

Plan De Mejora Para Nestlé De Colombia Sa

Daniela Ardila Fernández

Tutor

Andrea Carolina Jiménez Medina



Universidad Santo Tomás de Aquino

Negocios Internacionales

Tunja, Boyacá

2023

Contenido

1. Resumen.....	4
1.1 Palabras Claves.....	4
2. Abstract.....	5
3. Introducción.....	6
4. Justificación.....	6
5. Preguntas de reflexión.....	7
6. Objetivos.....	8
6.1 Objetivo General.....	8
6.2 Objetivos Específicos.....	8
7. Antecedentes.....	8
8. Reseña y Perfil de la Empresa.....	15
8.1 Razón Social.....	15
8.2 ¿Qué es Nestlé?.....	15
8.3 Presentación de la Empresa.....	15
8.4 Misión.....	16
8.5 Visión.....	16
8.6 Valores en Nestlé de Colombia S.A.....	17
8.7 Estructura orgánica y organigrama de Nestlé de Colombia S.A.....	17
9. Diagnóstico Empresarial.....	20
9.1 Matriz DOFA.....	20
9.2 Matriz Mefi, Matriz Mefe Y Memi.....	22
10. Plan de Mejora.....	28
11. Recomendaciones.....	29
12. Conclusiones.....	30
13. Referencias	31

Tabla de Ilustraciones

Figura 1: Línea de tiempo de la cobertura de Nestlé Colombia SA, Parte A y B.....	10
Figura 2: Pasos del proceso de envíos y recepción de muestras.....	14
Figura 3: Documentos requeridos para el manejo de muestras.....	14
Figura 4: Listado de muestras y procesos realizados.....	15
Figura 5: Ulf Mark Schneider, presidente ejecutivo de Nestlé.....	18
Figura 6: Felipe Gonzales, presidente de Nestlé de Colombia SA.....	18
Figura 7: Estructura organizacional de Nestlé de Colombia SA.....	19
Figura 8: Estructura Organizacional del equipo de comercio exterior.....	19
Figura 9: Plan de Mejora.....	28

Contenido de Tablas

Tabla 1: Matriz Dofa.....	21
Tabla 2: Matriz MEFL.....	23
Tabla 3: Matriz MEFE.....	25
Tabla 4: Matriz MEMI.....	26

PLAN DE MEJORA PARA NESTLÉ DE COLOMBIA SA

Estandarización del proceso de envío de muestras comerciales internacionales

Resumen

El objetivo de este plan de mejora para Nestlé de Colombia SA es aportar un informe creativo e innovador para estandarizar el proceso de envío de muestras (muestras sin valor comercial), a nivel internacional, como alternativa para promover el conocimiento de los productos debido a que se identificó que es una excelente oportunidad de mejora para la empresa, reconociendo que Nestlé es una multinacional con muchas filiales alrededor del mundo y que cada una de ellas busca mejorar día a día para poder cumplir con su visión de ser líderes en el Bienestar, la salud y nutrición. Se pretende proporcionar a la empresa de Nestlé en Colombia y al equipo de comercio exterior una acción de mejora que le permita tener una ventaja competitiva ante las otras filiales, asimismo que dichas acciones puedan ser tomadas para que a futuro entre las sucursales logren trabajar conjuntamente para que exista una mejor optimización de los recursos y del trabajo que realiza el personal para incentivar una continua evolución de desarrollo y cumplir con propósitos comerciales así como llegar a un mercado más variado, que otorgue a la compañía mayor distinción y reconocimiento.

Palabras Claves:

Multinacional, Filiales, Comercio Exterior, Muestras sin valor comercial, Logística y distribución física e Internacional, Delivered Duty Paid (DDP).

Abstract

The objective of this improvement plan for Nestlé de Colombia SA is to provide a creative and innovative report to standardize the process of sending samples (samples without commercial value), internationally, as an alternative to promote awareness of the products because it was identified as an excellent opportunity for improvement for the company, recognizing that Nestlé is a multinational with many subsidiaries around the world and that each of them seeks to improve every day to fulfill its vision of being leaders in wellness, health and nutrition. It is intended to provide the Nestlé company in Colombia and the foreign trade team with an improvement action that allows them to have a competitive advantage over other subsidiaries, also that these actions can be taken so that in the future between the branches they can work together so that there is a better optimization of resources and the work done by the staff to encourage a continuous evolution of development and meet commercial purposes and reach a more varied market, which gives the company greater distinction and recognition.

Keys words:

Multinational, Subsidiaries, Foreign trade, Samples without commercial value, Logistics and physical and International distribution, Delivered Duty Paid.

Introducción

“El envío de muestras es una transacción muy importante para una empresa que aspira a establecer una relación comercial de exportación de sus productos con otra empresa”
(Geocotex, 2015)

Nestlé lleva más de 100 años trabajando en Colombia con dedicación, pasión y mucho esfuerzo para hacer las metas una realidad, durante ese tiempo ha sabido realizar y establecer vínculos fuertes con varias filiales que hacen parte de Nestlé, creando así importantes proyectos Inter mercados IMS (Inter - market Supply) que ayudan a crecer el portafolio de venta local, sin embargo Nestlé de Colombia presenta fuerte competencia entre el campo de todas las sedes que tiene la multinacional, buscando siempre ideas e innovaciones para tener una ventaja competitiva ante las demás, es aquí donde podemos tener acciones importantes para que la empresa pueda hacer más relaciones de exportación con sus productos. Este Plan de mejora busca que mediante la estandarización del envío de muestras Nestlé de Colombia pueda llegar de una forma más eficiente a más mercados con los productos locales colombianos.

Justificación

Existen ciertos detalles que se podrían reformar y mejorar para que exista una mayor optimización de los procesos y de esa manera Nestlé pueda seguir liderando en el mercado por muchos años más, hay que resaltar que Nestlé de Colombia no cuenta con una persona encargada del envío de muestras internacionales, por lo que el rol lo asume el practicante que entra al área de comercio exterior cada seis meses, sin embargo, para llevar el proceso se requiere de base de datos de los países, y tener el conocimiento de los requisitos y condiciones que solicita cada uno de ellos.

Asimismo, son varias áreas pertenecientes de la empresa que solicitan envíos de muestras e incluso el recibimiento de estas mismas; es un poco complejo llevar el control de las muestras que salen y las muestras que entran, puesto que cada país requiere de documentos, procedimientos y tiempos diferentes, aun así, el procedimiento se ha llevado con algunas de las filiales que anteriormente se ha establecido relaciones comerciales, pero no se ha podido generar nuevas exploraciones debido que no se lleva un control de las muestras, y al ser una función que se le entrega al practicante, hay procesos que no se terminan de cumplir por completo por el ingreso y la salida que sucede cada seis meses, ni tampoco existe registro de las muestras que se llevan al año o que se van dejando para que la persona que dejen encargada tenga un historial de los procesos abiertos y cerrados, por lo que eso genera atrasos de envíos de muestras y en algunos de los casos la pérdida de los productos a enviar.

Teniendo la problemática, se busca estandarizar el proceso de envío de muestras, donde cada área que requiera del servicio, pueda de igual forma hacer sus envíos y recibimiento de muestras a tiempo, pero para ello se requiere de un modelo de solicitud de muestras estándar, para que cada área pueda llevar a cabo el procedimiento de las muestras de igual forma y consultar de los datos que se requieren.

Preguntas de reflexión

¿Puede Nestlé de Colombia hacer más conexiones internacionales mediante la estandarización del envío de muestras?

¿En qué se beneficia la compañía y los clientes tanto internos como externos al realizar el proceso de estandarización?

¿Qué recursos se optimizan con la implementación de este plan de mejora?

Objetivos

Objetivo general:

Diseñar un plan de mejora para la empresa Nestlé de Colombia SA mediante un análisis detallado de los procedimientos actuales para de esa manera identificar acciones de mejora que permitan optimizar los procesos en el área de logística así mismo, en el área de comercio exterior de la empresa referentes al manejo, envío y recibimiento de muestras.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis documental sobre los procesos logísticos y de comercio exterior relacionados con el manejo de muestras de los diferentes productos de la empresa.
- Hacer un diagnóstico empresarial donde se evalúan los factores externos e internos que presenta actualmente la empresa mediante las matrices Dofa, Mefi, Mefe y Memi, y de esta manera ver los aspectos que intervienen en el cumplimiento de los procesos de logística y comercio exterior del manejo de muestras.
- Plantear estrategias y recomendaciones específicas que contribuyan al mejoramiento y mantenimiento del proceso logístico del manejo de muestras, buscando aportar a la empresa ideas innovadoras que le permitan tener una ventaja competitiva internacional.

Antecedentes

Como se puede apreciar Nestlé lleva años buscando dar siempre los mejores productos a sus consumidores y convirtiéndose parte de sus vidas, por lo que gracias a sus variedades de productos puede acompañar a sus consumidores desde muy bebés hasta cuando el ser humano se convierte en adulto mayor, y no solo eso, además de tener alimentos y bebidas para el ser humano, tiene en su portafolio la sección de Purina, que se enfoca en

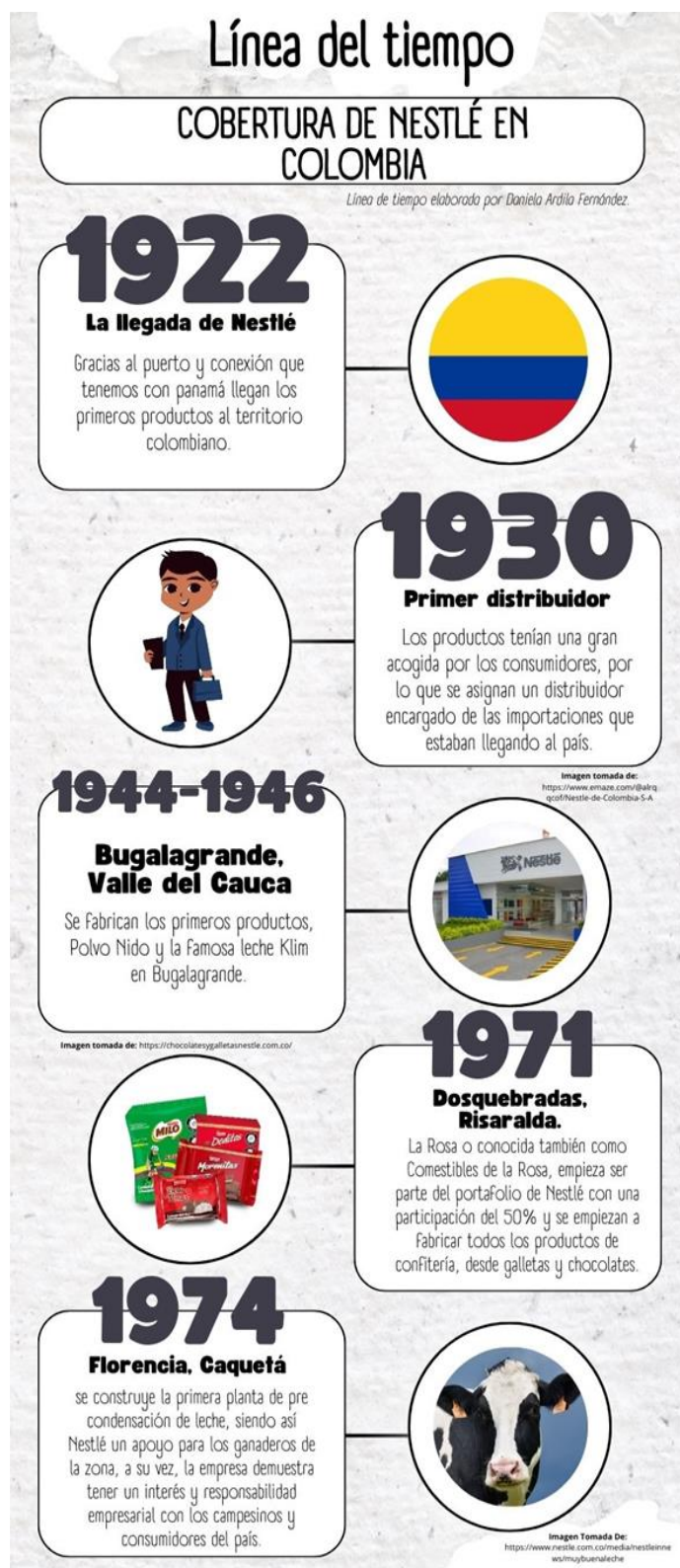
productos alimenticios para perros y gatos, asegurándose de llegar a todas las familias que en sus casas tienen mascotas y buscan cuidarlos con la mejor alimentación posible.

Lo mencionado anteriormente nos da paso para destacar que Nestlé es una multinacional muy conocida en el mundo, no obstante, esto ha sido posible gracias a su Logística internacional, pues, es uno de sus pilares fundamentales para que se pueda realizar una buena gestión ya que es la encargada de poder exportar e importar todos los productos que se requieran, sean para modelos de negocio, producción (materias primas) o incluso para recrear nuevas fórmulas y codificaciones.

Por lo que, encontrar la mejor calidad posible ha hecho que Nestlé tenga una ambición por encontrar siempre una mejora continua en todos sus procesos y estar creando innovaciones para llevar a cabo la máxima calidad en sus productos, en Colombia lleva una línea de tiempo muy importante que nos lleva a tener conciencia del impacto que causa en el mercado colombiano desde el año 1922, pues para ese año, llegan los primeros productos al territorio colombiano. En ese pequeño momento histórico donde los productos ya tienen una acogida excelente por parte del Nicho de Mercado colombiano, podemos inducir que fue de las primeras veces donde las muestras se dieron a conocer y efectivamente se pudo evidenciar que si era apto traer más productos a Colombia, y es ahí donde encontramos la importancia de las muestras comerciales, pues éstas fueron de mucha ayuda para realizar estudios de aceptación al mercado, y así deducir si el producto podía ser acogido de buena manera y seguir importando.

Figura 1

Línea de tiempo de la cobertura de Nestlé Colombia SA, Parte A y B



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Nestlé Colombia, 2023), parte A



Nota: Elaboración propia con datos tomados de (Nestlé Colombia, 2023), parte B

Ahora bien, con esta pequeña línea de tiempo podemos notar que la presencia de la empresa en Colombia ha sido muy fuerte, y que claramente se ha podido enfocar en la producción para cubrimiento local e internacional. Cabe Resaltar que, como Nestlé global cada filial tiene su finalidad de poder cubrir todo mercado local, sin embargo, es cierto que asociarse y hacer negocios con las otras filiales impulsan a tener una gran variedad de productos en su portafolio, y que claramente generan muchísimas más ventas, de igual modo, buscan impulsar todos los productos colombianos, aquellos que se quieren llevar a exportación y lograr ser un mercado más fuerte y competitivo.

Al día de hoy y como expresa (Mascontainer, 2023) “Nestlé en Colombia produce en sus plantas de Bugalagrande y Florencia, Dosquebradas, Valledupar y Mosquera entre 90% y 95% de los productos necesarios para el consumo local, luego está el 5% que es para exportaciones”.

La idea siempre ha estado en buscar cómo impulsar y hacer que Nestlé de Colombia sea un mercado más competitivo entre todas las filiales y generar más exportaciones, y como expresa (Peña, 2016) para que eso se haga realidad, se tiene que asociar a otros nichos de mercados, de los cuales prefieran a Nestlé de Colombia antes que cualquier otra filial, y cuando se realiza el proceso de muestras a otro país y se enamoran del producto, es cuando puede realizar un plan de exportación y un gran negocio.

Por otra parte, la café edición Colombia y el Milo, son de los productos esenciales y favoritos colombianos, ya que sus fórmulas son muy distintivas ante las demás filiales; claramente existen muchas fórmulas de Milo a nivel de filiales. Sin embargo, la de Milo Colombia ha sido una acogida inmensa e incluso llegado a conocerse cómo uno de los mejores milos a nivel global, por eso se busca siempre impulsarlo y que llegué a más mercados. Y por parte del café, se encuentra el café colombiano que entra a competir incluso

con las ventas de café con Brasil, teniendo en cuenta que Brasil es una de las potencias más fuertes en mercado cafetero aun así el café colombiano tiene su distintivo que hace gustar al paladar de otros mercados. (MasContainer, 2023)

En grandes aspectos, lo mencionado anteriormente, es lo que ha sucedido durante el comercio y la logística de Nestlé de Colombia en los últimos años, aun así, para llegar al campo de las muestras comerciales y dónde se detectó una oportunidad de mejora, se puede observar que lleva mucho tiempo sin un proceso de estandarización o de atención a la función, por lo que llama mucho más la atención el poder aportar un plan de mejora que ayude y sirva para optimizar este proceso y brindarle un aporte significativo a la compañía.

Nestlé Busca ser más competitivo ante las demás filiales y quiere a su vez liderar el mercado con sus productos locales, y es cierto que tiene en la mira ciertos mercados que le sirvan como proyectos de exportación para los productos fabricados en Colombia, entre la Mira están países como los Estados Unidos, Trinidad y Tobago, Canadá, Centroamérica, El Caribe, e incluso Perú y Ecuador, entre otros más.

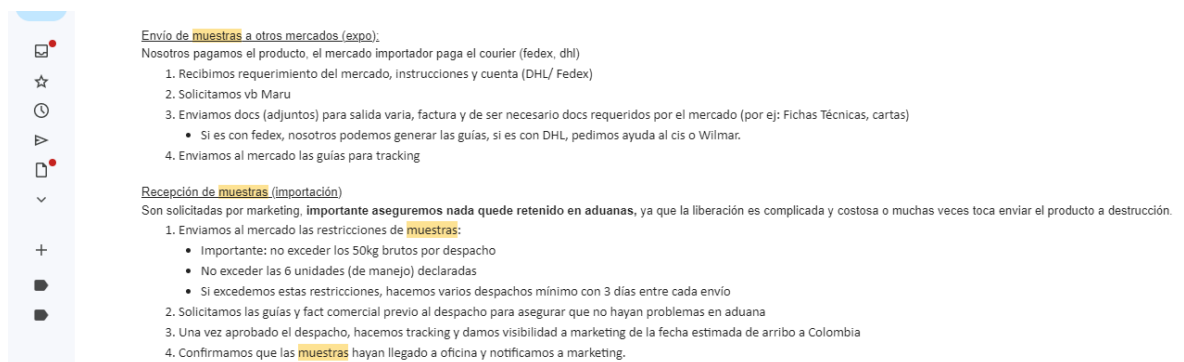
Aunque a los países mencionados anteriormente ya se le han realizado procesos de envío de muestras se busca que no solamente se queden con un solo producto, sino que exploren más del portafolio colombiano que les pueda interesar y sea más constante las exportaciones a esos países. Pero, aun así, las solicitudes de muestras y el seguimiento de muestras no están detallado y no tiene un proceso de estandarización. Esto hace que la información esté muy dispersa, y no sea fácil conseguir la información necesaria para el envío de las muestras, en muchas de las ocasiones el proceso se demora de un mes a 2 meses y causa un poco de controversia cuando se requieren con urgencia, cuando no se le tiene un debido seguimiento suelen perderse de la aduana o en su defecto, si no cuenta con todos los documentos puede ser destruida por la misma aduana, son muchas las solicitudes que llegan al equipo de comercio exterior, por las diferentes áreas que existen dentro de la empresa de

Nestlé de Colombia, áreas que están divididas por lácteos, café, culinarios, confitería, o incluso el área de marketing que requiere de todos estos procesos logísticos realizar sus actividades.

Aunque suele sonar que las muestras son algo muy sencillo tienen mucha dedicación y si no se lleva un debido control, suele ocasionar un desorden donde no se evidencia qué mercancía llegó o qué mercancía se despachó, por eso se considera que, si existe una estandarización, se logra llegar a más mercados de una manera un poco más organizada.

Figura 2

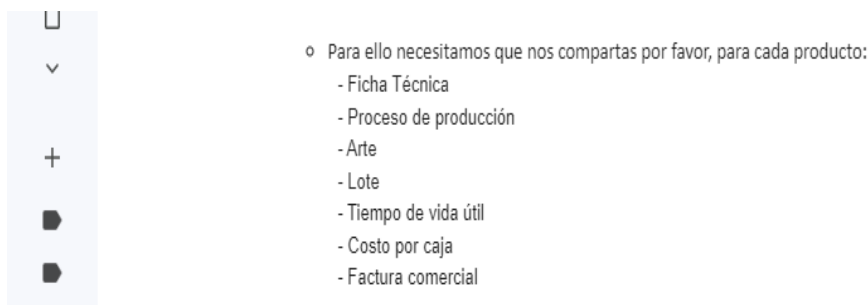
Pasos del proceso de envíos y recepción de muestras.



Nota: En la imagen se evidencia el proceso de envíos y recepción de muestras de manera en general, y el único apoyo que se hace entrega mediante correo electrónico.

Figura 3

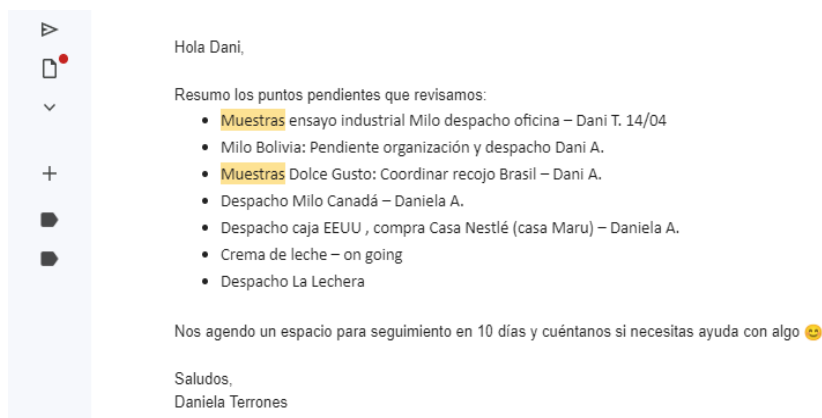
Documentos requeridos para el manejo de muestras



Nota: Ejemplo de algunos documentos que se requieren para el envío de muestras a otro país. (Tener en cuenta que cada país requiere de documentos diferentes para el proceso)

Figura 4

Listado de muestras y procesos realizados.



Nota: Todo se maneja mediante correo electrónico y no se lleva control de las muestras realizadas, en la imagen se puede evidenciar procesos de envíos que se realizaron de algunos meses.

Con el análisis de los procesos que lleva la empresa actualmente, se evidencia que ciertas acciones pueden mejorarse y que a futuro implementando el plan de mejora, logrará optimizar dichos procesos, reducirá costos, tendrá mayor control de las muestras a enviar y de las muestras que se reciben, además de que evitará riesgos de pérdidas de mercancía, resaltando incluso que le permitirá expandir sus nichos de mercados. La proyección futura de este plan de mejora está inmersa en los objetivos, en la metas, estrategias e indicadores que se presentarán a continuación, debido a que permitirá evaluar y medir las acciones para que se cumpla el objetivo del Plan de Mejora.

Reseña y Perfil de la Empresa

Razón social:

Nestlé de Colombia SA

“Desarrollamos todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones” (Nestlé, 2023)

¿Qué es Nestlé?

Una multinacional suiza que se enfoca en la comercialización y producción de alimentos y bebidas de una manera global, ya que tiene fábricas y opera en casi todos los países del mundo; estando así presente en 191 países (Nestlé, 2023)

Presentación de la empresa

Esta compañía se ha posicionado en el mercado colombiano alrededor de más de 100 años, y globalmente lleva 157 años desde su creación, pues fue fundada en 1866 por Henri Nestlé, quien a su vez, se le atribuye a él los inicios y creación de esta gran empresa, que por cierto, lleva por nombre “Nestlé”, gracias al apellido del fundador, sin embargo, no es sólo un apellido, ya que su verdadero significado está asociado con la palabra alemana que al traducirse al idioma español significa “pequeño nido” haciendo así honor al logo que maneja la marca, el cual es un nido, donde se demuestra una familia de aves que con ello se quiere reflejar un vínculo muy fuerte entre la familia y que siempre entre ellos van a buscar obtener un bienestar para todos. (Nestlé, 2023)

La unión y el gran desarrollo de estas razones sociales, han llevado a Nestlé a convertirse en líder en el mercado de productos alimenticios, y así cumplir con los objetivos que tiene para el país y para la empresa en sí misma, de igual modo, tienen una misión y visión clara que define su razón de ser y a dónde quieren llegar.

Misión

“Nuestra pasión es exceder con servicios, productos y marcas, las expectativas de Nutrición, salud y Bienestar de nuestros clientes y consumidores” (Nestlé, 2023)

Visión

“Evolucionar de una respetada y confiable compañía de alimentos a una respetable y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar” (Nestlé, 2023)

Claros y muy concisos con lo que quieren, resaltando y buscando liderar en el *Bienestar, la salud y nutrición*, y nunca dejando de lado que quieren seguir siendo confiables para sus consumidores.

Valores en Nestlé de Colombia S.A

Ahora bien, en Nestlé los valores son el pilar fundamental de la compañía y el respeto es el valor que más resalta y se considera base de los demás valores como la integridad, honestidad y autenticidad.

“Respeto por nosotros mismos. El respeto comienza en cada uno de nosotros; con el respeto por uno mismo y siendo fieles a quién somos, para después actuar con integridad, honestidad y autenticidad”.* (Nestlé, 20203)

“Respeto por los demás. El respeto por los que nos rodean y por todos aquellos con quienes interactuamos crea un clima de confianza mutua. Se trata de ser consecuentes y vivir según lo que prometemos. Se trata de otorgar calidad a nuestros productos, a nuestras marcas y a todo lo que hacemos”.* (Nestlé, 20203)

“Respeto por la diversidad. El respeto por las diversas formas de pensar, por otras culturas y por cualquier aspecto de la sociedad, requiere apertura mental e inclusividad en todas nuestras interacciones, tanto dentro como fuera de nuestra compañía”. (Nestlé, 20203)

Respeto por el futuro. El respeto por el futuro de nuestro mundo y por las generaciones que nos siguen, nos obliga a actuar con responsabilidad y coraje, incluso cuando es difícil. (Nestlé, 20203)

Estructura orgánica y organigrama de Nestlé de Colombia S.A

Esta gran multinacional tiene un grandísimo equipo de trabajo, personas dedicadas a hacer realidad las metas propuestas, desde la cabeza líder de todo Nestlé global, el presidente ejecutivo Ulf Mark Schneider, hasta el equipo de trabajo en Colombia, dirigido por el

presidente Felipe Gonzales, quien asume su puesto en Colombia en septiembre del presente año (Portafolio,2023)

Sabemos que, gracias a la estructura, (en pocas palabras el esqueleto de la organización) la empresa ha logrado grandes metas a nivel internacional, nacional y local, aunque es una sociedad anónima y repartida por acciones, hasta el momento ha sabido asumir los retos y riesgos de todos los mercados, especialmente enfocándonos en Colombia que cada vez busca ser el mejor.

Figura 5

Ulf Mark Schneider, presidente ejecutivo de Nestlé



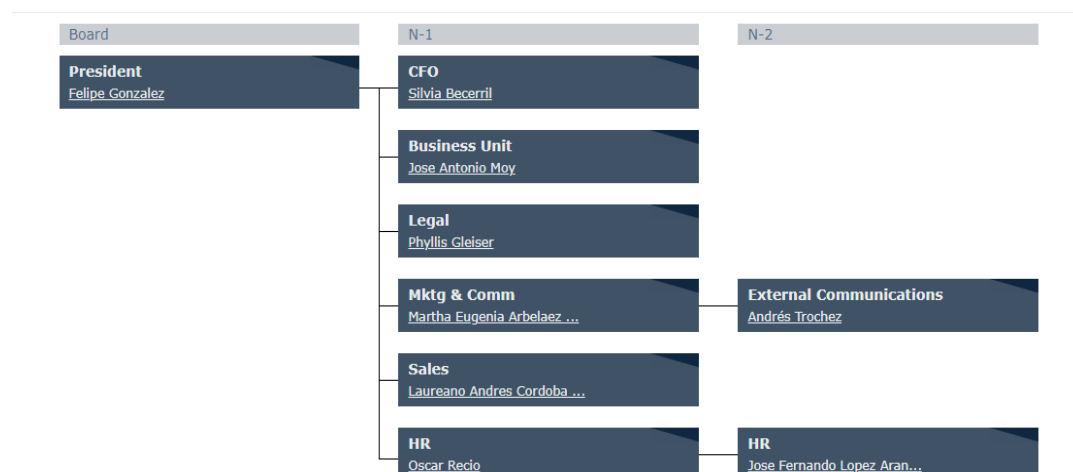
Nota: Imagen tomada de (Nestlé, 2023)

Figura 6

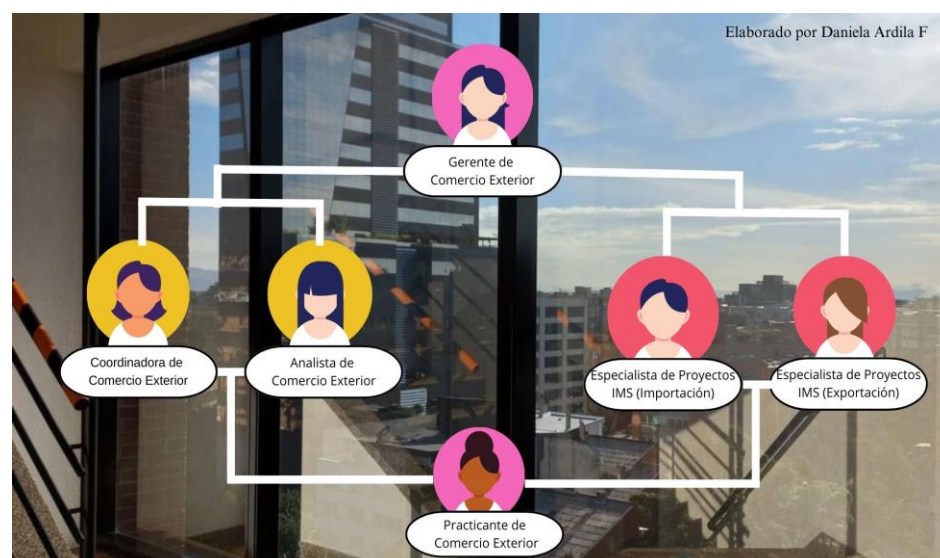
Felipe Gonzales, presidente de Nestlé de Colombia SA



Nota: Imagen tomada de (Portafolio, 2023)

Figura 7*Estructura organizacional de Nestlé de Colombia SA*

Nota: En la presente imagen se evidencia el organigrama de Nestlé de Colombia SA, liderado por el presidente Felipe González y los representantes legales de cada área. Imagen tomada de (Nestlé, 2023)

Figura 8*Estructura Organizacional del equipo de comercio exterior*

Nota: La presente imagen muestra el equipo de comercio exterior de Nestlé de Colombia SA. Imagen elaborada por Daniela Ardila Fernández.

El área de comercio exterior de la compañía Nestlé de Colombia SA, como las otras áreas, son fundamentales para poder cumplir con los objetivos y metas de la empresa, no obstante, el papel que desempeña el equipo Comex (Comercio Exterior) abarca casi toda la conexión internacional y la distribución física nacional e internacional de la mercancía, siendo esta los productos que la empresa produce para exportación o consumo local y todos productos o bienes que asimismo importa al país.

Al ser una multinacional se requiere de la comunicación asertiva de todas las filiales y la buena relación para generar negocios entre ellas e impulsar las marcas y generar más ventas. Recordando a su vez, que el comercio nunca se detiene, y es bastante interesante el hecho que es una de las áreas con más importancia y responsabilidad, pues sabemos que el comercio exterior abarca todos los aspectos, tanto sociales, legales, económicos y culturales y es el corazón del comercio internacional.

Diagnóstico Empresarial

Un diagnóstico es una evaluación obtenida del estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene una empresa y por el cual, se puede hacer un análisis profundo de cómo se encuentra y cómo podrían crearse estrategias para el desarrollo e Innovación de esta misma, según (Muñiz, 2017) "*el diagnóstico, sirve para conocer, evaluar, analizar, todos aquellos aspectos externos e internos que puedan afectar una empresa*" es cierto que, a simple vista podemos reconocer algunos factores que pueden afectar a la compañía, pero si no implementamos un debido diagnóstico no podremos evidenciar aquellos casos que requieren prioridad y atención, a su vez, no se lograra identificar cuáles serían esos factores internos y externos que podrían estar causando afectaciones a la empresa.

En el presente plan de mejora se llevará a cabo la realización del diagnóstico empresarial bajo las matrices Dofa, Mefe, Mefi y Memi, qué nos van a permitir una visualización más amplia de factores internos y externos de la compañía, igualmente, gracias a esos factores plantear un análisis que se lleva a cabo gracias al estudio que se realizó durante el desarrollo de prácticas profesionales en Nestlé de Colombia SA.

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta para la toma de decisiones, si bien, es conocida también como SWOT y FODA, en cada uno de sus nombres las siglas quieren interpretar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Para (Humphrey, 2004) *“Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea”*. a su vez nos expresa que el análisis de esta matriz es una evaluación de los datos, que ayuda a *“comprender, presentar, discutir y tomar decisiones”*

Tabla 1

Matriz Dofa

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Posibilidad de alcanzar muchos nichos de mercado	La empresa es una multinacional muy reconocida con presencia en mas de 192 países
Excelente acogida de los productos de Nestlé en diversos mercados.	Está en constante innovación para adaptarse a los mercados cambiantes
Alianzas estrategicas con diversas filiales de todo el mundo	Presta atención a las oportunidades de mejora
Generación de relaciones Comerciales	Cuenta con excelentes canales de distribución
Diversificación de productos	Sus productos alimenticios y bebidas son de alta calidad
AMENAZAS	DEBILIDADES
Restricciones legales internacionales	Genera muchos cambios en el personal de trabajo
Nuevas leyes relacionadas al comercio	Existen muchas filiales de Nestlé (dedicadas a producir los mismos productos y cada una con precios distintos)
Demoras con la inspección aduanera	Estructura organizativa confusa
Crecimiento de la competencia	Cuenta con muchos procesos manuales
Cambios de la necesidades de los clientes	Su gran tamaño suele dificultarle adaptarse con rapidez a los cambios del mercado.

Análisis: La construcción de la Dofa permite organizar las ideas de una manera más clara, por lo que en la anterior matriz están los factores internos dentro de los cuadrantes (Fortalezas y Debilidades) asimismo, los factores externos en los cuadrantes (Oportunidades y Amenazas) al seleccionar estas ideas se obtiene una visualización amplia para construir estrategias y ver como las amenazas y debilidades son los factores que más requieren atención y prioridad, mientras que las oportunidades y fortalezas son esenciales, ya que demuestran aspectos potenciales de crecimiento, desarrollo y mejoría.

Matriz Mefi, Matriz Mefe Y Memi

Al identificar los factores internos y externos en la Dofa, estos serán fundamentales para seguir elaborando el diagnóstico empresarial, ya que, permite realizar otras matrices dentro de un macro analítico, como la Mefi, Mefe y Memi.

Estos análisis posibilitan a su vez, la elaboración de estrategias e incluso determinar si la empresa se encuentra bien o tiene algunos puntos débiles en los que se tiene que enfocar. Sirve también para evidenciar si debe mantener su ritmo, debido a que, muchas empresas trabajan arduamente para mejorar día a día y Nestlé de Colombia SA es una de las empresas que velan por la mejora continua.

En ese orden de ideas y como se ha expresado anteriormente, el estudio de aspectos internos y externos se lleva a cabo mediante las matrices de evaluación de factores como la Matriz Mefi (Factores internos) y la Matriz Mefe (Factores Externos) cada una se constituye gracias a 5 fases esenciales.

La Matriz Mefi se constituye por cinco etapas, las cuales son:

1. Realizar una lista con Fortalezas y Debilidades ya que estos son los aspectos internos de la empresa (El estudio de la matriz Dofa es un excelente punto de partida)

2. Se asigna un peso relativo a cada aspecto o factor entre 0.0 (no es importante) hasta 1.0 (es muy importante), de tal forma que, el peso otorgado a cada aspecto o factor, demostrará la importancia relativa del mismo, y la suma de todos los pesos en su conjunto debe ser 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante, asimismo, se tiene en cuenta que la calificación entre 1 y 2 es para cada una de las debilidades y entre 3 y 4 para las fortalezas.
4. Se realiza la multiplicación del peso de cada aspecto o factor para su calificación correspondiente, y de esa manera determinar una calificación ponderada de cada variante.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado, aquí se puede destacar que el total puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, teniendo en cuenta un promedio de 2.5

Tabla 2*Matriz MEFI*

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
La empresa es una multinacional muy reconocida con presencia en mas de 192 países	0,08	4	0,32
Esta en constante innovación para adaptarse a los mercados cambiantes	0,10	4	0,40
Presta atención a las oportunidades de mejora	0,05	3	0,15
Cuenta con excelentes canales de distribución	0,07	4	0,28
Sus productos alimenticios y bebidas son de alta calidad	0,15	4	0,60
SUB TOTAL DE FORTALEZAS			1,75
DEBILIDADES			
Genera muchos cambios en el personal de trabajo	0,05	2	0,1
Existen muchas filiales de Nestlé (dedicadas a producir los mismos productos y cada una con precios distintos)	0,25	1	0,25
Estructura organizativa confusa	0,05	1	0,05
Cuenta con muchos procesos manuales	0,1	1	0,1
Su gran tamaño suele dificultarle adaptarse con rapidez a los cambios del mercado.	0,10	2	0,2
SUB TOTAL DE DEBILIDADES			0,70
TOTAL	1		2,45

Análisis: En la evaluación de factores internos se obtuvo una valorización de 2,45, si bien un ponderado promedio para la matriz Mefi sería de 2,5 el resultado que se determinó en esta Matriz no se encuentra tan lejos del promedio, sin embargo, las calificaciones que no cumplen con el ponderado suelen ser empresas débiles en lo interno y tienen que prestar más atención en estos aspectos, por otra parte, se puede evidenciar que tiene fortalezas muy buenas, pero las debilidades deben trabajarse mejor.

Por otra parte, una vez elaboradas las matrices Dofa y Mefi, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico, como es la matriz de evaluación de factores externos y muy conocida como Mefe.

La Matriz Mefe se constituye por cinco etapas, las cuales son:

1. Realizar una lista de oportunidades y amenazas externas de la empresa (El estudio de la matriz Dofa es un excelente punto de partida)
2. Se debe asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante/ no importante) a 1.0 (es muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene cada aspecto/factor, resaltando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 para cada uno de los aspectos/factores considerados determinantes para el éxito, con el objetivo de indicar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces. Es importante entender que el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
4. Se realiza la multiplicación del peso de cada aspecto/factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado, si se obtiene 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes mientras que 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 3

Matriz MEFE

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Posibilidad de alcanzar muchos nichos de mercado	0,05	3	0,15
Excelente acogida de los productos de Nestlé en diversos mercados.	0,10	4	0,4
Alianzas estratégicas con diversas filiales de todo el mundo	0,09	4	0,36
Generación de relaciones Comerciales	0,10	4	0,4
Diversificación de productos	0,10	3	0,3
SUB TOTAL DE OPORTUNIDADES			1,61
AMENAZAS			
Restricciones legales internacionales	0,15	2	0,3
Nuevas leyes relacionadas al comercio	0,12	1	0,12
Demoras con la inspección aduanera	0,09	2	0,18
Crecimiento de la competencia	0,09	1	0,09
Cambios de la necesidades de los clientes	0,11	2	0,22
SUB TOTAL DE AMENAZAS			0,91
TOTAL	1		2,52

Análisis: En la evaluación de factores externos se obtuvo una valorización de 2, 52, si bien un ponderado promedio para la matriz Mefe sería de 2,5 el resultado demuestra que está sobre el promedio; es ideal que las oportunidades sean mayores que las amenazas y se demuestra en la matriz mefe que efectivamente las oportunidades lograron ser más altas, permitiendo conocer que el ambiente externo de Nestlé Colombia SA es favorable para la multinacional.

Por último y no menos importante, gracias al análisis planteado anteriormente con las matrices Dofa. Mefi y Mefe, estas permiten hacer un último análisis con la matriz Memi, también conocida como Matriz Interna Externa, debido a que, se calcula mediante los datos

analizados con las matrices que se evaluaron anteriormente con los factores internos y externos de la compañía.

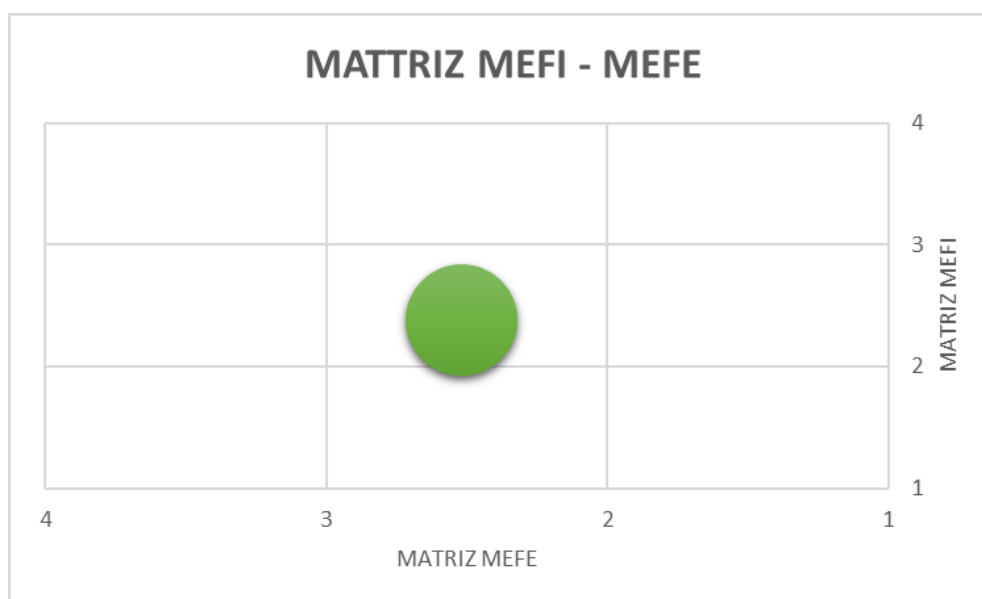
Esta matriz en el eje x coloca los totales ponderados de la Matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la Matriz MEFE en el eje y (alto, media y bajo).

Para esta matriz se van a tener presente tres grandes espacios, los cuales son:

1. En el espacio de *Crecer y Construir* es cuando la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV
2. En *Retener y Mantener* es cuando la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VII
3. *Cosechar o desinvertir* es el espacio donde la esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX

Tabla 4

Matriz Meme



Análisis: Con los resultados finales de las matrices de evaluación de factores internos y externos, se logra calcular esta matriz, que es el resultado de los totales ponderados de Mefi, Mefe, asimismo, para interpretarla es necesario reconocer que se encuentra dentro de

los cuadrantes (III, V o VII) especialmente en el cuadrante V caracterizado por ser “Retener y Mantener” al saber su ubicación en la matriz, se destaca que la empresa puede mantener sus acciones desde la perspectiva de mejorar, es decir que puede ser mejor y obtener los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos.

Como se logró evidenciar en los análisis del diagnóstico empresarial, Nestlé al ser una multinacional con mucha experiencia en el mercado, tiene de igual forma, diversas fortalezas y oportunidades que toma a su favor. Por ende, puede seguir siendo líder en el mundo, aun así, Nestlé no está absuelta a que las debilidades y las amenazas puedan incidir y afectar sus objetivos y metas propuestas.

Lo importante es que una empresa nunca se rinda ante adversidades y encuentre la forma de adaptarse en el mercado con innovaciones y una mente abierta a cambios y mejoras. Aun así, resaltando lo anterior, el fin de este plan de mejora es contribuir a la empresa ideas nuevas y un aporte significativo, con estrategias, metas y recomendaciones que puede hacer uso para seguir mejorando día a día.

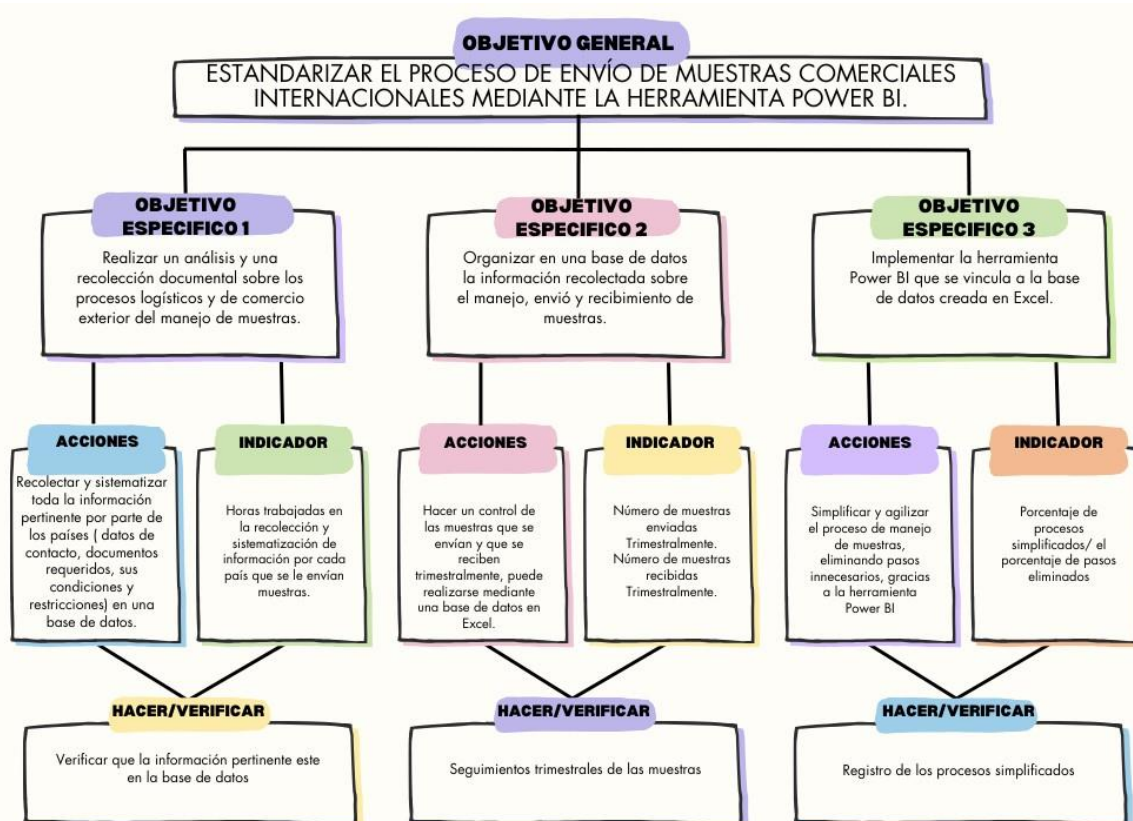
En los antecedentes y en el diagnóstico se buscó resaltar el tema relacionado a la logística y el comercio exterior, precisamente enfocados en el manejo de envíos y recibimientos de muestras, puesto que al estar dentro del área por el tiempo de seis meses se evidenció que había una oportunidad de mejora.

Plan de Mejora

Buscando dar un aporte significativo e importante a la empresa de Nestlé Colombia se desarrolla el siguiente plan de mejora que de manera oportuna busca impulsar el crecimiento y desarrollo. De igual forma brindar metas claras, estrategias innovadoras y acciones concretas para el logro exitoso de la propuesta realizada, teniendo en cuenta que, gracias a la elaboración del diagnóstico empresarial y los respectivos análisis realizados dentro de este documento, además del estudio y recopilación de datos de la empresa, sirven de base para definir todos los objetivos y metas que se quieren llegar a cumplir a corto y largo plazo en la compañía, siempre velando para que la empresa se encuentre en una posición favorable en el mercado.

Figura9

Plan de Mejora



Nota: En la ilustración anterior se busca plantear acciones para llevar a cabo el objetivo de estandarizar el proceso de envíos de muestras internacionales.

Metas del Plan de Mejora y Estrategias Para Implementar el Plan de Mejora

Meta 1: Se busca con el plan de mejora que, dentro de cada trimestre del año, exista un mayor control de las muestras que se envían y se reciben.

Meta 2: Con el plan de mejora se da paso a explorar nuevos mercados y llegar a más nichos de negocio impulsando los productos colombianos a través del envío de muestras.

Meta 3: Al poder hacer debidamente el envío de muestra se obtendrá más clientes, por lo que existirá mayor exportación de productos, generando un aumento de las ventas.

Estrategia 1: Para implementar el plan de mejora se requiere dar a conocer el proceso del manejo de envío y recibimiento de muestras mediante la herramienta seleccionada, buscando que sea un procedimiento sencillo y de fácil comprensión.

Estrategia 2: Demostrar con el diagnostico empresarial y los respectivos análisis la importancia que tiene estandarizar el proceso y de esa manera reducir costos y tiempo.

Estrategia 3: Garantizar que al poner en funcionamiento el plan de mejora se optimizaran recursos, aumentará la eficiencia y se tendrá mayor control de manejo de muestras.

Recomendaciones para la empresa, área de comercio exterior:

Implementar el plan de mejora: Hay varios procesos que tienen un manejo muy diferente en el manejo de muestras, por lo que la información y datos suelen estar dispersos y al momento de ejecutar el procedimiento se toma más tiempo reuniendo la base de datos, y revisando cada proceso nuevamente, considero que, si se estandariza como lo indica el plan, será de mucha ayuda y servirá de soporte para toda aquella persona desee ejecutar la función.

Eliminar los procesos manuales: Es cierto que cuando queremos ser eficientes en una tarea, es esencial contar con el tiempo, que es muy valioso al momento de desarrollar

alguna actividad, pero cuando sucede que es un procedimiento manual, al detalle, se toma más tiempo del estipulado, considero que estos procesos deberían ser realizados mediante la automatización de procesos, agilizando los procesos y eliminar un procedimiento muy manual.

Conclusiones

Para una multinacional como es Nestlé, la mejora continua es el pilar fundamental de su crecimiento. Es por eso, estos aportes de plan de mejora contribuyen a su desarrollo y constante evolución, un diagnóstico profundo interno y externo con una propuesta interesante buscan siempre dejar un beneficio como es la reducción de costos e incluso tener un control de un rendimiento de funciones, hasta una mayor agilidad operativa en procesos como es la estandarización de alguna función.

En definitiva, el estudio que se realizó durante seis meses en la empresa Nestlé de Colombia permitió reconocer una oportunidad de mejora en la cual se trabajó para brindarle un aporte significativo a la compañía y de la mano de la universidad entregar este plan de mejora que esperamos contribuya al crecimiento de la empresa.

En cuanto a las prácticas profesionales resalto que nos brindan muchos beneficios, pues nos permite conocer cómo es la realidad del mundo laboral y a través de ello aprendemos afrontar cualquier adversidad que se presente, es a su vez una muy buena opción de grado para optar al título de Negocios Internacionales, ya que es una oportunidad y experiencia completa teniendo los conocimientos teóricos gracias a la universidad y colocarlos en práctica mediante esta modalidad de prácticas en una empresa de nuestro interés, además, cabe resaltar que el desarrollo de las funciones que se realizaron durante las prácticas nos ayuda a complementar muy bien nuestra hoja de vida, teniendo de esta manera una ventaja competitiva y un valor agregado para ofrecer al mundo como profesionales que seremos.

Referencias Bibliográficas

- ComunidadEmpresas. (20 de Noviembre de 2023). *Comunidad Empresas*. Obtenido de ¿Cómo funciona la estandarización de procesos?: <https://ce.entel.cl/articulos/estandarizacion-de-procesos/#:~:text=La%20estandarizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20se,empleados%20trabajen%20respetando%20el%20est%C3%A1ndar>
- Fernández, J. D. (21 de Agosto de 2021). *Matriz MEFI y MEFÉ: herramientas para el análisis de contexto*. Obtenido de JDF: <https://josedavidfernandez.com/matriz-mefe-mefi/>
- LegisComex. (Noviembre de 2023). *Exportación de muestras sin valor comercial*. Obtenido de LegisComex: https://www.legiscomex.com/documentos/x_sinvalorcomercial
- MasContainer. (26 de Octubre de 2023). *Nestlé Colombia exportará a Trinidad y Tobago y EE.UU*. Obtenido de MasContainer: <https://www.mascontainer.com/nestle-colombia-exportara-a-trinidad-y-tobago-y-ee-uu/#:~:text=Nestl%C3%A9%20en%20Colombia%20produce%20en,de%20producci%C3%B3n%20en%20Nestl%C3%A9%20Colombia>
- Muñiz, L. (28 de Septiembre de 2017). *Check-list para el diagnostico empresarial*. Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/Check_list_para_el_diagn%C3%B3stico_empresarial/w-buDQAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=que+es+diagnostico+empresarial&printsec=frontcover
- Nestlé. (20 de Noviembre de 2023). *Nestlé Colombia*. Obtenido de NESTLÉ en Colombia: <https://www.nestle.com.co/conocenos/historia#:~:text=NESTL%C3%89%20con%20base%20en%20Vevey,en%20nutrici%C3%B3n%2C%20salud%20y%20bienestar>
- Nestlé. (30 de Octubre de 2023). *Nestlé*. Obtenido de Gestión y organización general de Nestlé: <https://www.nestle.com/about/management>
- Portafolio, R. (6 de Septiembre de 2023). *Revista Portafolio*. Obtenido de Nestlé Colombia cambia de presidente luego de cinco años: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nestle-colombia-elige-a-felipe-gonzalez-como-nuevo-presidente-588584>
- Portafolio, R. (28 de Septiembre de 2023). *Revista Portafolio*. Obtenido de Nestlé Entrevista a Felipe Gonzales: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/entrevista-felipe-gonzalez-ceo-de-nestle-colombia-589782>
- Peña, M. C. (12 de Marzo de 2016). *Revista La República*. Obtenido de Estados Unidos y México, destinos en la mira de exportación de Nestlé: <https://www.larepublica.co/empresas/estados-unidos-y-mexico-destinos-en-la-mira-de-exportacion-de-nestle-2358426#:~:text=A%20nivel%20mundial%2C%20Nestl%C3%A9%20tiene,y%20m%C3%A1s%20de%20330.000%20colaboradores>

SYDLE. (12 de Septiembre de 2023). *SYDLE*. Obtenido de KPIs: ¿Qué son, cuál es su importancia y cómo utilizarlos? Ve ejemplos: <https://www.sydle.com/es/blog/kpi-615de90225ce5d3ef29a5570>

XMSLatam. (20 de Noviembre de 2022). *¿Qué es Power BI y cuáles son sus características?* Obtenido de XMSLatam: <https://www.xmslatam.com/que-es-power-bi-y-cuales-son-caracteristicas/>