

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS



PLAN DE MEJORA EMPRESA NESTLÉ DE COLOMBIA S.A.S

PRÁCTICAS PROFESIONALES

PRESENTA: MARÍA ALEJANDRA MARTÍNEZ VENEGAS

TUTOR ACADÉMICO: ANDRÉS SAMPER

TUTOR EMPRESARIAL: YURANI TAPIAS

BOGOTÁ, 2024

TABLA DE CONTENIDOS

PARTE I

1. Resumen.
2. Agradecimientos.
3. Introducción.

PARTE II

4. Descripción de la empresa.
 - 4.1. Nestlé de Colombia S.A.S.
 - 4.2. Misión, visión y valores (Silberstein, 2022).
 - 4.3. DOFA de la empresa.
 - 4.4. MAGGI ®
 - 4.5. Estructura organizacional de la marca.
 - 4.6. Ubicación Geográfica.
 - 4.7. Descripción del desarrollo de la práctica.

PARTE III

5. Planteamiento central del plan de mejora respecto a las prácticas profesionales.
 - 5.1. Planteamiento del problema.
 - 5.2. Limitaciones y alcances.
 - 5.3. Objetivo general.
 - 5.4. Objetivos específicos.

PARTE IV

6. Desarrollo del Plan de Mejora.
7. Conclusiones.
8. Bibliografía.

PARTE V

9. Seguimiento práctica profesional.

PARTE I

1. Resumen

Nestlé es una empresa líder en la industria de alimentos y bebidas que actualmente se enfrenta a desafíos externos ya que el país está atravesando diferentes cambios sociales y económicos, pero asimismo a un desafío interno que obstaculiza su potencial de crecimiento y desarrollo: la falta de comunicación y organización interna; este problema ha causado la pérdida de oportunidades, el desperdicio de recursos por los retrocesos, daño a la imagen e identidad de la marca por falta de claridad en los diseños y asimismo dificultad para alcanzar los objetivos de la unidad de negocio. Este informe resume los hallazgos clave sobre este problema y propone un plan de mejora para abordarlo.

2. Agradecimientos

La elaboración de este informe de grado ha sido un proceso desafiante, pero sobre todo muy gratificante, lleno de aprendizajes y experiencias enriquecedoras, sin embargo, en el camino de mi carrera profesional no he estado sola, y es por esto por lo que quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han contribuido de alguna manera a su realización.

En primer lugar, agradezco profundamente a toda mi familia, especialmente a mi hermano Julián y a mis padres Nelson y Liliana, por su amor incondicional, por su apoyo moral y, sobre todo, gracias porque nada de esto habría sido posible sin ustedes, son mi motor y la razón por la cuál estoy culminando mis estudios universitarios.

A mi novio Johann, por su infinito amor, paciencia y comprensión durante todo el proceso de mis prácticas y culminación de materias, gracias por tus palabras de aliento, por creer en mí incluso cuando yo dudaba y por ser mi mayor apoyo emocional.

A mis amigas Mariana, Melisa y Alejandra, su amistad ha sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por su alegría y por estar siempre presentes para celebrar mis logros y ofrecerme su apoyo cuando lo he necesitado.

Finalmente, agradezco a la Universidad Santo Tomás y a mis profesores por los conocimientos y herramientas que me brindó durante toda mi carrera profesional para finalmente llegar a este punto.

A todos, muchas gracias por su apoyo y colaboración.

3. Introducción

Nestlé de Colombia S.A.S es una de las empresas de alimentos y bebidas más grandes del país con una presencia que se remonta a 1905, por lo cual podemos decir que Nestlé ha sido parte de la vida de las familias colombianas durante generaciones, la compañía ofrece una amplia gama de productos desde lácteos y café hasta cereales y alimentos infantiles que se han convertido en elementos esenciales en los hogares colombianos. Nestlé cuenta con dos fábricas en Colombia y emplea a más de 4.000 personas en todo el país, lo que contribuye al desarrollo económico de las comunidades colombianas, es por esto por lo que Nestlé ha logrado crear un fuerte vínculo emocional con los colombianos y los productos de la empresa están asociados con momentos felices y recuerdos familiares.

El presente proyecto de grado tiene como objetivo la finalización de los estudios universitarios para obtener el título de Negocios Internacionales y asimismo, el proyecto surge del desarrollo de las prácticas profesionales desarrolladas en la empresa Nestlé de Colombia S.A.S más específicamente en el departamento de marketing de las marcas Maggi®, La Lechera y Crema de Leche Nestlé, donde apoyé en temas relacionados al desarrollo de la imagen de marca, diseño y producción de empaques, apoyo en lanzamiento de campañas, etc. En el desarrollo de la práctica profesional se identificó que el área de marketing es un área fundamental para el éxito de la marca, pues la marca gira entorno a las decisiones que se tomen desde esta gerencia, sin embargo, el área de marketing depende del desarrollo de las tareas de otras áreas como temas legales, de fábrica y producción, área de compras, etc, para poder llevar a término los proyectos que se proponen; es aquí donde surgen los problemas de comunicación ya que al ser tantas áreas es difícil que todas estén enteradas del status del proyecto o nuevo lanzamiento y este vacío de comunicación e

información genera retrocesos, demoras en los lanzamientos y errores en general, pues como nos menciona Jeffrey (Jeffrey Pinto & Dennis Slevin, 1988), cuando la información interna es clara, los empleados pueden entender fácilmente los objetivos, los plazos y los recursos necesarios para un proyecto y esto les permite tomar decisiones informadas y trabajar de manera eficiente pero si, por el contrario, la información interna es ambigua o confusa los empleados pueden tener dificultades para entender lo que se espera de ellos, lo cual puede conducir a retrasos, errores y conflictos.

Por otro lado, si nos situamos en el contexto de la planificación de proyectos, como nos dice Dreu (Dreu, 2003) la claridad de la información interna es básicamente indispensable ya que esta planificación garantiza que todos los empleados estén en la misma línea y que estén trabajando hacia los mismos objetivos. En el caso de Nestlé, la falta de claridad en la información interna puede afectar el éxito de la planificación de proyectos, y es aquí donde surge la pregunta, ¿Cómo mejorar la comunicación y organización de la información para el equipo de Maggi® para mejorar la productividad de los empleados y así alcanzar los objetivos de negocio de manera más efectiva?

Teniendo en cuenta esto, se propone como hipótesis la implementación de un archivo en el cuál se pueda observar la planificación de los proyectos propuestos por la gerencia de Maggi®, y asimismo permita que los demás departamentos de la compañía tengan claridad del desarrollo de este proyecto.

En este trabajo, se describen las dificultades de la empresa Nestlé observadas durante la práctica y, asimismo se define las estrategias de mejora para estos vacíos de comunicación e información entre los empleados; por otro lado, se enfatiza en como las prácticas profesionales brindaron una valiosa experiencia en el mundo laboral, permitiendo desarrollar habilidades técnicas y adquirir nuevas competencias en un entorno real.

PARTE II

4. Descripción de la empresa

4.1 Nestlé de Colombia S.A.S: *Nutrición, Salud y Bienestar*

Nestlé es la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo, con presencia en 191 países. Cuenta con más de 2.000 marcas, desde íconos globales como Nescafé y KitKat hasta favoritas locales como Maggi y La Lechera (Silberstein, 2022). Esta empresa fue fundada en 1866 por Henri Nestlé en Suiza, y actualmente se dedica a mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable. Su propósito es "Good food, Good life" (Buena comida, Buena vida) (Nestlé, s.f.).

Nestlé ofrece una amplia gama de productos en las categorías de:

- **Nutrición infantil:** Fórmulas lácteas, cereales infantiles, papillas.
- **Lácteos:** Leche, yogurt, queso, helados.
- **Bebidas:** Café, té, agua embotellada, bebidas chocolatadas.
- **Culinarios:** Salsas, caldos, especias, productos congelados.
- **Cuidado de las mascotas:** Purina, Pro-Plan, Felix.

Por otro lado, Nestlé es una empresa comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social, y asimismo es una empresa líder en innovación y desarrollo de nuevos productos contando con centros de investigación y desarrollo ubicados en todo el mundo; estas son algunas de sus iniciativas alrededor del mundo:

- **Nestlé Cocoa Plan:** Aborda la sostenibilidad del cacao y mejora las condiciones de vida de los agricultores.
- **Nestlé for Healthier Kids:** Promueve la nutrición infantil y combate la obesidad infantil.
- **RE: WATER:** Aborda la gestión del agua y el acceso a agua potable.

En resumen, Nestlé es una empresa global que se dedica a proporcionar nutrición, salud y bienestar a las personas de todo el mundo (Nestlé, s.f.).

4.2 Misión y Visión:

4.2.1. Misión:

Inspirados por los avances científicos de nuestro fundador, Henri Nestlé, guiados por nuestros valores y con la nutrición en el centro, trabajamos juntamente con nuestros colaboradores para mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, para personas y familias, para nuestras comunidades y para el planeta (Nestlé, s.f.).

4.2.2 Visión:

Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos.

A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida más saludable, creando valor a largo plazo para nuestros accionistas, colaboradores, consumidores y las sociedades donde operamos (Nestlé, s.f.).

4.2.3. Valores:

A continuación, vemos los valores de la empresa Nestlé, los cuales han sido hasta ahora los pilares de la compañía para su continuo crecimiento y mejora de la calidad de sus productos (Silberstein, 2022).

- **Nutrición, salud y bienestar:** Nestlé se dedica a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la nutrición.
- **Enfoque en el consumidor:** Nestlé se centra en la (MAGGI, s.f.)s necesidades y expectativas de los consumidores.
- **Innovación:** Nestlé apuesta por la innovación para desarrollar nuevos productos y soluciones.
- **Eficiencia y rentabilidad:** Nestlé se esfuerza por ser una empresa eficiente y rentable.
- **Responsabilidad social:** Nestlé se compromete a actuar de forma responsable con el medio ambiente y la sociedad.

4.3. DOFA de la empresa (Tabla 1)

El análisis DOFA, también conocido como FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), es una herramienta estratégica fundamental para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Las **fortalezas** son los

aspectos positivos internos de la empresa que le dan una ventaja competitiva, las **oportunidades** son factores externos favorables que la empresa puede aprovechar para su crecimiento, las **debilidades** son los aspectos negativos internos de la empresa que la ponen en desventaja frente a la competencia, y las **amenazas** son factores externos negativos que pueden afectar el éxito de la empresa (Arthur Thompson, John Gamble, Margaret Peteraf, 2009).

Como nos dice Jailer Amaya (Correa, 2010), al analizar estos cuatro factores, las empresas pueden obtener una comprensión clara de su situación actual y tomar decisiones estratégicas informadas para fortalecer sus fortalezas y aprovechar al máximo sus ventajas competitivas, identificar y capturar oportunidades de mercado que promuevan el crecimiento, superar las debilidades e implementar estrategias para mejorar sus puntos débiles y reducir sus desventajas y desarrollar planes de contingencia para enfrentar los desafíos externos que puedan afectar su negocio.

A continuación, se describe y presenta el análisis DOFA para el caso de la empresa Nestlé de Colombia:

4.3.1. Debilidades

- **Problemas de comunicación dentro de la empresa:** Se identifica que la empresa tiene un gran problema de comunicación interna, lo cual crea vacíos de información en los empleados, retrasos en lanzamientos de nuevos proyectos, etc.

- **Dependencia de canales de distribución tradicionales:** Según lo observado durante la práctica profesional, Nestlé es una empresa que depende en gran medida de los canales de distribución tradicionales, lo que la hace vulnerable a cambios en estos canales.

- **Exposición a cambios en los precios de las materias primas:** Nestlé está expuesta a las variaciones de precios de las materias primas y esto puede afectar sus márgenes de ganancia.

- **Percepción de algunos productos como no saludables:** Algunos productos de Nestlé, como los confites y productos de culinarios pueden ser percibidos por algunos consumidores como no saludables, lo que podría afectar su imagen.

- **Impacto ambiental de algunas operaciones:** Algunas operaciones de Nestlé pueden tener un impacto ambiental negativo, lo que podría generar críticas y afectar su reputación.

- **Debilidad en la comunicación con algunos públicos de interés:** La empresa debería mejorar su comunicación con algunos públicos de interés, como las comunidades locales y las organizaciones ambientales.

- **Cobertura nacional:** A pesar de que Nestlé es una gran empresa en Colombia, su cobertura a nivel nacional no tiene tanta fuerza como la de otras empresas.

- **Precios:** Los precios de los productos suelen ser más elevados a la competencia.

- **Exhibición débil:** La marca se ha venido viendo afectada por su mala exhibición en los puntos de venta (merchandising), lo cual afecta directamente a las ventas de las marcas.

4.3.2. Oportunidades

- **Creciente demanda de productos saludables:** Según las tendencias de consumo de 2023 (Aguilar, 2023), la tendencia hacia una alimentación más saludable representa una oportunidad para que Nestlé desarrolle y comercialice nuevos productos que satisfagan esta demanda.

- **Expansión a nuevos mercados:** La empresa puede explorar oportunidades de expansión a nuevos mercados dentro del territorio colombiano, como zonas rurales o poblaciones con bajo consumo de sus productos.

- **Fortalecimiento del comercio electrónico:** Como dice Alfonso Pocard (Pocard, 2019), el crecimiento del comercio electrónico ofrece a Nestlé la oportunidad de ampliar sus canales de venta y llegar a nuevos consumidores.

- **Incursión en nuevos segmentos de mercado:** Nestlé puede diversificar su portafolio de productos y entrar en nuevos segmentos de mercado, como alimentos orgánicos, productos veganos o alimentos para mascotas.

- **Aprovechamiento de las nuevas tecnologías:** Actualmente el desarrollo de la Inteligencia Artificial y demás herramientas digitales han llevado a las empresas a adaptarse a estas nuevas tecnologías; y en el caso de Nestlé esto puede ayudar a mejorar sus procesos de producción, distribución y marketing (Edwin Barrientos Avendaño, Yesenia Areniz Arevalo, Luis Anderson Coronel Rojas, Fabian Cuesta Quintero, Dewar Rico Bautista, 2020).

- **Alianzas estratégicas:** Nestlé puede establecer alianzas estratégicas con otras empresas para fortalecer su presencia en el mercado o acceder a nuevos mercados.

4.3.3. Fortalezas

- **Marca reconocida y posicionada:** Nestlé es una marca global con un alto reconocimiento y posicionamiento en el mercado colombiano, lo que le brinda una ventaja competitiva significativa.

- **Amplia gama de productos:** La empresa ofrece una amplia variedad de productos alimenticios que satisfacen las necesidades de diferentes grupos de consumidores.

- **Fuerte presencia en el mercado:** Nestlé es uno de los principales actores en el mercado de alimentos en Colombia, con una participación de mercado considerable.

- **Compromiso con la calidad:** La empresa mantiene un fuerte compromiso con la calidad de sus productos, lo que le ha permitido ganarse la confianza de los consumidores colombianos.

- **Capacidad de innovación:** Nestlé cuenta con un equipo de investigación y desarrollo que le permite desarrollar constantemente nuevos productos y mejorar los existentes.

- **Responsabilidad social:** La empresa implementa diversas iniciativas de responsabilidad social que contribuyen al desarrollo de las comunidades en Colombia.

- **Equipo especializado:** La empresa cuenta con un equipo de trabajo experimentado y comprometido que es necesario para seguir liderando en el mercado.

4.3.4. Amenazas:

- **Entrada de nuevos competidores:** En este momento la empresa Nestlé tiene una gran presión debido a la creciente competencia en muchos de sus categorías alimenticias, especialmente en culinarios y confitería.

- **Cambios en las preferencias de los consumidores:** Los cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos más saludables, orgánicos o sostenibles podrían afectar la demanda de algunos productos de Nestlé.

- **Regulaciones gubernamentales más estrictas:** Las regulaciones gubernamentales más estrictas sobre la publicidad, legislación para mejorar la nutrición de la sociedad o temas del medio ambiente podrían afectar negativamente a la empresa.

- **Inestabilidad económica:** La inestabilidad económica en Colombia podría afectar el poder adquisitivo de los consumidores y reducir la demanda de productos de Nestlé.

- **Aumento de los precios de las materias primas:** El aumento de los precios de las materias primas podría afectar los márgenes de ganancia de la empresa.

Debilidades	Oportunidades
- Problemas de comunicación dentro de la empresa que crean vacíos de información en los empleados. - Dependencia de canales de distribución tradicionales. - Dependencia a cambios en los precios de las materias primas. - Algunos productos de Nestlé, como los confites y productos de culinarios pueden ser percibidos por algunos consumidores como no saludables.	- Creciente demanda de productos saludables. - Expansión a nuevos mercados: La empresa puede explorar oportunidades en nuevos mercados dentro del territorio colombiano, como zonas rurales o poblaciones con bajo consumo de sus productos. - Fortalecer el comercio electrónico para ampliar sus canales de venta y llegar a nuevos consumidores.

- Impacto ambiental de algunas operaciones lo que podría generar críticas y afectar su reputación. - Debilidad en la comunicación con algunos públicos de interés. - Cobertura nacional: Su cobertura a nivel nacional no tiene tanta fuerza como la de la competencia. - Los precios de los productos suelen ser más elevados a la competencia. - Exhibición débil en puntos de venta.	- La incursión en nuevos mercados puede diversificar su portafolio de productos y entrar en nuevos segmentos de mercado. - Aprovechamiento de las nuevas tecnologías para mejorar sus procesos de producción, distribución y marketing. - Alianzas estratégicas para fortalecer su presencia en el mercado o acceder a nuevos mercados.
Fortalezas	Amenazas
- Marca reconocida y posicionada - Amplia gama de productos - Fuerte presencia en el mercado - Compromiso con la calidad - Capacidad de innovación - Responsabilidad social - Equipo especializado	- Entorno competitivo fuerte. - Cambios en las preferencias de los consumidores - Regulaciones gubernamentales más estrictas sobre la publicidad, legislación para mejorar la nutrición de la sociedad o temas del medio ambiente. - Inestabilidad económica en Colombia que afecta el poder adquisitivo de los consumidores y reduce la demanda. - Aumento de los precios de las materias primas.

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, para la empresa Nestlé de Colombia así como cualquier empresa es importante realizar un análisis DOFA para identificar problemas actuales, evitar posibles afectaciones a futuro, etc; pero asimismo, también es necesario crear estrategias que le permitan a la empresa enfrentar estas posibles situaciones y evitar algunas otras; teniendo en cuenta esto, a continuación se muestran posibles puntos a mejorar y estrategias que ayudarían a la empresa a enfrentar las situaciones identificadas en el DOFA anteriormente presentado.

Para mejorar:

- **Mejorar la eficiencia por medio de la comunicación:** Implementar estrategias para mejorar la comunicación interna, lo cual va a mejorar la eficiencia de los empleados, reducir los retrocesos y aumentar la rentabilidad ya que se incrementa el porcentaje de éxito en los proyectos.
- **Fortalecer la marca:** Nestlé podría invertir en campañas publicitarias y estrategias de marketing que refuercen la imagen de marca como una empresa confiable, innovadora y comprometida con la calidad y la sostenibilidad.
- **Ampliar la oferta de productos saludables:** Desarrollar y lanzar nuevos productos que satisfagan la creciente demanda de los consumidores por opciones saludables, nutritivas y sostenibles.
- **Invertir en investigación y desarrollo:** Continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para crear productos innovadores que respondan a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores.

Oportunidades:

- **Desarrollar estrategias de comercio electrónico:** Invertir en el desarrollo de una plataforma de comercio electrónico robusta y atractiva para llegar a nuevos clientes y aumentar las ventas en línea y asimismo no depender netamente del canal tradicional.
- **Expandirse a nuevos mercados:** Explorar oportunidades de expansión en nuevas regiones o segmentos de mercado dentro de Colombia.

- **Formar alianzas estratégicas:** Buscar alianzas estratégicas con otras empresas para complementar su oferta de productos, acceder a nuevos mercados o desarrollar nuevas tecnologías.

4.4. MAGGI ®

Como vimos anteriormente, Nestlé es una empresa con variedad de marcas, es por esto por lo que este plan de mejora se enfoca en la marca MAGGI®, la cual fue la marca donde me desarrollé durante mi práctica profesional.

MAGGI® es una marca de productos alimenticios de Nestlé que se comercializa en todo el mundo. La marca MAGGI® es líder en la categoría de culinarios en Colombia, siendo el aliado de los hogares colombianos por más de 80 años, donde participa con los segmentos de caldos, sopas, bases y sazónadores; sin embargo, en sazónadores donde solo participa en el subsegmento de completos (sazónadores todo en uno), es el único segmento donde no es líder y juega como 5ta en el mercado (MAGGI, s.f.).

Maggi es una marca con una larga trayectoria de éxito que ha sabido adaptarse a las necesidades de los consumidores a lo largo del tiempo y se caracteriza porque sus productos ofrecen una combinación de sabor, facilidad, nutrición y accesibilidad que los convierte en una opción popular para las familias de todo el mundo (MAGGI, s.f.).

4.5. Estructura organizacional de la marca

Para poder entender con claridad la estructura organizacional de Nestlé, se debe saber que Nestlé tiene en su cabeza a Felipe Gonzales, quien es el presidente de la compañía en Colombia, y de ahí parten diferentes subgrupos por categorías, esto hace referencia a categorías alimenticias como: Lácteos, culinarios, confites, etc. Cada una de estas categorías tiene un BEO (Business Executive Officer) que para el caso de culinarios es Antonio Moy, luego encontramos a una Grouper que en este caso es Yurani Tapias, quien lidera como tal el equipo de marketing y responde al BEO.

En una tercera línea de jerarquías, encontramos a los gerentes de cada división de productos (Caldos, sopas, bases, sazónadores, etc); y en una cuarta línea jerárquica se encuentra el practicante profesional. *Figura 1*

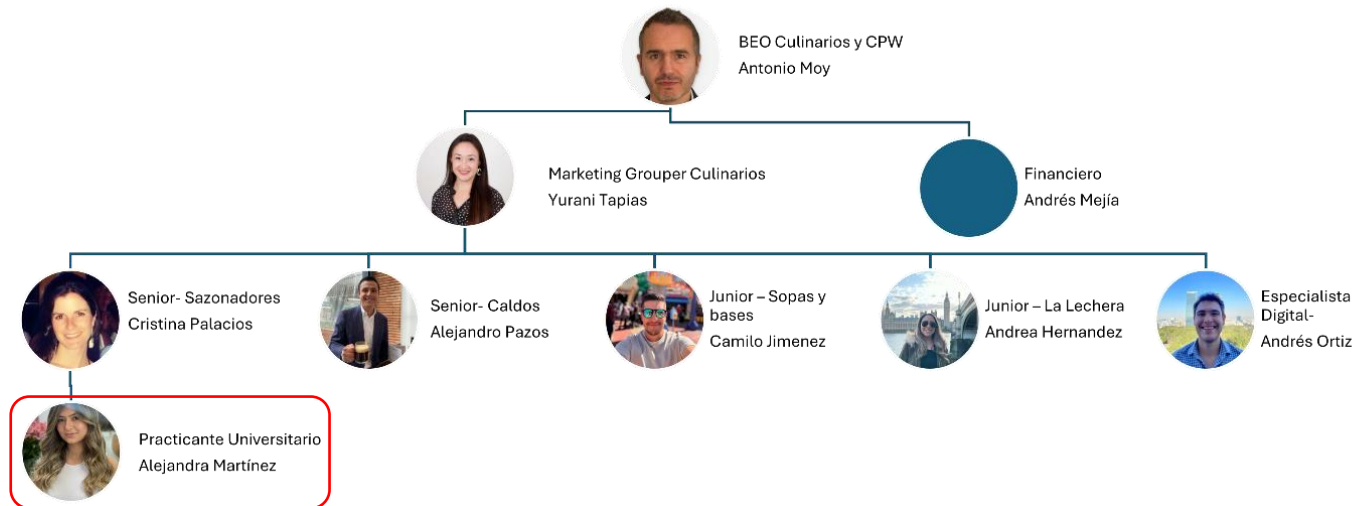


Figura 1

4.6. Ubicación Geográfica

Nestlé en el mundo:

Nestlé es una empresa multinacional suiza con sede en Vevey, Suiza. La empresa opera en más de 150 países y emplea a alrededor de 335.000 personas. Nestlé tiene una presencia global significativa, con fábricas y oficinas en todos los continentes (Mundo, 1866).

Nestlé en Colombia

Nestlé tiene una larga historia en Colombia, que se remonta a 1905. La empresa tiene una fuerte presencia en el país, con fábricas en Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga (Nestlé, s.f.).

Ubicaciones de Nestlé en Colombia *(Figura 2)*

- **Oficina principal en Colombia:** Cl. 93 #15-73, Bogotá, Colombia.
- **Casa Nestlé (tienda oficial):** Cra. 15 #96-53, Bogotá, Colombia.

las marcas de empresas de consumo masivo se enfrentan desafíos internos que pueden llegar a obstaculizar su potencial de crecimiento y desarrollo, y dentro de estas dificultades se encuentra la falta de comunicación y organización en el área de marketing. Esta sección tiene como objetivo analizar las causas y consecuencias de esta problemática, y proponer estrategias para mejorar la situación.

Problema central

Dentro del área de marketing, el proceso de desarrollo de artes al cuál me dedicaba es el proceso central para el lanzamiento de nuevos productos, desarrollo de ofertas, cambio y renovación de empaques, entre otros aspectos importantes para la marca, es por esto, que el desarrollo de artes tiene bastantes pasos para la finalización y producción de esos mismos, el proceso consta de las siguientes etapas:

- **Creación de Brief:** El brief es una plantilla en Power Point, la cual debe contener información sobre el arte a diseñar y asimismo contiene muy detalladamente los cambios que se van a realizar incluso con imágenes y demás material; esto con el fin de explicar lo más claro posible a la agencia creativa que es lo que el gerente está solicitando y así tener la menor cantidad de retrocesos.
- **Creación del proyecto en la plataforma:** Nestlé maneja una plataforma llamada D2D en la cuál se realiza el paso a paso de los artes, así que el primer paso es la creación de un nuevo proyecto en la plataforma donde se agregan cierta información sobre el producto, código de barras y demás datos relevantes.
- **Desarrollo del arte:** Este paso, toma alrededor de 15 a 20 días ya que es el momento donde la agencia creativa propone los artes para que sean aprobados por la unidad de negocio, sin embargo, esto suele ser un proceso largo y tedioso por temas de ajustes.
- **Aprobación de artes:** Las aprobaciones de los artes, son realizadas por diferentes personas que deben estar involucradas en el desarrollo de estos artes, dentro de las cuales encontramos a:
 - **Fábrica:** Las personas de fábrica deben revisar los ingredientes y porcentajes de estos.

- **Nutrición:** Esta persona revisa la tabla nutricional del arte para corroborar que la información esté bien.
- **Legal:** El representante de temas legales debe revisar que los textos legales de los artes estén correctos y bien escritos.
- **Empaques:** Esta persona revisa que las medidas del empaque sean correctas, así como los pre-cortes, cierres, y demás temas del plano mecánico.
- **Códigos:** Esto se refiere a código de barras el cuál debe ser revisado por el encargado de este tema.
- **Gerente de marca:** El gerente encargado del arte debe revisar temas de diseño, colores, atributos de marca, textos, y demás temas que puedan intervenir en este diseño.

Como se observa anteriormente, el proceso de desarrollo de artes es un proceso largo, tedioso y que suele traer bastantes dificultades a la marca sobre todo en temas de tiempos, esto teniendo en cuenta que debe ser revisado por alrededor de 7 personas y normalmente la falta de comunicación y organización en el área puede retrasar este proceso trayendo consigo dificultades legales, demoras en lanzamientos de productos o campañas, entre otros aspectos que afectan directamente al área de marketing y por ende, las ventas de la empresa.

Sin embargo, el proceso de artes no es el único que retrasa el lanzamiento de los proyectos, sino que también se debe tener en cuenta que si se habla de un nuevo sabor, o el cambio de la receta actual de un producto, el proceso de artes también pasa a depender de otros departamentos como fábrica y nutrición, donde deben realizar los estudios para cambio de receta y hacer pruebas en laboratorio, el equipo legal, donde se revisa que estos cambios no tengan afectaciones legales en la compañía, el financiero para demostrar si el proyecto es viable financieramente o no, etc. Es por esto, que luego de identificar el proceso y los diversos momentos que surgen de este diseño de artes, debemos también tener presentes diversas causas y consecuencias que en ocasiones pueden llegar a surgir de esta falta de comunicación en los procesos, como:

- **Descoordinación entre departamentos:** Se observa una falta de comunicación entre los departamentos de marketing, fábrica, empaques, legales, planeación de ventas, diseño y producción, lo que genera retrasos en el desarrollo de proyectos y campañas.
- **Falta de claridad en los objetivos:** La ausencia de objetivos claros y específicos en los proyectos, lo cual dificulta que cada departamento entienda que es lo que debe hacer, y asimismo dificultan la efectividad de las campañas de marketing y el logro de los resultados deseados.
- **Ineficiencia en la gestión de proyectos:** La falta de información clara y comunicación en estos procesos genera retrasos, reprocesos y un uso ineficiente de los recursos.
- **Problemas en la comunicación con agencias externas:** La comunicación deficiente con agencias creativas y de diseño externas contratadas para el desarrollo de campañas o materiales de marketing genera resultados no satisfactorios y un aumento en los costos.

Asimismo, la falta de comunicación y organización en el área de marketing de la unidad de negocio de Culinarios tiene consecuencias negativas para la marca, como:

- **Pérdida de oportunidades:** La descoordinación y la falta de claridad en los objetivos dificultan la identificación y aprovechamiento de oportunidades de mercado y actuación rápida frente a posibles cambios.
- **Desperdicio de recursos:** La falta de comunicación deficiente con agencias externas generan un uso ineficiente de los recursos financieros y humanos de la empresa.
- **Daño a la imagen de la marca:** El retraso en el lanzamiento de campañas o la falta de coherencia en los mensajes por una mala comunicación en el momento de diseño de las piezas de marketing y empaques pueden afectar negativamente la imagen de la marca ante los consumidores.
- **Dificultad para alcanzar los objetivos de negocio:** La falta de claridad sobre las estrategias de marketing dificulta el logro de los objetivos de negocio, como el aumento de las ventas, la participación de mercado y la lealtad de los clientes.

5.2. Limitaciones y alcances.

Limitaciones:

- **Resistencia al cambio:** La implementación de un Plan de Mejora puede generar cierta resistencia por parte del personal que se ve afectado por los cambios propuestos, y es por esto por lo que es importante contar con un plan de comunicación y gestión del cambio efectivo para abordar esta resistencia o descontento.
- **Cultura organizacional:** La cultura organizacional de la empresa Nestlé, es bastante jerárquica y ambigua, por lo cual puede influir en la efectividad del Plan de Mejora por descontentos o desacuerdos en el plan.

Alcances:

- **Mejora en la comunicación interna:** El Plan de Mejora busca establecer canales de comunicación fluidos y efectivos entre los diferentes departamentos del área de marketing, así como con las agencias creativas involucradas.
- **Definición de objetivos claros:** El plan debe definir objetivos SMART para cada campaña de marketing, asegurando que todos los involucrados comprendan y trabajen hacia un mismo objetivo.
- **Implementación de metodologías de gestión de proyectos:** El plan debe implementar metodologías de gestión de proyectos como Scrum para mejorar la planificación, ejecución y seguimiento de las campañas de marketing.
- **Fortalecimiento de la relación con las agencias externas:** El plan debe establecer una comunicación clara y transparente con las agencias externas, definiendo expectativas, roles y responsabilidades de manera precisa.
- **Capacitación al personal:** El plan debe incluir un programa de capacitación para el personal del área de marketing en temas de comunicación efectiva y plataforma D2D.

5.3. Objetivo general.

Fortalecer la comunicación interna en Maggi® para mejorar la productividad, la eficiencia y la colaboración de los empleados e incrementar el porcentaje de logros de los objetivos organizacionales.

5.4. Objetivos específicos.

- Analizar el área de marketing de la marca Maggi® en cuanto a la comunicación y organización con los demás departamentos de la empresa.

- Establecer canales de comunicación claros y efectivos donde se definan los objetivos para cada campaña de marketing asegurando que todos los involucrados comprendan y trabajen hacia un mismo objetivo.

- Proponer una estrategia para mejorar la comunicación y organización interna entre los departamentos de la compañía permitiendo una visión clara de los proyectos en cuestión.

PARTE IV

6. Desarrollo del Plan de Mejora

Como se mencionó en el planteamiento central, se observó un descontento por parte el personal de la unidad de negocio especialmente en los creativos, practicantes y representantes de agencias creativas externas, esto debido a que la desinformación en el desarrollo de un proyecto puede crear retrocesos para cada uno de ellos y errores que luego se ven reflejados en el producto final que va al consumidor.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante establecer canales de comunicación claros y efectivos ya que como nos menciona Harold Oyarvide (Harold P. Oyarvide, Edwin F. Reyes & Milton R. Montaña, 2017), se debe tener en cuenta que no solo es tener la información, sino que lo realmente importante es que la información interna sea clara, ya que los empleados pueden entender fácilmente los objetivos, los plazos y los recursos necesarios para un proyecto y esto les permite tomar decisiones informadas y trabajar de manera eficiente, pero por el contrario, cuando la información interna es ambigua o confusa, los empleados pueden tener dificultades para entender lo que se espera de ellos y esto puede conducir a retrasos, errores y conflictos.

Podemos decir entonces que es urgente e importante que Maggi® haga la implementación de un plan de acción que ayude a mejorar la claridad de la información interna y, por lo tanto, a solucionar temas como evitar retrasos y errores en la planificación de los proyectos, mejorar la colaboración y el trabajo en equipo entre los empleados y aumentar la satisfacción de los empleados con la empresa.

Es por esto, que, con el fin de mitigar estas situaciones, se propone una plantilla de cronograma que permita identificar con más certeza todo el desarrollo de un nuevo empaque o arte y que sea accesible para todo el equipo de trabajo; es necesario que el cronograma cuente con puntos importantes como roles y responsabilidades, fechas y posibles contratiempos, esto teniendo en cuenta que esta plantilla es variable y depende de cada proyecto y las necesidades de este. (*Ver Anexo 1*).

En esta plantilla, se encuentra en primer lugar las fases que contiene cada proyecto, esto con el fin de entender que departamentos están involucrados y visualizar la información de manera más clara; enseguida, se encuentra la actividad a desarrollar y el responsable, y es aquí donde todos los equipos van a tener conocimiento de quien está desarrollando la tarea que tiempos de espera requiere dicha tarea, es importante que al surgir un contra tiempo este sea avisado de manera inmediata para así evitar que el cronograma sea alterado.

7. Conclusiones

- La comunicación interna es un pilar fundamental para el éxito de cualquier proyecto, y en el caso de Maggi la cual es una marca amada por los colombianos y reconocida por sus productos alimenticios y soluciones culinarias, fortalecer la comunicación interna dentro del área de marketing es crucial para optimizar el desarrollo de artes y temas de marketing, alcanzar los objetivos de negocio de manera más efectiva y, en última instancia, asegurar el éxito de sus proyectos.
- La implementación exitosa del Plan de Mejora permitirá a Maggi®: reducir el tiempo de desarrollo de materiales de marketing, disminuir los costos asociados a

los reprocesos de creación de artes, aumentar la satisfacción del personal del área de marketing con los procesos de comunicación y organización, mejorar la calidad y la coherencia de los artes y asegurar el éxito de los proyectos de marketing.

- Es necesario que la alta gerencia de Maggi brinde su apoyo y compromiso al Plan de Mejora Avanzado para garantizar su implementación efectiva y el logro de los resultados esperados.

8. Referencias Bibliográficas

- Abraham Carmeli, Zachary Sheaffer . (2008). *How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing*.
- Aguilar, K. V. (14 de Agosto de 2023). *Conozca las tendencias de consumo de alimentos que han sido protagonistas en el año*. Periodico La República.
- Arthur Thompson, John Gamble, Margaret Peteraf. (2009). *Essentials of strategic management*. Estados Unidos: McGraw - Hill Education.
- Correa, J. A. (2010). *El Método DOFA*.
- Dreu, C. K. (2003). *Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 88(4), 741–749.
- Edwin Barrientos Avendaño, Yesenia Areniz Arevalo, Luis Anderson Coronel Rojas, Fabian Cuesta Quintero, Dewar Rico Bautista. (2020). *Modelo de incursión en la industria 4.0 aplicado a la*. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação.
- Harold P. Oyarvide, Edwin F. Reyes & Milton R. Montaña. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. Revista Científica Dominio de las Ciencias.
- James R. Detert, Roger G. Schroeder, John J. Mauriel. (2000). *A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations*. Academy of Management Review.
- Jeffrey Pinto & Dennis Slevin. (1988). *Project success: Definitions and measurement techniques*. *Project Management Journal*. Project Management Institute.

MAGGI. (s.f.). *MAGGI* . Obtenido de <https://www.recetasnestlecam.com/maggi/nuestra-historia>

Mundo, N. e. (1866). *Nestlé en el Mundo*. Obtenido de <https://www.nestle.cl/aboutus/nestle-en-el-mundo>

Nestlé. (s.f.). *Nestlé S.A.S*. Obtenido de <https://www.nestle.cl/aboutus/mision-y-vision>

Poccard, A. A. (2019). *Analizar el crecimiento del canal de comercio electrónico y la necesidad de implementación en empresas de consumo masivo*.

Silberstein, S. (9 de Diciembre de 2022). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/articles/markets/122215/top-4-companies-owned-nestle.asp>

PARTE V

9. Seguimiento Práctica Profesional

9.1. Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con sus prácticas profesionales

Las prácticas profesionales fueron desempeñadas en la empresa Nestlé de Colombia S.A.S, más específicamente en el área de marketing de las marcas Maggi®, La Lechera y Crema de Leche Nestlé; en este cargo me desempeñé en funciones de marketing tales como guiar el proceso de desarrollo de artes el cual está enfocado en el diseño de los nuevos empaques, piezas publicitarias, corrección o cambios en los empaques ya existentes, por otro lado me desempeñé en temas de estrategias de ventas como campañas publicitarias, ofertas, etc.

Asimismo, para estas prácticas profesionales estuve liderando el proyecto de cambio de empaques e imagen de la marca Maggi® por los sellos de la nueva legislación y asimismo cambios por regulaciones en los ingredientes de los productos. Este último, fue un proyecto finalizado de manera exitosa y así mismo logro evitar posibles multas por parte del gobierno o en dado caso el desperdicio y desecho de producto producido y finalizado.