RED Successful Practices

COMPAÑÍA COCA-COLA

Logbit

ÍNDICE

Presentación

CASE 1: Comité de Ejecución y Equipo RED dedicado

Pilar RED Belt – ESTRATEGIA Y FOTO DE ÉXITO

CASE 2: Proceso de Muestreo para las encuestas RED

Pilar RED Belt – MUESTREO

CASE 3: Implementación del RED Stewardship *online*

Pilar RED Belt - ENCUESTAS

CASE 4: Manejo ágil y efectivo de los To-Do´s de Ejecución para las figuras comerciales

Pilar RED Belt – RUTINAS COMERCIALES

CASE 5: Priorización automatizada de los To-Do´s de Ejecución

Pilar RED Belt – BUSINESS INTELLIGENCE

CASE 6: Reunión matinal de RED y Ejecución

Pilar RED Belt – COACH & FEEDBACK

CASE 7: Programa de Performance para los líderes de Merchandising

Pilar RED Belt – DESARROLLO DE PERSONAS

Presentación

A lo largo de los años, los 5 ciclos del Programa RED Belt realizados en Brasil han contribuido con importantes mejoras, no solamente en los procesos de Ejecución, sino que también en los resultados.

Los pilares y criterios de RED Belt están diseñados para ofrecer mecanismos de mejora continua, teniendo como reto el alcance de la excelencia en las operaciones de Ejecución y así conquistar la certificación RED Belt.

En este material elegimos algunos casos identificados en el reciente ciclo 5.0 (2018-2019) y considerados como buenas prácticas por parte de los *bottlers* del Sistema Coca-Cola Brasil.

Classified - Confidential

RED Successful Practices

1. Comité de Ejecución y Equipo RED Dedicado

Pilar RED Belt: ESTRATEGIA y FOTO DE ÉXITO
Criterio RED Belt: Comité y Equipo RED dedicado para la cultura de Ejecución

Desafío y Objetivo

Desafíos

- Superar las constantes dificultades para priorizar y tratar a nivel verdaderamente estratégico las demandas de Ejecución;
- Hacer continuas las actividades de RED, buscando lograr un estándar de excelencia en la Ejecución Comercial frente a las dificultades territoriales de la operación de Andina Brasil.

Objetivos

- Estabilizar el proceso RED a través de un trabajo con dedicación exclusiva y continua.
- Generar cultura de ejecución en todos los niveles de administración, elevando los temas de Ejecución de Mercado incluso al ámbito estratégico.
- Consolidar la cultura de mejora continua alcanzando performance destacada en los programas de Ejecución de la compañía: RED Belt y Copa de Execução Brasil.

Solución *Implementada*

Comité de Ejecución

Desde el 2016, cuando Andina obtuvo el sexto lugar en la Copa de Execução Brasil, se estableció la rutina mensual del Comité de Ejecución. El Comité incluye a los principales stakeholders, como el Director Comercial y de Marketing, Gerencia de Territorio, Desarrolladores de Ejecución, personal de Recursos Humanos & Capacitación, IT, Logística, además de siempre ser invitado el Director de Ejecución de Coca-Cola y el personal de Operaciones / Field BRBU.

La agenda mensual del Comité incluye los siguientes temas:

- Revisión del resultado de ejecución total Andina y sus aperturas por territorio, canal, corredor, etc.
- Revisión de los principales gaps y oportunidades para mejorar la ejecución de mercado, y definición de Planes de Acción.
- Benchmarking y replicación de prácticas exitosas entre las distintas Unidades de Negocio.
- Prioridades de alineación estratégicas, planes de marketing y Precios/RGM.
- Follow-up de los planes definidos en las reuniones anteriores.
- Otros temas diversos.

Para que la cultura de ejecución sea algo que involucre a todos los niveles jerárquicos y otras áreas, la misma agenda discutida en el Comité de Ejecución se desglosa regionalmente.

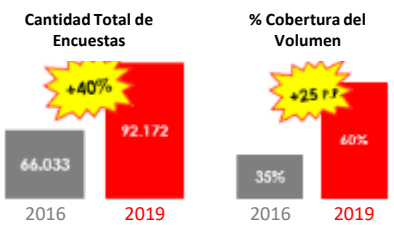
Equipo / Personal RED Dedicado

En el área de Commercial Capabilities & Inteligencia de Mercado, se estructuró un equipo específico para conducir el proceso RED con dedicación exclusiva. Sus rutinas diarias incluyen el f-up de las encuestas y sus resultados, divulgación de dashboards, administración del proceso de to-do´s de ejecución para alimentar las figuras comerciales, follow up diario de los planes definidos en el Comité de Ejecución, entre otros.

Principales Resultados

A partir de la implementación del Comité de Ejecución, Andina ha mostrado una mejora constante en la Ejecución año tras año, como resultado de la creciente CULTURA y DISCIPLINA de Ejecución que se estableció. Los incrementos de COBERTURA también ilustran la creciente importancia que el tema ha alcanzado:

Cobertura RED



Certificación RED Belt

Clasificación Nacional Copa de Execução Brasil

Contacto

Contactos para mayores informaciones:

Luciano Belluzzo	Gerente Execución	e-mail: lbelluzzo@koandina.com
Filipe Russo Ribeiro	Coordinador RED	e-mail: fribeiro@koandina.com

Classified - Confidential

RED Successful Practices

2. Proceso de Muestreo para las encuestas RED

Pilar RED Belt: MUESTREO
Criterio RED Belt: Proceso de Muestreo estructurado con bases teóricas

Desafío y Objetivo

Desafío

Femsa Brasil tenía un proceso de generación de muestra muy lento, dependiente de la intervención manual y sin bases teóricas claras, generando *bias effects* que no aseguran la representatividad de los resultados para representar la realidad general del mercado del embotellador.

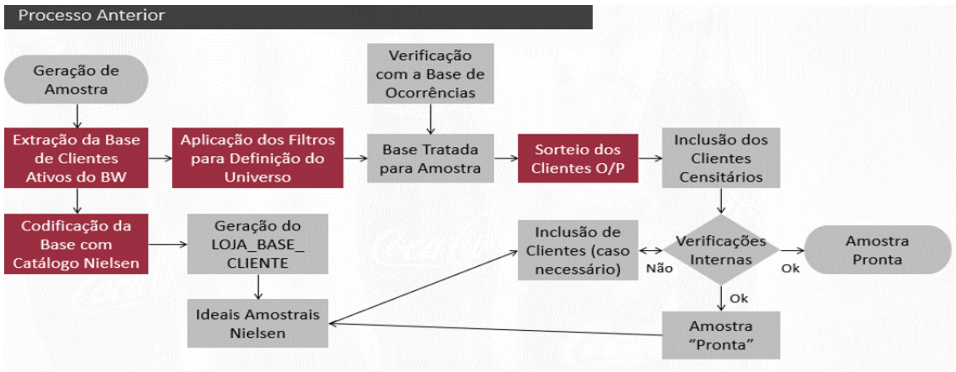
Objetivo

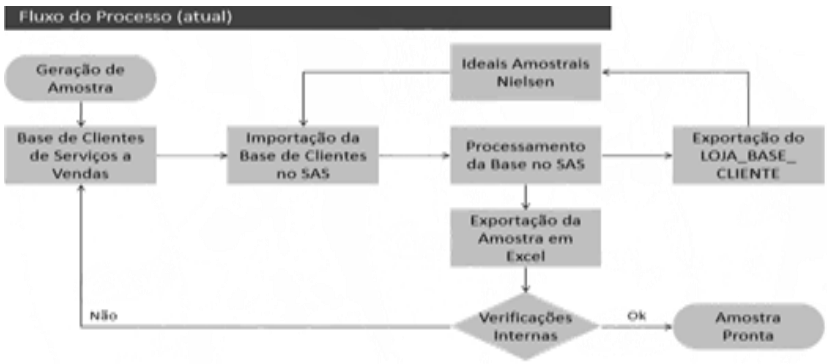
Aumentar el nivel de confiabilidad del proceso de generación de la muestra de encuestas RED, buscando:

a. Robustez teórica con base en estadística;
b. Mayor agilidad con uso de tecnologías;
c. Representatividad del universo del territorio FEMSA en todos sus niveles (canales y geografías).

Solución Implementada

La adopción del software SAS permitió una mejor base estadística en el proceso de generación de muestra del embotellador (hasta allí algo ausente en el proceso anterior, realizado con MS Excel), vinculado a una menor intervención manual, redujo drásticamente la cantidad de errores del antiguo proceso. La nueva herramienta también contribuyó a que el proceso de generación sea más ágil, rápido y eficiente.





El diseño de la muestra, además de su carácter técnico, tuvo en su diseño la participación de los líderes comerciales y de ejecución, para traer inputs de los requisitos de negocio a ser atendidos por una 'muestra ideal'.

Principales Resultados

- Cobertura de encuestas RED subió de los 45% en 2017 (proceso anterior) a **50% en 2018** (año de implementación) y **52% en 2019**.
- Índices RED más estabilizados y acordes a la realidad del territorio FEMSA.
- **Reducción del tiempo de construcción** de la muestra de 3 días a 1 hora y 30 minutos.

Contacto

Contactos para mayores informaciones:

Roberto Koch — Gerente Inteligencia — e-mail: roberto.koch@kof.com.mx
Fabiana Beraldi — Coordinadora RED — e-mail: fabiana.beraldi@kof.com.mx

Classified - Confidential

RED Successful Practices

3. Implementación del RED Stewardship Online

Pilar RED Belt: ENCUESTAS
Criterio RED Belt: Manejo y visibilidad de los procesos y recursos de Encuesta

Desafío y Objetivo

Desafío

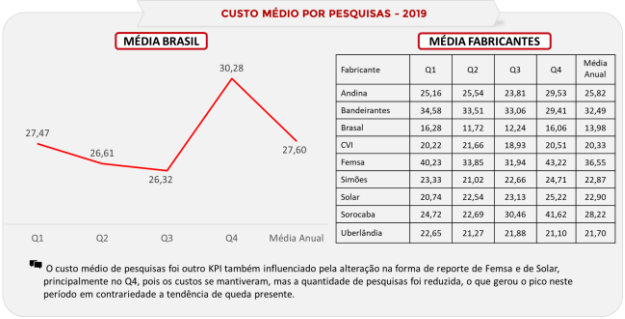
Embotelladores no tienen un proceso estructurado para organizar y reportar sus KPIs de encuesta, generando inconsistencias y falta de información para saber donde actuar para mejorar los procesos.

Objetivo

- Implementar un proceso automatizado y planificado de reportes, con calendario y *follow-up* mensual.
- Introducir actividades de validación de las informaciones reportadas, mejorando la calidad de los datos.
- Crear *dashboards* online para compartir ideas y referencias junto a toda la Comunidad de Ejecución.

Solución Implementada

- Se construyó la versión web del RED Stewardship online, con acceso segmentado por *user login* y todas las informaciones presentadas en *dashboards* gráficos y en charts, por *bottler* y agregados.
- Se implementó y divulgó a todos los embotelladores el *toolkit* de templates, el calendario mensual de actividades y fechas límite para reporte.
- Se implementó un proceso de validación y calidad de los datos reportados, realizado mensualmente por Logbit, con interacción de los *bottlers* siempre que un dato salía de los estándares esperados.
- Se implementó un proceso de construcción de un reporte ejecutivo trimestral, distribuido a todos los sponsors y líderes de negocio del Sistema Coca-Cola Brasil.
- Se capacitaron todos los usuarios con secciones de entrenamiento, para que saquen el mejor provecho de la herramienta, buscando referencias y *benchmarks* que generen cambios de buenas prácticas.
- Se introdujo el proceso de reporte como condición obligatoria para la participación de la compañía en las inversiones RED de los embotelladores.



Fabricante	Q1	Q2	Q3	Q4	Média Anual
Andina	25,16	25,54	23,81	29,53	25,82
Bandeirantes	34,58	33,51	33,06	29,41	32,49
Brasal	16,28	11,72	12,24	16,06	13,98
CVI	20,22	21,66	18,93	20,51	20,33
Femsa	40,23	33,85	31,94	43,22	36,55
Simões	23,33	21,02	22,66	24,71	22,87
Solar	20,74	22,54	23,13	25,22	22,90
Sorocaba	24,72	22,69	30,46	41,62	28,22
Uberlândia	22,65	21,27	21,88	21,10	21,70

Principales Resultados

- Informaciones más **confiables y correctas** sobre el proceso RED de todo el Sistema Coca-Cola Brasil.
- Adhesión de **todos** los *bottlers* – **100%** de datos disponibles, con reportes completos y *on time*.
- Mejor administración de los **costos** y uso de referencias de otros bottlers para implementación de mejoras.

Contacto

Contactos para mayores informaciones:

Marcos Sá	Gerente Ejecución CCIL (BRBU)	e-mail: msa@coca-cola.com
Antonio dal Pizzol	Gerente Ejecución Logbit	e-mail: apizzol@logbit.com.br

Classified - Confidential

RED Successful Practices

4. Manejo ágil y efectivo de los "To-Do´s de Ejecución" para las figuras comerciales

Pilar RED Belt: RUTINAS COMERCIALES
Criterio RED Belt: Proceso E2E de To-Do´s de Ejecución para las Figuras Comerciales

Desafío y Objetivo

Desafío

Proporcionar una **priorización clara de tareas de Ejecución** a las figuras comerciales, en base a las Fotos de Éxito y considerando las oportunidades reales de cada punto de venta.

Objetivo

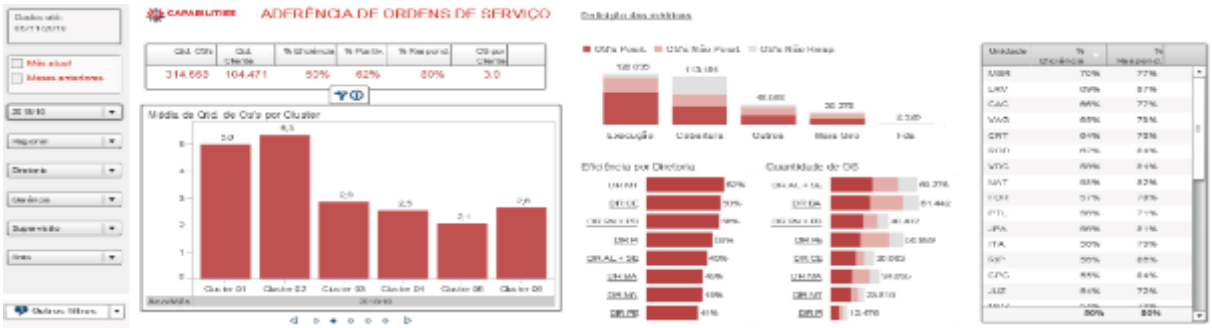
Manejar de forma **optimizada y tecnológica** un listado único de las acciones de Ejecución a realizar, considerando criterios de priorización, oportunidades reales y optimización de tiempo en ruta.

Solución Implementada

Solar BR desarrolló un sistema capaz de **generar, consolidar y enviar Órdenes de Servicio de Ejecución (to-do´s de ejecución) por cliente**, a su responsable directo en la estructura comercial, con el objetivo de hacer más ágil y efectivo el trabajo de ejecución de mercado, eliminar documentos y controles paralelos, aumentar la adherencia a las estrategias e integrar la comunicación entre distintas figuras comerciales.

Todas las acciones y actividades enviadas a las figuras comerciales se consolidaron y se dividieron en 4 categorías: Activos, Criterios de las Fotos de Éxito, Cobertura SKUs y Promoción. Cada categoría se divide en iniciativas y sus respectivas órdenes de servicio (to-do´s), que se envían según el tiempo disponible del modelo de atendimiento (RTM) y son priorizadas de acuerdo con cada estrategia.

Para llevar a cabo la gestión de cada To-Do, se desarrolló una Torre de Control en SAP para controlar productividad, efectividad y capacidad de respuesta de cada To-Do en toda la jerarquía comercial.

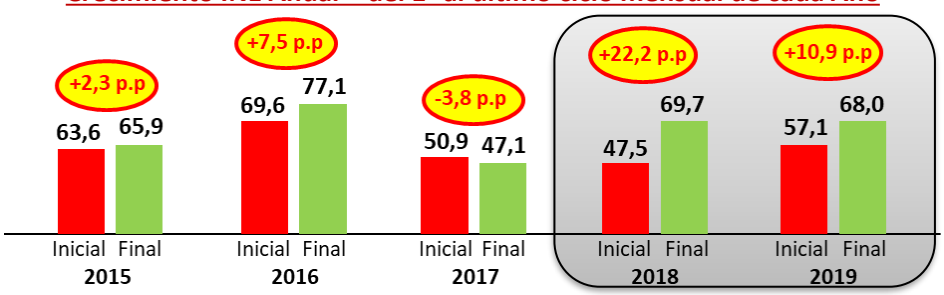


Los **To-Do´s (Órdenes de Servicio) relativos específicamente a las Fotos de Éxito**, son activados de manera automática a partir de los **criterios no conformes de las encuestas RED**, tan pronto como 1 (un) día después de la realización de la encuesta y llegan automáticamente para las figuras comerciales, para que actúen ya en su próxima visita al respectivo cliente. El sistema se retroalimenta en base a la prioridad (peso de los criterios) hasta que se realice la próxima encuesta RED.

Principales Resultados

- Más claridad al orientar el equipo sobre las acciones que se deben realizar en cada cliente.
- Automatización y estandarización de diferentes listados de actividades → información siempre actual.
- Conjunto de KPIs para *effectiveness* y tracking de todo el proceso.
- **511.127** órdenes enviadas (promedio 2.500 to-do´s diários) en 2019
- **73%** de índice de respuesta y **84%** de reversión de non-compliances de ejecución.

Crecimiento INE Anual – del 1° al último ciclo mensual de cada Año



Contacto

Contactos para mayores informaciones:

Rodrigo Spreafico — Gerente Execución — e-mail: rodrigo.spreafico@solarbr.com.br
Jesualdo Andrade — Coordinador RED — e-mail: jesualdo.andrade@solarbr.com.br

Classified - Confidential

RED Successful Practices

5. Priorización Automatizada de To-Do´s de Ejecución

Pilar RED Belt: BI (BUSINESS INTELLIGENCE)
Criterio RED Belt: Capacidades de automatización del proceso de To-Do´s

Desafío y Objetivo

Desafío

Las encuestas RED generan, por cuenta de las no conformidades de Ejecución (criterios no conformes) una gran cantidad de información 'call to action'.
Sin embargo, para que esto suceda, es crucial que las personas responsables por la ejecución de los puntos de venta reciban la información de manera rápida y asertiva, y que el proceso sea continuadamente retroalimentado.

Objetivo

Crear un proceso E2E desde la identificación de oportunidades RED hasta la administración de indicadores de reversión para no conformidades, con mecanismos rápidos, criterios de priorización y procesos automatizados.

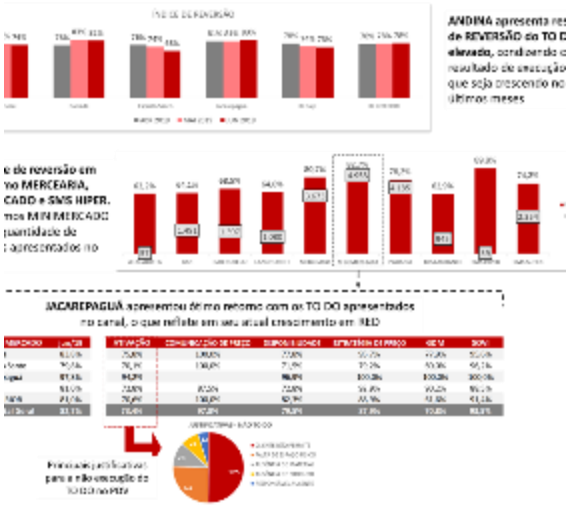
Solución Implementada

Se trabajó en la automatización de todo el proceso, de forma que al siguiente día de la realización de la encuesta RED, cada figura comercial reciba a través del "To Do" del SFCoke las 3 acciones prioritarias que se deberán realizar en cada cliente. Las prioridades son elegidas en base al peso de los criterios de las FDE.

Para optimizar los tiempos y movimientos, se trabajan solamente 3 to-do´s por cliente como prioridades, y dentro de la rutina en tienda, al manejar su SFCoke, antes de que pueda tomar el pedido, el usuario tendrá que pasar por los to-do´s y contestar si ha podido revertirlos / solucionarlos o no.

En el caso de que la figura comercial no pueda solucionarlos, se deben contestar las debidas justificaciones para comprender mejor los obstáculos existentes para revertir las no conformidades (por ejemplo, el cliente no permite, hay falta de espacio físico, hay ausencia de material, hay ausencia del producto, no hubo tiempo para tratar de la ejecución, etc).

Las respuestas y todo el contenido generado están disponibles en el BI del proceso RED, al día siguiente a la ejecución de la actividad, lo que permite generar una serie de KPIs para la perfecta administración de Execution Management, así como para que los líderes comerciales (gerentes, coordinadores y supervisores) califiquen todo el proceso continuo de coach e feedback de sus equipos.



Principales Resultados

- **Reversión rápida** de inconsistencias en el mercado, mejorando la ejecución de manera cirúrgica y priorizada.
- Cresciente **compromiso** de todas las figuras involucradas en los procesos de ejecución.
- KPIs sostienen los procesos de feedback y coaching de las figuras comerciales.
- Mejor nível de ejecución entre los 9 embotelladores del Sistema Coca-Cola Brasil en 2018 y 2019 – **Campeón de la Copa de Execução Brasil 2018 y 2019!**

Contacto

Contactos para mayores informaciones:

Luciano Belluzzo	Gerente Execución	e-mail: lbelluzzo@koandina.com
Filipe Russo Ribeiro	Coordinador RED	e-mail: fribeiro@koandina.com

RED Successful Practices

6. Reunión Matinal de RED y Ejecución

Pilar RED Belt: COACH y FEEDBACK
Criterio RED Belt: Reuniones RED estructuradas como proceso de coach & feedback

Desafío y Objetivo

Desafío

Las reuniones matinales ocurren diariamente y son lideradas por los Ejecutivos de Ventas y Merchandising, con la presencia de sus equipos de vendedores y promotores. Uno de los desafios es mejorar la atención de los temas de Ejecución dentro de las reuniones. El otro es hacerlas más objetivas, con una buena planificación y sostenidas por datos e informaciones originados del proceso RED.

Objetivo

Estructurar una nueva dinámica más productiva para las reuniones matinales, en las que el Ejecutivo pueda orientar y aprimorar las capacidades del equipo, identificar oportunidades y alcanzar resultados en Ejecución, de forma planificada y con base en datos RED.

Solución Implementada

Primeramente, se organizó un cronograma fijo semanal de matinales, con los siguientes temas:

Matinales los días **Lunes, Miércoles y Viernes** cuentan con la presencia de **todas** las figuras comerciales, cada cual con su mesa y supervisión/Jefe del equipo:

- LUNES enfoque en resultado de cobertura de SKUs y RED + Ejecución
- MIÉRCOLES enfoque en volumen, acciones y promociones vigentes
- VIERNES enfoque en los indicadores operacionales, RTM y productividad

Matinales los días **Martes y Jueves** con la presencia de los colaboradores con peor performance en Ventas, Ejecución y Productividad:

- MARTES enfoque en acciones para mejorar volumen y ventas
- JUEVES enfoque en acciones para mejorar el índice RED y la cobertura de SKUs

Con eso, los responsables por Capacitación Comercial empezaron a desarrollar previamente todos los materiales y análisis a ser utilizados en las Reuniones Matinales. Los materiales son disponibilizados al cierre del día anterior, para que el Jefe/Supervisor pueda prepararse mejor para conducir la reunión.

Para los días del tema RED, son hechas análisis por ruta, abriendo las principales oportunidades de cada colaborador, para que le sirva como un verdadero Action Plan para la semana (todo en base a datos RED).

Principales Resultados

- Optimización de tiempo de las figuras comerciales, por estar mejor orientadas en relación a dónde y cómo actuar de forma precisa → mejora de KPIs de **RTM** (% visitas, tiempo en tienda) y **ejecución** (RED cresciente en los 24 meses del período de Enero/18 a Diciembre/19)
- Calificación del liderazgo de los supervisores / jefes de equipos, poniéndolos en el centro del proceso de coach, para dar la dirección a sus colaboradores, con base a información de calidad.
- Mejor calidad de los materiales de las reuniones matinales y por ende mejor entrenamiento al personal.

Contacto

Contactos para mayores informaciones:

Luis Philippe Cintra	Gerente Capacitación	e-mail: luis.cintra@kof.com.mx
Guido Franarin	Jefe Desarrollo Personas	e-mail: guido.franarin@kof.com.mx

Classified - Confidential

RED Successful Practices

7. Programa de Performance para los Líderes de Merchandising

Pilar RED Belt: DESARROLLO DE PERSONAS
Criterio RED Belt: Programas de Reconocimiento por Excelencia en Ejecución

Desafío y Objetivo

Desafío

Reformular la política de reconocimiento y meritocracia para los líderes y repositores que se destacan, como instrumento de motivación y nivelación del desempeño.

Objetivo

Establecer un estándar para clasificar el nivel de rendimiento de los repositores, identificando y reconociendo, a través de las métricas definidas, los promotores que asisten a PDVs bien calificados en RED.

Solución Implementada

Sorocaba creó el Principio de Alta Performance – PAP, que combina los pilares de nota RED con la rutina estructurada via MFCoke para mensualmente reconocer al líder con mayor puntuación.
El PAP es calculado de la siguiente forma:

- Datos oficiales de Notas RED de los PDVs atendidos por el líder y su equipo de promotores. — Peso de 100%
- Volumen de Ventas, creados a partir de datos del Comercial — Bonus de 5%
- Asistencia a visitas y absentismo, impulsado por MFCoke y cruzando los datos disponibles en RRHH — Bonus de 5%

Además de la remuneración variable y el trofeo itinerante para el líder, también se implementó una iniciativa para poner una camiseta personalizada a disposición del mejor repositor del equipo. Los informes diarios se envían al líder con *feedback* sobre las actividades realizadas por su equipo.

Principales Resultados

- **Reducción de 2,5% en los índices de OOS** SSD en Canales Modernos (Hiper, Super y C&C) , subiendo de la 5ª colocación (8,7%) en el INE 2018 para la **2ª colocación** (6,2%) en el año 2019.
- Sorocaba puntuó 73,44% en INE 2019 en el canal Cash & Carry, representando +10,78% comparado al acumulado de 2018
- Sorocaba es el benchmark nacional con 80,29% en el canal Hiper, creciendo 4,5% en el pilar de Ejecución frente a 2018
- También es el benchmark nacional en el canal Super con puntuación de 70,67%

Contacto

Contactos para mayores informaciones

William Proença	Coordinador Trade Market	e-mail: wproenca@sorocabarefrescos.com.br
Mariana Cavassani	Coordinadora Merchandising	e-mail: mcavassani@sorocabarefrescos.com.br
Roger Damasceno C.	Coordinador RED Ejecución	e-mail: rcorrea@sorocabarefrescos.com.br

Classified - Confidential

RED Successful Practices

COMPAÑÍA COCA-COLA

Logbit