



**PROYECTO DE GRADO: PLAN DE MEJORA PRÁCTICA EMPRESARIAL
NESTLÉ DE COLOMBIA**

MARÍA ALEJANDRA VERDUGO JOYA

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, BOGOTÁ D.C
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

2023

**PROYECTO DE GRADO: PLAN DE MEJORA PRÁCTICA EMPRESARIAL
NESTLÉ DE COLOMBIA**

María Alejandra Verdugo Joya

**Plan de Mejora: Optimización Business Continuity Plan (BCP) Nestlé de Colombia,
área de Procurement**

Tutor:

Yesid Alberto Ochoa Hernández

**Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C, 2023**

Resumen

El presente trabajo expone todo el proceso efectuado en la práctica empresarial realizada en el área de Compras en la multinacional Nestlé de Colombia, en la cual se gestionó e implementó como proyecto de grado, una base de datos y un Dashboard enfocados en la optimización de los BCP (Business Continuity Plan), definidos como uno de los recursos necesarios a los que se acude para evitar el desabastecimiento de la materia prima o del material de empaque en las diversas fábricas. Gracias a este plan de mejora, y aún pese a las diversas limitaciones que se presentaron en el camino, se pudo tener más organización, control y entendimiento de los procesos de cada materia prima, enfocando esfuerzos en los posibles y futuros proveedores.

Abstract

The present report presents the entire process executed in the professional internship accomplished in the Procurement area at the multinational Nestlé de Colombia, in which a database and a Dashboard focused on the optimization of the BCPs (Business Continuity Plan) defined as one of the necessary resources used to avoid shortages of raw material or packaging material in the various factories were created, managed and implemented as a final project. Thanks to this improvement plan and despite the various limitations that arose along the way, it was possible to have more organization and understanding of the processes of each raw material, focusing efforts on potential and future suppliers.

Agradecimientos

Quiero agradecer infinitamente a Dios y a mi familia, quienes desde el primer día me han apoyado y me han brindado toda la motivación y confianza necesaria para lograr lo que me he propuesto en mi entorno laboral, profesional y personal. Sin ustedes, no tendría la fuerza y la valentía de querer comerme el mundo y alcanzar todo lo que he soñado durante 22 años. Indudablemente, son mi mayor motivo para crecer y dejar mi huella en el mundo.

Gracias a mis papás, Marco y Alcira, que desde que tengo uso de razón han dado todo de sí mismos para darme lo que necesito y hacerme la persona más feliz de este planeta. Ustedes siempre serán mi más grande adoración junto con mi hermano y Sammy.

Agradezco a todos mis amigos y compañeros de vida, en especial a María Paula Donado, Valentina Lizcano, Laura Barragán, Nicolás Duque, Andrés Muñoz, Tatiana Sierra y Camila Bravo, quienes me han brindado un sinnúmero de experiencias que me han ayudado a construir la persona que soy y que sin ustedes en definitiva no me reiría ni disfrutaría la vida como lo hago ahora.

Gracias a la Universidad Santo Tomás por abrirme sus puertas, por confiar en mí como estudiante y por siempre darme las bases necesarias para ser una gran profesional. Un agradecimiento especial a los profesores Yesid Alberto Ochoa, Ernesto Arguello Pizarán e Ingrith Dayana Benavides por ver en mí tantas cualidades y por acompañarme en mis procesos de aprendizaje siendo un pilar, un ejemplo y un apoyo indispensable.

Finalmente quiero agradecer a todos mis jefes y compañeros de Nestlé Colombia, más específicamente a Beatriz Potes, Ruth Gomez, Luisa Lopez, Jorge Hennessey, Ana Olarte, Bibiana Botiva, Carlos Gomez, Luisa Zarama, Johanna Rodriguez y Juliana Rivera, por creer en mí y hacerme parte de esta increíble compañía. Gracias por todos los aprendizajes, las experiencias, los consejos y los buenos momentos como equipo. Mi paso por esta compañía será inolvidable gracias a ustedes.

Y te agradezco a ti, María Alejandra, por nunca rendirte y pese a las circunstancias siempre dar lo mejor de ti misma. Eres una ganadora hoy y siempre.

Introducción: Plan de Mejora Nestlé de Colombia

¿Qué es lo primero que se piensa cuando se mencionan los procesos internos que tienen las grandes empresas para llegar a los productos que normalmente se consumen en el día a día? Si se ve desde una perspectiva externa, comprar un alimento que cuesta menos de 5000 pesos colombianos supone un mínimo esfuerzo para lograr una ganancia tan baja. Sin embargo, para las industrias de consumo masivo, llegar a la comercialización de un solo producto de forma exitosa, trae consigo un sinnúmero de eventos donde cualquier error puede generar grandes pérdidas.

Nestlé, la multinacional Suiza, se ha caracterizado por ser una empresa líder en el mercado, no solo a nivel Colombia, sino también a nivel global. El Milo o el caldo Maggi que son ya parte de nuestra cultura alimenticia, cuentan con una variedad de procesos rigurosos y necesarios en sus cadenas de suministro para poder obtener el increíble producto que por décadas se ha ganado el corazón de niños y amas/os de casa. ¿Alguien se podría imaginar que la leche Klim no sepa a leche Klim? La búsqueda de materia prima, material de empaque, tecnología y demás, son fases necesarias y obligatorias que maneja y controla Nestlé de forma interna, para lograr que los productos mantengan su sabor característico, su presentación original y la calidad por la que sus clientes confían al comprar.

En el presente proyecto se busca entender la importancia de esta gestión de forma interna y el cómo se pueden optimizar y mejorar los procesos de búsqueda de materias primas mediante el uso de herramientas tecnológicas como las bases de datos y los Dashboard, para evitar de forma inmediata el desabastecimiento. Como se mencionó anteriormente, es el insumo, el primer responsable de darle esa caracterización y posicionamiento a los productos en el mercado; Nestlé día a día tiene el reto no sólo de innovar en sus procesos logísticos, sino también de poder garantizar el correcto funcionamiento de sus plantas, para darle a sus clientes lo que demandan segundo tras segundo.

Por lo anterior resulta tan importante la implementación de estas estrategias, para así lograr una gestión de la cadena de suministro exitosa y alineada, disminuyendo el riesgo en calidad de materia prima y demás eslabones.

Índice

1. Aspectos Generales

1.1 Nestlé S.A

1.1.1 Misión, Visión y Valores

1.1.2 Ubicación geográfica

1.1.3 Estructura Organizativa

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

1.1.4.1 Análisis DOFA

1.1.4.2.1 Debilidades

1.1.4.2.2 Oportunidades

1.1.4.2.3 Fortalezas

1.1.4.2.4 Amenazas

2. Planteamiento Plan de Mejora

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

2.2 Importancia, limitaciones y alcances

2.3 Objetivo General

2.3.1 Objetivos Específicos

3. Contenido Plan de Mejora

3.1 Propuesta de Mejora

3.2 Conclusiones

3.3 Bibliografía

3.4 Anexos

4. Seguimiento Práctica Profesional

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización

4.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

4.2.1 Ciclo I

4.2.2 Ciclo II

4.2.3 Ciclo III

4.2.4 Ciclo IV

4.2.5 Ciclo V

4.2.6 Ciclo VI

1. Aspectos generales

1.1 Nestlé S.A

Nestlé S.A. es una multinacional de origen suizo que tiene su objeto de negocio en la producción y comercialización de alimentos y bebidas en más de 190 países con alrededor de 2000 marcas en todo el mundo. Esta empresa, con sede en Vevey, Suiza, nace en 1866 con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir a un futuro más saludable. (Nestlé, 2022, 20 de diciembre) Desde sus inicios, Henri Nestlé enfocó sus esfuerzos en mitigar la mortalidad infantil que para esa época iba en crecimiento y desde entonces se encargó de fabricar alimentos que no solo conquistaron los mercados internacionales, sino que fuesen el complemento ideal para una buena nutrición. Gracias a sus esfuerzos, en la actualidad es conocida como una de las compañías líder en el mercado de consumo masivo y es altamente distinguida por sus valores sociales, ambientales y por su empeño en brindar productos únicos y que aporten al crecimiento óptimo y saludable de la población.

Algunos de sus productos más característicos son el Milo, la leche KLIM, la Lechera, el Nesquik, Maggi y el Nescafé. Al ser una empresa con gran presencia en múltiples países, Nestlé cuenta con un amplio portafolio de marcas donde con el tiempo ha logrado abarcar otros mercados como es el caso de Purina y sus diversos alimentos para perros y gatos que garantizan de igual forma una ingesta rica en nutrientes.

Con lo anterior, se puede entender cómo Nestlé por más de 150 años, ha estado siempre a la vanguardia de las necesidades que día a día demanda el mercado y cómo, con una visión enfocada en las personas y en generar un impacto social y ambiental positivo, ha logrado estar en el hogar de muchas familias y en el puesto número uno de las industrias más grandes en alimentos.

Pese a que su cuota de mercado ya es lo suficientemente amplia, esta compañía trabaja día a día por conquistar y generar nuevas relaciones comerciales que puedan permitirle explorar e innovar en más categorías. Un gran ejemplo de ello es su reciente alianza con Starbucks, donde Nestlé podrá comercializar los productos de su ahora socio en supermercados, restaurantes y tiendas físicas, una negociación que supone un gran futuro para ambas empresas en el sector del café,

que de por sí ya son el modelo de éxito internacional y se espera tengan una participación de casi el 20% del total del mercado.

1.1.1 Misión, Visión y Valores:

Misión:

Trabajamos conjuntamente 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 Chile, 2022, 21 de diciembre)

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 Chile, 2022, 21 de diciembre)

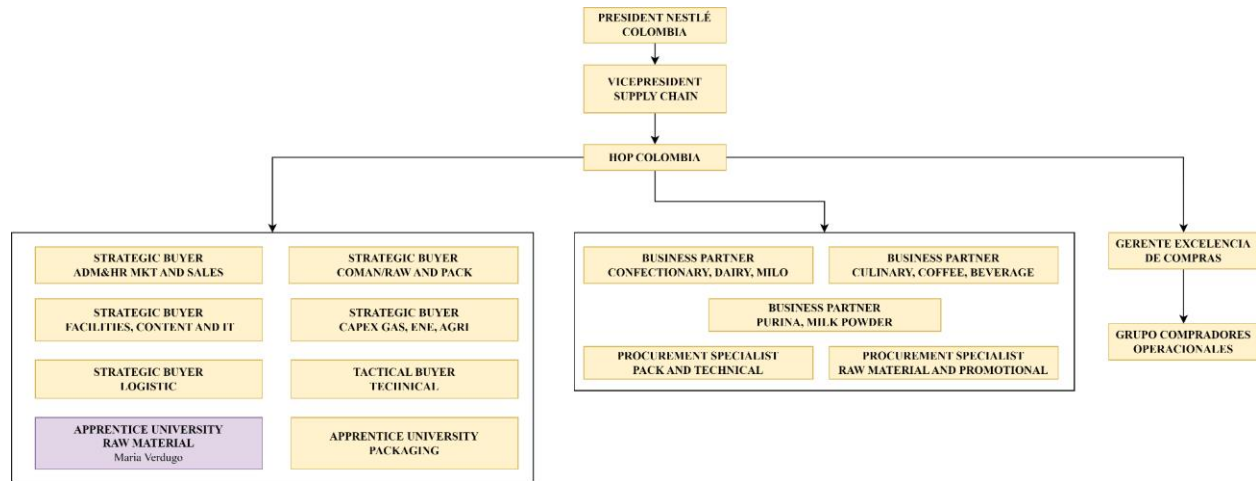
Valores:

Respeto por nosotros mismos, respeto por los demás, respeto por la diversidad y respeto por el futuro. (Nestlé Chile, 2022, 21 de diciembre)

1.1.2 Ubicación Geográfica:

Nestlé actualmente tiene sus oficinas centrales en Vevey, Suiza, cuenta con alrededor de 450 fábricas en 194 países y tiene 328.000 colaboradores en todo el mundo. (Nestlé, 2022 23 de diciembre) En Colombia sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la Diagonal 92 No. 17 A – 42 en la ciudad de Bogotá D.C, actual ubicación donde el practicante desarrolló sus prácticas profesionales en modalidad híbrida.

1.1.3 Estructura Organizativa



Fuente: elaboración propia.

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

Área de Supply Chain, Departamento de Compras:

Dentro del área de Supply los colaboradores de Nestlé garantizan que los diferentes productos de la compañía sean comercializados con éxito al consumidor final siempre siguiendo los lineamientos de calidad, un requisito indispensable para la cadena de suministro en el sector de alimentos. Desde el departamento de Procurement, una rama importante del área de Supply, el compromiso está enfocado en gestionar de forma correcta y asertiva las diferentes negociaciones, compras y cumplimientos de abastecimiento necesarios de los materiales directos e indirectos para tener un crecimiento óptimo y asegurar que el producto terminado sea fabricado, distribuido y entregado a los clientes de forma correcta.

La función como practicante en este departamento tiene un impacto significativo pues se encarga de ser el puente de comunicación entre los futuros y actuales proveedores de Nestlé y las fábricas, garantizando los parámetros de calidad, volúmenes y precios; entre otras funciones a desempeñar de igual o mayor importancia como lo es la gestión de contratos, el seguimiento de KPIs y certificaciones, las cotizaciones, actualizaciones de precios, registros de calidad, entre otras.

1.1.4.1 Análisis DOFA: Departamento de Compras

1.1.4.2.1 Debilidades

- Los tiempos de respuesta de la fábrica y los proveedores pueden demorar de forma significativa los proyectos que se están implementando con la materia prima o el material de empaque.
- Falta de organización en las bases de datos, correos y comunicaciones que se emiten a las otras áreas o que se manejan dentro de los mismos proyectos con un tercero.
- La no comunicación entre los colaboradores de esta y otras áreas con referencia a la toma de decisiones que puede afectar el progreso de una tarea de baja o alta prioridad.

1.1.4.2.2 Oportunidades:

- La accesibilidad actual que tienen los consumidores a los productos alimenticios en todo el territorio Nacional en puntos de venta grandes y pequeños.
- La constante diversificación que implementa el mercado de consumo masivo en varios sectores de alimentos para todo el público.
- La creciente demanda de alimentos nutritivos y saludables para todas las edades.
- La necesidad de los consumidores por comprar alimentos que garanticen calidad y menor riesgo de consumo gracias a la implementación de buenas tecnologías en sus cadenas de suministro.
- La confiabilidad que tienen las marcas globales para generar un alza en sus ventas al ingresar en nuevos mercados.

1.1.4.2.3 Fortalezas:

- Entendimiento de las necesidades del mercado actual de cada país, ofreciendo un amplio abanico de productos que cubran las necesidades y deseos del consumidor bajo los compromisos medioambientales y de nutrición.
- Capacidad de innovación y renovación dentro de los procesos de búsqueda de ahorros para optimizar la fabricación de algún producto.
- Cultura organizacional óptima, con un cuerpo directivo y colaboradores comprometidos con hacer de Nestlé un lugar mejor, promoviendo el trabajo en equipo y el crecimiento profesional en cada una de las áreas.

- El prestigio internacional con el que cuenta Nestlé al ser la empresa número uno en alimentos en el sector de consumo masivo, atrayendo proveedores y nuevas oportunidades para mejorar de forma interna en sus procesos.
- Los consumidores interesados en comprar alimentos Nestlé por su good will.

1.1.4.2.4 Amenazas

- Escasez de materia prima por bloqueos en las aduanas, orden público, falta de cosechas debido a la temporada o por costos muy altos de importación.
- Falta de accesibilidad a proveedores locales por los diferentes requisitos a nivel de Calidad que tienen las grandes multinacionales, al requerir una alta inversión en tecnología para el procesamiento y fabricación de la materia prima.
- Impacto de la inflación y otros indicadores financieros a nivel Nacional e Internacional en los precios y manejos de la materia prima y material de empaque.

2. Planteamiento Plan de Mejora

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.

Dentro del departamento de Compras se utiliza un recurso de suma importancia llamado BCP (Business Continuity Plan). Esta herramienta tiene como objetivo la búsqueda de proveedores que puedan asegurarnos el suministro de una materia prima o de un material de empaque ya sea con el fin de homologar al proveedor actual o para generar un ahorro en las categorías con recursos más baratos y que no alteren las fórmulas internas de Nestlé. Una de las responsabilidades del practicante está centrada en el manejo total de los diferentes BCPs que se llevan a cabo en cada fábrica, garantizando el éxito de homologación de por lo menos 3 proveedores por cada material que tenga prioridad según requerimiento. El enfoque actual del puesto se encuentra en las categorías de culinarios, lácteos y modificadores de las plantas de Bugalagrande, La Rosa y DPA (Dairy Partners America) en Valledupar.

Una de las debilidades más comunes en este proceso se da en la organización y comunicación de todos los datos que se manejan en cada BCP. Al tener a cargo un amplio portafolio de materias primas que necesitan proveedores nuevos, la información recolectada tiende a presentar un

volumen en aumento, pues dentro de los requisitos para realizar cada búsqueda se encuentra la recolección de documentos oficiales de Nestlé (y su correcto diligenciamiento), documentos del proveedor, envío de muestras para pruebas industriales, el registro de las oficinas administrativas y las fábricas en el sistema SAP que son de suma importancia para poder avalar las órdenes de compra, entre otros temas que rigurosamente se exigen a nivel interno para poder asegurar el buen posicionamiento de estos nuevos colaboradores en la empresa.

Es importante mencionar que este es un trabajo conjunto con el área de Calidad, pues una vez se tenga la información necesaria en temas de documentación y muestras, el aval de ellos constituye el inicio de las órdenes de compra y del funcionamiento de la materia prima dentro de la fábrica. A raíz de lo anterior y con el objetivo de cumplir a cabalidad con cada ítem, al momento de consolidar todos los requerimientos exigidos por los colaboradores en planta, la información puede estar sujeta a pérdida, desorganización y poca visibilidad para entender el progreso en la utilización del recurso. Inicialmente se implementó el uso de un Excel donde día a día se diligenció el respectivo seguimiento a cada proveedor para tener un registro claro y necesario del cumplimiento planteado, sin embargo, con el tiempo se volvió contraproducente al no tener la oportunidad en data de ser tabulado y de tener un resumen general de los datos totales en las bases.

Adicional al problema en la centralización de la información, los tiempos de respuesta entre áreas y proveedores no es proporcional a los requerimientos y a los puntos prioritarios para el área de producción. Cuando llega una solicitud para iniciar el proceso de BCP, normalmente se da un visual de cuánta materia prima queda y para cuánto tiempo alcanza en fábrica. Por lo mismo, según los tiempos de abastecimiento se genera un calendario donde se clasifica los pendientes a atender en primera instancia semana tras semana. Sin embargo, no existe una alineación lo suficientemente óptima con el área de Calidad, pues como se mencionó al inicio, al ser un trabajo conjunto y paralelo, se depende a gran escala de la respuesta que ellos emitan con relación a la evaluación de muestras en aspectos sensoriales, microbiológicos y de tamaño y a la revisión de documentos oficiales para ir adelante con la compra y la finalización de la homologación.

Sin una práctica interpretación de la información y una correcta comunicación entre los sujetos involucrados, se corre el riesgo de que la materia prima no pueda ser homologada y que en

paralelo el abastecimiento llegue a su límite generando así la posibilidad de que la producción se detenga, una instancia a la que en todos los contextos de la cadena de suministro se evita llegar.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances

Como sabemos, los tiempos en las líneas de producción y en los desarrollos operacionales de una fábrica alimenticia tan grande como Nestlé son cruciales y lo ideal es que los mismos no sean un obstáculo en el funcionamiento interno de la fabricación de cada producto. Por lo anterior, es muy importante y necesario poder replantear la forma en la que se está realizando la recolección de información, para de esa manera tener datos estadísticos más claros y así entender a profundidad qué tan avanzado va cada proceso con los proveedores en cuestión, y qué acciones se deben tomar en casos específicos para no generar retrocesos y garantizar que el problema de abastecimiento sea solucionado en tiempos prudentes.

Algunas limitaciones que se encontraron en el camino fueron, en primera instancia, la falta de información y de soportes para continuar con un BCP. Al ser tantos procesos manejados a nivel de materia prima, implementar una base de datos desde cero que consolide todo el avance que se ha llevado a cabo durante años, generó obstáculos en la búsqueda de información que muy probablemente se perdió dentro de la desorganización ya existente o que estaba a cargo de funcionarios que actualmente ya no se encontraban vinculados con Nestlé. Además, el recolectar datos, documentos y anexos que netamente eran responsabilidad de un proveedor, generó retrocesos en la consolidación de las herramientas, pues es información que muchas veces era desconocida para los clientes, por la trascendencia en el tiempo y de la cuál no se pudo hacer un seguimiento óptimo por falta de recursos. Ya en segunda instancia, en la alineación por parte de las diferentes áreas para ejecutar este nuevo modelo, se presentó una limitación inicial y temporal dentro de la etapa de implementación, pues suponía un cambio a los procesos actuales que se venían realizando internamente por más de dos años. Es decir, al manejar un recurso más ordenado, con fechas límites, con una herramienta distinta, la transición, no sólo al uso sino al entendimiento de lo propuesto, supuso un tiempo de orientación y entrenamiento a los implicados para garantizar el exitoso funcionamiento del Dashboard. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, esta limitación se fue desarrollando poco a poco hasta poder convertirla en una oportunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo del hecho de que con la base de datos se espera mejorar el manejo de estos recursos y soportes para evitar su extravío, el alcance obtenido no solo se encuentra en la consolidación de los puntos claves para la fábrica en temas de documentación y muestras en todos los aspectos de Calidad y compliance y el fácil entendimiento visual del progreso con cada proveedor y material para que pueda ser analizado por el área de Procurement, sino que también se logró iniciar su implementación desde el rol como practicante, incluyendo y monitoreando los nuevos procesos de BCP generados a partir de la fecha de creación del Dashboard, dando como resultado una amplia segmentación de la información que ayuda a optimizar el tiempo de búsqueda de datos y de visualización de progresos en tiempo real. Este Excel quedó al alcance del área de Compras y previamente se le hizo el debido onboarding al Procurement Specialist y al practicante de materia prima que se haría cargo de su seguimiento para que pudiese continuar trabajando en el mismo y lograra desarrollar allí sus nuevos proyectos. De igual forma, los diversos tutoriales sobre el manejo del dashboard quedaron disponibles para la persona que desee entender más a fondo cómo utilizar el recurso cuando así lo requiera.

Su ejecución total tendrá lugar una vez los grupos de interés (exceptuando al practicante) puedan hacer uso absoluto de esta herramienta y progresivamente se evidencie el fácil acceso y lectura a todo lo consolidado.

2.3 Objetivo General

Establecer una optimización dentro del proceso de búsqueda y selección de proveedores, mediante una organización sistemática de datos, garantizando la eficacia del proceso de homologación, negociación y compra de materia prima en situaciones de desabastecimiento.

2.3.1 Objetivos Específicos:

- Interpretar de forma correcta y asertiva la información obtenida en el proceso, para conservar lo que puede generar cambios positivos en la homologación del material con el futuro proveedor.
- Organizar los KPIs de alta relevancia mediante un análisis de importancia e impacto para descartar información no útil que pueda generar retrabajo en cada área.

- Registrar de forma ordenada los seguimientos a través de la segmentación de datos, para tener una mejor visión de cada plan de acción a realizar.
- Analizar las tendencias positivas y negativas dentro de los procesos de homologación pasados y actuales, para realizar mejoras en pro de la optimización tanto desde el lado del proveedor como desde el lado de Nestlé.
- Implementar el Dashboard creado y consolidado, mediante las herramientas de segmentación propuestas, para garantizar no solo el éxito en optimización del proyecto sino también su funcionalidad a través del tiempo.

3. Contenido Plan de Mejora

3.1 Propuesta de Mejora

Construcción de un Dashboard para mejor visibilidad de los datos y procesos en los BCP

Cuando se habla de todos los procesos existentes dentro de una empresa de alimentos, inmediatamente se trae a colación términos logísticos, de abastecimiento, de ventas, de posicionamiento, pues se sabe que el sector de consumo masivo es uno de los más importantes y que actualmente cubre gran porcentaje de la demanda mundial. Uno de esos tantos términos que llegan a la cabeza de las personas cuando conocen multinacionales como Unilever o Nestlé es la *cadena de suministro*. David Blanchard (2010) define este concepto como el conjunto de eventos que trae consigo el ciclo de vida de un producto, desde que es concebido hasta su propia comercialización. La cadena de suministro en Nestlé Colombia es uno de los pilares fundamentales de la compañía, pues al ser líderes en el sector de alimentos es de suma importancia contar con una estricta coordinación y control de todos los procesos que se llevan a cabo de forma interna, desde la compra de la materia prima y el material de empaque hasta la entrega del producto terminado a los consumidores. Es decir, más allá de lo que por definición es, las empresas deben alinear las diferentes estrategias a llevar a cabo dentro de sus áreas, para mantener el óptimo funcionamiento de las actividades logísticas y que tengan responsabilidad directa con el éxito en la comercialización de sus productos.

La Organización SAP confirma esta importante alineación al mencionar que “la estrategia fundamental a ser cumplida en una cadena de suministro eficiente y competitiva es la colaboración mutua entre eslabones mediante el intercambio de información operacional en tiempo real sobre planes de producción, costos operacionales, y niveles de inventarios.” (García, S., 2006)

Cuando se lleva a cabo un BCP para cualquier materia prima en riesgo de desabastecimiento, los procesos para poder cumplir a cabalidad lo necesario para que un proveedor sea aprobado por el área de Calidad, tienden a ser muy rigurosos y estrictos, pues al hablar de alimentos, las alineaciones en temas de microbiología, contaminantes y demás, deben estar sumamente acordes a lo que busca y requiere Nestlé a nivel de Food Safety. Estas exigencias a cumplir no son algo nuevo del siglo XXI, si bien se ha realizado una implementación mucho más severa a causa de la globalización, la calidad ha sido un elemento inherente a todas las actividades realizadas por el hombre desde la concepción misma de la civilización humana. (Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez, 2009, p. 82). Gracias a su evolución, hoy en día las compañías les garantizan a sus clientes la total tranquilidad de sus productos de consumo; sin embargo, es importante mencionar que para lograr esta confiabilidad, multinacionales como Nestlé deben aplicar metodologías no solo de control de Calidad sino también de mejora e innovación en sus lineamientos. El profesor e ingeniero Kaoru Ishikawa afirma lo anterior al mencionar que *“Las ideas de control y mejora a menudo se confunden una con otra. Esto se debe a que el control de calidad y mejora de la calidad son inseparables.”* (Ishikawa, s.f)

Los aportes de este gran autor a la cadena de suministro han sido claves para entender el cómo las diferentes áreas internas pueden trabajar conjuntamente para revolucionar sus desarrollos y generar nuevas oportunidades en el mercado de los proveedores, lo cual se quiere lograr poco a poco con la implementación del Dashboard en cuestión, para que incluso desde el departamento de Compras se pueda contribuir satisfactoriamente al cumplimiento de estos requisitos.

Este proceso de los BCP trae consigo una serie de pasos a seguir, desde el momento en que se envía la solicitud al proveedor sobre el material en búsqueda, hasta la recolección de documentos, la solicitud de una muestra y la aprobación exitosa para su uso. Por lo anterior y al existir tantos requerimientos para lograr la homologación de un material, es muy importante poder garantizar que el equipo de Calidad, Procurement y de Innovación y Renovación se

encuentren alineados y enfocados al cumplimiento de un mismo objetivo, tal como lo plantea el autor Henry Fayol cuando hace énfasis en la Unidad de dirección dentro de sus 14 principios fundamentales de la administración, los cuáles exponen aquellos lineamientos bajo los que toda empresa debería trabajar para el cumplimiento satisfactorio de sus metas “Sin principios, se está en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin medida, se permanece muy perplejo, incluso con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: no puede servir sino a aquellos que conocen el camino del puerto” (Fayol, 2016, p. 112)

Aunque parezcan pocos pasos, el procedimiento que está inmerso en cada uno puede llevar a que un proveedor sea homologado en un tiempo aproximado de uno a dos meses. Sin embargo, muchos de estos tiempos se podrían optimizar si se tiene una organización óptima de las prioridades y de la información. La construcción de una base de datos que se pueda tabular y un Dashboard donde se pueda visualizar todo lo recolectado, tiene como objetivo generar eficiencia en los tiempos de respuesta, de seguimiento y en la generación de reportes y análisis. El uso de tablas dinámicas, gráficas y fechas límites nos permiten conocer de forma práctica cuántos procesos están activos, desde qué día se iniciaron, cuál es su nivel de prioridad actual, qué documentos hacen falta, de qué fábrica son, entre muchas más variables que dan paso a planes de acción según la necesidad.

El practicante a cargo podrá iniciar su solicitud o su búsqueda desde la misma base. Podrá ingresar mediante un formulario los datos del proveedor, de la materia prima, la fecha de inicio y demás información necesaria para que la herramienta vaya generando los nuevos ajustes en el reporte dinámico. Inicialmente habrá seguimientos que obligatoriamente deben hacerse de forma manual, sin embargo, al categorizar el nivel de prioridad según materia prima y según proveedor, será mucho más sencillo finalizar un BCP con los productores que más cerca estén de cumplir con los requerimientos de Nestlé. Aún con la información fragmentada no se podrá tener un cierre del proceso si no se centralizan los esfuerzos en los proveedores con mayor acercamiento. Cabe resaltar que dentro del Excel cada practicante podrá encontrar una carpeta con un tutorial del manejo del recurso y también de todo lo que se debe tener en cuenta para llevar el proceso del BCP, pues es sumamente importante que la persona a cargo entienda de forma general cómo se deben diligenciar los documentos o solicitar las muestras para que pueda tener un avance propicio en cada situación evitando el retrabajo propio y de las otras áreas.

3.2 Conclusiones

Una vez estructurada la base de datos con el Dashboard activo y actualizado, se encontró una mayor eficiencia al momento de hacer los respectivos seguimientos y controles día a día con los proveedores, pues se logró centralizar los esfuerzos en los procesos que contaban con un avance de más del 50% en documentación y se alineó con calidad los últimos ajustes requeridos para cerrar los puntos pendientes a nivel de papelería. Un gran ejemplo de esto fue el resultado que se obtuvo de dos BCP del área de Culinarios que tenían ya más de dos meses en proceso y que al entender los planes de acción faltantes se pudo completar con éxito la homologación en un tiempo estimado de dos semanas.

Aún con la importancia de la aprobación por parte del área de Calidad, los tutoriales sobre el cómo leer la información diligenciada en cada formato fueron de gran ayuda para poder avanzar con las correcciones a realizar sin la necesidad de acudir a los especialistas, dándole una mayor participación al área de Procurement, asegurando la entrega de documentos completos y con pocas observaciones a hacer para su esperada aprobación.

Algunas de las complicaciones que se presentaron en la incorporación de este nuevo proyecto, fueron la capacidad de transmitir los planes de acción a implementar a partir de la fecha para todas las áreas que ya se encontraban acostumbradas a otras formas de ejecución. Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos estaba en poder, no solo mantener los procesos de forma organizada, sino en saber interpretar los datos relevantes y manejarlos de forma autónoma y asertiva. Muchos de los colaboradores internos de Nestlé solían compartir la información de los proveedores de forma inmediata sin darse el tiempo de revisar y categorizar lo importante. Pese a que actualmente aún es un eslabón que cuesta adaptar, cada día se mejoran los procesos que dan paso a la optimización de tiempo y recursos.

Como consecuencia de lo expuesto, se puede concluir que el secreto del funcionamiento de esta herramienta está en el trabajo colaborativo. Hoy en día, las nuevas tecnologías han hecho grandes contribuciones en acercar y relacionar las diferentes áreas de operación de una cadena de suministros para su correcta coordinación (Layden, 2004). Herramientas como Excel, PowerBi, y SAP nos ayudan a controlar y asegurar la capacidad de respuesta de los distintos proyectos que se quieran llevar a cabo, sea para planes de contingencia, ahorro o solo para mantener una eficiente organización de forma interna. Sin embargo y aún con todos estos recursos a la mano,

el trabajo en equipo juega un papel fundamental en el cumplimiento de metas. Para poder llegar al éxito de los BCP se necesita el aporte no solo de las áreas de Nestlé sino también de nuestros futuros proveedores. Entender, enseñar y hacer el debido proceso es la verdadera implementación de esta base de datos, pues sin una alineación óptima de todos los grupos de interés no es posible una buena gestión. Gracias a las oportunidades encontradas, hoy en día cada proceso se está llevando de forma adecuada y con resultados visibles que les sirven a las diferentes unidades de negocio para analizar y tener un soporte en tiempo real de las soluciones que se le están dando a las materias primas en estado de contingencia. Confiar en el proceso y trabajar por el mismo objetivo es el primer paso para el éxito.

3.3 Bibliografía

Nestlé Chile. (s.f). *Misión y Visión*. Recuperado de <https://www.nestle.cl/aboutus/mision-y-vision>

Soto, L. A. C. (2016) *Marcos de análisis teóricos de la realidad administrativa*. México: Publicaciones Empresariales Universidad Nacional Autónoma de México.

GARCÍA SANTIAGO, F. A., (2006). *La Gestión de Cadenas de Suministros: Un enfoque de integración global de procesos* (1), 53-62. Mérida: Revista Visión Gerencial, Universidad de los Andes.

Blanchard, D. (2010), *Supply Chain Management Best Practices*, 2nd. Edition, John Wiley & Sons.

Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. (48), 80-99. Bogotá D.C: Revista de la Universidad de La Salle.

Ramos, D. (s.f). *Gurús de la calidad: Kaoru Ishikawa*. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/gurus-de-la-calidad-kaoru-ishikawa/>

3.4 Anexos

3.4.1 Anexo: Limpieza inicial de datos

ASUNTO CORREO	CÓDIGO	MATERIAL	País	PROVEEDOR	DOCUMENTOS EN FÁBRICA	COMENTARIOS DOCUMENTOS	MUESTRA EN FÁBRICA	COMENTARIOS MUESTRA
Rv: 4000033		Laurel Hojas Semola 20kg	Colombia		Suspendido	Por presencia de Salmonella no se seguirá con el BCP.	Rechazada	Presentó Salmonella.
4000033 La		Laurel Hojas Semola 20kg	Chile		En Revisión	Se recordó a calidad revisar documentos.	Ya revisada	KT de la materia prima no fue muy significativo. MP aprobada.
4000033 Ba		Laurel Hojas Semola 20kg	Colombia		Suspendido	Se recordó a calidad revisar documentos.	Suspendido	Allium presenta duido de etileno.
RE: 4000033		Laurel Hojas Semola 20kg			En Revisión	Se recordó a calidad revisar documentos.	Solicitada	Se recordó al proveedor enviar la muestra.
RE: 4000033		Laurel Hojas Semola 20kg			En Proceso	Se preguntó al proveedor sobre proyecto.	En trámite	
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			Solicitados		No	
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			En Revisión	Se recordó a calidad revisar los documentos.	Solicitada	A la espera de validación de docs para pedir muestra.
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			Suspendido	Se citó al proveedor por falta de respuesta.	No	
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			En Revisión	Se recordó a calidad revisar los documentos.	Solicitada	Se solicitó muestra al proveedor.
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg	Guatemala		Suspendido	Se rechazó la muestra.	Rechazada	chazada por sabor: Se preguntó al proveedor si es posible mo DI
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			En Revisión	Se recordó a calidad revisar los documentos.	Solicitada	Se solicitó muestra al proveedor.
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			En Revisión	Se tuvo reunión con el proveedor para corregir docs.	Si	Libbeth confirma muestra en fábrica.
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg			En Revisión	Se recordó a calidad revisar los documentos.	En trámite	
4000033 Bay		Laurel Hojas Semola 20kg	Chile		Correcciones	Corrigiendo	No	
Rv: 4000033		Zanañorias Deshidratadas 15kg			Suspendido	Por presencia de Salmonella no se seguirá con el BCP.	Rechazada	Presentó Salmonella.
Re: Reporte de		Zanañorias Deshidratadas 15kg			Suspendido	Allium presenta duido de etileno.	Suspendido	Allium presenta duido de etileno.
4000033 Car		Zanañorias Deshidratadas 15kg			En Revisión		Ya revisada	Pasó sensorialmente, falta ajustar tamaño.
4000033 Ca		Zanañorias Deshidratadas 15kg			En Revisión		No	
4000033 Ca		Zanañorias Deshidratadas 15kg			Solicitados		No	
4000033 Ca		Zanañorias Deshidratadas 15kg			No		No	
4000033 Can		Zanañorias Deshidratadas 15kg			En Revisión	Enviados documentos a calidad con correcciones.	Solicitada	Se solicitó muestra al proveedor.

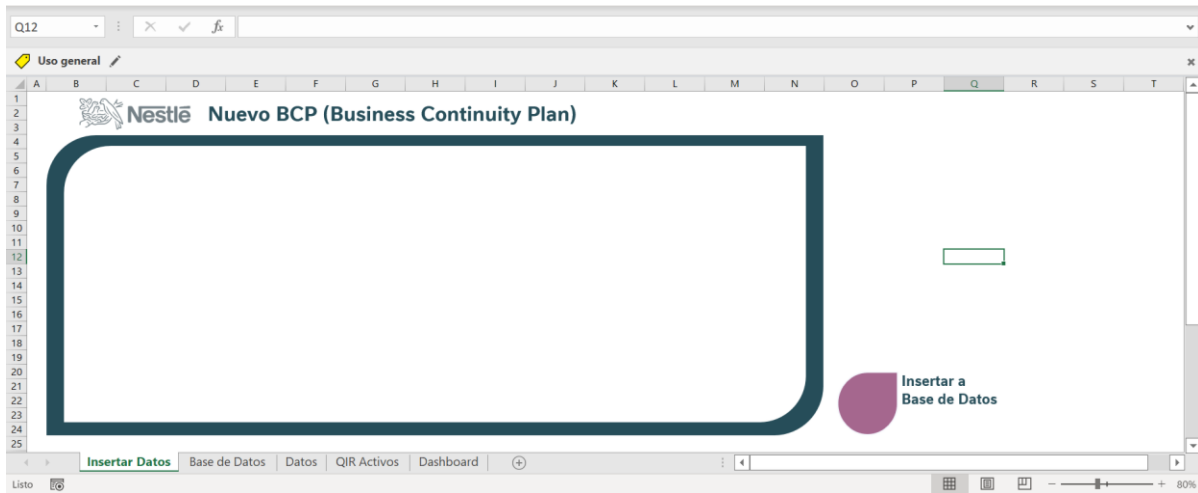
3.4.2 Anexo: Inicio construcción de base de datos

Fecha de Inicio	Fecha Tentativa Finalización	Planta	Categoría	Código Material SAP	Nombre Material SAP	Material	Tipo	Prioridad	Estado	Proveedor Actual	Proveedor a Homologar	País P
1/08/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Suspendido			
1/08/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
29/07/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Suspendido			
29/07/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
29/07/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Stand By			
3/09/2022	1/10/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Suspendido			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Bay Leaf Leaves Semolina 20kg	Laurel Hojas Semola	ROH	Media	Activo			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Suspendido			
17/08/2022	17/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Suspendido			
1/08/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
1/08/2022	31/08/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Stand By			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Suspendido			
23/08/2022	23/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Carrots Dehydrated 15kg	Zanañoria Deshidratada	ROH	Media	Activo			
4/08/2022	4/09/2022	Bugalagrande	Culinarios		Leek Green Minced 2-4mm Dried 14kg	Puero Verde Copos	ROH	Alta	Completado			

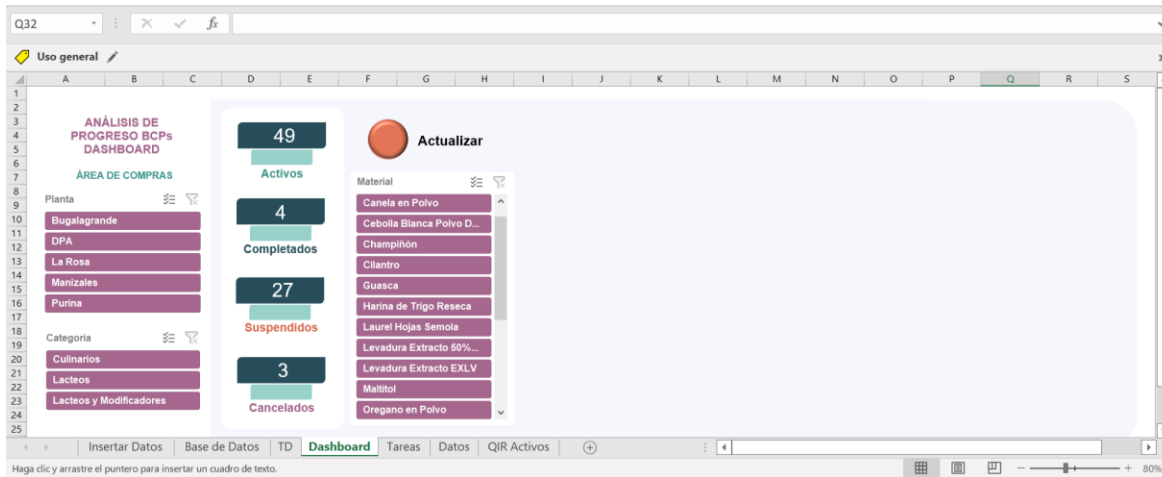
3.4.3 Anexo: Segmentación de datos

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following columns: Q (Prioridad Proveedores), R (Solicitud Enviado), S (Documentación Solicitada), T (Ficha Técnica), U (SP), V (% F), W (% Total), X (MAD), Y (SP), Z (% MAD), AA (% Total), AB (IDF), AC (SP), AD (% IDF), and AE (% T). The data rows contain various status updates such as 'Enviado por el proveedor', 'Por corregir', 'Solicitado', and 'No enviado', along with percentages.

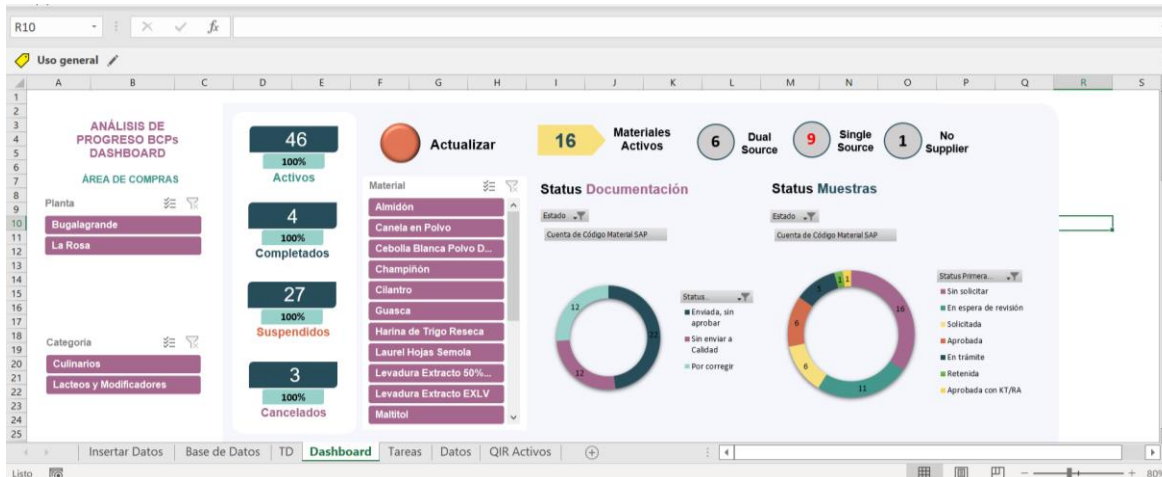
3.4.4 Anexo: Inicio construcción de formulario para insertar BCP



3.4.7 Anexo: Inicio creación dashboard



3.4.8 Anexo: Consolidación del dashboard



4. Seguimiento Práctica Profesional

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización:

El rol como practicante en el área de Compras trae consigo múltiples responsabilidades que tienen un peso significativo en los objetivos y retos que se plantea el equipo mes a mes. Desde el día uno que se iniciaron las tareas laborales, el enfoque principal se encontraba en conocer el historial y el procedimiento de los BCPs; en este proceso hubo un espacio para tener el contexto adecuado de la situación de cada proveedor y del cómo se debía proceder.

Seguido a lo mencionado, durante las dos primeras semanas, teniendo en cuenta el empalme que hubo con el practicante anterior, se realizaron una serie de reuniones donde se explicaron temas claves como por ejemplo las categorías que se manejan en Nestlé, los diferentes onboardings corporativos para entender más a profundidad la empresa, la creación de contratos para materia prima y material de empaque, el registro de ahorros que se hace en la primera semana de cada mes, el conocimiento de plataformas internas como SAP, el manejo de las transacciones y múltiples recursos de Nestlé, los proyectos nuevos en los que la practicante iba a estar involucrada a partir de la fecha, los seguimientos a certificaciones globales de Calidad, las cotizaciones a llevar en la categoría de Co-Packer, la creación de catálogos, códigos UNBW y los indicadores que pasarían a ser responsabilidad de la interna universitaria una vez finalizara el contrato del antecesor.

Todas estas actividades fueron pensadas y entregadas desde los Procurement Specialist y se hicieron las respectivas grabaciones y anotaciones para llevar los procesos de la mejor manera.

4.2 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

4.2.1 Ciclo 1: Agosto

Fecha Inicio	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
15-ago	Integración al equipo de Compras y conocimiento de la empresa.	Se desarrolló exitosamente el onboarding y hubo una buena respuesta por parte del equipo.	Entender el manejo de muchos procesos a nivel de seguridad, SHE, entre otros.
24-ago	Entrega de los BCP de Bugalagrande por parte de la practicante anterior y primer reporte del VES inicial de agosto.	Integración a varios procesos de homologación de forma progresiva y seguimiento al indicador VES una vez se comunicó.	Entender los pasos para realizar un BCP, el contexto actual y las situaciones de extrema prioridad. De igual forma, mantener el indicador en el target ante la falta de actualización.
31-ago	Primer registro de ahorros de materia prima.	Se realizó la actualización de forma exitosa según correspondía.	Manejo de la herramienta de I-Nexus y del archivo compartido con las fábricas.

4.2.2 Ciclo 2: Septiembre-octubre

Fecha Inicio	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
7-sep	Creación y ampliación de contratos para la categoría de Co-Packer.	Se incluyeron varias referencias en los contratos correspondientes y se realizaron ampliaciones.	Saber cómo y cuándo se debía crear un contrato nuevo o solo agregar la referencia a uno existente.

26-sep	Creación de códigos UNBW para la categoría de promocionales.	Se crearon los códigos UNBW y nuevos catálogos de proveedores.	Muchos materiales se encontraban en Z2, lo cual no permitía la creación del código UNBW.
19-oct	Entrega de BCP de La Rosa y Valledupar.	Se tomó la responsabilidad de la mayoría de los procesos, incluyéndolos también en el Dashboard y en el seguimiento semanal.	La presión en calidad de resultados que exigían estos BCP una vez me los entregaron.

4.2.3 Ciclo 3: Noviembre-diciembre

Fecha Inicio	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
10-nov	Limpieza de datos e inicio de construcción del Dashboard.	Se recolectó la mayor cantidad de información clave y fue segmentada de forma exitosa.	De muchos de los procesos con varios proveedores no se tenía historial alguno y no fue posible consolidarlos.
7-dic	Manejo de reclamos a proveedores y uso de la base de datos en los BCP ya registrados.	Se cerraron 6 reclamos y se optimizó el tiempo de seguimiento con la base de datos.	Entender qué es una Nota Crédito, con cuál transacción rastrearla para ver si ya estaba contabilizada, ver los materiales bloqueados, saber cómo proceder con los reclamos sin solución.
25-dic	Realización de contratos de obras civiles para el área técnica.	Se realizaron y se enviaron a firmas 3 de los 4 contratos que se debían gestionar.	Comprender las exigencias a nivel legal que se requieren dentro de un contrato, al igual que las

			obras a realizar y que debían ser resumidas en los documentos.
--	--	--	--

4.2.4 Ciclo 4: Enero-febrero

Fecha Inicio	Actividades Desarrolladas	Logros	Dificultades
9-ene	Actualización y control de contratos de la planta Purina.	Se garantizó el cubrimiento total de la necesidad 2023 para todos los materiales que maneja la planta.	Interpretar, primero, si se debía crear un contrato nuevo, aumentar la vigencia o solo aumentar el volumen y segundo, si el material era un commodity y se negociaba en periodos de tiempo distintos.
25-ene	Verificación del funcionamiento del Dashboard elaborado.	Las macros necesarias para su funcionamiento quedaron activas y sin errores.	Varias de las macros grabadas inicialmente se dañaron o generaban desviaciones en los datos, por lo cual se tuvo que iniciar de cero.
8-feb	Empalme con el/la nueva practicante.	Se consolidó la mayor cantidad de información y se realizaron tutoriales para entender el manejo de las herramientas, los indicadores y demás temas que quedaron bajo su responsabilidad.	No hubo un empalme directo con la practicante, por lo cual no se pudo realizar un backup lo suficientemente completo pues eran muchos correos e información.