

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Optimización de cadena de valor de TaDa Delivery

Autoría: Zelasco, Agustina

Año: 2025

¿Cómo citar este trabajo?

Zelasco, A. (2025). "Optimización de cadena de valor de TaDa Delivery". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13933>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



**UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA**

TRABAJO FINAL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“Optimización de cadena de valor de TaDa Delivery”

Alumna: Agustina Zelasco

Tutor: Jorge Almada

Junio 2025,

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

A Manuel por acompañarme en todas mis aventuras,

A mi familia por siempre alentarme a dar lo mejor,

A Cervecería y Maltería Quilmes por la confianza y apoyo,

A Jorge Almada por el apoyo y acompañamiento en la elaboración de este trabajo.

REUSMEN EJECUTIVO

Asegurar la rentabilidad de cada unidad funcional de una compañía es indispensable para su permanencia en el tiempo.

El presente trabajo desarrolla un análisis exhaustivo de una unidad de negocio de Cervecería y Maltería Quilmes: TaDa Delivery. Un negocio de delivery dentro de una compañía de consumo masivo tiene un gran desafío ya que el know how para ser exitoso en el mundo del delivery no es similar a lo necesario para triunfar en consumo masivo.

Se analizarán diferentes aspectos del negocio proponiendo mejoras sobre todo en la estimación de la demanda y en el proceso de armado y entrega de órdenes a los usuarios. Así se tendrá en cuenta no solo las necesidades operativas si no también cómo cuidar la satisfacción del cliente.

Luego de detectar los puntos críticos a mejorar se propone una serie de cambios e implementaciones para lograr revertir el resultado del negocio actual.

INTRODUCCIÓN

Objetivo

El objetivo de este trabajo es optimizar la cadena de valor del negocio de TaDa Delivery buscando una mejora en su rentabilidad desde el punto de vista logístico. Se analizará cada instancia clave del proceso, como la estimación de la demanda, para lograr identificar donde se encuentran los puntos de dolor para luego proponer e implementar una serie de mejoras.

Palabras Clave

E-commerce, Last Miles, Demanda, Consumo masivo, NPS

Metodología y Herramientas

La investigación busca profundizar en cada parte del proceso de entrega de ordenes de cada función de TaDa Delivery detectando oportunidades y presentando un plan de mejora de rentabilidad.

Para realizar dicho análisis se comparará el servicio actual con sus principales competidores buscando oportunidades de mejora y tomando aprendizaje de otras unidades de negocio dentro de la compañía para lograr traer impacto positivo en el P&L del negocio en análisis. Se utiliza el Modelo de fuerzas de Porter para medir la rivalidad de la industria.

Luego del análisis exhaustivo de cada variable se propondrá una serie de propuestas de mejora que buscan principalmente impactar en el P&L del negocio en análisis optimizando cada parte de su modelo logístico buscando dar un mejor servicio al consumidor final.

Las herramientas que se utilizarán para este trabajo son:

- Modelo de fuerzas de Porter
- Teoría de estimación de la demanda
- Teoría logística de localización
- Análisis de NPS – net promoter score
- Flujograma de procesos

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
REUSMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
Objetivo.....	4
Palabras Clave.....	4
Metodología y Herramientas	4
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	9
La industria del E commerce	9
Tipos de negocios digitales	11
Modelo de fuerzas de Porter	13
Logística, una herramienta de estrategia.....	16
Pronóstico de la demanda.....	19
CAPÍTULO 2: LA COMPAÑÍA.....	24
Cervecería y Maltería Quilmes	24
Unidades de negocio.....	29
Organigrama empresarial.....	34
CAPÍTULO 3: TaDa DELIVERY.....	35

Situación actual	35
Modelo logístico	40
Proceso de pedido	45
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL	47
Oportunidades en el esquema on demand	47
Oportunidades en el esquema planificado	48
CAPÍTULO 5: PROPUESTAS DE MEJORA	50
Racionalización de modelo on demand	50
Eficientización de modelo planificado	52
CAPÍTULO 6: MEDICIÓN E IMPACTO DE RESULTADOS	54
Evolución de indicadores	54
CAPÍTULO 7: PRÓXIMOS PASOS	57
CONCLUSIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. El modelo de fuerzas de Porter.....	13
Ilustración 2. El triángulo de la planeación con relación a las principales actividades de logística	17
Ilustración 3. Ejemplo encuesta NPS	18
Ilustración 4. Ejemplo patrones de demanda	21
Ilustración 5. Operaciones mundiales de AB in Bev.....	24
Ilustración 6. South America Zone - Ab InBev.....	25
Ilustración 7. Operaciones de Cervecería y Maltería Quilmes.....	26
Ilustración 8. División territorial de Cervecería y Maltería Quilmes.....	30
Ilustración 9. aplicacion BEES	32
Ilustración 10. Referencia aplicación TaDa Delivery	35
Ilustración 11. el modelo de fuerzas de Porter	36
Ilustración 12. Funnel de población de consumidores de bebidas alcohólicas	37
Ilustración 13. Ciudades con cobertura de servicio on demand	41
Ilustración 14. Detalle de cobertura por zona.....	42
Ilustración 15. Cobertura de territorio según modelo de entrega.....	44
Ilustración 16. flujo de proceso de pedido para el usuario.....	45
Ilustración 17. Flujograma de proceso	46

Ilustración 18. Esquema de armado y entrega de pedidos planificados	48
Ilustración 19. Evolución mensual de accuracy de demanda	55
Ilustración 20. Nuevo esquema de armado y entrega de pedidos planificados	56

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla el marco teórico para el análisis de la industria del ecommerce bajo el modelo de fuerzas de Porter (Porter, 1979) y el proceso de estimación de demanda desde la óptica logística bajo la teoría desarrollada por el escritor Ronald H. Ballou (Ballou, 2004). Se desarrolla conceptualmente la importancia y medición del nivel de servicio.

La industria del E commerce

La venta de productos online comienza a fin del siglo 20 donde surgen las primeras transacciones digitales. En un comienzo las primeras transacciones se daban por ventas “por catálogo” dando luego lugar a las páginas web como plataformas de venta. Luego en 1990 con el lanzamiento de la World Wide Web se dio lugar a la creación de los primeros portales de venta digitales, este hito se denomina la primera ola de internet, Web 1.0. En 1995 nacen eBay y Amazon, las dos compañías más relevantes que cambiaran el mercado digital. En Argentina, se lanza Mercado Libre en 1999 iniciando la era de venta digital. A partir de este momento comienza la expansión de ventas digitales dando lugar a una nueva forma de comprar y vender y replanteado la lógica conocida de ventas tradicionales en tienda, ya no era necesario tocar el producto antes de comprarlo.

Con la llegada de las redes sociales a comienzos de los años 2000 se inicia una nueva ola de internet denominada Web 2.0 donde se crean las plataformas mundialmente conocidas como Facebook, Instagram, Twitter. Esta ola se distingue por promover la

colaboración y el desarrollo de comunidades en línea las cuales tienen un impacto enorme en el comercio electrónico. Los usuarios ya no solo podían ver el producto de forma digital si no también leer y comentar respecto a sus características. Hacia el 2010 comienza una nueva ola, Web 3.0, con una mirada nueva de comunidad descentralizada y la llegada de la tecnología blockchain. Esta ola también da un salto en la industria del comercio digital ya que no solo amplía las fronteras posibles de venta sino también suma nuevas monedas de intercambio.

Durante las diferentes olas de internet el comercio digital creció y se fue adaptando a las nuevas necesidades que los usuarios manifestaban hasta el 2020 donde la pandemia COVID-19 impacto el mundo y las reglas cambiaron por completo.

La pandemia cambio por completo los hábitos de las personas y esto trajo un impacto directo en las ventas de e commerce. Gracias al contexto sociodemográfico que se produjo por la crisis de la pandemia el comercio digital creció más en un año que en los últimos diez dando lugar a todo tipo de nuevos negocios digitales entre ellos los negocio de delivery on demand, marketplace, y suscripción.

Este trabajo hace foco en el tipo de negocio digital de Delivery on demand. Dicho modelo surge a nivel mundial alrededor del año 2011/2012 donde se detecta una necesidad de los consumidores insatisfecha, la necesidad de comprar un producto y recibirlo en el momento. Esto incluía desde comida lista para consumir hasta medicamentos o cualquier producto de consumo masivo. Este trabajo hace hincapié en bebidas con y sin alcohol por lo que se acota el estudio a estos mismo.

En Argentina este tipo de negocio llega en el año 2012 de la mano de PedidosYa, una web que ofrecía la conexión entre el consumidor y restaurantes. Inicialmente la propuesta era solamente conectar los dos puntos sin ofrecer delivery pero rápidamente PedidosYa detecto que una parte importante en la cadena era la falla en el envío es por eso que deciden involucraste en esa parte de la cadena de valor. Para el 2015 ya no

eran los únicos jugadores en el mercado argentino, habían desembarcado la compañía española Glovo y la compañía colombiana Rappi.

A partir de este momento se empezó a dar un mercado altamente competitivo entre tres compañías que buscaban al mismo consumidor y ofrecían lo mismo. Tal fue el nivel de competencia y márgenes extremadamente ajustados que en 2021 PedidosYa adquiere la operación de Glovo en el país dejando solamente a dos jugadores.

Tipos de negocios digitales

Para lograr mayor entendimiento de esta investigación a continuación se explican los diferentes tipos de negocio que se encuentran actualmente en el ecosistema digital explicados por el Profesor Aleksan Buyuk Kurt de la universidad Torcuato Di Tella. (Kurt, 2023)

1. ECOMMERCE: Se refiere a un modelo de negocio digital donde los productos o servicios son comercializados desde un negocio a personas individuales. Es la modalidad más habitual iniciada hacia fines del 1990's y la que abrió el camino a otros modelos de negocio. Este incluye desde la promoción de un producto o servicio hasta el cierre de la transacción, el pago y la distribución de este. Algunos ejemplos: Nike.com | Hym.com
2. MARKETPLACE: Un marketplace es una gran plataforma en la que diferentes marcas, empresas o tiendas pueden vender sus productos o servicios. Es un centro comercial online abierto 24/7. Este concepto de plataforma rompe con la idea de "ir de compras" para evolucionar a la idea de "estar de compras" donde todo el tiempo se puede ver la oferta y descubrir nuevos productos o servicios. Algunos Ejemplos: Mercado Libre, Amazon
3. ON DEMAND: Este modelo de negocio se enfoca en ofrecerle a un cliente ya sea productos o servicios en el momento que los necesita y cobrarle cuando los haya usado. Es un tipo de negocio exigente para la empresa que

lo ofrece ya que son negocios que se necesita de muchos interlocutores para lograr una buena satisfacción del cliente. Algunos Ejemplos: Uber, Cabify, PedidosYa

4. FREEMIUM: Es un modelo de negocio en el que una empresa ofrece funciones básicas o limitadas a los usuarios sin costo y luego cobra una prima por funciones adicionales o avanzadas. Son modelos de plataforma donde el valor es la escala de usuarios que lo utilizan y donde los usuarios buscan contenido relevante para ellos. El mejor ejemplo de este tipo de negocio es Spotify, la plataforma que desde 2008 transformo por completo las reglas de la industria de la música ofreciendo un servicio gratis a cualquier usuario que se registre.
5. SUSCRIPCIÓN: este modelo es aquel donde la contratación se da mediante una recurrencia mensual de pago de parte del cliente hacia el proveedor de un producto o servicio. Busca simplificar la contratación ya que por parte del cliente se da una sola vez y se renueva automáticamente. Algunos ejemplos son las plataformas de streaming de contenido que cobran un servicio mensual por uso ilimitado de su plataforma como Netflix, Disney+
6. AD SUPPORTED: En este modelo se utiliza el contenido o comunidad de forma gratuita, pero se le muestra al usuario contenido publicitario que es lo que financia el negocio. Este modelo surge con las redes sociales donde Facebook, hoy META, fue el primer jugador en este negocio siendo hoy en día la plataforma número uno de inversión publicitaria para las marcas.
7. PEER TO PEER: Un modelo de negocio peer-to-peer (P2P) es un modelo descentralizado en el que dos individuos interactúan para comprar, conectar, vender, directamente entre sí, sin un tercero intermediario o el uso de una entidad o negocio incorporado. Son modelos de plataforma donde cada parte ofrece y los términos de la transacción son un acuerdo mutuo donde la plataforma solo pone a disposición de los usuarios la conexión entre ellos.

AirBNB, la plataforma global de alquileres temporales más grande del mundo es un gran ejemplo de este modelo de negocio.

Esta investigación hará enfoque en los modelos Ecommerce, On Demand y suscripción

Modelo de fuerzas de Porter

El modelo de fuerzas de Porter se utiliza para analizar la rivalidad competitiva de una industria en particular. Es una teoría creada por Michael Porter en 1979 que permite a las empresas evaluar el nivel de atractividad de cierto mercado en una industria en particular. Además, permite evaluar potenciales amenazas u oportunidades para dicha empresa y tomar decisiones estratégicas respecto de potencial expansión del negocio.

El modelo consta de cinco dimensiones:

Ilustración 1. El modelo de fuerzas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas de Porter, Michel Porter 1979 (Porter, 1979)

En análisis de cada fuerza provee de información clave para la correcta evaluación del negocio.

1. Competidores en el mercado: En esta fuerza se analizan cuáles son los actuales participantes de la industria y sus principales características. Se analiza la diferencia entre sus productos o servicios ofrecidos, el tamaño de cada una y madurez de su negocio.
2. Nuevos Competidores: Al analizar los productos o servicios ofrecidos en la industria se observa si existen competidores que aún no están en el mercado y podrían ingresar. Esta fuerza ayuda a determinar cómo son las barreras de entrada al mercado teniendo en cuenta regulaciones locales, tecnología necesaria y know how.
3. Clientes y su poder de negociación: se observa la capacidad de los clientes del producto o servicio en influir en las condiciones de compra. Se debe tener en cuenta la cantidad de clientes potenciales, elasticidades de precio y disponibilidad a otras alternativas que satisfagan sus mismas necesidades.
4. Productos sustitutos: se estudia la posibilidad de que ingresen al mercado productos o servicios que satisfagan las mismas necesidades que el producto actual y la facilidad con la que los clientes pudieran optar por dicha opción.
5. Proveedores y su poder de negociación: se observa la capacidad de los proveedores de influir en las condiciones de venta de insumos necesarios para operar en el mercado. Se tiene en cuenta la cantidad de proveedores posibles y la dependencia de cada uno en pos de determinar el grado de influencia de cada uno.

Para cada una de las cinco fuerzas se debe determinar si existe una intensidad competitiva alta, media o baja para poder tener una estrategia adecuada en cada caso.

Existen una serie de preguntas que ayudan a profundizar en cada fuerza: (2022 & Yukelson)

- Competidores en el mercado:
 - ¿Cuántos competidores hay en el mercado? ¿Cuál es el tamaño de cada uno?
 - ¿Cuál es la tasa de crecimiento/decrecimiento de la industria en los últimos años?
 - ¿Cuál es el nivel de diferenciación de los productos o Servicios?
 - ¿El nivel de costos fijos es alto/medio/bajo?
 - ¿Cuál es el nivel de uso de la capacidad instalada de la industria?
- Nuevos competidores:
 - ¿Es fácil el acceso a los canales de distribución?
 - ¿La industria es de capital intensivo o bajo?
 - ¿Existen economías de escala?
- Clientes
 - ¿Cuál es el nivel de diferenciación de los productos/servicios ofrecidos?
 - ¿El producto/servicio es indispensable para el consumidor final?
- Productos Sustitutos:
 - ¿Existen productos/servicios a menor costo?
 - ¿Cuál es la facilidad de acceso a otros productos/servicios
- Proveedores
 - ¿Qué cantidad de proveedores hay en el mercado?
 - ¿Cuál es el nivel de madure de negocio de cada proveedor?

Logística, una herramienta de estrategia

La logística empresarial se define como el proceso que planifica, implementa y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente. (Ballou, 2004)

Una gestión logística eficaz es una herramienta para reducir costos, mejorar el servicio al cliente y proporcionar una ventaja competitiva es por eso que es imprescindible comprender la teoría detrás de ella. Esta investigación se enfoca en la optimización de la cadena de valor de TaDa Delivery donde la logística juega un rol protagonista por eso se introduce la teoría detrás de la misma.

La teoría del triángulo de planeación logística redactada por Ronald H. Ballou servirá de guía para entender cada capítulo de esta investigación centrada en la optimización de un servicio.

Según describe Ballou en su teoría existen cuatro componentes clave en la estrategia logística: Objetivos del servicio al Cliente, Inventarios, localización y transporte.

Ilustración 2. El triángulo de la planeación con relación a las principales actividades de logística



Fuente Administración de la cadena de suministro: (Ballou, 2004)

El primer paso para abordar una estrategia logística es definir cuál es el objetivo de nivel de servicio que se desea ofrecer a los clientes. Para poder determinar esto es fundamental introducir la teoría del *Net Promoter Score* (Fred Reichheld, 2003)

El net promoter score es un indicador que mide la fidelidad del usuario y la probabilidad que recomiende el servicio a otra persona. Para construir este indicador se hace una única pregunta: *Qué tan probable es que recomiendes [Empresa/Servicio] a un amigo o familiar?*

Es una pregunta simple que permite medir el grado de lealtad y posibilidad de crecimiento a futuro del servicio o empresa en análisis.

La pregunta se responde con una escala del 0 al 10 y se clasifican las respuestas en tres grupos:

Puntaje 9 - 10: Clientes leales que recomiendan el servicio y contribuyen al crecimiento; se llaman Promotores

Puntaje 7 – 8: Clientes satisfechos, pero no entusiasmados, podrían ser captados por la competencia: se llaman Pasivos

Puntaje 0 – 6: Clientes insatisfechos que son un potencial riesgo a la reputación del servicio; se llaman Detractores

Para calcular el valor del NPS se realiza la siguiente formula:

$$NPS = \frac{\text{número de promotores}}{\text{Total de encuestados}} - \frac{\text{número de detractores}}{\text{total de encuestados}}$$

El NPS es una métrica dinámica que debe estar en constante medición y mejora ya que mide la lealtad del cliente hacia el servicio. Es imprescindible que la empresa establezca un nivel de NPS esperado para su operación y se tomen acciones cuando el valor esta fuera de lo esperado.

Ilustración 3. Ejemplo encuesta NPS

Hola agustina,

las bebidas que elegiste ya están en tu casa, esperamos que las disfrutes 💖 ¿Nos querés contar cómo estuvo tu pedido? Seleccioná tu calificación acá 📌

¿Qué tan probable es que recomiendes TaDa a un amigo o familiar?



Si tu entrega no llegó como esperabas, escribinos a contacto@tada.com.ar para que podamos ayudarte lo antes posible.

Fuente: Mail propio, Mayo 2024

El segundo paso para la definición de estrategia logística es entender si se trata de un caso de estrategia de inventarios, locación, transporte o todas ellas. Esta investigación hace foco en la estrategia de locación la que se describe a continuación.

La estrategia de localización busca determinar la locación de las partes necesarias para la operación del negocio buscando minimizar su costo total. Es necesario identificar todas las partes necesarias que en general incluyen: Centros de almacenaje de materias primas y/o productos terminados, centros de distribución, plantas de producción si se trata de un bien y distancia al consumidor final.

Existen dos tipos de estrategia de localización: centralizada y descentralizada. La estrategia centralizada es aquella que busca minimizar la cantidad de locaciones para lograr un costo fijo de almacén bajo teniendo un costo de transporte hacia su consumidor final más alto. La estrategia descentralizada es la exactamente inversa a esta, se prioriza minimizar el transporte teniendo mayor cantidad de locaciones definida según el territorio de operación del servicio en cuestión.

La elección del tipo de estrategia de localización tendrá una injerencia directa en el costo total logístico, el tiempo de respuesta y la competitividad en la industria donde se opere. Es imprescindible que dicha estrategia este alineada al nivel de servicio definido por el negocio.

Pronóstico de la demanda

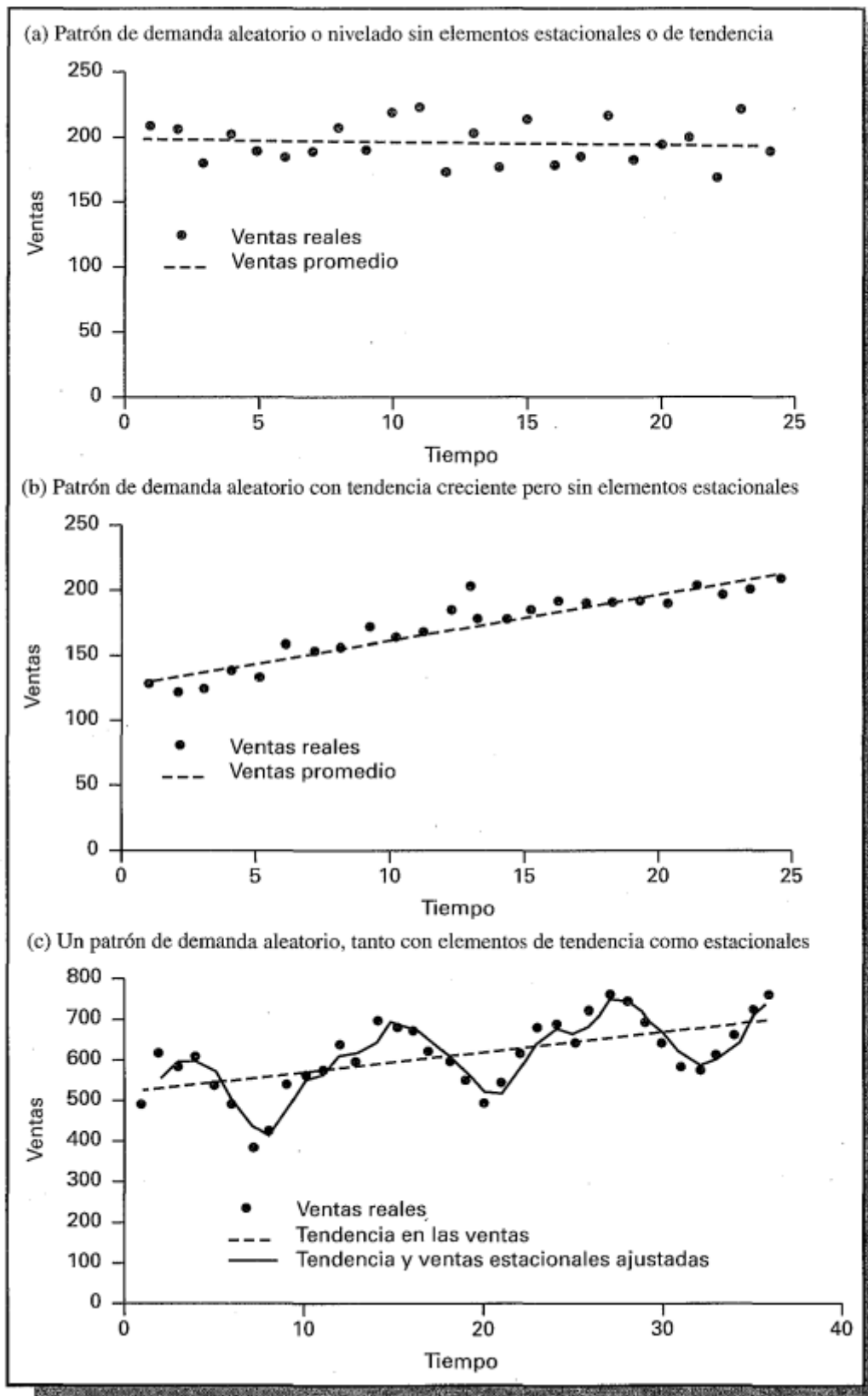
El correcto pronóstico de la demanda es crucial para toda empresa que comercializa un bien o servicio ya que proporciona los datos de entrada para el planeamiento y control de toda la organización.

Antes de introducir los diferentes métodos de predicción de la demanda es necesario entender la razón detrás de la variabilidad de esta. Esto puede darse por variabilidad espacial o temporal, grado de aleatoriedad o por nivel de dependencia. (Ballou, 2004)

La variación de la demanda debido a factores temporales o espaciales es la más común en los negocios relacionados a comercialización de bienes. Esta variación se da debido a estacionalidades del negocio y características funcionales de los bienes comercializados. Este tipo de variabilidad se puede estimar con un buen nivel de certidumbre basándose en series de tiempo y teniendo conocimiento de patrones de consumo.

La demanda se puede dar de forma regular o irregular y este factor es el que da lugar a la variabilidad por aleatoriedad. Cuando un patrón de demanda se puede descomponer en factores de tendencia o estacionalidad se denomina una demanda regular. Ahora cuando la demanda se da de forma aleatoria y cambia considerablemente la cantidad demandada en un periodo muy corto de tiempo se denomina demanda irregular.

Ilustración 4. Ejemplo patrones de demanda



Fuente: Administración de la cadena de suministro (Ballou, 2004)

Una vez comprendido el tipo de variabilidad de demanda que el negocio posee se debe elegir un método de pronóstico de la misma. En la actualidad existen tres grandes metodos: cualitativos, de proyección histórica y causales. (Ballou, 2004)

1. Cualitativos: estos métodos se basan en la intuición y expertise de los colaboradores del área a cargo de la estimación de la demanda. No se utilizan modelos cuantitativos ni información numérica lo que hace muy compleja su estandarización. En la actualidad estos métodos se utilizan cada vez con menor frecuencia y en casos muy particulares donde se da un cambio notable en el contexto que expone a la organización a una situación sin precedentes

2. Métodos de proyección histórica: cuando se tiene acceso a información histórica del comportamiento de la demanda del negocio en análisis se pueden aplicar los métodos de proyección histórica. Estos se basan en predecir el comportamiento a futuro al interpretar la información del pasado. Existen varios tipos de métodos de proyección historia y se dividen según el horizonte temporal al cual se quiere realizar la proyección:

Tabla 1. Tipos de métodos de proyección histórica

Horizonte de proyección	Método
Corto Plazo	Promedios móviles
Corto Plazo	Ajuste o suavización exponencial
Corto - Mediano Plazo	Box-Jenkins
Corto - Mediano Plazo	Descomposición de series de tiempo
Corto - Mediano Plazo	Proyecciones de tendencia
Corto - Mediano Plazo	Análisis espectral
Mediano Plazo	Pronostico objetivo
Mediano - Largo Plazo	analogía histórica

Fuente: Administración de la cadena de suministro (Ballou, 2004)

3. **Métodos causales:** Los métodos causales se utilizan cuando se tiene certeza que la demanda pronosticada se genera a causa de otra variable, por ejemplo, el nivel de servicio. En la medida que se puedan establecer claras relaciones de causa – efecto entre la demanda y el origen estos métodos resultan muy asertivos. Cada modelo tiene sus propios patrones de validez y se utilizan de acuerdo al horizonte de proyección que se quiera utilizar:

Tabla 2. Tipos de métodos causales de proyección

Horizonte de proyección	Método
Corto Plazo	Redes neuronales
Corto - Mediano Plazo	Modelo de regresión
Corto - Mediano Plazo	Modelo econométrico
Mediano - Largo Plazo	Análisis de ciclo de vida
Mediano - Largo Plazo	simulación dinámica

Fuente: Administración de la cadena de suministro (Ballou, 2004)

CAPÍTULO 2: LA COMPAÑÍA

Cervecería y Maltería Quilmes

Cervecería y Maltería Quilmes es una compañía de consumo masivo con más de 135 años de historia en Argentina que se dedica a la fabricación y comercialización de cerveza y otras bebidas. Es parte de AB InBev, compañía cervecera internacional líder y una de las cinco compañías de consumo masivo más grandes del mundo, con sede en Leuven, Bélgica. AB InBev (ABI) cuenta con un portafolio de más de 500 marcas y con operaciones en 50 países.

Ilustración 5. Operaciones mundiales de AB in Bev



Fuente: Información interna Cervecería y Maltería Quilmes, 2024.

El negocio de alcance para este trabajo se trata del territorio argentino que forma parte de la región SAZ – South America Zone, la cual se compone por tres sub-unidades de negocio: Andina, Brasil y Río de La Plata. Dentro de esta zona se encuentran seis países: Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Bolivia y Uruguay.

Ilustración 6. South America Zone - Ab InBev

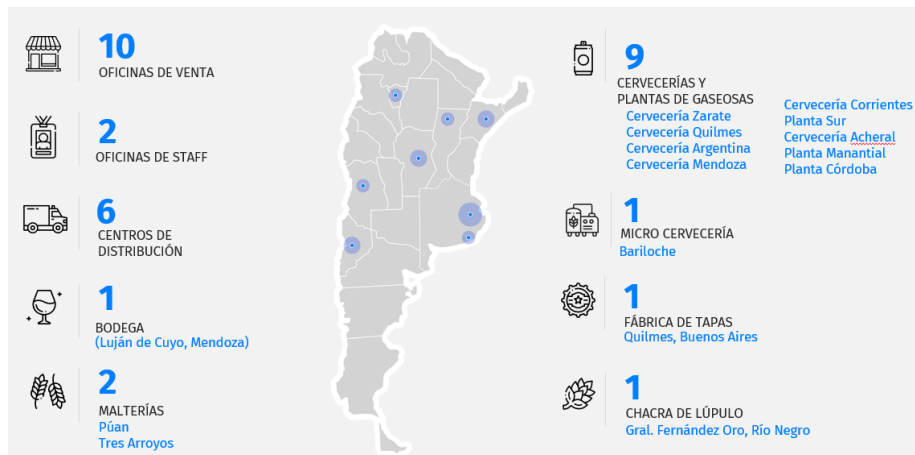


Fuente: Información Interna – Cervecería y Maltería Quilmes, 2024

Esta zona es la segunda más importante en facturación para la compañía global donde Brasil es el país con mayor peso. Se emplean más de cuarenta mil personas que trabajan en más de sesenta y cinco cervecerías, 125 centros de distribución y 26 oficinas de ventas. Anualmente se fabrican y comercializan 140 millones de hectolitros de cerveza a través de más de 45 marcas.

En Argentina, la compañía se denomina Cervecería y Maltería Quilmes y cuenta con más de 5.600 empleados directos y más de 90.000 indirectos. Cuenta con diez plantas productivas, dos malterías, una chacra de lúpulo, una fábrica de tapas, nueve oficinas comerciales repartidas a lo largo de todo el país y una bodega en Mendoza.

Ilustración 7. Operaciones de Cervecería y Maltería Quilmes



Fuente: Información interna – Cervecería y Maltería Quilmes, 2024

Su negocio principal es la fabricación y distribución de cerveza y cuanta con una alianza estratégica con PepsiCo para fabricar y producir todas las bebidas de su portfolio. Además de la fabricación de productos de consumo masivo, la compañía es productora de cebada y exporta a todo el mundo logrando que una de cada cuatro cervezas que se consumen a nivel mundial estén elaboradas con cebada originada en Argentina. “Cerramos el 2022 con un crecimiento del 50% en nuestras exportaciones, alcanzando los USD 421 millones y llegando con nuestras cervezas a más de 15 países. Estamos realmente orgullosos del gran trabajo en nuestro complejo agro cervecero, que representó casi el 95% de las exportaciones. Trabajamos con más de 1.100 productores de cebada en la implementación de buenas prácticas agronómicas que buscan restablecer el bienestar del suelo y la biodiversidad, aumentar la captura de carbono y eficientizar el consumo de agua” (Quilmes C. y., 2022)

La historia de esta compañía data de 1890 de la mano de Otto Bemberg, quien fundó en 1888 la cervecería argentina en la ciudad de Quilmes y comercializó en 1890 el primer chopp, cerveza tirada, de la marca. Comenzó su negocio comercializando cerveza bajo la marca emblema Quilmes creciendo exponencialmente durante los próximos 20 años. En 1910 la familia decide comenzar con el desarrollo de la cebada argentina, un hito para el futuro del negocio. Asimismo, el crecimiento era notable y para 1925 ya existían nueve sucursales en Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba; y la fábrica de Quilmes era considerada una ciudad industrial.

La compañía continuó durante décadas su crecimiento logrando además tener un impacto social positivo con la comunidad aledaña a los centros de producción. En las décadas del sesenta y setenta crecía el impacto de la publicidad a nivel mundial y se encontró una nueva forma de entrar a la casa de los consumidores, conectándose con ellos a través de los medios de comunicación masivos como la televisión, la gráfica y la radio. Es así como se construyó una fuerte identidad como marca, y en 1980 se lanza “El sabor del encuentro”, un slogan de la compañía cuyo potencial e impacto fue tan grande que se convirtió en un clásico de los argentinos. En 1999 la compañía decide ampliar su portfolio de productos generando una alianza estratégica con Nestle Waters para fabricar y distribuir toda la línea de sus aguas, gaseosas y jugos.

El nuevo milenio encontró a Cervecería y Maltería Quilmes siendo líderes en el mercado de bebidas de Argentina, con un gran potencial por delante. Fue así como en 2002 se llevó a cabo la asociación estratégica con AmBev y en 2006 se concretó el traspaso accionario mayoritario a la compañía brasilera. Actualmente forma parte de AB-InBev, compañía global de cervezas. Continuando con su expansión, en 2005 se adquiere la franquicia de Pepsico para fabricar y comercializar toda la línea de sus gaseosas y jugos.

En 2008 se fusionan las compañías globales Inbev con Anheuser-Bush y se forma la compañía AB InBev. Continuado con la estrategia de liderar en cada continente en 2014 se adquiere Grupo Modelo incorporando en el portafolio la marca emblemática Corona y dando lugar dos años más tarde a la fusión con SABMiller. Con un portafolio líder en el mercado de cervezas en 2020 se decide adquirir la bodega Dante Robino para comenzar a participar de forma protagonista en el mercado del vino argentino. En 2021 se lanza la revolucionara plataforma de ventas BEES y en 2022 el negocio Digital TaDa, el cual es el enfoque de esta investigación.

Unidades de negocio

El negocio de Cervecería y Maltería Quilmes se divide en tres grandes unidades de negocio:

1. Cervezas
2. Beyond Beer: Otras bebidas alcohólicas y sin alcohol
3. DTC – Direct to consumer

El negocio de cervezas es el más importante para la compañía representando 65% de la facturación y 60% del volumen total comercializado por Cervecería y Maltería Quilmes. Cuenta con catorce marcas de cervezas que se comercializan a lo largo y ancho de todo el país. Son más de 200 SKUs los que forman esta unidad de negocio y todos son fabricados en las plantas propias de la compañía.

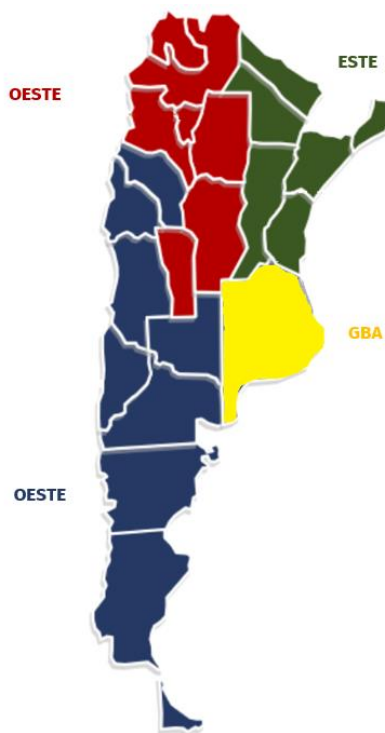
Su modelo de distribución se apalanca en tres principales formatos: venta directa, venta a través de distribuidores y venta a través de supermercados. La venta directa se lleva a cabo en las principales ciudades del país donde existen estructuras de ventas propias que incluyen gerentes comerciales, jefes de ventas y vendedores que recorren todos los puntos de venta de su zona. Este formato de venta está disponible en: CABA, Tucumán, Rosario y Santa Fe y representan el 20% del volumen. Se busca atender de forma directa a todos los comercios que se encuentran a esta zona y para eso se cuenta con transporte propio de mediana y corta distancia y se despachan todos los pedidos desde el centro de distribución de GBA.

La venta a través de Distribuidores es la más volumétrica para la compañía representando el 50% del volumen. Cervecería y Maltería Quilmes cuenta con una red de 120 distribuidores exclusivos que se reparten de forma estratégica todo el territorio nacional. Los distribuidores cuentan con su propia fuerza de ventas y flota de transporte y almacenan los productos de la compañía en sus propios almacenes. Para el

seguimiento y gestión de este formato se divide el país en cuatro grandes áreas: GBA, ESTE, OESTE y SUR que son gestionadas por un director de ventas que pertenece a Cervecería y Maltería Quilmes.

A continuación, se diagrama como se reparten las provincias argentinas en cada área comercial:

Ilustración 8. División territorial de Cervecería y Maltería Quilmes



Fuente: Información interna Cervecería y Maltería Quilmes, 2025

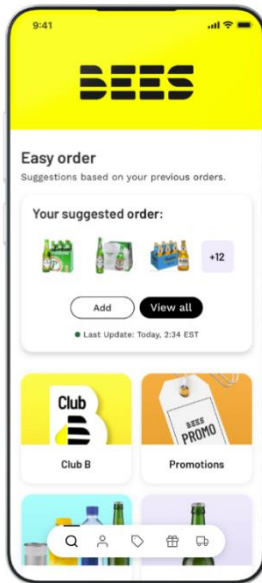
Los distribuidores que operan en cada región tienen la responsabilidad de comercializar todos los productos de la compañía a todos los tipos de comercios que son principalmente autoservicios, quioscos y almacenes. El total de comercios que se atienden de forma mensual supera los 200.000 y esto es posible ya que todas las ventas se realizan de forma digital a través de la propia aplicación de Cervecería y Maltería Quilmes: BEES.

BEES es la plataforma B2B que permite gestionar pedidos de todos los productos comercializados. A través de la APP, se ofrecen no solo los productos si no tambien promociones, descuentos y nuevos lanzamientos. Esta aplicación está conectada con la operación de cada distribuidor ya que una vez que un comerciante carga en la APP su pedido ellos son los responsables en entregarlo. El uso de esta plataforma brinda enormes beneficios tanto para el distribuidor como para el comerciante:

- Posibilidad de realizar pedidos en cualquier momento y desde cualquier lugar a través de un celular
- Acceder a todas las ofertas disponibles
- Conocer el estado de cada pedido y recibir notificaciones cuando este se encuentra en camino hacia el comercio
- Acceder al programa de beneficios a través de puntos que permite canje de productos y regalos 100% bonificados
- Realizar pedidos de forma rápida y eficiente tomando las recomendaciones que se modelan específicamente para cada comercio (BEES, 2021)

BEES está presente no solo en las operaciones de Argentina si no en todo el mundo donde ABI tiene presencia.

Ilustración 9. aplicación BEES



“BEES is all about growth. When our customers grow, we grow with them, as a company and as individuals”

Brian Murray, Global VP BEES

El tercer formato de venta es el canal supermercados. Cervecería y Maltería Quilmes vende sus productos a todas las cadenas de supermercados del país para que vendan sus productos en sus góndolas. Este canal pesa 30% en volumen y es aquel que presenta los comercios de mayor superficie.

Los productos se entregan de forma centralizada a cada depósito de cada cadena de supermercado y es la cadena quien luego reparte los productos boca por boca. Las cadenas más conocidas de supermercados como Carrefour, Coto, Jumbo y La anónima tienen sucursales a lo largo y ancho de todo el país que complementan la distribución territorial explicada previamente a través de distribuidores.

La segunda unidad de negocio de Cervecería y Maltería Quilmes es: Beyond Beer. Esta unidad de negocio representa el 33% de volumen y 37% de facturación. En esta unidad de negocio se contabilizan todos los productos que la compañía comercializa que no sean cervezas: Gaseosas, Aguas, Jugos, energizantes, Vinos, Spirits.

A diferencia de la unidad de negocio de cervezas no todos los productos que se comercializan en esta unidad de negocio son fabricados por Cervecería y Maltería

Quilmes. Las gaseosas se fabrican en las plantas propias bajo la licencia de PepsiCo y los vinos son elaborados en la propia bodega de Mendoza, todo el resto de los productos son elaborados por terceros y la compañía solamente los distribuye. Para cada subcategoría se tienen alianzas estratégicas a largo plazo para lograr tener un portafolio competitivo y de largo plazo. El mejor ejemplo de este negocio es la alianza estratégica con Red Bull, la marca número uno de energizantes.

Para comercializar estos productos se utiliza la misma red de distribución explicada anteriormente lo que genera una gran complementariedad de portafolio con el negocio de cervezas permitiendo reducir costos fijos no solo a la compañía sino también a sus distribuidores.

Por último, se encuentra la unidad de negocio DTC – Direct to Consumer. Esta unidad de negocio representa un 2% en volumen y un 3% en facturación. Es el canal de ventas digitales de la compañía que le vende de forma directa al consumidor final sin necesidad de pasar por una tienda física. Este negocio se lleva a cabo a través de la aplicación TaDa Delivery que es el caso de estudio para esta investigación

Organigrama empresarial

Para poder operar el negocio de Cervecería y Maltería Quilmes la empresa está organizada en ocho áreas funcionales:

1. Ventas
2. Marketing
3. Finanzas
4. Asuntos legales y corporativos
5. Logística
6. Industrial
7. Abastecimiento
8. Recursos humanos

Cada área es responsable de sus propios KPIs que son definidos a principio del año por el CEO de la compañía y cada responsable comparte un gran sentido de pertenencia hacia el propósito de la compañía: *“Soñamos en grande para crear un futuro con más motivos para brindar”* (Quilmes C. y., 2025)

CAPÍTULO 3: TaDa DELIVERY

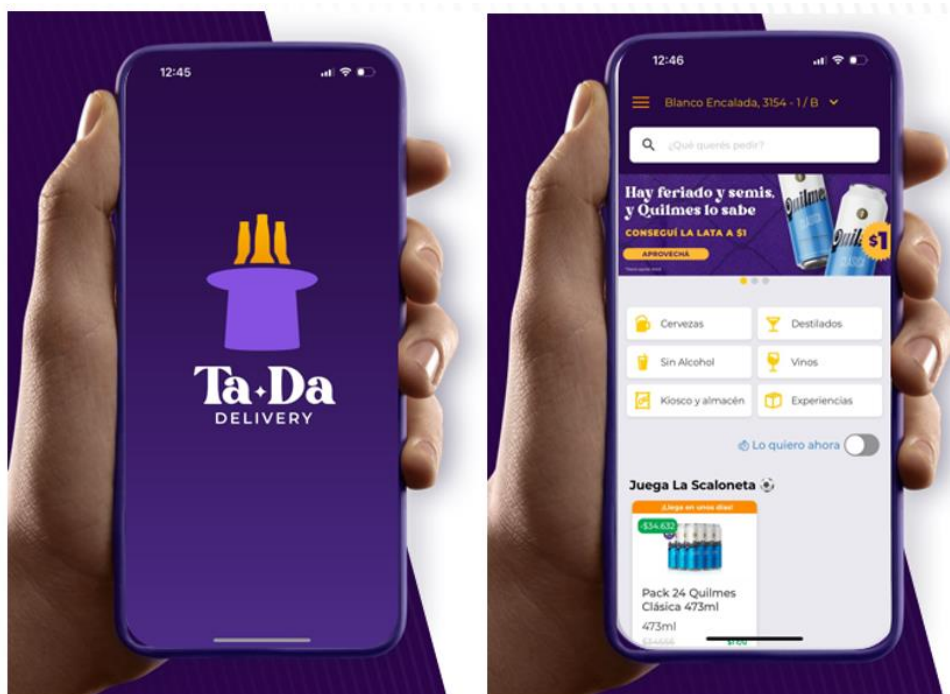
Situación actual

Como se explicó en el capítulo anterior, TaDa Delivery es la plataforma de venta directa a consumidor final de Cervecería y Maltería Quilmes. En este capítulo se procede a explicar en profundidad su funcionamiento y modelo logístico para luego ahondar en una optimización de su cadena de valor.

TaDa Delivery es una plataforma de ecommerce que ofrece diferentes formas de envío según donde se encuentra el comprador. Posee tres unidades de negocio independientes las cuales están a disposición de los consumidores para que elija cuál es la que mejor cubre sus necesidades.

Para analizar el negocio actual de TaDa Delivery se toma como año referencia el 2023.

Ilustración 10. Referencia aplicación TaDa Delivery



Fuente: Aplicación TaDa Delivery, 2023

Como primer paso para profundizar en el negocio de TaDa Delivery se realiza un análisis de la industria utilizando el modelo de fuerzas de Porter explicado en el marco teórico de esta investigación.

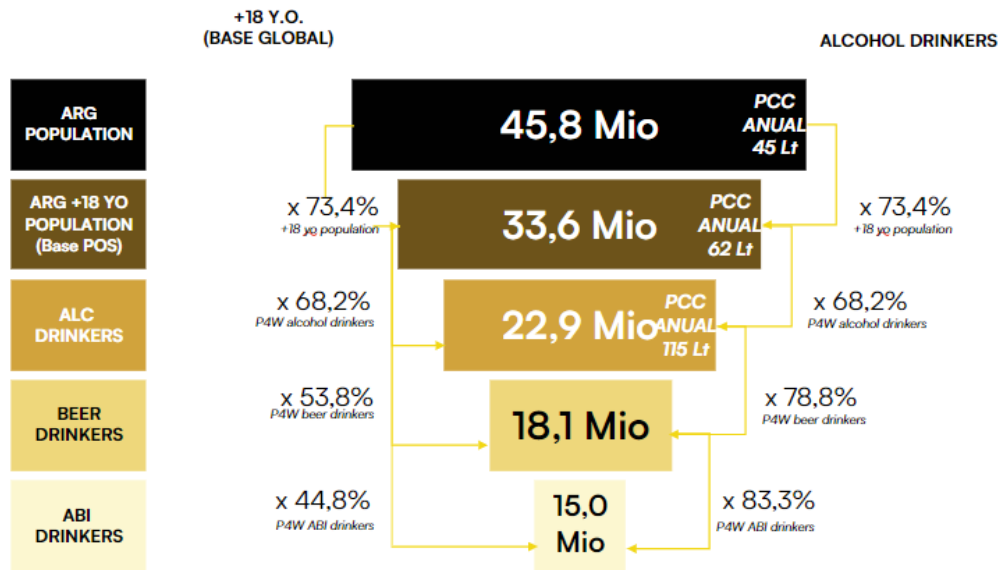
Ilustración 11. el modelo de fuerzas de Porter



Fuente Las 5 fuerzas de Porter, Michel Porter 1979

CLIENTES: en esta industria se denomina universo de clientes a todos aquellos que disponen de un dispositivo móvil a través del cual se pueden realizar compras digitales. En Argentina hay 59 millones de líneas de teléfono registradas (Cadena3, 2023) y según el último censo nacional de 2020 el universo de personas mayores de 18 años que consumen bebidas con alcohol es de 22.9Millones de personas. A continuación, se detalla un cuadro con el universo potencial de consumidores de bebidas que es el producto acotado para esta investigación:

Ilustración 12. Funnel de población de consumidores de bebidas alcohólicas



Fuente: Kantar 2023 - Argentina (Argentina, 2023)

COMPETIDORES: actualmente en Argentina se encuentran tres empresas que ofrecen el servicio de Delivery on demand de productos de consumo masivo, PedidosYa, Rappi y TaDa Delivery.

PedidosYa es el jugador más grande de la industria con una propuesta de valor completa ofreciendo a sus consumidores no solo envío en el momento de bebidas si no también ofreciendo la posibilidad de encargar comida preparada en el momento (negocio típico de delivery de comidas). Actualmente tienen más de setenta locales propios en doce provincias del país y 45.000 repartidores para atender a las necesidades de sus clientes. (Clarín, 2024)

Rappi es el segundo competidor de mayor tamaño en la industria el cual ofrece prestaciones similares a las de PedidosYa pero con un nivel de cobertura inferior. Esta presente solo en AMBA y concentra sus esfuerzos en tener la mejor usabilidad de plataforma y en su negocio denominado “Turbo” el cual entrega los pedidos de supermercado en menos de 15 minutos. (Laura Mafud para Forbes, 2024)

SUSTITUTOS: en esta industria se considera que el producto sustituto del servicio de delivery son las tiendas físicas. Como se mencionó anteriormente, en los últimos años ha crecido enormemente la usabilidad de aplicaciones digitales para todo tipo de tareas, pero aun es muy alto el porcentaje de personas que hace las compras en los canales tradicionales (supermercados, autoservicios, almacenes, kioskos, etc). Para la industria de bebidas el negocio de ecommerce representa menos del 5% del total, las tiendas físicas aun lideran por amplia diferencia el negocio.

PROVEEDORES: Para esta categoría cabe mencionar que es una definición estratégica de cada compañía de delivery definir que portafolio de productos va a ofrecer. En el caso de PedidosYa y Rappi ambas compañías ofrecen productos de todas las categorías de consumo masivo: alimentos secos y frescos, bebidas, productos de limpieza e higiene personas, etc. En el caso de TaDa Delivery como es una unidad de negocio de Cervecería y Maltería Quilmes trabaja con muy pocos proveedores. Todas las bebidas sin alcohol y cervezas se abastecen de la propia compañía, los snacks de PepsiCo, partner estratégico. Por último, bebidas espirituosas se compran a diferentes proveedores buscando tener las marcas lideres del mercado en su portafolio.

El año que se analiza el negocio para esta investigación es el año 2023. A continuación, se presenta la situación actual de los principales indicadores del negocio para este periodo:

Tabla 3. KPIs Negocio TaDa Delivery 2023

	2023
ORDENES	824.580
USUARIOS	188.283
NPS	64%
FACTURACIÓN NETA	15.875.891
CONT. MARGINAL	-1.015.071

Fuente de información interna - Cervecería y Maltería Quilmes

- Ordenes: cantidad de ordenes que se entregan entre las tres formas de envío de la unidad de negocio en un año.
- Usuarios: Cantidad de personas que realizan una o más ordenes en la plataforma en un año.
- NPS: Net Promoter Score, concepto explicado en el marco teórico
- Facturación neta: total de pesos facturados en el año descontando impuestos, ingresos brutos y descuentos comerciales
- Contribución marginal: contribución marginal en miles de pesos. Se obtiene de restando todos los costos (logísticos, personal, fijos, variables) a la facturación neta. Con este indicador es con el que se mide el aporte de la unidad de negocio a Cervecería y Maltería Quilmes.

Como se puede observar en la tabla 3, la contribución de TaDa Delivery en 2023 fue negativa, este indicador es el puntapié de la necesidad de optimizar la cadena de valor y así mejorar su contribución.

Modelo logístico

Para lograr un mayor entendimiento del negocio de TaDa Delivery es necesario realizar un análisis profundo de su modelo logístico ya que es su actividad principal.

El negocio de TaDa Delivery está compuesto por tres formas de venta distintas: On Demand, Experiencias y Suscripción, lo que hace que existan tres modelos logísticos diferentes.

La primera unidad de negocio es la que llamaremos “On Demand”. Esta unidad de negocio ofrece envío de bebidas frías, con envío gratis y en menos de 45 minutos. Este servicio se ofrece en las principales ciudades del país: CABA, Algunas zonas de AMBA, Córdoba, Rosario, Santa Fe, Mendoza, Santiago del Estero y Tucumán. Este servicio se encuentra disponible desde las 12 hs hasta las 00 hs

La vertical de On Demand es la más exigente en lo que respecta al modelo logístico ya que su propuesta de valor se basa en enviar las ordenes de bebidas en menos de 45 minutos. Para esto es necesario tener gran capilaridad de almacenes abastecedoras a lo largo de las diferentes ciudades para poder cubrir con la demanda. Esta vertical opera con almacenes propios de Cervecería y Maltería Quilmes donde poseen heladeras para atemperar los productos y equipo de operación propio para poder hacer frente a las ordenes. Estos pequeños almacenes deben alquilar servicio de motos por día para poder entregar las órdenes lo que representa un costo operativo muy grande. El principal desafío de esta vertical es el de estimar la demanda de la forma más precisa posible ya que si se estima por encima de lo real se tiene un gasto en motos innecesario y si se estima por debajo se pierde venta.

Para calcular la demanda de órdenes y poder estimar las motos necesarias por día se realiza un promedio diario de los últimos años y en función al promedio histórico se define la cantidad de motos necesarias. Este formato carece de un modelo holístico de variables de demanda y tiene un accuracy menor al 60%

A continuación, se puede observar en qué parte del territorio argentino se encuentra operativo el servicio de on demand:

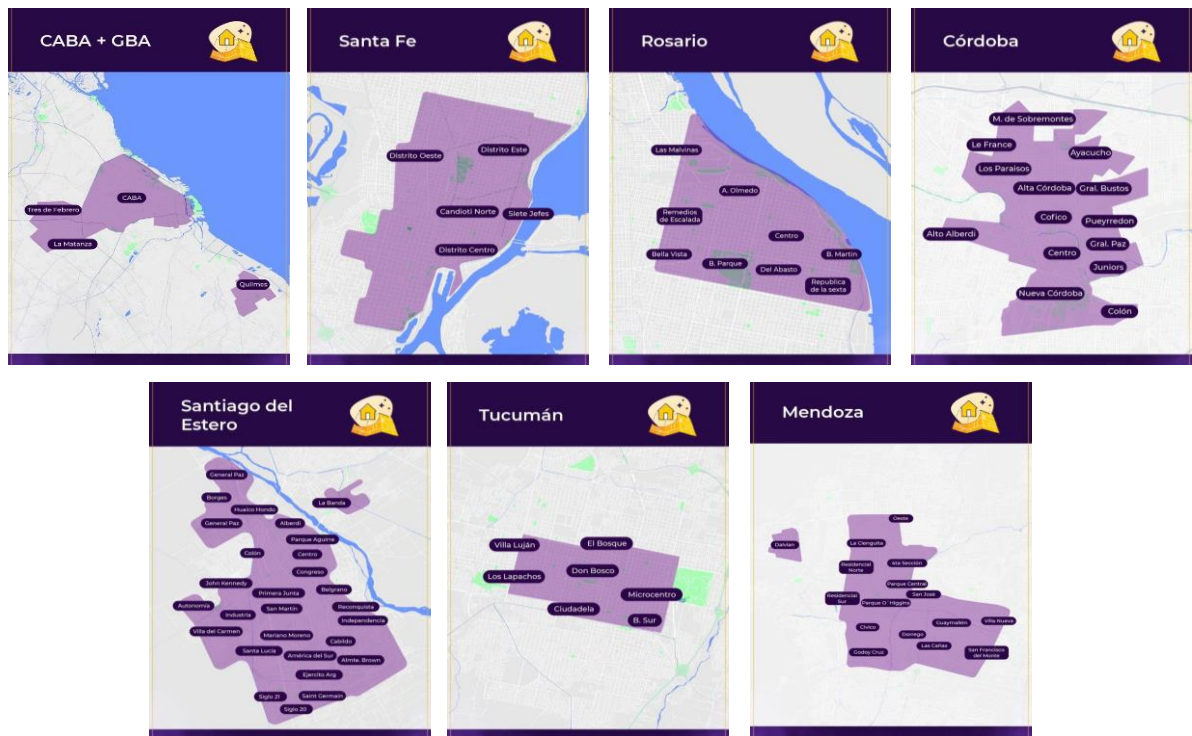
Ilustración 13. Ciudades con cobertura de servicio on demand



Fuente: Aplicación TaDa Delivery, 2023

Se focaliza principalmente en las grandes ciudades para asegurar tener flujo de órdenes. Además, dentro de cada ciudad se restringe la cobertura en las zonas con mayor población:

Ilustración 14. Detalle de cobertura por zona



Fuente: App TaDa Delivery, 2023

La segunda vertical de este negocio es denominada “experiencias”. Esta vertical es el formato de negocio más tradicional de e commerce. Se ofrece todo el portafolio de bebidas de Cervecería y Maltería Quilmes (cervezas, gaseosas, aguas) y también se agregan productos exclusivos de las marcas de la compañía. El formato de venta es 100% online disponible las 24 hs del día y con entrega en todo el país en 5 a 10 días hábiles.

Por último, se encuentra la vertical de suscripción donde se ofrecen todas las bebidas del portafolio y tiene la particularidad que el cliente puede elegir la frecuencia de entrega. Realiza el pedido una única vez seteando sus preferencias de entrega y luego se le

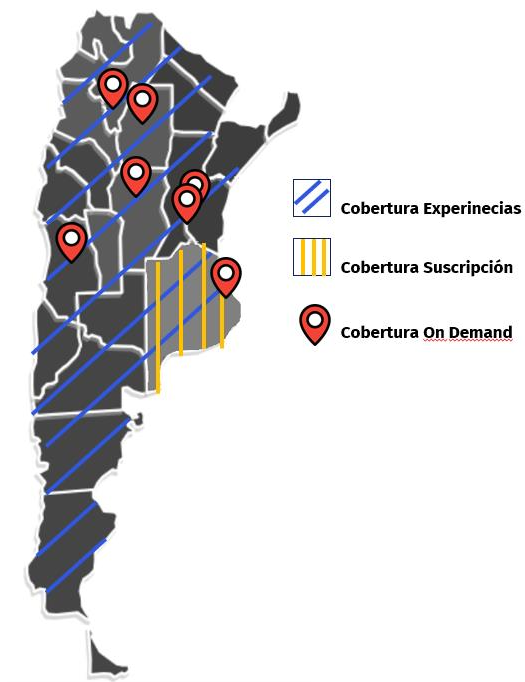
entrega según la frecuencia elegida (2,4,6 semanas) el pedido realizado. Este servicio se encuentra disponible solo en AMBA.

Las verticales de experiencias y suscripción comparten el mismo modelo logístico el cual es completamente diferente al de on demand. En primer lugar, el envío no es en frío y en segundo lugar no es en el momento si no programado dentro de 5 a 10 días hábiles luego de recibida la orden. Para el caso de suscripción el consumidor puede programar la frecuencia de entrega haciendo un pedido una sola vez. Para estas verticales la logística es tercerizada. Actualmente el negocio trabaja con cuatro operadores logísticos los cuales se dividen en cuatro zonas para poder abastecer a todo el país. Estos operadores cobran por cada orden entregada y además exigen un mínimo de ordenes por mes. Si no se cumple el aforo mínimo se debe compensar al operador por la pérdida estimada. De esta manera es fundamental contar con un accuracy de demanda alto y así evitar sobrecostos.

Ya sea On Demand, Experiencias o Suscripción el envío para el consumidor es gratis. Esto es una estrategia comercial de diferenciación con sus competidores como PedidosYa o Rappi donde el envío es pago por el consumidor. El costo de un pedido entregado por on demand es de \$6.000 por pedido y en el caso de Experiencias y Suscripción de \$15.000 tomando un promedio nacional ya que los envíos al interior son un 25% más costosos que los de AMBA.

En algunas regiones del país, como por ejemplo la ciudad autónoma de buenos aires, estan los tres servicios disponibles, pero cabe destacar que en una misma orden el usuario no puede pedir a través de los diferentes verticales. Si decide hacer un pedido de envío en el momento no podrá elegir productos de entrega en 5 a 10 días hábiles y viceversa. A continuación, se muestra la cobertura de los servicios para todo el territorio argentino.

Ilustración 15. Cobertura de territorio según modelo de entrega



Fuente: elaboración propia según información interna, 2023

Proceso de pedido

Para la explicación del proceso de pedido de este negocio se procede a explicar cómo es el mismo para el usuario y cómo es para el negocio.

Ilustración 16. flujo de proceso de pedido para el usuario



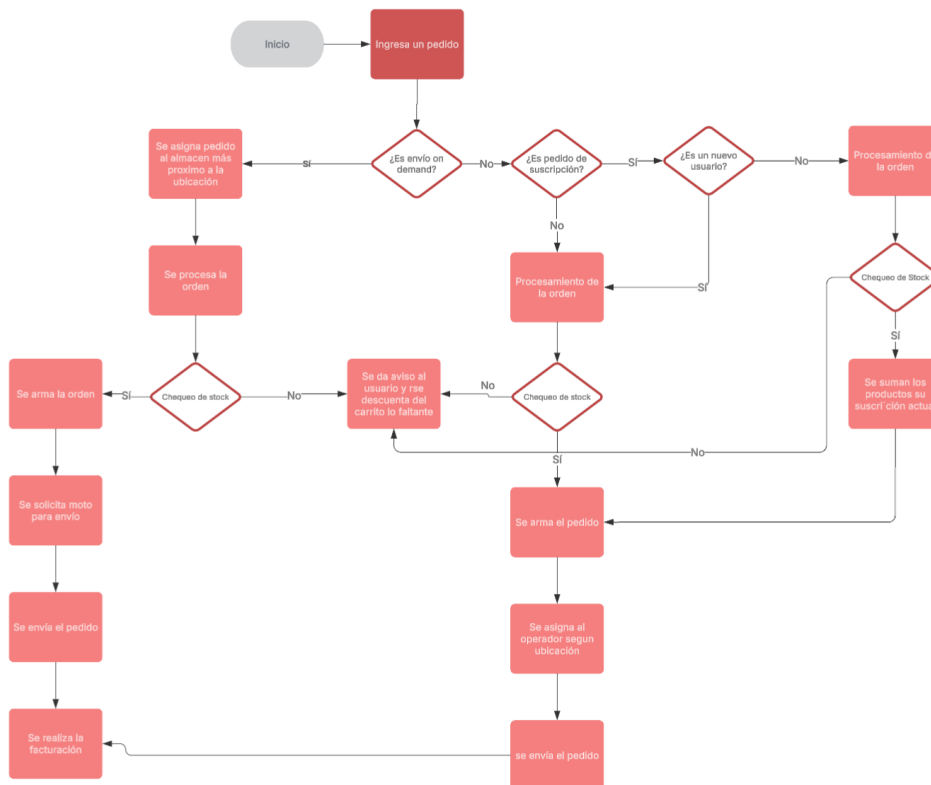
Fuente: elaboración propia a partir de información interna, 2023

Para el usuario de TaDa Delivery el proceso de pedido es simple, consta de solo cinco pasos. Ingresa a la plataforma, declara su ubicación, selecciona los productos y los abona. Luego debe esperar a que se lo entreguen en función del tipo de envío que solicitó.

El procesamiento interno del pedido consta de mayor cantidad de pasos para asegurar el correcto armado y envío del mismo.

Lo primero es identificar si se trata de una orden de envío en el momento o envío planificado. Luego, se realiza el procesamiento de orden y verificación de stocks. Una vez que se tienen los productos confirmados de la orden se procede al armado y envío de la misma. Una vez que el consumidor final recibe su pedido se realiza la facturación. El tiempo máximo del proceso es 10 días hábiles para el esquema planificado y de 50 minutos para el esquema on demand.

Ilustración 17. Flujoograma de proceso



Fuente: Elaboración propia en base a información interna, 2023

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL

Luego de la explicación exhaustiva del modelo logístico de TaDa Delivery es necesario ahondar en mayor detalle cuales son las partes del proceso que presentan mayores oportunidades. Para realizar este análisis primero se abordará el modelo de Delivery On Demand y luego el planificado (experiencias y suscripción).

Oportunidades en el esquema on demand

Este esquema de entrega es muy exigente en su promesa ya que plantea entregar todos sus pedidos en menos de 45 minutos. Para que esto suceda es necesario que no solo todos los pasos previamente explicados en el proceso se hagan a tiempo sino además contar con la disponibilidad de moto para envío en el momento correcto.

En 2023 se entregaron 40% de ordenes por fuera del tiempo estimado impactando en el NPS de la vertical el cual arrojó un valor de 60% para el año cuando el objetivo para la compañía es de 75%. Esto deja ver una clara oportunidad de optimización del proceso de armado y entrega de órdenes. En primer lugar, lo primordial a mejorar es la estimación de la demanda. Como se mencionó anteriormente el accuracy es muy bajo lo que genera no solo pérdida de rentabilidad si no demora en la entrega de los pedidos. En segundo lugar, el hecho de tener almacenes propios con personal de operación es un costo altísimo para la operación representando casi el 90% de los costos. Para una compañía cuyo foco es la fabricación y comercialización de productos tener capital inmovilizado en almacenes no está alineado al negocio. En tercer lugar, es necesario realizar una racionalización de portafolio ya que la vertical de On Demand ofrece más de 85 productos todos fabricados por Cervecería y Maltería Quilmes que es muy difícil de lograr tener stock de todos ya que los almacenes son muy pequeños y carecen de grandes lugares para deposito. En línea con este punto es necesario realizar un análisis Pareto del inventario y solo conservar los productos con mayor tráfico y rentabilidad.

Oportunidades en el esquema planificado

En el capítulo anterior se explicó el flujo de proceso de pedidos planificados, es necesario ahondar a un mayor nivel de detalle para detectar que partes del proceso se puede optimizar.

Actualmente el envío de esta vertical se realiza a través de cuatro operadores de armado de pedidos que tienen deposito propio donde guardan la mercadería para armar los pedidos, son especialistas logísticos. Tres de ellos hacen envío a consumidor final y uno no. En el cuadro siguiente se detalla el esquema de flujo del negocio:

Ilustración 18. Esquema de armado y entrega de pedidos planificados



Fuente: Información interna Cervecería y Maltería Quilmes, 2023

Se observa una alta complejidad en el esquema logístico de envíos planificados donde no se tiene en cuenta la demanda por región ni la cantidad de productos que se entregan por región. Además, cabe destacar que como se explicó en el capítulo dos, Cervecería y Maltería Quilmes cuenta con una red logística propia y esta unidad de negocio no está singergizada con la misma.

Asimismo, debida a la mala estimación de demanda comentada anteriormente y que interpela también a esta vertical del negocio, todos los meses se debe abonar a los proveedores logísticos entre un 15% y 20% de pago por falta de aforo mínimo. Esto implica un altísimo extra-costo operativo que daña los márgenes de la operación. Es necesario revisar no solo la posibilidad de centralizar el servicio en un proveedor sino además revisar el mínimo de aforo ya que la información denota que es alto para el nivel de demanda atendido.

CAPÍTULO 5: PROPUESTAS DE MEJORA

Racionalización de modelo on demand

Luego del análisis exhaustivo de la cadena de valor de TaDa Delivery se propone trabajar en tres ejes de mejora para el servicio on demand

1. Integración de sistema de pronóstico de demanda

Para lograr una mejora sustancial en todos los indicadores de esta vertical es imprescindible comenzar con el primer gran problema que es la planificación de la demanda. Sin una buena planificación todo el proceso se ve afectado. Para eso se deben implementar una serie de cambios en el modelo operativo.

PASO 1: Creación de modelo de regresión lineal para estimación de demanda.

Se propone la creación de un modelo de regresión lineal operado en Excel donde involucre además del promedio de venta histórico otras variables para robustecer la estimación de demanda. Dichas variables para incorporar son: día de la semana, mes del año, temperatura promedio esperada, fechas de festividades, relatividad de precio de categorías de bebida, costo de envío de competidores directos.

PASO 2: Prueba y ajuste de variables del modelo

Una vez modelizada la demanda es necesario testear el modelo con información verídica. Para esto se recomienda tomar dos meses de información empírica de venta para luego recalibrar las variables del modelo. Esto debe hacerse por lo menos dos veces al año para asegurar que el modelo captura la mayor variabilidad posible de cada variable.

2. Migración de almacenes a puntos de venta

Una gran ventaja competitiva de TaDa Delivery es pertenecer a Cervecería y Maltería Quilmes ya que le permite apalancar sus costos financieros en una compañía mucho mayor y con grandes resultados, sin ser parte de la compañía TaDa debería cerrar sus puertas ya que su negocio da rentabilidad negativa. En línea con este beneficio se recomienda migrar la operación de almacenes a los puntos de venta de la red de distribución logística de cervezas y generar una alianza estrategia con los puntos de venta para que sean ellos quienes entregan los pedidos de la vertical on demand. De esta manera no solo se deja de gastar en costos de alquiler, luz y personal en cada almacén sino además se amplía la red de cobertura del servicio ya que en la red de distribución de Cervecería y Maltería Quilmes hay 200.000 puntos de venta. Realizando este cambio se logra pasar de una cobertura de servicio en el 30% del país a tener un 85% de cobertura. Para que este cambio funcione es imprescindible darle un extra-margen de contribución al autoservicista ya que es quien debe asumir el costo del envío en moto por pedido. Con un 5% de aumento de precios es suficiente para cubrir este extra-margen.

3. Racionalización de portafolio

Cervecería y Maltería Quilmes comercializa más de 250 productos. Es imprescindible para TaDa elegir que productos debe comercializar enfocándose solamente en el 20% de productos que generen el 80% de sus ingresos. Así ofrecerá menos opciones, pero será más fácil de gestionar el inventario y evitar pérdidas de venta por stock out.

Eficientización de modelo planificado

Luego del análisis exhaustivo de esta sección del negocio se propone trabajar en cuatro ejes de mejora para el servicio planificado:

1. Integración de sistema de pronóstico de demanda

Al igual que el servicio On Demand es imprescindible mejorar el accuracy de demanda para evitar incurrir en gastos extra de negocio. Se propone implementar el mismo sistema para envío planificado explicado previamente para on demand, de esta forma se busca mejorar el accuracy

2. Eficientización de proveedores de servicio logístico e integración de armado en red logística de Cervecería y Maltería Quilmes

Contar con cuatro proveedores de armado y otro extra de envío no es un esquema eficiente de entrega. Además, desaprovechar los depósitos y red logística de la compañía madre dejan ver una gran oportunidad para eficientizar el esquema de envío planificado. En este punto se propone realizar dos grandes cambios. En primer lugar, utilizar los depósitos de las plantas productivas de Cervecería y Maltería Quilmes como centros de armado y pickeo de pedidos. Esto es de rápida implementación ya que con un simple desarrollo de integración de sistemas se puede lograr que las instalaciones actuales que preparan pedidos de bebidas para los distribuidores lo hagan también para los pedidos de TaDa. De esta manera ya no es necesario contar con los cuatro proveedores de armado de pedidos ya que la compañía cuenta con plantas productivas en todo el país.

En segundo lugar, se propone sinergizar los envíos a consumidor final en dos subgrupos: En aquellas ciudades donde Cervecería y Maltería Quilmes tenga entrega directa en su sistema de negocio principal será la propia logística de la compañía la entregue los productos. Este esquema se puede realizar en las

ciudades de: CABA, Córdoba, Santa Fe y Tucumán. En todo el resto del país se propone realizar un único acuerdo comercial con Andreani que es una compañía experta en envíos a consumidor final y tiene alcance nacional. Con este acuerdo se puede lograr una mejor tarifa de envío ya que se concentrarán todos los pedidos en un solo proveedor y así lograr tener un impacto directo en los márgenes de operación.

CAPÍTULO 6: MEDICIÓN E IMPACTO DE RESULTADOS

Evolución de indicadores

Durante el comienzo del 2024 se implementaron todas las propuestas de optimización propuestas en el capítulo 5 de esta investigación. A continuación, se presentan la evolución de los principales indicadores y el impacto que tuvieron en el negocio:

Tabla 4: KPIs Situación actual y Mejora

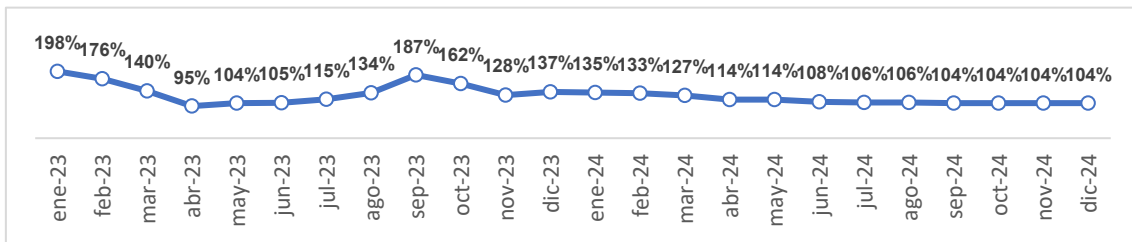
	2023	2024
ORDENES	824.580	824.580
USUARIOS	188.283	188.283
NPS	64%	79%
FACTURACIÓN NETA	15.875.891	15.875.891
MACO	-1.244.987	6.647.889
ACCURACY	140%	113%

- Mejora en la estimación de la demanda

Al implementar el sistema de estimación de demanda a través de modelo de regresión lineal se logró rápidamente en el primer año de implementación mejorar en +27% el accuracy de la misma. Esto permitió dejar de incurrir en gastos por exceso/ falta de motos en el servicio On Demand y de pagos por falta de aforo mínimo en el esquema planificado.

Si bien el año termino aun +13% por encima del ideal se observa una mejora mes a mes del mismo. A continuación, se expone la evolución del accuracy para 24 meses seguidos

Ilustración 19. Evolución mensual de accuracy de demanda



Fuente: Información interna Cervecería y Maltería Quilmes, 2024

- Cambio a modelo de punto de venta

Dejar de contar con almacenes propios para la operación del servicio on demand fue el cambio más profundo que se realizó en esta vertical. Poder aprovechar la red de 200.000 puntos de venta a los cuales comercializa Cervecería y Maltería Quilmes fue el mayor impacto en el P&L del negocio de TaDa Delivery. Esto le permitió pasar de tener una contribución marginal negativa en la vertical a ser positiva y aportar al negocio. Además, al pasar a operar los envíos en moto cada punto de venta pudieron sumar un nuevo canal de venta a su negocio fortaleciendo la relación de largo plazo que tiene la compañía con ellos ya que la venta física representa más del 95% del negocio de Cervecería y Maltería Quilmes.

- Sinergia de operación logística en esquema planificado y unificación de proveedor

Una vez que se logró mejorar el accuracy de demanda el siguiente paso para la vertical planificada fue sinergizar la logística aprovechando los depósitos y red actual de la compañía.

A continuación, se esquematiza como es el nuevo esquema de armado y envío de pedidos planificados donde toda la operación se monta sobre la red de distribución logística de Cervecería y Maltería Quilmes.

Ilustración 20. Nuevo esquema de armado y entrega de pedidos planificados



Fuente: Elaboración propia con información interna, 2024

Este nuevo esquema no solo permitió dejar de abonar por falta de aforo logístico en los otros proveedores sino además logro tener una mejor tarifa por envío ya que se consolido el 70% del volumen entregado en el proveedor Andreani. Con este cambio se logró bajar el costo por envío en un 60% pasando de abonar \$15.000 por envío a \$6.000

CAPÍTULO 7: PRÓXIMOS PASOS

A un año de haber realizado la optimización de la cadena de valor de TaDa Delivery el negocio se encuentra operando de forma normal dando contribución marginal positiva. No obstante, a continuación, se presentan una serie de recomendaciones que podrían mejorar aún más el negocio.

La incorporación de un modelo de regresión para la estimación de la demanda fue el primer paso para esta optimización, hacia adelante se recomienda integrar dicho modelo con el modelo utilizado por el equipo de abastecimiento de Cervecería y Maltería Quilmes que es de mayor robustez y posee variables que el modelo de TaDa no contempla como por ejemplo la estimación de la temperatura.

La temperatura es una variable con alta correlación a la demanda de bebidas, su R^2 está por encima de 0,8. El modelo de regresión de TaDa no tiene a la temperatura como una variable de predicción de demanda pero el modelo de estimación de Cervecería y Maltería Quilmes si, es por eso que se sugiere integrar dicha variable para darle mayor robustez al modelo actual

Un gran beneficio de contar con un modelo Direct To Consumer es que se obtiene información del consumidor final de primera mano, lo que se conoce como First Party Data. Se sugiere modelar a través de programas de inteligencia artificial un algoritmo de propensión de venta dándole como input la que actualmente los consumidores compran. De esta forma se podría incrementar el ticket promedio de cada carrito ya que se podría ofrecer a los usuarios productos que son de su interés.

La última recomendación que se propone para este negocio es integrar la fuente de información de TaDa con la de BEES. De esta forma se podrá entender de manera más holística donde están los consumidores de los productos y donde están los clientes que

los atienden. La data es una ventaja competitiva para cualquier negocio que usada de la manera correcta puede traer impactos positivos en la rentabilidad de la compañía.

CONCLUSIONES

La presente investigación evidencia cómo analizar con diferentes perspectivas cada parte de un proceso complejo que permite generar valor puntual que en lo agregado se multiplica.

El impacto en la mejora de KPIs que se detalló en el capítulo cinco logrando generar no solo impacto financiero si no también en el consumidor aumentando la satisfacción de servicio es la mejor evidencia respecto al correcto entendimiento de un problema y el modelado de una solución beneficiosa. Esto no hubiera sido posible sin la detección del problema central del negocio: la estimación de la demanda. Un negocio cuyo KPI primordial carece de un sistema robusto de estimación es el primer puntapié a un negocio sin resultados económicos. Es por esto que la implementación del modelo de regresión para la estimación de esta tuvo resultados de manera inmediata.

Tener una mirada integrada del negocio también aportó un análisis clave en la optimización de TaDa Delivery ya que el negocio nació siendo una unidad funcional aparte, pero con el pasar del tiempo fue imprescindible para lograr una mejora en su rentabilidad la sinergia con la compañía madre. Es imprescindible para nuevos negocios entender si la compañía donde operan tiene el know how para hacerlo o es preferible tercerizar ciertas partes del proceso, en este caso la entrega con sistema de motos, en expertos. Cervecería y Maltería Quilmes es en esencia una empresa productora de bebidas, si un negocio digital no le trae impacto positivo en su rentabilidad debería cerrar esa unidad funcional. Gracias a esta optimización TaDa Delivery podrá seguir operando dentro de la compañía y aportando no solo información directa al consumidor si no también un canal más para la venta de sus productos clave.

BIBLIOGRAFÍA

2022, C. E.-A., & Yukelson, A. (s.f.). *Estrategia Empresaria*.

2023, D. d.-M. (2023). *Luis Massuh*. CABA: UTDT.

Argentina, K. (2023). *Estudio de mercado para potenciales consumidores de bebidas*.
CABA: Kantar.

Ballou, R. H. (2004). *Administración de la cadena de suministro, Quinta edición*. México:
Pearson Educación.

BEES. (2021). *BEES ARGENTINA*. Obtenido de <https://mybees.com.ar/>.

Cace, K. p. (2021). *Informe Mid Term*. CABA: Kantar.

Cadena3. (28 de Abril de 2023). *CADENA 3*. Obtenido de
https://www.cadena3.com/noticia/tecnologia/argentina-tiene-59-millones-de-celulares-activos-9-de-cada-10-son-prepagos_356551#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20resultados%20finales%20del,%25%20restante%2C%20con%20factura%20mensual.
https://www.cadena3.com/noticia/tecnologia/argentina-tiene-59-millones-de-celulares-activos-9-de-cada-10-son-prepagos_356551#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20resultados%20finales%20del,%25%20restante%2C%20con%20factura%20mensual.

Clarín, N. E. (29 de 06 de 2024). *Clarín*. Obtenido de Clarín:
https://www.clarin.com/economia/pedidosya-industria-vendria-bien-regulacion_0_R96MS0jQhs.html?srsltid=AfmBOorKltwNUoEj8i5gBAv1geD8KlqRDAUSJ3K3ffLlvopBjfButQj2

Fred Reichheld, j. c. (2003). *"The One Number You Need to Grow"*. Harvard.

KANTAR. (2019). *Los argentinos y el ecommerce*.

Kurt, A. B. (2023). *Negocios Digitales*. CABA: UTDT.

Laura Mafud para Forbes. (19 de julio de 2024). Obtenido de
[https://www.forbesargentina.com/negocios/ultravelocidad-accesibilidad-
estrategia-rappi-transformar-consumo-argentina-n56252](https://www.forbesargentina.com/negocios/ultravelocidad-accesibilidad-estrategia-rappi-transformar-consumo-argentina-n56252)

Porter, M. (1979). [https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-
strategy](https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy).

Quilmes, C. y. (2022). *Reporte 2022 Ambiental, Social y de Gobernanza*. CABA: CMQ.

Quilmes, C. y. (2025). *Somos Cervecería y Maltería Quilmes*. Obtenido de
<https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nuevo-nuestro-sueno/>