. El mismo contiene preguntas sobre el POC en forma de checklist que al ser completado (en breve: de 2 a 5 minutos) logre categorizar cada uno de estos bares o restaurantes.

Una vez completados los formularios esta información se pasa a formato digital e idealmente a una base de datos con opción de ser consultada y gestionada por POWER BI (sistema de información del equipo de IT del proyecto). Una vez obtenida esta información se corrobora la misma y se cruza con el documento existente de Categorías de POCs para obtener un documento superador para la toma de decisiones y a partir del mismo realizar la replicación de activaciones a escala.

Si bien esto puede generar resistencia por parte del equipo de ventas pensando que van a tener que trabajar mayor cantidad de horas, completar el formulario es una tarea que realmente puede llevar hasta 5 minutos, logrando después de dos semanas una categorización clasificada de todos los puntos de venta. Esto no solo es una fuente de información que sirve para este proyecto si no que va a actualizar el documento anterior agregando otras variables que también pueden ser útiles para proyectos futuros. Sumado a esto los vendedores deben entender que el objetivo de las activaciones es el incremento en las ventas lo que directamente los afecta a ellos obteniendo mejores resultados por cobrar mayores comisiones. Lo que hay que lograr es comunicar esto como una herramienta de venta más que puede simplificar y agregar mucho valor al trabajo del vendedor. Ya mencionado anteriormente esto no solo es útil para la propuesta de activaciones si no para que cada uno de los vendedores logre conocer más en detalle a sus puntos de venta. Así también pudiendo lograr una fidelización del cliente a la hora de entender mejor cuales son sus problemas. Toda esta información para el conocimiento de los POC surge a partir de la aplicación de Beverage Analytics sumado a la fuente de datos provista por POWER BI (bajo la dirección del equipo de IT). Los programadores pueden customizar la visualización de distintas variables relevantes de POCs de forma simple y rápida para generar esta herramienta de soporte para el equipo de ventas.

3. Análisis y monitoreo de las activaciones realizadas

Si bien las activaciones realizadas hasta hoy son pocas (5 en total) no se realiza un análisis de las mismas. Tampoco se miden su impacto y resultados. En el proceso actual no está definido qué sucede con las activaciones que no tengan éxito o no cumplan con los resultados esperados. Es por esto que planteamos en esta última propuesta de mejora la medición de la mayor cantidad de variables posibles a la hora de realizar las activaciones. Esto con el objetivo de generar cierta información que puede ser relevante tanto para el desarrollo de casos de éxito (mencionados anteriormente) como para la mejora de las distintas activaciones propuestas. Si bien no han se han dado aún activaciones consideradas “sin éxito”, a la hora de generar la replicación de activaciones a escala podrían darse activaciones con resultados que no son los esperados. Evaluando ciertas variables para la medición de resultados existe la posibilidad de optimizar el modelo de

replicación de activaciones. Contrariamente si no hubiera medición de estas, no sería posible la mejora del modelo.

Para esto consideramos fundamental comparar los siguientes datos con respecto a la facturación del punto de venta:

1. Facturación promedio en el día de la semana que fue realizado
2. Facturación obtenida en el día de la activación
3. Facturación promedio para el mismo día de la semana posterior a la activación.

De esta manera se podrá ver el historial de facturación en el punto de venta y así evaluar el éxito o no de la activación llevada a cabo. Además de esto hay que definir cuál es el porcentaje de incremento de la facturación para que esta tenga que ser considerada exitosa. No solo se puede tomar decisiones a partir del porcentaje de facturación si no también de los recursos y costos en que se incurrió para llevar a cabo la activación. Ejemplo: No es lo mismo a nivel costos realizar una activación de un 2x1 a realizar una activación con un artista y música en vivo.

Además de las variables es fundamental evaluar el porcentaje de venta de la cerveza en comparación a las demás bebidas (competidores) en el POC. De la misma manera que planteamos medir la facturación lo hacemos con el market share en este caso:

1. Market Share hasta el momento de la activación.
2. Market Share durante la activación.
3. Market Share en el POC posterior a la activación

Si bien consideramos que las variables de facturación son fundamentales para medir el resultado de la activación desde el punto de vista del cliente, este segundo caso permite entender si la activación fue exitosa a largo plazo para Quilmes.

Definición de Gaps entre situación actual (As It Is) y situación propuesta (To Be)

Situación Actual (As It Is)	Situación Propuesta (To Be)
Diseño de activaciones ad hoc	Re-implementación de activaciones exitosas
Carga de trabajo completa sobre I.W	Distribución de las tareas entre el equipo de Trade Marketing y Ventas
Conocimiento informal de los POC y activaciones	Conocimiento documentado de los POC y activaciones
Conocimiento vago e informal de los factores generadores de éxito	Registro y análisis de cada caso de éxito, documentado

Definición de issues probables de implementación (Impacto, Relevancia, Riesgo, Probabilidad de ocurrencia).

1. Definición y comunicación de casos de éxito

- Que los casos de éxito no sean lo suficientemente representativos para ser comparados con otros puntos de venta (puntos de venta muy distintos entre sí, desde parrillas de barrio hasta bares). Este riesgo busca ser mitigado con un efectivo sistema de categorización, que identifique verdaderamente las variables más críticas a la hora de considerar que un POC sirve para re implementar la activación que ha sido exitosa en el otro.
- Diversidad entre las distintas activaciones: los costos pueden variar sustancialmente dependiendo de la naturaleza de la activación implementada. En el caso de las promociones (descuentos, 2x1, etc.) el costo puede ser absorbido por el POC, entendiéndose que el aumento del volumen compensa la baja relativa en el precio. Mientras tanto, en el caso de un evento más sofisticado, como un show con un artista en vivo, por ejemplo, puede que Quilmes deba financiar total o parcialmente la propuesta. Además, en esos casos los eventos son gestionados por el equipo de Trade Marketing, con lo cual hay una inversión de tiempo y recursos de entrada, más allá del capital aportado.
- Reticencia del POC sobre el cual se arma el caso de éxito a exponer su información de facturación: al ser la idea que los casos de éxito sean documentados y puestos a disposición no solo de todo el equipo involucrado de Quilmes, sino también de otros POCs a los cuales se les propone la re implementación, puede que algunos se muestren reacios a permitir que sus datos sean compartidos de esa manera. Este riesgo puede ser mitigado logrando que la información incluida en el informe del caso de éxito sea anónima y genérica (datos sobre la ambientación y estilo, porcentajes y valores relativos para las variaciones en ventas y facturación, etc.)

2. Categorización de POCs y casos de éxito

- Falla a la hora de categorizar los POC por parte de los vendedores. No debería ser muy probable puesto que la mayoría de los vendedores trabajan con estos POCs hace años, pero es una posibilidad. En ese caso, la corrección debería efectuarse en la base de datos del sistema de categorías al momento de ser detectado el error.
- Documento de activaciones desactualizado por cambios en los POC (ej: cambios de distribución de las mesas, ocasión de consumo, etc.). Al igual que en el caso anterior, todas las correcciones y actualizaciones deben ser realizadas al momento en que se producen o detectan. Es responsabilidad de cada vendedor mantener los datos de sus POCs al día.
- Falta de datos de variables necesarias para la creación de activaciones. La idea es que todas las variables que puedan ser pertinentes a los efectos de encontrar POCs similares estén incluidas en el formulario para la categorización empleado. En casos específicos en los cuales cierto dato especial sea requerido, podrá ser consultado el vendedor a cargo del POC para definir el mismo. De demostrarse por reiteración que

el dato es importante para un número mayor de activaciones, deberá considerarse la inclusión de esa variable en la siguiente versión del formulario.

3. Análisis y monitoreo de activaciones realizadas: medición de variables

- Error a la hora de definir las variables por las cuales se miden los resultados de las activaciones. Los indicadores principales propuestos son la facturación en dinero, las ventas en volumen (litros), el market share, y la evolución de los mismos. En el caso de que se encuentre que hay más KPIs esenciales a analizar, estos deberán ser incluidos en el dashboard para seguimiento y consulta futuros. La ventaja de la herramienta PowerBI es que, de estar disponibles los datos necesarios para el input del cálculo de los KPIs en cuestión, será posible calcular retroactivamente los valores para todas las activaciones pasadas. De no estar disponibles los datos necesarios, se los incluirá para análisis futuros y se calculará el KPI en las activaciones por venir.
- Información incompleta o errónea. Este fallo puede ser consecuencia de problemas técnicos en el equipamiento, fallas en la comunicación o integración, o error humano. De tratarse de las primeras dos causas, deberá buscarse la solución de inmediato para evitar la continuación del error. En todos los casos, deberá corregirse el dato ingresado erróneamente (de ser posible).

Sistemas de soporte intervinientes

1. Análisis de propuestas en torno a estos sistemas incorporando la fuerza de trabajo de las distintas áreas involucradas (incluyendo el alcance de los mismos + soporte para su puesta en marcha)

A. Definición y comunicación de casos de éxito

A. Para equipo de ventas
B. Puntos de venta (POCs)

- IT: A través de POWER BI para brindar la información a trade marketing
- Trade Marketing: para definir el caso de éxito y desarrollarlo
- Vendedor: fuerza de ventas para transmitir el caso de éxito a los puntos de venta

B. Categorización de POCs y casos de éxito

A. Puntos de venta (POCs)

- Formularios en papel completados por los vendedores en el punto de venta
  - Migración de esta información a formato digital por parte del equipo de IT.
- Documento de categorías de POCs (el que Quilmes posee hoy en día)
- Cruce de información de los documentos descritos en los puntos anteriores (Sales-Forms vs. Documento de categorías Quilmes).

- POWER BI: Migración de la información contenida dentro de los documentos a POWER BI para poder realizar análisis de toda esta información resultante.

B. Casos de éxito

- Documento base para la creación del caso de éxito. Documento excel dentro del que se pondrán los datos resultantes de la activación para la generación del caso de éxito.

C. Análisis y monitoreo de las activaciones realizadas

A. Medición variables resultantes

- Beverage Analytics: Información resultante del punto de venta (en períodos anteriores, vigentes y posteriores a la activaciones realizadas)
- POWER BI: customización de la información provista por Beverage analytics para interpretar los resultados de las activaciones de mejor manera. (equipo de IT de Quilmes).
- Fuerza de trabajo: IT en conjunto con trade marketing (IT cumple con los requerimientos de trade marketing para definir las variables a visualizar con respecto al resultado de las activaciones.

	Definición y comunicación de casos de éxito	Categorización de POCs y casos de éxito	Análisis y monitoreo de activaciones realizadas
Power BI	✓	✓	✓
BEVERAGE ANALYTICS			
Categorías existentes		✓	
SalesForm	✓	✓	✓
TRADE MARKETING	✓	✓	✓
Fuerza de ventas	✓		
Área de IT	✓	✓	✓

Matriz de Riesgo

Riesgos asociados: Determinar el riesgo que podría generar tanto el 'hacer' como el 'no hacer' al proceso o tarea involucrado
(Oportunidad de ocurrencia en cada caso e impacto generado)

Riesgo	Responsable	Prob. de Ocurrencia	Consecuencias	Magnitud del Impacto	Estrategia de Mitigación
Riesgos de Hacer					
Casos de éxito poco representativos	Ventas y Trade Marketing	2	4	8	Tomar casos de éxito que representen distintas categorías
POC no quiere compartir datos	Externo	3	4	12	Ofrecer distintos beneficios exclusivos
Falla a la hora de categorizar los POC	Vendedores	1	4	4	Doble control con el documento de categorías de Quilmes
Documento de act. desactualizados	Externo y Vendedor	2	3	6	Rediseño de Sales-Forms cada 3 meses
Diferencias entre Sales-Form vs Doc Categorías	Tecnología y Vendedores	3	2	6	Integración de conceptos en conflicto
Falta de variables necesarias para creación de activaciones	Trade Marketing	2	4	8	Redefinición de variables posterior al planteo de diferentes activaciones
Error en definir variables que miden resultados de activaciones	Trade Marketing	2	4	8	Redefinición de variables posterior a la medición de activaciones (control)
Riesgos de No Hacer					
Resistencia al uso de la app por parte de los vendedores	Vendedores y IT	4	5	15	Ir a Proceso de Gestión del Cambio
Falta de escalabilidad del proyecto	Quilmes	5	5	25	Implementación del sistema de categorización de los POCs

Beneficios

Cuantitativos (Reducción estimada de horas hombre por mes, ahorro obtenido con la efectivización de la mejora, etc)

Cuantitativos

1. **Escalabilidad del proyecto**

Métricas: Cantidad de activaciones implementadas.

La solución aportada, mediante la automatización de las activaciones, garantiza un aumento considerable del alcance y cobertura del proyecto. Para lo mismo, se consideran dos posibles escenarios:

- Escenario Positivo: se pasa de 5 activaciones ejecutadas en un horizonte temporal de 6 meses a 200 activaciones en él mismo periodo.

- Escenario Neutral: se espera que los vendedores realicen en promedio, 20 activaciones por mes, llegando a 120.

2. **Incremento de las ventas en los POC.**

No es posible identificar un promedio preciso para este aspecto, a razón de los desvíos con respecto a la media dependiendo del tipo de clasificación y activación implementada.

EJEMPLO: Incremento en las ventas Activación Lupita Puerto Madero

CONCEPTOS	VALOR	TOTAL
Incremento facturación de cerveza durante activación	746% (112 Litros)	
Incremento facturación posterior a la activación	48% (59 Litros)	
Valor de venta aprox. por cerveza (facturación quilmes)	$20 (330ml)	
Facturación en mismo día semana anterior	15x(20x3)	$900
Facturación en día de la activación	112x(20x3)	$6.720
Facturación en mismo día a la semana siguiente	59x(20x3)	$3.540
Promedio de facturación incluído y posterior activación: $513(	(6720+3540)/2	$5.130
Promedio facturación anterior a la activación		$900
Aumento de la facturación		**570%**

3. **Aumento del Market Share que por el momento se encuentra estancado.**

4. **Ahorro de costos en activaciones**

Cualitativos

Cualitativos: Determinar si la oportunidad detectada generara una mejora en el nivel de servicio hacia el cliente interno o externo.

1. **Toma de decisiones basadas en información realista, aumenta el nivel de satisfacción para él cliente interno.**

No solo se obtiene información más precisa en los reportes, sino que se utiliza informacion hasta el momento no explotada. La misma se pone a disposición en informes elaborados automáticamente y de forma simple y sencilla.

2. **Aumenta la satisfacción de los clientes externos: POC y Consumidores Finales.**

3. **Se mejora la relación Cliente (POC) - Empresa**

Son herramientas fundamentales para que los vendedores puedan conocer más en profundidad cada uno de los puntos que atienden, logrando entender mejor las necesidades de los mismos y sus principales competidores. Utilizándolo como estructura de base, los vendedores tienen un privilegio de antemano en cuanto a argumentos de venta.

4. **Se elimina papel generando un concepto sustentable.**

Propuesta de Gestión del Cambio

Contemplando los Frentes de Impacto, Capacitación y Comunicación.

Se debe gestionar el cambio ya que el mismo es inevitable, resulta necesario para sobrevivir y hace que los individuos se resistan al mismo. Tres conceptos fundamentales para la gestión del mismo son la comunicación, la capacitación y el análisis de impacto. El mismo resulta inevitable ya que resulta muy difícil que una sola persona (Isabel Weiss) continúe gestionando o administrando las relaciones con más de 300 puntos de venta. En segundo lugar, es importante el mismo ya que es fundamental para seguir subsistiendo en la industria y continuar siendo desafiante. Por último, es importante gestionar el cambio ya que hay mucha resistencia al mismo como puede denotarse en el hecho de que los vendedores no utilizan la aplicación correspondiente. Por ende, hay mal uso de los recursos y los datos a analizar son inconclusos y se dificulta la toma de decisiones a la hora de generar activaciones en los distintos puntos de venta.

Comunicación

Ventajas de planificar la comunicación:

- Reducir incertidumbre comunicando a las áreas cuáles son los objetivos y las responsabilidades de cada una de ellas.
- Comunicarle a los POC la nueva estructura de la compañía y cómo les va a afectar esto a ellos.
- Comunicar para mejorar la comprensión de roles entre los distintos individuos participantes como pueden ser los vendedores, Isabel Weiss y el equipo de IT.
- Mejorar el sentido de pertenencia de los vendedores haciéndoles saber de qué equipo forman parte y cuáles son los objetivos y desafíos que tienen por delante.

- Comunicar efectivamente para que los vendedores sean eficientes a la hora de relacionarse con los POC, comunicarles los cambios y proyectos y cuáles van a ser los posibles impactos de los mismos.
- Mejorar la atención al cliente ya sea que sus negocios corresponden a vendedores tipo BDR (atención premium y personalizada) o Activadores (manejan clientes poco relevantes y la atención es poco frecuente).

Resulta fundamental en este proceso de comunicación poner en contacto a los vendedores con las intenciones que se tienen con el proyecto. Así, estos últimos podrán entender que esto se realiza para manejar más eficientemente los recursos que se tiene (Utilizar a los vendedores para mantener las relaciones con los POC), mejorar los datos a analizar para, consecuentemente, tomar mejores decisiones a la hora de generar activaciones o de generar una campaña y continuar ampliando la cartera de POC's de Quilmes (convenciendo nuevos POC a partir de casos de éxito surgidos a partir de la propuesta correspondiente). A partir de esto, es importante que los involucrados en el proyecto "Connected POC" entiendan exactamente cuáles son los objetivos, sus roles junto con sus tareas y que entiendan por qué se realiza todo esto. A partir de esto, los involucrados deben entender y aceptar cuales son los cambios a seguir. Justamente esto es una de las etapas más difíciles ya que los individuos generalmente se resisten al cambio. Un claro ejemplo de esto es el hecho de que, actualmente, los vendedores no utilizan la APP y, por eso, los datos a analizar son incongruentes. Luego de aceptar la propuesta de cambio, es importante que tanto Isabel como los vendedores y el sector de IT se sientan comprometidos con la iniciativa para luego interiorizarse con el proyecto y poder desempeñarse de la mejor manera posible.

Objetivos

1. Dar a conocer a los distintos niveles de Quilmes el proyecto y el alcance del mismo
2. Dar a conocer a los distintos niveles de Quilmes el avance de la implantación del proyecto (App ya desarrollada, Pasos del proyecto definidos y la aprobación del los mismos)
3. Comunicar cuáles son los objetivos principales del desarrollo de "Connected POC" y su conjunta modificación en la estructura organizacional de Quilmes

A la hora de comunicar hay que saber diferenciar los grupos involucrados de acuerdo a la interacción que tendrán a partir del cambio. En primer lugar se encuentra Isabel junto a su Jefe que serán los referentes del cambio. Luego, estarán los vendedores que también tendrán alta interacción con el cambio producido y, por último, se tendrá en consideración a los demás miembros de la empresa que deben conocer cuáles son los proyectos que se están desarrollando en su organización.

El plan de comunicación se dará a partir de reuniones entre el equipo Comercial (Isabel Weiss), el de IT y los vendedores que son el rol fundamental a desarrollar dentro de la nueva iniciativa. Además, será importante destacar vía mail los avances de

implementación que se tengan en el proyecto y videos institucionales para que sepan de qué manera se van a dar los procesos. Esto último se encuentra muy ligado con la capacitación.

Capacitación

Radica en el hecho de explicar fehacientemente la manera en que se deberán llevar a cabo los procesos desde el momento 0 hasta el final del mismo. Además, es importante ya que deberá desarrollar cuáles son las limitaciones de los involucrados en el mismo como pueden ser los vendedores, Isabel y el equipo de IT.

Etapas

1. Establecer que la capacitación se le realizará principalmente a los vendedores y al equipo de IT relacionado con la App

2. La misma constará de que los vendedores y el equipo de IT posean manuales conociendo los flujos de procesos y que, a partir de esto, realicen capacitaciones interactivas en la web de la compañía y participen de workshops

3. Se realizará durante la fase 1 del proyecto justo después de que se haya comunicado el proyecto a los distintos involucrados

4. Train the trainers: Entrenar a los referentes del cambio que será Isabel y el equipo comercial para luego lanzar la prueba piloto.

Cronograma de implementación realista, analizando todos los recursos involucrados, y teniendo en cuenta los impactos económicos y de tiempos.

- Actividades a llevar a cabo en pos a dichas propuestas
- Duración estimada de la puesta en marcha de cada acción
- Recursos a ser requeridos (Sector o sectores intervinientes)

Recursos requeridos y su reestructuración:

- IT
- Trade Marketing
- Equipo de ventas

El grupo de IT es el encargado de transformar los datos en información, usando la herramienta de Power BI. Junto con la información provista por el equipo en israel de Beverage analytics y los datos crudos crearán reportes para los vendedores. La idea es

diseñar el reporte una única vez y que los datos luego se vayan actualizando solos mes a mes en la nueva Aplicación. Puede haber varios tipos de reportes.
Trade Marketing que actualmente es solo Isabel, deberá reestructurarse y ser un grupo de dos o tres personas dedicadas a pensar activaciones creativas pero generales, no para un POC en particular y aprobar las activaciones que los vendedores quieran hacer. Los integrantes del equipo pueden ser personas de ventas, marketing e incluso nutrición.
El equipo de ventas podrán visualizar los reportes con información de sus POCs y un listado de activaciones exitosas o nuevas que aplican a sus POCs. El vendedor deberá ver cuales aplican para alguno de sus POC o proponer una propia basada en los reportes y su conocimiento del POC y luego enviarla a Trade Marketing para que los apruebe.

El cronograma estimado para la implementación de mejoras es de 6 meses:

Actividad / Meses	1	2	3	4	5	6
Desarrollo de aplicación	IT					
Testeo de la Aplicación				IT		
Go live de la Aplicación					IT	
Entregar formulario de posicionamiento al equipo de ventas	TM					
Completar formularios de posicionamiento		V				
Agrupar POCs en categorías				TM		
Capacitación del equipo de ventas					TM	
Revisión, aprobación y selección						TM
Implementación de activación						V

- Mes 1 : (Actividad 1) Se comenzará con el diseño de la App a presentarles a los vendedores. Presentaremos un boceto de los reporte a mostrar pero este puede requerir modificaciones. El área de IT será clave en esta etapa diseñando queries y consultas para que los reportes se autogeneren mes a mes. Esta actividad está

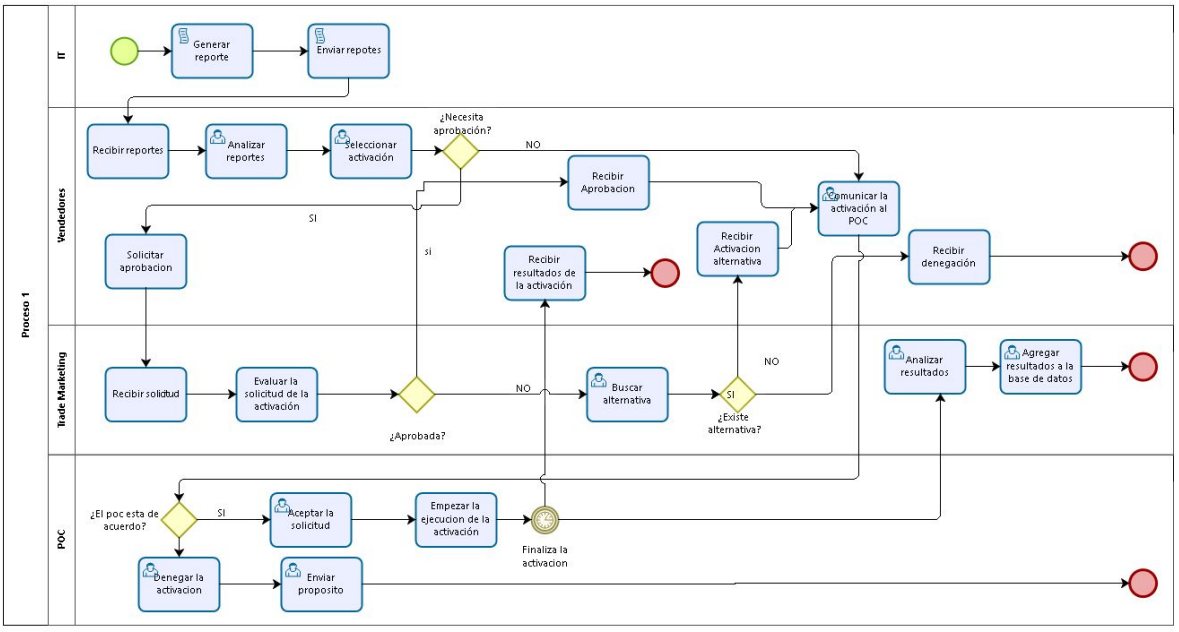
programada a durar 3 meses pero puede extenderse hasta 5 que es el mes en cual se llevara la aplicación a Producción y es la fecha estipulada para el Go Live

- Mes 1:(Actividad 2) Entregar formulario de posicionamiento al equipo de ventas, este formulario consiste en 5 preguntas que cada vendedor debe responder sobre sus POCs. Esta actividad se realiza en el mes 1 donde a su vez se explica lo que se busca con este posicionamiento y es una primera presentación del proyecto
- Mes 2 y 3: Se espera que los vendedores completen sus formularios que puede requerir visitas o no a los POCs
- Mes 3: Con los formularios recibidos se agrupará a los POCs en categorías, esta actividad está programada para un mes por si todavía no entregaron todos los vendedores sus formularios. Llevado a cabo por trade marketing
- Mes 4: (Actividad 1) Este mes estará dedicado al testeo de la aplicación, búsqueda de errores o fallas y oportunidades de mejora, probar su uso y cómo interactúan los usuarios con ella y últimos retoques
- Mes 4:(Actividad 2) se terminan de definir las categorías y una vez determinadas se podrá pensar activaciones específicas para cada grupo.
- Mes 5: (Actividad 1) Go live de la Aplicación
- Mes 5: (Actividad 2) Capacitación del equipo de ventas, se muestran los primeros reportes y se explica su uso y aplicación. El IT son los encargados de los reportes mostrarán cómo acceder a ellos y qué información contienen. El área de trade marketing dirigirá la reunión.
- Mes 6:(Actividad 1) Los vendedores deben elegir cuales activaciones generarían mayor facturación y a cuáles de sus POCs aplican. Estas deben ser propuestas al equipo de trade marketing de Quilmes quien las revisará y hará comentarios. Se seleccionarán las mejores activaciones y se les dará su aprobación. Esta actividad la realiza el equipo de trade marketing.
- Mes 6: (Actividad 2) Visto bueno para realizar la implementación de activaciones que realizarán los vendedores.

Plan de implementación de mejoras:

Realizar un listado de mejoras, posibles soluciones o cambios en los procesos, etc, diferenciando los posibles cambios de largo plazo y las acciones de implementación inmediata (Quick Wins).

Cambios en el Proceso



Categorización de activaciones

- **Activaciones Generales**: aquellas que no requieren autorización, por ejemplo Si la antigüedad del barril está por alcanzar su límite se puede hacer 2x1 para agotar el barril y así asegurar la calidad de Quilmes.
- **Activaciones Específicas**: para cada POC, el vendedor se encarga de proponerlas y Trade Marketing debe aprobarlas.
- **Activaciones por Categoría**: estas las diseñará el equipo de Trade Marketing y servirán para un grupo de POCs, es decir no analizaran uno por uno sino que pensaran en una categoría o estilo de bar. El vendedor va a recibir una lista de estas activaciones y decidirá cual aplica mejor al POC

Aplicaciones y sistemas de información

Se utilizará Power BI desde el área de IT para generar los reportes, y además se deberá crear una aplicación para la presentación de los reportes, seguimiento del proceso. La aplicación a crear deberá poder adaptarse tanto a teléfonos celulares, tablets y navegadores web.

En la aplicación los vendedores recibirán los reportes de cada POC, los cuales podrán consultarlos cuando deseen, y siempre contarán con la información actualizada. Además, la aplicación listara las activaciones posibles que se podrán realizar en cada POC en base a la categoría del mismo.
El proceso para realizar la activación desde que inicia, cuando el vendedor ingresa la solicitud, indicando el POC, tipo de activación y fundamentos, hasta que finaliza será acompañado por la aplicación.

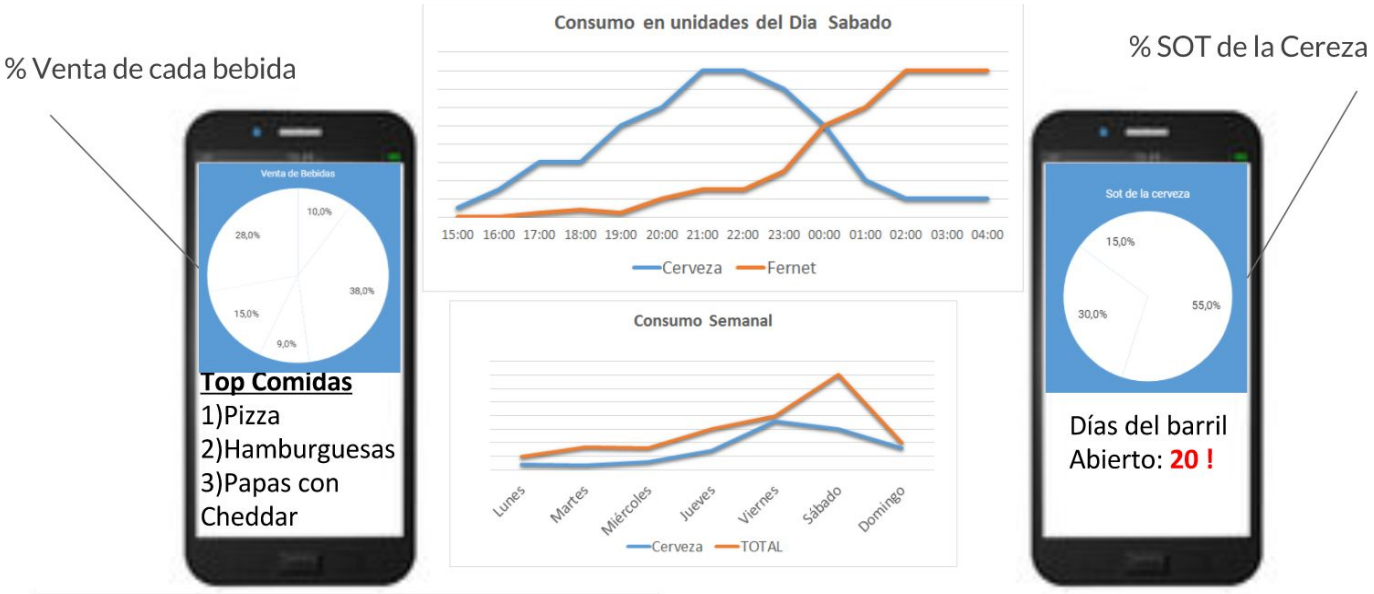
Antes de que trade marketing reciba la solicitud, el sistema identificará si es necesario una aprobación de dicha área, o si la aprobación es inmediata. En el caso de necesitar una

aprobación, se realizará mediante la aplicación, de este modo el vendedor recibe en su dispositivo el resultado de su solicitud, es decir, si fue aprobada o denegada.

Al finalizar la activación,el vendedor y trade marketing recibirán en la aplicación los resultados, demostrando el éxito de la misma y con el impacto positivo que genera, en caso contrario de no obtenerse los resultados esperados, podrá utilizarse toda la información recolectada para detectar los causantes.

Acciones de implementación inmediatas

- Demostrarle a los vendedores la utilidad de la aplicación de una activación, cómo aumentaría la facturación y saldrían beneficiados ellos al vender más. Para ello se les mostraran los resultados obtenidos con las activaciones realizadas
- Posicionar y agrupar a todos los POC, a través del formulario que completaran los vendedores
- Diseño del reporte y desarrollo de la aplicación: Un posible reporte puede contener lo siguiente



Impacto a corto plazo

- Alivianar el peso a Isa. Delegar parte de la responsabilidad de la toma de decisiones para la propuesta de activaciones a los vendedores. (Trabajo conjunto de Isa y los vendedores).
- Usar información que hasta el momento no se está explotando (Trabajo en conjunto entre el equipo de IT con Isa y vendedores). Puesta a disposición de la información de forma simple y sencilla para la toma de decisiones. La toma de decisiones será basada en la información y no en la intuición, gracias a los reportes numéricos y el análisis de datos.

Impacto a Largo Plazo

- Compromiso y participación activa del equipo de vendedores: los vendedores con el paso del tiempo podrán ver el resultado positivo de utilizar la información de la aplicación para proponer activaciones. El aumento de ventas generado a partir de las mismas resultara en un mayor interés de los vendedores por proponer activaciones para sus POCs, ya que el aumento del volumen de ventas tiene un impacto positivo en el salario.

- Interés por parte de los POC en realizar activaciones: El vendedor que se acerca a los POC y ofrece la posibilidad de realizar una activación, mostrando casos de éxitos en POCs similares, generará interés del dueño de realizar una activación en su punto de venta, y a su vez el resultado de la misma afianzará al POC.

- Aumentar la venta de cerveza: Se demuestra que las activaciones aumentan la facturación de cerveza, por ejemplo el caso de la activación más reciente realizada por Quilmes en La Lupita. Donde de una semana a la otra aumentaron la venta en un 746% y además se mantuvo el crecimiento en la semana siguiente a la activación se vendió 3 veces más que la semana previa a la activación.

- Mayor alcance: los cambios en el proceso permitirán un mayor alcance, llegar a más POCs en menor tiempo.

Situación actual:	Situación Futura:
5 act → 6meses 200 act → 240 meses	40 vendedores*5 activaciones → 6 meses 200 activaciones → 6 meses

Así se demuestra que involucrando a los vendedores lograríamos un alcance de 200 activaciones en 6 meses. Sin embargo, esto no significa que vayan a realizar esa cantidad de activaciones sino que apuntamos a que se realicen 20 por mes, lo que daría un total de 120 en 6 meses. Por lo que 200 es más que de sobra.

- Adaptación al uso de la aplicación

- Perfeccionar activaciones basado en los resultados de las activaciones

Mejoras

Costo y beneficios por activación:

Los componentes del costo de cada activación son :

- Trade Marketing: El salario de una persona de Trade marketing es de $33.000, y para llevar a cabo una activación gastan 2,13 hs de su tiempo, lo que resulta en $440 por activación
- Merchandising: Si bien varían para cada activación, la cantidad y que tipo de vasos, buckets, etc. son necesarios, decidimos poner un presupuesto de $1400. Además de lo referido a merchandising con dicho presupuesto deberían cubrirse los costos extras en carteleria y folleteria.
- El costo total por activación es de $440 + $1400 = $1840

Para el cálculo del ingreso, se analizó el consumo de cervezas en diferentes POCs, dando por resultado que la venta promedio era de 50 litros diaria, parámetro que decidimos considerar como la venta normal de cada POC.
Por otro lado, teniendo en cuenta el incremento de las ventas, resultantes de las activaciones,como es el caso de “Lupita Madero” en la cual la facturación se incrementó en un 700%, decidimos tomar una postura más conservadora y consideramos que el incremento de la facturación por activación es del 200%, a un precio de 60$ el litro de cerveza.
Es decir, el consumo normal de cerveza es de 50 litros, un aumento del 200% significa que el incremento de la venta de cervezas es de 200 litros, a una razón de $60 el litro, resulta en $6.000 de ingresos por activación.

El Beneficio por activación es de $6.000 - $1.840 **= $4.160**

1. Clasificar a los POCs

- **Impacto positivo :** facilidad y agilidad para la toma de decisiones
- **Impacto Negativo :** Posibilidad de posicionar incorrectamente a un POC lo cual llevaría a implementar una activación incorrecta para ese POC, es decir que no aplica.
- **Mitigación:** Buscaremos reducir la subjetividad que puede tener una persona al creer que el POC es de una categoría cuando en realidad no lo es a través de un formulario con respuestas prefijadas y además este debe ser completado por el vendedor y no por el dueño del bar quien puede tener una idea de cómo quiere posicionar su bar distinta de lo que en es en la realidad
- **Beneficio:** Con la implementación de esta mejora, el equipo de trade marketing podrá realizar activaciones simultáneas en POCs que aplican a la misma categoría. Por ejemplo un 4x3 de Stella Artois, con bucket de regalo, para todos aquellos bares que aplican a las siguientes características: lugar de After Office, Mesa para más de 5 personas, Zona de oficinas y leading brand Stella Artois. Consideramos que dentro de cada clasificación se englobarán como mínimo 15 POCs.
  15 Activaciones(una activación, por cada POCs) * $4.160 (beneficio de cada activación) = $62.400 aumento del ingreso por mes.
- **Costo:** Para llevar a cabo la clasificación de los POCs es necesario que los vendedores completen un breve formulario, actividad que estimamos que no dura más de 5 minutos por POC. En total estimamos que se deberán clasificar unos 2.000

POCS, siendo necesario 167 Hs de los vendedores, aun costo de $125 la hs resulta en un costo de oportunidad de $20.833. A ese gasto se incurrirá por una única vez.

- **Duración:** Esta tarea está indicada en el cronograma con una duración de tres meses. Los primeros dos meses corresponde a los vendedores llenar los formularios esta es una tarea rápida ya que son solo cinco preguntas pero puede requerir que el vendedor vaya o no en persona al POC. El tercer mes es para cargar la información.
- **Responsable:** Hay dos áreas involucradas en esta mejora y estas son Ventas, los vendedores serán los responsables de completar los formularios y Trade Marketing que agrupa los POC en categorías basado en la información proporcionada por los vendedores

2. Activaciones planteadas por los vendedores y ampliar el equipo de Trade Marketing

- **Impacto positivo:** Esta mejora permite dividir el trabajo entre dos personas y a su vez reducir la carga de trabajo de Isabel
- **Impacto Negativo:** Para los vendedores significa tener mayor carga operativa ya que deberan pensar y plantear activaciones, lo cual lleva tiempo y puede demorar sus otras tareas, incluso puede haber resistencia o poca iniciativa por parte de ellos. Por parte de los nuevos empleados de trade marketing el impacto negativo es que al ser nuevos no van a tener conocimiento de las tareas a realizar.
- **Mitigación:** A los vendedores se los capacitará explicandoles que es una activación y cómo aumentaría la facturación del bar si ellos hicieran una, lo que directamente aumentaría el porcentaje variable de su salario porque estarían vendiendo más. Para capacitar a los nuevos empleados es muy importante tener todo documentado, así ellos podrán ir directo a las fuentes ante cualquier duda.
- **Beneficio:** Si Isabel diseño desde cero y propuso 1 activación por mes, inferimos que cada vendedor propondrá la misma cantidad (1) por mes, considerando que la misma ya se encontrara diseñada y que el vendedor no dedica el 100 por ciento de su tiempo a realizar activaciones. Siendo 40 vendedores, al cabo de un mes se realizarán 200 activaciones con un beneficio de $166.400 mensuales.
- **Costo** Que las activaciones sean planteados por los vendedores, no significa incurrir en ningun costo extra. Sin embargo para que la mejora pueda ejecutarse correctamente es necesario ampliar el equipo de trade marketing dedicado al proyecto Connected POC, ya que serán los encargados de analizar y aprobar las activaciones propuestas por los vendedores. Es decir, el costo en RRHH se duplicará a $66.000, el cual significa un gasto recurrente mes a mes.
- **Duración:** Ampliar el equipo de Trade Marketing lleva como mínimo tres meses para reasignar recursos o incorporación de nuevos. Las activaciones planteadas por los vendedores lleva dos meses hasta que se les de la capacitación necesaria
- **Responsable:** Tanto trade marketing como ventas son responsables de esta mejora

3. Presentar mejor la información y crear una Aplicación como nexo entre ventas y Trade Marketing

- **Impacto positivo:** Esta mejora permitirá usar información que no se usaba antes y tomar decisiones basadas en información y no en la intuición lo cual llevará a un

aumento en las ventas, la aplicación además otorgará mayor agilidad en las comunicaciones y aprobaciones de las activaciones.

- **Impacto Negativo :** Rechazo o resistencia a utilizar los reportes o poca interpretación de los mismos
- **Mitigación:** Capacitación, explicar bien cada cosa para que sirve y que significa y establecer la Aplicación como único medio de aprobación para las activaciones obligando así a que la usen.
- **Beneficio:** Si una persona puede proponer 1 activaciones con información no muy precisa, estimamos que puede proponer 3 activaciones más, es decir 4 con información en real time y precisa, además se agilizará el proceso de aprobaciones. De este modo se realizarán 160 activaciones por mes (4 activaciones por 40 vendedores), resultado en un aumento del beneficio de $665.600.
- **Costo:** Se realizará una aplicación, la cual servirá de nexo entre vendedores y trade marketing. Su desarrollo y programacion sera in house, y estimamos que demandará 300 hs de programadores, a una razón de 206 $/hs da un costo total de $61.875.
- **Duración:** LA duración está estimada en el cronograma como 5 meses incluyendo desarrollo, testeo y Go live
- **Responsable:** El área de IT estará encargada de crear la aplicación y con ayuda de Trade Marketing verán la mejor forma de presentar la información.

4. Repositorio de activaciones

- **Impacto positivo :** Fácil y rápido acceso a casos de éxito para imitarlos en otros POCs
- **Impacto Negativo:** Puede suceder que a medida que se hagan muchas activaciones el repositorio se encuentre demasiado cargado y sea difícil de navegar o encontrar aquello que aplica para tu POC.
- **Mitigación:** Ordenar las activaciones por categorías y a su vez por los resultados obtenidos de mayor a menor. Se pueden agregar otros filtros y siempre se debe seguir un formato estándar para su carga.
- **Beneficio:**Como actualmente el repositorio contaría con 5 activaciones, que son las que se realizaron hasta el dia de hoy, suponemos que estas podrían realizarse hasta 4 veces por mes, es decir 20 activaciones mensuales resultando un beneficio mensual extra de $83.200. en la medida que este repositorio de activaciones vaya aumentado también aumentarían las activaciones mensuales, hasta el punto de que el equipo de trade marketing se vea saturado.
- **Costo:** Para la actualización y fácil aplicación de las activaciones almacenadas, será necesario que una persona de trade marketing, el área más involucrada con el proyecto, dedique la mitad de su tiempo en cargar las activaciones, con toda la información necesaria para que cuando se desee replicar no sea necesario recurrir a otra fuente. El costo mensual de esta mejora es de la mitad del salario una persona de trade marketing, estimamos que sería un gasto mensual de $16.500.
- **Duración :** Si bien es una actividad recurrente subir los resultados de las activaciones, la creación del repositorio debería llevar un mes por parte del equipo de IT

- **Responsable :** el responsable de crear el repositorio va a ser IT pero será Trade marketing quien cargue los casos de éxito y de fracaso con los resultados de las activaciones obtenidas

Anexo: CASO “Lupita Madero”

La Activación fue el miércoles 25 de octubre en Lupita Puerto Madero. Para la misma llevaron como artista invitado a Joaco Teran, quien tocó aproximadamente por 40 min. Imprimieron menúes especiales promocionando tres tragos con la cerveza Corona, Corojito, Sunrise y Groove, a su vez ofrecían 4x3 de estos tragos y te regalaban una foto polaroid. Sino también había 4x3 en cerveza Corona y de regalo te podías llevar el bucket.
Los resultados de esta activación fueron muy positivos, con una venta total en litros de cerveza de 112, de cerveza Corona 85,9L. Una semana anterior el mismo dia se habian vendido solo 15 litros de cerveza, de los cuales solo 3,6 L eran Corona. Es decir hubo un aumento de un 746% en la venta de cerveza. El miércoles siguiente a la activación, sin embargo, las ventas no bajaron al piso donde estaban previo a la activación sino que solo bajaron un 48% en comparación con la activación. Creemos entonces que la activación no solo mejoró las ventas del 25/10 sino que le dió publicidad a La Lupita atrayendo a más clientes, nuevos o que decidieron volver a raíz de una buena experiencia.

Costo de la activación

A continuación detallamos los costos de realizar la activación en Lupita. En la tabla diferenciamos la situación actual, con la futura, en la cual se produce un ahorro de $27.000 producto de que el los salarios de trade marketing, ya no se reparten por 1,2 activaciones mensuales (cantidad real de activaciones realizadas en los últimos 6 meses), sino por 75, un supuesto del número de activaciones que como mínimo podrían realizarse en un mes.
De este modo representamos que al aumentar el número de activaciones la inferencia del costo fijo sobre cada activación se reduce, generando incluso un ahorro del 55% por activación.

	HOY	**Futuro**
Diseñadores de Activaciones	$33.000,00	$66.000,00
Cantidad de activaciones por mes	1,2	75
Costo de RRHH / activación	**$27.500,00**	**$440,00**
Merchandising (vasos, buckets, etc)	$900,00	$900,00
Marketing (redes sociales)	$0,00	$0,00
Artistas	$25.000,00	$25.000,00
Cartelería /Menú (diseño + impresiones)	$5.000,00	$5.000,00
Sub total 1	**$30.900,00**	**$30.900,00**
Cantidad de barriles con descuentos	6	6
Precio del Barril	$1.900,00	$1.900,00
Descuento (2X1)	20%	20%
Sub total 2	**$1.906,20**	**$1.906,20**
COSTO TOTAL DE ACTIVACIÓN	**$60.306,20**	**$33.246,20**

Facturacion x dia	TOTAL	Lager	IPA	Ale	Trigo	Stout
Semana pre activacion	266	212	22	17	11	4
Miercoles (activacion)	56	42	10	1	2	1
Semana post activación	528	417	52	27	22	10
Aumento de facturación (vol)	98,50%	96,70%	136,36%	58,82%	100,00%	150,00%

Conclusión

Concluimos que el proceso actual no es escalable, ni factible de alcanzar su objetivo. Las mejoras propuestas apuntan a la incorporación activa de los vendedores en la creación e implementación de activaciones para llegar a más bares y restaurantes en menor tiempo.
Para ello son necesarios varios cambios, clasificar y agrupar a los POCs, para poder presentar activaciones que apliquen a más de una sola locación. Reutilizar activaciones gracias a un repositorio donde se encuentren los resultados de las mismas, ampliar el equipo de Trade Marketing, para que todo el trabajo no recaiga en una sola persona. Presentar mejor la información junto con la creación de una interfaz que funcione como nexo entre la fuerza de ventas y Trade Marketing. A su vez se deberá instaurar un proceso de aprobaciones de activaciones a realizar a cargo de Trade Marketing dado que los vendedores pueden venir con muchas y variadas propuestas y es necesario distribuir bien el presupuesto y a su vez no hacer demasiadas activaciones, lo cual puede causar que ya dejen de ser novedosas y pierdan su atractivo. Todas estas mejoras han sido analizadas por separado pero para obtener resultados óptimos se recomienda una opción integradora.
El monto de inversión es muy bajo en comparación con el retorno de la misma lo cual hace factible a esta alternativa.

CONSIGNA 4

Diagnóstico Empresarial

Trabajo Final

2017

Integrantes:

Nicolás Marcos, 55761
Tomás Guaia, 55768
Maria Candela Prado, 55803
Alejandro Jurado, 54259
Germán Malnero, 54408
Jerónimo López Montagna, 54772

Introducción

La iniciativa Connected POC ha estado en funcionamiento en Quilmes los últimos meses, demostrando su validez y potencial para generar valor y beneficios para la compañía. El proyecto ha madurado y se ha desarrollado hasta un cierto punto, y el objetivo de este trabajo es el de analizar el camino recorrido y las medidas a tomar para asegurar que el futuro del mismo sea el mejor posible. Hay un número de consideraciones a hacer, y buscaremos detallarlas e incluir nuestras sugerencias en las siguientes secciones.

La realización de este trabajo ha sido una experiencia muy valiosa para todos los integrantes del equipo en el marco del cierre de nuestra educación universitaria. Queremos agradecer a toda la cátedra por la guía que nos dieron a lo largo del cuatrimestre y por conseguirnos esta oportunidad, y también al equipo en Quilmes por su tiempo y paciencia, especialmente a Isabel Weiss, protagonista del proyecto, por ser nuestro contacto principal.

Oportunidades de mejora detectadas

Entendimiento detallado de las oportunidades de mejora detectadas

Oportunidades de mejora:

1. Definición y comunicación de casos de éxito
    a. Para equipo de ventas
    b. Puntos de venta (POCs)

2. Categorización de POCs y casos de éxito

3. Análisis y monitoreo de las activaciones realizadas
    a. Medición variables resultantes

1. Definición y comunicación de casos de éxito
    a. Para equipo de ventas

Esta propuesta de mejora surge entre otros motivos de la falta de confianza por parte de los vendedores en el proyecto de activaciones. Además de esta razón el hecho de que el equipo de ventas ya tiene una manera de trabajar y llevar a cabo la venta de cerveza en los puntos de ventas. Esto limita la

incorporación de nuevas alternativas que pueden realmente beneficiarlos tanto a ellos (en mayores ventas y comisiones) así como a Quilmes.

De esta manera decidimos incorporar la 1er propuesta de mejora de definición y comunicación de casos de éxitos a partir de los resultados de activaciones realizadas. Entendemos que hay una falta de comunicación y dimensionamiento del potencial que puede tener el proyecto siendo exitoso. Los casos de éxito van a tener el objetivo de demostrarle a los vendedores el beneficio que puede significar para que comiencen a incorporar dentro de sus actividades nuevas tareas que , sin agregarles tiempo significante, puedan obtener importantes resultados. De esta manera se busca también un mayor engagement con las herramientas que disponen los vendedores como el acceso a la aplicación de Beverage Analytics y los datos provistos por el equipo de IT (power BI). Si bien hoy en día prácticamente estas no son usadas, a través de esta acción la idea es que se comiencen a explotar por el equipo de ventas ya que pueden agregar mucho valor a sus actividades. Gracias a estas pueden visualizar la información de consumo y características de los distintos puntos de venta customizado por período, bebida, etc.

Si bien consideramos que son herramientas fundamentales a la hora de plantear las activaciones también les van a ser de gran utilidad para conocer más profundamente cada uno de los puntos de venta que atienden. Logrando entender mejor la situación de cada cliente y conociendo cuales son los principales rivales en bebidas. En base a este

conocimiento los vendedores ya saben de que argumentos de venta pueden emplear dependiendo con que bebida compiten en cada uno de ellos.

b. Puntos de venta (POCs)

La definición y comunicación de los casos de éxito no solo son útiles para los vendedores si no también para comunicar el potencial de las activaciones a los distintos puntos de venta.

El objetivo en este caso es demostrarle a los POC el potencial que pueden tener este tipo de eventos. Estos no solo incrementan la facturación (de todas las bebidas pero especialmente las cervezas) si no que además de esta manera logran una visibilidad mucho mayor por la cantidad de personas que asisten a los mismos (ejemplo activación en la Lupita Madero: si bien fue un evento en el que participó Joaco Terán, músico solista, generó un significativo aumento en la cantidad de personas que suelen asistir al bar en un mismo día de la semana). Pensamos que esta puede ser una herramienta fundamental para lograr la aprobación de las distintas propuestas de activaciones que se presenten a los POC.

Para ser usado también de forma externa (interna: vendedores ; externa: POCs) pensamos darle un formato formal y con trabajo del equipo de marketing (soporte para el diseño de los documentos de casos de éxito).

2. Categorización de POCs y casos de éxito

Uno de los puntos críticos más relevantes que encontramos durante la realización del trabajo fue el hecho de que el proyecto de la manera que está planteado hoy en día no es escalable. Para esto tomamos un ejemplo número que deja esto claramente comprobado. Ejemplo: Al día de hoy se realizaron eficientemente 5 activaciones de forma satisfactoria, cuando a fin de año el objetivo era tener dentro del proyecto a 310 puntos de ventas dentro del programa (obtención de datos de los puntos de ventas a través de la integración con la facturación).

Este y otros aspectos nos dieron a entender que el punto crítico más importante del proyecto es la imposibilidad de escalar este modelo de activaciones a nivel macro (en base a los objetivos planteados y siguiendo a este ritmo se tardarían 31 años en llegar a plantear proponer una activación por cada uno de los 310 puntos de venta adheridos).

Para solucionar este problema decidimos categorizar puntos de venta por ciertas características fundamentales (ej: principal enemigo, lugar de consumo, ocasión de consumo, etc.). En base a esta categorización, con el soporte de los vendedores y a los documentos ya existentes sobre categorías de POCs, podríamos escalar la realización de activaciones de una manera mucho más rápida y simple logrando estandarizar este proceso. Para lograrlo proponemos cruzar dos fuentes de información, una ya existente y la otra a generarse en dos semanas gracias a los vendedores:

- Categorías de POCs (Quilmes)
- Sales-Form (Formulario para vendedores)

El primer documento es fundamental y va a ser fuente de información primaria para categorizar los POC. Sin embargo para corroborar la información de este documento y

agregar ciertos datos fundamentales para la categorización también proponemos el Sales-Form. Los vendedores tendrán el formulario a completar para cada punto de venta que ellos tengan asignados. De esta manera puede completar todos los formularios dentro de dos semanas (tres en caso de ocasiones especiales) ya que ellos recorren los puntos de venta con una frecuencia máxima de dos semanas. El mismo contiene preguntas sobre el POC en forma de checklist que al ser completado (en breve: de 2 a 5 minutos) logre categorizar cada uno de estos bares o restaurantes.

Una vez completados los formularios esta información se pasa a formato digital e idealmente a una base de datos con opción de ser consultada y gestionada por POWER BI (sistema de información del equipo de IT del proyecto). Una vez obtenida esta información se corrobora la misma y se cruza con el documento existente de Categorías de POCs para obtener un documento superador para la toma de decisiones y a partir del mismo realizar la replicación de activaciones a escala.

Si bien esto puede generar resistencia por parte del equipo de ventas pensando que van a tener que trabajar mayor cantidad de horas, completar el formulario es una tarea que realmente puede llevar hasta 5 minutos, logrando después de dos semanas una categorización clasificada de todos los puntos de venta. Esto no solo es una fuente de información que sirve para este proyecto si no que va a actualizar el documento anterior agregando otras variables que también pueden ser útiles para proyectos futuros. Sumado a esto los vendedores deben entender que el objetivo de las activaciones es el incremento en las ventas lo que directamente los afecta a ellos obteniendo mejores resultados por cobrar mayores comisiones. Lo que hay que lograr es comunicar esto como una herramienta de venta más que puede simplificar y agregar mucho valor al trabajo del vendedor. Ya mencionado anteriormente esto no solo es útil para la propuesta de activaciones si no para que cada uno de los vendedores logre conocer más en detalle a sus puntos de venta. Así también pudiendo lograr una fidelización del cliente a la hora de entender mejor cuales son sus problemas. Toda esta información para el conocimiento de los POC surge a partir de la aplicación de Beverage Analytics sumado a la fuente de datos provista por POWER BI (bajo la dirección del equipo de IT). Los programadores pueden customizar la visualización de distintas variables relevantes de POCs de forma simple y rápida para generar esta herramienta de soporte para el equipo de ventas.

3. Análisis y monitoreo de las activaciones realizadas

Si bien las activaciones realizadas hasta hoy son pocas (5 en total) no se realiza un análisis de las mismas. Tampoco se miden su impacto y resultados. En el proceso actual no está definido qué sucede con las activaciones que no tengan éxito o no cumplan con los resultados esperados. Es por esto que planteamos en esta última propuesta de mejora la medición de la mayor cantidad de variables posibles a la hora de realizar las activaciones. Esto con el objetivo de generar cierta información que puede ser relevante tanto para el desarrollo de casos de éxito (mencionados anteriormente) como para la mejora de las distintas activaciones propuestas. Si bien no han se han dado aún activaciones consideradas “sin éxito”, a la hora de generar la replicación de activaciones a escala podrían darse activaciones con resultados que no son los esperados. Evaluando ciertas variables para la medición de resultados existe la posibilidad de optimizar el modelo de

replicación de activaciones. Contrariamente si no hubiera medición de estas, no sería posible la mejora del modelo.

Para esto consideramos fundamental comparar los siguientes datos con respecto a la facturación del punto de venta:

1. Facturación promedio en el día de la semana que fue realizado
2. Facturación obtenida en el día de la activación
3. Facturación promedio para el mismo día de la semana posterior a la activación.

De esta manera se podrá ver el historial de facturación en el punto de venta y así evaluar el éxito o no de la activación llevada a cabo. Además de esto hay que definir cuál es el porcentaje de incremento de la facturación para que esta tenga que ser considerada exitosa. No solo se puede tomar decisiones a partir del porcentaje de facturación si no también de los recursos y costos en que se incurrió para llevar a cabo la activación. Ejemplo: No es lo mismo a nivel costos realizar una activación de un 2x1 a realizar una activación con un artista y música en vivo.

Además de las variables es fundamental evaluar el porcentaje de venta de la cerveza en comparación a las demás bebidas (competidores) en el POC. De la misma manera que planteamos medir la facturación lo hacemos con el market share en este caso:

1. Market Share hasta el momento de la activación.
2. Market Share durante la activación.
3. Market Share en el POC posterior a la activación

Si bien consideramos que las variables de facturación son fundamentales para medir el resultado de la activación desde el punto de vista del cliente, este segundo caso permite entender si la activación fue exitosa a largo plazo para Quilmes.

Definición de Gaps entre situación actual (As It Is) y situación propuesta (To Be)

Situación Actual (As It Is)	Situación Propuesta (To Be)
Diseño de activaciones ad hoc	Re-implementación de activaciones exitosas
Carga de trabajo completa sobre I.W	Distribución de las tareas entre el equipo de Trade Marketing y Ventas
Conocimiento informal de los POC y activaciones	Conocimiento documentado de los POC y activaciones
Conocimiento vago e informal de los factores generadores de éxito	Registro y análisis de cada caso de éxito, documentado

Definición de issues probables de implementación (Impacto, Relevancia, Riesgo, Probabilidad de ocurrencia).

1. Definición y comunicación de casos de éxito

- Que los casos de éxito no sean lo suficientemente representativos para ser comparados con otros puntos de venta (puntos de venta muy distintos entre sí, desde parrillas de barrio hasta bares). Este riesgo busca ser mitigado con un efectivo sistema de categorización, que identifique verdaderamente las variables más críticas a la hora de considerar que un POC sirve para re implementar la activación que ha sido exitosa en el otro.
- Diversidad entre las distintas activaciones: los costos pueden variar sustancialmente dependiendo de la naturaleza de la activación implementada. En el caso de las promociones (descuentos, 2x1, etc.) el costo puede ser absorbido por el POC, entendiéndose que el aumento del volumen compensa la baja relativa en el precio. Mientras tanto, en el caso de un evento más sofisticado, como un show con un artista en vivo, por ejemplo, puede que Quilmes deba financiar total o parcialmente la propuesta. Además, en esos casos los eventos son gestionados por el equipo de Trade Marketing, con lo cual hay una inversión de tiempo y recursos de entrada, más allá del capital aportado.
- Reticencia del POC sobre el cual se arma el caso de éxito a exponer su información de facturación: al ser la idea que los casos de éxito sean documentados y puestos a disposición no solo de todo el equipo involucrado de Quilmes, sino también de otros POCs a los cuales se les propone la re implementación, puede que algunos se muestren reacios a permitir que sus datos sean compartidos de esa manera. Este riesgo puede ser mitigado logrando que la información incluida en el informe del caso de éxito sea anónima y genérica (datos sobre la ambientación y estilo, porcentajes y valores relativos para las variaciones en ventas y facturación, etc.)

2. Categorización de POCs y casos de éxito

- Falla a la hora de categorizar los POC por parte de los vendedores. No debería ser muy probable puesto que la mayoría de los vendedores trabajan con estos POCs hace años, pero es una posibilidad. En ese caso, la corrección debería efectuarse en la base de datos del sistema de categorías al momento de ser detectado el error.
- Documento de activaciones desactualizado por cambios en los POC (ej: cambios de distribución de las mesas, ocasión de consumo, etc.). Al igual que en el caso anterior, todas las correcciones y actualizaciones deben ser realizadas al momento en que se producen o detectan. Es responsabilidad de cada vendedor mantener los datos de sus POCs al día.
- Falta de datos de variables necesarias para la creación de activaciones. La idea es que todas las variables que puedan ser pertinentes a los efectos de encontrar POCs similares estén incluidas en el formulario para la categorización empleado. En casos específicos en los cuales cierto dato especial sea requerido, podrá ser consultado el vendedor a cargo del POC para definir el mismo. De demostrarse por reiteración que

el dato es importante para un número mayor de activaciones, deberá considerarse la inclusión de esa variable en la siguiente versión del formulario.

3. Análisis y monitoreo de activaciones realizadas: medición de variables

- Error a la hora de definir las variables por las cuales se miden los resultados de las activaciones. Los indicadores principales propuestos son la facturación en dinero, las ventas en volumen (litros), el market share, y la evolución de los mismos. En el caso de que se encuentre que hay más KPIs esenciales a analizar, estos deberán ser incluidos en el dashboard para seguimiento y consulta futuros. La ventaja de la herramienta PowerBI es que, de estar disponibles los datos necesarios para el input del cálculo de los KPIs en cuestión, será posible calcular retroactivamente los valores para todas las activaciones pasadas. De no estar disponibles los datos necesarios, se los incluirá para análisis futuros y se calculará el KPI en las activaciones por venir.
- Información incompleta o errónea. Este fallo puede ser consecuencia de problemas técnicos en el equipamiento, fallas en la comunicación o integración, o error humano. De tratarse de las primeras dos causas, deberá buscarse la solución de inmediato para evitar la continuación del error. En todos los casos, deberá corregirse el dato ingresado erróneamente (de ser posible).

Sistemas de soporte intervinientes

1. Análisis de propuestas en torno a estos sistemas incorporando la fuerza de trabajo de las distintas áreas involucradas (incluyendo el alcance de los mismos + soporte para su puesta en marcha)

A. Definición y comunicación de casos de éxito

A. Para equipo de ventas
B. Puntos de venta (POCs)

- IT: A través de POWER BI para brindar la información a trade marketing
- Trade Marketing: para definir el caso de éxito y desarrollarlo
- Vendedor: fuerza de ventas para transmitir el caso de éxito a los puntos de venta

B. Categorización de POCs y casos de éxito

A. Puntos de venta (POCs)

- Formularios en papel completados por los vendedores en el punto de venta
  - Migración de esta información a formato digital por parte del equipo de IT.
- Documento de categorías de POCs (el que Quilmes posee hoy en día)
- Cruce de información de los documentos descritos en los puntos anteriores (Sales-Forms vs. Documento de categorías Quilmes).

- POWER BI: Migración de la información contenida dentro de los documentos a POWER BI para poder realizar análisis de toda esta información resultante.

B. Casos de éxito

- Documento base para la creación del caso de éxito. Documento excel dentro del que se pondrán los datos resultantes de la activación para la generación del caso de éxito.

C. Análisis y monitoreo de las activaciones realizadas

A. Medición variables resultantes

- Beverage Analytics: Información resultante del punto de venta (en períodos anteriores, vigentes y posteriores a la activaciones realizadas)
- POWER BI: customización de la información provista por Beverage analytics para interpretar los resultados de las activaciones de mejor manera. (equipo de IT de Quilmes).
- Fuerza de trabajo: IT en conjunto con trade marketing (IT cumple con los requerimientos de trade marketing para definir las variables a visualizar con respecto al resultado de las activaciones.

	Definición y comunicación de casos de éxito	Categorización de POCs y casos de éxito	Análisis y monitoreo de activaciones realizadas
Power BI	✓	✓	✓
BEVERAGE ANALYTICS			
Categorías existentes		✓	
SalesForm	✓	✓	✓
TRADE MARKETING	✓	✓	✓
Fuerza de ventas	✓		
Área de IT	✓	✓	✓

Matriz de Riesgo

Riesgos asociados: Determinar el riesgo que podría generar tanto el 'hacer' como el 'no hacer' al proceso o tarea involucrado
(Oportunidad de ocurrencia en cada caso e impacto generado)

Riesgo	Responsable	Prob. de Ocurrencia	Consecuencias	Magnitud del Impacto	Estrategia de Mitigación
Riesgos de Hacer					
Casos de éxito poco representativos	Ventas y Trade Marketing	2	4	8	Tomar casos de éxito que representen distintas categorías
POC no quiere compartir datos	Externo	3	4	12	Ofrecer distintos beneficios exclusivos
Falla a la hora de categorizar los POC	Vendedores	1	4	4	Doble control con el documento de categorías de Quilmes
Documento de act. desactualizados	Externo y Vendedor	2	3	6	Rediseño de Sales-Forms cada 3 meses
Diferencias entre Sales-Form vs Doc Categorías	Tecnología y Vendedores	3	2	6	Integración de conceptos en conflicto
Falta de variables necesarias para creación de activaciones	Trade Marketing	2	4	8	Redefinición de variables posterior al planteo de diferentes activaciones
Error en definir variables que miden resultados de activaciones	Trade Marketing	2	4	8	Redefinición de variables posterior a la medición de activaciones (control)
Riesgos de No Hacer					
Resistencia al uso de la app por parte de los vendedores	Vendedores y IT	4	5	15	Ir a Proceso de Gestión del Cambio
Falta de escalabilidad del proyecto	Quilmes	5	5	25	Implementación del sistema de categorización de los POCs

Beneficios

Cuantitativos (Reducción estimada de horas hombre por mes, ahorro obtenido con la efectivización de la mejora, etc)

Cuantitativos

1. **Escalabilidad del proyecto**

Métricas: Cantidad de activaciones implementadas.

La solución aportada, mediante la automatización de las activaciones, garantiza un aumento considerable del alcance y cobertura del proyecto. Para lo mismo, se consideran dos posibles escenarios:

- Escenario Positivo: se pasa de 5 activaciones ejecutadas en un horizonte temporal de 6 meses a 200 activaciones en él mismo periodo.

- Escenario Neutral: se espera que los vendedores realicen en promedio, 20 activaciones por mes, llegando a 120.

2. **Incremento de las ventas en los POC.**

No es posible identificar un promedio preciso para este aspecto, a razón de los desvíos con respecto a la media dependiendo del tipo de clasificación y activación implementada.

EJEMPLO: Incremento en las ventas Activación Lupita Puerto Madero

CONCEPTOS	VALOR	TOTAL
Incremento facturación de cerveza durante activación	746% (112 Litros)	
Incremento facturación posterior a la activación	48% (59 Litros)	
Valor de venta aprox. por cerveza (facturación quilmes)	$20 (330ml)	
Facturación en mismo día semana anterior	15x(20x3)	$900
Facturación en día de la activación	112x(20x3)	$6.720
Facturación en mismo día a la semana siguiente	59x(20x3)	$3.540
Promedio de facturación incluído y posterior activación: $513(	(6720+3540)/2	$5.130
Promedio facturación anterior a la activación		$900
Aumento de la facturación		**570%**

3. **Aumento del Market Share que por el momento se encuentra estancado.**

4. **Ahorro de costos en activaciones**

Cualitativos

Cualitativos: Determinar si la oportunidad detectada generara una mejora en el nivel de servicio hacia el cliente interno o externo.

1. **Toma de decisiones basadas en información realista, aumenta el nivel de satisfacción para él cliente interno.**

No solo se obtiene información más precisa en los reportes, sino que se utiliza informacion hasta el momento no explotada. La misma se pone a disposición en informes elaborados automáticamente y de forma simple y sencilla.

2. **Aumenta la satisfacción de los clientes externos: POC y Consumidores Finales.**

3. **Se mejora la relación Cliente (POC) - Empresa**

Son herramientas fundamentales para que los vendedores puedan conocer más en profundidad cada uno de los puntos que atienden, logrando entender mejor las necesidades de los mismos y sus principales competidores. Utilizándolo como estructura de base, los vendedores tienen un privilegio de antemano en cuanto a argumentos de venta.

4. **Se elimina papel generando un concepto sustentable.**

Propuesta de Gestión del Cambio

Contemplando los Frentes de Impacto, Capacitación y Comunicación.

Se debe gestionar el cambio ya que el mismo es inevitable, resulta necesario para sobrevivir y hace que los individuos se resistan al mismo. Tres conceptos fundamentales para la gestión del mismo son la comunicación, la capacitación y el análisis de impacto. El mismo resulta inevitable ya que resulta muy difícil que una sola persona (Isabel Weiss) continúe gestionando o administrando las relaciones con más de 300 puntos de venta. En segundo lugar, es importante el mismo ya que es fundamental para seguir subsistiendo en la industria y continuar siendo desafiante. Por último, es importante gestionar el cambio ya que hay mucha resistencia al mismo como puede denotarse en el hecho de que los vendedores no utilizan la aplicación correspondiente. Por ende, hay mal uso de los recursos y los datos a analizar son inconclusos y se dificulta la toma de decisiones a la hora de generar activaciones en los distintos puntos de venta.

Comunicación

Ventajas de planificar la comunicación:

- Reducir incertidumbre comunicando a las áreas cuáles son los objetivos y las responsabilidades de cada una de ellas.
- Comunicarle a los POC la nueva estructura de la compañía y cómo les va a afectar esto a ellos.
- Comunicar para mejorar la comprensión de roles entre los distintos individuos participantes como pueden ser los vendedores, Isabel Weiss y el equipo de IT.
- Mejorar el sentido de pertenencia de los vendedores haciéndoles saber de qué equipo forman parte y cuáles son los objetivos y desafíos que tienen por delante.

- Comunicar efectivamente para que los vendedores sean eficientes a la hora de relacionarse con los POC, comunicarles los cambios y proyectos y cuáles van a ser los posibles impactos de los mismos.
- Mejorar la atención al cliente ya sea que sus negocios corresponden a vendedores tipo BDR (atención premium y personalizada) o Activadores (manejan clientes poco relevantes y la atención es poco frecuente).

Resulta fundamental en este proceso de comunicación poner en contacto a los vendedores con las intenciones que se tienen con el proyecto. Así, estos últimos podrán entender que esto se realiza para manejar más eficientemente los recursos que se tiene (Utilizar a los vendedores para mantener las relaciones con los POC), mejorar los datos a analizar para, consecuentemente, tomar mejores decisiones a la hora de generar activaciones o de generar una campaña y continuar ampliando la cartera de POC's de Quilmes (convenciendo nuevos POC a partir de casos de éxito surgidos a partir de la propuesta correspondiente). A partir de esto, es importante que los involucrados en el proyecto "Connected POC" entiendan exactamente cuáles son los objetivos, sus roles junto con sus tareas y que entiendan por qué se realiza todo esto. A partir de esto, los involucrados deben entender y aceptar cuales son los cambios a seguir. Justamente esto es una de las etapas más difíciles ya que los individuos generalmente se resisten al cambio. Un claro ejemplo de esto es el hecho de que, actualmente, los vendedores no utilizan la APP y, por eso, los datos a analizar son incongruentes. Luego de aceptar la propuesta de cambio, es importante que tanto Isabel como los vendedores y el sector de IT se sientan comprometidos con la iniciativa para luego interiorizarse con el proyecto y poder desempeñarse de la mejor manera posible.

Objetivos

1. Dar a conocer a los distintos niveles de Quilmes el proyecto y el alcance del mismo
2. Dar a conocer a los distintos niveles de Quilmes el avance de la implantación del proyecto (App ya desarrollada, Pasos del proyecto definidos y la aprobación del los mismos)
3. Comunicar cuáles son los objetivos principales del desarrollo de "Connected POC" y su conjunta modificación en la estructura organizacional de Quilmes

A la hora de comunicar hay que saber diferenciar los grupos involucrados de acuerdo a la interacción que tendrán a partir del cambio. En primer lugar se encuentra Isabel junto a su Jefe que serán los referentes del cambio. Luego, estarán los vendedores que también tendrán alta interacción con el cambio producido y, por último, se tendrá en consideración a los demás miembros de la empresa que deben conocer cuáles son los proyectos que se están desarrollando en su organización.

El plan de comunicación se dará a partir de reuniones entre el equipo Comercial (Isabel Weiss), el de IT y los vendedores que son el rol fundamental a desarrollar dentro de la nueva iniciativa. Además, será importante destacar vía mail los avances de

implementación que se tengan en el proyecto y videos institucionales para que sepan de qué manera se van a dar los procesos. Esto último se encuentra muy ligado con la capacitación.

Capacitación

Radica en el hecho de explicar fehacientemente la manera en que se deberán llevar a cabo los procesos desde el momento 0 hasta el final del mismo. Además, es importante ya que deberá desarrollar cuáles son las limitaciones de los involucrados en el mismo como pueden ser los vendedores, Isabel y el equipo de IT.

Etapas

1. Establecer que la capacitación se le realizará principalmente a los vendedores y al equipo de IT relacionado con la App

2. La misma constará de que los vendedores y el equipo de IT posean manuales conociendo los flujos de procesos y que, a partir de esto, realicen capacitaciones interactivas en la web de la compañía y participen de workshops

3. Se realizará durante la fase 1 del proyecto justo después de que se haya comunicado el proyecto a los distintos involucrados

4. Train the trainers: Entrenar a los referentes del cambio que será Isabel y el equipo comercial para luego lanzar la prueba piloto.

Cronograma de implementación realista, analizando todos los recursos involucrados, y teniendo en cuenta los impactos económicos y de tiempos.

- Actividades a llevar a cabo en pos a dichas propuestas
- Duración estimada de la puesta en marcha de cada acción
- Recursos a ser requeridos (Sector o sectores intervinientes)

Recursos requeridos y su reestructuración:

- IT
- Trade Marketing
- Equipo de ventas

El grupo de IT es el encargado de transformar los datos en información, usando la herramienta de Power BI. Junto con la información provista por el equipo en israel de Beverage analytics y los datos crudos crearán reportes para los vendedores. La idea es

diseñar el reporte una única vez y que los datos luego se vayan actualizando solos mes a mes en la nueva Aplicación. Puede haber varios tipos de reportes.
Trade Marketing que actualmente es solo Isabel, deberá reestructurarse y ser un grupo de dos o tres personas dedicadas a pensar activaciones creativas pero generales, no para un POC en particular y aprobar las activaciones que los vendedores quieran hacer. Los integrantes del equipo pueden ser personas de ventas, marketing e incluso nutrición.
El equipo de ventas podrán visualizar los reportes con información de sus POCs y un listado de activaciones exitosas o nuevas que aplican a sus POCs. El vendedor deberá ver cuales aplican para alguno de sus POC o proponer una propia basada en los reportes y su conocimiento del POC y luego enviarla a Trade Marketing para que los apruebe.

El cronograma estimado para la implementación de mejoras es de 6 meses:

Actividad / Meses	1	2	3	4	5	6
Desarrollo de aplicación	IT					
Testeo de la Aplicación				IT		
Go live de la Aplicación					IT	
Entregar formulario de posicionamiento al equipo de ventas	TM					
Completar formularios de posicionamiento		V				
Agrupar POCs en categorías				TM		
Capacitación del equipo de ventas					TM	
Revisión, aprobación y selección						TM
Implementación de activación						V

- Mes 1 : (Actividad 1) Se comenzará con el diseño de la App a presentarles a los vendedores. Presentaremos un boceto de los reporte a mostrar pero este puede requerir modificaciones. El área de IT será clave en esta etapa diseñando queries y consultas para que los reportes se autogeneren mes a mes. Esta actividad está

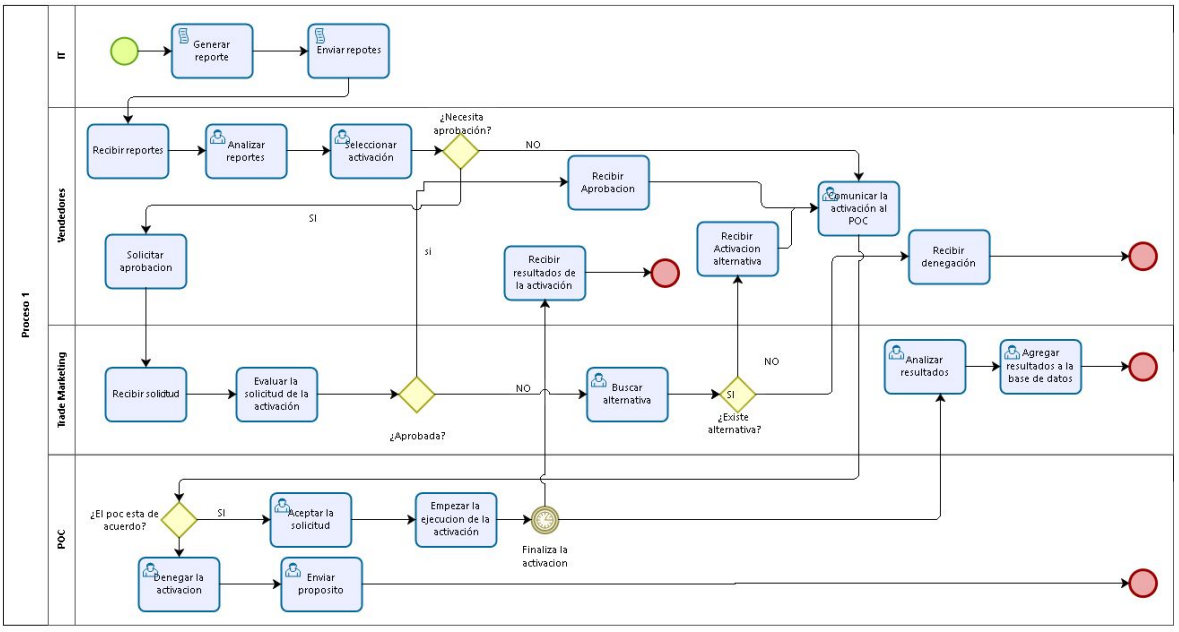
programada a durar 3 meses pero puede extenderse hasta 5 que es el mes en cual se llevara la aplicación a Producción y es la fecha estipulada para el Go Live

- Mes 1:(Actividad 2) Entregar formulario de posicionamiento al equipo de ventas, este formulario consiste en 5 preguntas que cada vendedor debe responder sobre sus POCs. Esta actividad se realiza en el mes 1 donde a su vez se explica lo que se busca con este posicionamiento y es una primera presentación del proyecto
- Mes 2 y 3: Se espera que los vendedores completen sus formularios que puede requerir visitas o no a los POCs
- Mes 3: Con los formularios recibidos se agrupará a los POCs en categorías, esta actividad está programada para un mes por si todavía no entregaron todos los vendedores sus formularios. Llevado a cabo por trade marketing
- Mes 4: (Actividad 1) Este mes estará dedicado al testeo de la aplicación, búsqueda de errores o fallas y oportunidades de mejora, probar su uso y cómo interactúan los usuarios con ella y últimos retoques
- Mes 4:(Actividad 2) se terminan de definir las categorías y una vez determinadas se podrá pensar activaciones específicas para cada grupo.
- Mes 5: (Actividad 1) Go live de la Aplicación
- Mes 5: (Actividad 2) Capacitación del equipo de ventas, se muestran los primeros reportes y se explica su uso y aplicación. El IT son los encargados de los reportes mostrarán cómo acceder a ellos y qué información contienen. El área de trade marketing dirigirá la reunión.
- Mes 6:(Actividad 1) Los vendedores deben elegir cuales activaciones generarían mayor facturación y a cuáles de sus POCs aplican. Estas deben ser propuestas al equipo de trade marketing de Quilmes quien las revisará y hará comentarios. Se seleccionarán las mejores activaciones y se les dará su aprobación. Esta actividad la realiza el equipo de trade marketing.
- Mes 6: (Actividad 2) Visto bueno para realizar la implementación de activaciones que realizarán los vendedores.

Plan de implementación de mejoras:

Realizar un listado de mejoras, posibles soluciones o cambios en los procesos, etc, diferenciando los posibles cambios de largo plazo y las acciones de implementación inmediata (Quick Wins).

Cambios en el Proceso



Categorización de activaciones

- **Activaciones Generales**: aquellas que no requieren autorización, por ejemplo Si la antigüedad del barril está por alcanzar su límite se puede hacer 2x1 para agotar el barril y así asegurar la calidad de Quilmes.
- **Activaciones Específicas**: para cada POC, el vendedor se encarga de proponerlas y Trade Marketing debe aprobarlas.
- **Activaciones por Categoría**: estas las diseñará el equipo de Trade Marketing y servirán para un grupo de POCs, es decir no analizaran uno por uno sino que pensaran en una categoría o estilo de bar. El vendedor va a recibir una lista de estas activaciones y decidirá cual aplica mejor al POC

Aplicaciones y sistemas de información

Se utilizará Power BI desde el área de IT para generar los reportes, y además se deberá crear una aplicación para la presentación de los reportes, seguimiento del proceso. La aplicación a crear deberá poder adaptarse tanto a teléfonos celulares, tablets y navegadores web.

En la aplicación los vendedores recibirán los reportes de cada POC, los cuales podrán consultarlos cuando deseen, y siempre contarán con la información actualizada. Además, la aplicación listara las activaciones posibles que se podrán realizar en cada POC en base a la categoría del mismo.
El proceso para realizar la activación desde que inicia, cuando el vendedor ingresa la solicitud, indicando el POC, tipo de activación y fundamentos, hasta que finaliza será acompañado por la aplicación.

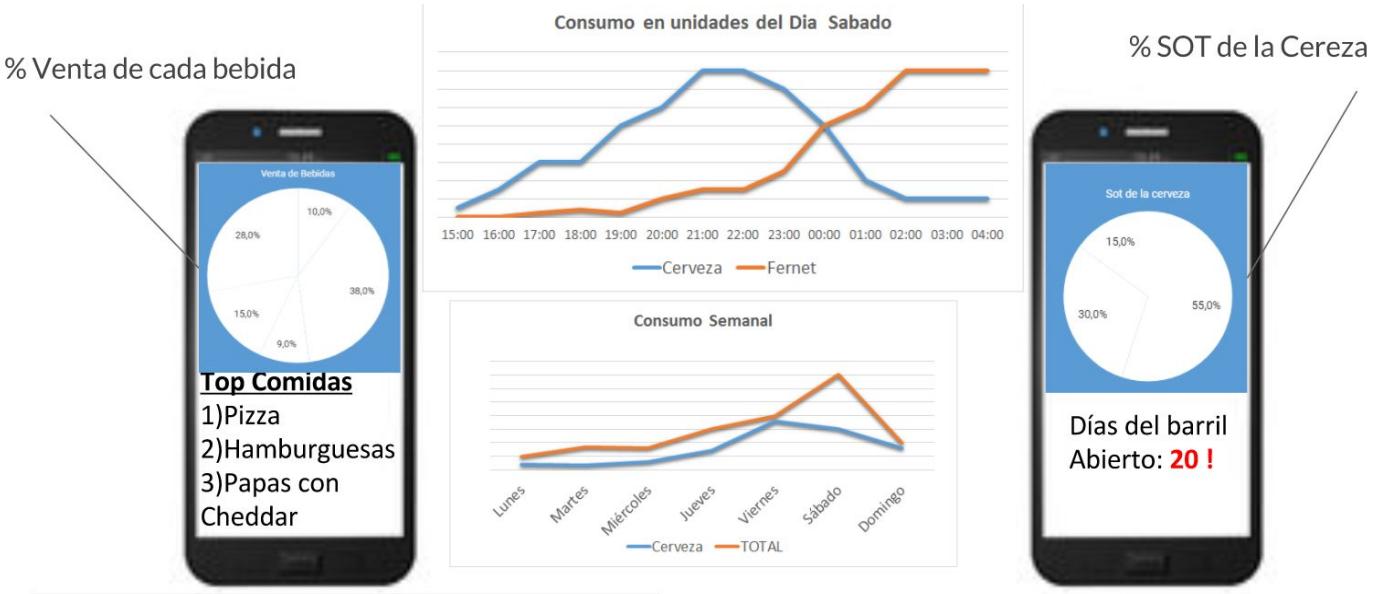
Antes de que trade marketing reciba la solicitud, el sistema identificará si es necesario una aprobación de dicha área, o si la aprobación es inmediata. En el caso de necesitar una

aprobación, se realizará mediante la aplicación, de este modo el vendedor recibe en su dispositivo el resultado de su solicitud, es decir, si fue aprobada o denegada.

Al finalizar la activación,el vendedor y trade marketing recibirán en la aplicación los resultados, demostrando el éxito de la misma y con el impacto positivo que genera, en caso contrario de no obtenerse los resultados esperados, podrá utilizarse toda la información recolectada para detectar los causantes.

Acciones de implementación inmediatas

- Demostrarle a los vendedores la utilidad de la aplicación de una activación, cómo aumentaría la facturación y saldrían beneficiados ellos al vender más. Para ello se les mostraran los resultados obtenidos con las activaciones realizadas
- Posicionar y agrupar a todos los POC, a través del formulario que completaran los vendedores
- Diseño del reporte y desarrollo de la aplicación: Un posible reporte puede contener lo siguiente



Impacto a corto plazo

- Alivianar el peso a Isa. Delegar parte de la responsabilidad de la toma de decisiones para la propuesta de activaciones a los vendedores. (Trabajo conjunto de Isa y los vendedores).
- Usar información que hasta el momento no se está explotando (Trabajo en conjunto entre el equipo de IT con Isa y vendedores). Puesta a disposición de la información de forma simple y sencilla para la toma de decisiones. La toma de decisiones será basada en la información y no en la intuición, gracias a los reportes numéricos y el análisis de datos.

Impacto a Largo Plazo

- Compromiso y participación activa del equipo de vendedores: los vendedores con el paso del tiempo podrán ver el resultado positivo de utilizar la información de la aplicación para proponer activaciones. El aumento de ventas generado a partir de las mismas resultara en un mayor interés de los vendedores por proponer activaciones para sus POCs, ya que el aumento del volumen de ventas tiene un impacto positivo en el salario.

- Interés por parte de los POC en realizar activaciones: El vendedor que se acerca a los POC y ofrece la posibilidad de realizar una activación, mostrando casos de éxitos en POCs similares, generará interés del dueño de realizar una activación en su punto de venta, y a su vez el resultado de la misma afianzará al POC.

- Aumentar la venta de cerveza: Se demuestra que las activaciones aumentan la facturación de cerveza, por ejemplo el caso de la activación más reciente realizada por Quilmes en La Lupita. Donde de una semana a la otra aumentaron la venta en un 746% y además se mantuvo el crecimiento en la semana siguiente a la activación se vendió 3 veces más que la semana previa a la activación.

- Mayor alcance: los cambios en el proceso permitirán un mayor alcance, llegar a más POCs en menor tiempo.

Situación actual:	Situación Futura:
5 act → 6meses 200 act → 240 meses	40 vendedores*5 activaciones → 6 meses 200 activaciones → 6 meses

Así se demuestra que involucrando a los vendedores lograríamos un alcance de 200 activaciones en 6 meses. Sin embargo, esto no significa que vayan a realizar esa cantidad de activaciones sino que apuntamos a que se realicen 20 por mes, lo que daría un total de 120 en 6 meses. Por lo que 200 es más que de sobra.

- Adaptación al uso de la aplicación

- Perfeccionar activaciones basado en los resultados de las activaciones

Mejoras

Costo y beneficios por activación:

Los componentes del costo de cada activación son :

- Trade Marketing: El salario de una persona de Trade marketing es de $33.000, y para llevar a cabo una activación gastan 2,13 hs de su tiempo, lo que resulta en $440 por activación
- Merchandising: Si bien varían para cada activación, la cantidad y que tipo de vasos, buckets, etc. son necesarios, decidimos poner un presupuesto de $1400. Además de lo referido a merchandising con dicho presupuesto deberían cubrirse los costos extras en carteleria y folleteria.
- El costo total por activación es de $440 + $1400 = $1840

Para el cálculo del ingreso, se analizó el consumo de cervezas en diferentes POCs, dando por resultado que la venta promedio era de 50 litros diaria, parámetro que decidimos considerar como la venta normal de cada POC.
Por otro lado, teniendo en cuenta el incremento de las ventas, resultantes de las activaciones,como es el caso de “Lupita Madero” en la cual la facturación se incrementó en un 700%, decidimos tomar una postura más conservadora y consideramos que el incremento de la facturación por activación es del 200%, a un precio de 60$ el litro de cerveza.
Es decir, el consumo normal de cerveza es de 50 litros, un aumento del 200% significa que el incremento de la venta de cervezas es de 200 litros, a una razón de $60 el litro, resulta en $6.000 de ingresos por activación.

El Beneficio por activación es de $6.000 - $1.840 **= $4.160**

1. Clasificar a los POCs

- **Impacto positivo :** facilidad y agilidad para la toma de decisiones
- **Impacto Negativo :** Posibilidad de posicionar incorrectamente a un POC lo cual llevaría a implementar una activación incorrecta para ese POC, es decir que no aplica.
- **Mitigación:** Buscaremos reducir la subjetividad que puede tener una persona al creer que el POC es de una categoría cuando en realidad no lo es a través de un formulario con respuestas prefijadas y además este debe ser completado por el vendedor y no por el dueño del bar quien puede tener una idea de cómo quiere posicionar su bar distinta de lo que en es en la realidad
- **Beneficio:** Con la implementación de esta mejora, el equipo de trade marketing podrá realizar activaciones simultáneas en POCs que aplican a la misma categoría. Por ejemplo un 4x3 de Stella Artois, con bucket de regalo, para todos aquellos bares que aplican a las siguientes características: lugar de After Office, Mesa para más de 5 personas, Zona de oficinas y leading brand Stella Artois. Consideramos que dentro de cada clasificación se englobarán como mínimo 15 POCs.
  15 Activaciones(una activación, por cada POCs) * $4.160 (beneficio de cada activación) = $62.400 aumento del ingreso por mes.
- **Costo:** Para llevar a cabo la clasificación de los POCs es necesario que los vendedores completen un breve formulario, actividad que estimamos que no dura más de 5 minutos por POC. En total estimamos que se deberán clasificar unos 2.000

POCS, siendo necesario 167 Hs de los vendedores, aun costo de $125 la hs resulta en un costo de oportunidad de $20.833. A ese gasto se incurrirá por una única vez.

- **Duración:** Esta tarea está indicada en el cronograma con una duración de tres meses. Los primeros dos meses corresponde a los vendedores llenar los formularios esta es una tarea rápida ya que son solo cinco preguntas pero puede requerir que el vendedor vaya o no en persona al POC. El tercer mes es para cargar la información.
- **Responsable:** Hay dos áreas involucradas en esta mejora y estas son Ventas, los vendedores serán los responsables de completar los formularios y Trade Marketing que agrupa los POC en categorías basado en la información proporcionada por los vendedores

2. Activaciones planteadas por los vendedores y ampliar el equipo de Trade Marketing

- **Impacto positivo:** Esta mejora permite dividir el trabajo entre dos personas y a su vez reducir la carga de trabajo de Isabel
- **Impacto Negativo:** Para los vendedores significa tener mayor carga operativa ya que deberan pensar y plantear activaciones, lo cual lleva tiempo y puede demorar sus otras tareas, incluso puede haber resistencia o poca iniciativa por parte de ellos. Por parte de los nuevos empleados de trade marketing el impacto negativo es que al ser nuevos no van a tener conocimiento de las tareas a realizar.
- **Mitigación:** A los vendedores se los capacitará explicandoles que es una activación y cómo aumentaría la facturación del bar si ellos hicieran una, lo que directamente aumentaría el porcentaje variable de su salario porque estarían vendiendo más. Para capacitar a los nuevos empleados es muy importante tener todo documentado, así ellos podrán ir directo a las fuentes ante cualquier duda.
- **Beneficio:** Si Isabel diseño desde cero y propuso 1 activación por mes, inferimos que cada vendedor propondrá la misma cantidad (1) por mes, considerando que la misma ya se encontrara diseñada y que el vendedor no dedica el 100 por ciento de su tiempo a realizar activaciones. Siendo 40 vendedores, al cabo de un mes se realizarán 200 activaciones con un beneficio de $166.400 mensuales.
- **Costo** Que las activaciones sean planteados por los vendedores, no significa incurrir en ningun costo extra. Sin embargo para que la mejora pueda ejecutarse correctamente es necesario ampliar el equipo de trade marketing dedicado al proyecto Connected POC, ya que serán los encargados de analizar y aprobar las activaciones propuestas por los vendedores. Es decir, el costo en RRHH se duplicará a $66.000, el cual significa un gasto recurrente mes a mes.
- **Duración:** Ampliar el equipo de Trade Marketing lleva como mínimo tres meses para reasignar recursos o incorporación de nuevos. Las activaciones planteadas por los vendedores lleva dos meses hasta que se les de la capacitación necesaria
- **Responsable:** Tanto trade marketing como ventas son responsables de esta mejora

3. Presentar mejor la información y crear una Aplicación como nexo entre ventas y Trade Marketing

- **Impacto positivo:** Esta mejora permitirá usar información que no se usaba antes y tomar decisiones basadas en información y no en la intuición lo cual llevará a un

aumento en las ventas, la aplicación además otorgará mayor agilidad en las comunicaciones y aprobaciones de las activaciones.

- **Impacto Negativo :** Rechazo o resistencia a utilizar los reportes o poca interpretación de los mismos
- **Mitigación:** Capacitación, explicar bien cada cosa para que sirve y que significa y establecer la Aplicación como único medio de aprobación para las activaciones obligando así a que la usen.
- **Beneficio:** Si una persona puede proponer 1 activaciones con información no muy precisa, estimamos que puede proponer 3 activaciones más, es decir 4 con información en real time y precisa, además se agilizará el proceso de aprobaciones. De este modo se realizarán 160 activaciones por mes (4 activaciones por 40 vendedores), resultado en un aumento del beneficio de $665.600.
- **Costo:** Se realizará una aplicación, la cual servirá de nexo entre vendedores y trade marketing. Su desarrollo y programacion sera in house, y estimamos que demandará 300 hs de programadores, a una razón de 206 $/hs da un costo total de $61.875.
- **Duración:** LA duración está estimada en el cronograma como 5 meses incluyendo desarrollo, testeo y Go live
- **Responsable:** El área de IT estará encargada de crear la aplicación y con ayuda de Trade Marketing verán la mejor forma de presentar la información.

4. Repositorio de activaciones

- **Impacto positivo :** Fácil y rápido acceso a casos de éxito para imitarlos en otros POCs
- **Impacto Negativo:** Puede suceder que a medida que se hagan muchas activaciones el repositorio se encuentre demasiado cargado y sea difícil de navegar o encontrar aquello que aplica para tu POC.
- **Mitigación:** Ordenar las activaciones por categorías y a su vez por los resultados obtenidos de mayor a menor. Se pueden agregar otros filtros y siempre se debe seguir un formato estándar para su carga.
- **Beneficio:**Como actualmente el repositorio contaría con 5 activaciones, que son las que se realizaron hasta el dia de hoy, suponemos que estas podrían realizarse hasta 4 veces por mes, es decir 20 activaciones mensuales resultando un beneficio mensual extra de $83.200. en la medida que este repositorio de activaciones vaya aumentado también aumentarían las activaciones mensuales, hasta el punto de que el equipo de trade marketing se vea saturado.
- **Costo:** Para la actualización y fácil aplicación de las activaciones almacenadas, será necesario que una persona de trade marketing, el área más involucrada con el proyecto, dedique la mitad de su tiempo en cargar las activaciones, con toda la información necesaria para que cuando se desee replicar no sea necesario recurrir a otra fuente. El costo mensual de esta mejora es de la mitad del salario una persona de trade marketing, estimamos que sería un gasto mensual de $16.500.
- **Duración :** Si bien es una actividad recurrente subir los resultados de las activaciones, la creación del repositorio debería llevar un mes por parte del equipo de IT

- **Responsable :** el responsable de crear el repositorio va a ser IT pero será Trade marketing quien cargue los casos de éxito y de fracaso con los resultados de las activaciones obtenidas

Anexo: CASO “Lupita Madero”

La Activación fue el miércoles 25 de octubre en Lupita Puerto Madero. Para la misma llevaron como artista invitado a Joaco Teran, quien tocó aproximadamente por 40 min. Imprimieron menúes especiales promocionando tres tragos con la cerveza Corona, Corojito, Sunrise y Groove, a su vez ofrecían 4x3 de estos tragos y te regalaban una foto polaroid. Sino también había 4x3 en cerveza Corona y de regalo te podías llevar el bucket.
Los resultados de esta activación fueron muy positivos, con una venta total en litros de cerveza de 112, de cerveza Corona 85,9L. Una semana anterior el mismo dia se habian vendido solo 15 litros de cerveza, de los cuales solo 3,6 L eran Corona. Es decir hubo un aumento de un 746% en la venta de cerveza. El miércoles siguiente a la activación, sin embargo, las ventas no bajaron al piso donde estaban previo a la activación sino que solo bajaron un 48% en comparación con la activación. Creemos entonces que la activación no solo mejoró las ventas del 25/10 sino que le dió publicidad a La Lupita atrayendo a más clientes, nuevos o que decidieron volver a raíz de una buena experiencia.

Costo de la activación

A continuación detallamos los costos de realizar la activación en Lupita. En la tabla diferenciamos la situación actual, con la futura, en la cual se produce un ahorro de $27.000 producto de que el los salarios de trade marketing, ya no se reparten por 1,2 activaciones mensuales (cantidad real de activaciones realizadas en los últimos 6 meses), sino por 75, un supuesto del número de activaciones que como mínimo podrían realizarse en un mes.
De este modo representamos que al aumentar el número de activaciones la inferencia del costo fijo sobre cada activación se reduce, generando incluso un ahorro del 55% por activación.

	HOY	**Futuro**
Diseñadores de Activaciones	$33.000,00	$66.000,00
Cantidad de activaciones por mes	1,2	75
Costo de RRHH / activación	**$27.500,00**	**$440,00**
Merchandising (vasos, buckets, etc)	$900,00	$900,00
Marketing (redes sociales)	$0,00	$0,00
Artistas	$25.000,00	$25.000,00
Cartelería /Menú (diseño + impresiones)	$5.000,00	$5.000,00
Sub total 1	**$30.900,00**	**$30.900,00**
Cantidad de barriles con descuentos	6	6
Precio del Barril	$1.900,00	$1.900,00
Descuento (2X1)	20%	20%
Sub total 2	**$1.906,20**	**$1.906,20**
COSTO TOTAL DE ACTIVACIÓN	**$60.306,20**	**$33.246,20**

Facturacion x dia	TOTAL	Lager	IPA	Ale	Trigo	Stout
Semana pre activacion	266	212	22	17	11	4
Miercoles (activacion)	56	42	10	1	2	1
Semana post activación	528	417	52	27	22	10
Aumento de facturación (vol)	98,50%	96,70%	136,36%	58,82%	100,00%	150,00%

Conclusión

Concluimos que el proceso actual no es escalable, ni factible de alcanzar su objetivo. Las mejoras propuestas apuntan a la incorporación activa de los vendedores en la creación e implementación de activaciones para llegar a más bares y restaurantes en menor tiempo.
Para ello son necesarios varios cambios, clasificar y agrupar a los POCs, para poder presentar activaciones que apliquen a más de una sola locación. Reutilizar activaciones gracias a un repositorio donde se encuentren los resultados de las mismas, ampliar el equipo de Trade Marketing, para que todo el trabajo no recaiga en una sola persona. Presentar mejor la información junto con la creación de una interfaz que funcione como nexo entre la fuerza de ventas y Trade Marketing. A su vez se deberá instaurar un proceso de aprobaciones de activaciones a realizar a cargo de Trade Marketing dado que los vendedores pueden venir con muchas y variadas propuestas y es necesario distribuir bien el presupuesto y a su vez no hacer demasiadas activaciones, lo cual puede causar que ya dejen de ser novedosas y pierdan su atractivo. Todas estas mejoras han sido analizadas por separado pero para obtener resultados óptimos se recomienda una opción integradora.
El monto de inversión es muy bajo en comparación con el retorno de la misma lo cual hace factible a esta alternativa.

BIBLIOGRAFÍA

http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/
http://www.infobae.com/2015/10/13/1762149-asi-quedo-el-mercado-la-fusion-las-dos-principales-cerveceras-del-planeta/
http://www.lanacion.com.ar/1947240-sube-la-espuma-multinacional-como-queda-el-mapa-de-la-cerveza-en-la-argentina
http://www.msal.gob.ar/saludmental/images/stories/info-equipos/pdf/4-algunos-datos-sobre-el-consumo-de-alcohol.pdf
http://www.infobae.com/sociedad/2017/05/18/argentina-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-latina/
http://www.adlatina.com.ar/publicidad/el-mercado-de-las-cervezas-en-argentina
https://www.cronista.com/impresageneral/Bloquean-la-planta-de-la-cervecera-Quilmes-20060329-0054.html
http://www.businessinsider.com/why-gatorades-10-point-loss-of-share-to-cokes-powerade-is-not-a-total-disaster-2012-2
http://www.lanacion.com.ar/2028695-quilmes-cerro-una-planta-de-gaseosas-en-trelew-y-afecta-a-48-empleados
http://www.lanacion.com.ar/2044976-cruzada-antimonopolios-los-sectores-que-estan-bajo-la-lupa-por-problemas-en-la-competencia
http://www.lanacion.com.ar/1898594-diego-davila-la-receta-de-quilmes-para-ganarle-a-la-recesion
http://www.infobae.com/sociedad/2017/05/18/argentina-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-latina/
http://vos.lavoz.com.ar/comer-y-beber/eligieron-la-mejor-cerveza-entre-las-seis-mas-vendidas-en-argentina-la-ganadora-es
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/CAA/capitulospdf/Capitulo_XIII.pdf
https://www.bolsar.com/Downloads.aspx?Id=192540&Origen=INFOVARIAS
http://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/reports-and-filings/annual-and-hy-reports/2017/03/AB%20InBev%20Annual%20Report%202016%20-%20Financial%20report.pdf