

Caso Nestlé Colombia S.A. Optimización de procesos para el desarrollo e implementación de estrategias de marketing

Cristian Sebastián Moreno Jiménez

Estudiante de Negocios Internacionales

Artículo como requisito de Opción de Grado para optar por el título de Negociador Internacional

cristian.morenoj@usantoto.edu.co

RESUMEN

Las prácticas académicas que algunas facultades han incluido dentro del pensum académico para los futuros profesionales constituyen hoy, más que un requisito, una oportunidad para poner al estudiante de cara frente a lo que significa asumir un rol dentro de un ambiente netamente laboral. Esta experiencia, enlazada con el valioso aporte académico del alma mater, constituyen pilares fundamentales para la formación y la constante actualización profesional partiendo desde tareas sencillas hasta escalar grandes complejidades que, para un futuro profesional comprometido, puede darle incluso también la oportunidad de asumir un rol propositivo y dinámico dentro de una determinada organización.

Así, este trabajo presenta una reflexión en torno a la experiencia adquirida en el marco de la práctica académica desarrollada en Nestlé de Colombia S.A., empezando con una aproximación hacia los conceptos y temas básicos manejados durante la misma que pretenden ayudar a comprender al lector el marco de ejecución sobre el que debe situarse para continuar con una breve exposición de las diferentes problemáticas que se evidenciaron durante el desarrollo de los procesos empresariales para finalizar con una propuesta que pretende dar, desde el punto de vista de la optimización de procesos, mayor efectividad a la implementación de las estrategias de marketing dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Procesos, optimización, planeación, proyectos, empresa, estrategias de marketing.

ABSTRACT

The academic internships that some faculties have included in the academic curriculum for future professionals today constitute, more than a requirement, an opportunity to put the student face to face with what it means to assume a role within a purely work environment. This experience, linked to the valuable academic contribution of the alma mater, constitutes fundamental pillars for training and constant professional updating, starting from simple tasks to escalating great complexities that, for a committed future professional, can even give them the opportunity to assume a proactive and dynamic role within an organization.

Thus, this work presents a reflection on the experience acquired within the framework of the academic practice developed in Nestle de Colombia S.A., beginning with an approach to the basic concepts and issues handled during it, which aim to help the reader understand the framework of execution on the subject that should be placed to continue with a brief exposition of the different problems that were evidenced during the development of business processes to end with a proposal that aims to give, from the point of view of process optimization, greater effectiveness to the implementation of the marketing strategies within the company.

KEY WORDS

Processes, optimization, planning, projects, company, marketing strategies.

INTRODUCCIÓN

Empresas multinacionales logran adquirir un posicionamiento en el mercado gracias a muchos factores como la calidad e innovación de los bienes o servicios, el nivel de industrialización, el posicionamiento de marca e indudablemente, la efectividad y optimización de sus procesos empresariales. Son estos últimos los que representan, en el mundo globalizado y tecnificado de hoy, la mejor herramienta para dar lugar al crecimiento de las organizaciones. En el entendido de que factores como el tiempo y el flujo de activos y pasivos empresariales juegan también un papel determinante respecto de la obtención y sostenimiento de ganancias empresariales, se hace necesario realizar una constante revisión y reestructuración de ciertos procesos que puedan estar representando fugas de capital innecesarias para la empresa.

Para el caso en particular, es decir, NESTLÉ S.A., se han logrado identificar situaciones en las que desafortunadamente, por la no optimización de los procesos empresariales existen pérdidas importantes respecto de tiempo y capital. Se hace manifiesta la necesidad de una configuración que se dirija hacia lo que es actualmente el proceso de implementación de diferentes estrategias de marketing.

Haciendo uso de los conocimientos teóricos y prácticos, propios del ejercicio académico y de la experiencia adquirida en vigencia de la práctica empresarial llevada a cabo en NESTLÉ DE COLOMBIA S.A., se plantea la hipótesis según la cual, de someter los procesos de desarrollo e implementación de estrategias de marketing de NESTLE S.A., entendidas como aquellas que “definen cómo vamos a alcanzar los objetivos de la empresa y nos ayudan a coordinar los diferentes aspectos implicados en una campaña, desde el creativo hasta el

financiero” (Tomas,2020), a una optimización dirigida a las actividades de operación, entendidas estas como “las derivadas del desarrollo del objeto social de la empresa o entidad, es decir, bien sea a través de la producción o la comercialización de los bienes o la prestación de servicios” (Núñez, 2016), se tendrá como resultado un ahorro de tiempo y capital de inversión considerable.

Motivados con la oportunidad de no solo identificar una problemática sino también brindar una propuesta que permita, desde la optimización de procesos, dar fin a las falencias identificadas, se presenta el siguiente artículo de reflexión que además de brindar una panorámica de lo que fue la experiencia del estudiante también mostrará la importancia de la apropiación y aplicación de los diferentes conocimientos teóricos adquiridos en la Facultad de Negocios Internacionales.

REFLEXIÓN

La siguiente reflexión se construirá necesariamente partiendo del siguiente esquema. En primer lugar, será necesario, a manera de contextualización, dar a conocer sucintamente y de acuerdo al área de trabajo, las actividades desempeñadas en ejercicio de la práctica académica. Esto en razón a que es gracias a estas actividades que nacen y hay lugar a las apreciaciones que se expondrán más adelante. Esta parte contara a su vez con algunas precisiones conceptuales que servirán de apoyo para el correcto entendimiento de las ideas aquí planteadas y dotarán de un mayor sentido académico el presente escrito.

En segundo lugar, se dará paso a la reflexión, con la que se pretende mostrar, desde un punto de vista crítico y reflexivo, los aspectos identificados como oportunidades de mejora que en lo que tiene que ver con algunos de los procesos empresariales majados por NESTLE S.A.

Finalmente, a modo de conclusión, se darán unas breves apreciaciones que buscan ir más allá de la problemática para presentar una posible solución frente a la reflexión que se expone.

1. Contextualización del Área de Estudio

En este apartado se muestran las actividades y áreas de trabajo en las que propiamente se desarrolló la práctica por cuanto sobre estas recaerán los argumentos y reflexiones cuerpo del presente trabajo.

1.1. Empresas Multinacionales:

La economía global ha sufrido grandes cambios gracias a los avances técnicos y tecnológicos, fruto de las nuevas dinámicas sociales y empresariales que han tenido que ajustarse a las nuevas necesidades de los consumidores y a las nuevas dinámicas empresariales. Hacen parte activa y juegan un rol preponderante dentro de este nuevo lenguaje del comercio globalizado las empresas multinacionales, definidas por Willetts (como se citó en Lascurain, 2012) como una “compañía con base en un país, la cual tiene filiales que mantienen tratos comerciales con una sociedad o gobierno en otro país”. Estas tienen como característica un escenario global en el que se desenvuelven independientemente de su tamaño, sector económico o actividad (De León, 2009).

Estas empresas cuentan con sistemas organizacionales bien delimitados con visión a alcanzar los objetivos propuestos y su expansión dentro del mercado. De estos sistemas depende en gran medida el posicionamiento de la compañía dentro de un mercado globalizado caracterizado por la competitividad. De León (2009) propone como factores organizativos de éxito para una empresa multinacional

- i. Trazar estrategias y objetivos claros

- ii. Actividades comerciales centradas en la ventaja competitiva de la empresa
- iii. Reducción de niveles jerárquicos
- iv. Equipos multidisciplinarios
- v. Eliminar tareas
- vi. La fijación de objetivos de rentabilidad por procesos
- vii. El posicionamiento de los empleados en autoridad, formación y medios y
- viii. La remuneración, recompensa y formación de los empleados en función de la satisfacción de los clientes.

En ese sentido, entendiendo que las estrategias constituyen un pilar fundamental para el éxito de cualquier empresa, se debe tener en cuenta que estas estrategias incluyen políticas o criterios de acción y una asignación de recursos orientados a lograr un objetivo estratégico, todo esto articulado coherentemente. (Banguero et al, 2018).

De los factores de éxito propuestos por el autor referenciado, debe fijarse la atención en lo concerniente a equipos multidisciplinarios, la eliminación de tareas y la fijación de objetivos de rentabilidad por procesos, pues son estos los que apuntan al sentido y los objetivos del presente trabajo y serán estos factores los llamados a delimitar la reflexión y propuesta que se presenta en consideración a las funciones realizadas y las áreas de trabajo que se exponen a continuación.

1.2. Nestlé de Colombia S.A.

La empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo, con presencia en 186 países y que cuenta con más de 2000 marcas a nivel global y regional, ha venido trabajando en el posicionamiento de la marca en el mercado desde 1866 construyéndose sobre los principios corporativos empresariales de:

- 1). Nutrición, salud y bienestar.
- 2). Aseguramiento de la calidad y seguridad del producto.
- 3). Comunicación hacia los consumidores.
- 4). Derechos humanos en las actividades empresariales.
- 5). Liderazgo y responsabilidad personal.
- 6). Seguridad y salud en el trabajo.
- 7). Relaciones con proveedores y clientes.
- 8). Agricultura y desarrollo rural.
- 9). Sostenibilidad ambiental.
- 10). Agua.

La práctica académica se desarrolló propiamente en las unidades de Culinarios y la unidad de Cereals Partner Worldline (en adelante CPW). La unidad de Culinarios está integrada por 4 categorías a saber:

- i. Caldos y sazónadores
- ii. Bases, jugosos y veggie
- iii. Sopas y cremas y
- iv. MAGGI® de la huerta.

De su parte, la unidad de CPW es la encargada de todo lo concerniente al manejo de las marcas de cereales propiedad de NESTLÉ DE COLOMBIA S.A. Las funciones desempeñadas en cada una de las unidades consistieron en la elaboración de proyectos y su ejecución, cuyo

objetivo era la creación y desarrollo de artes para empaques, adaptaciones de artes, dummies, POP's, sticker para ofertas y en general todo material impreso relacionado con la presentación y marketing del producto. Se realizaron también labores de benchmarking, entendido como un proceso que busca recopilar información para la fabricación de nuevas ideas comparando aspectos de una empresa con otras empresas líderes o competidoras del mercado (Sumup, s.f.) y estudio del entorno competitivo que, como lo explican Stanton, Etzel y Walker (2007), son acciones dirigidas a identificar el potencial de ventas de segmentos de mercado particulares con lo que a su vez se logra pronosticar la demanda en los denominados mercados meta. Estas funciones fueron a su vez complementadas con las funciones propias de un asistente de marketing e incluían, entre otras, el envío de mercancías, la consulta de inventarios, la creación de tickets de cotización, creación de tickets de correo local, solicitud de salidas varias, tabulación de encuestas, el ingreso a tráfico de ofertas donde debían analizarse estrategias de venta y posicionamiento para salidas al mercado en redes sociales, radio, T.V., digital prensa, etc. De la mano con las anteriores funciones se desarrollaban comités de publicidad donde debía exponerse frente al comité jurídico de la empresa los artes desarrollados para piezas publicitarias en puntos de venta, impresos o E-commerce y en general todo material dirigido al consumidor, cuya finalidad consistía en desarrollar una evaluación exhaustiva de la publicidad para evitar disputas frente a la empresa en temas de protección al consumidor.

1.3. Marketing

Para entender el marketing es necesario entender a su vez los objetivos y principios empresariales que guían a las diferentes compañías, esto porque el marketing no existe por sí mismo sino que persigue un fin que no es otro que entender y satisfacer las necesidades del cliente. Por mucho tiempo se concibió el marketing como la herramienta para obtener ventas

pero esto cambio gracias a los nuevos desarrollos en los medios digitales y móviles, así como en social media, que revolucionaron la forma en que los consumidores compran e interactúan, y exigieron a las empresas nuevas estrategias y tácticas de marketing (Kotler y Armstrong, 2017) por lo que ahora se entiende el marketing como “el proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos” (Kotler y Armstrong, 2017, p. 5).

Ahora bien, las compañías no están creadas para satisfacer un sinfín de necesidades. Las empresas se crean con una visión clara de un campo de acción determinado que con el paso del tiempo puede ampliarse o por el contrario reducirse. Esto también es gracias a que las empresas en lugar de malgastar esfuerzos tratando de satisfacer necesidades a nivel general, invierten grandes esfuerzos en investigaciones que les permitan identificar mercados y definir segmentos. Cuando los segmentos que logran identificarse resultan ser lo suficientemente atractivos para la empresa, en términos del potencial de ventas que se puedan obtener, la empresa responde con un programa de marketing especial diseñado para encontrar el sin número de posibilidades de satisfacer necesidades que son básicas y generales, con los bienes y servicios que propiamente ofrece la empresa y puede satisfacer de forma particular (Stanton, Etzel y Walker, 2007).

Con estas consideraciones se vislumbra la importancia del concepto del marketing yendo más allá de lo que comúnmente se puede escuchar, que este solo busca la conservación y aumento del capital empresarial. Todo lo contrario, a quien se dirige es al consumidor como tal, tocando más allá de su patrimonio y logrando su fidelización. Esta tarea tan importante se logra no solo con el marketing sino con otro concepto importante. De acuerdo con la afirmación expresada por Tybout y Carpenter (2003), “Construir marcas, según se dice, puede llevar años y

(si no se es cuidadoso) sólo días para destruirlas. La construcción de una marca y su dirección están en el corazón del marketing moderno” (p. 131).

1.3.1. La marca

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, OMPI, define la propiedad intelectual como aquella que “se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio” (OMPI, s.f.). Estos símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio hacen referencia a los signos distintivos definidos como aquellos que son notoriamente conocidos en cualquier país o sector. Dentro de estos signos distintivos se encuentran las marcas, los nombres comerciales, las denominaciones de origen y las indicaciones de procedencia. Respecto de las marcas, han sido definidas por la comisión de la Comunidad Andina de Naciones en su decisión 486 de 2000, artículo 134, así:

Artículo 134.- A efectos de este régimen constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos susceptibles de representación gráfica. La naturaleza del producto o servicio al cual se ha de aplicar una marca en ningún caso será obstáculo para su registro. Podrán constituir marcas, entre otros, los siguientes signos: a) las palabras o combinación de palabras; b) las imágenes, figuras, símbolos, gráficos, logotipos, monogramas, retratos, etiquetas, emblemas y escudos; c) los sonidos y los olores; d) las letras y los números; e) un color delimitado por una forma, o una combinación de colores; f) la forma de los

productos, sus envases o envolturas; g) cualquier combinación de los signos o medios indicados en los apartados anteriores (Decisión 486, 2000, art. 134).

Las marcas, hacen parte de la propiedad intelectual y son fruto del intelecto humano por lo que se consideran como un bien de carácter incorporal al que la ley protege otorgando el derecho a un uso exclusivo sobre ellas (SIC, 2008). Para la obtención de este derecho es necesario realizar el registro de la marca, que dependiendo el país de registro y las leyes, tratados y convenios que en estos rijan sobre la materia, puede variar respecto de sus requisitos y plazos. En Colombia, una vez realizado con éxito el registro marcario, se otorgan los siguientes derechos:

- a. Confiere al titular el derecho exclusivo a utilizarla (Derecho al uso).
- b. Ser concedida en licencia a un tercero a cambio de un pago (Derecho al uso indirecto de la marca).
- c. Enajenación de la titularidad del registro marcario y su correspondiente facultad de uso o explotación (Derecho de disposición).

Ahora bien, estrechamente ligado al tema de marketing, así como a la presentación de las marcas en el mercado, entran en escena los denominados diseños industriales.

1.3.2. Diseños industriales:

Los diseños industriales, han sido definidos por la OMPI (2022) como aquellos que constituyen el aspecto ornamental o estético de un artículo o producto. Estos diseños industriales, también denominados dibujos y/o modelos industriales, incluyen la forma de un artículo, en cuyo caso se denominan rasgos tridimensionales. También hacen referencia a motivos, líneas o colores, que se denominan, en su lugar, rasgos bidimensionales.

Los diseños industriales adquieren relevancia dentro del campo del marketing en el entendido de que son estos los llamados a coadyuvar la transmisión o comunicación del alma de una marca hacia el consumidor final. Estos exigen necesariamente una inspiración de creatividad y una puesta en marcha de una idea que envuelva al consumidor con el objetivo de atraer su interés y generar una necesidad por el producto. A su vez, los diseños industriales exigen de parte de la empresa y durante el proceso de marketing, un amplio reconocimiento de los consumidores, es decir, un estudio detallado de sus necesidades, preferencias e incluso comportamientos, se debe saber leer al consumidor para hacer posible que la presentación del producto mediante logos, letras, Call to action, imágenes y colores, logre atraparlo, captar su atención y finalmente adquirir el producto.

Todo esto acarrea en sí mismo un elaborado paso a paso y un proceso. La creación de estos artes (como se denomina a los diseños industriales dentro de algunas empresas como NESTLE DE COLOMBIA S.A.) tienen un procedimiento en el diseño y creación de las piezas, ya que no es una tarea sencilla y ha sido dividida en varias etapas. Por lo tanto, son múltiples los agentes que intervienen en cada una de ellas y en el proceso como tal.

En ese sentido, deben abordarse brevemente aspectos importantes respecto de los procesos empresariales.

1.4. Procesos empresariales:

De manera breve y clara, un proceso empresarial es “aquel movimiento eficiente de recursos financieros, técnicos y humanos que en conjunto dan funcionamiento a una organización con estructura de empresa” (Orellana, 2019). Se puede decir también que los procesos empresariales

Son una ruta o secuencia lógica, para la transformación de insumos en un propósito u objetivo propuesto. Este objetivo permite a las empresas, de manera sistemática y ordenada, producir los resultados esperados, sin importar de quién o quiénes sean los que ejecuten la operación. (López, 2021).

Desde el enfoque de estas definiciones, debe afirmarse que los procesos empresariales, además de darle cuerpo a la empresa u organización, se constituyen como el pilar fundamental para alcanzar los objetivos propuestos y evitar pérdidas en recursos financieros y de tiempo. Una mala implementación de los procesos o un mal diseño de los mismos, provoca retrasos en las actividades que un colaborador puede ejercer dentro de su empresa. Es por esto que hoy en día es indispensable manejar lo que se denomina optimización de procesos que lo que permite es generar beneficios a la organización en términos de rentabilidad, ganancias de tiempo y reducción de esfuerzos para evitar desequilibrios y quiebres dentro de la organización y así mantener o adquirir un posicionamiento a la par que establece y cumple con estándares de calidad.

Por otra parte, teniendo en cuenta el concepto de marketing del que se habló en líneas anteriores, es importante comprender que los procesos hoy en día no se deben enfocar única y exclusivamente en lo industrial sino también en la calidad como lo define González (2006), “secuencia de actividades cuyo producto crea un valor para el usuario o cliente” (p.17). Desde aquí entonces cambia el objetivo del proceso dirigiéndose directamente al cliente, situación que no se considera menor en el entendido de que la empresa ha entendido que los procesos que dirigen sus esfuerzos hacia la emocionalidad y fidelización del consumidor traerán consigo a su vez las ganancias que se buscan alcanzar para su crecimiento y sostenimiento.

Ahora bien, los procesos dentro de una empresa pueden ser de varios tipos dependiendo el resultado que se busque con cada uno de ellos y, por supuesto, el enfoque con el que la empresa se crea y trabaja. Estos procesos son:

- i). De producción: cuando el resultado es un bien material, tangible.
- ii). De servicios: cuando el resultado es un bien intangible como la salud, el transporte, servicios profesionales, etc.
- iii). Administrativos: el resultado corresponde a un acto administrativo como una compra, un cobro, un pago o la producción o modificación de información (González, 2006).

Con todo lo anterior, se espera haber dado un breve contexto respecto del campo de acción abarcado durante el desarrollo de la práctica en NESTLE DE COLOMBIA S.A. que permita a su vez dar fundamento a las siguientes apreciaciones. Se pasará a mostrar desde un punto de vista crítico y reflexivo algunos de los aspectos positivos y las oportunidades de mejora identificadas durante este proceso de aprendizaje.

En la ejecución de la práctica desde la unidad de culinarios (MAGGI® Y CPW), son muchas y variadas las actividades que permiten a cualquiera un enriquecimiento profesional. Estas actividades abarcan, entre otras, el marketing y ventas, en donde la tarea principal es colaborar con la elaboración de los denominados diseños industriales (empaques y presentación del producto) para cada categoría de la unidad: caldos y sazónadores, bases y jugoso, sopas y cremas y MAGGI ® de la huerta. Para el desarrollo de este proceso de elaboración, se establecen diferentes necesidades que deben ser satisfechas con una participación activa en la creación y elaboración de diseños mediante la plataforma Content Hub, que es la que se utiliza para crear este tipo de piezas de artes. Estos diseños, además de ser elaborados para las categorías

mencionadas, también deben realizarse respecto de la unidad de CPW (Cereal Partners Worline) solo que, para este caso, las piezas elaboradas son para uso digital, es decir, “aquellas actividades económicas basadas en el ofrecimiento de productos o servicios, ya sea para su compra o su venta, a través de medios digitales como internet” (Cisneros, 2016), o lo que se denomina hoy en día, E-commerce.

Ahora bien, respecto de las piezas impresas, destinadas en su mayoría para los puntos de venta, como, por ejemplo, pop's que incluyen dummies, cenefas, saltarines, colombinas, rompe tráfico, folletos, manuales, recetarios, volantes, afiches y demás, debe reconocerse el valioso aporte realizado durante su elaboración dando como resultado su uso efectivo en diferentes puntos de venta físicos a nivel nacional.

Adicionalmente, el seguimiento a diferentes campañas en radio, televisión y prensa. Para esto se contratan diferentes agencias dependiendo de los proyectos; estas dinámicas, dirigidas hacia el consumidor, no tienen otra finalidad que su fidelización y, para aquellos que no estaban relacionados propiamente con la marca o algunos productos, captar su atención para la compra y consumo, captar nuevos clientes.

Respecto del área de ventas el desarrollo y análisis de reportes de Sell out en puntos de venta en departamentos y ciudades, logrando recopilar así valiosa información respecto de la curva de crecimiento en la demanda por parte del consumidor de los productos del portafolio para posteriormente, una vez analizados estos datos, según tendencias de consumo, realizar estrategias en pro de cada una de las categorías de trabajo, atendiendo sus potencialidades y necesidades.

Entiéndase Sell out como el termino para definir “cuánto le está vendiendo esta cadena, tienda, gran superficie, droguería, etc, al consumidor final o shopper” (Ramos, Jaramillo 2021).

Para la eficiente realización de las actividades descritas, la multinacional NESTLÉ DE COLOMBIA S.A. cuenta con lo que ellos denominan “tráficos” que consisten en una serie de reuniones en las que deben participar delegados por cada una de las dependencias que tienen participación en la propuesta y puesta en marcha de un nuevo proyecto a nivel de marketing o diseño industrial de alguno de los productos. Así, se involucran proveedores de materias primas, el área de compras, la fuerza de ventas en los diferentes canales, marketing, las diferentes agencias, gerencia de empaques, el coopacker, la fábrica y el distribuidor. Cada uno desde su rol y consecuentes funciones menciona los aspectos más relevantes respecto del seguimiento de metas y tareas pendientes. Con la información proporcionada, se da paso a la creación de estrategias de impacto para lograr los objetivos previstos, delegando funciones y compromisos, estableciendo fechas de entrega y criterios.

Este proceso, se enmarca en lo que García (como se citó en García et al., 2010) afirma así:

Los procesos no pueden conseguirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo con un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado. Los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión.

Esto da cuenta de la importancia de la cohesión de cada uno de los agentes intervinientes en estas actividades organizacionales. Sin embargo, a pesar de lo determinantes que resultan ser estos procesos para la ejecución de los proyectos, es evidente como en la mayoría de las ocasiones, los procesos se ven truncados o retrasados por la desconexión o notoria fragmentación comunicativa de estas dependencias. Cada una maneja diferentes profesionales y actividades, razón por la que se encuentra con los proyectos en una etapa diferente de su proceso de elaboración, lo que de alguna manera propicia situaciones tales como retrasos en las fechas de entrega de una determinada actividad o compromiso y, consecuentemente, retrasos en los tiempos e incluso pérdidas económicas.

a) Planeación:

En los tráficos, se evidencia que, aunque se crean estrategias en conjunto, no se logra cumplir con los tiempos y fechas de lanzamiento pues en varias ocasiones estas estrategias se proponen sin un tiempo prudente de anticipación lo que genera una carga para las agencias y proveedores que deben conseguir en tiempo récord los requerimientos. Asimismo, influye en estos atrasos la disponibilidad o escasez de las materias primas, lo que genera, ya finalizando los entregables para imprimir, que no se cuente con el material o los insumos necesarios dando como resultado que no se cumpla con las fechas previstas para las entregas y, a su vez, el producto tampoco sale al mercado exitosamente o este sale y no cumple con el impacto que se espera.

b) Tiempo:

No solo se retrasan las salidas al mercado, sino que también las agencias tienen problemas con sus creadores. Al existir retrasos en procesos anteriores se genera un colapso de trabajo que repercute en entregas de las piezas. Esto es un problema si se tiene

en cuenta que cada fase del proceso tiene un tiempo estipulado en días. Si la agencia o el área de marketing se retrasan en un feedback o en un entregable, las fechas se corren y modifican perjudicando así toda la cadena del proceso de desarrollo y el tiempo de entregables de otras categorías. Esto repercute, por supuesto, a otras áreas involucradas en el proceso de creación e implementación de las estrategias y si se tiene en cuenta que “la gestión del tiempo es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización” (Mengual et al, 2012), hay entonces un déficit respecto de lograr las metas propuestas.

c) Financiero:

Cada uno de los agentes involucrados en el proceso de creación, como lo son los proveedores y las agencias, manejan como es lógico, un cobro por sus materias primas y trabajo de impresión. Con cada retraso se aumenta el costo financiero fijado al principio, no se logra mantener la cotización inicial o al menos que esta no varíe drásticamente. Los materiales sufren un aumento de precio al igual que las materias primas y si se tiene en cuenta que muchas de estas compras son tercerizadas, el sobre costo es mayor.

Para la creación de artes con las agencias o para la realización de cualquier tipo de ajuste de los artes, se genera un valor denominado dentro de la empresa como “Ticket”, lo que quiere decir que entre más tickets sea necesario emitir, más costoso es el diseño y creación de un arte para las categorías.

d) Comunicación:

Dentro de las muchas actividades de cualquier empresa, una que le da sentido y horizonte a la misión, visión y objetivos propuestos es la comunicación, que Trelles

(2001) citado por Oyarvide, et al, (2017, p.299), define como “una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”.

La falta de claridad en la comunicación juega un papel muy importante pues, aunque se realicen tráficos y reuniones constantes para analizar y compartir el status de los proyectos, es evidente que las estrategias implementadas y el modo de su ejecución no son bien captadas por muchos de los integrantes de la unidad ni de los involucrados en el proceso. Esto genera que las agencias entreguen mal las piezas de artes o que los proveedores y el co-packer no cumplan con la producción en ciertas fechas, que las entregas en puntos de venta se atrasen o no lleguen en las cantidades solicitadas por los clientes. Téngase en cuenta que el término Co-packing se refiere a un servicio de producción o logística. Una empresa subcontrata la producción, el envasado, la recogida y el embalaje de los productos a otro fabricante. (Rhodius, s.f.).

e) Organización:

Finalmente, un punto clave dentro de la unidad, es que aunque se tiene mucho material hablando de Dummies, POP's y materiales de promoción, no se tiene un buen inventario o registro de ello por lo que generalmente, en bodega, se pierden, refunden o aparecen en otras cuentas de distintas unidades. Igualmente, no se tiene una base de datos de proyectos o campañas hechas con anterioridad y cuando se necesita retomar o tomar una parte de campañas anteriores, no se encuentra la información ni los productos

entregados, hablando de artes y piezas en alta definición. Esto hace necesario realizar un nuevo proceso y crear desde ceros una campaña ya existente.

Con todo lo anterior, es en este punto, donde se logra identificar una oportunidad de mejora que permita una optimización en el proceso de la implementación de estrategias en el área de marketing y consecuentemente la satisfacción de los objetivos empresariales que se buscan con estas.

1.5. Propuesta.

Las siguientes consideraciones, dadas desde la optimización de procesos, representan herramientas importantes en la multinacional NESTLE DE COLOMBIA S.A. concretamente para la unidad de culinarios y CPW. En primer lugar, necesariamente se debe involucrar a todos los stakeholders de la organización y externos a ella, involucrados en la creación de estrategias y campañas y que por lo tanto tienen un rol en el desarrollo e implementación de marketing. El objetivo es mejorar e incluso erradicar los aspectos problemáticos identificados y sus consecuencias en términos de tiempo, capital e impacto en el consumidor, para así lograr una implementación más eficaz de cada uno de los pasos a seguir en el desarrollo de los proyectos. Para mayor claridad entiéndase Stakeholder como:

Persona o grupo de personas que tienen interés en las actividades de la empresa. Ellos influyen en su éxito y, a su vez, se ven afectados por la actividad de la misma. Ejemplos de stakeholders son los empleados, clientes, proveedores, acreedores, gobiernos, accionistas, etc (Olamendi, s.f.).

Debe considerarse dentro del proceso una planeación anticipada con los stakeholders en donde se evalúen las dinámicas de los proyectos y se analice por parte de cada uno si cumple o no con los requerimientos y si puede cumplir con lo que se necesita como colaborador del proyecto, esto reduce significativamente la pérdida de tiempo y recursos financieros en la organización. La anterior afirmación propone puntualmente una reunión previa en donde exista la oportunidad de evaluar la viabilidad de un determinado proyecto ya que, como se explicó, esta fase no existe dentro del proceso establecido en NESTLE DE COLOMBIA S.A. Los tráficos se realizan una vez se ha decidido desde una determinada unidad la puesta en marcha de un proyecto, sin consultar previamente a los demás agentes intervinientes, es decir, se limitan a reuniones en donde solo se indica qué se debe hacer pero poco o nada se indaga por la disponibilidad de las condiciones para hacerlo.

Así, de agregarse al diagrama de procesos una reunión propia de planeación y análisis de factores determinantes, justo antes de la puesta en marcha de cualquier proceso, se podrán solventar problemáticas como la falta de insumos, materias primas, recursos humano, tiempos, materiales y presupuesto; se lograría optimizar el flujo de trabajo dentro de la organización y se harían más productivos los procesos y procedimientos dentro de la organización, garantizando agilidad y aprovechamiento de los recursos a disposición y que se están viendo desperdiciados por situaciones que pueden ser plenamente previsibles.

Con la incorporación de una fase de planeación y análisis, se pueden evidenciar las necesidades de cada área e incluso consultar con los agentes externos de la empresa por su disponibilidad de tiempos y recursos que permitirían a su vez establecer un cronograma de actividades para las unidades de NESTLÉ DE COLOMBIA S.A. propiciando el cumplimiento de metas y compromisos en cada área, según su disposición y organización interna. Esto da,

inevitablemente, un panorama claro de cómo proceder y así, establecer mejores metas y dar mejores resultados respecto de las impactaciones que se buscan con las estrategias ideadas para cada salida al mercado en los diferentes canales y medios de comunicación a disposición de NESTLÉ DE COLOMBIA S.A.

Resulta importante mencionar que los procesos no existen por si mismos sino que estos se crean gracias a la gestión humana de quienes hacen parte de una determinada organización. En palabras de Mariño (2002),

Un proceso es un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación, es de esta manera que se define un proceso de gestión humana.

2. Conclusiones.

Se presentan las siguientes:

1. Procesos y procedimientos. Se comprende, con el aprendizaje académico, que los procesos y procedimientos dentro de una organización son fundamentales para su correcto funcionamiento; entender y capitalizar esos procesos hace que una empresa tenga un buen trabajo y organización. Relacionando lo académico con lo práctico, se concluye que siempre habrá oportunidades de mejora, independientemente del reconocimiento y posicionamiento de una empresa en el mercado.

2. El negociador internacional debe manejar correctamente la marca que representa. Independientemente de si su trabajo está estrechamente relacionado con la presentación de esta en el mercado o no, la marca siempre será lo que se busque posicionar respecto de otras con la misma oferta de bienes o servicios. Fidelizar al trabajador con la marca resulta determinante para fidelizar al cliente también.

3. Realizar una práctica en una empresa como NESTLE DE COLOMBIA S.A. es una oportunidad para afianzar los conocimientos adquiridos en la formación académica a su vez que se enlazan con los aportes y conocimientos prácticos que da la empresa. Es un campo de acción que permite desarrollar habilidades en la gestión del tiempo, material desarrollado con excelente calidad y una correcta implementación de las estrategias planteadas por parte de las unidades de Culinarios Y CPW. Los resultados son la reducción en los tiempos de ejecución de actividades y una gran rentabilidad y éxito en cada uno de los objetivos propuestos en las campañas y proyectos.

4. Asumir nuevos retos y romper las barreras de las limitaciones, se logra con responsabilidad y compromiso, construyendo empresa desde una perspectiva juvenil en el mundo de los negocios y las multinacionales.

Referencias

- Banguero, H., Carrillo, L. & Aponte, E. (2018). *Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación*. Programa editorial Universidad Autónoma de Occidente.
- Cisneros, E. (2016). *E-commerce comercio electrónico*. Editorial MACRO.
- Comisión de la Comunidad Andina. (14 de septiembre de 2000). Artículo 134 [Título VI]. *Régimen común sobre propiedad industrial*. [Decisión 486 de 2000].
<http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/dec486si.asp#t4c8>
- De León, G. (2009). Las empresas multinacionales y la economía mundial. *Anuario jurídico y económico escurialense*. (42), 339-352.
<https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/87>
- García, M., Murillo, G. & Gonzales, C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Editorial universidad del Valle.
- González, L. (2006). *10 pasos para aumentar su rentabilidad. Un método simple y práctico de optimización de procesos para empresas de productos, comercio y servicios*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. (L. Amador & L. Pineda, Trad. 13 ed.). Pearson. (Trabajo original publicado en año 2016).
- Lascurain, M. (2012). Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados. *Economía: teoría y práctica*. (36), 83-105.
<https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/362012/Lascurain>

Mariño, N. (2002). *Gerencia de procesos*. Alfaomega.

Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F. & Rodríguez, A. (2012). 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico. *La gestión del tiempo como habilidad directiva*. (7). [6.-30].

<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/3c-empresa-71.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Superintendencia de Industria y Comercio [SIC].

(2008). *Marcas*. Grupo Salmántica.

Nestlé España. (s.f.). *Sobre Nestlé*. <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>

Núñez, L. (2016). *Finanzas 1 contabilidad, planeación y administración financiera*. Instituto mexicano de contadores públicos.

Olamendi, G. (s.f.). *Diccionario de marketing*.

<https://esgerencia.com/pdf/blogmkt/diccionario.pdf>

Orellana, P. (2019). *Proceso Empresarial*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-empresarial.html>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (s.f.). *¿Qué es la propiedad intelectual?* <https://www.wipo.int/about-ip/es/>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (s.f.). *Preguntas frecuentes: los diseños industriales (también denominados dibujos y modelos industriales)*.

https://www.wipo.int/designs/es/faq_industrialdesigns.html

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (2021) *¿Qué es la propiedad*

intelectual? [Folleto]. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_450_2020.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual [OMPI]. (s.f.). *Marcas*. [Marcas \(wipo.int\)](https://www.wipo.int)

- Oyarvide, H., Reyes, E. & Montaña, M. (2017). Dominio de las ciencias. *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*, 3(4), 296-309. doi: <https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Ramos, N. & Jaramillo, A. (2021). *La importancia del Trade Marketing para las ventas y crecimiento de un producto*. (Trabajo de grado).
https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4117/ADM_1020823129_2021_1.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Rhodium, (s.f.). ¿Qué es en realidad el Co-packing? <https://www.rhodium-copacking.com/es/detail/que-es-en-realidad-el-co-packing.html>
- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (M. Ortiz, Trad. 14 ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA. (Trabajo original publicado en 2007).
- Sumup, (s.f.). *Benchmarking - ¿Qué es el benchmarking?*
<https://sumup.es/facturas/glosario/benchmarking/>
- Tomas, (2020). *Estrategia de marketing: qué es, tipos y ejemplo*. Cyberclick.
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategia-de-marketing-que-es-tipos-y-ejemplos>
- Tybout, A. & Carpenter, G. (2003). *Estrategia de marca. Encontrar el reto del consumidor posmoderno*. En Ediciones Deusto.
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). *Propiedad industrial*.
<https://propiedadintelectual.unal.edu.co/acerca-de/propiedad-industrial/>