

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo
secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre
de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Social Media Listening La Marca Empleadora de Grupo Modelo

Trabajo recepcional que para obtener el grado de
Maestro en Mercadotecnia Gobal

Presenta: **Mauricio Peña Torres**

Asesor **LUIS FELIPE NAVARRO CURIEL**

Tlaquepaque, Jalisco. 20 de octubre de 2021

Resumen

Grupo Modelo es la empresa líder en México en la elaboración, distribución y venta de cerveza. Mantienen un firme compromiso con el fomento de un mundo mejor a través del consumo responsable, iniciativas ambientales y apoyo a las comunidades de su entorno. Su plataforma Sueño - Gente - Cultura es la forma en la que se conducen y se distingue como empresa, atendiendo sus responsabilidades con los consumidores, clientes, accionistas y empleados a través de la dirección, liderazgo e innovación.

En Grupo Modelo se tiene una línea de comunicación en diferentes redes sociales que se fusiona con tres áreas; imagen corporativa, imagen de marca empleadora e imagen de Fundación Modelo (Voluntarios Modelo).

Se busca desarrollar el *Social Media Listening* en la marca empleadora de Grupo Modelo *Careers* (AB InBev México), con una estandarización de procesos, para estar actualizando la estrategia, y darle un trato similar a cualquier otra marca comercial, en el sentido de sus redes sociales.

Tenemos un gran sueño: Unir a la gente por un mundo mejor los próximos 100 años y más. Este desafiante sueño, compartido por todos los que formamos parte de AB InBev, nos motiva a trabajar en la misma dirección en cualquier parte del mundo.

Nuestra cultura promueve la meritocracia y el sentido de propiedad. Esto significa que las mejores personas cuentan con una gran capacidad de adaptación a la cultura y un historial demostrado de alto rendimiento que se reflejará en un rápido crecimiento.

Palabras Clave

1.- Social Media Listening

2.- Grupo Modelo

3.- Empleadora

4.-Empleadora Modelo

5.- Modelo

CONTENIDO

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Introducción..... | 3 |
| II. | Antecedentes de la empresa..... | 4 |
| III. | Las 5 fuerzas de Porter..... | 8 |
| IV. | Análisis FODA de la situación | 17 |
| V. | Problema | 19 |
| VI. | Contexto de <i>Social Media Listening</i> | 20 |
| VII. | Relación entre <i>Social Media Listening</i> y Recursos Humanos | 22 |
| VIII. | Administración y Ejecución del proyecto..... | 24 |
| IX. | Contexto del proyecto..... | 26 |
| X. | Desarrollo y proceso del proyecto | 27 |
| | a. Rol y descripción de puesto..... | 27 |
| | b. Medición y Análisis de indicadores | 28 |
| | c. Entendimiento interno del área de Atracción de Talento..... | 30 |
| | d. <i>Benchmarking</i> | 33 |
| | e. Atributos para desarrollar y calendarizar | 34 |
| | f. Planeación del proceso..... | 37 |
| | g. Ejecución..... | 38 |
| | h. Guía <i>Toolkit</i> y <i>Kick Off</i> | 40 |
| XI. | Resultados..... | 42 |
| XII. | Conclusiones..... | 45 |
| XIII. | Bibliografía | 47 |

I. INTRODUCCIÓN

Medir la efectividad de la estrategia y evaluar el impacto que tiene en la audiencia objetivo de las redes sociales, es un factor fundamental para mejorar.

El *Social Media Listening* es una herramienta que ha tenido gran relevancia en la era digital y que agrega valor para tener una mayor comunicación asertiva, al estar en modo de escucha activa para identificar necesidades y generar impacto con la audiencia objetivo.

En Grupo Modelo se tiene una línea de comunicación en diferentes redes sociales que se fusiona con tres áreas; imagen corporativa, imagen de marca empleadora e imagen de Fundación Modelo (Voluntarios Modelo).

Se busca desarrollar el *Social Media Listening* en la marca empleadora de Grupo Modelo *Careers* (AB InBev México), con una estandarización de procesos, para estar actualizando la estrategia, y darle un trato similar a cualquier otra marca comercial, en el sentido de sus redes sociales. Con un enfoque a posicionar la reputación de la marca, así como ser más asertivos con la atracción de talento de una manera más proactiva que la tradicional, que es únicamente publicar vacantes y esperar a filtrar los candidatos que se postulen.

II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Grupo Modelo es la empresa líder en México en la elaboración, distribución y venta de cerveza. Mantiene un firme compromiso con el fomento de un mundo mejor a través del consumo responsable, iniciativas ambientales y apoyo a las comunidades de su entorno. Su plataforma Sueño - Gente - Cultura es la forma en la que se conducen y se distingue como empresa, atendiendo sus responsabilidades con los consumidores, clientes, accionistas y empleados a través de la dirección, liderazgo e innovación.

En 2013 se realizó la fusión entre Grupo Modelo y AB InBev (Anheuser-Busch InBev). Desde entonces cuentan con un portafolio de más de 400 marcas, incluyendo tres marcas globales: Budweiser, Stella Artois y Corona.

“El sueño de Grupo Modelo es construir una compañía rentable y en continuo crecimiento.”_(Grupo Modelo, 2021)

Historia de Grupo Modelo

Grupo Modelo fundado en 1925, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México y desde 2013 es la séptima zona del mayor grupo cervecero a nivel mundial Anheuser-Busch InBev. Actualmente, Grupo Modelo cuenta con 17 marcas nacionales, entre las que destacan Corona Extra, la marca más valiosa de América Latina, Modelo Especial, Victoria, Pacífico y Negra Modelo. Exportan ocho marcas, teniendo presencia en más de 180 países.

Del portafolio global comercializan las marcas Budweiser, Bud Light, Stella Artois, Michelob Ultra, entre otras marcas producidas por Anheuser-Busch InBev. Por medio de una alianza estratégica con Nestlé Waters, distribuyen en México las marcas de agua embotellada Sta. María y Nestlé Pureza Vital.

Operan 11 plantas cerveceras en México, incluyendo ocho plantas industriales, dos artesanales y una experimental, además de 10 plantas de operaciones verticales (vidrieras, malterías, botes y plastitapas).

A través de más de 9 décadas, han invertido y crecido en México. Hoy, generan cerca de 30,000 empleos directos en sus cervecerías y operaciones verticales, ubicadas a lo largo y ancho del país. Además, generan

miles de empleos indirectos que van desde los campos de cebada, la distribución primaria y los puntos de venta como misceláneas, tiendas de abarrotes, hoteles, bares, restaurantes, entre otros comercios.

“La Mejor Compañía Uniendo a la Gente Por un Mundo Mejor, buscando que nuestros productos y nuestras marcas generen conexiones y experiencias memorables.” (Grupo Modelo, 2021)

Con el enfoque hacia el área de atracción y talento humano se presenta la visión de la empresa hacia esta estrategia a partir de su manifiesto de cultura.

SUEÑO - GENTE - CULTURA

“Nuestro Sueño

Tenemos un gran sueño: Unir a la gente por un mundo mejor los próximos 100 años y más. Este desafiante sueño, compartido por todos los que formamos parte de AB InBev, nos motiva a trabajar en la misma dirección en cualquier parte del mundo.

Nuestra Gente

Nuestra gente es el activo más valioso para el crecimiento sostenido. Contratamos a los mejores porque nos hacen mejores.

Personas con talento como tú, con dedicación, que prosperarán en nuestro modelo único de cultura y formarán parte de nuestra ventaja competitiva.

Nuestra Cultura

Nuestra cultura promueve la meritocracia y el sentido de propiedad. Esto significa que las mejores personas cuentan con una gran capacidad de adaptación a la cultura y un historial demostrado de alto rendimiento que se reflejará en un rápido crecimiento.

Consideramos el sentido de propiedad como parte fundamental del éxito, es decir, nuestra gente es dueña de sus actividades y de la empresa. Esta ha sido la forma en que hemos sido capaces de crear un ambiente de franqueza e informalidad que ayuda a conducir a nuestra empresa hacia adelante.

10 Principios:

1. Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección para ser: La Mejor Compañía Uniendo a la Gente Por un Mundo Mejor.
2. Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La Gente Excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.
3. Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.
4. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la complacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.
5. El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.
6. Somos una compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal.
7. Creemos que el sentido común y la simplicidad generalmente son mejores guías que la sofisticación y complejidad innecesarias.
8. Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.
9. Liderar mediante el ejemplo personal es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.
10. Nunca tomamos atajos. La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía.” (Grupo Modelo, 2021)

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

“En Grupo Modelo entendemos la Diversidad e Inclusión en términos de género, edad, raza, orientación sexual, educación, personalidad, idioma y nacionalidad. La diversidad de pensamiento engloba todos los ingredientes únicos que forman a cada colaborador para llegar a resultados diferentes.” (Grupo Modelo, 2021)

METAS GLOBALES DE SUSTENTABILIDAD 2025

En Grupo Modelo y en toda la compañía Global AB InBev han mapeado metas en las que se comprometen con la sustentabilidad que tanto preocupa en temas de medio ambiente, las metas están basadas en lograr

su alcance para el año 2025 y esto les permita tener una gestión para los próximos 100 años o más. Sus metas se basan en 4 pilares; agricultura inteligente, gestión del agua, empaque circular y acción climática.

AB INBEV 2025 METAS GLOBALES DE SUSTENTABILIDAD

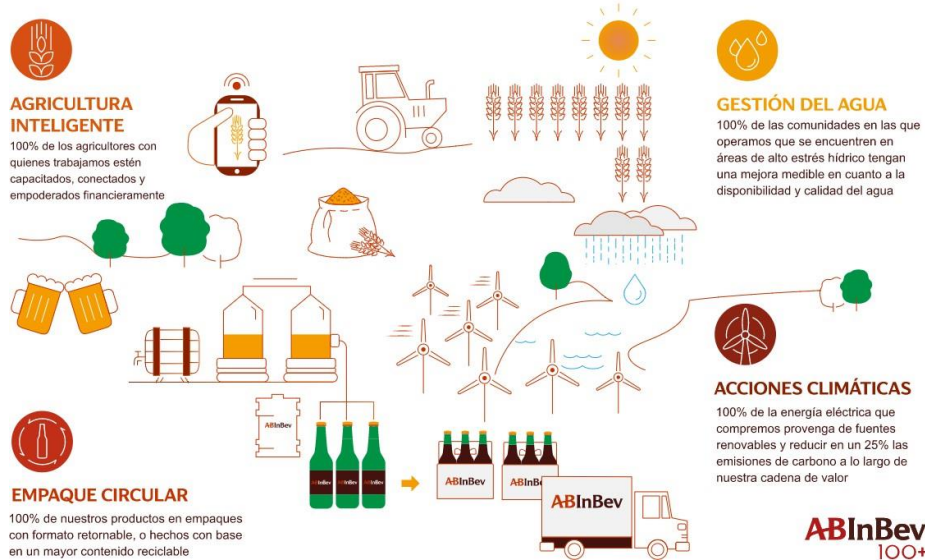


Ilustración XIII-1: Metas globales de sustentabilidad de AB InBev para 2025. (Grupo Modelo, 2021)

III. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Fuerza 1: Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la industria cervecera no son los consumidores finales, son los Tenderos (*Propietario, encargado o dependiente de una tienda, en especial de comestibles) en un 70%. Seguido por los supermercados, tiendas de conveniencia y locales de bebidas alcohólicas con permiso de consumo en el lugar físicamente (también llamados clientes de Botella Abierta).

Podemos encontrar otras variantes de clientes en una fusión de establecimiento comercial, estilo franquicia, llamado “Modeloramas”. También en el comercio electrónico, Grupo Modelo tiene presencia en su propio sitio llamado “beerhouse.mx”, al igual que en una asociación con “Amazon” para venta de ciertas marcas de cerveza.

En México no existe un exceso de ofertantes para la producción y distribución de cerveza industrial. Por lo cual, las 2 principales empresas que dominan la participación de mercado con un 98% son Grupo Modelo y Heineken México, el 2% restante es de las cervecerías artesanales e importaciones.

“La dueña de Grupo Modelo cuenta con una participación de mercado de aproximadamente 57%, mientras que Heineken ostenta el 41%, según datos al 2018, agrega Barclays”. (Sánchez, 2020)

Demanda intermedia (Clientes) de la Industria de la cerveza

Porcentajes respecto al total de la demanda intermedia

| Código SCIAN | Clientes | Porcentajes |
|--------------|--|-------------|
| | Demanda intermedia | 100.0 |
| 722511 | Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida | 39.2 |
| 722330 | Servicios de preparación de alimentos en unidades móviles | 12.4 |
| 722516 | Restaurantes de autoservicio | 12.1 |
| 722514 | Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas | 11.4 |
| 722513 | Restaurantes con servicio de preparación de antojitos | 8.2 |
| 722412 | Bares, cantinas y similares | 6.8 |
| 722512 | Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos | 5.4 |
| 722411 | Centros nocturnos, discotecas y similares | 2.4 |
| 722519 | Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato | 2.0 |
| | Resto de las actividades | 0.1 |

Ilustración XIII-2: Demanda intermedia. (INEGI, 2021)

Por lo que el cliente potencial tiene un medio poder de negociación, entre las dos opciones de empresas comerciales. Los clientes tienen que negociar en la mayoría de los casos con estas dos empresas, apostando por la mejor oferta en cuanto a la calidad, precio, disponibilidad de productos, servicio y beneficios.

}El poder de negociación de clientes es alto, muy pocos clientes se basan en la fidelidad. La mayoría opta por un proveedor que le brinde mayores beneficios, como el abastecimiento oportuno, precio, financiamiento, mercancía publicitaria, entre otros beneficios.

Fuerza 2: Poder de negociación con los proveedores

La Industria de la cerveza demanda insumos para generar su producción.

En las tablas siguientes se presentan las actividades económicas más relevantes que proveen de insumos a esta industria y el grado de integración entre los insumos nacionales e importados.



Ilustración XIII-3: Impacto de la cerveza en 3 sectores económicos. (Cerveceros de México, 2021)

Según datos del INEGI, solo 10 actividades proveen el 65% de los insumos que se requieren para la elaboración de la cerveza en México. El agua es uno de los ingredientes principales de una cerveza terminada, pero representa menos de un 1%, estando en el lugar vigésimo octavo de los insumos.

De estos insumos, cerca del 30% son de importación, y el resto son de origen nacional.



Ilustración XIII-4: Cadena de valor de la agroindustria cervecera. (Cerveceros de México, 2021)

Estos son algunos datos para la elaboración del producto final que es la cerveza. Pero existen otros factores operacionales que demandan proveedores a diferentes escalas. Para insumos de materiales de publicidad, activaciones de marcas, uniformes y equipo de protección para el personal, entre otros.

Principales proveedores de insumos de la Industria de la cerveza

Nacionales e importados

| Código SCIAN | Proveedores | Porcentajes |
|--------------|---|-------------|
| | Total | 100.0 |
| 311215 | Elaboración de malta | 15.1 |
| 327213 | Fabricación de envases y ampollitas de vidrio | 13.6 |
| 332430 | Fabricación de envases metálicos de calibre ligero | 12.5 |
| 311221 | Elaboración de féculas y otros almidones y sus derivados | 4.9 |
| 324110 | Refinación de petróleo | 3.9 |
| 221110 | Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica | 3.5 |
| 517110 | Operadores de servicios de telecomunicaciones alámbricas | 3.1 |
| 322132 | Fabricación de cartón y cartoncillo a partir de pulpa | 2.9 |
| 322210 | Fabricación de envases de cartón | 2.8 |
| 541810 | Agencias de publicidad | 2.7 |
| | Resto de las actividades | 35.0 |

Ilustración XIII-5: Proveedores de insumos de la industria de la cerveza. (INEGI, 2021)

Principales proveedores de insumos de la Industria de la cerveza: nacionales e importados

Porcentajes

| Código SCIAN | Concepto | Totales | Nacionales | Importados |
|--------------|---|---------|------------|------------|
| | Total de insumos | 100.0 | 73.0 | 27.0 |
| 311215 | Elaboración de malta | 100.0 | 66.3 | 33.7 |
| 327213 | Fabricación de envases y ampollitas de vidrio | 100.0 | 97.4 | 2.6 |
| 332430 | Fabricación de envases metálicos de calibre ligero | 100.0 | 95.3 | 4.7 |
| 311221 | Elaboración de féculas y otros almidones y sus derivados | 100.0 | 50.2 | 49.8 |
| 324110 | Refinación de petróleo | 100.0 | 59.9 | 40.1 |
| 221110 | Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica | 100.0 | 99.8 | 0.2 |
| 517110 | Operadores de servicios de telecomunicaciones alámbricas | 100.0 | 97.6 | 2.4 |
| 322132 | Fabricación de cartón y cartoncillo a partir de pulpa | 100.0 | 0.0 | 100.0 |
| 322210 | Fabricación de envases de cartón | 100.0 | 53.3 | 46.7 |
| 541810 | Agencias de publicidad | 100.0 | 99.8 | 0.2 |

Ilustración XIII-6: Proveedores nacionales e importados de insumos de la industria cervecera. (INEGI, 2021)

Un ejemplo de proveedores que no son para el producto final, son las agencias externas de contenido digital en redes sociales. Y así como el área de mercadotecnia, levanta licitaciones para elegir al mejor proveedor que quiera trabajar para las marcas de Grupo Modelo, el área de marca empleadora hace lo mismo.

El poder de negociación de proveedores de insumos primarios es bajo, por lo general se tienen negociaciones a largo plazo para comercializar las materias requeridas, e incluso en algunas ocasiones se da apoyo al granjero en materia de educación y desarrollo continuo.

En tema de sector secundario, la mayor parte es de la misma empresa, como complementos en la industria vertical.

Fuerza 3: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Con más de un 98% de participación de mercado en México en las 2 grandes empresas (Grupo Modelo y Heineken México), es difícil hablar de un nuevo competidor a esa escala. Por lo cual, la “batalla” por adquirir porcentajes mínimos, son representativos en el volumen de venta de millones de hectolitros.

Hay regulaciones en México por posibles prácticas monopólicas para estas grandes empresas, que se siguen respetando y no se puede llamar Monopolio, ya que es más de 1 empresa en la industria que compiten con porcentajes muy similares.

Para ser más claros, un ejemplo es que AB InBev (tenedora de Grupo Modelo) adquirió a nivel global a la empresa SAB Miller, misma que cedió a otra compañía ajena, la distribución y venta en México de esas marcas.

Existen otros factores que limitan los nuevos competidores, y es la fidelidad de los mexicanos a ciertas marcas tradicionales y de orgullo mexicano que prevalece. Por ejemplo, Corona, Victoria, Modelo, y regionalmente las marcas como Pacifico, Estrella, Montejo.

El Nivel de poder de competidores es bajo, a pesar de que el modelo de cervecería artesanal en México ha tenido mayor auge en los últimos años, las cervecerías en producción, distribución y comercialización industrial es complicado. Y para dar un ejemplo, para alcanzar una economía de escalas, se requiere de una gran inversión multimillonaria y posicionamiento de marcas a un nivel industrial, que puede tardar varias décadas.

Aterrizando los posibles nuevos competidores para el área de marca empleadora, son otras empresas establecidas en México (nacionales y multinacionales), que buscan captar talento para sus posiciones

vacantes o programas de talento masivos, incluso para ser un canal de comunicación en sus redes sociales para impactar en la reputación de su propuesta de valor para los empleados. Aquí podemos mencionar a algunas de estas empresas actuales, tales como Heineken, PepsiCo, Coca-Cola, Unilever, Nestlé, etc. Pero estos son competidores actuales del sector de Bienes de Consumo Masivos. Y debemos estar al pendiente de otras empresas que no compiten en la misma industria, pero sí en la búsqueda activa de talento, tales como Google, The Walt Disney, ONU, entre otras. Tal como se muestra en la siguiente imagen, que es el ranking de una de las empresas que mide la marca empleadora en México “Empresa de los Sueños” de “Cía de Talento”.

En este tema, el nivel de competidores es alto, ya que no competimos por un producto, sino por atracción de talento. Y como la mayoría de las empresas, tienen sus diferentes áreas, en cada una de ellas se requieren perfiles similares para las diferentes posiciones con especialidades administrativas, no solo operativas.

Durante los últimos años, ha existido una gran competición para atraer al mejor talento, y más para áreas en las que involucre liderazgo, creatividad, innovación y tecnología. Han estado surgiendo empresas que se crean de un emprendimiento, llamadas “Start-ups”, las cuales compiten por un financiamiento para capitalizarse y crecer de una manera exponencial, mismas que tienen posiciones bien demandadas, con buenas prestaciones y sueldos. Las cuales, hacen que exista un interés para los talentos bien calificados y cualificados, que están en búsqueda o cambio de un mejor empleo.

Fuerza 4: Amenaza de entrada de productos sustitutos

La cerveza tiene cientos de variantes que aún no son tan fuertes en México. Y esto está siendo una gran oportunidad para PyMes que buscan desarrollarse en el sector de la cerveza no industrial, o llamada Cerveza Artesanal. Y un producto sustituto, pudiera ser la cerveza con diferentes estilos, sabores, consistencias, a las que el mexicano promedio está acostumbrado. Ya que aun muchos consumidores están acostumbrados a consumir cerveza denominada oscura o clara.

Otros productos sustitutos que amenazan son otras bebidas que se encuentran para socializar, tales como los *hard-seltzer*, tomando la definición del sitio The Food Tech: “son bebidas alcohólicas carbonatadas ligeramente saborizadas con baja concentración de calorías (menos de 100 por lata) y reducida graduación alcohólica (inferior a un 5%), y son fabricadas a partir de una base alcohólica de malta o azúcar destilado.

En la región de América Latina ya se han visto algunos movimientos y lanzamientos, por ejemplo, en México, Brasil, Colombia, Chile, Argentina y el Caribe. Existen varias compañías adelantándose en este sentido.” (Vega, 2021)

La amenaza en esta fuerza es media, ya que la industria de la cerveza ha crecido en volumen de producción y venta en los últimos años. Pero también ha existido un interés y nueva demanda por los llamados *LDA* (*Legal Drinking Age* o Edad Legal para Beber por sus siglas en inglés) que son los jóvenes de entre 18 a 25 años en México (21+ años en otros países), por bebidas de bajo contenido calórico y menos alcohol, por tendencias de bienestar saludable, así como nuevos sabores. Lo que convierte a esta demanda a una sustitución de la cerveza tradicional.

En ejercicios de paneles de entrevista a jóvenes de entre 21 a 27 años, se hacen ejercicios de respuestas rápidas, pidiéndoles que nos comenten alguna innovación para Grupo Modelo. Y en un 50% de las respuestas, es invertir para el desarrollo de bebidas *hard-seltzer*, ya que es un gusto que van adquiriendo los jóvenes por la variante de sabores con influencia de Estados Unidos.

Fuerza 5: Rivalidad entre competidores

En colaboración con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se presenta el documento “Conociendo la Industria de la Cerveza”, el cual forma parte de su “Colección de estudios sectoriales y regionales”.

De 2013 a 2019, el crecimiento promedio anual de la producción de cerveza fue de 6.7%, lo que permitió ubicar a esta agroindustria por encima del crecimiento de la economía nacional.

Dentro de la producción de bebidas alcohólicas en México, la cerveza es la más importante en términos económicos y de empleo, ya que aporta 49.3% del personal ocupado total y 65.0% del valor de producción. Esto último se refiere a que por cada peso producido de bebidas alcohólicas 65 centavos corresponden a la producción de cerveza.

En el sector manufactura, la agroindustria cervecera según su valor de producción, se ubica entre las 19 actividades más importantes de las industrias manufactureras, de un total de 288 clases de actividad.

Cuenta con una cadena productiva altamente integrada con el resto de la economía del país y genera un alto contenido nacional que impacta en 168 actividades económicas, entre las que destacan: elaboración de malta, fabricación de envases y ampollitas de vidrio, fabricación de envases metálicos, elaboración de féculas y otros almidones, y refinación de petróleo, entre otros.

El 73% de los insumos que requiere la agroindustria cervecera son nacionales, a diferencia del promedio de las industrias manufactureras en las que los insumos nacionales representan 42.1%.

La importancia de la industria se refleja en la calidad de los empleos que ofrece para los mexicanos. La industria de la cerveza paga a sus trabajadores las remuneraciones más elevadas de toda la industria de las bebidas alcohólicas.

Los empleos por planta cervecera ascienden en promedio a 117 colaboradores, ubicándose por encima de otras industrias que producen bebidas con contenido alcohólico e incluso, superior al resto de las actividades manufactureras que emplean en promedio a 11 personas por fábrica.

La competencia entre Grupo Modelo y Heineken se basa en formar innovaciones de productos y en la paridad que pueden ofrecer a sus posibles consumidores, una comparativa de su portafolio de marcas son:

| GRUPO MODELO: | HEINEKEN MÉXICO: |
|----------------------|-------------------------|
| Corona Extra | Heineken |
| Victoria | Tecate |
| Corona | Indio |
| Modelo Especial | Bohemia |
| Negra Modelo | Carta Blanca |
| Bud Light | Sol |
| Barrilito | Kloster Light |
| Pacifico | Coors Light |
| Estrella | Amstel Ultra |
| Michelob Ultra | Miller Lite |
| Montejo | XX Lager |
| Budweiser | Affligem |
| León | Superior |
| Tropical Light | Lagunitas |
| Stella Artois | Strongbow |
| Corona Light | Ladrón de Manzanas |
| Corona Cero | |
| Modelo Ambar | |
| Pacifico Suave | |
| Cucapá | |
| Bocanegra | |
| Tijuana | |
| Mexicali | |

Ilustración XIII-7: Principales marcas de cada grupo industrial cervecero en México. (Grupo Modelo y Heineken México, 2021)

Algunos de las marcas que compiten por similares objetivos de mercado son: “Corona” con “Heineken”, “Victoria” con “Indio”, “Michelob Ultra” con “Amstel Ultra”, “Modelo” con “Bohemia”, “Bud Light” con “Tecate” (en el norte del país), “Barrilito” con “Sol”.

“En 2019, Corona obtuvo 27.8 por ciento de participación en el volumen de cerveza consumida en México, con lo que dejó atrás a Tecate de Heineken que conservó por segundo año el 24.8 por ciento del mercado, de acuerdo con datos de Euromonitor”. (Rodríguez, 2020)

La rivalidad con la competencia es Alta, por los porcentajes de participación de mercado muy similares, hay una constante lucha estratégica por liderar el mercado en México. Así como la ventaja de direccionar el rumbo de la industria.

Para un contexto más amplio de la agroindustria cervecera, se comparte la siguiente ilustración:



Ilustración XIII-8: Conociendo la industria cervecera. (Cerveceros de México, 2021)

IV. FODA ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Factores internos:

Fortalezas

- Una de las empresas con mejor reputación en México.
- Empresa socialmente responsable.
- Reconocimiento por sus iniciativas con el Medio Ambiente y Voluntarios Modelo.
- Excelentes programas de atracción de talento.

Debilidades

- La capacidad de respuesta a los comentarios de la audiencia es baja.
- Quejas por parte de los consumidores.
- Se redireccionan los comentarios de la audiencia a otras *fan-pages*.

Factores externos:

Oportunidades

- Nuevos roles y estrategias en el mercado laboral.
- Herramientas externas para recopilar, monitorear y analizar información relevante para la marca.
- *Social Stars* externos reconocidos dentro y fuera de la empresa que hacen críticas constructivas de la marca.

Amenazas

- Pandemia COVID-19
- Comentarios negativos por el desabasto de producto.
- Comentarios negativos externos a la empresa que podrían llevar a una crisis de marca.
- Competencia con otras Marcas Empleadoras fuertes que persiguen el mismo público objetivo.

Para un mayor entendimiento del análisis FODA, se realiza un cruce entre algunas variantes del cuadrante, para identificar qué elementos se pueden profundizar para aprovechar o erradicar un posible problema:

Fuerza y Oportunidad

- Descubrir tendencias laborales y de talento dentro del sector.
- Segmentar y dirigir de manera precisa nuestra comunicación, contenidos y pautas publicitarias con ayuda de *insights* observados a partir de *Social Media Listening*.
- Modificar y crear nuevas estrategias para el plan de mercadotecnia digital enfocado al área de atracción de talento, con base en la información obtenida de las herramientas de monitoreo.

Debilidades y Oportunidades

- Identificación de áreas de oportunidad en redes sociales de la marca empleadora que pueden ser modificadas en tiempo y forma.
- Posibilidad de monitorear comentarios positivos y negativos en tiempo real.
- Posibilidad de detectar con antelación crisis de marca empleadora.

Fuerzas y Amenazas

- Aprovechar la buena reputación, popularidad y alcance de la marca empleadora para aclarar situaciones confusas.
- Generar iniciativas junto con las áreas correspondientes para aumentar el sentimiento positivo de los comentarios.
- Fortalecer los programas de atracción de talento.

Debilidades y Amenazas

- Continuar compartiendo las acciones *#PorNuestroMéxico* asociadas a la pandemia.
- Asegurar atención y seguimiento de todas las iniciativas compartidas.
- Mejorar nuestro porcentaje y tiempo de respuesta a la audiencia que requiere información específica, relacionada con el tema de carreras en las Redes Sociales.

V. PROBLEMA

La compañía AB InBev está convencida de que la gente crece profesionalmente a medida de su talento y como al aplicarlo, se ve reflejado en sus resultados. Por ello, se enfocan en esfuerzos en atraer y seleccionar a la gente más talentosa, brindándole oportunidades de desarrollo adecuado para que se sumen a al sueño de ser “La Mejor Compañía Cervecera Uniendo a la Gente Por un Mundo Mejor”. (Grupo Modelo, 2021)

La gerencia de Atracción de Talento identifica el siguiente problema que dio como origen al proyecto de *Social Media Listening* para su marca empleadora.

Falta de un proceso y seguimiento en la identificación en las oportunidades de escuchar las conversaciones relacionadas a la marca empleadora. Por lo que no se tiene documentado para un análisis histórico de con respecto al éxito de campañas anteriores en redes sociales. Al igual, que un desaprovechamiento en el comportamiento de la audiencia en la comunicación previa. Por lo cual no existe una interacción entre la compañía y las personas activas en redes sociales.

El objetivo principal de este proyecto era proporcionar a la marca empleadora de Grupo Modelo, un modelo sostenible de *Social Media Listening* para incrementar y mejorar el comportamiento en redes sociales, construyendo un modelo con métricas en el proceso para comprender el sentimiento generado mediante las publicaciones e interacciones con las personas en las redes sociales, principalmente de Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn.

VI. CONTEXTO DE *SOCIAL MEDIA LISTENING*

Las redes sociales tienen poco más de una década como un canal de comunicación prioritario. Hoy en día ya no es suficiente publicar contenido como un medio unilateral. Se requiere de interacción, retroalimentación y estrategias específicas para ser más asertivos en la comunicación.

Según datos de HubSpot, cerca del 73% de empresas *B2C* (Del Negocio al Consumidor, por sus siglas en inglés) tienen interés por crear más contenido con mayor interacción que entender cuál es un posteo más efectivo, para ello es importante tener una herramienta para interactuar mediante la escucha activa o *Social Media Listening*.

Para comprender mejor, qué es el *Social Media Listening*, es un proceso de análisis en el mundo de mercadotecnia digital. En la cual mides, por lo general con alguna herramienta especializada, las conversaciones acerca de tu marca empresarial, en este caso de una marca empleadora, su entorno relacional, y la competencia. Siempre y cuando estas conversaciones sean públicas o con una relación directa en las cuentas de la empresa en redes sociales principalmente. También se pueden extraer conversaciones públicas de otros medios digitales.

Se recomienda que una marca empleadora debe tener una correlación de 3 áreas la compañía; Atracción de Talento, Mercadotecnia y Comunicación Externa. Y para la gestión del *Social Media Listening*, estas tres áreas deben estar involucradas en su totalidad para la creación de la estrategia, para que la comunicación llegue de la manera correcta a la audiencia esperada a impactar.

El sitio web especializado en mercadotecnia digital Merca2.0, nos comparte la importancia de no confundir la técnica de *Social Media Listening* con el *Social Media Monitoring* (Monitoreo de Redes Sociales). “Pues el segundo se trata de responder y monitorear preguntas o comentarios acerca de la marca y el primero de extraer indicadores clave dentro de las conversaciones para sumarlos a la estrategia”. (Escamilla, 2017)

En el mismo sitio web de Merca2.0, expresan 5 ventajas clave para iniciar a gestionar el *Social Listening*:

1. **Salud de una marca:** que mide la percepción de las personas activas, el sentimiento que tienen hacia la imagen corporativa.

2. **Posibles crisis:** La ventaja de anticiparte ante una crisis potencial que afecte a tu marca, tomando en consideración la opinión externa que no se ven con facilidad o nulamente desde el interior de la compañía.
3. **Contenido que la audiencia quiere:** El objetivo es comunicar lo que tienes que decir de la mejor manera, para que sea claro y conciso, ya que la atención se puede perder fácilmente o saturar a la audiencia, poniendo en consecuencia que dejen de seguir las publicaciones futuras. Por eso, es importante mantener una conexión con la audiencia de lo que a ellos les interesa, esto conectará mejor a ambas partes.
4. **Decisiones estratégicas:** Tomar en cuenta los comentarios de la audiencia de tus publicaciones anteriores, o incluso de los contenidos de los programas, vacantes, historias, etc. Ayudará a ser más innovadores, y el *Social Media Listening* lo facilita.
5. **Atentos a la competencia:** Un factor importante, es ser creativo, pero al mismo tiempo, estar al pendiente de la competencia. Es una ventaja, ya que también se escucha qué quiere la audiencia de la competencia y saber si está en las posibilidades de ofrecerlo, al mismo tiempo, conocer qué le está funcionando al competidor.

Existen muchas otras ventajas, estas son unas principales para dar el inicio de por qué es importante medir el *Social Media Listening*.

VII. RELACIÓN DEL *SOCIAL MEDIA LISTENING* EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En redes sociales vive y converge una gran cantidad de información, misma que puede ser utilizada para muchos aspectos de investigación. Recursos Humanos, es una sinergia entre cuidar la gestión del talento interno, como la conexión con talento externo. En la era digital, es una ventaja para los reclutadores, el poder conocer a una persona que se postula, incluso antes de la entrevista. ¿Cómo es esto posible?, en redes sociales y otros medios digitales, se pueden encontrar perfiles y sus interacciones que hagan públicas.

La empresa *Meltwater*, se dedica a monitorear y comprender redes sociales. Y en su publicación “*4 Ways Social Listening has Influenced HR*” (4 maneras en las que el *Social Listening* influye en Recursos Humanos), publican las siguientes: La escucha social ofrece oportunidades de creación de perfiles, la escucha social facilita la búsqueda de talento, la escucha social facilita la marca del empleador y Escucha social para el monitoreo del sector y el mercado.

La primera de esas maneras es acerca de cómo para un candidato puede ser perjudicial en su perfil, pero también, si las redes sociales y otros medios son bien utilizados para fungir a su favor. Así se puede complementar la investigación para tener mayores elementos de un candidato en el proceso de reclutamiento y selección. Un ejemplo de *Meltwater* es “...las empresas podrán ver si un candidato ha compartido noticias de la industria, se ha comprometido con personas influyentes de la industria o ha publicado blogs para demostrar su entusiasmo y conocimiento”. (Robinson, 2020)

La siguiente manera para buscar talento más allá de lo tradicional. La mayoría de las marcas empleadoras activas en redes sociales, publican las vacantes, y esperan a que lleguen candidatos que muestran su interés para filtrarlos. Los medios digitales te ayudan a hacer un reclutamiento más proactivo, mediante de la búsqueda directa en las mismas redes. Por ejemplo, en *LinkedIn* se pueden buscar candidatos con palabras clave, tales como “Gerente de Operación”, y el buscador te muestra personas que con anterioridad hayan subido su perfil con ese concepto, dando la posibilidad de escribirles directamente para invitarlos a participar en la vacante, y al mismo tiempo conocer más de la compañía.

Una tercera manera, es acerca de la marca empleadora. Los posibles candidatos investigan cada vez más a las empresas para las cuales quieren trabajar. Para una compañía, mostrar su marca empleadora, es un factor que agrega mucho valor, mostrando los atributos que buscan los estudiantes, recién graduados y profesionistas para elegir la compañía a la cual quieren formar parte. Agregando un elemento de la marca empleadora, es la “Propuesta de Valor al Empleado” y es mediante esta que se comunican aquellos elementos que viven los actuales colaboradores, para ser atractivo a los posibles candidatos. Y con una buena gestión de ejecución de los atributos buscados por los candidatos, y una buena comunicación de estos, la reputación de la marca empleadora mejora.

La última manera, es el monitoreo del sector y el mercado. Casi el 100% de las vacantes y programas específicos para reclutar talento nuevo, se publican en medios digitales. Por lo cual la medición de la industria y el mercado es visible. Pudiendo medir qué es lo que está haciendo la competencia, qué tendencias o perfiles se están buscando con sus habilidades, actitudes, aptitudes y con esto identificar mediante suposiciones si están desarrollando o direccionando proyectos internos, si la comunicación es asertiva mediante las interacciones con la audiencia.

VIII. ADMINISTRACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO “SOCIAL MEDIA LISTENING EN MARCA EMPLEADORA DE GRUPO MODELO”

El objetivo era mejorar la reputación de Marca Empleadora, medido en redes sociales, para alcanzar una mejor evaluación de admiración y ser una compañía más atractiva para interesarle al mejor talento que hay en el mercado local.

Dentro de las oportunidades, es detectar referencias externas del mercado, analizar las conversaciones en medios digitales mediante herramientas de monitoreo. Dar a conocer a la audiencia objetivo y comprender sus sentimientos en relación con la marca empleadora.

Indicadores:

- Rankings de marca empleadora en México; “Universum Global” y “Cía de Talento”.
- Interacciones y alcance por publicación; tráfico, volumen de comentarios, compartidos

Duración: 1 año, de junio 2020 a junio 2021.

Los entregables son un análisis de la situación actual de las publicaciones, mediciones principales indicadores de la escucha activa, un reporte ejecutivo con periódica mensual a trimestral con conclusiones y mejores prácticas de la competencia, una guía de implementación y estandarización de procesos.

Para describir el problema, se han planteado los siguientes puntos:

- Debilidad en la falta de oportunidades al no escuchar las conversaciones relacionadas con la marca empleadora.
- No hay una base de datos histórica para analizar el éxito de las campañas de atracción de talento.
- Ausencia en la automatización para medir los indicadores de las redes sociales.
- Falta un protocolo del proceso de interacción entre la audiencia y la compañía.

El objetivo era, incrementar el comportamiento (*Engagement Rate*) en las redes sociales de la marca empleadora y transformar un proceso estandarizado con métricas para comprender el sentimiento generado mediante las publicaciones e interacciones con la audiencia en *Facebook, Instagram, Twitter* y *LinkedIn*.

IX. CONTEXTO DEL PROYECTO

Como bien sabemos, las Redes Sociales se han convertido en una pieza fundamental para la interacción entre empresas y personas, haciendo que la comunicación sea ágil y directa. Debido a la relevancia que esta relación ha tomado en los últimos años, ha surgido la necesidad de implementar acciones orientadas al monitoreo de todo lo que sucede alrededor de las empresas y sus marcas en estos medios.

El *Social Media Listening* es una técnica que le permite observar y dar seguimiento de forma activa a todas las conversaciones, opiniones e interacciones de uno o varios temas en específico alrededor de una marca en sus redes sociales.

Los beneficios son variados y nos ayudarán a validar nuestro Plan de Marketing Digital, como la identificación de información del objetivo, nuestro sector e industria, competencia, palabras clave, personajes relevantes e incluso podemos identificar crisis de marca a tiempo, con el objetivo de construir una buena reputación y mantener una presencia exitosa en Redes Sociales.

Los datos obtenidos a partir del análisis de la información recabada durante este proceso deben ser compartidos con el resto de las áreas de una empresa para diseñar estrategias de crecimiento y desarrollo conjuntas y acorde con las necesidades y demandas del mercado.

X. DESARROLLO Y PROCESO DE PROYECTO

Para una organización del proyecto, se desarrollaron los siguientes puntos, los cuales son relacionados a la estructura y en la secuencia en la que se elaboró el mismo.

a. Rol y descripción de puesto de *Social Media Listening*

Para la correcta ejecución de *Social Media Listening*, se requiere elaborar el rol general, así como la creación de la función en la compañía, o asignación de actividades a una posición ya existente en el organigrama. Este rol es el principal punto de contacto en las responsabilidades que nos permite conocer y analizar todo aquello de lo que se está hablando en torno a una marca en específico en medios digitales, transformar esa información en un análisis, ejecución y figura quien lidere el tema.

Para realizar el *Social Media Listening* para la marca empleadora de Grupo Modelo. Se requieren las siguientes actividades:

- Analizar datos de las publicaciones, campañas y sus conversaciones en redes sociales para generar recomendaciones a los equipos del área de Atracción de Talento, Comunicación Externa y Mercadotecnia para generar ideas y un plan maestro estratégico de trabajo.
- Identificar las preferencias y sentimiento de la audiencia, industria, así como tendencias del mercado.
- Gestión de un calendario anual, mapeando fechas clave, para garantizar la correcta comunicación en tiempo y forma.
- Gestión de la herramienta tecnológica de *Social Media Listening* y mantenerse en constante actualización de nuevas formas de trabajo que hay en el mercado.
- Reporte mensual con los principales indicadores y hallazgos.
- Realizar Benchmarking, para estudiar a la competencia y compararla con nuestros productos de talento.
- Comprender el qué, por qué, dónde y cómo están ocurriendo estas conversaciones.
- Identificar crisis de marca a tiempo.

Requisitos del rol:

- Especialización en mercadotecnia, comunicación externa-interna, tecnologías de la información, recursos humanos, psicología o afín.
- Experiencia en la gestión de Propuesta de Valor al Empleado.
- Experiencia en manejo de redes sociales corporativas y herramientas tecnológicas “Social Baker”, “Social Studio”, “Google Analytics” o similares.
- Capacidad de comunicación, análisis de datos maestros y elaboración de reportes ejecutivos.
- Gestión de proyectos con técnica “Agile”, “Scrum Master”, herramienta tecnológica “Java” o similares.

Esta es una descripción de puesto de soporte para los equipos de Atracción de Talento, o por si requieren la contratación para este role específicamente.

b. Medición y análisis de indicadores

La medición en el proceso de *Social Media Listening*, como en cualquier otro proceso, es fundamental para evaluar de inicio en dónde se encuentra el área, hacia dónde quieren ir, y cómo están avanzando. Existen dos formas de medirlo, la primera con la percepción externa con *Rankings*, y la segunda, con indicadores internos mediante una herramienta tecnológica y especializada.

Medición de Rankings

A nivel mundial y en Latinoamérica, existen compañías que se dedican a medir en un *ranking* anual a las marcas empleadoras por país. En el caso de México, las 2 principales son “Universum Global” y “Cia de Talentos”, esta última con su evaluación llamada “Carrera de los Sueños”.

Uno de los objetivos de esta medición era mejorar en la suma de ambas posiciones del *ranking* para el cierre del año 2020, el histórico se muestra en la siguiente tabla.

| | 2019 | 2020 |
|-------------------------|-----------|------------|
| Cia de Talentos | 10 | |
| Universum Global | 13 | |
| Total | 23 | ≤22 |

Table 1: Rankings anual de marca empleadora de Grupo Modelo.

Medición de indicadores

Existe un gran número de indicadores en redes sociales, y basado en las necesidades y aquellas mediciones principales para la gestión del impacto, se detallan a continuación:

Alcance: Nos muestra a cuántas personas o usuarios de una red social han llegado tus publicaciones, así como datos de su perfil, para identificar si la audiencia objetivo es la correcta a la que le llega la comunicación.

Nuevos seguidores: Usuarios nuevos que siguen tu cuenta, suponiendo que tienen un interés por conocer y seguir al pendiente de las publicaciones de la marca.

Tráfico web: número de usuarios que llegan a una página web a través distintas ubicaciones como son las Redes Sociales. Identificar la geolocalización de los usuarios que han navegado por la cuenta de la marca en redes sociales, y mediante qué sitio fue direccionado, también se puede medir con aplicaciones llamadas “Píxel”.

Impresiones: de veces que los usuarios visualizan o les aparece en primera pantalla un contenido en las redes sociales.

Interacción (engagement): son el número de interacción que tiene un usuario con alguna publicación, es la sumatoria de los clics al reaccionar por ejemplo con un “me gusta”, “recomiendo”, si compartieron la publicación en su cuenta.

Número de reacciones: Las reacciones se miden positivamente, pero es un entendimiento de expresión hacia la publicación que genera un valor causado en la audiencia.

Número de clics: Los usuarios, al visualizar un contenido de la marca, por lo general, dan clic al mismo para entrar en detalle. Esto indica que el visual informativo generó interés y por ello se hubo un clic.

CTR: (*Clic Through Rate* o porcentaje de clics por sus siglas en inglés), es el porcentaje de la cantidad de las impresiones que tuvo la publicación y cuantos usuarios dieron clic.

CPC: (Coste por Clic) Es una publicación pautaada, es una publicación que se paga a la red social para que se aparezca de manera prioritaria en el perfil de cierto usuario, con características establecidas, por ejemplo, a cuentas de usuarios de edad, genero ubicación geográfica, de cierto nivel de estudios, etc.,

que va direccionada a la audiencia objetivo de cierta publicación. Lo mismo se mide con el indicador *VPC*, que es una publicación, pero en formato de video.

Comentarios: Un buen contenido, por lo general es un impulsor de expresiones textuales, se pueden medir comentarios de expresión positivo y negativo. Pero una publicación sin comentarios no despierta ningún sentimiento con la audiencia, y se puede interpretar como indiferente.

Conversiones: Indicador que debemos analizar para valorar si nuestras publicaciones e intenciones en las publicaciones están teniendo, siendo exitosas. Este es uno de los indicadores más importantes para *Social Media Listening*. Es en donde se generan los datos a analizar.

Contenido compartido: Los usuarios ajenos a la cuenta de la marca, comparte en sus perfiles algún contenido de la compañía, esto reforzando el interés de mostrar a sus seguidores el mismo contenido, incrementando la red de posibles visuales.

Menciones de marca: Cuando un usuario o fan de tu página te etiqueta, está demostrando compromiso y relevancia con tu marca. Es cuando un usuario de redes sociales menciona tu marca, se utiliza por lo general en texto puro o etiquetando la cuenta de la compañía para que se genere un hipervínculo en la mención, que con un clic se puede desplegar y dirigir a la cuenta directa de la marca.

Basado en estos indicadores como los principales, se puede realizar un tablero de seguimiento en cada campaña y publicación hecha mediante la marca empleadora de Grupo Modelo.

c. Entendimiento interno del área de Atracción de Talento

Al inicio del proyecto, se realizó un *Focus Group* con los líderes del área de Atracción de Talento para una comprensión más amplia del funcionamiento actual. El tema se denominó “Alineación *Talent Attraction & EVP – Social Media Listening*”, y se convocaron a los responsables de dichas áreas en México y otros países con los que se comparten formas de trabajo similares y que son empresas “hermanas” de Grupo Modelo, parte de la “familia” AB InBev.

La dinámica consistió en dar una introducción del proyecto *Social Media Listening* para la marca empleadora de Grupo Modelo, y basado en una lluvia de ideas que se fueron colocando en *post-its* digitales, se recabó información de los siguientes bloques:

- Puntos a favor.
- Áreas de oportunidad / Necesidad de mayor visibilidad.
- Nos gustaría rastrear, tener, probar...
- Qué funciona bien.
- Qué necesitamos cambiar.
- Preguntas sin respuesta.
- Nuevas ideas para probar.



Ilustración XIII-9: Focus Group Atracción de Talento. (Grupo Modelo, 2020)

Posterior, para la dinámica número 2, se analizó la información para generar un cuadrante que se explica en la siguiente imagen y en los puntos consecuentes.

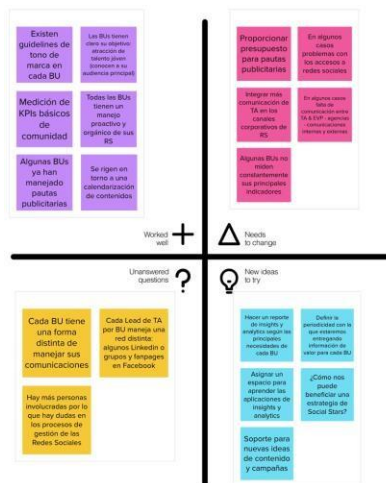


Ilustración XIII-10: Análisis de la información de Focus Group. (Grupo Modelo, 2020)

Puntos a favor

Con un enfoque en Grupo Modelo (México), se comprendió que el área de Atracción de Talento tiene como puntos a favor, el control directo sobre las cuentas corporativas de redes sociales, que se comparten con la marca empleadora. Así como la reputación de la marca empleadora, que se ha mantenido y mejorando en los *rakings* externos. La ejecución se gestiona con una agencia de publicidad externa, y parte con la agencia de publicidad interna dL (draftLine), y en general, tienen una gestión de manejo de redes sociales con un proceso estratégico.

Áreas de oportunidad y mejora

Se identifica la confusión de la audiencia con las marcas comerciales, muchas veces utilizan ese canal para hacer preguntas, quejas y otros temas relacionados. Se requiere mayor conocimiento de su audiencia, identificar si se está comunicando al objetivo correcto.

Evolución

En el bloque de los deseos para evolucionar con *Social Media Listening*, se identifica la necesidad de un reporte analítico de las campañas, tener una retroalimentación constante para mejorar, seguimiento a indicadores y al sentimiento de la audiencia de una forma automatizada para generar ideas en siguientes contenidos que agreguen mayor valor a la audiencia.

Expectativas

Encaja con el problema detectado y los objetivos a alcanzar en este proyecto. Con este ejercicio, se reafirma la necesidad de impulsar y ejecutar el *Social Media Listening* para Grupo Modelo como un proceso a implementar y mantener.

d. Benchmarking

Para iniciar una actividad, se debe conocer qué se tiene actualmente en el mercado. Para ello, es indispensable generar un entendimiento analítico y comparativo de las publicaciones recientes con las de la competencia. Para identificar qué es lo que transcurre en el mercado, qué publicaciones son llamativas o no con una comunicación asertiva a la audiencia dirigida.

Las marcas comerciales de Grupo Modelo cuentan con una agencia de publicidad y diseño interna de nombre “draftLine”. Misma sub-compañía a la que se le solicitó su apoyo para que, con parte de su equipo de expertos en la materia, dieran su punto de opinión mercadológico, acerca de un comparativo entre las marcas empleadoras de Grupo Modelo y sus principales competidores en el mismo tema.

La convocaría se desarrolló con 4 expertos, mostrando publicaciones actuales en redes sociales con varios tópicos a analizar y generar una crítica constructiva. De la dinámica, se generó un reporte documentando el proceso y las conclusiones.



Ilustración XIII-11: Metodología de análisis Benchmarking de Marcas Empleadoras. (Grupo Modelo y draftLine, 2020)



Ilustración XIII-12: Análisis de comentarios en Benchmarking. (Grupo Modelo y draftLine, 2020)

e. Atributos para desarrollar y calendarizar

Las empresas pueden estar activas generando múltiples contenidos para sus redes sociales, pero no todos con un valor hacia el objetivo. Es por ellos, que la medición dirigida debe existir, y esto viene de un entendimiento y análisis previo. Un ejemplo es la información pública, que es generada por “Universum Global”, quien cada año entrevista a miles de estudiantes y profesionistas, para conocer intereses actuales de lo que buscan las personas en una empresa. Esta encuesta mide 5 sectores, los que interesan para Grupo Modelo por la industria, son los dos principales, “Negocios” y el de “Ingeniería / Tecnologías de la Información”:



Ilustración XIII-13: Especificaciones de la encuesta "The Most Attractive Employers in México" (Universum Global, 2021)

Derivado de estas encuestas que incluyen temas de la empresa que le parece atractiva al entrevistador para trabajar, salarios deseados, entre otros temas. El que destaca, para generar una estrategia de marca empleadora y calendarizarla, es la de las preferencias o atributos que buscan las personas en una empresa, en la siguiente imagen se muestran del mismo reporte anual de "Universum Global", del año 2021, aquellos atributos que son tendencia en un top 5 en 2020, con los que se iniciaron a trabajar este proyecto son; Entrenamiento y desarrollo profesional, trabajo seguro, altas ganancias a futuro, buenas referencias futuras de carrera, oportunidades de experiencias y relocalización internacional.

A diferencia de años anteriores, algunos atributos que buscaban los jóvenes con prioridad eran los temas de Sustentabilidad y Diversidad e Inclusión, ya no son su prioridad, y en entrevistas realizadas a varios jóvenes, se confirmó que esos dos atributos son fundamentales, esto quiere decir, que, no son su prioridad ya que esperan que las empresas los tengan en su ADN, no algo a ofrecer opcional.

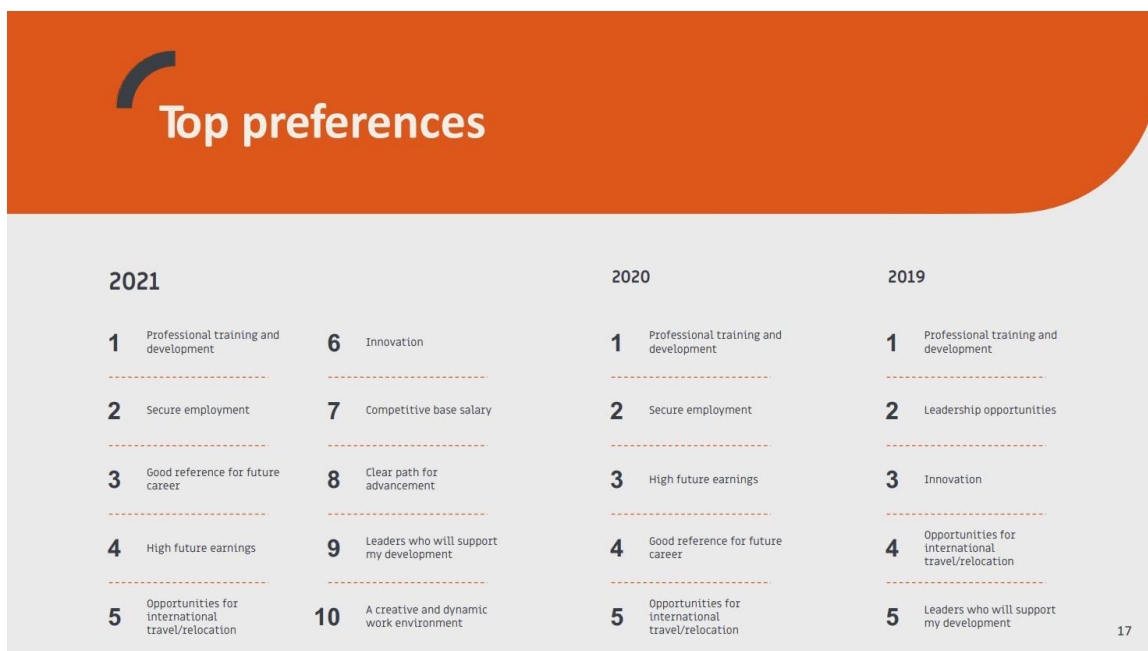


Ilustración XIII-14: Principales atributos que buscan los estudiantes. (Universum Global, 2021)

Estos atributos, son analizados y estudiados dentro de Grupo Modelo para comprender aquellos intereses que buscan los jóvenes para que una empresa sea atractiva para trabajar. En el tema de Propuesta de Valor al Empleado, se analizan esas preferencias para identificar cuales ya se tienen, para aprovechar una comunicación más constante y la audiencia se entere mediáticamente, conectando esos intereses.

También, de aquellos atributos que no se tengan tan explotados, se busca la forma de desarrollarlos para comunicarlos posteriormente. Es importante para cualquier compañía, que, si esos atributos no se tienen o no se pueden desarrollar, no se comuniquen, ya que la comunicación puede ser perjudicial al momento de medir la realidad de la vivencia interna con lo que se “vende” como propuesta de valor, mediante, la marca empleadora.

Basado en estos atributos, que se actualizan cada año, se genera una estrategia calendarizada para identificar los momentos oportunos de impactar mejor en la comunicación de lo que los jóvenes estudiantes y profesionistas quieren identificar en una compañía como Grupo Modelo.

f. Planeación del proceso

Conociendo los resultados de *Benchmarking* y los Atributos que buscan las personas como audiencia objetivo, se muestra el proceso circular que periódicamente se tiene que revisar, ya que las tendencias cambian. Elaborando un mapeo de la estrategia, contenido en redes sociales, análisis, plan de acción, implementación y medición.

Se identificaron 2 momentos clave, el primero es la implementación, ya que, para Grupo Modelo, la gestión de *Social Media Listening* para la marca empleadora es un proceso que no se había estandarizado con un seguimiento especializado. Y el segundo momento es todo el proceso para una estandarización y continuidad.

Identificando que dentro de la implementación es necesario una Guía general (*Toolkit*) y la propia identificación de atributos. Posterior en el proceso, se tiene que definir la estrategia con los equipos de Atracción de Talento, Comunicación Externa y Mercadotecnia, así como la definición de los contenidos o “artes visuales” para las redes sociales y contenidos textuales que describen el visual o expresan información complementaria, seguidos de un análisis post-publicación para recabar la información obtenida, trabajar esa información analizada, transformándolos en planes de acción de mejoras, implementar esos cambios y dar una continuidad de medición.

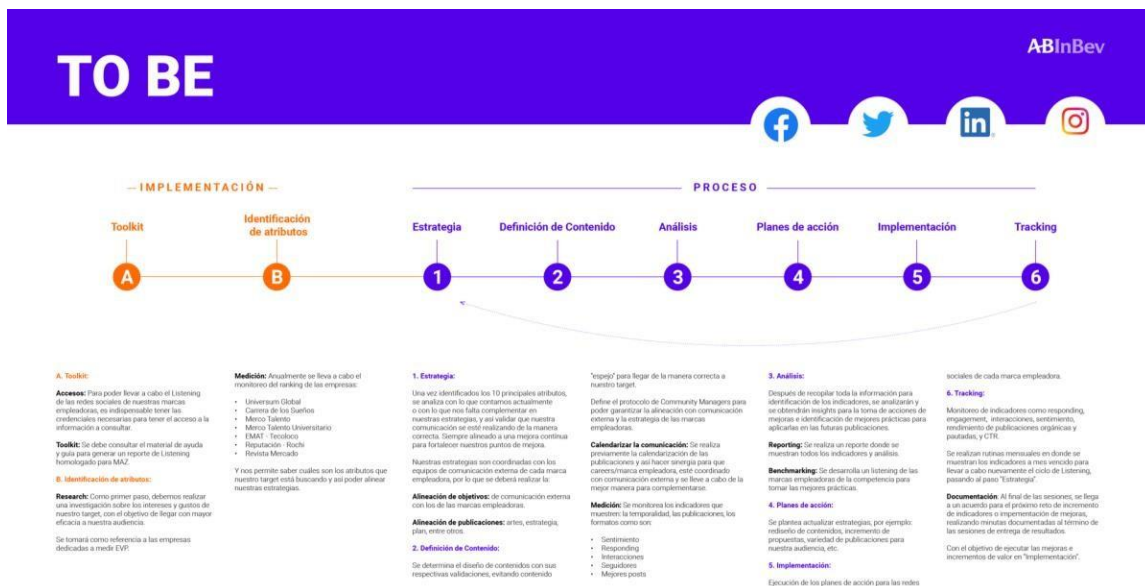


Ilustración XIII-15: Implementación y Proceso de Social Media Listening para Marca Empleadora de Grupo Modelo. (Grupo Modelo, 2021)

g. Ejecución

En el desarrollo de *Social Media Listening* para Grupo Modelo como marca empleadora se ha investigado e implementado las mejores prácticas y herramientas para llevarlo a cabo. Se ha refinado la recopilación, el análisis y la presentación de datos constantemente para estandarizar los procesos:

Entre las acciones realizadas, son:

- Benchmarking de herramientas de monitoreo y análisis de Redes Sociales para determinar cuáles son las que mejor se adaptan a los requerimientos del proyecto. Así se detectaron plataformas ya utilizadas en la compañía por el área de Mercadotecnia: Social Studio y Crimson Hexagon.
- Recopilación y clasificación manual de los comentarios de la audiencia en las publicaciones realizadas en las Redes Sociales de Grupo Modelo, para identificar el porcentaje de ellos que son contestados por el equipo de *Community Managers* y el sentimiento que genera la marca dentro de las conversaciones de la audiencia.
- Identificación manual de los objetivos e indicadores de comunidad, gestión, interacción y alcance.
- Registro de las publicaciones que generaron más comentarios e interacciones durante el periodo monitoreado.
- Elaboración de un informe y una documentación con periodicidad quincenal y mensual, donde se presentan los datos anteriores, el análisis de esta información y los principales focos de atención.
- De manera reciente, la gestión de accesos a las herramientas antes mencionadas y los roles necesarios para obtener indicadores más específicos y precisos que nos ayuden a optimizar el tiempo que conlleva la recolección manual y a automatizar los procesos de análisis de datos.

El proceso inició a correr en el mes de junio de 2020, y se mostrará la evolución hasta el mes de junio de 2021.

De inicio, no se tenía una gestión, ni una herramienta tecnológica que ayudara a automatizar la información para su análisis y reporte. Por lo que la información primaria en los primeros meses fue manual, y recopilando muestras de comentarios y contabilizando los indicadores de cada red social en apuntadores como Excel:

| Fecha | Origen | Temática | Comentarios | Emociones | CC | Compartido | Comentarios | Reposteos | Comentarios | Emociones | Reposteos |
|-----------------|--------|---|-------------|-----------|-----|------------|-------------|-----------|--|-----------|-----------|
| 1 de septiembre | UJA | La innovación constante y ser #Orgulohabido | | 132 | 33 | 75 | 6485 | | Me encanta que Grupo Modelo siempre innovaciones con sus empaques. Ya hemos trabajado... | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | UJA | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | 1990 | 329 | 100 | | | Muchas gracias por el hashtag! | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Me encanta #SM | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Eventos y cosas por más 🤔 | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Orgullo de formar parte de esta gran empresa 🇲🇵 | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Por fin voy a hacer un pedido para ser parte del mundo nuevo de esta y me lo tengo, la verdad... | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Y a sus Trabajadores les Les De hasta pagar para... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Además #P | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Moran Era Modelo México Afortunado Modelo S7C David | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Jajajaj me da cuenta entre los colores de cuando me da de cuando me da de cuando me da de cuando me da... | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Por eso quiero trabajar ahí pero no he tenido la oportunidad | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Para Mendoza con Rangel Luis Esteban Eduardo Opatka Venkatesh Pradeep Subramanian Sankar Ray el... | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Que #Cual hashtag? #No entiendo como #No gana #Elaboramos? | Neutro | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Para Extra punto | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Eso es todo, vamos las cosas ya pronto 🇲🇵 | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Para Tejada Hermanos | Neutro | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Y grupo cuando publicaron que me había regresado a mi casa | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Mi amorcito en Colombia ¡cómo un pedazo y cuando baje la va la haga un video y amo la verdad lo... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Estimados de acuerdo | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Por el segundo, como y por el primero, vice 🇲🇵 Juan Pablo Rodríguez Martínez | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Quiero hacer del conocimiento con esta empresa en la Laguna, no pago rentas de un Manantlán... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Por el análisis a que le vamos un poco al otro de la oferta es bueno en para nosotros. Así hay que trabajar... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Hombres en reglas "no son innovación" | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | La información de Modelos, ¿a qué se refiere? | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Para Grupo Modelo, ¿En qué fecha se abre nuevamente la convocatoria? ¿Puede enviarse antes? | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Personalización | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Grupo Modelo me da regalos de un comercial desde hace más de un año. Mucha responsabilidad... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Justo por Dios, ¡felicitación! | Positivo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Ojalá que el Grupo Modelo sea la Agencia Agencias... a tomar cursos de atención al cliente... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | En equipo parece bueno, pero como otros años donde le abasta de mostrar... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | La línea de la empresa que se creó un desafío, ha personal directo involucrado y presente... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Es eso de de acuerdo a lo que se tenga un mal servicio hacen lo posible el puntaje de la empresa... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Servicio excelente, después de que nos fueron una cuando antes de una empresa mexicana ¡mucho! | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Se lo merecen, que hasta empieza la está dando a muchos con su servicio de la tienda... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Mi hijo es Carlos Pineda, 16 años, en San Diego CA, tengo Mi hijo de un año con La Laguna... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | No nos por que estamos en muchas tiendas y ahora las compras están tocando con esto y estar... | Negativo | SI |
| 2 de septiembre | | De acuerdo al ranking México, sus #Orgulohabido | | | | | | | Grupo Modelo realmente me impresionó porque los pedidos no tienen descuento... | Negativo | SI |

Ilustración XIII-16: Excel con información recogida manualmente de redes sociales de Grupo Modelo. (Grupo Modelo, 2020)

Las muestras se realizaban de entre 400 a 500 comentarios de las publicaciones de cada mes, identificando los sentimientos positivos y negativos, para descartar los comentarios neutros y evaluar una percepción de la reputación de la marca, así como la interpretación de las conversaciones.

De igual forma se contabilizaban los principales indicadores para medirlos contra futuras publicaciones, mes con mes.

En un reporte primario, del mes de junio, no había una estandarización o uniformidad, de las cuales se aprendió a ejecutar una mejor gestión. Un ejemplo del reporte mensual se visualiza en las siguientes imágenes, haciendo el comparativo de 1 año de evolución:



Ilustración XIII-17: Evolución de reporte mensual. (Grupo Modelo, 2021)

A medida que se fue automatizando la información, se ejecutó una mejor profundidad del análisis, con mayor certeza, concluyendo con puntos específicos para accionar en los meses consecuentes.

h. Guía Toolkit y Kick-off

Guía Toolkit

Para la sostenibilidad en la estandarización y seguimiento del *Social Media Listening*, se creó una guía (*toolkit*), para documentar la forma de trabajo, y ser un referente de buena práctica para las empresas de AB InBev en otros países de la Zona geográfica, tales como Bavaria en Colombia, Backus en Perú, Cervecería Nacional en Ecuador y Panamá, Cervecería Nacional Dominicana en República Dominicana, Cervecería Hondureña en Honduras, La Constancia en El Salvador, incluyendo al responsable de Grupo Modelo en México. El *toolkit* se dio a conocer en una sesión con los representantes de Atracción de Talento de cada país en el mes de junio 2021. Mostrando los resultados del proyecto, de todo un 1 año y lo más importante, para iniciar la estandarización y continuidad en 2021:

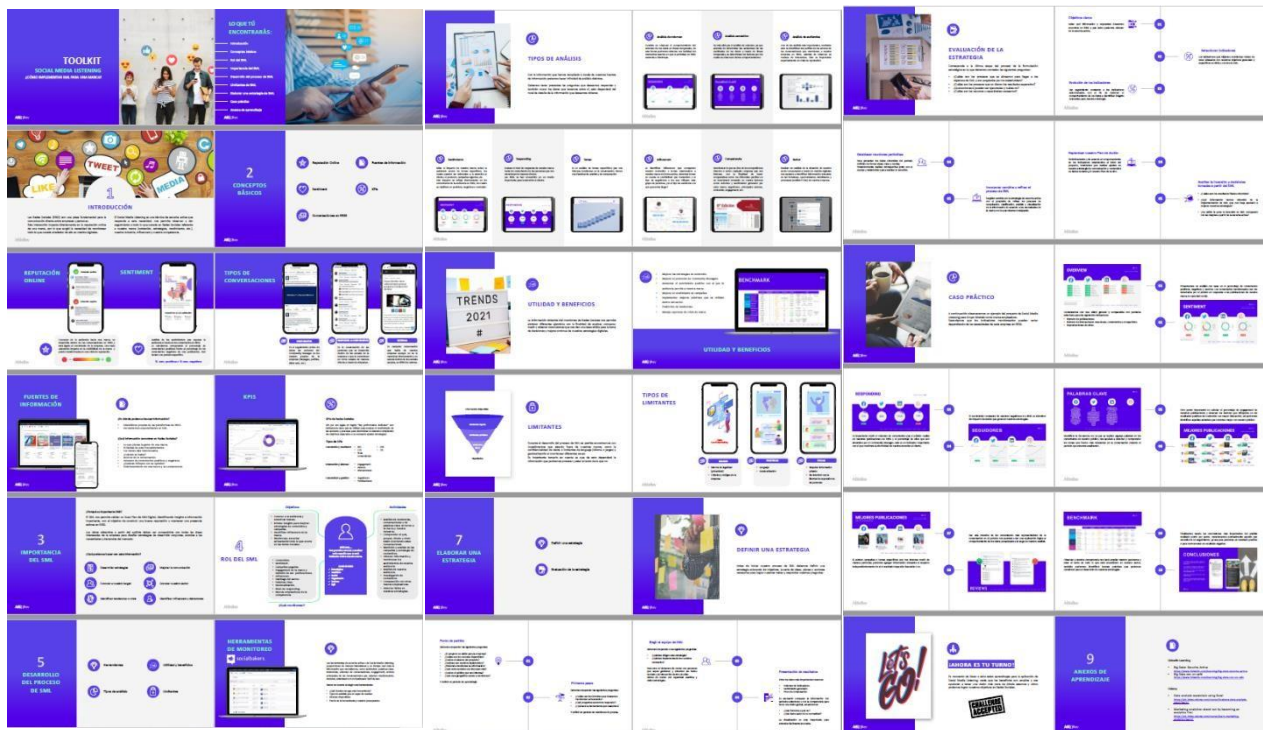


Ilustración XIII-18: Toolkit de Social Media Listening para Grupo Modelo. (Grupo Modelo, 2021)

Kick off

Mantener informados a los equipos aliados, y dar claridad del proyecto, es un fundamental para su correcta alineación y ejecución a futuro de *Social Media Listening*. Se preparó una sesión informativa de inicio del proyecto, para resolver dudas, aclarar roles, beneficios y el paso a paso de su forma de trabajar.

El material incluye los principales hallazgos de las pruebas piloto que se realizaron los primeros meses, lecciones aprendidas durante ese proceso, los siguientes retos e indicadores principales a monitorear para buscar una mejora, el ciclo de la nueva forma de trabajar el *Social Media Listening*, los beneficios que esto puede traer a la reputación de la marca empleadora, los calendarios de trabajo, definiciones de cada indicador para su comprensión, el rol específico del responsable, funcionamiento de la herramienta tecnológica de monitoreo, limitaciones como recomendaciones y las conclusiones de los reportes mensuales en las pruebas piloto.

Con esta sesión informativa, se clarificó cualquier duda, y se generó un compromiso con el equipo de trabajo para el seguimiento del proyecto, que ya se entiende como una estandarización y monitoreo de este.

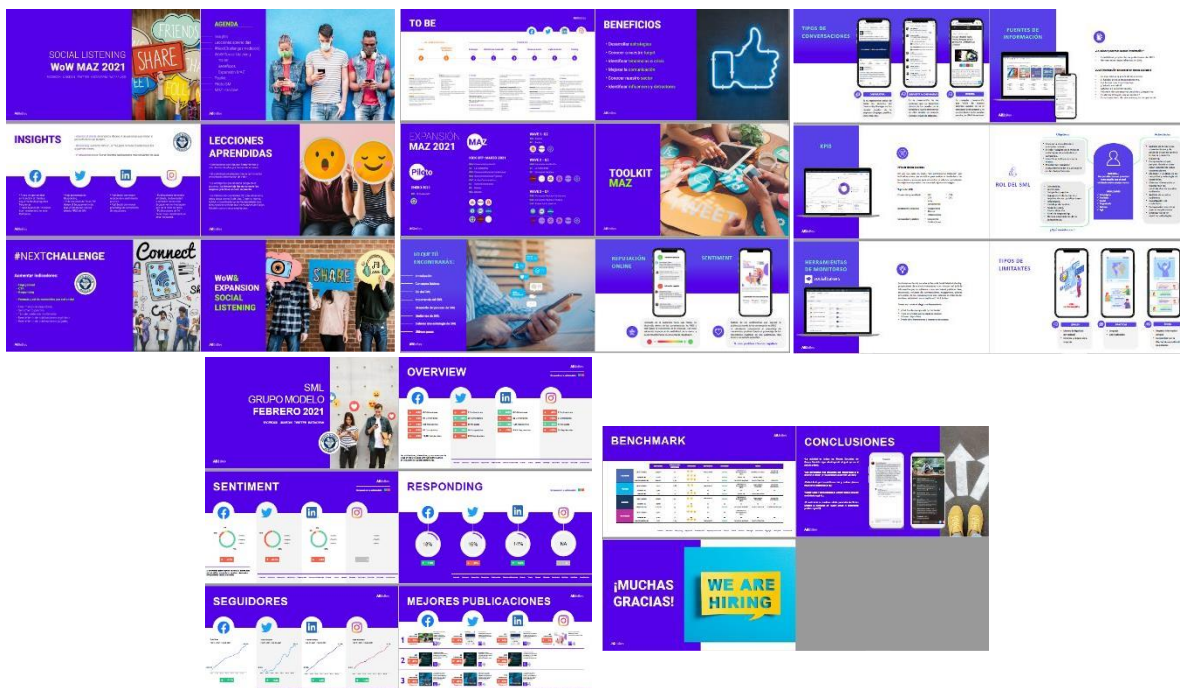


Ilustración XIII-19: Presentación de iniciación de formas de trabajo para Social Media Listening. (Grupo Modelo, 2021)

XI. RESULTADOS

Los resultados obtenidos, se cumplieron en tiempo y forma, por un lado, se consolidó un ciclo sustentable del proceso en colaboración de las áreas de Atracción de Talento, Comunicación Externa y Marketing. Estableciendo una forma de trabajo de la nueva área incorporada que es *Social Media Listening* para Marca Empleadora de Grupo Modelo.

Se estableció un reporte de seguimiento con el análisis de indicadores de las publicaciones realizadas en el mes corriente, así como como un espacio de conclusiones que se presentan a las personas que intervienen en el tema, con esto para actualizar la estrategia a corto o mediano plazo, tanto en las siguientes publicaciones, campañas, programas de atracción de talento o en los materiales que se comunican en algún foro específico, tales como las ferias de reclutamiento en las universidades.

Plantilla para siguientes meses con la estructura y temas mínimos:



Ilustración XIII-20: Plantilla para el reporte mensual de Social Media Listening. (Grupo Modelo, 2021)

Se había identificado como un fundamental, la adopción de una herramienta de tecnología especializada en medir *Social Media Listening*, al inicio, se realizó una actividad de licitación con el área de Compras y Adquisiciones de Grupo Modelo.

Entre algunas empresas candidatas, se trabajaron pilotos con “Social Studio”, y uno de los inconvenientes, era que no se podían asociar todas las cuentas de redes sociales. Investigando internamente con el área de Mercadotecnia, estaban corriendo justo un cambio de proveedor, eligiendo a una plataforma llamada “Social Bakers”, misma herramienta que permitía el seguimiento de todas las cuentas a requerir y con la cual se descargaron y analizaron los últimos meses del proyecto.

Rakings

Para medir resultados, con la percepción de jóvenes universitarios, especificaron tener una mejora en la sumatoria de los principales rankings de marca empleadora. En Cia de Talentos, se logró a la máxima evaluación, subiendo 9 posiciones en comparativa con el año anterior. En el ranking de Universum Global, se descendieron 3 posiciones, de las cuales se analizaron los principales atributos que fueron tomados en cuenta, y nuevas empresas que entraron al ranking. En general, con el total, la Marca Empleadora de Grupo Modelo escaló 6 posiciones.

| | 2019 | 2020 |
|------------------|-----------|-----------|
| Cia de Talentos | 10 | 1 |
| Universum Global | 13 | 16 |
| Total | 23 | 17 |

Tabla 2: Rankings anual de marca empleadora de Grupo Modelo 2020.

Uno de los reconocimientos del Ranking, se publicó mediante el Presidente de Grupo Modelo en las redes sociales de Grupo Modelo, para comunicar y reforzar la reputación de la marca empleadora.



Ilustración XIII-21: Ranking Marca Empleadora México 2020. (Stefano, 2020)

Business
The Most Attractive Employers of 2021

| | | | | | | | |
|----|--|----|-----------------------|----|-------------------------------|-----|---------------------------------|
| 1 | Google | 26 | Grupo Carso | 51 | Johnson & Johnson | 76 | Bayer |
| 2 | Amazon | 27 | ZARA | 52 | KPMG | 77 | British American Tobacco |
| 3 | BBVA | 28 | J.P. Morgan | 53 | Grupo México | 78 | Kellogg |
| 4 | Gobierno Federal | 29 | Nestlé | 54 | Boston Consulting Group (BCG) | 79 | Uber |
| 5 | Walt Disney Company | 30 | Banorte | 55 | Sony | 80 | Kimberly-Clark |
| 6 | Grupo BMV (Bolsa Mexicana de Valores) | 31 | PepsiCo | 56 | Pfizer | 81 | Bachoco |
| 7 | Netflix | 32 | Deloitte | 57 | Procter & Gamble (P&G) | 82 | Mondeléz International |
| 8 | Nike | 33 | Televisa | 58 | Grupo Lala | 83 | Honeywell |
| 9 | The Coca-Cola Company | 34 | HSBC | 59 | PwC (PricewaterhouseCoopers) | 84 | Colgate-Palmolive |
| 10 | Aeroméxico | 35 | Grupo Santander | 60 | McKinsey & Company | 85 | Philip Morris International |
| 11 | Microsoft | 36 | Toyota | 61 | Continental | 86 | GE - General Electric |
| 12 | Pemex | 37 | H&M | 62 | Arca Continental | 87 | Hewlett Packard Enterprise |
| 13 | Grupo Bimbo | 38 | Cemex | 63 | EY (Ernst & Young) | 88 | LG |
| 14 | Audi | 39 | Huawei | 64 | Unilever | 89 | The Home Depot |
| 15 | BMW Group | 40 | Grupo Salinas | 65 | AXA Seguros | 90 | Fiat Chrysler Automobiles (FCA) |
| 16 | Grupo Modelo | 41 | IBM | 66 | Ferrero | 91 | Lenovo |
| 17 | FEMSA | 42 | TV Azteca | 67 | Scotiabank Inverlat | 92 | Dell Technologies |
| 18 | Volkswagen | 43 | Mazda | 68 | Intel | 93 | Johnson Controls |
| 19 | Citibanamex | 44 | Liverpool | 69 | John Deere | 94 | América Móvil |
| 20 | Samsung | 45 | Daimler/Mercedes-Benz | 70 | Bosch | 95 | Oracle |
| 21 | HEINEKEN | 46 | General Motors | 71 | Ternium | 96 | Danone |
| 22 | CFE (Comisión Federal de Electricidad) | 47 | Ford Motor Company | 72 | Mars | 97 | Delphi Technologies |
| 23 | L'Oréal Group | 48 | Walmart | 73 | SAP | 98 | Siemens |
| 24 | Facebook | 49 | Inbursa | 74 | AT&T | 99 | Whirlpool |
| 25 | Volaris | 50 | Honda | 75 | MetLife | 100 | Caterpillar |

Ilustración XIII-22: Ranking de las 100 compañías empleadoras más atractivas 2021. (Universum Global, 2021)

XII. CONCLUSIONES

Un mundo digital, muere sin estar actualizados Su importancia y presencia es fundamental hoy en día en las empresas que quieren y necesitan estar conectadas con las personas en el exterior.

En las evidencias mostradas con anterioridad, se demuestra que en base al problema, u oportunidad, de mejorar la reputación de la marca empleadora, para tener mejor percepción alineada a la realidad para que de forma bilateral se despierte el interés del talento externo, y con eso, atraer y seleccionar talento, mediante de lo que esa audiencia quiere escuchar de las empresas, en este caso de tener una escucha activa, mediante la implementación del *Social Media Listening* para la marce empleadora Grupo Modelo.

Recapitulando los indicadores a medir en el proyecto, y a lo largo de la duración de este, la reputación mejoró con la sumatoria del lugar en los rankings de las marcas empleadoras en México, conectando en cierta medida, con acciones de comunicación asertiva, enfocadas estratégicamente a los atributos que buscan los jóvenes.

Finalmente, los entregables que se propusieron como básicos y fundamentales, se superaron, ya que se generaron los reportes mensuales con los principales indicadores de las publicaciones y sus conclusiones, se realizó la comparativa (Benchmarking) con las principales empresas en México en temas de captación de talento y del sector de bienes de consumo, se estandarizo un proceso para la continuidad de *Social Media Listening*.

Adicional y no menos importante, se ejecutó un análisis interno con el área de Atracción de Talento, para entender las necesidades y un punto de iniciación, también, se implementó una herramienta digital especializada con el proveedor “Social Bakers”, lo que automatizará la recolección de información para un análisis más profundo en indicadores críticos y un reporte más ejecutivo y visual para facilitar la toma de decisiones.

Basado en los resultados obtenidos, se resume el proyecto en la aportación de un nuevo sistema de gestión que interrelaciona la materia de Mercadotecnia y su aplicabilidad en otras áreas, en este caso con Recursos Humanos.

La colaboración entre diferentes áreas debe ser más recurrente en las compañías, en este caso, entre Recursos Humanos con Atracción y Gestión de Talento, en Mercadotecnia con Marketing Digital, y Comunicación Externa con Asuntos Corporativos.

El valor agregado que genera la implementación del *Social Media Listening* en la marca empleadora de Grupo Modelo, es claramente una ventaja frente a la competencia, y una mejor toma de decisiones. Es un ejemplo y muestra de innovación que pueden tener las empresas y su gente, al no limitarse a modelos tradicionales, funcionales y técnicos solo de sus áreas de gestión. Seguramente, hay cuentas de oportunidades con gran potencial entre esfuerzos de diferentes áreas dentro de un mismo sistema, llamado compañía.

Agradecimiento especial a todas las personas que soportaron y brindaron apoyo incondicional a este proyecto, muchas gracias.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

- Cerveceros de México. (2021). *La-cadena-de-valor-de-la-agroindustria-cervecera-Recuperado-4-958x1536*. Retrieved from Cerveceros de México: <https://cervecerosdemexico.com/infografias-cerveza/>
- Escamilla, O. (2017, octubre 17). *Merca2.0*. Retrieved from Merca2.0: <https://www.merca20.com/porque-es-importante-el-social-listening-para-las-empresas/>
- Grupo Modelo. (2020). *Excel con info de comentarios de redes sociales*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo. (2020). *Focus Group Atracción de Talento*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo. (2021). *abi_infographic*. Retrieved from Portal Grupo Modelo: <https://portal.grupomodelo.com/es/cien-mas/sustentabilidad>
- Grupo Modelo. (2021). *Comparativo de reporte mensual SML*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo. (2021, Octubre 01). *Grupo Modelo*. Retrieved from Grupo Modelo: <https://portal.grupomodelo.com/es/diversidad-de-inclusion>
- Grupo Modelo. (2021). *Implementación y proceso de SML para Marca Empleadora de GM*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo. (2021). *Kick off SML*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo. (2021, Octubre 01). *Linkedin*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/grupo-modelo-s-a--de-c-v-/about/>
- Grupo Modelo. (2021). *Plantilla de reporte SML*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo. (2021, Octubre 01). *Portal Grupo Modelo*. Retrieved from Portal Grupo Modelo: <https://portal.grupomodelo.com/es/quienes-somos>
- Grupo Modelo. (2021, Octubre 01). *Portal Grupo Modelo*. Retrieved from Portal Grupo Modelo: <https://portal.grupomodelo.com/es/sueno-gente-cultura>
- Grupo Modelo. (2021, octubre 01). *Portal Grupo Modelo*. Retrieved from Portal Grupo Modelo: <https://portal.grupomodelo.com/es/careers>
- Grupo Modelo. (2021). *Toolkit SML*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo y draftLine. (2020). *Análisis de Benchmarking*. Ciudad de México.
- Grupo Modelo y Heineken México. (2021). *Portal Grupo Modelo y Portal Heineken México*. Retrieved from <https://portal.grupomodelo.com/es/marcas/>; <https://heinekenmexico.com/marcas>
- INEGI. (2021). *INEGI. Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria de la Cerveza. 2021*. Retrieved from INEGI. Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la Industria de la Cerveza. 2021.: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ine

gi.org.mx%2Fcontenido%2Fproductos%2Fprod_serv%2Fcontenidos%2Fespanol%2Fbvinegi%2Fp
roductos%2Fnueva_estruc%2F702825198428.pdf&cien=5027000&chunk=true

Robinson, P. (2020, marzo 3). *Meltwater*. Retrieved from Meltwater:
<https://www.meltwater.com/en/blog/4-ways-social-listening-has-influenced-hr>

Rodríguez, A. (2020, junio 15). *El Financiero*. Retrieved from El Financiero:
<https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/corona-es-la-chela-mas-vendida-en-mexico/>

Sánchez, S. (2020, febrero 25). *Forbes México*. Retrieved from Forbes México:
<https://www.forbes.com.mx/grupo-modelo-sigue-creciendo-sus-ventas-en-mexico-gracias-a-oxo-y-modelorama/>

Stefano, C. D. (2020). *1614876360791*. Retrieved from LinkedIn:
https://www.linkedin.com/posts/cassiano-de-stefano-110b0b26_orgullomodelo-pornuestromaezxico-activity-6773282382586920960-YpjG

Universum Global. (2021). *The Most Attractive Employers in Mexico*.

Vega, G. (2021, mayo 21). *The Food Tech*. Retrieved from The Food Tech:
<https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/hard-seltzer-la-tendencia-en-bebidas-con-bajo-contenido-de-alcohol/>

Todos los derechos quedan reservados para Grupo Modelo. Este documento es para fines meramente académicos para la candidatura de acreditación del título a la Maestría en Mercadotecnia Global, del alumno Mauricio Peña Torres.