



Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás



PRÁCTICA EN EL DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING ORIENTE
BAVARIA S.A.

SILVIA PATRICIA PACHECO TORRES

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015



PRÁCTICA EN EL DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING ORIENTE
BAVARIA S.A.

SILVIA PATRICIA PACHECO TORRES

DIRECTOR
ING. CÉSAR GÓMEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS DE AQUINO
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2015



AGRADECIMIENTOS

Indudablemente agradezco a Dios por cada puerta que abre, por su loco amor y su constante cuidado, porque cada día me convengo más de que sus planes son mejores que los míos.

También agradezco a mi madre por cada noche que trasnochó acompañándome mientras estudiaba, a mis padres por formarme, por su dedicación, por cada sacrificio y por enseñarme que lo que realmente queda, es la educación.



Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. PRÁCTICA EN EL DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING ORIENTE BAVARIA S.A.....	2
1.1. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2. OBJETIVOS.....	3
1.2.1. Objetivo general	3
1.2.2. Objetivos específicos.....	3
2. MARCO REFERENCIAL	4
3. PERFIL DE LA EMPRESA.....	8
4. ACTIVIDADES REALIZADAS	10
5. APORTES Y RECOMENDACIONES	12
6. LECCIONES APRENDIDAS	13
7. CONCLUSIONES.....	14
BIBLIOGRAFÍA	15
ANEXOS	17



LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1: Organigrama Bavaria S.A.....	8
Figura 2: Mapa mental, tareas realizadas en TM.....	10



LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A: Seguimiento presupuesto BTL Mayo gerencia Cúcuta.....	17
Anexo B: Ejecución regional DC Mayo.....	17
Anexo C: Llamadas a clientes comprobando entrega de DC.....	18
Anexo D: Base para cascadeo de metas.....	18
Anexo E: Seguimiento de materiales regional Oriente.....	19
Anexo F: Informe Cualitativo-Competencia PO Mayo.....	19



RESUMEN

La práctica profesional fue desarrollada en el departamento regional de trade marketing, Bavaria S.A.; la principal cervecera colombiana y una de las empresas que desde hace más de un siglo es símbolo de alegría para el país.

La práctica tuvo como objetivo principal la reestructuración de los sistemas de control internos en el departamento de trade marketing. La propuesta nace como respuesta al control necesario en el área administrativa del departamento de trade marketing en Bavaria S.A.

Al alcanzar los objetivos propuestos, la práctica aportó al departamento un método de seguimiento periódico interno capaz de dar un diagnóstico real del proceso dentro del plan operacional, dando así oportunidad de tomar acciones correctivas a tiempo.



INTRODUCCIÓN

El presente informe busca dar a conocer el trabajo realizado y los conocimientos adquiridos durante la práctica empresarial en Bavaria S.A.; cervecera colombiana caracterizada por ser una de las compañías más sólidas y admiradas en Colombia.

El 4 de abril de 1889 en Bogotá, Colombia, inició la historia de Bavaria S.A. gracias a la sociedad Kopp y Castello, quienes decidieron adquirir un lote y plasmar allí su sueño de establecer un negocio de cerveza. Desde entonces Bavaria ha estado ligada a la cultura y a la historia colombiana, influyendo en el desarrollo nacional y económico. (Bavaria S.A.)

Sus marcas Águila, Águila Light, Águila cero, Club Colombia, Cola & Pola, Costeña, Costeñita, Miller lite, Miller Genuine Draft, Peroni, Pilsen, Póker, Póker Ligera, Redd's y Pony Malta son líderes en Colombia en sus respectivos mercados objetivo, además, sus productos son elaborados bajo estándares internacionales de calidad en seis plantas cerveceras, dos malterías, una fábrica de etiquetas y una fábrica de tapas.

Bavaria cuenta con programas que fomentan el espíritu emprendedor y apoyan a las comunidades necesitadas, con 4.100 colaboradores directos y alrededor de 3.500 indirectos, que apoyan y suman a la compañía, demostrando así que es una empresa que se preocupa por el desarrollo colombiano. (Bavaria S.A.)

El objetivo general de la práctica consiste en reestructurar los métodos de control interno del Plan Operacional (PO) de Trade Marketing(TM) Oriente, que se realizan periódicamente o esporádicamente, con el fin de fortalecer la ejecución del mismo, y enfocarlo de la manera adecuada a cada marca, cliente y consumidor.

Tomando como base eso, se realizan una serie de actividades relacionadas, que permiten alcanzar dicho objetivo, como lo son el análisis inicial de la información, el seguimiento del presupuesto BTL (Below The Line), el seguimiento de inventario de merchandising, el seguimiento del plan operacional y una auditoría semanal, entre otras; siendo ésta última el aporte más importante realizado a la compañía.



1. PRÁCTICA EN EL DEPARTAMENTO DE TRADE MARKETING ORIENTE BAVARIA S.A.

1.1. JUSTIFICACIÓN

La ingeniería industrial como parte de la sociedad debe involucrarse en el desarrollo de proyectos que optimicen los sistemas de producción, las estrategias de mercadeo, la administración y sus derivados; todo ingeniero industrial debe aportar al sector empresarial su conocimiento con el fin de mejorarlo, generando progreso y crecimiento en el mismo.

Dentro de la ingeniería industrial existe un área de especialidad llamada Marketing; encargada, en resumidas palabras, de crear marcas con las cuales el cliente se identifique, enfocando el producto, el precio, la promoción y la plaza, a sus necesidades.

Continuando de lo universal a lo específico, se encuentra el TM como un brazo que conecta el departamento de mercadeo con el de ventas en una empresa y es justo en ese departamento en el que se desarrolló la práctica.

El TM tiene como tarea clave evaluar el éxito después de cada actividad generando retroalimentación, lo que le permite a la empresa mejorar de una manera creciente y constante. (Agustiniana, Universitaria)

En Bavaria S.A., el PO es el plan diseñado por el departamento nacional de marketing, que comunica las herramientas y los programas específicos para cada marca, tomando en cuenta que cada una de ellas tiene un mercado focal diferente.

Es complicado tener una panorámica del diagnóstico real de la ejecución del PO debido a las diferentes variables que lo componen, como consecuencia, puede darse que algunas actividades no generen el resultado esperado por la empresa. Dado esto, es necesario tomar acciones correctivas que permitan al personal involucrado tener una mayor claridad acerca de qué se debe hacer para ser más eficaces al momento de ejecutar cada actividad. Una de las acciones correctivas consiste en diseñar un sistema de control para el plan operacional, que incluya seguimientos de aspectos importantes como lo son la ejecución del presupuesto BTL, el tráfico de materiales en la regional para cada actividad y la distribución de descuentos y promociones a clientes, propias de cada programa.



Parte del éxito de la empresa está fundamentado en la autoevaluación y retroalimentación obtenida después de cada actividad, y de la implementación de nuevas estrategias comerciales que tienen como objetivo incrementar las ventas, generando aceptación del producto en el mercado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Reestructurar los métodos de control interno del Plan Operacional de Trade Marketing Oriente, que se realizan periódicamente o esporádicamente, con el fin de fortalecer la ejecución del mismo, y enfocarlo de la manera adecuada a cada marca, cliente y consumidor.

1.2.2. Objetivos específicos

- Delimitar las partes del plan operacional pertinentes a TM sobre las cuales se diseñará el seguimiento adecuado y los criterios de evaluación.
- Implementar un método de monitoreo con el fin de realizar el seguimiento del plan operacional.
- Analizar los resultados y novedades encontradas en el seguimiento interno con el fin de tomar acciones correctivas.



2. MARCO REFERENCIAL

A continuación se explicarán ciertos conceptos relacionados al informe y se sustentará el tema investigado para el desarrollo del mismo.

- Auditoría

“La auditoría es el proceso de acumular y evaluar evidencias; éste se lleva a cabo por una persona independiente y con conocimiento de la información cuantificable de la entidad en cuestión, la intención que se tiene es establecer e informar acerca de la correspondencia entre la información y los criterios establecidos, se hace también para llevar un control sobre los estados financieros y los recursos dentro de la entidad.”¹

- Auditoría interna

“La auditoría interna es un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa.”²

“Esta auditoría es la que se encarga de la evaluación interna de las operaciones de una entidad, con el objetivo de verificar si dichas operaciones, métodos, procesos y metas dictadas por la administración, se están ejecutando según lo planeado con antelación.”³

- BTL

El BTL es uno de los diversos tipos de Marketing; significa “Below The Line”, haciendo referencia a que éste tipo de marketing no vende en masa sino por segmento, logrando vender a través de los canales seleccionados. El BTL no usa medios convencionales.

¹ Gavidia, Universidad Francisco. UFG (Gavidia)

² López, Roberto Gómez. *Generalidades en la auditoría*. (López)

³ (Estudio comparado de normas internacionales de auditoría interna, normas de auditoría externa y normas aplicables en Colombia)



“El BTL tiene como funciones crear conexión cliente-producto, satisfacer los segmentos a los cuales está enfocado, crear campañas personalizadas que hagan entender al cliente que la marca le ofrece de manera personal lo que él necesita.”⁴

- Marketing

La principal organización comercial de la disciplina, la American Marketing Association (AMA), lo definió en el 2013 como:

“El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, aliados y la sociedad en general.” (American Marketing Association, 2013)

- Plan Operacional

El Plan Operacional en el área de TM Bavaria se encarga de las estructuras planteadas para cada actividad, tiene como fin, el fortalecer eventos BTL, el posicionamiento de marca y demás acontecimientos que ayuden a generar más ingresos debido a la venta del producto y a la conexión del cliente con el mismo.

Un plan operacional tiene que ver con las estrategias de marketing que se aplicarán para que el producto sea reconocido y por consecuencia genere crecimiento en la demanda; el Plan Operacional se encarga de las operaciones que tengan que ver con la marca y el mercado en el que está.

- Trade Marketing

“El Trade Marketing es una rama del marketing moderno que se enfoca principalmente en conocer y entender las necesidades del cliente frente a los diferentes canales y puntos de venta, en otras palabras, tiene la tarea de crear efectividad en los puntos de venta generando conexión entre cliente y marca.”⁵

A continuación, se plantearán diversos principios y guías encontradas para el correcto desarrollo de la auditoría o el seguimiento interno en una empresa.

La auditoría interna es una herramienta usada por la alta dirección, encaminada a la medida y evaluación de la eficacia y cumplimiento de las actividades u

⁴ **Marketing, Instituto Peruano.** (Marketing, Instituto Peruano)

⁵ **Universidad Sergio Arboleda** (Universidad Sergio Arboleda)



operaciones programadas. Debe facilitar la medición del cumplimiento de los objetivos y los resultados obtenidos.

Según el Manual procedimientos de auditoría interna de la Universidad de Buenos Aires, (Aires, Universidad de Buenos) existen cuatro principios que se deben tener presentes para la Auditoría interna:

Objetividad: Bajo la cual, se requiere una opinión independiente y objetiva del auditor respecto a la situación bajo análisis.

Periodicidad y secuencia: El análisis debe ser sistemático y debe abordar de forma metódica y estructurada cada etapa de la auditoría, de manera tal, que los resultados obtenidos, puedan ser utilizados en la siguiente.

Independencia: Trata de la autonomía funcional del auditor, es decir, la independencia de intereses políticos, económicos o de cualquier tipo, que pudieran influenciar su opinión.

Equidad: El funcionario asignado para liderar la auditoría, debe actuar con rectitud y equidad.

Estos principios dan fundamento a la manera ideal de diseñar e implementar una auditoría interna.

Por otro lado, están las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) (Monteávila, Universidad), que se aplican a todo el proceso del examen y están relacionadas con la conducta del auditor como persona y los requisitos o aptitudes que debe reunir como auditor. Están definidas de la siguiente manera:

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional
4. Normas de ejecución del trabajo
5. Planeamiento y supervisión
6. Estudio y evaluación del control interno
7. Evidencia suficiente y competente
8. Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)



Los aspectos anteriormente descritos, sirven como pauta para dar a conocer ciertos fundamentos y requisitos de diversas etapas en la auditoría, sin embargo, la Universidad Monteávila (Monteávila, Universidad), también propone técnicas para el desarrollo de cada fase.

- Verbales

- Indagación mediante entrevistas al personal o a terceros, cuyas actividades estén relacionadas.

- Encuestas y cuestionarios con preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado.

- Oculares

- Observación sobre la ejecución de la tarea o actividad.

- Comparación o confrontación entre las operaciones realizadas por la empresa o departamento y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos, para identificar las diferencias o semejanzas.

- Documentales

- Análisis de elementos y partes que conforman las operaciones, actividades o procesos, con el propósito de establecer sus propiedades y criterios normativos y técnicos.

- Tabulación de los resultados importantes.

- Físicas

- Inspección mediante el examen físico y ocular de las operaciones o actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis y tabulación.

Si bien, es cierto que el auditor debe tener conocimientos técnicos acerca de los diferentes métodos para realizar auditorías o seguimientos internos; también lo es el hecho de que la experiencia, la manera en la cual se desempeña en el ámbito empresarial y la veracidad de su dictamen, juegan un papel igual o más importante.

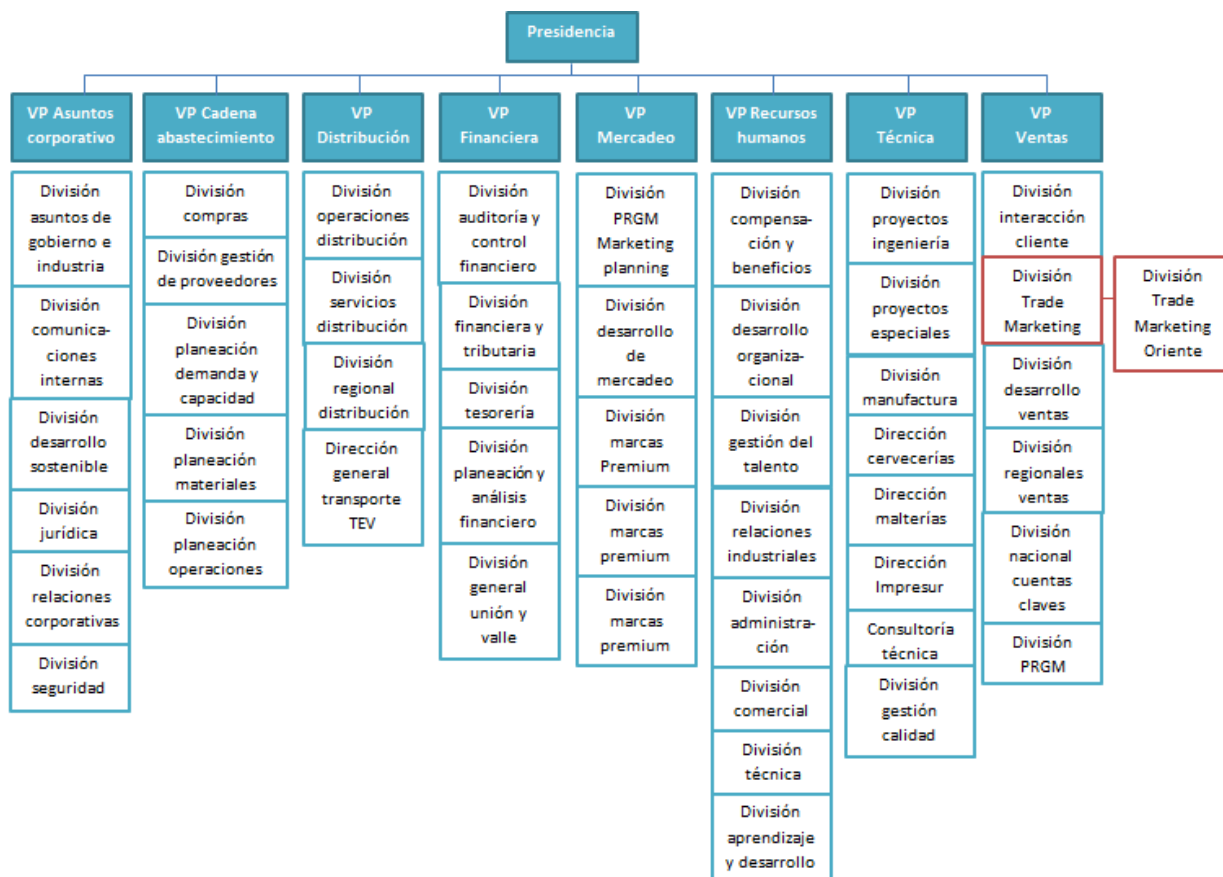


3. PERFIL DE LA EMPRESA

En la actualidad, Bavaria S.A. es la mayor compañía de bebidas en Colombia, cuenta con la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y además, es uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo.

La distribución organizacional de la empresa está dividida básicamente en tres niveles; en la parte superior se encuentra la presidencia, a cargo de Grant Harries, seguido de las ocho vicepresidencias (Asuntos corporativos, abastecimientos, distribución, financiera, mercadeo, recursos humanos, técnica y ventas), y finalmente las áreas relacionadas a cada vicepresidencia.

Figura 1: Organigrama Bavaria S.A.



Fuente: Autor



Bavaria cuenta con una amplia gama de recursos, entre los cuales de destacan:

Talento humano, con profesionales, técnicos y tecnólogos, operarios, empleados de administración y ventas, ingenieros de seguridad industrial, médicos, enfermeras, comité paritario de salud ocupacional, brigadas de emergencia, vigías de seguridad y comités de evacuación.

Recursos físicos y locativas, con un laboratorio central y en cada planta, área de salud ocupacional, enfermerías y oficinas de seguridad industrial, ambulancias y equipos de rescate, equipos de monitoreo ambiental, sistemas de seguridad en maquinaria industrial, redes contra incendio y botiquines en áreas de trabajo.

Recursos tecnológicos, con software especializados como SGI, AM, SAP, ASTREA, SISO, Sistema de Información en Salud Ocupacional- Nacional, Intranet y bases de datos/procesos.

El área de TM, está distribuida básicamente de dos maneras; por un lado, está el departamento nacional, que es el encargado del diseño de las herramientas que acompañan y soportan la implementación de las actividades del PO, y por otro lado, están los departamentos regionales, que para el caso de estudio, se trata del departamento de TM Oriente, el cual está encargado de la implementación y el seguimiento de las estrategias previamente diseñadas por TM nacional.



4. ACTIVIDADES REALIZADAS

Figura 2: Mapa mental, tareas realizadas en TM



Fuente: Autor

Finanzas

- Seguimiento del presupuesto BTL

Seguimiento diario al presupuesto del plan de marketing Below The Line (BTL), para revisar la ejecución regional, analizar su curso y generar las alertas pertinentes. Se agilizó la forma de enviar el presupuesto a las personas interesadas, disminuyendo la cantidad de correos repetidos y la información poco útil.

Planeación y estrategia

- Actividades de Trade Marketing

Actividades que permiten el análisis y el desarrollo del plan operacional, proponiendo ideas para alcanzar a los clientes adecuados para cada marca.

Interacción constante con el equipo de TM de la regional y TM central, lo cual permite reforzar y orientar el desarrollo del plan operacional.

Recolección y distribución de información operacional del plan de TM



- Cascadeo de metas

Alineamiento y asignación de las metas del plan operacional según las capacidades y necesidades de cada gerencia. Dicha actividad se realizaba una vez por Q (una vez cada 3 meses) y consistía en distribuir los totales de las metas por gerencia, unidad de negocio y actividad; con respecto a esos totales, se elegía el plan de acción pertinente.

- Manejo de sistemas de información SAP y BI

Medios por los cuales se obtiene información presupuestal, de ventas y datos de clientes, entre otros. Permiten diseñar estrategias para la implementación o modificación de actividades de mercadeo del plan operacional, evaluar el desarrollo de una actividad o comparar su ejecución con periodos anteriores, entre otros.

Control interno

- Auditoría semanal

Control interno semanal, que permite conocer el desarrollo del Plan Operacional en aspectos como el BTL, las negociaciones con los clientes mediante descuentos operacionales (Deal Condition (DC)) y el contacto con clientes confirmando las activaciones o los descuentos otorgados. De allí se toman las acciones necesarias, buscando la mejora de los procesos involucrados. Este control fue de gran utilidad, debido a su periodicidad, alcance, oportunidad de accionar y cercanía con el cliente.

- Seguimiento de inventarios

Seguimiento del despacho, recepción y administración de los materiales en la regional Oriente, correspondientes a cada actividad del plan operacional. Este seguimiento fue necesario implementarlo debido al retraso y la falta de información del estado de los materiales del merchandising. Con el control pertinente, se lograron justificar los retrasos ocasionados por Bodega Central en Bogotá, modificar las fechas de las siguientes actividades y cumplir con las metas establecidas.

- Seguimiento del Plan Operacional

Seguimiento detallado del número de clientes impactados y el volumen generado con cada activación del plan operacional; generando alertas de metas Vs desarrollo. El seguimiento completo se hacía mínimo una vez al mes, evaluando cada actividad y cada gerencia. Claramente las alertas generadas permitían tomar acciones correctivas según el caso.



5. APORTES Y RECOMENDACIONES

Quizá el aporte más importante de la práctica a la empresa ha sido la auditoría semanal como método de seguimiento periódico al plan operacional del departamento de Trade Marketing, generando así control detallado sobre las áreas relevantes y por ende, generando alertas oportunas. Cabe resaltar que aún después de concluida la práctica, la empresa seguirá utilizando ese método como su control interno más significativo.

Se recomienda el continuo monitoreo de los programas, no sólo cuantitativamente, sino cualitativamente, yendo al campo y corroborando la correcta ejecución de cada actividad, dado que para el éxito del PO, debe existir una estrecha relación entre el consumidor, el cliente y la empresa.



6. LECCIONES APRENDIDAS

- El reto más grande para la práctica fue propuesto por uno de los jefes; y no solo fue el reto más importante, sino que se convirtió en el aporte más relevante a la empresa. Consistía en diseñar el método de seguimiento semanal para el plan operacional, el mismo que se ha explicado a lo largo del informe. Al principio se veía complejo, pues no se había hecho antes y no existía alguna referencia o guía, por lo tanto debía visualizarse de manera holística el proceso para entender cada uno de sus componentes y luego enfocarse en los más relevantes.
- Lo que no se puede controlar no se puede gestionar, por lo tanto, no se puede optimizar. Se le debe dar relevancia a los controles, no verlos como actividades complementarias sino como actividades tan importantes como la ejecución de los procesos en sí.
- Evaluar el impacto de las tareas realizadas, debido a que muchas veces las actividades se vuelven mecánicas y repetitivas. Es valioso considerar si lo que se hace, realmente aporta al desarrollo de los procesos de la empresa, si es de utilidad para algún compañero, o si sencillamente se hace por cumplir un protocolo.
- Llevar notas o registros ordenados, debido a que la información suelta difícilmente podrá aportar al proceso de mejora continua. Corre el riesgo de ser olvidada o malinterpretada, dificultando el proceso de comunicación y ejecución.
- El tiempo invertido en la realización de las prácticas en Bavaria S.A. definitivamente ha sido de completo crecimiento tanto profesional, como personal. Esos espacios deben propiciarse para los estudiantes, pues es la oportunidad de aprender en una empresa, sin la presión de equivocarse. Es un excelente campo de entrenamiento.



7. CONCLUSIONES

Se concluye que el objetivo de la práctica se ha alcanzado a plenitud, puesto que no solo se han reestructurado los seguimientos ya existentes, sino que se ha generado uno nuevo y más completo, permitiendo al departamento de Trade Marketing realizar control periódico sobre las áreas vulnerables y por ende, tomar las acciones correctivas pertinentes.

A pesar de haberse dado a conocer hace ya más de 50 años, el ciclo Deming sigue vigente, ya que planear, hacer, verificar y actuar, se refleja en el proceso que realiza Bavaria. La planeación estratégica, la ejecución en los diferentes departamentos, el control interno de sus procesos y las acciones correctivas que se toman, complementan el ciclo y dan paso para que se reinicie cada vez.



BIBLIOGRAFÍA

Agustiniana, Universitaria. Uniagustiniana. [En línea] [Citado el: 6 de Agosto de 2015.] <http://www.uniagustiniana.edu.co/index.php/edicion-no-2/trade-marketing-mentes-investigativas-1.html>.

Aires, Universidad de Buenos. Manual de procedimientos de auditoría interna. [En línea] [Citado el: 19 de Agosto de 2015.] <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>.

American Marketing Association. 2013. AMA. [En línea] Julio de 2013. [Citado el: 18 de Agosto de 2015.] <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

Bavaria S.A. Bavaria. [En línea] [Citado el: 27 de Julio de 2015.] http://www.bavaria.co/3-2/historia_an/.

—. Bavaria. [En línea] [Citado el: 27 de Julio de 2015.] http://www.bavaria.co/7-2/quienes_somos_an/.

CSV. CSV. [En línea] [Citado el: 30 de Agosto de 2015.] <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/NEPAIS+Normas+p.+el+ejercicio+profesional+de+la+A.I..pdf/88aff866-0250-4615-9502-0e76ea6bec7f>.

Estudio comparado de normas internacionales de auditoría interna, normas de auditoría externa y normas aplicables en Colombia.

Gavidia, Universidad Francisco. UFG. [En línea] [Citado el: 7 de Agosto de 2015.] www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/658.02-B164d/658.02-B164d-CAPITULO%20II.pdf.

López, Roberto Gómez. *Generalidades en la auditoría.*

Marketing, Instituto Peruano. Instituto Peruano de Marketing. [En línea] [Citado el: 20 de Agosto de 2015.] http://www.ipm.com.pe/mktg_btl.htm.

Monteávila, Universidad. Propuesta de gestión de control interno. [En línea] [Citado el: 8 de Agosto de 2015.] http://www.uma.edu.ve/postgrados/gestion/revistas/revista_nro2/Teg%20y%20otros/teg_fernando_monascal_2da.pdf.



Universidad Sergio Arboleda. Universidad Sergio Arboleda. [En línea] [Citado el: 13 de Agosto de 2015.] <http://www.usergioarboleda.edu.co/ude/programa-estrategia-integral-tade-shopper-marketing.htm>.



ANEXOS

Anexo A. Seguimiento presupuesto BTL Mayo gerencia Cúcuta

Rubro	Nivel 3 (Programa)	Brand	Statistical Ord	Suma de Asignado	Suma de PLG	Suma de Servicios	Suma de Real	Suma de Comprometido	Suma de Total	Suma de Disponible
Eventos	Regionales Aporte + Mov	Aguila	BOSCAL3D30II	\$ 6.967.552	\$ 1.299.682	\$ 5.667.870	\$ 9.614.019	\$ 0	\$ 9.614.019	(\$ 2.646.467,32)
		Aguila Light	BOSCAL3D30II	\$ 7.281.247	\$ 2.912.498	\$ 4.368.748	\$ 6.050.365	\$ 4.400.000	\$ 10.450.365	(\$ 3.169.118,12)
		Club Colombia	BOSCC3D30II	\$ 1.703.903		\$ 1.703.903	\$ 649.138	\$ 0	\$ 649.138	\$ 1.054.765,28
		Poker	BOSCP3D30II	\$ 13.414.478	\$ 7.565.791	\$ 5.848.687	\$ 12.968.605	\$ 0	\$ 12.968.605	\$ 445.873,03
		Pony Malta	BOSMP3D30II	\$ 1.223.829		\$ 1.223.829	\$ 1.222.400	\$ 0	\$ 1.222.400	\$ 1.429,19
		Redds	BOSCRE3D30II	\$ 207.902		\$ 207.902	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 207.901,67
Total Eventos				\$ 30.798.910	\$ 11.777.971	\$ 19.020.939	\$ 30.504.527	\$ 4.400.000	\$ 34.904.527	(\$ 4.105.616,26)
Plan Operacional	Aguila Cero - Frecuencia - Off	Aguila Cero	BOSCAL3D10U0	\$ 381.292	\$ 116.545	\$ 264.747	\$ 320.000	\$ 0	\$ 320.000	\$ 61.291,84
	Aguila Cero - Frecuencia - Toc Toc	Aguila Cero	BOSCAL3D20U0	\$ 1.824.941	\$ 72.000	\$ 1.752.941	\$ 1.805.000	\$ 0	\$ 1.805.000	\$ 19.940,83
	Copa America - Cuadras Cerveceras Off	Aguila	BOSCAL3D10FP	\$ 3.959.000		\$ 3.959.000	\$ 1.313.884	\$ 3.963.484	\$ 5.277.368	(\$ 1.318.368,00)
	Copa America - Cuadras Cerveceras ON	Aguila	BOSCAL3D20FP	\$ 9.985.635		\$ 9.985.635	\$ 9.953.898	\$ 0	\$ 9.953.898	\$ 31.737,00
	Desarrollo Templos	Aguila	BOSCAL3D20BX	\$ 11.520.000		\$ 11.520.000	\$ 4.919.773	\$ 6.617.735	\$ 11.537.508	(\$ 17.508,00)
	Disfruta el camino - Noches CC	Club Colombia	BOSCC3D60FW	\$ 11.527.709		\$ 11.527.709	\$ 8.291.998	\$ 7.434.886	\$ 15.726.884	(\$ 4.199.174,97)
	Frecuencia Vertical - Happy Hour - Domingos	Poker	BOSCP3D20GH	\$ 502.340		\$ 502.340	\$ 0	\$ 459.318	\$ 459.318	\$ 43.022,30
	Get More Out Of Life - Ejecutable	Miller Lite	BOSML3D60GI	\$ 5.434.388		\$ 5.434.388	\$ 2.576.019	\$ 4.399.248	\$ 6.975.267	(\$ 1.540.879,45)
	Jueves de Amigos - Sosténimiento	Poker	BOSCP3D20N4	\$ 1.642.125		\$ 1.642.125	\$ 1.560.760	\$ 1.023.750	\$ 2.584.510	(\$ 942.385,14)
	Jueves de Amigos Off	Poker	BOSCP3D10N4	\$ 1.394.287		\$ 1.394.287	\$ 819.000	\$ 0	\$ 819.000	\$ 575.287,13
	Liga Aguila - Futbol	Aguila	BOSCAL3D60FE	\$ 5.210.594		\$ 5.210.594	\$ 5.327.326	\$ 1.702.840	\$ 7.030.166	(\$ 1.819.572,39)
	Liga Aguila - Metegol	Aguila	BOSCAL3D20GU	\$ 3.365.361		\$ 3.365.361	\$ 3.304.340	\$ 0	\$ 3.304.340	\$ 61.021,35
	Liga Aguila - Off	Aguila	BOSCAL3D10GU	\$ 1.518.815		\$ 1.518.815	\$ 1.054.250	\$ 1.159.785	\$ 2.214.035	(\$ 695.220,40)
	Puntos Malteros - Plan 125 - Embajadoras	Pony Malta	BOSMP3D60W5	\$ 5.333.653	\$ 3.681.141	\$ 1.652.513	\$ 3.186.297	\$ 2.697.800	\$ 5.884.097	(\$ 550.443,97)
	Torneos - Billar - Futbol 5	Aguila	BOSCAL3D20B2	\$ 1.912.000		\$ 1.912.000	\$ 1.825.292	\$ 0	\$ 1.825.292	\$ 86.707,58
Total Plan Operacional				\$ 65.512.138	\$ 3.869.686	\$ 61.642.452	\$ 46.257.836	\$ 29.458.846	\$ 75.716.682	(\$ 10.204.544,29)
Total general				\$ 96.311.048	\$ 15.647.657	\$ 80.663.391	\$ 76.762.363	\$ 33.858.846	\$ 110.621.209	(\$ 14.310.160,55)

Anexo B. Ejecución regional DC Mayo

	TIBASOSA	METRO	POBLACIONES	CÚCUTA	Total por actividad
Descripción DC	Ejecutado	Ejecutado	Ejecutado	Ejecutado	
TM-DIA MADRES	\$ 146.000		\$ 108.000	\$ 2.448.900	\$ 2.702.900
TM-NOCHES CC	\$ 642.000	\$ 3.272.801	\$ 1.198.400	\$ 572.800	\$ 5.686.001
TM-RONDA CC	\$ 79.400.122	\$ 342.400	\$ 898.800	\$ 513.600	\$ 81.154.922
TM-LITE MOMENT	\$ 81.800	\$ 217.000		\$ 173.600	\$ 472.400
TM-ON BOWLS	\$ 182.500	\$ 4.643.801	\$ 8.506.402		\$ 13.332.703
TM-GO PRO			\$ 1.231.025		\$ 1.231.025
TM-REDDS BUKE	\$ 6.132.002	\$ 1.232.500	\$ 722.500	\$ 127.500	\$ 8.214.502
TM-LIGA ON	\$ 146.000	\$ 1.971.001		\$ 5.243.305	\$ 7.360.305
TM-BILLAR		\$ 1.498.500		\$ 2.619.401	\$ 4.117.901
TM-FUTBOL 5			\$ 409.200		\$ 409.200
TM-SOSTENI 34	\$ 73.000		\$ 1.533.000		\$ 1.606.000
TM-VERTICAL	\$ 547.500	\$ 474.500	\$ 5.037.001		\$ 6.059.002
TM-HORIZONTAL		\$ 617.300	\$ 560.000		\$ 1.177.300
TM-AGREGADOS	\$ 35.149.154		\$ 179.200		\$ 35.328.354
TM-BRAND HOUSE		\$ 16.704.023	\$ 8.217.309		\$ 24.921.331
TM-PRECIO					\$ 0
TM-EVACUACION		\$ 4.404.405	\$ 236.000	\$ 1.574.400	\$ 6.214.805
TM-INDICE FRES					\$ 0
TM-INDICE MALTAS					\$ 0
TM-DIS CERVEZA			\$ 89.300	\$ 3.159.001	\$ 3.248.301
TM-EMBAJADORAS	\$ 21.095.322	\$ 1.740.499	\$ 3.329.700	\$ 946.800	\$ 27.112.322
TM-MALTEROS			\$ 619.500		\$ 619.500

Gerencia	Asig Maltas	Ejec Maltas	% Ejec	Asig Cervezas	Ejec Cervezas	% Ejec
Tibasosa	\$ 9.000.000	\$ 10.490.997	117%	\$ 30.000.000	\$ 133.867.903	446%
Metro	\$ 12.000.000	\$ 1.740.499	15%	\$ 50.392.770	\$ 41.357.044	82%
Poblaciones	\$ 5.361.603	\$ 4.241.200	79%	\$ 35.000.000	\$ 33.354.138	95%
Cúcuta	\$ 10.000.000	\$ 946.800	9%	\$ 40.000.000	\$ 16.432.506	41%
Total	\$ 36.361.603	\$ 17.419.497	48%	\$ 155.392.770	\$ 225.011.592	145%



Anexo C. Llamadas a clientes comprobando entrega de DC

Programa	Codigo	Establecimiento	Telefono	¿ En este mes de mayo le han realizado activación con alguna Marca de Bavaria ?	OBSERVACIÓN
Noches Club Colombia	11186095	Café Caova Bar	033107860176	NO-SI	IMPULSO VIERNES Y SABADO RIFA DE BICICLETA
Frecuencia	11243797	Licoreas Donde Diego	87609/033213044640/	NO	NO HA RECIBIDO ACTIVACIÓN
Jueves de Amigos Póker Canal Off	10279889	Licorera San Martín	96736/033212187557/05	SI	RECIBIÓ PROMOCIÓN
Jueves de Amigos Póker Sostenimiento	11238864	Doña Oti	033112871504/	SI	POCA ROTACION
Jueves de Amigos Póker Canal Off	11182775	Licoreas De La 11	033144137109	NO	CERRADO EL NEGOCIO POR REMODELACION
Kit Música Redd's	11312573	La Cava	033134090252	NO-SI	BICICLETA PARA SORTEO PERO CON CLUB COLOMBIA
Jueves de Amigos Póker Canal Off	10957522	Tienda El Divino Niño	00660/033204312393/	NO	QUE HACE TIEMPOS NO LE REALIZAN NINGUNA ACTIVACIÓN
Autoejecutable ON Bowls	11025651	Lavadero Y Parquedero Benjumea	033166917579/	SI	RECIBIÓ PROMOCIÓN
Ronda Club Colombia	10792327	La Competidora	138/	NO	SOLO PROMOCION PERO POR COMPRA—EDUARDO
Jueves de Amigos Póker Canal Off	10810399	Autoservicio Veracruz	0577243066/	NO	NO HA RECIBIDO ACTIVACIÓN
Noches Club Colombia	10386929	La Carpa Amarilla	05915/	NO-SI	ACTIVIDAD REDD'S COMPRA 5 LLEVA 6 - CUBERTAS
Metegol	10384888	Goles Y Sabores	472/0575716194/	NO-SI	MILLER PEQUEÑA PROMOCION PAGUE 3 TOME4
Jueves de Amigos Póker Sostenimiento	11246997	Cesar Palace	530/	NO-SI	SORTEO BICICLETA CON CLUB COLOMBIA
Jueves de Amigos Póker Sostenimiento	10369144	La Esquina Del Ganadero	75616/	SI	RECIBIÓ PROMOCIÓN
Metegol	10392752	Fuente De Soda Servicar	31917/0578891562/	NO-SI	LE HICIERON PROMOCION PAGUE 4 TOME 5 AGUILA
Autoejecutable ON Bowls	10420554	Palmetto	89510/0576380168/	SI	RECIBIÓ PROMOCIÓN
Embajadoras de Maltas y Merchandising	10468996	Panadería Palmapan	96248/033217281110/05	NO	SOLO LE PEGARON UN AFICHE DE PRECIOS
Jueves de Amigos Póker Canal Off	10462646	Parquedero La Estacion	31433/0576540852/	SI	RECIBIÓ PROMOCIÓN
Kit Disfrute Club Colombia	11234488	Licorera Yoyos	282/	NO	NO HA RECIBIDO ACTIVACIÓN
Kit Música Redd's	10456923	Licorera 24 Horas	14359/033163074359/	SI	NO LA HA REALIZADO POR NO TIENE TIEMPO

Anexo D. Base para cascadeo de metas

Actividad	Sub Canal	PDV												HTLS													
		TIB			MET			POB			CUC			Total	TIB			MET			POB			CUC			Total
		Jul	Ago	Sept	Jul	Ago	Sept	Jul	Ago	Sept	Jul	Ago	Sept		Jul	Ago	Sept	Jul	Ago	Sept	Jul	Ago	Sept				
Rondas Oktoberfest -	Licorera y Superetes	4	8	8	10	20	20	6	12	12	10	20	20	150	0,7	1,4	1,4	1,8	3,6	3,6	1,1	2,2	2,2	1,8	3,6	3,6	27
Autoejecutable OFF-Variedades	Superete y Licoreras	5	10	10	10	20	20	5	15	15	10	15	15	150	4,5	9,0	9,0	9,0	18,0	18,0	4,5	13,5	13,5	9,0	13,5	13,5	135
Autoejecutable ON -Variedades	Restaurante Social, Bar Social y Tienda Social	6	12	12	21	30	40	10	20	20	15	35	40	261	8,1	16,2	16,2	28,4	40,5	54,0	13,5	27,0	27,0	20,3	47,3	54,0	352
Activación Lite	Cigarrerías/Licoreras	2	2	2	4	6	6	2	3	3	4	7	7	48	5,9	5,9	5,9	11,9	17,8	17,8	5,9	8,9	8,9	11,9	20,8	20,8	143
Autoejecutable OFF-Desarrollo de canal	Bar Social (foco) y Tienda Social (Secundario)	7	13	13	20	30	30	20	40	40	15	25	30	283	12,6	23,4	23,4	36,0	54,0	54,0	36,0	72,0	72,0	27,0	45,0	54,0	509
Desarrollo de canal																											
Plan Agregados 750 -	Con Comidas	4	8	8	10	15	15	10	20	20	15	25	30	180	2,2	4,3	4,3	5,4	8,1	8,1	5,4	10,8	10,8	8,1	13,5	16,2	97
Plan Agregados 750 -	Tienda Social & Bar	5	9	10	5	15	20	5	10	10	10	15	15	129	9,0	16,2	18,0	9,0	27,0	36,0	9,0	18,0	18,0	18,0	27,0	27,0	232
Sabados happy	Entretenimiento y	3	5	7	5	8	11	10	15	20	15	20	25	144	4,3	7,2	10,1	7,2	11,5	15,8	14,4	21,6	28,8	21,6	28,8	36,0	207
Sostenimiento - Canal	Entretenimiento y				1	3	3	1	1	2	1	2	2	16				4,8	14,3	14,3	4,8	4,8	9,5	4,8	9,5	9,5	76
Torneos Poker (Tejo) -	Brand House club			7						12			15	64	-	-	4,4	-	-	18,9	-	-	7,6	-	-	9,5	40
Producto de la Amistad -	Bar Social y Tienda Social		18			54				21			27	120	-	-	9,7	-	-	29,2	-	-	11,3	-	-	14,6	65
Producto de la Amistad -	Cigarrerías			35			120			45			100	300	-	-	22,1	-	-	75,6	-	-	28,4	-	-	63,0	189
Producto de la Amistad -																											
Promo Minions -	Bar Social y Tienda Social	15	20	25	50	65	68	20	25	28	25	30	37	408	6,8	9,0	11,3	22,5	29,3	30,6	9,0	11,3	12,6	11,3	13,5	16,7	184
Promo Minions - Cines	Tienda Barrio	25	30	32	62	100	100							349	15,8	18,9	20,2	39,1	63,0	63,0	-	-	-	-	-	-	220
Promo Quintero	Bar Social y Tienda Social	10	25	25	20	35	35	15	30	30	15	30	30	300	5,4	13,5	13,5	10,8	18,9	18,9	8,1	16,2	16,2	8,1	16,2	16,2	162
Embajadoras de Maltas	Cigarrerías			80			140			110			120	450	-	-	43,2	-	-	75,6	-	-	59,4	-	-	64,8	243
Y Merchandising	Tienda Social & Bar		30	30		100	120		80	100		120	139	719	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



Anexo E. Seguimiento de materiales regional Oriente

			Suma de CANTIDAD
ACTIVACION AC	AC	Chaqueta Mujer AC	4
		Uniforome Hombre Clima Calido-Templ AC	3
		Uniforome Hombre Clima Frio AC	4
		Uniforome Mujer Clima Calido-Templ AC	10
		Uniforome Mujer Clima Frio AC	5
ACTIVACION AC KA	AC	Pendon 70cm x 100cm Sin Precio AC	90
		Regleta AC	50
		Tent Card Acrilico AC	40
		Uniforome Hombre Clima Calido-Templ AC	2
		Uniforome Mujer Clima Calido-Templ AC	5
		Uniforome Mujer Clima Frio AC	7
ACTIVIDAD BICICLETAS CC	CC	AFICHE MEDIO PLIEGO METALIZADO CC	967
		Pendon Eventos CC	280
ACTIVIDAD BICICLETAS CC	CC	Bicicleta CC	152
ACTIVIDAD CRISPETAS MGD CD	MGD	Crispetas MGD	360
	ML	Bowl para Crispetas ML	360
ACTIVIDAD ML	ML	Morral ML	80
CAMPAÑA RE KA	RE	Isla RE	2
CON COMIDAS CP	CP	Banda de Papel CP	502
		Porta Vaso en Carton CP	5359
CON COMIDAS CP	CP	Banda de Papel CP	276
DIA DEL AMIGO	PO	Banderin Plastico PO	2800
		Blusa Mujer-Eventos Mas PO	16
		Camiseta Hombre eventos Mas PO	50
		Chaqueta Acolchada-Eos Masvent PO	8

Anexo F. Informe Cualitativo-Competencia PO Mayo

Informe Cualitativo de Actividades				Selección de fotos que permitan evidenciar la ejecución oportuna a la actividad			
Reg	Actividad	Marc	Qué hicimos Bien?	Oportunidades para Mejorar	Aprendizajes Clave	FOTO	FOTO
Oriente	750	Multimarca	Se le informa al cliente que al realizar los amarras, la rotación del producto es mayor y se manifiesta que la puede nota incremento en la venta de esta presentación	Los agregados con los que contamos son pocos, para dar rotación a las cajas compradas por el cliente. Es importante mayor numero de pasabocaz y diversidad para no cansar a los clientes	Es importante contar con los elementos a tiempo y en cantidades adecuadas.		
Oriente	Jueves Amigos Poker - Sostenimiento	Poker	Se incentiva el consumo de cerveza en días no habituales, apoyados con impulsos y material merchandising de la marca logrando aumentar el volumen y el FROS de la marca	Relojar la actividad con la contratación de grupos musicales que permitan impactar la zona de afluencia de los puntos de venta y que la presencia de consumidores en un día de NO consumo habitual sea más grande y se prolongue por más tiempo.	Es importante contar con material de comunicación para la actividad. No se cuenta con dicho material para la actividad y se está realizando a través de material genérico.		
Oriente	Liga Aguila - ON	Aguila (F)	se realizaron actividades aprovechando la plataforma futbolera del fin de semana en donde se dieron partidos de futbol del mundial Sub 20 y el juego de la selección colombiana garantizó rotación de inventarios y recordación de marca	Es poco el material para activar se debe garantizar inventarios de merchandising mas altos.	Con la actividad se logra una venta adicional, y se logra expectativa con los consumidores, se garantiza visibilidad e impacto de la marca		
Oriente	Autorejeutable ON Bowls	Miller Lite	Se continua con la expansión de la marca, mejorando en volumen, FROS y DNI, activaciones pague \$ leve 6 con cubetas	estas actividades autorejeutables deben contar con impulso para su control, adicional presupuesto para el hiel de las cubetas	La comunicación de la actividad es fundamental para que el consumidor se motive, ya que la rotación de esta esta muy baja		