

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

BACHILLERATO EN PUBLICIDAD

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DINÁMICA DEL
PROCESO DE TRABAJO DE COCA-COLA SHOPPER
MARKETING EN EL MERCADO COSTARRICENSE,
DURANTE EL PERIODO DEL SEGUNDO SEMESTRE 2019**

AUTOR: MELISSA CHAVES SOLANO

TUTOR: JOSE SÁNCHEZ

SAN JOSÉ, AGOSTO 2020

CONTENIDO

<i>CONTENIDO</i>	6
<i>TABLAS</i>	9
<i>AGRADECIMIENTO</i>	11
<i>DEDICATORIA</i>	12
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	13
<i>CAPÍTULO I: PROBLEMA</i>	14
Planteamiento del problema	14
Hipótesis.....	15
Objetivos.....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	16
Justificación	16
Antecedentes.....	17
Proyecciones.....	19
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</i>	21
Teoría de procesos	21
Características de los procesos.....	21
Los procesos y los servicios	24
Estudio de los procesos	24
Identificación del marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte.....	27
Procedimiento	27
Los flujogramas.....	29
Los procesos de trabajo.....	33
Trabajo	33
Equipo	33
Equipo de trabajo	34
Características presentes en un equipo de trabajo	34
Fases del equipo de trabajo.....	35
Condiciones para establecer un equipo de trabajo.....	37
Ventajas del trabajo en equipo.....	38
Desventajas del trabajo en equipo	39
La comunicación.....	40
<i>Marketing</i>	42
Administración de <i>marketing</i>	42
La estrategia de <i>marketing</i>	42
Visión general y objetivos de una estrategia de <i>marketing</i>	42
Análisis de mercado.....	43
Mezcla de mercadeo	45

Producto	46
Atributos del producto	46
Ciclo de vida del producto	48
Cartera de productos.....	49
Estrategia de producto	50
Precio.....	51
Política de precios.....	52
Plaza	53
Promoción	53
Publicidad	53
Promoción de ventas	55
Relaciones públicas.....	56
Mercadeo directo	57
Shopper marketing	58
<i>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</i>	<i>60</i>
Enfoque.....	60
Método.....	60
Fuentes de información.....	61
Variables	62
Instrumentos	65
Observación participante.....	66
Entrevista semiestructurada.....	66
Revisión documental.....	67
Procedimiento de recolección y análisis de datos	67
Estrategia metodológica.....	68
Obtención de datos.....	68
Muestra.....	69
Trabajo de campo	69
<i>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</i>	<i>71</i>
Unidad de análisis I: El proceso de trabajo para Shopper Marketing	71
Unidad de análisis I, categoría I: Factores claves del proceso.....	71
Unidad de análisis I, categoría II: Influencia en la ejecución del proceso	74
Unidad de análisis II: Componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing	76
Unidad de análisis II, categoría I: Funciones de los componentes	77
Unidad de análisis II, categoría II: Responsabilidades de los componentes	78
Unidad de análisis II, categoría III: Alcances de los componentes	79
Unidad de análisis II, categoría IV: Relación entre los componentes.....	80
Unidad de análisis II, categoría V: Conocimientos, Habilidades, Competencias	81
Unidad de análisis III: Propuestas de mejora	82
Unidad de análisis III, categoría I: Mejora de comunicación	83
Unidad de análisis III, categoría II: Mapeo de estrategias para los procesos	84
Unidad de análisis III, categoría III: Evaluación de resultados en la ejecución de los procesos	86
<i>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</i>	<i>88</i>
Conclusiones sobre la categoría I: El proceso de trabajo para Shopper Marketing	88

Conclusiones sobre la categoría II: Componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing	89
Conclusiones sobre la categoría III: Propuestas de mejora	91
Recomendaciones de la investigación	92
<i>CAPÍTULO VI: PROPUESTA</i>	<i>94</i>
Análisis situacional.....	94
Empresa.....	94
Reseña	94
Visión.....	95
Misión	97
FODA del proceso de Shopper Marketing	97
Mercado meta.....	98
Segmentación geográfica.....	98
Segmentación demográfica	98
Segmentación psicográfica	99
Actitudes.....	99
Intereses	99
Opinión.....	99
Segmentación conductual	99
Análisis de la competencia.....	100
Plan de mercadeo	100
Descripción del producto/servicio.....	100
Características	101
Beneficios.....	101
Precio	101
Plaza.....	102
Publicidad.....	102
Objetivos de mercadeo	102
Objetivo de comunicación	102
Estrategia publicitaria.....	102
Estrategia creativa	103
Concepto creativo	103
Mensaje publicitario	103
Ejecuciones.....	103
Estrategia y presupuesto de medios.....	105
Estrategia de medios	105
Medio principal: Microsite.....	105
Medio de apoyo: E-mail marketing, envío de marketing directo, Microsoft Teams, WhatsApp	105
Estacionalidad.....	105
Tipo de estrategia.....	105
Media mix	106
Presupuesto	107
Ejecuciones.....	108
Arte Microsite.....	108
Arte e-mail marketing 1	109
Arte e-mail marketing 2.....	110
Arte e-mail marketing 3.....	111
Arte envío marketing directo 1	111

Arte envío marketing directo 2	112
Arte WhatsApp 1	113
Arte WhatsApp 2	114
Arte WhatsApp 3	115
<i>REFERENCIAS</i>	116
<i>APÉNDICES</i>	125
Apéndice A: Instrumento Entrevista	125
Apéndice B: Entrevista Coordinadora Shopper Marketing Centroamérica, The Coca-Cola Company.	126
Apéndice C: Entrevista POS & Shopper Marketing Strategy CAM, The Coca-Cola Company.	133
Apéndice D: Entrevista Encargada Canal Tradicional Costa Rica-Nicaragua, Coca-Cola Femsa..	147
Apéndice E: Entrevista Encargada Canal Moderno Costa Rica-Nicaragua, Coca-Cola Femsa.....	155
Apéndice F: Entrevista Supervisora de Cuenta, Leo Burnett.	163
Apéndice G: Entrevista Directora de Cuenta, Leo Burnett.	171

TABLAS

Tabla 1. Variables	58
Tabla 2. Variables	59
Tabla 3. Variables	60
Tabla 4. División de Categoría 1	70
Tabla 5. División de Categoría 2	74
Tabla 6. Funciones de los Componentes	76
Tabla 7. Responsabilidades de los Componentes	77
Tabla 8. División de Categoría 3	80
Tabla 9. Ideas Principales de los Entrevistados	82

FIGURAS

Figura 1. Relación de tipos de procesos.....	20
Figura 2. Representación de diagrama de flujo.....	23
Figura 3. Símbolos gráficos para diagrama de flujo.....	24
Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de identificación y análisis de procesos.....	25
Figura 5. Ciclo de vida del producto.....	44
Figura 6. Estrategia del producto.....	46
Figura 7. Composición de Coca-Cola Shopper Marketing.....	76
Figura 8. Componentes del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing.....	81
Figura 9. Propuestas de mejora en el proceso de trabajo.....	8

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis papás por ser mi soporte idóneo, sin ellos no sería quien soy hoy. A Camilo, mi persona favorita, por simplemente estar y creer en mí. A Carlos, por la paciencia y por ser mi apoyo incondicional en cada paso.

A todas las personas que fueron parte de este proceso, especialmente al profesor José, por la tolerancia y colaboración durante mis años universitarios, sobre todo en la elaboración de este proyecto.

DEDICATORIA

Para mami y papi, por enseñarme a luchar siempre, gracias por inspirarme a cada momento.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta investigación consiste en determinar los factores que influyen en el sistema de trabajo de Shopper Marketing Costa Rica, del cual son protagonistas tres empresas: Coca-Cola Company, Leo Burnett y Coca-Cola Femsa. Todos trabajando en conjunto por un objetivo específico dentro del mercado y centrándose en las necesidades del consumidor.

Este trabajo investigativo tuvo como enfoque principal la determinación de factores claves del proceso y su influencia en la realización del trabajo y en el entendimiento de las funciones y responsabilidades de los componentes involucrados, de manera que se pudiera desarrollar una propuesta de mejora para su ejecución, tomando en cuenta la opinión de todas las partes involucradas en el proceso.

Cada componente cumple un papel muy importante, por lo que es fundamental comprender las áreas de mejora, de modo que el objetivo sea cumplido de una forma más ágil y eficaz de acuerdo con las necesidades del mercado.

Mediante el análisis de la información obtenida durante la investigación, los resultados permiten determinar la forma en se que puede mejorar este sistema de trabajo, maximizando las oportunidades y reforzando temas de mejoramiento al momento de la elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Planteamiento del problema

Hoy en día las empresas se inclinan cada vez más por los procesos de mercadeo y comunicación, que se realizan para lograr los objetivos planteados por la organización, buscando un sistema de trabajo que potencie su marca desde los cimientos; es decir, que el desempeño del grupo de personas dentro de la organización tenga un enfoque de maximización de factores y recursos a su alcance.

Según Rodríguez (2018), “es importante conocer, de forma general, aquellos factores que merman o potencian el desempeño de los trabajadores de una organización para poder aplicar acciones preventivas o correctivas que redunden en un mejor desempeño laboral” (p.11). Como resultado, se suscitan acciones que promueven un impacto en el desarrollo de herramientas relevantes para la construcción de estrategias, de modo que el comportamiento organizacional se centre en la búsqueda de nuevas alternativas y toma de decisiones, las cuales fomenten el mejoramiento en el rendimiento laboral, en búsqueda siempre de la mejora continua de cada proceso.

En el caso de Coca-Cola Shopper Marketing, el proceso funciona en tres vías entrelazadas, con la finalidad de realizar comunicación que cumpla con los lineamientos y objetivos de la marca. Los tres actores principales de este proceso corresponden a The Coca-Cola Company; Femsa como embotellador, y Leo Burnett como agencia de publicidad encargada de la creación y ejecución de campañas de publicidad, respondiendo a solicitudes específicas por parte de alguna de las otras dos entidades.

Las solicitudes se dividen en tres principales canales: moderno, que se encarga principalmente de supermercados y tiendas de conveniencia; canal tradicional, que responde a pulperías; y *on premise*, que se ocupa de restaurantes, sodas y cines. Cada canal, a su vez, se divide las categorías oro, plata y bronce, de acuerdo con la cantidad de productos que adquiera cada punto de venta. Según su clasificación, se coloca la comunicación en las tiendas, la cual es previamente solicitada por el equipo de cada canal a la agencia.

Cada pieza que es trabajada por la agencia debe ser aprobada tanto por el embotellador Femsa como por The Coca-Cola Company, pues la idea principal es que todos tengan el mismo foco y estén de acuerdo, como compañía global, con la comunicación que

se dirige al mercado. Al tratarse de una compañía con grandes objetivos y metas por cumplir, también lo son sus equipos de trabajo.

Durante los primeros meses de labores del 2019, el proceso ha sido impactado por una serie de situaciones, las cuales han generado efectos negativos en la dinámica de trabajo, por lo que surge la necesidad de realizar una investigación para conocer cuáles son las situaciones que influyen positiva o negativamente en el proceso, sobre las que deberían tomarse decisiones para buscar una maximización del proceso y una minimización de situaciones negativas.

A partir de lo anterior, surge la inquietud de conocer los factores presentes en la dinámica de trabajo específica para la creación de la comunicación de Shopper Marketing Coca-Cola, con el fin de realizar un diagnóstico, el cual permita hacer ajustes para lograr el mayor rendimiento. Por lo tanto, el problema de la presente investigación se plantea de la siguiente forma:

¿Qué factores influyen en la dinámica del proceso de trabajo de Coca-Cola Shopper Marketing en el mercado costarricense durante el período de setiembre a noviembre del 2019?

Hipótesis

Los procesos de solicitudes para la comunicación realizadas en conjunto por The Coca-Cola Company, Femsa y Leo Burnett carecen de mecanismos, técnicas de coordinación, evaluación de las actividades y de una planificación estratégica global, lo que disminuye la efectividad de las acciones.

Objetivos

Objetivo general

Determinar los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica, durante el segundo semestre 2019.

Objetivos específicos

Comprender los factores claves del proceso y su influencia en la ejecución del trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica, durante el segundo semestre 2019.

Conocer las funciones, responsabilidades, alcances y relaciones de los componentes claves del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing en el mercado costarricense, durante el segundo semestre 2019.

Desarrollar una propuesta de mejora para la ejecución del proceso de trabajo para The Coca-Cola Company - Femsa – Leo Burnett, durante el segundo semestre 2019.

Justificación

El *shopper marketing* procura utilizar todos los estímulos y tácticas para influir en el comprador en el punto de venta. En este sentido, el *shopper* es la persona que está en el punto de venta para comprar un producto, es quien realiza la compra. Por ejemplo, puede ser que una madre compra un helado para su niño, el consumidor es el menor de edad, pero el *shopper* es la mujer.

De esta forma, el *shopper marketing* es importante, tanto que las grandes empresas contratan agencias publicitarias para que las ayuden en este proceso. En el presente caso, Femsa y Coca-Cola Company tienen a Leo Burnett para que desarrolle este proceso en los diferentes canales. La idea es que la agencia les brinde todo el apoyo gráfico y estratégico en el punto de venta que les ayude a posicionar y mantener sus productos y, si es posible, incrementar las ventas.

Ahora bien, actualmente, entre las tres organizaciones existen dificultades de comunicación. Todas las partes están conscientes de sus responsabilidades, pero afrontan falta de coordinación entre las acciones que realizan. Esta falta de comunicación afecta la forma en que se aplican los planes y las acciones concretas en los puntos de venta. En este sentido, se trata de la forma en que la organización influye en los canales de información y en la logística asociada con los procesos, los tiempos y la forma de interacción entre los colaboradores. En este caso, trata de la comunicación corporativa en el sentido que indica Rincón (2014):

[...] la comunicación corporativa se establece como un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan personas, procesos y estructura organizacional en el ánimo de desarrollar una impronta organizacional a partir de los componentes de identidad conceptual, visual y comportamental; estableciendo una nomenclatura o código organizacional con base a su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales generando un concepto corporativo adecuado para la proyección de una imagen global. (p.17)

Es claro que en la presente situación este proceso de complemento no se da, pues cada empresa involucrada es, en buena medida, aislada de las demás. Aunque este concepto se tiende a identificar a lo interno de una empresa, también sucede a lo externo y, en este caso, los desafíos son mayores, pues puede causar choques entre expectativas, valores y forma de hacer las cosas.

El presente estudio tiene como propósito plantear una propuesta de solución entre estas discrepancias, brindar un diagnóstico y una guía que pueda ser tomada en cuenta por las direcciones, con el objetivo de lograr una mejor fluidez en las comunicaciones y acciones que se complementan unas a otras, para que los planes de *shopper marketing* sean más efectivos.

Antecedentes

Apolo, Baéz, Pauker y Pasquel (2017) buscan identificar las diferentes categorías, elementos y conceptos de la comunicación corporativa. Estos autores concluyen que los aportes de las diferentes disciplinas siguen dando aproximaciones que estiman como muy subjetivas. Se encuentra como elemento común el intercambio de ideas, datos y creencias entre instituciones y empresas, ofreciendo el marco para una comunicación efectiva. También indican que los especialistas enfatizan en que todo debe llevar a una relación armoniosa y positiva entre todos los involucrados.

Así pues, la relación corporativa busca el complemento, no la repetición de lo que cada uno hace, aprovechando las fortalezas e intercambiando los conocimientos para incrementar la eficacia. También se encuentra que algunas de las compañías no tienen un espacio específico para la comunicación corporativa, sino que esta se realiza en varios departamentos, lo cual afecta de manera grave la coordinación. Además, se indaga sobre la

presencia de sitios con información corporativa para compartir y comunicarse y expresan que se carece de ello en algunas empresas (Apolo et al, 2017).

Saraí (2015) habla de la importancia de la comunicación corporativa, de asegurar la consistencia y coherencia de los mensajes que circulan en una empresa y con las otras con las que se colabora. Aunque no desarrolla en forma exhaustiva el tema, su ensayo muestra que se deben gestionar los medios de comunicación y los canales. En otras palabras, debe existir una coordinación, lo que conlleva la planeación y la utilización de las Tecnologías de la Información TIC en todo el proceso.

Este autor menciona que existen tres aspectos básicos: el control, conocer que se está haciendo y la motivación que impulsa a que se hagan las cosas. Específicamente, destaca que se está en el ámbito de la comunicación corporativa, que: “Comprende las relaciones comunicativas entre el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación; generando actividades publicitarias con lenguajes y formatos de los medios de comunicación” (Saraí, 2015, párr.15). Finalmente, indica que, por su importancia, una empresa grande debe tener un encargado de la comunicación corporativa, que se ocupe de que todo fluya, que se eliminen los conflictos y sugiera lo que se debe mejorar a futuro.

Por su parte, Rincón (2014) expresa que la comunicación corporativa, permea todos los aspectos de la organización, es su impronta, y define la dinámica que establece con todos los actores internos y externos de la organización. Asimismo, considera que:

El proceso comunicacional establece pues la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y, por ende, en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad. (Rincón, 2014, p. 50)

Esto aplicado a la relación con otras empresas, indica que los logros comunes, implican organización, integración y complementariedad. De manera que toda una diversidad de elementos se puede unir en una serie de directrices; en este caso, se debe dar un enlace de la comunicación interna con el entorno. Como menciona Rincón (2014):

Por su parte, en la dimensión externa las organizaciones soportan comunicaciones con diversidad de grupos y sectores; entre los cuales destacan los consumidores actuales y potenciales, las empresas de la competencia, gubernamentales, los medios de comunicación, los representantes comunitarios y los representantes de los sectores económicos, culturales y gubernamentales vinculados a la empresa. (p. 50)

En otras palabras, no solo los clientes corporativos, sino también otra cantidad de organización social debe ser coordinada, y por eso puede caerse en la diversidad de valores, creencias, criterios y hasta formas de acción. Ahí se toca la logística, entendida usualmente como un flujo que permite distribuir y almacenar elementos, pero que puede aplicarse a todo el proceso que conllevó a realizar a una acción coordinada con otras compañías.

Todos los antecedentes tienden a rescatar dos aspectos básicos. Primero, en la dinámica de los procesos de trabajo en la comunicación corporativa es fundamental que la información fluya de manera rápida entre todos los colaboradores y que estos tengan una serie de códigos comunes para evitar que existan malentendidos, sobre todo porque se tienden que coordinar las acciones de las diferentes empresas. Segundo, también se requiere de personal capacitado para trabajar en equipo, dispuesto a asumir determinados roles y responsabilidades y con la disposición de coordinar.

Proyecciones

Con la presente investigación sobre el proceso con el que desarrolla los proyectos del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing se espera crear programas de comunicación exitosos con sus campañas publicitarias, por lo que plantean los siguientes alcances:

- Se proyecta diagnosticar los factores claves que influyen en la dinámica del proceso de trabajo de Coca-Cola Shopper Marketing en el mercado costarricense.
- Se busca determinar los elementos más relevantes que influyen en la dinámica del proceso de trabajo de The Coca-Cola Company - Femsa – Leo Burnett.

- Se desea proponer las mejoras requeridas para alcanzar la maximización del proceso en el sistema actual de trabajo.
- Se plantea implementar las mejoras al proceso de trabajo para realizar un plan piloto de las recomendaciones que buscan la mejora del proceso de trabajo de Coca-Cola Shopper Marketing.
- Se podría sensibilizar con una campaña de comunicación interna a todas las partes involucradas en el proceso, de manera que vean e interioricen los beneficios de la aplicación de nuevos lineamientos para el sistema de trabajo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Teoría de procesos

Por proceso se entiende la mezcla y transformación de un tipo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor, en el que se vinculan actividades que toman la materia prima y la transforma en un producto. Lo ideal es que la transformación ayude a crear un producto o servicio que sea más útil y efectivo para el receptor, que tome en cuenta las necesidades. Según Monterroso (2016), “la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos” (p. 3).

Para McHugh, Pendlebury y Wheeler (2016), al pensar en los negocios como procesos y no como funciones, los administradores pueden enfocar sus esfuerzos en simplificar los procesos y crear valor con menos esfuerzo, en lugar de concentrarse en reducir el tamaño de las funciones para simplemente reducir costos. Esto se logra reduciendo actividades que no agregan valor a los procesos, junto con un aumento progresivo de la eficiencia de los mismos.

Características de los procesos

Cuando se habla de procesos, deben tenerse en cuenta que estos poseen ciertas características que, como indica Lovelock (2014), “implican tomar insumos y tratarlos” (p. 96). Los servicios pueden ser de tres clases:

1. Fabricar un artículo. Este es el caso de ensamblar una computadora o una impresora, donde el mayor valor está en poner circuitos y unidades en una infraestructura.
2. Brindar un servicio. Este es el caso de atender a los clientes en un banco o a los comensales en un restaurante.
3. Concluir una tarea. Los ejemplos incluyen tareas como cambiar el filtro de una bomba o inspeccionar los tanques de gas de una envasadora. (p. 96)

Asimismo, los principales insumos que consumen los procesos corresponden a:

- Personas
- Materiales
- Equipo
- Información
- Procedimientos
- Políticas
- Tiempo
- Dinero (Lovelock, 2014. p.84)

Los procesos se pueden representar como la transformación de insumos en rendimientos, los insumos pasan por un proceso y obtienen un rendimiento de cara al cliente. (Lovelock, 2014). Así pues, la transformación debe tener un efecto positivo en los rendimientos, lo que produce clientes felices. No obstante, rendimientos negativos pueden producir el efecto contrario. En las palabras de Harbour (2016):

Satisfacer con éxito las necesidades de los clientes es la razón de existir del proceso. Los clientes satisfechos mantienen vivas las empresas. Ya que son tan importantes, es preciso descubrir de manera constante lo que piensan de los rendimientos. Es preciso escuchar sus opiniones. Y luego esta información, llamada retroalimentación, se ha de incorporar al proceso. La retroalimentación de los clientes permite mejorar el rendimiento de forma constante. (p. 33)

Generalmente para las empresas, los procesos son horizontales y la organización administrativa es vertical, por lo que en un proceso todo está interconectado y debe relacionar estos dos aspectos. Según Benavides, (2013):

En la teoría de la firma el surgimiento y el crecimiento de la firma se analiza enfatizando en los procesos de integración vertical. Sin embargo, en la mayoría de los casos esta conceptualización no hace referencia a la evidencia empírica y tampoco se relaciona con los modelos (juegos) de comportamiento estratégico. Algo similar ocurre con los procesos de integración horizontal, ya que este tipo estrategia solo se utiliza para explicar la estructura de mercado, pero sin ningún referente empírico y muy poca de análisis microeconómico formal. (p. 2)

Sin embargo, es importante exponer que los procesos más importantes son estratégicos, aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Como consideran McHugh, y Pendlebury (2016), “un proceso esencial de un negocio “crea” valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía” (p. 77). Existen, además, procesos operacionales que, para McHugh, Johansson y Pendlebury Wheeler (2016), son los procesos de apoyo al producto o servicio, aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo las funciones diarias, tal como convencer al cliente, tratar de satisfacerlo, administración del efectivo o los informes financieros. También están los procesos de apoyo, que permiten llevar a cabo los procesos estratégicos y operacionales, tales como la administración de recursos humanos, la contabilidad gerencial y la administración de los sistemas de información (McHugh, y Pendlebury, 2016).

Para mejorar los procesos y, en consecuencia. los rendimientos. existen varias medidas que una empresa debe tomar, bajo una metodología específica. Esto es a lo que se llama reingeniería de procesos, que busca, como expresan McHugh, y Pendlebury (2016), un punto de innovación radical en el “logro de excelencia en una o más de las ‘medidas de valor’”. de acuerdo con los siguientes pasos:

- Los procesos de supervisión tienen que tener objetivos, metas y plazos.
 - Asignación de responsabilidades, capacitación logros.
 - Errores, aciertos del proceso de supervisión.
 - Diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.
- (p. 31)

Los procesos y los servicios

Existen dos formas de describir los procesos: uno es mediante los pasos y secuencias que constituyen el proceso y otro es conforme a la variabilidad y la libertad de los pasos y secuencias que constituyen ese proceso. Esto se sustenta en que:

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos. (Pérez, 2009 p. 153)

Estudio de los procesos

Shaw (2017) explica que, de forma simplificada, existen ocho pasos que deben definir un proceso una vez que se ha comprendido:

1. “Lo primero que debe entenderse es el propósito fundamental del proceso, es decir, se necesita saber por qué se realizan esas actividades, y la mejor manera de hacer esto, es con una declaración del propósito del proceso” (p.32). Lo anterior explica la razón de ser del proceso dentro de la empresa, debiendo llevar una visión, es decir no se limita al proceso como ocurre en un momento determinado, sino a la manera cómo se desea el producto o servicio en el futuro.
2. Asignar un propietario al proceso. Esta es una forma de establecer liderazgo y responsabilidad, siendo un importante paso inicial para mejorar un proceso. Shaw (2017) manifiesta que “al sentirse responsable por el éxito del trabajo, el propietario del proceso realiza una inversión personal en la mejora y estimula en los demás el trabajo en equipo” (p. 33). Es por esto que el propietario del proceso toma la responsabilidad del mismo, como la define el cliente. El propietario del proceso es usualmente es una persona con autoridad para realizar cambios.

3. Identificar los resultados de salida del proceso. “[...] los cuales son los productos, los servicios o la información generada por el proceso: todo lo que obtenga el cliente” (Shaw 2017, p.37). Lo anterior se refiere a que el resultado específico de un proceso puede considerarse como una serie de resultados de salida relacionados.

4. Determinar el final del proceso. “[...] los cuales son los productos, los servicios o la información generada por el proceso: todo lo que obtenga el cliente” (Shaw, 2017, p.38). De acuerdo a lo que expone el autor, este punto es lógico, puesto que todo proceso tiene un inicio y un fin. Para determinar el punto final de un proceso debe acudir a la lista de resultados de salida. Obviamente, el punto final de un proceso es el inicio de un proceso contiguo. Una interrupción entre los procesos puede llevar a consecuencias desafortunadas.

5. Identificar los insumos del proceso. Los insumos se pueden definir como los productos, servicios o información necesaria para realizar actividades. En el caso de una peluquería, uno de los principales insumos proviene del cuerpo humano, el cabello. Los proveedores de servicios requieren que el cliente aporte algo para ser procesado y este no es el caso contrario, pues en el citado local se requieren tijeras, prensas, peines, batas, etc.). (Shaw, 2017).

6. Determinar el inicio del proceso. Este paso completa la delimitación de los límites del proceso. El inicio de un proceso empieza con el uso de los insumos. Este es el caso de una clínica médica donde un proceso comienza con la solicitud de atención. En un supermercado es cuando el cliente ingresa, ya que a partir de ahí puede ser necesaria la presencia de cualquier empleado (Shaw, 2017).

7. Dar nombre al proceso. El nombre se da mediante un verbo que describa la acción, lo que sucede durante el proceso. El objeto de describir lo que recibe la acción. Un proceso es nombrado de acuerdo con el punto de vista del personal que realiza el trabajo, no de acuerdo con el cliente. El nombre de un proceso describe sus actividades y la perspectiva del personal que realiza las actividades es la indicada. Para Shaw: (2017), “dar nombre a un proceso mediante la fórmula verbo más objeto le ayudará a aclarar lo que realmente contiene un proceso. Esto le proporcionará una descripción significativa de lo que hace” (p. 43).

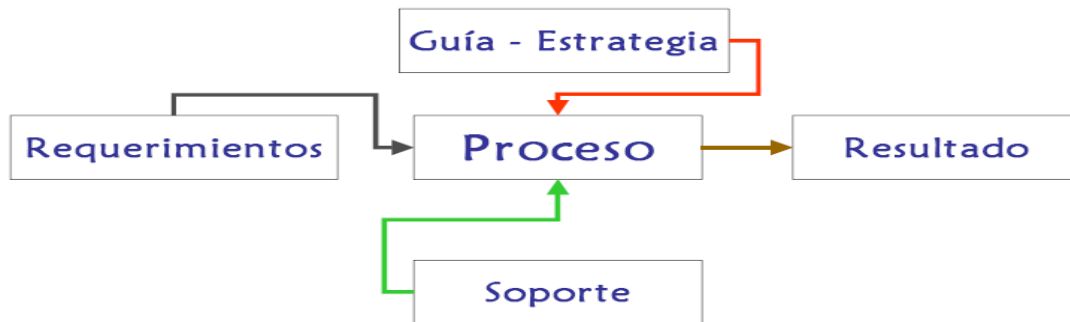
8. Diseñar un diagrama de flujo del proceso. El diagrama no necesariamente tiene que prepararse al detalle, pudiendo consistir únicamente en tres o cuatro recuadros, “pero ayudará a conceptualizar el proceso y explicarlo a los demás” (Shaw, 2017, p. 38).

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que, según lo mencionado, en la organización se dan cita diferentes tipos de procesos (Mira, Gómez, Blaya y García, 2015):

- Procesos clave, los que representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento, nuestro objeto principal de actividad, de los que fundamentalmente se tratará en esta investigación.
- Procesos de soporte que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave
- Aquellos que crean y gestionan infraestructuras y posibilitan los anteriores
- Aquellos otros procesos que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización. (p. 8)

Una forma de representar gráficamente un proceso clave puede empezar por delimitar su “salida” su “entrada”, su marco estratégico y sus procesos de soporte (p.8), como se muestra a continuación en la figura 1.

Figura 1. Relación de tipos de procesos



Fuente: Mira, Gómez, Blaya y García (2015).

A partir de lo anterior, se analiza que se debe partir de los procesos clave y luego agrupar los otros tipos de procesos, con el fin de tener claro si realmente la organización de los mismos está ayudando a los fines de la organización.

Identificación del marco estratégico, procesos clave y procesos de soporte

Para identificar un proceso, lo primero será conocer el marco estratégico de la empresa o institución en el que se desenvuelven los procesos clave (normativa, estrategia de la entidad, etc.). Normalmente, es ajeno a la propia unidad, servicio o departamento. Seguidamente, se debe identificar con claridad cuáles son los procesos clave (los que justifican nuestra razón de ser) y los procesos de soporte que facilitan su eficaz funcionamiento. (Monterroso, 2016).

Procedimiento

El procedimiento consiste en las actividades interrelacionadas “para poder darle una solución a la forma como se realiza una acción, por personas o en equipos.” (Peraza, 2007, p. 50). En este caso, puede decirse que, en el aspecto en específico de la inspección, los procedimientos son las pautas establecidas por las autoridades que brindan la forma en que se debe dar el accionar de los trabajadores por medio de disposiciones y reglamentos, entre otros.

Los procedimientos significan una serie de pautas que tiene que seguirse, una secuencia de actividades, que puede ser más o menos eficiente, de acuerdo con el orden y los recursos con los que se cuentan para que los colaboradores actúen. Según Vivanco (2017): “los procedimientos especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución” (p. 249).

Como paso siguiente, se debe establecer el particular mapa de procesos, donde se ven reflejados todos los procesos de la unidad, servicio o departamento. En este se denomina e identifica cada uno de los procesos clave y se identifican los responsables, aquella persona que se ocupa del mismo y que asume la responsabilidad de ponerlo en práctica, supervisarlo, coordinarlo y evaluarlo para implantar mejoras cuando convenga. Según Mira, Gómez, Blaya y García (2015), “a partir de aquí, una vez comprobada la idoneidad del mapa de procesos, estaremos en condiciones de desarrollar las instrucciones de trabajo de cada proceso” (p. 6).

El establecimiento del Plan de Análisis de Datos es una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición, pues no se puede mejorar aquello que no se conoce. Mira et al. (2015) mencionan que “se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir” (p.7). Según estos autores, los pasos que se recomienda seguir son:

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recogida de datos.
- c) Recolección y codificación de datos.
- d) Desarrollo de criterios e indicadores. (Mira, Gómez, Blaya y García, 2015. p.9)

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que se deben medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello, se definen criterios e indicadores para cada proceso. Mira, Gómez, Blaya y García (2015) tienen los siguientes parámetros:

- Criterio: Qué se desea obtener, objetivo.
- Indicador: la forma numérica en que se mide si se alcanza el criterio. Puede haber más de un indicador para cada criterio. (p. 9)

Para lo anterior, es necesario tener claridad respecto a los pasos y los tiempos de un proceso, y una gran ayuda para su visualización lo constituyen los flujogramas.(Mira et al., 2015).

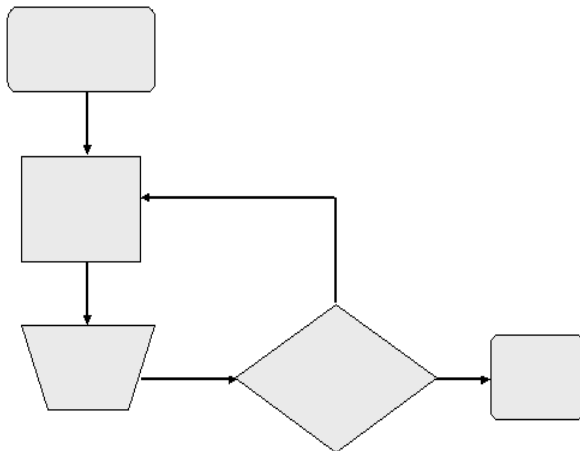
Los flujogramas

El análisis de los datos medidos permite obtener información sobre la calidad del producto o servicio. En todos estos casos es necesario tomar decisiones, y estas decisiones dependen del análisis de los datos. Según Manene (2011):

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (p.11)

A continuación, se presenta un ejemplo en la figura 2.

Figura 2. Representación de diagrama de flujo

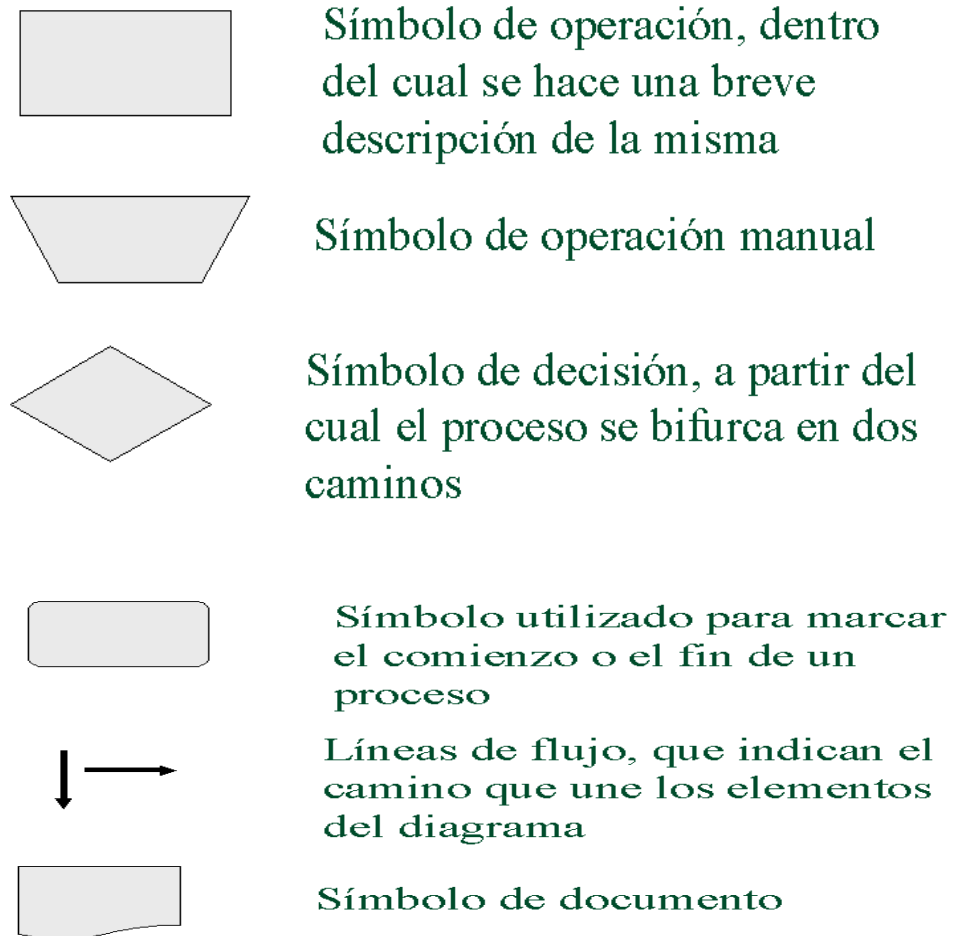


Fuente: Mira, Gómez, Blaya, I. y García (2015).

Como se indicó anteriormente, el diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. En este sentido, se conceptualiza como una herramienta de la calidad para revisar

los procesos y establecer formas para su mejoramiento. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente (Elvir, 2014). Ahora bien, los símbolos gráficos para dibujar un diagrama de flujo tienen cierta normalización (Manene, 2011), según se indica en la figura 3.

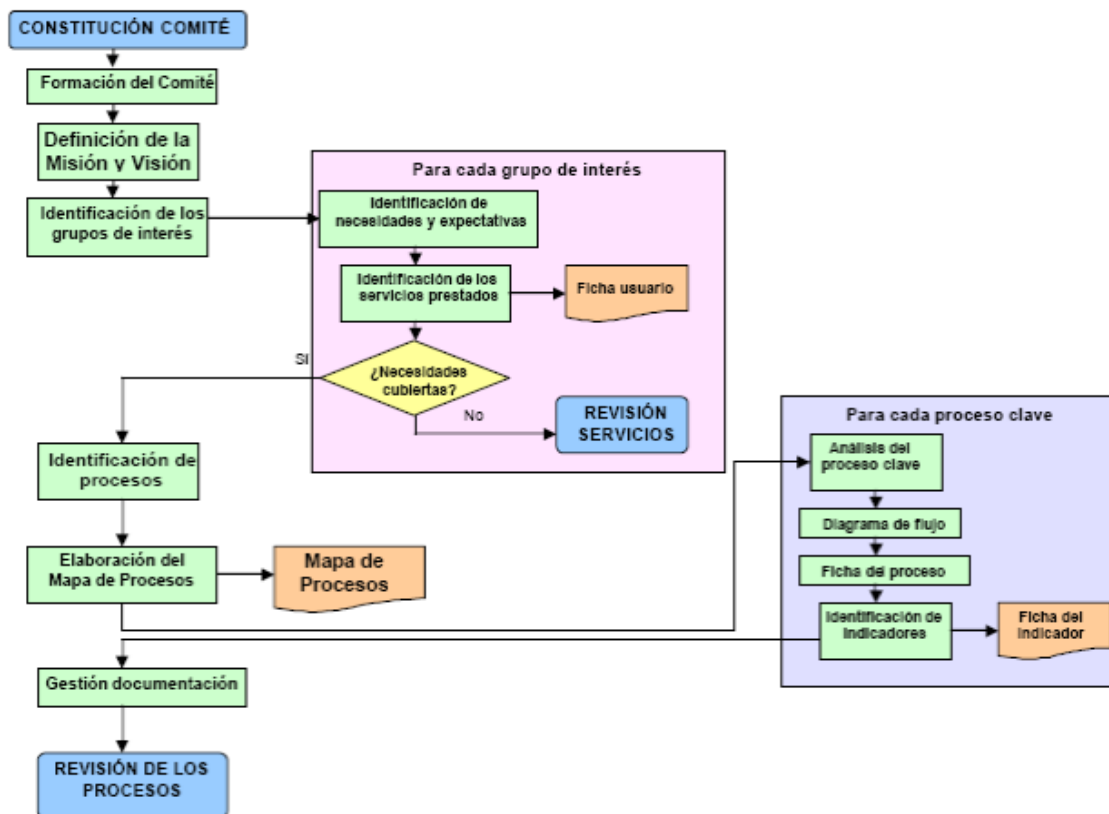
Figura 3. Símbolos gráficos para diagrama de flujo



Fuente: Mira, Gómez, Blaya y García. (2015).

Además, existen otros símbolos que se pueden utilizar. De acuerdo con Elvir (2014), “lo importante es que su significado se entienda claramente a primera vista” (p.10).

Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de identificación y análisis de procesos



Fuente: Ojeda y Vallejo (2018).

Algunas recomendaciones para construir diagramas de flujo son las siguientes (Elvir, 2014):

Conviene realizar un diagrama de flujo que describa el proceso real y no lo que está escrito sobre el mismo (lo que se supone debería ser el proceso).

Si hay operaciones que no siempre se realizan como está en el diagrama, anotar las excepciones en el diagrama.

Probar el diagrama de flujo tratando de realizar el proceso como está descrito en el mismo, para verificar que todas las operaciones sean posibles tal cual figuran en el diagrama.

Si se piensa en realizar cambios al proceso, entonces se debe hacer un diagrama adicional con los cambios propuestos. (p.3)

Asimismo, el flujograma debe acompañarse, como expresan Ojeda y Vallejo (2018), de una ficha técnica que documente la evaluación de los procesos y subprocesos del cuadro 1, como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1. Ficha técnica

FICHA TÉCNICA DE SUBPROCESO		Código... Versión*...
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de entrada en vigor:
Nombre del subproceso	Es la denominación por la cual identificamos al subproceso.	
Definición	Se trata de realizar una breve descripción del subproceso, aportando una idea general del mismo.	
Responsable/Propietario	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad o propiedad de la correcta ejecución del subproceso. Se debe identificar el puesto de trabajo.	
Objetivo	Es el fin último del subproceso, es decir, por qué existe ese subproceso. Deberá estar relacionado con las necesidades de los usuarios.	
Destinatario	Clientes o usuarios para los que se realiza el subproceso. Se realizará una breve descripción de las necesidades que se quieren cubrir.	
Inicio/Fin	El inicio es el punto de partida que pone en marcha el subproceso. El fin marca el final del subproceso.	
Entradas	Documentos, registros, recursos que, en algún momento, hacen su entrada en el subproceso para su correcto desarrollo.	
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del subproceso que tienen su origen en el propio subproceso.	
Indicadores	Son magnitudes para medir tendencias (analizar cómo vamos) y resultados (qué hemos logrado).	
Variables de control	Son mecanismos diseñados para adecuar los servicios a las características esperadas y evitar que los clientes reciban servicios defectuosos. (timón del subproceso).	
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.	
Documentos/Procedimientos	Son todos aquellos documentos o procedimientos derivados del subproceso, que nos indican la forma de ejecutar el subproceso.	

*Cuando se modifique cualquier ámbito de la ficha de proceso, se tipificará como una nueva versión

Fuente: Ojeda y Vallejo (2018).

Los procesos de trabajo

Trabajo

Según Roldán (2019):

El trabajo se refiere al esfuerzo humano en la producción y venta de bienes y servicios. La forma en que se combinará con el resto de los factores productivos para producir una determinada cantidad de bien o servicio dependerá de la forma y estructura de la función de producción. (párr. 2).

A lo expuesto anteriormente se agrega que el trabajo da posibilidades a los colaboradores de una empresa para lograr sus sueños, alcanzar sus metas y objetivos de vida, además de ser una forma de expresión y de afirmación de la dignidad personal; es decir, el trabajo es el que hace que el individuo actúe, proponga iniciativas y desarrolle y mejore sus habilidades (Roldan, 2019).

Equipo

Esterkin (2007), explica que el equipo es un conjunto de personas organizadas, las cuales tienen un objetivo común y explica dos conceptos fundamentales:

1. Organización: el simple agregado de individuos no forma un equipo. Si cada uno trabaja por su cuenta, el grupo de profesionales no es un equipo, aunque esté trabajando en la misma oficina. Lo que une el trabajo es la guía de un coordinador, la presencia de un líder.
2. Un objetivo común: tener un mismo objetivo es lo que cohesiona y proporciona un rumbo al equipo. Lograr una meta determinada es el motor que le da actividad al grupo. El objetivo común es el elemento que aglutina, que integra todo el trabajo. Todos los miembros deben tener muy claro cuál es el objetivo que se quiere lograr, compartirlo y sentirse partícipes del proceso. (párrs. 1-3)

Es necesario agregar que el equipo, se puede entender como “un conjunto de personas que aportan sus conocimientos para lograr un mismo objetivo basándose en la ayuda equitativa de quienes lo forman”. (Esterkin,2007, parr.5)

Equipo de trabajo

De acuerdo con Landy y Conte (2005), citados por González (2015):

[...] un equipo de trabajo es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, en donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, varios de estos modelos de equipos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado, pero muchos otros siguen un esquema diferente de acuerdo con seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas. (p. 7)

Así pues, se deduce que equipo de trabajo es una forma de organización de este, a través del cual los colaboradores buscan alcanzar un objetivo mutuo; además, intercambian experiencias, asumen roles y funciones, siendo algo que se persigue actualmente en la mayoría de las empresas, ya que producen resultados positivos en la gestión.

Características presentes en un equipo de trabajo

De acuerdo con lo mencionado por Robbins y Coulter (2007), citados por González (2015), las características presentes en el trabajo en equipo son las siguientes:

1. Los equipos con alto desempeño tienen entendimiento de la meta a alcanzar, por lo que se encuentran comprometidos con el fin de lograr su objetivo.
2. Los equipos eficaces se identifican por la confianza entre cada uno de sus miembros, así como por el nivel de dedicación y lealtad a los objetivos de la organización.

3. Los integrantes de los equipos transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente, así como también realizan modificaciones continuas en cuando a quien realiza las tareas.
4. Liderazgo adecuado. Los líderes pueden motivar a un equipo para que ellos los sigan a través de situaciones difíciles, así como también defienden los objetivos y demuestran que con los cambios es posible superar la inercia, aumenta la confianza de los miembros, actúan cada vez más como entrenadores y facilitadores.
5. Apoyo interno y externo. El equipo debe de tener una infraestructura sólida, lo que significa tener una capacitación adecuada, un sistema de evaluación clara y razonable que los miembros puedan utilizar para evaluar su desempeño, externamente es necesario que el equipo posea los recursos para llevar a cabo el trabajo. (p. 13)

De lo antes descrito, se deduce que el trabajo en equipo impulsa las habilidades y las capacidades individuales del ser humano, con el fin de alcanzar ciertos objetivos propuestos y en los que tiene gran relevancia el papel ejercido por el líder, quien se ocupa de unificar criterios, coordinar las actividades realizadas por cada colaborador y garantizar que todos vayan hacia la misma dirección; es decir, que juntos fusionen esfuerzos para beneficiar a la empresa, puesto que, aunque el equipo de trabajo esté compuesto por individuos con diferentes capacidades y motivaciones, entre todos conforman un solo elemento empresarial (Lecuona, 2016).

Fases del equipo de trabajo

Lecuona (2016) expone que para implementar el trabajo en equipo en una empresa es necesario tomar en cuenta las siguientes fases:

Etapa 1. Formación del equipo. Durante las primeras reuniones o tiempo juntos, el foco está puesto en conocerse y entender las motivaciones y expectativas propias y de los demás miembros del grupo, antes que en el trabajo en sí mismo.

Etapa 2. Tormenta. A medida que las personas se conocen y evalúan, suelen surgir conflictos por el liderazgo del grupo. ¿Quién decide cómo se va a trabajar? ¿A quién se consulta cuando hay problemas? ¿Detrás de qué visión se alinean los esfuerzos? Las pujas por el poder y la creación de subgrupos pueden trabar los avances del equipo.

Etapa 3. Normalización. Si se logran superar las tormentas, los equipos avanzan hacia una etapa en la que quedan claras las reglas para el funcionamiento, aun cuando no se hagan explícitas. Quién lidera, qué roles debe cumplir cada uno, cómo se trabajará, qué está permitido y qué no.

Etapa 4. Rendimiento o desempeño. Con un rumbo claro y superados los conflictos de integración del equipo, por fin se puede poner las energías en el trabajo. En poco tiempo puede lograrse lo que durante las primeras etapas parecía imposible y todos trabajan tras la consecución de los objetivos.

Etapa 5. Desarticulación. Cuando el grupo ya está cerca de finalizar su tarea, por lo general la atención decae, ya que cada persona comienza a preocuparse por lo que viene a continuación. Mantener el foco y la motivación es tarea esencial del líder para que el desempeño permita alcanzar los objetivos propuestos. (párrs. 1-5)

Se debe tener en cuenta que la transformación de un equipo de trabajo no se lleva a cabo de un momento a otro, pues es indispensable seleccionar las mejores estrategias que ayuden a este fin y organizar a todos los colaboradores de la empresa para que todos realicen su aporte para alcanzar los objetivos propuestos, y que requieren etapas para transformar un equipo:

En la etapa uno, los colaboradores de la empresa actúan de una forma muy pasiva, sin entrar en polémica o discusión entre ellos y generalmente son dirigidos por un líder, ya que esta etapa es de conocimiento y descubrimiento, con el fin de establecer los roles de cada uno.

En la etapa dos, los colaboradores empiezan a entender sus roles, pero también a manifestarse discusiones y diferencias de opiniones, ya sea hacia otros colaboradores

o hacia el líder; algunas veces ocurre como producto de la búsqueda de objetivos comunes y otras por ciertos colaboradores quieren ser el centro de atención.

En la etapa tres, se manifiesta una mejor comprensión de la que se espera alcanzar, por lo cual los colaboradores realizan sus funciones de manera espontánea, porque ya están acostumbrados a hacer lo que les corresponde, por lo cual ya no dependen exclusivamente de la guía del líder.

En la etapa cuatro, los colaboradores ya están enfocados a trabajar hacia una meta común, por lo cual manejan una sola agenda laboral y todos tienen bien establecido lo que el equipo espera de ellos, utilizando comunicación asertiva para resolver los desacuerdos o diferencia de opiniones.

En la etapa cinco, se alcanza la meta propuesta, por lo cual el equipo de trabajo se disuelve, ya que la tarea se ha finalizado. (Lecuona, 2016 p. 56)

No existe un periodo establecido del tiempo que toma el pasar de una etapa a otra. Esto dependerá de la actitud, experiencia y madurez de los integrantes y del líder del equipo.

Condiciones para establecer un equipo de trabajo

Según lo establecido por Gutiérrez (2010), citado por González (2015), las condiciones para establecer un equipo de trabajo son las siguientes:

1. Los líderes de las organizaciones deben de conocer, creer y promover el trabajo en equipo, brindar mejoras, innovación y orientación a los colaboradores.
2. Algunas cualidades que los líderes deben poseer es la madurez, confianza y un alto nivel de motivación, así como la buena actitud hacia los demás.
3. Todos y cada uno de los integrantes del equipo deben tener claros los objetivos y compartir el mismo enfoque, para que dentro del equipo se centralice una idea o un objetivo por alcanzar.

4. El equipo debe contar con asesoría y entrenamiento adecuado para guiar sus sesiones de trabajo, así como también se requiere de un alto grado de participación, compromiso, buenas relaciones interpersonales. (p. 12)

No se puede dejar de lado el hecho que el trabajo en equipo busca la colaboración de todas las partes implicadas en un proceso; por eso, toda función que realicen los colaboradores, por simple que parezca, debe realizarse con la seriedad y la responsabilidad necesaria para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Ventajas del trabajo en equipo

En cuanto a las ventajas del trabajo en equipo, Martí (2017) indica las siguientes:

1. Una de las ventajas de trabajar en equipo es aumentar considerablemente la calidad de trabajo al tomar las decisiones en conjunto. Además, esta unión permite que las ideas sean también mejores, pues varias cabezas siempre piensan mejor que una.
2. Se reducirá el tiempo de investigación, pues el grupo podrá ser mucho más resolutivo.
3. Las decisiones que se toman en conjunto suelen tener una mayor aceptación en la empresa que aquellas que son tomadas de forma individual.
4. Los reconocimientos e incentivos profesionales por un trabajo bien hecho serán otorgados al grupo en general. De esta forma, al no premiar a una única persona, se evitarán envidias o malestares entre los miembros de la empresa.
5. Las tensiones disminuirán en el trabajo, pues las tareas más duras y complejas serán repartidas entre varios.
6. La productividad aumenta con esta metodología de trabajo, pues lo cierto es que un equipo que funciona tendrá mucho más rendimiento que el que se consigue con un trabajo individual.

7. En general, el ambiente de trabajo será mucho mejor. El equipo unido es capaz de crear un clima laboral en el que todos se sientan parte del proyecto. Esto es muy importante pues las relaciones con los compañeros serán, por norma general, más afables.

8. La confianza en el trabajador aumenta también, pues al sentirse respaldado por un grupo y ver que las responsabilidades están divididas, adquirirá mayor confianza en sus posibilidades. (párrs. 3-10)

Lo antes mencionado ocurre por el incremento de la competitividad, para lo cual es necesario tomar en cuenta la innovación para poder hacer frente a las exigencias del mundo moderno con diversidad de habilidades, altos niveles de experiencia, capacidad de respuesta y adaptabilidad.

Desventajas del trabajo en equipo

Existen algunos aspectos negativos que se le adjudican al trabajo en equipo, los cuales se deben tener en cuenta y menciona Izquierdo (2018):

1. El grupo puede dividirse en subgrupos. Unas veces, en cuanto surja un problema, el grupo se dividirá. En otras ocasiones, será la división previa la que generará los conflictos [...].
2. Alguna persona puede intentar imponer su criterio. Aunque es conveniente que el trabajo en equipo sea guiado por un líder, esto no debe confundirse con imponer un criterio por encima del de los demás [...].
3. Puede perderse demasiado tiempo. Para que el grupo se sienta motivado, es conveniente que todos sus integrantes estén de acuerdo con las decisiones tomadas, y a veces eso no será fácil y conllevará invertir una gran cantidad de tiempo en alcanzar una postura común.
4. Puede disminuir el rendimiento. En especial cuando los grupos son demasiado grandes, puede darse el fenómeno de que algunas de las personas que lo integren

trabajen menos de lo que lo harían individualmente, esperando que el trabajo del resto del grupo compense su desgana.

5. Algunas personas pueden causar problemas. El trabajo en equipo no está hecho para todo el mundo. Para algunas personas, hacerlo puede suponer una tortura; no se sentirán cómodas y causarán continuos problemas. (párrs. 10-14)

De lo expuesto, se extrae que, si bien es cierto que el trabajo en equipo es una buena práctica, se debe ejecutar de tal manera que no termine provocando más perjuicios que beneficios. Estos aspectos que se han mencionado como desventaja del trabajo en equipo causan ineficacia en esta práctica en cualquier empresa, trayendo como consecuencia una mala gestión del tiempo, puesto que se tendrá que invertir más tiempo de lo necesario en la realización de las labores asignadas, reduciendo de esta forma la productividad laboral de la empresa

La comunicación

La comunicación se define, según Jones y George (2014), como “el intercambio entre dos o más individuos o grupos para alcanzar un entendimiento” (p. 553). Según lo anterior, los individuos o grupos de una organización constantemente necesitan compartir información para llegar a un entendimiento común.

Así pues, la comunicación es esencial para alcanzar los objetivos planteados por la gestión. Una comunicación eficaz es necesaria para que los gerentes y miembros de la organización incrementen la eficiencia, la calidad y la capacidad de respuesta. Para comprender el proceso de la comunicación, es necesario analizar sus elementos: emisor, receptor, mensaje, canal y código. Cada uno de ellos se encuentra interconectado entre sí y aporta un significado real a las ideas que se necesitan transmitir. En este sentido, Jones y George (2014) comentan que “la comunicación eficaz es necesaria para que los gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficiencia, calidad, capacidad de respuesta a los clientes e innovación y. así obtener una ventaja competitiva para ella” (p. 554).

Ahora bien, existen dos formas de comunicarse: la comunicación verbal, que se da cuando el mensaje es transmitido por escrito o por medio de palabras; y la comunicación no verbal, que se da cuando el individuo transmite el mensaje por medio de expresiones faciales, corporales, gestos o estilos de verter. Al respecto, Fajardo (2009) menciona que:

Muchos trabajos acerca de la comunicación verbal se refieren a esta como un proceso sencillo en que intervienen un hablante y un oyente, quienes se comunican a través de un mensaje. Este mensaje debe construirse a partir de un contexto, estar cifrado en un código, referirse a algo y transmitirse a través de un canal. (p. 124)

La gerencia debe preocuparse por mantener una comunicación eficaz, al igual que sus subordinados, cuando todos los miembros de la organización logran comunicarse entre sí eficazmente se logra un mejor desempeño y una ventaja competitiva. En esta línea, el término “riqueza de la información” es definido por Jones y George (2014) como “[...] cantidad de información que pueden transmitir un medio de comunicación y la medida en que el medio permite al emisor y receptor llegar a un entendimiento común” (p. 559). Lo indicado por el autor refiere a que entre mejor sea el proceso de comunicación y se cuente con una mayor riqueza de ideas y de información se puede transmitir mayores cantidades de ella, y logra que los emisores y receptores lleguen a un entendimiento común.

Para analizar los niveles de mayor a menor riqueza de información en una organización, Jones y Gorge (2014) mencionan:

Comunicación cara a cara: para cualquier situación la conversación cara a cara puede producir mejores resultados para todos los miembros, la comunicación hablada, transmitida por vía electrónica: esta opción se convierte como la segunda de mayor riqueza informativa, en ella muchas veces se tiene poco acceso al lenguaje corporal y expresiones faciales, algunos medios electrónicos son las llamadas telefónicas, Skype o similares, entre otros. Y la comunicación escrita impersonal: se considera el nivel de menor riqueza de la información, pero es la adecuada para cuando se necesita que el mensaje llegue a un gran número de destinatarios. (p. 560)

No se debe olvidar que los procesos son totalmente una forma de comunicación, ya que “solo el hecho de transmitir contenidos a los y las colaboradores es una manifestación

del proceso comunicativo. Los administradores forman parte de una comunicación interactiva donde en algún momento del proceso es emisor y en otro momento llega a ser receptor” (Fajardo,2009, p.127). Actualmente se considera relevante que con el pasar de los tiempos las necesidades de los sistemas de información van exigiendo cada vez más que la labor administrativa de los distintos entes que intervienen en los procesos de una empresa y exigen que se ajusten a este dinamismo; es así como las labores deben orientarse a responder dichos requerimientos de mejora continua.

Marketing

Administración de *marketing*

Stanton (2018) define el *marketing* como: "un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen las necesidades del cliente por completo, lo cual puede ocurrir algún tiempo después de realizada la venta" (p.7). La anterior definición evidencia la importancia de que toda actividad comercial se dirija siempre hacia el consumidor. Para el caso específico en estudio, la mercadotecnia establece los procedimientos que se deben seguir para que, con base en un estudio de campo, se puedan obtener datos sobre las necesidades de los clientes, sus deseos y cómo debe ser diseñado y promovido de forma que se satisfagan estas necesidades.

La mercadotecnia tiene mucho que ver con las necesidades humanas. Es por esto que aquí también se aplica, al igual que con los miembros de las organizaciones la jerarquía de las necesidades de Maslow, que clasifica las necesidades de los consumidores de forma multidimensional. De hecho, conectar las necesidades de los consumidores con las de los productores es el objetivo básico del *marketing* (Acosta, 2012).

La estrategia de *marketing*

Visión general y objetivos de una estrategia de *marketing*

La estrategia de *marketing* “es el enfoque integral que el negocio tomará para lograr sus objetivos de negocio, considerando las áreas de marketing, ventas, publicidad y

relaciones con clientes y proveedores” (Staton, 2018, p. 9). Incluir estas áreas en la estrategia ayuda a reforzar la imagen de la empresa y el posicionamiento de la marca y asegurarse la diferenciación de los competidores.

Asimismo, se deben considerar para la estrategia de *marketing* “la promoción de productos y servicios, fijación de una estructura de precios, un plan publicitario, relaciones públicas, entre otros (Kotler, 2012, p.12). Según Kotler (2012), la investigación de mercado, campañas publicitarias, incentivos de ventas y esfuerzos en el área de relaciones públicas, deben guiar a la empresa a alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de *marketing*.

Los mejores planes de *marketing* son orientados a resultados y definen metas específicas, realistas y medibles dentro de los parámetros de tiempo. Todos los esfuerzos de ventas, publicidad y relaciones públicas se diseñan para lograr estos objetivos. Se deben responder cinco preguntas fundamentales para identificar los objetivos de *marketing* que, de acuerdo con Kotler (2012), son:

- ¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué se está vendiendo? ¿Qué cantidades y precios de los productos se van a vender?
- ¿Dónde está localizado el mercado meta?
- ¿Cuándo es más probable que los clientes compren? ¿Cuándo son temporadas de más ventas?
- ¿Cómo llegar a los clientes (tiendas, oficinas, sitio web, catálogos)?

Análisis de mercado

De acuerdo con Rodríguez (2014), el análisis de mercado tiene como propósito

[...] reunir los datos de la investigación de mercado es ayudar a decidir sobre la estrategia de marketing adecuada cuando se trata de factores tales como fijar precio, decidir sobre el servicio y los niveles de calidad y elegir dónde y cuánto anunciar. Esta sección debe incluir información sobre el mercado meta, la competencia y

tendencias del mercado, así como información de los métodos de investigación de mercados a utilizar. (p.35)

El éxito de una empresa o nuevo proyecto requiere de un adecuado estudio de mercado que lo respalde. Previo al inicio de operaciones o lanzamiento de una nueva estrategia, es necesario conocer y exponer la situación y evolución del mercado en el que se desea desarrollar o crecer la empresa, así como conocer a la clientela, público o perfiles que lo integran. Rodríguez (2014) manifiesta que para establecer adecuados objetivos empresariales, tiene primero que conocerse el mercado:

Lleve a cabo investigaciones de mercado extensas. Dado que las empresas existen y operan en el ámbito del marketing, el primer paso en un plan de marketing es investigar en ese ámbito. La investigación se realiza en los propios mercados y luego la información recogida se analiza en el contexto del marketing de los productos.

Lleve a cabo investigaciones de mercado internas. Quizá más importante que la información general del mercado es la información histórica disponible “en casa”. Serán datos sobre ventas/ pedidos y margen/ beneficio relativo a los productos y las áreas del plan. Esta información debe ponerse en contexto en forma de cuotas de mercado por área geográfica y tipo de industria para productos individuales y en total. (pp. 99-100)

La investigación de mercados, para Rodríguez (2014), puede prevenir a la empresa tomar decisiones erróneas que generen pérdidas financieras. Algunas herramientas utilizadas para la investigación de mercados son, según indica, cuestionarios, observación, encuestas, grupos focales y entrevistas.

De acuerdo con Rodríguez (2014), en el caso de los cuestionarios y encuestas, es importante que sean aplicados a una muestra significativa del mercado. Los grupos focales se utilizan cuando es necesario obtener información más detallada de algún aspecto en particular, como preferencias de consumo o procesos de pensamiento, a partir de la observación y registro de respuesta, comentarios y reacciones. La observación permite “conocer más acerca del tema basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática

cómo se desarrolla dichas características en un contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas” (p.30).

Asimismo, MacDaniel y Gates (2016) manifiestan que la investigación de mercados tiene una función predictiva:

¿Cómo puede la empresa aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan en el siempre cambiante mercado? Bonobos es la marca de ropa en internet más grande de Estados Unidos. Esta compañía atribuye a su diálogo con sus clientes (investigación de mercados) la creación de una línea especial de pantalones para caballero. Su investigación incluye a los clientes en el proceso de diseño para crear exitosas presentaciones de productos. La investigación de mercados ha identificado diferentes mercados objetivo para Bonobos, como el “tipo deportivo”, el “chico de al lado” y los “hombres que usan pantalones rojos”. (p. 4)

En otras palabras, la investigación de mercados posibilita que se pueden visualizar una serie de oportunidades a futuro, identificando tendencias, algo fundamental, sobre todo porque en la actualidad los clientes cambian de criterios y gustos de forma muy rápida y los clientes deben estar en posibilidad de detectar esos cambios. A esto añaden MacDaniel y Gates (2016) que también se llega a conocer qué produce más valor al cliente, lo que aumenta su satisfacción.

Mezcla de mercadeo

Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2014) definen la mezcla de mercadotecnia o *marketing* como “los factores que el gerente de marketing puede controlar, es decir, las acciones de marketing de elección del producto, fijación de su precio, promoción y elección del lugar para resolver un problema de marketing” (p.788). La mezcla de mercadeo está compuesta por el producto, ya sea un bien o servicio que se va a ofrecer, el precio que se le va a dar a este, dónde se va a distribuir y qué tipo de promoción se va a determinar para llamar la atención de los clientes, para que dé lugar a la adquisición del producto. Estas variables son conocidas como las cuatro “P” de mercadeo; son fuerzas internas controlables por la empresa, las cuales se detallan a continuación (Kotler, 2012).

Producto

Fundamentalmente, la justificación social y económica de la existencia de cualquier negocio es su capacidad para satisfacer a sus clientes, de ahí la importancia de tener buenos productos. En un sentido amplio, las marcas abarcan determinados productos por separado. Al respecto, indica el sitio de la Universidad de Antioquia (2011):

El nombre de marca sugiere una diferencia de producto para el consumidor, de tal manera que comienza a aparecer el concepto de satisfacción de deseos del consumidor. Cualquier cambio en una característica física (diseño, color, tamaño, presentación, etc.) no importa cuán pequeño sea, de hecho, crea otro producto. (p.2)

La existencia de necesidades y deseos humanos hace surgir el concepto de producto. Para Kerin et al. (2014), este consta de una serie de “atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores donde se incluye la envoltura, el color, el precio, prestigio del fabricante, y los servicios del fabricante y del detallista, en donde el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseos o necesidades” (p.791). Asimismo, como indica la Universidad de Antioquia (2011): “La idea clave en esta definición es que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos y químicos, de manera fundamental compran satisfacción de deseos.” (p.3)

El deseo impulsa a una persona, la coloca en un estado activo y le imparte dirección. Es importante no limitar el concepto de producto a objetos físicos, el aspecto clave respecto a un producto es el servicio que presta, “de ahí que un producto, en realidad, no es otra cosa sino un instrumento para resolver un problema, por tanto, cualquier cosa capaz de prestar un servicio, es decir de satisfacer una necesidad, puede denominarse producto” (Universidad de Antioquia, 2011, p. 6).

Atributos del producto

Muñiz (2015) expone que los atributos de producto son esenciales y están constituidos tanto por aspectos tangibles como intangibles. Así pues, se tiene que diseccionar el producto tanto en sus aspectos esenciales como complementarios, lo cual es fundamental para saber cómo posicionarlo en cualquier plan. Sobre esto, Muñiz señala una

serie de factores:

Núcleo. Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

Calidad. Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

Envase. Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.

Diseño, forma y tamaño. Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.

Marca, nombres y expresiones gráficas. Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.

Servicio. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.

Imagen del producto. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.

Imagen de la empresa. Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma. (p. 1)

Lo anterior evidencia lo complejo de los atributos del producto, puesto que intervienen, como se indica, las propiedades físicas y químicas de este. Cuando se hace referencia al envase o al empaque este tiene que ser atractivo, sugerir el tipo de producto

que está adentro, pero también impulsar la compra; luego, el producto tiene una forma coherente con lo que la compañía pone en el mercado, logos, dibujos, que están orientados a determinados segmentos de población. Como se enuncia en la cita debe existir una imagen del producto asociada con la de la empresa, entre ambas tiene que darse una sinergia, y de nuevo esto es un requisito indispensable de cualquier plan de mercadeo.

Ciclo de vida del producto

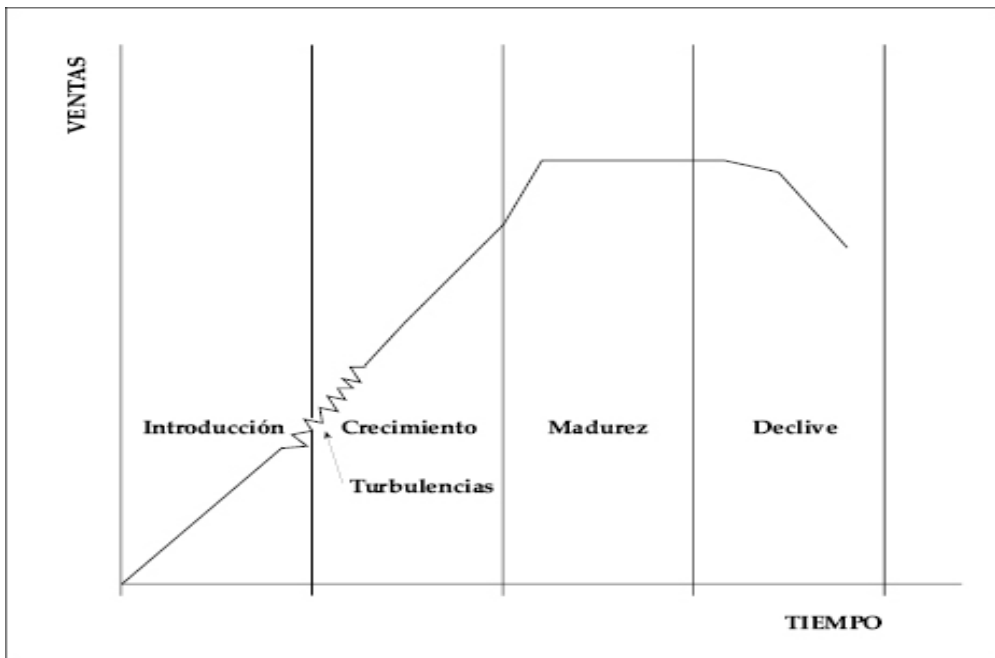
Todos los productos tienen un ciclo de vida. Como señala Muñiz (2018), en una empresa los productos tienen diferentes ciclos de vida que se combinan entre sí; por tanto, es un criterio que tiene varias décadas:

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de dónde nos encontramos y cuáles son las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo. El ciclo de vida del producto es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aun adecuadamente. Pensemos que, como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

El descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto se debe a Theodore Levitt, quien empleó el concepto por primera vez en un artículo de 1965 publicado en la *Harvard Business Review*. Según Levitt los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero el mundo de la empresa hace que estos conceptos puedan quedarse algo obsoletos, ya que en la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto. (párrs. 4-5)

Esto se ilustra en la figura 5 en la que Muñiz (2018) indica las cinco etapas: lanzamiento o introducción, turbulencias, crecimiento, madurez y declive (p. 38).

Figura 5. Ciclo de vida del producto



Fuente: Muñiz (2018).

Como se puede notar, en la introducción se da un rápido crecimiento, y esto es causado por la sencilla razón de que son pocas las unidades en venta; por lo tanto, crecer es fácil, pero luego pueden llegar las turbulencias y la adopción que debe tenerse ante el público, que muchas veces obliga a su reformulación y rediseño. Si el producto sigue vendiéndose, se establece en la mente del público durante cierto periodo, y después puede empezar a ser desplazado por otros, cuando ocurre el declive.

Cartera de productos

La cartera del producto consiste en el manejo de todos los productos que se tienen. Su importancia radica en que casi ninguna empresa basa sus ingresos en un producto, sino se tienen varios, cada uno en diferentes etapas. Algunos de ellos deben sacarse del mercado, otros relanzarse, otros adaptarse en ciertos detalles y también debe pensarse en crear otros nuevos. Debe, pues, realizarse un estudio, en el cual, para Muñiz (2008) se requiere chequear lo siguiente:

Mejora del diseño. Una premisa comercial que parece incuestionable es que el diseño

del producto siempre es mejorable, aunque suele modificarse a petición o sugerencia directa o indirecta del usuario.

Obsolescencia en los métodos de fabricación. La falta de rentabilidad de muchos productos aquí en España es consecuencia de los bajos niveles de competitividad en los sistemas de fabricación existentes, por lo que la solución para obtener costes competitivos será renovar los sistemas de fabricación antes que abandonar el producto o vender la empresa a una multinacional, como así está sucediendo.

Seguridad. Hay productos que no ofrecen plena seguridad a los usuarios y llevan a la compañía a incurrir en elevadas pérdidas por indemnizaciones o en un desprestigio comercial y tecnológico, con lo que su modificación es irrenunciable.

Profesionalizar la gestión. Otras causas que contribuyen a la escasa rentabilidad de un producto son una mala gestión de ventas, mala distribución o escasa labor de marketing, por lo que habría que potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación de personal más cualificado.

Colaboración de terceros. En determinados casos hemos visto cómo empresas que tenían un buen equipo comercial, un buen producto y un buen mercado, pero un mal proceso de fabricación, decidían abandonar el producto por no ser rentable, en lugar de encargar a un tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, tendencia muy acentuada en las empresas multinacionales. (pp. 7-11)

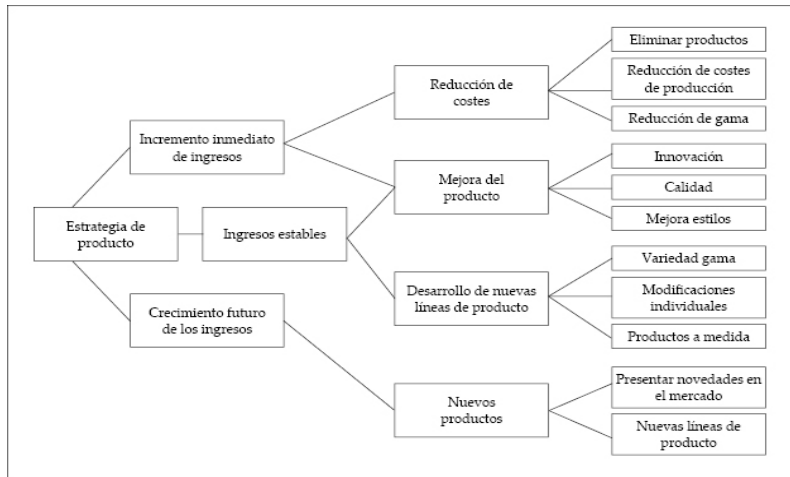
Los gustos cambian y las tecnologías también; por eso, como dice Muñiz (2018), el diseño y la tecnología asociada al producto también. Puede ser que exista necesidad de un diseño más moderno o modificar algún ingrediente. También los procesos fabricación son importantes, deben verificarse que se siguen las normas de seguridad vigentes, incluso que se siguen normas internacionales actualizadas. Asimismo, se habla de la tercerización; es decir encargar la fabricación a otras empresas y especializarse más en los otros aspectos.

Estrategia de producto

Finalmente, se habla de la estrategia de producto. Muñiz (2018) se centra en

O'Shaughnessy, según este, las acciones tienen por objetivo generar más ingresos, tanto de forma inmediata, como de una forma progresiva a mediano plazo, como se muestra en ella:

Figura 6. Estrategia de producto



Fuente: Muñiz (2018).

Se puede decir que existen cuatro pilares. El primero es la reducción de los costes, donde en el mercadeo interviene mucho el almacenamiento y la distribución. El segundo es mejorar el producto, lo que implica tecnología para mejorar la calidad y para hacer un empaque más atractivo. El tercero es desarrollar nuevas líneas; se pueden encontrar nuevos sabores, tamaños, entre otros; y luego, nuevos productos adaptándose a los gustos del público.

Precio

Según Stanton, Etzel y Walter (2018) el precio, “es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto” (p.338). A este respecto, los autores recuerdan que la utilidad se considera como un atributo potencial para satisfacer necesidades y deseos” (p. 42). El producto tiene una serie de características que brindan varios grados de satisfacción al consumidor. El conjunto de satisfacciones del producto no sólo incluye características tangibles, sino también las intangibles. De esta manera, el precio del producto es con frecuencia el elemento más sobresaliente que induce a la compra

(Stanton et al. 2018).

El precio es el valor de un producto expresado en unidades monetarias, lo cual constituye un aspecto crítico en la mezcla de mercadotecnia, debido a la influencia que ejerce sobre los consumidores a lo largo del proceso de decisión de compra, pues siempre es comparado con los productos de la competencia (Stanton, Etzel y Walter, 2018).

Política de precios

Cervigon (2018) manifiesta que los precios deben fijarse teniendo en cuenta los costos de la empresa, que en la sociedad actual incluyen variables nuevas, relacionadas con la responsabilidad social sostenible de las empresas; es decir, las acciones necesarias para preservar el medioambiente y beneficiar a la comunidad donde se está. Afirma Cervigon (2018):

Por una parte, puede ser necesario utilizar una estrategia de precios superiores a la competencia, bien porque la empresa soporta unos costes mayores derivados de la internalización de los costes medioambientales o bien porque unos precios inferiores o similares al de los competidores pueden generar una imagen de producto de poca calidad. Hay que tener presente que el precio puede representar una fuente de información sobre la calidad del producto. En este sentido, hay consumidores que consideran que el tributo ecológico es un valor añadido al producto y que si no vale más es porque su eficacia o calidad técnica es inferior. Por el contrario, utilizar una estrategia de precios superiores puede convertirse en el principal freno a la compra de productos ecológicos. (p. 59)

Es por esto que la estrategia de precios está relacionada con la imagen del producto y la diferenciación con respecto a la competencia. En este sentido, las preocupaciones del público son muy importantes, el sentir que el precio garantiza no solo el producto, sino medidas como un adecuado pago a los trabajadores o una política de carbono neutralidad, entre otros. Sin embargo cada producto en cada país es algo único (Cervigon, 2018).

Plaza

Según McCarthy y Perreault (2010), la plaza es “hacer accesibles los bienes y servicios en cantidades adecuados, cuando los clientes lo quieren” (p. 41). Esto implica que se trata de un canal de distribución de un producto, para lo cual se debe tomar en cuenta el avance de un productor al consumidor final o usuario industrial. Asimismo, incluye también a los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad.

Esta es otra de las cuatro variables controlables por el gerente de mercadeo en su mezcla de comercialización. La plaza es la relación entre las dos grandes instituciones del mercado: la oferta, representada por las fuerzas productivas de fuerzas del mercado bienes y servicios, en tanto la demanda se encarga de lo relacionado con los deseos de los consumidores y los compradores.

Promoción

El concepto de promoción es bastante amplio hoy en día. McCarthy y Perreault (2010) la definen como “comunicar la información entre el vendedor y el comprador potencial y otros miembros del canal de distribución para influir en las actitudes y el comportamiento (p. G-10). Los objetivos principales de esta área son crear una conciencia de marca, enviar información y crear una imagen positiva.

Ahora bien, existen cuatro tipos de actividades esenciales para alcanzar las metas de promoción: publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas. Estos aspectos se detallan a continuación (Kotler, 2012).

Publicidad

Una de las herramientas de la promoción es la publicidad. Existen muchas definiciones, por lo que esta se puede conceptualizar según varios autores. Por ejemplo, Stanton, Etzel y Walker (2018) la definen como “todas las actividades relacionadas con la presentación a una audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o de una organización” (p.726)

La publicidad tiene su enfoque en el ser humano; es decir, en la persona como ser integral que con todas sus cualidades y propiedades psicológicas tiene la facultad de selección. Por esto, siempre que se piense en hacer una campaña publicitaria es necesario tener en cuenta cuáles son las características psicológicas de las personas a las cuales se va dirigir, pues estas experimentarán la necesidad por el producto, artículo o servicio y que se sentirán motivados por su adquisición y además que serán quienes harán la promoción en correspondencia con la satisfacción de su expectativa. De acuerdo con Ruperti (2016), “no es posible hacer publicidad sino se tiene en cuenta los fundamentos psicológicos de la publicidad” (p. 15).

Por otra parte, esta disciplina tiene dos objetivos, de acuerdo con las preferencias del anunciante, sus objetivos o las demandas del mercado: en primera instancia, idealmente, la publicidad informa al consumidor sobre los beneficios de un determinado producto o servicio, resaltando la diferenciación sobre otras marcas; en segundo lugar, la publicidad busca inclinar la balanza motivacional del sujeto hacia el producto anunciado por medios psicológicos, de manera que la probabilidad de que el objeto o servicio anunciado sea adquirido por el consumidor se haga más alta gracias al anuncio.

Esta clase de publicidad es significativamente dominante en los anuncios *above the line*, pues el tiempo en televisión o el espacio en el periódico son limitados, y se hace necesario crear la preferencia por el producto anunciado a partir de argumentos rápidos que no siempre son la demostración objetiva de la superioridad del producto por encima del de la competencia, o de lo necesario que es, sino, muchas veces, simplemente una concatenación de diferentes estímulos (Ruperti et al., 2016). Asimismo, la publicidad no debe defraudar, no solo las expectativas creadas para el producto, sino al consumidor, preocupado por el riesgo que debe tomar, ansioso de encontrar información y argumentos contundentes (Ruperti et al., 2016).

El reto del publicitario es trabajar a medida, y cuando se hace para un producto nuevo o de alto riesgo, o para una nueva marca, informar es anterior a seducir. Hay diversos tipos de riesgo, como el de empleo (en productos como herramientas o pesticidas), el de cumplimiento de expectativas (en productos de alto precio como los coches, los electrodomésticos o las vacaciones), o los riesgos psicológicos (en productos de consumo

que suponen ostentación de marca, como los de moda, las bebidas alcohólicas, los cigarrillos, etc.) (Corona, 2012).

La publicidad está relacionada, además, con un aumento en la revolución de los medios, que van desde las primeras salas de cine, hasta el acceso a la televisión y las computadoras; actualmente, también ha aumentado la accesibilidad a los teléfonos móviles y demás artefactos tecnológicos que permiten colgar los mensajes publicitarios para llamar la atención del consumidor (Corona, 2012).

Una de las aristas de la administración es la publicidad, que se ha convertido en uno de los pilares básicos de las empresas para llegar al cliente y, por lo tanto, en uno de los mecanismos de funcionamiento a nivel de sociedad de consumo, debido a que en cuanto más aumentan las ansias como consumidores de publicidad, se aminora la capacidad de reflexión sobre su incidencia, influencia, penetración en las vidas y como la publicidad condiciona los hábitos, consumos, formas de actuar e incluso las formas de ser (Corona, 2012).

De igual forma, la publicidad es una de las actividades que pueden desarrollarse en las distintas organizaciones para comunicarse con el exterior de estas. De ahí que pueda adaptarse el proceso comunicación a la publicidad, donde el emisor sería el anunciante, el mensaje el anuncio, el medio los medios masivos y el receptor el público objetivo. Asimismo, aparece la figura de la agencia de publicidad, que proporciona distintos servicios, como aspectos relacionados con la codificación y descodificación de mensajes, las interferencias de la comunicación y el control de los efectos de la publicidad (Fundamento de la publicidad 2014, citado por Ruperti et al., 2016 p. 19).

Promoción de ventas

La promoción de ventas nace bajo la necesidad de cumplir con varios objetivos a corto plazo, los cuales no se alcanzan usualmente con la publicidad. Se trata de promover las ventas de productos, para lograr rápidamente la reacción por parte del consumidor. Las empresas, además de buscar la construcción de un posicionamiento de sus marcas por medio de la publicidad, requieren del incremento de las ventas por medio de la promoción de estas. Kotler y Armstrong (2018) la definen como “incentivos de corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (p. 463).

En la promoción, al consumidor se le ofrece algo más a cambio de un producto o servicio; es decir, un valor agregado, que puede ser de varias maneras, tales como cupones, rifas, ofertas o descuentos. Por lo general, una promoción se realiza en un período determinado, dependiendo de las tácticas que se utilicen para llevarla a cabo. Por esta razón, se habla de que actúa a corto plazo, pues es una actividad que se realiza paralelamente con la comunicación de los beneficios del producto y que además refuerza las ventas del mismo. Se pretende con la promoción provocar una reacción casi inmediata del consumidor hacia el producto (Kotler y Armstrong, 2018).

Como explican Mullins, Walker, Boyd y Larreché (2005), existen dos tipos de promociones, las del consumidor como “cupones, rebajas y concursos que tienen como finalidad la de incitar las compras de los clientes, y las de los comercios, que quieren como finalidad que los revendedores incentiven las ventas del producto o servicio” (p. 321). El objetivo de la promoción de ventas siempre es buscar una pronta reacción del público a quien se dirige, para aumentar el volumen de ventas. Hay casos en la cuales se incluyen a todos los intermediarios (distribuidores, vendedores, etc.), para lograr mucho mejores resultados. Mientras que la publicidad busca hacer conciencia y preferencia hacia un producto, la promoción de ventas busca la compra casi inmediata del mismo (Mullins et al. 2005, p. 129).

Relaciones públicas

Stanton, Etzel y Walker (2018) definen relaciones públicas como la “labor de comunicaciones cuyo fin es influir favorablemente en las actitudes hacia una organización, sus productos y sus políticas” (p. 727). Al igual que la publicidad y la promoción de ventas, las relaciones públicas tratan de promover ideas, pero por lo general, se trata de aumentar situaciones positivas hacia algo que ha tenido aspectos negativos a su alrededor. Uno de los medios para realizarlo son los objetos promocionales, como lapiceros, calcomanías, agendas, entre otros. Tratan de crear una fidelidad con el cliente de manera que se cree una atmósfera de intimidad, con regalos que facilitan una recordación constante (Stanton et al. 2018).

Es meritorio destacar que la labor en esta área se dirige a las relaciones de la organización, no a aspectos relativos a productos específicos, labor de la que se encarga la publicidad (Stanton et al., 2018). Para cumplir este objetivo, las relaciones públicas utilizan diferentes instrumentos para llegarle al público deseado, según sea el problema. También es

usual el contacto con los medios de comunicación para lograr que publiquen notas en torno al quehacer de la empresa. Esta labor genera un interés a nivel periodístico, a favor de la empresa que se está promoviendo (Stanton et al. 2018, p. 61).

La publicidad es otro instrumento utilizado y absorbido por las relaciones públicas para dar también a conocer de la empresa con el objetivo de reforzar su imagen global. Comúnmente es utilizada a nivel de imagen más que como un objetivo comercial o estratégico (Kotler y Armstrong, 2018, p.66).

Mercadeo directo

El mercadeo directo es conocido por la mayoría de las personas, por la aplicación del correo directo; sin embargo, esa es solo una de sus alternativas de uso. Según Kotler y Armstrong (2018), “en este caso se busca la forma de llegar directamente al consumidor selectivo mediante uso de mensajes particulares para ofrecer productos de naturaleza especializada” (p.70). Por ejemplo, la presentación de productos por medio del correo electrónico, telemercadeo, envío de *brochures*, entre otros.

Se ha visto el significado de otras herramientas que ofrece la Promoción dentro de la mercadotecnia, con un énfasis hacia la publicidad. Cada una de ellas cuenta con ventajas y desventajas, pero en realidad cada una es útil según los objetivos propuestos. (p.71)

Así pues, la publicidad favorece el comunicarse con las masas, la promoción de ventas hace que las personas reaccionen rápidamente mediante un incentivo, las relaciones públicas permiten mejorar o mantener en buena forma la relación con diversos niveles de públicos internos y externos, y el mercadeo directo facilita una comunicación más personalizada con segmentos específicos cuando se le ofrecen productos especializados (Kotler y Armstrong, 2018).

De forma que cada una cumple tiene como propósito comunicarse con un grupo de personas a las cuales un comerciante o productor está interesado en vender o persuadir con respecto a un producto o una idea. La diferencia se da en la forma y en las herramientas adecuadas para hacerlo (ibíd.).

Shopper marketing

El sitio Marketing Directo (2018) menciona que las promociones tienden en su mayoría a tener un bajo grado de efectividad, lo que atenta contra el desempeño de la empresa; en este sentido, establecen que:

El shopper marketing se define como una estrategia de marketing en el punto de venta que ha sido modelada teniendo en cuenta los datos de investigaciones en tipologías de consumidores y que tratan de encajar las distintas clases en las distintas líneas de venta. "Las claves de este concepto son una perspectiva diferente respecto a las personas que entran en contacto con marcas y productos, y el discernimiento de su conducta"; así define el shopper marketing Philipp Riediger, director de la agencia de marketing en punto de venta. (párr. 2)

En otras palabras, se trata de investigar los gustos y las tendencias de los diversos tipos del consumidor para relacionarlos con la forma en que deben estar dispuestas las clases de productos en el punto de venta, lo que se puede considerar como el esfuerzo para darle un carácter más científico a las diversas promociones. El sitio Marketing Directo (2018) indica que se pasa de concebir la relación del consumidor solo con relación a la categoría de productos, para pasar a valorar el universo de consumo, y esto conlleva valorar la relación con otras marcas, lo que se da no solo a nivel de productos, sino también a nivel de comercio. Lo anterior porque el consumidor no solo consume productos aislados, sino que establece una relación con todo lo que compra, las marcas y los sitios de venta. Para Molina (2014):

El shopper marketing no solo se aplica dentro del punto de venta, empieza mucho antes. Se trata de un camino realizado en 3 pasos: transición- puntos cercanos al punto de venta, impulso-dentro del estacionamiento o en las afueras del pdv y destino incentivar la compra dentro del pdv. Esto se logra implementar de una forma efectiva porque se estudia lo que motiva al comprador, lo que lo hace ir a esa tienda, perfiles del comprador y clase social, el entorno familiar y preferencias, los hobbies, hábitos, entre otras cosas. En el momento que se conoce esto, se crean disparadores los cuales se pueden convertir en estrategias. Estrategias tanto de promoción, ventas,

exhibiciones dentro del punto de venta, como tracción, todo esto para crear una experiencia de compra placentera y cumplir con las expectativas del consumidor.

Según lo que hablamos anteriormente del comportamiento del consumidor, las personas hoy en día no disfrutan ir de compras, por el tema económico, surtido, tiempos, sacrificio de marcas para comprar mayor cantidad de productos. La idea es lograr que el consumidor consiga todo al mejor precio, mejor surtido y que consuma mucho más, lo que nos dirige a mejorar el negocio y re-ver lo que se va a implementar.

Conociendo un poco el comportamiento del consumidor, sobre las estrategias de compras que adoptaron hoy en día, para rendir un poco más el dinero percibido mensualmente, los supermercados negocian de una mejor manera con los proveedores, y de esta forma lograr mayor rentabilidad en el negocio. (pp. 28-29)

En otras palabras, el *shopper marketing* parte del conocimiento integral del consumidor, no solo de una persona aislada, sino que también integra todos los hábitos y costumbres de las personas que lo rodean. Según esto, los supermercados son los que suelen tomar las iniciativas sobre los patrones de compras de productos por categorías, con la finalidad de ofrecer posibilidades de promoción a las empresas, creando una experiencia de compra, lo que posibilita que se compre mucho más.

Este conocimiento global del consumidor posibilita, por lo tanto, tratar de incrementar los niveles de fidelidad, pues la persona tiene un posicionamiento de diversos grupos de productos, y ayudará a que siga adquiriendo los mismos. Para Molina (2014), se trata de establecer la debida comunicación con el consumidor, que hoy día la tecnología posibilita de forma detallada, sobre todo si se combinan los medios tradicionales con los nuevos (redes sociales, mensajería, entre otros). Esto puede implicar información, pero también, en cierto sentido, educación, mostrar beneficios que tal vez no estaban presentes y que deben darse a conocer.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo aborda la forma en que se planeó la investigación y cómo se obtuvieron los datos, para lograr tener un material que sea pertinente, adecuado y también válido.

Enfoque

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los enfoques “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación” (p. 2). En otras palabras, se trata de la concepción de cómo abordar la realidad para investigarla, cómo captar, en este caso, los fenómenos sociales. La presente indagación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo. Para Barrantes (2014), este enfoque postula una concepción, inductiva, orientada al proceso y pone énfasis a la profundidad del fenómeno.

Como parte del enfoque cualitativo, la recolección de datos es relevante, ya que se pretende comprender y conocer el fenómeno del trabajo en equipo por parte de The Coca-Cola Company, Femsa y Leo Burnett durante el año 2019. Esto implica conocer qué comunicación establecen los actores involucrados y qué piensan sobre las acciones que realizan, desde el punto de vista de sus funciones y pertenencia a cada empresa.

Este enfoque se seleccionó pues se pretende conocer la realidad que le rodea, así como profundizar en las experiencias, perspectivas, opiniones y significados del trabajo en equipo. Se conserva la relación entre la investigadora y la población sujeto de estudio para conocer la realidad social desde los aspectos e ideas de los colaboradores que enfrentan una situación particular.

Método

El diseño de la presente investigación es descriptivo, Hernández et al. (2014) expresan que toda investigación comprende observación y descripción de lo que ocurre en determinadas circunstancias. Las relaciones que se hagan no van a ser de naturaleza causal; es decir, no va a darse una relación explícita de causa-efecto, pero sí puede obtenerse utilidad en la predicción. Asimismo, consideran que “los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias” (p. 62).

Además, se trata de un diseño transversal, debido a que la presente investigación se realiza en el tiempo presente, analizando los procesos de trabajo en la comunicación corporativa. Finalmente, es propositivo, porque pretende formular una propuesta que ayude a mejorar la comunicación corporativa, para que sea más eficaz y eficiente, con el objetivo de mejorar la calidad de la dinámica laboral para Shopper Marketing.

Fuentes de información

Para Alpízar (2016), las fuentes de información son los objetos o sujetos que brindan datos para la “creación de las ciencias de modo que la finalidad de las mismas es favorecer los datos con lo que se considera y se construye el conocimiento. (p.79). Cabe destacar que las fuentes de información pueden ser formales o informales, escritas y orales, las cuales se relacionan con la investigación. Estas se catalogan como fuentes primarias y secundarias.

La fuente primaria para este estudio fue la información suministrada por las personas entrevistadas y la información inédita que se recupera de las instituciones o empresas. Esto se refiere, en este caso, a informes, comunicados y evaluaciones realizadas sobre las acciones de *shopper marketing* en las tres empresas seleccionadas. Asimismo, las fuentes secundarias fueron la revisión documental de trabajos finales de graduación, seminarios, libros, publicaciones e información de Internet; se revisó documentación de acceso público de distintas instituciones y se consultaron incluso artículos publicados en prensa nacional.

Los sujetos de información se componen, de acuerdo con Hernández et al., de “personas sobre qué o quiénes se van a recolectar datos” (p. 236). Para efectos de este estudio, corresponden a colaboradores que integran el Shopper Marketing desarrollado por The Coca-Cola Company, Femsa y Leo Burnett. La agencia de publicidad es la que se encarga de la parte más operativa; los miembros del grupo interempresarial fueron sobre todo profesionales en *marketing* y, en menor medida, en finanzas.

Además, se entrevistó personal de la gerencia ambas empresas, quienes podían brindar un panorama general que sirviera de contexto a cada uno de los enfoques y mercadeo que desarrollan las compañías. Esto tiene relación también con otros aspectos que fue necesario indagar, como la forma de gestión de la empresa y la manera de relacionarse con los clientes externos.

Muestra

Hernández et al. (2014) definen la muestra como “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (p. 173). En este caso, de acuerdo con las características de una investigación cualitativa, se acude al muestreo no probabilístico. Según Méndez (2014), este se “caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la posibilidad de ser incluidos en la misma” (p.184). Así pues, la posibilidad esta dada por que se consideren representativos de la población.

- Contar con al menos dos años de experiencia laboral en acciones de *shopper marketing* en alguna de las empresas involucradas.
- Disponibilidad voluntaria para brindar información.
- No tener causas legales o administrativas con la institución (lo que afectará la valoración de su trabajo).

Variables

Seguidamente, en las tablas se presentan las variables de la investigación de acuerdo con cada objetivo planteado.

Tabla 1.

Objetivo general	Determinar los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica, durante el periodo del segundo semestre 2019.
Objetivo específico	Comprender los factores clave del proceso y su influencia en la ejecución del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica, durante el segundo semestre 2019.
Categoría	El proceso de trabajo para Shopper Marketing.
Subcategoría	Factores claves del proceso. Influencia en la ejecución del proceso.
Definición conceptual	Por proceso se entiende “la mezcla y transformación de un tipo específico de insumos en un conjunto de rendimientos de mayor valor, en el que se vinculan actividades que toman la materia prima y la transforma en un producto” (Monterroso, 2016, p.10). Lo ideal es que la transformación ayude a crear un producto o servicio que sea más útil y efectivo para el receptor, que tome en cuenta las necesidades.
Instrumentalización	Entrevista estructurada
Ítem	1-6

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 2.

Objetivo general	Determinar los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica, durante el periodo del segundo semestre 2019.
Objetivo específico	Conocer las funciones, responsabilidades, alcances y relaciones de los componentes clave del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing en el mercado costarricense, durante el segundo semestre 2019.
Categoría	Componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing.
Subcategoría	Funciones de los componentes Responsabilidades de los componentes Alcances de los componentes Relaciones entre los componentes Conocimientos Habilidades Competencias
Definición conceptual	El <i>shopper marketing</i> se define como una estrategia de marketing en el punto de venta que ha sido modelada teniendo en cuenta los datos de investigaciones en tipologías de consumidores y que tratan de encajar las distintas clases en las distintas líneas de venta. "Las claves de este concepto son una perspectiva diferente respecto a las personas que entran en contacto con marcas y productos, y el discernimiento de su conducta", así define el <i>shopper marketing</i> Philipp Riediger, director de la agencia de marketing en punto de venta (párr.2)
Instrumentalización	Entrevista estructurada
Ítem	7-15

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 3.

Objetivo general	Determinar los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica, durante el periodo del segundo semestre 2019.
Objetivo específico	Desarrollar una propuesta de mejora para llevar la ejecución del proceso de trabajo para The Coca-Cola Company - Femsa – Leo Burnett, durante el segundo semestre 2019.
Categoría	Propuestas de mejora
Subcategoría	Mejora de comunicación Mapeo de estrategias para los procesos Evaluación de resultados en la ejecución de los procesos
Definición conceptual	“La logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos” (Monterroso, 2016 p. 3).
Instrumentalización	Entrevista estructurada
Ítem	16-19

Fuente: Elaboración propia (2020).

Instrumentos

Según Rodríguez (2018), “las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevista, encuesta” (p.10). En este estudio se utilizaron las que a continuación se detallan.

Observación participante

Mediante la observación, al realizar las entrevistas se pudo contextualizar el discurso verbal, así como elementos de la dinámica profesional y relaciones interpersonales de los participantes. Con esta técnica se pone en práctica la percepción del observador y la interpretación de aquello que es observado.

La observación en la investigación cualitativa es distinta de la observación natural, ya que considera un acercamiento perceptivo a ciertos fenómenos sociales, delimitados por la existencia de un problema y un plan sistemático de recolección, análisis e interpretación de datos. Se planifica tomando en cuenta aspectos como el problema objeto, el contexto, la selección del momento y el sistema de observación.

Sin embargo, el propósito de utilizar la observación participante es asegurar objetividad en la percepción del contexto, resguardando la naturalidad de los individuos estudiados, para adquirir reacciones nativas de los sujetos y así no manifestar causas y criterios establecidos en la situación en este caso del trabajo en equipo del *shopper marketing*. Además, capta metódicamente la declaración sobre los hechos y respuestas del comportamiento, por medio de la utilización de los instrumentos concretos.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada, de acuerdo con Hernández (2014), es aquella que se enfoca en una guía de preguntas; en la que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar significados y lograr mayor información sobre los temas deseados. Es la herramienta utilizada para la recopilación de información aplicada al personal de las empresas en estudio. La entrevista se define por ser flexible y con mayor apertura; se trata de una reunión en la cual se intercambia información referente a uno o diferentes temas. Para Barrilla y Rodríguez (2014), la entrevista semiestructurada:

[...] se basa en una guía de asuntos o preguntas y el y la entrevistadora tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor

información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están determinadas (p.129).

Como se indica, la técnica se aplicó a los colaboradores de las compañías, con la finalidad de alcanzar y crear una plática libre en la cual se ofrezca información primordial para el estudio y sus propósitos.

Revisión documental

Consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento, con la finalidad de expresar el contenido sin ambigüedades, para recopilar la información. Puede ser utilizada para reconocer el documento, para mostrar su contenido o como sustituto del documento. El análisis puede adquirir la forma de un sumario, un resumen, un índice alfabético de materias o códigos sistemáticos.

Parte del análisis documental consiste en la revisión de documentación usada en las acciones relacionadas con el *shopper marketing* realizadas por el trabajo en equipo de Coca-Cola Company, Femsa y Leo Burnett. Se revisó literatura especializada, así como documentos de orden institucional.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

Según Rodríguez (2016), en lo relativo a este tipo de análisis, “nos referimos a tratamientos de los datos que se llevan a cabo generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a las técnicas estadísticas” (p.201). Dentro del análisis de los datos se incluye la información tal y como la persona la transmitió, se categoriza y se compara con la teoría, obteniendo porcentajes que explicarán de mejor manera los resultados. Lo anterior se realiza mediante las siguientes etapas:

- Etapa analítica

Consiste en analizar la información recolectada, organizándola según las categorías planteadas, interpretando lo encontrado y confrontándolo con la teoría para obtener los resultados. Así pues, este análisis se basa en las categorías iniciales que se plantearon en la metodología y las emergentes que surgieron en el proceso, propio del método que se emplea.

Además, se establecen una serie de tareas u operaciones que constituyeron el proceso analítico, las cuales se detallan a continuación.

- Reducción de datos

Se refiere a la simplificación por categorías. En resumen, se trata de la selección de la información, para hacerla abarcable y manejable. La reducción de los datos se hace de manera anticipada o previa, fiscalizando y delimitando la recolección de estos, partiendo de las categorías de análisis, una forma de preanálisis para definir las variables de cada categoría, dentro de las cuales se realiza un proceso de selección de las mismas.

Esta tarea de reducción de datos forma la parte básica del análisis. Se centra en tareas como la segmentación en unidades (categorías de análisis), la categorización o el agrupamiento de los datos por variables dentro de las categorías. Para la separación en categorías, se utilizan los criterios temáticos: en unidades en función del tema de los factores que influyen en las finanzas, considerando conversaciones, sucesos, actividades que ocurren en la situación estudiada sobre el tema.

- La síntesis y agrupamiento

Esta parte de la categorización, ya que ésta supone en sí misma una operación conceptual de síntesis, permite reducir el número determinado de unidades a un sólo concepto.

Estrategia metodológica

Este capítulo trata de la forma en que se planeó la investigación y de cómo se obtuvieron los datos, lo que refiere a tener un material que sea pertinente, adecuado y también válido.

Obtención de datos

Para Alpízar (2016), las fuentes de información son los objetos o sujetos que proporcionan datos para la “creación de las ciencias de modo que la finalidad de las mismas

es favorecer los datos con lo que se considera y se construye el conocimiento. (p.79). Cabe destacar que las fuentes de información pueden ser formales o informales, escritas y orales, las cuales se relacionan con la investigación. Estas se catalogan como fuentes primarias y secundarias.

La fuente primaria para este estudio es la información suministrada por las personas entrevistadas y la información inédita que se recupera de las instituciones o empresas. En este caso, informes, comunicados y evaluaciones realizadas con respecto a las acciones de *shopper marketing* en las tres empresas mencionadas. Por su parte, las fuentes secundarias son la revisión documental de trabajos finales de graduación, seminarios, libros, publicaciones, información de internet. Se revisó documentación de acceso público de distintas instituciones y se consultaron artículos publicados en prensa nacional.

Muestra

Hernández et al. (2014) definen la muestra como “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (p. 173). En este caso, de acuerdo con las características de una investigación cualitativa, se acude al muestreo no probabilístico. Según Méndez (2014), este se “caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la posibilidad de ser incluidos en la misma” (p.184). En este caso, la posibilidad está dada porque se consideren representativos de la población:

- Contar con al menos dos años de experiencia laboral en acciones de *shopper marketing* en alguna de las empresas involucradas.
- Disponibilidad voluntaria para brindar información.
- No tener causas legales o administrativas con la institución (que afectara la valoración de su trabajo).

Trabajo de campo

A continuación, se exponen las cuatro fases efectuadas en la presente investigación, las cuales se llevaron a cabo de manera proporcionalmente cronológica. Previamente, se da la principal aproximación al problema de análisis y se reconoce la población con la que se

decide trabajar y el objeto de estudio, su preparación, las funciones de cada uno de los integrantes y los niveles de responsabilidad.

Para realizar el trabajo de campo, se procedió a establecer la autorización por parte de cada uno de los departamentos involucrados. Para esto, se requerían los permisos y los teléfonos y correos de cada uno de los colaboradores. Se utilizó la guía de observación para identificar y comprender la expresión, afecto, sentimientos y convicción al dar respuestas.

Sin embargo, en esta fase debía aprobarse la indagación por medio de la retroalimentación de los antecedentes y la exploración continua de modelos, evidenciando la autenticidad de la información, de modo que se debe comenzar en esta etapa el registro de la investigación y si hay incertidumbres, estudiar reiteradamente la muestra o sujeto de investigación, para examinar la información a través de la fase analítica que se puntualiza seguidamente.

Con respecto a la entrevista, una vez concertada la cita, se indicó al participante la finalidad y el tiempo aproximado de esta. También que puede retirarse en cualquier momento, aunque la investigadora debe tratar de establecer una conversación amena que invite a responder las preguntas. Por esto, primero se estableció un contacto visual amigable, y luego se dio una introducción que permitiera desarrollar la empatía de ambas partes, para luego entrar a los temas que interesan. Es necesario indicar que se puede repreguntar o formular nuevas preguntas, según sea el caso.

La entrevista se grabó con el fin de, posteriormente, transcribirse, a menos que el entrevistado indique por anticipado que no lo desea; en cuyo caso se toman notas. Como se indicó, el registro de gestos y movimientos corporales es importante para valorar que tan a gusto está el sujeto, lo cual es importante, pues si está a gusto tenderá a ser más franco y directo en todo lo que expresa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de las entrevistas estructuradas aplicadas a 6 personas pertenecientes a los distintos equipos de trabajo de Coca-Cola Company, Femsa y Leo Burnett. Esto con el fin de recabar información que ayudara a comprender y determinar los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica. En el desarrollo del análisis se utilizan citas textuales de los entrevistados; no obstante, en áreas cuya temática es más sensible se indican las respuestas dadas, pero guardando la confidencialidad, para no afectar ningún entrevistado en su plano laboral.

Para realizar el debido análisis, se clasificó la información en 3 distintas unidades, las cuales son: el proceso de trabajo para Shopper Marketing, componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing y propuestas de mejora.

Unidad de análisis I: El proceso de trabajo para Shopper Marketing

A continuación, se presenta el análisis de la primera categoría planteada, la cual hace referencia al proceso de trabajo para Shopper Marketing. Esta categoría se clasifica en 2 distintos componentes, según se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. División de categoría 1

El proceso de trabajo para Shopper Marketing	Factores clave del proceso
	Influencia en la ejecución del proceso

Fuente: Elaboración propia (2020).

Unidad de análisis I, categoría I: Factores claves del proceso

El proceso de trabajo que realiza el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing conlleva un conjunto de factores clave. Uno de los más mencionados e importantes para los entrevistados es la alineación que deben tener los tres equipos involucrados en este proceso, Coca-Cola Company, Coca-Cola Femsa y Leo Burnett. Al respecto, una de las entrevistadas menciona “lo que se busca con estos procesos es tener una alineación entre lo que se ejecuta

y las necesidades que tiene el mercado, tener un orden sobre tiempos de ejecución y poder tener una proyección a plazo, para lograr una buena alineación entre los *stakeholders*” (Sánchez, G. comunicación personal, 17 de octubre de 2019).

Para lograrlo, es importante que todos los equipos conozcan cuáles son las necesidades del mercado y los tiempos de desarrollo y entrega de un arte final. Este factor clave es tan importante debido a que forma parte de los procesos operacionales, los cuales “son los procesos de apoyo al producto o servicio, aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo las funciones diarias, tal como convencer al cliente, tratar de satisfacerlo, administración del efectivo o los informes financieros” (Johansson y Wheeler, 2016, p. 78)

Sin embargo, para que la alineación de todo el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing se dé en forma efectiva, es relevante tener claro un factor como la segmentación de labores en el proceso. Mediante las entrevistas se evidenció que, al menos en términos generales, se tiene claro por parte de todos los participantes cuáles son las funciones de cada uno de los equipos.

Así pues, Coca-Cola Company es la principal encargada de la comunicación entre la agencia y el embotellador, además de velar por que se cumplan los objetivos planteados. Por su parte, Femsa realiza las solicitudes de ejecución según la demanda del mercado y Leo Burnett desarrolla una estrategia de comunicación que el consumidor o el *shopper* entienda a nivel de punto de venta y según lo que Coca-Cola como compañía quiera transmitir. Esto es lo que se conoce como “reingeniería de procesos”, la cual Johansson y Wheeler (2016) consideran un paso muy importante y definen como: “la asignación de responsabilidades, capacitación logros y así diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas del plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad” (p. 31).

Por otra parte, la comunicación corporativa y los diversos métodos que se utilizan son factores relevantes en el proceso. Los entrevistados mencionaron que algunos de los métodos que usualmente se utilizan son la plataforma de Bluejeans, Lion Box, correo electrónico, WhatsApp o llamada telefónica directa. Por tanto, se evidencia que la tecnología es una parte fundamental en el proceso de comunicación que necesitan llevar a cabo los equipos de trabajo, pues estos medios son fáciles y rápidos de utilizar.

No obstante, se menciona que cada una de estas herramientas de comunicación es utilizada de diversas formas y para distintas finalidades cada una, lo cual se puede analizar que podría generar un problema en la fluidez de la comunicación, pues no existe un lineamiento que defina con exactitud la finalidad de uso de cada una, provocando así que se mezcle y se repita información importante por muchos medios a la vez.

Lo anterior no evidencia una buena comunicación corporativa, ya que esta debería buscar complemento y no repetición de lo que cada uno hace. Uno de los entrevistados menciona: “lo que suele pasar para nosotros como equipo es que más bien complica un poco, no sé, a veces utilizar ciertos o diversos medios como el WhatsApp, llamadas telefónicas o correos puede dejar las cosas un poco subjetivas, eh y a interpretación” (Agüero, D. comunicación personal, 24 de octubre de 2019). El utilizar mayoritariamente este tipo de comunicación afecta mucho, ya que, como lo menciona Jones y Gorge (2014) “la comunicación escrita impersonal: se considera el nivel de menor riqueza de la información, pero es la adecuada para cuando se necesita que el mensaje llegue a un gran número de destinatarios” (p. 560).

Otro factor clave del proceso es la planificación, ya que, al menos por parte de Coca-Cola Company, se menciona en reiteradas ocasiones la planificación anual que ellos realizan sobre lo que se quiere sea comunicado en los puntos de venta. Incluso en materia de comunicación, uno de los entrevistados indica que “existe un reto muy importante desde el punto de vista de las agendas de todo el mundo y más porque en este tipo de procesos no es una o dos personas las participan, sino que son bastante más y al final se convierte en un reto tratar de coincidir con tiempos y agendas con todo el mundo” (Sandoval, L. comunicación personal, 24 de octubre de 2019).

Una vez analizado lo anterior, se debe aclarar que la planificación también es un factor importante para el desarrollo de la comunicación entre los equipos de trabajo. De acuerdo con Pérez (2009) esta se define de la siguiente manera:

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. (p.153)

Debido a lo anterior, se necesita identificar la planificación de la comunicación como una parte relevante del proceso, para que esta comience a trabajar de una forma más eficaz. Finalmente, el conocimiento que se tiene del mercado resulta un factor indispensable para el buen desarrollo de este proceso, pues es con base en este que Femsa realiza las solicitudes de ejecución, las cuales van de la mano con lo que Coca-Cola Company desea comunicar como empresa y es lo que finalmente ejecuta Leo Burnett.

Unidad de análisis I, categoría II: Influencia en la ejecución del proceso

En relación con el tema de la comunicación que se trataba anteriormente, se puede mencionar que esta posee gran influencia en la manera en la que lleve a cabo el proceso, pues como lo menciona uno de los participantes del estudio: “el correo electrónico se convierte en un elemento esencial de nuestro día a día, aunque a veces un poco saturado” (Sandoval, L. comunicación personal, 24 de octubre de 2019). Así pues, si los diversos mecanismos se ven saturados de información, la fluidez no va a ser buena y esto va a causar retrasos en el procesamiento de la información y al establecer qué se debe hacer, causando retrasos en la entrega de los artes finales, que deben ser enviados por estos medios y aprobados por los diversos participantes involucrados.

Aunado a lo anterior, los entrevistados mencionan que la información muchas veces no queda del todo clara, lo cual los lleva a cometer errores en el proceso y, por ende, se realizan reprocesos, lo que nuevamente influye de una manera negativa, pues no solamente genera trabajo extra, sino más gasto de dinero y mayor atraso en la entrega del arte y afecta así a todos los miembros del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing.

Coca-Cola Company planifica de manera anual un plan de estrategias que se desean ejecutar; estas van a depender de marcas y categorías, como se menciona en las entrevistas, estas estrategias se revisan mensualmente, por lo que de esto va a depender la forma en que se sigan desarrollando todos los procesos anualmente, pues Coca Cola Company es el líder de comunicación entre los *stakeholders*, y esos planes son los que se desea se lleguen a reflejar en el punto de venta al finalizar el proceso, por lo que Coca-Cola Company debe manejar el liderazgo adecuado para lograr establecer y ejecutar esta planificación anual que se plantea.

Además, se mencionan las “agendas apretadas” de todas las partes del equipo, lo que dificulta lograr coincidir. Esto refleja la falta de planificación como equipo y de liderazgo por parte de Coca-Cola Company pues si bien para las empresas los procesos son horizontales, la organización administrativa debe ser vertical, y esta situación que se presenta puede influenciar de manera negativa la comunicación necesaria para la ejecución de los procesos. Como mencionan McHugh, y Pendlebury (2016), “los procesos más importantes son estratégicos, aquellos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro” (p.77).

Por tanto, al no existir esa organización que planea el futuro, se dan situaciones como la que menciona una de los entrevistados “suele pasar que elaboramos un *brief* como embotellador, traemos una estrategia ya alineada, y en KO pareciera que no están enterados de lo que estamos haciendo... entonces suele pasar que hacemos reprocesos” (Agüero, D. comunicación personal, 28 de octubre de 2019.)

La coordinación que poseen los equipos es un tema relevante para tratar, pues para los entrevistados de Coca-Cola Company, entre los equipos de trabajo existe una buena coordinación; por el contrario, Femsas y Leo Burnett no creen que esto sea así, debido a que, en muchas ocasiones, para ellos no se está trabajando todo en un mismo tiempo, por lo que existen errores y se deben hacer reprocesos.

En términos generales, es importante resaltar que entre las diversas partes encargadas de llevar a cargo los procesos se contradicen en cuanto a la calidad de coordinación que se da entre ellos, situación que por sí sola evidencia la mala comunicación que existe entre estos. Para que la coordinación fluya de una mejor forma, se pueden realizar diagramas de flujo, los cuales “no necesariamente tiene que prepararse al detalle, pudiendo consistir únicamente en tres o cuatro recuadros, pero ayudará a conceptualizar el proceso y explicarlo a los demás” (Shaw, 2017, p. 38).

Figura 7. Composición de Coca-Cola Shopper Marketing



Fuente: Elaboración propia (2020).

Unidad de análisis II: Componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing

A continuación, se realiza un análisis de la segunda categoría planteada, la cual hace referencia a los componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing. Esta se clasifica en 5 distintos componentes:

Tabla 5. División de categoría 2

Componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing	Funciones de los componentes
	Responsabilidades de los componentes
	Alcances de los componentes
	Relación entre los componentes
	Conocimientos, habilidades y competencias

Fuente: Elaboración propia (2020).

Unidad de análisis II, categoría I: Funciones de los componentes

Las funciones que llevan a cabo los componentes de Coca-Cola Shopper Marketing son muy diversas, y mediante el análisis de las entrevistas quedó claro que Coca-Cola Company es la principal guía en el proceso de trabajo, pues debe velar porque se cumplan los lineamientos ya establecidos que posee la marca. Femsa debe cumplir su función de conocer las necesidades del mercado para que, en conjunto con lo anterior, Leo Burnett pueda desarrollar de la manera más creativa las estrategias de comunicación necesarias. Por tanto, en términos generales, se cumple con una parte importante del proceso, la cual, de acuerdo con Shaw (2018) consiste en “asignar un propietario al proceso, esta es una forma de establecer liderazgo y responsabilidad, siendo un importante paso inicial para mejorar un proceso” (p. 32).

Por otra parte, los componentes específicos de cada equipo de trabajo mencionaron algunas de sus labores a ejecutar diariamente y, a modo de ejemplo, una entrevistada perteneciente a Leo Burnett mencionó ser responsable de realizar solicitudes de materiales, revisar artes finales, llenar cuadros de horas, realizar reportes mensuales, visita de mercado, reportes de competencia, definición de tareas del equipo, entre otras tareas. Así como ella, otras entrevistadas de Femsa mencionaron una gran cantidad de funciones que deben llevar a cabo al mismo tiempo y de manera rápida para lograr cumplir con los plazos establecidos, lo cual se podría analizar como una gran carga de labores para una sola persona, situación que puede afectar en el rendimiento diario, por cuestiones como el estrés.

Lo anterior, finalmente, terminará afectando a todo el equipo, ya que el proceso no se realizará con la mejor calidad, además de retrasar los tiempos de entrega. Lo que se refleja es que quizá sea necesario más personal y, además de esto, los componentes actuales de los equipos necesitan comenzar a funcionar como un verdadero equipo de trabajo. Como menciona Martí (2017), “la productividad aumenta con esta metodología de trabajo, pues lo cierto es que un equipo que funciona tendrá mucho más rendimiento que el que se consigue con un trabajo individual” (p.12).

Tabla 6. Funciones de los componentes

Coca-Cola	Femsa	Leo Burnett
<ul style="list-style-type: none"> • Es el principal guía de la comunicación • Establece los lineamientos de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de las necesidades del mercado • Solicitar materiales • Ejecutar los artes finales 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la estrategia de comunicación • Diseñar los artes finales

Fuente: Elaboración propia (2020).

Parte fundamental de un proceso es identificar los insumos, los cuales “se pueden definir como los productos, servicios o información necesaria para realizar actividades” (Shaw, 2017, p.38). En este caso, los entrevistados mencionan que no existe un análisis previo por parte de Coca-Cola Company del material que se va a entregar, por lo que el día que se entrega surgen dudas y problemas, situación que da poco tiempo de respuesta. Por lo tanto, es necesario que se analice la importancia de esta parte del proceso y que, además, se le asigne esta función a un componente del equipo de Coca-Cola Company.

Unidad de análisis II, categoría II: Responsabilidades de los componentes

Como se mencionó anteriormente, una de las funciones de Coca Cola Company es guiar todo el proceso de trabajo, por lo que debe cumplir con responsabilidades importantes para que el proceso pueda desarrollarse de la mejor forma. Algunas de estas responsabilidades son: establecer los lineamientos de marca, guiar la comunicación entre todos los componentes, dar seguimiento de urgencias y necesidades y apoyar en el trabajo que cada una de las partes realiza. Sin embargo, sus colaboradores mencionan que les hace falta involucrarse más en el proceso, lo cual evidencia su incumplimiento en una de sus principales responsabilidades, guiar todo este proceso.

Además, ellos también mencionan que existe una falta de compromiso por parte de los involucrados y falta de participación; por el contrario, para Femsa, una de sus principales responsabilidades es abarcar las diversas necesidades que hay en cada uno de los canales y, en contraste con lo que Coca-Cola Company indica, su personal cree que hay mucha

disposición a esto, a pesar del alto volumen de trabajo, cuestión que es mencionada constantemente por los diversos entrevistados de los otros equipos. Además, por su parte, Leo Burnett posee la responsabilidad de conectar los lineamientos establecidos por la marca y esas necesidades que posee el mercado; no obstante, de igual manera sus colaboradores hacen referencia a la gran carga de trabajo y al poco control del proceso por parte de Coca-Cola Company.

Por lo tanto, se determina que es necesario un componente importante en la comunicación, el cual es el control; es decir, conocer qué es lo que se está haciendo, quizá si Coca-Cola Company tuviera un mayor control del proceso, sabría bien la gran cantidad de responsabilidades que poseen tanto Femsa como Leo Burnett y su perspectiva cambiaría respecto al compromiso y necesidades de mejora que estos tienen.

Tabla 7. Responsabilidades de los componentes

Coca- Cola	Femsa	Leo Burnett
<ul style="list-style-type: none"> • Velar porque se cumplan los lineamientos de marca • Dar seguimiento de urgencias y necesidades • Guiar la comunicación entre todos los componentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Abarcar las necesidades de cada canal • Realizar solicitudes de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar los lineamientos de marca con las necesidades del mercado. • Seguimiento de pendientes

Fuente: Elaboración propia (2020).

Unidad de análisis II, categoría III: Alcances de los componentes

A la hora de analizar los alcances de cada uno de los componentes, existe una problemática identificada por muchos de los entrevistados, y es que si bien es cierto Coca-Cola Company es el encargado de establecer los lineamientos de marca y que, guiado por ese lineamiento, pero sin perder su libertad de toma de decisiones, Leo Burnett debe crear las

estrategias de comunicación, estos mencionan que quizá la agencia, por temor a romper con esos lineamientos de marca ve reducida su creatividad.

Así pues, se determina que quizá la agencia no tiene muy bien definido o claro cuáles son los alcances que posee en todo el proceso. De hecho, Shaw (2017) menciona que una parte relevante de este es determinar el final del proceso “(...) los cuales son los productos, los servicios o la información generada por el proceso: todo lo que obtenga el cliente” (p. 37). En esta categoría, se dificulta obtener más información al respecto, pues los entrevistados únicamente se refirieron a la situación antes mencionada; es por ello que no se incluye a Femsa.

Unidad de análisis II, categoría IV: Relación entre los componentes

A partir del análisis, es posible determinar que la relación entre los 3 principales componentes de Shopper Marketing se ha visto afectada debido a la falta de coordinación y comunicación. Esto pues en las entrevistas se menciona que Femsa no sabe priorizar urgencias; sin embargo, en el apartado anterior, Femsa mencionaba que Coca-Cola Company no estaba siempre al tanto de lo que desde el embotellador se está trabajando, provocando retrocesos.

Asimismo, Coca-Cola Company percibe que sus opiniones respecto a materiales no son tomadas en cuenta y, por parte de Femsa, se considera que las decisiones son muy subjetivas porque se abordan de una manera muy informal, vía mensajes. Sumado a esto, entre Leo Burnett y Coca-Cola Company existe una transmisión incorrecta de los mensajes, ya que no queda claro qué es lo que se desea y, por tal razón, surgen atrasos.

Los errores en la coordinación y comunicación no solamente afectan el desarrollo de los procesos, sino que también afectan la relación que se da entre los componentes. De acuerdo con Robbins y Coulter (2007), citados por González (2015), una de las características importantes que debe tener un equipo de trabajo es: “los integrantes de los equipos transmiten mensajes verbales y no verbales entre sí, en formas que se entienden fácil y claramente, así como también realizan modificaciones continuas en cuando a quien realiza las tareas” (p.9). Debido a la anterior, es importante que todos los involucrados posean una comunicación clara, que conozcan bien la manera en la que se lleva a cabo el proceso y desarrollen una misma forma de trabajo, guiados por una misma visión y objetivo.

Una relación de componentes que quizá en la actualidad no existe pero podría mejorar el proceso es la de Coca-Cola Company con el Shopper Mercadeo, ya que se menciona en reiteradas ocasiones desde la agencia, que esto es necesario para que, desde Coca-Cola Company, como principales guías de todo este proceso, comprendan mejor las labores que se realizan en la agencia y este pueda involucrarse más, lo cual incluso podría mejorar la comunicación entre ambas partes.

Unidad de análisis II, categoría V: Conocimientos, Habilidades, Competencias

Respecto a esta categoría, cabe destacar que no se logró recabar la información suficiente por parte de los entrevistados para poder desarrollarla de la manera más amplia y adecuada.

Uno de los principales conocimientos que posee Femsa para aportar al proceso de trabajo es el de las necesidades del mercado, pues, como embotellador, está en contacto directo con el cliente y tiene una visión más amplia de este. De la misma manera, Coca-Cola Company debe saber y definir, de la forma más clara, cuál es el mensaje que desea transmitir como marca y, añadido a esto, la agencia de Leo Burnett posee un amplio conocimiento en el tema de *shopper marketing* y conoce bien los lineamientos de la marca, por lo que puede aconsejar de la mejor forma a Coca-Cola Company sobre las estrategias de comunicación a desarrollar.

Por otra parte, los colaboradores de Coca-Cola Company mencionan que para ellos sería de suma importancia que se les informara, de una manera más amplia, sobre los conocimientos que manejan tanto Femsa, en el área del mercadeo, como Leo Burnett en el tema del *shopper marketing*, pues entender estos procesos operacionales ayudaría a la mejor conformación del equipo, ya que una característica fundamental de un buen equipo de trabajo es el apoyo interno y externo, con una infraestructura sólida, o sea, una capacitación adecuada.

Figura 8. Componentes del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing



Fuente: Elaboración propia (2020).

Unidad de análisis III: Propuestas de mejora

A continuación, se presenta el análisis de la tercera categoría planteada, la cual hace referencia a las propuestas de mejora. Esta se clasifica en 3 distintos componentes, según se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. División de categoría 3

Propuestas de mejora	Mejora de comunicación
	Mapeo de estrategia para los procesos
	Evaluación de resultados en la ejecución de los procesos

Fuente: Elaboración propia (2020).

Unidad de análisis III, categoría I: Mejora de comunicación

Jones y George (2014) comentan que “la comunicación eficaz es necesaria para que los gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficiencia, calidad, capacidad de respuesta a los clientes e innovación y así obtener una ventaja competitiva para ella” (p.554). Por tal razón, este elemento es muy importante, pues respecto a la comunicación, existen diferentes aspectos que cada uno de los componentes debe mejorar para que el equipo de trabajo desarrolle un mejor proceso. Uno de estos es el hecho de que tanto en Coca-Cola Company como en Femsa, existen muchas personas que dan su opinión sobre lo que se está realizando; además, las opiniones se dan de manera unilateral y no en conjunto, como un equipo.

Así pues, es importante analizar que existe un vacío en uno de los pasos más importantes del proceso, el cual es asignar un responsable a esta parte del proceso; añadido a esto, el tomar decisiones de manera individual afecta el funcionamiento del equipo, pues no existe comunicación de todas las partes sobre la opinión que se tiene del arte final, lo cual llega a provocar reprocesos. Asimismo, Martí (2017), sobre la importancia del trabajo en equipo y la comunicación, apunta: “las decisiones que se toman en conjunto suelen tener una mayor aceptación en la empresa que aquellas que son tomadas de forma individual” (p.12).

Otra área importante para trabajar en el proceso de la comunicación es la necesidad de una planificación en conjunto, pues los entrevistados indicaron en buena medida que no se aclaran dudas previo a la entrega de materiales, sino que, por el contrario, estas surgen y se realizan el propio día de la entrega; además, que no existe participación de todos los componentes en la realización de *status* semanales o de *copy rotation*. El desarrollo del trabajo en equipo requiere de organización y, en este caso, la comunicación se está viendo

afectada por esto, también debe existir un liderazgo adecuado para que se guíe al equipo a trabajar con objetivos en común.

Finalmente, es necesario la información sea más clara en cuanto a qué se desea para el producto final, ya que, en ocasiones, Coca-Cola Company trata de transmitir esta idea a Leo Burnett, pero no se entiende de la mejor forma el concepto deseado, por lo que no se está de acuerdo con el arte final, lo que causa que se deban realizar reprocesos. En este caso, se puede observar que la transmisión de mensajes verbales que se da entre los componentes de este equipo no está siendo eficaz, esto quizá por los canales de comunicación utilizados, pues no son los más adecuados para lograr riqueza en la información, y porque, como se mencionaba anteriormente, no se está trabajando con los mismos objetivos.

Unidad de análisis III, categoría II: Mapeo de estrategias para los procesos

Para poder comprender de mejor manera esta sección, es importante definir lo que es un flujograma. Al respecto, Manene (2011) menciona que:

[...] un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (p.11).

Los entrevistados definieron, bajo su propio criterio, algunas de las estrategias que creen necesarias de aplicar en el proceso desarrollado para mejorarlo. Entre estas destacan la necesidad de que, por parte de Leo Burnett, exista una mejor delimitación de lo esperado en el arte final, lo cual va de la mano con lo desarrollado en el punto anterior, pues para lograrlo se debe mejorar el proceso de comunicación que existe con Coca-Cola Company, para definir de forma más clara lo que se desea y de qué manera se puede aplicar.

También es de suma importancia que por parte de Coca-Cola Company exista un mapeo previo de las estrategias a desarrollar para las temporalidades, esto ayudaría a Femsas y a Leo Burnett a planificar con mayor cantidad de tiempo las necesidades. Lo anterior fue mencionado por los colaboradores de Femsas, quienes indicaron que de su parte era muy necesario realizar un mapeo anual de sus necesidades en materiales, ya que ayudaría a tener más tiempo para la ejecución de los procesos.

Además, los entrevistados mencionaron la necesidad de crear una estrategia que planifique de manera anual al menos 2 sesiones de *training* con los diversos componentes del equipo, para poder refrescar cuáles son los procedimientos que se realizan. Este punto ayudaría a mejorar la organización que posee actualmente el equipo, pues delimitaría, de manera más clara, cuál es la misión y visión con la que se debe trabajar en conjunto. Por otra parte, se hizo referencia en reiteradas ocasiones a la gran cantidad de personas que opinan durante el proceso, lo cual hace que se deban realizar constantes reprocesos; debido a esto, se planteaba la idea de que se pudiera recopilar de una manera más rápida todas las retroalimentaciones realizadas de manera individual. No obstante, en este punto es importante recordar que en el funcionamiento de un equipo posee mayor aceptación la toma de decisiones en conjunto, por lo que es necesario la creación de un espacio que lo permita.

Tabla 9. Ideas principales de los entrevistados

Agilidad	Comunicación	Planificación
<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere mayor velocidad, debido a las demandas del mercado. • Empresas menos burocráticas. • Eliminar tantos puntos de vista de tantas personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el debido seguimiento del proceso en el momento que se requiere. • Diseñar mejores estrategias de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las propuestas para las temporalidades del año. • Mapeo anual de las necesidades de materiales. • Planificar <i>trainings</i> anuales para aclarar las partes del proceso.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Con base en el análisis de las respuestas de los entrevistados y la teoría sobre los que diagramas de flujo, se determina que es necesario, por parte de todos los equipos de trabajo, la creación de un diagrama de flujo de todo el proceso que se realiza; esto con el fin de mejorarlos.

Unidad de análisis III, categoría III: Evaluación de resultados en la ejecución de los procesos

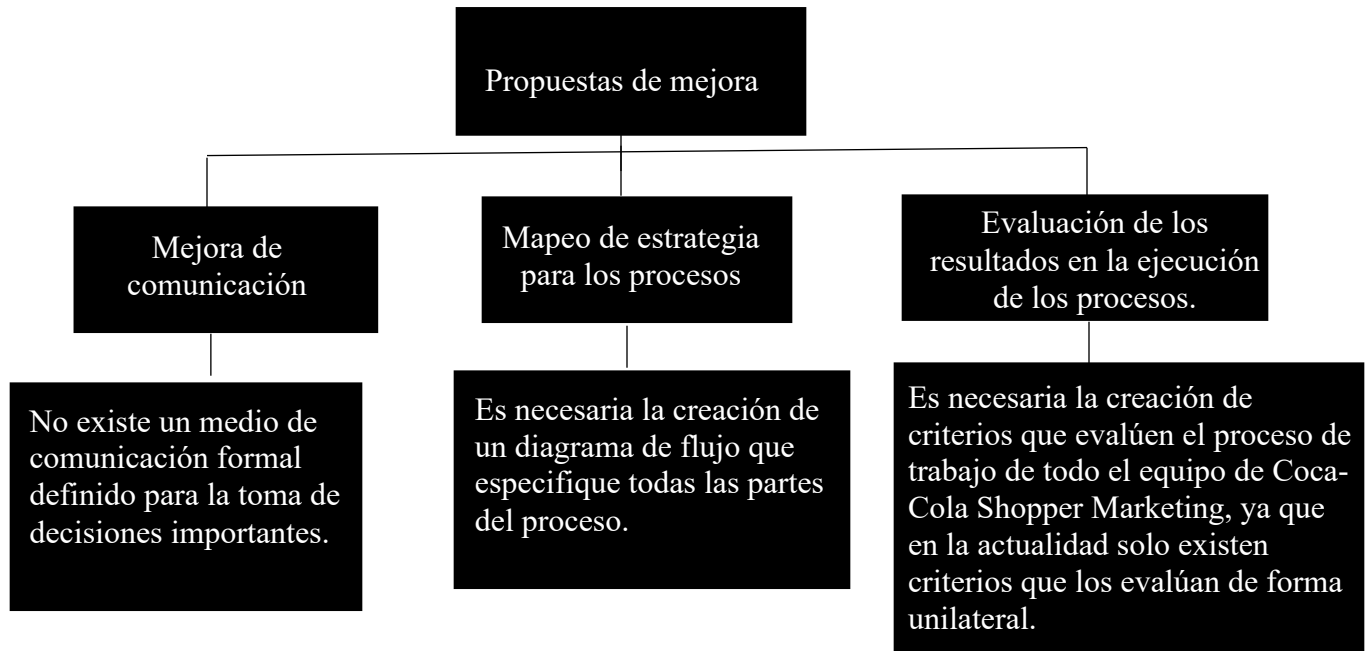
Los autores Gómez, Blaya y García (2015) indican que “se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir” (p.7), por lo que es importante establecer criterios e indicadores que ayuden a medir la calidad del proceso. Desde la perspectiva de los entrevistados, existen al menos 3 criterios que ayudarían a evaluar de manera positiva los resultados del proceso.

El primero sería la eliminación de reprocesos, un tema que se ha mencionado a lo largo de todo el análisis y es que, si bien es cierto este es una consecuencia de las fallas en comunicación, también genera otros problemas, como el atraso en la entrega de pendientes, lo cual es una parte fundamental en el buen desarrollo de la relación con el cliente, por lo que disminuir los tiempos de entrega de artes finales es de suma importancia.

El segundo criterio es que los equipos de trabajo poseen diferentes métricas para saber si se cumplen sus objetivos en el punto de venta; algunas de estas métricas utilizadas incluyen: cantidad de comunicación en el punto de venta, tipo de comunicación, cobertura, etc. También se toman en cuenta factores como cambios que posee la solicitud, tiempos de entrega y calidad de producto final. El lograr que todo esto se lleve a cabo de la mejor manera posibilita el mejoramiento de las competencias del equipo de trabajo de Shopper Marketing.

Añadido a lo anterior, como un tercer criterio se indica que para obtener un resultado positivo en el arte final, debe estar presente el factor de la creatividad, punto que fue muy comentado por parte de Femsa, pues consideran que Leo Burnett posee las habilidades para desarrollar artes muy creativos y llamativos, pero se limita mucho por tratar de cumplir los lineamientos de la marca, creando así cosas muy planas. De hecho, desde Leo Burnett también se apuntó el deseo de que en el arte final se vea reflejada la dinámica de la marca y las diversas necesidades del mercado. Por tanto, es importante que todos estos factores se acoplen de la mejor forma para poder obtener un resultado de calidad en el proceso.

Figura 9. Propuestas de mejora en el proceso de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2020).

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis de datos obtenidos, se logró visualizar de una manera más amplia los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Centroamérica, por lo que se pudieron establecer las conclusiones que se detallan a continuación.

Conclusiones sobre la categoría I: El proceso de trabajo para Shopper Marketing

Inicialmente, se pudo observar que para los diversos equipos de trabajo que conforman Coca-Cola Shopper Marketing Centroamérica es de suma importancia poseer una buena alineación en el proceso de trabajo, pues de esto depende que pueda funcionar con fluidez. No obstante, en esta alineación también es relevante el conocimiento que se tenga de cada labor realizada y de la debida asignación de estas labores a cada componente de los equipos.

Además, sobre la comunicación corporativa en el proceso de trabajo se puede concluir sobre diversos factores. Primeramente, que la tecnología posee un papel casi indispensable para que esta se pueda llevar a cabo, pues los diversos equipos poseen poca o nula comunicación de una manera presencial; por el contrario, todo lo que tengan que comunicar lo realizan mediante el uso de herramientas relacionadas con la tecnología, como el teléfono celular o computadora, que en su mayoría de veces dependen de la conexión a Internet.

El utilizar estos medios para la comunicación de los equipos les trae buenas y malas consecuencias, porque si bien es cierto se logra una comunicación muy rápida y constante de los equipos, esta no necesariamente es de la mejor calidad, debido a que existe saturación y repetición de información por los diversos medios. Lo anterior como consecuencia de que constantemente existen retrasos en la entrega de artes finales, pues las necesidades no quedan claras y se deben realizar reprocesos, situación que, además, genera trabajo extra y mayor gasto de dinero.

Por otra parte, la planificación es un tema que se trabaja a nivel general, pero existen ámbitos relevantes del proceso en los que también debería existir planificación y esta no se da o no se toma en cuenta su relevancia. Como causa de lo anterior, se determina la existencia de mucha planificación sobre futuras campañas a desarrollar y el deseo de que sea comunicado en los diversos puntos de venta; sin embargo, no existe planificación con

respecto a la forma y momentos en los que se debe llevar a cabo la comunicación y toma de decisiones entre los equipos.

Coca-Cola Company posee un papel fundamental en todo este proceso de trabajo, pues, como marca, debe guiar y liderar todas las labores que se realizan, y a pesar de que este cumple con la debida planificación de las estrategias a ejecutar anualmente, no da el debido seguimiento a las labores que se ejecutan por parte de los otros equipos de trabajo; por ejemplo, labores como verificar que se esté trabajando con las debidas urgencias, que los artes que se están desarrollando sean lo que se desea y liderar la comunicación entre todos los componentes.

Por otra parte, se concluye para el primer objetivo específico de la investigación que los factores claves del proceso de trabajo son principalmente la alineación, la comunicación y el liderazgo, y que para poder comprenderlos y que se lleven a cabo de la mejor forma es necesario el fortalecimiento del trabajo en equipo. Además, todos estos factores están directamente relacionados unos con otros, pues es sumamente necesario un buen liderazgo de los equipos de trabajo para que se dé la alineación, pero esta también va a depender de una buena comunicación entre los componentes para funcionar de una manera fluida y eficaz.

Conclusiones sobre la categoría II: Componentes claves del proceso de trabajo para Shopper Marketing

En el área de los componentes que conforman los diversos equipos de trabajo, se concluye que existe una amplia cantidad de labores asignadas a un solo componente. Esta situación se repite principalmente en los equipos de trabajo de Femsa y Leo Burnett, lo cual afecta de manera negativa al desarrollo del proceso, ya que existe una menor disponibilidad de tiempo para realizar las diversas labores y esto reduce la calidad de los productos finales; además, en ocasiones, se llegan a dar retrasos en los tiempos de entrega por esta misma situación.

Por otra parte, los componentes no tienen claridad de cuáles son los insumos necesarios para el realizar las actividades; en este caso, se estaría hablando específicamente del arte que se desea colocar en los puntos de venta, ya que Coca-Cola Company no da el

debido seguimiento a la realización de este, situación que genera un poco tiempo de respuesta por parte de los equipos responsables de su corrección.

De hecho, con respecto a esta misma situación, los colaboradores de Coca-Cola Company reconocieron que les faltaba involucrarse más en el proceso; por tanto, se concluye que existe conocimiento de las fallas que están provocando esos errores, pero aún no se da una debida iniciativa por parte de la empresa para poder trabajar en corregirlos.

Además, es importante que entre los mismos componentes existen contradicciones sobre la relación que ellos poseen y todo el proceso de trabajo que se realiza. Para algunos existen procedimientos que se dan de buena manera, y para otros, no. Esta situación reflejó la falta o mala comunicación que existe entre todos los componentes de los equipos, pues no todos tienen total claridad de los procedimientos que se ejecutan diariamente en el equipo. De hecho, se evidenció que, debido a esta problemática, Femsa suele realizar, en muchas ocasiones, reprocesos, ya que Coca-Cola Company no da el debido seguimiento de las labores que se están llevando a cabo.

Por parte de Leo Burnett, existe falta de definición de sus alcances en el proceso, esto debido a que ve limitada su creatividad con tal de cumplir estrictamente con los lineamientos de marca, a pesar de que los diversos componentes de Coca-Cola Company han expresado su deseo de que la agencia ejecute sus estrategias de comunicación con la mayor libertad posible.

La relación actual que existe entre los diversos componentes de los equipos de trabajo se está viendo afectada por la falta de coordinación y comunicación, pues estos no se están entendiendo fácil o claramente, lo cual provoca grandes errores durante el proceso de trabajo y afecta así a todos los equipos, pues deben trabajar extra, gastar más insumos, etc.

Si bien es cierto, cada uno de los componentes posee amplios conocimientos en diversas áreas que, en conjunto, se complementan de la mejor forma y ayudan a elaborar una buena estrategia de comunicación en los puntos de venta, quedó en evidencia la necesidad de que todos los componentes de los equipos puedan manejar, al menos, los conocimientos básicos de cada temática, para agilizar el proceso de trabajo y generar una mejor coordinación.

Además, se concluye, respecto al segundo objetivo específico de la investigación, referente a conocer las funciones, responsabilidades y alcances de los componentes, que

existe un vacío por parte de todos los equipos de trabajo en cuanto a la asignación de los responsables específicos de desarrollar ciertas partes del proceso; por ejemplo, en la aprobación de los artes finales, o bien, en que se le asigna una misma labor a muchos componentes a la vez. Por otra parte, como se menciona anteriormente, los alcances de Leo Burnett deben ser delimitados con mayor claridad, pues esto está afectando el desarrollo de la creatividad en los artes que se crean.

Conclusiones sobre la categoría III: Propuestas de mejora

En el área de comunicación, se logró identificar una problemática, pues además de que existen muchas personas encargadas de analizar los resultados que da el proceso, estas toman decisiones de manera individual; no existe comunicación entre cada uno de los componentes para llegar a un mutuo acuerdo, por lo que se deben realizar constantes repases por cada vez que una persona diferente opina.

Asimismo, el proceso de comunicación que deben tener los equipos se ve afectado por la falta de planificación, ya que no existe la planificación de estrategias para aclarar dudas previo a la entrega de materiales. Añadido a esto, en la única reunión semanal, que se realiza de manera virtual, no participan todos los componentes de los equipos de trabajo y esta reunión es de suma importancia, porque se tratan temas como el *status* semanal y el *copy rotation*.

Gracias a las opiniones de los participantes, se lograron identificar áreas de mejora en las que se debería trabajar; una de ellas está relacionada con la creación de un diagrama de flujo que se encargue de señalar cada una de las partes del proceso y sus debidos responsables. Un ejemplo importante es que Coca-Cola Company realice un mapeo previo de las estrategias a desarrollar para las temporalidades; con esto, Femsa también podrá realizar un mapeo anual de sus necesidades en materiales. Asimismo, también se concluye que existe una necesidad de *trainings* dentro de los equipos de trabajo, para que posean mayores conocimientos de todos los procedimientos que se realizan.

Finalmente, cada equipo de trabajo posee sus propios lineamientos para analizar si su proceso de trabajo se ha desarrollado de la mejor manera y con la mejor calidad posible; sin embargo, no existen lineamientos que, como un único equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Centroamérica, se hayan establecido para evaluar su proceso de trabajo de todos

los involucrados, en una forma articulada y organizada, y no de manera individual, como Femsa, Leo Burnett o Coca-Cola Company.

Como parte del último objetivo específico de la investigación, se plantea la necesidad de desarrollar una propuesta de mejora para llevar la ejecución del proceso de trabajo, por lo que se proponen los aspectos mencionados previamente, tales como realizar la revisión y opinión de artes finales como equipo y no de manera unilateral; planificación de más reuniones virtuales y definición de los medios formales de comunicación; así como la realización de diversos mapeos previos de las estrategias a desarrollar durante el año y las necesidades en materiales que se van a dar.

Finalmente, los factores que influyen en la dinámica del proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica son varios. Uno de los que posee mayor influencia, pero negativamente, es el de la comunicación, ya que esta no se desarrolla de manera fluida y clara, provocando así reprocesos y retrasos en la entrega de artes finales.

Otro factor que influye es el de la planificación, el cual va de la mano con la alineación que deben tener los diversos componentes, ya que sin una buena planificación, los procesos no pueden ser llevados a cabo en tiempos iguales y con el debido análisis de todos los componentes involucrados.

Asimismo, se determina que el principal elemento para que estos factores del proceso de trabajo se lleven a cabo de una manera eficaz es el del liderazgo, el cual debe ser principalmente emitido por parte de Coca-Cola Company, que debe guiar y acompañar a las otras partes del proceso, como Coca-Cola Femsa y Leo Burnett.

Recomendaciones de la investigación

Inicialmente, se recomienda llevar a cabo una mejor y más clara asignación de responsables de las labores a desarrollar durante el proceso de trabajo. Añadido a esto, se debe considerar la posibilidad de ampliar el equipo de trabajo, para que la demanda de labores para cada componente sea la más adecuada y estas se puedan llevar a cabo de una manera más ágil.

En el área de comunicación, existen aspectos a mejorar, por lo que se recomienda, primeramente, realizar la debida definición de los métodos oficiales a utilizar para la transmisión de información relevante entre los componentes, esto para que no sea percibida

de manera subjetiva y se entienda cuando una decisión queda en firme; así como planificar con el debido tiempo las reuniones necesarias para la toma de decisiones en conjunto, y no de manera unilateral, como se realiza actualmente, para evitar malas interpretaciones y reprocesos.

Además, se recomienda que así como se planifican anualmente las campañas a desarrollar, se planifique la manera en las que estas se van a ejecutar, teniendo en cuenta las temporalidades, la necesidad de materiales y el tiempo necesario para su desarrollo. Ligado a esto, Coca-Cola Company debe desarrollar una estrategia para el seguimiento más constante y actualizado de estas necesidades, los pendientes y los procesos que se están llevado a cabo en Femsa y Leo Burnett.

Se recomienda también, que Leo Burnett, en conjunto con Coca-Cola Company, defina de una forma más clara sus alcances en la creación de los artes finales, con el propósito de que su creatividad se deje de ver limitada por cumplir con los debidos lineamientos de la marca.

Por otra parte, es necesaria la creación de capacitaciones para todos los componentes de los equipos, con la finalidad de que se compartan los conocimientos que cada uno de ellos poseen en temas como el *shopper marketing*, imagen que desea transmitir la marca y necesidades del mercado, así como dar a conocer los diversos procedimientos que se deben llevar a cabo en los equipos de trabajo. Esto ayudaría a tener una mejor coordinación y comunicación.

Finalmente, se recomienda el uso de un diagrama de flujo para definir claramente todas las partes del proceso que se deben desarrollar, así como sus responsables. Asimismo, es importante establecer criterios e indicadores que puedan evaluar la calidad y agilidad de todo este proceso de trabajo que lleva a cabo Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Análisis situacional

Empresa

The Coca-Cola Company

Reseña

La bebida Coca-Cola nació en el año 1886, en una farmacia de Atlanta, Estados Unidos. Como parte del éxito de venta de la bebida, 5 años más tarde nace The Coca-Cola Company, en el año 1891, la cual se ha encargado, a través de los años, de producir y distribuir los productos del creciente portafolio del cual son dueños, a lo largo de cada región a nivel global.

Una bebida popular con una identidad de marca muy fuerte que abrió paso en el mundo de los negocios con el uso de publicidad alucinante sobre sus populares personajes, como lo son el Santa y los osos polares, y la cual apela a los sentimientos más profundos de sus consumidores, lo que la ha llevado a crear un modelo de negocio creciente, admirado a través del tiempo por el mundo entero.

Con el paso de los años, su estrategia también se ha adaptado a las necesidades y gustos de sus consumidores, ofreciendo un portafolio de productos amplio para cada uno de ellos; es decir, el enfoque de lo que la compañía quiere vender ha cambiado a lo que los consumidores quieren comprar y a dónde se dirigen con el cambio continuo de sus intereses.

Sin embargo, para satisfacer esas necesidades, es primordial impactar al consumidor desde donde se toma la decisión de compra: en el punto de venta. Lo anterior generando oportunidades de comunicación accionables y entendiendo el comportamiento del comprador. El pensamiento estratégico dirige a la compañía hacia donde quiere llevar la marca en cada canal de distribución, para crear acciones que generen resultados en un plazo determinado.

Visión

Nuestra visión actúa como el marco de nuestro plan de trabajo y guía cada uno de los aspectos de nuestro negocio, mediante la descripción de lo que necesitamos lograr para continuar alcanzando un crecimiento sostenible y de calidad.

- **Personas:** Ser un gran lugar para trabajar en donde las personas se sientan motivadas a ser las mejores.
- **Portafolio:** Dar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad que anticipan y satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores.
- **Socios:** Alimentar una red ganadora de clientes y proveedores, juntos creamos valor mutuo y duradero.
- **Planeta:** Ser un ciudadano responsable que hace la diferencia, ayudando a construir y apoyar comunidades sostenibles.
- **Ganancias:** Maximizar la rentabilidad a largo plazo para los accionistas, a la vez que somos conscientes de todas nuestras responsabilidades.
- **Productividad:** Ser una organización altamente efectiva, que reacciona rápidamente.

Nuestra cultura ganadora

Nuestra cultura ganadora define las actitudes y comportamientos que se requieren de nosotros para que nuestra visión 2020 se convierta en una realidad.

Vivir nuestros valores

Nuestros valores actúan como una brújula que guía nuestras acciones y describe nuestro comportamiento en el mundo.

- **Liderazgo:** La valentía de moldear un futuro mejor.
- **Colaboración:** El apalancamiento en el genio colectivo.
- **Integridad:** Ser real.
- **Responsabilidad:** Si ha de ser, depende de mí.
- **Pasión:** Comprometidos en corazón y mente.
- **Diversidad:** Tan inclusivos como nuestras marcas.
- **Calidad:** Lo que hacemos, lo hacemos bien.

Enfoque en el mercado

- Centrarse en las necesidades de nuestros consumidores, clientes y socios de franquicia.
- Salir al mercado y escuchar, observar y aprender.
- Tener una visión global.
- Enfocarse todos los días en la ejecución en el mercado.
- Poseer una curiosidad insaciable.

Trabajar de forma inteligente

- Actuar con urgencia.
- Seguir siendo sensibles a los cambios.
- Tener el valor de cambiar de rumbo cuando sea necesario.
- Seguir constructivamente insatisfechos.
- Trabajar de forma eficiente.

Actuar como propietarios

- Ser responsables de nuestras acciones y de nuestra falta de acción.
- Administrar los activos del sistema y enfocarnos en la creación de valor.
- Recompensar a nuestra gente por arriesgarse y buscar mejores formas de resolver los problemas.
- Aprender de nuestros resultados: qué funcionó y qué no.

Ser la marca

- Inspirar creatividad, pasión, optimismo y diversión.

Misión

Nuestro plan de trabajo comienza con nuestra misión, que es perdurable y expresa nuestro propósito como compañía. Sirve como el patrón sobre el cual ponderamos nuestras acciones y decisiones.

- Refrescar al mundo.
- Inspirar momentos de optimismo y felicidad.
- Crear valor y hacer la diferencia.

FODA del proceso de Shopper Marketing

Fortalezas

- *Awareness* de la marca a nivel global.
- Amplia trayectoria en el mercado.
- Calidad y variedad de productos en su portafolio.
- Lineamientos establecidos para cada marca de acuerdo al mercado.
- Conocimiento de su público meta.

Oportunidades

- Alianzas con socios estratégicos para aumentar su participación en el mercado.
- Diversificación del mercado.
- Innovación dentro de la categoría.
- Desarrollo de programas de responsabilidad social empresarial.

Debilidades

- Poca fluidez en la comunicación interna.
- Burocracia en el desarrollo de los procesos.
- Falta de coordinación entre el embotellador y la compañía.
- La marca es considerada como una de las que tiene los precios más altos en el mercado.

Amenazas

- Se percibe que la competencia directa aprovecha mejor las oportunidades del mercado.
- La toma de decisiones se da de manera más eficiente, debido a que los procesos son menos complicados.
- Comportamiento cambiante del consumidor y el mercado.
- Estrategias de precios muy bajos por parte de la competencia.
- Tendencia hacia lo saludable y sano.

Mercado meta

El mercado meta se refiere a todos los participantes del proceso de comunicación para Shopper Marketing Coca-Cola en Costa Rica, en sus diferentes áreas de acción y participación.

Segmentación geográfica

Empresas que participan en el proceso de comunicación para Shopper Marketing: Coca-Cola Company, Coca-Cola Femsa y Leo Burnett Costa Rica.

Segmentación demográfica

- Género: Hombres y mujeres.
- Edad: De 25 a 55 años de edad.
- Ingresos: Salarios competitivos ligados a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.
- Ocupación: Puestos altos y medios.
- Nivel de educación: Universitaria avanzada.

Segmentación psicográfica

Actitudes

Actitud enfocada en el trabajo en equipo y en el cumplimiento de objetivos establecidos por la compañía, con un enfoque preciso hacia la obtención de resultados dentro del negocio.

Intereses

Interés hacia un crecimiento personal y profesional mediante la ejecución de las labores específicas de cada puesto. Además, interés en el crecimiento y alcance de los KPI de la compañía, con el desarrollo de planes de *shopper marketing* efectivos y relevantes.

Opinión

Para el público meta, la opinión que tendría del nuevo modelo de Coca-Cola Shopper Marketing se puede ver en las siguientes expresiones:

“La coordinación es la mayor oportunidad que tenemos”.

“La tecnología debe contribuir a agilizar los procesos y la comunicación”.

“Debe haber una mejor relación, una relación más directa entre las partes de trabajo”.

“La falta de compromiso es una de las deficiencias que tenemos ahorita en el proceso”.

Segmentación conductual

Son personas que se esfuerzan por ser a cada momento mejores profesionales y se ven motivadas a realizar un buen trabajo para obtener resultados favorables para su labor, teniendo como principal motor a la empresa, la cual siempre les brinda herramientas para desarrollar su gestión de la mejor manera posible. Saben que el éxito es el trabajo en equipo, por lo cual siempre buscan mejoras en los sistemas de trabajo para obtener los máximos resultados con el esfuerzo real requerido. No gustan del desgaste en su trabajo por problemas de coordinación o desorden de los procesos.

Análisis de la competencia

Debido al tipo de proyecto que se está desarrollando, el cual se enfoca en un esfuerzo de comunicación en el área de relaciones públicas, el análisis de la competencia que se realiza está dirigido a las emociones que afectan directamente a los componentes que participan en el proceso de trabajo.

El proceso de trabajo es un conjunto de actividades humanas que interactúan transformando objetos de trabajo e insumos en productos, bienes o servicios. En esta dinámica laboral, cada componente se ve afectado, tanto de forma positiva como negativa, lo que convierte estos factores en su propia competencia. Emociones como el estrés y la frustración impactan en las labores que ejecutan los colaboradores en el día a día.

Entre las principales barreras que podría afrontar la implementación de este nuevo sistema se encuentran la falta de liderazgo en la comunicación, la alineación entre lo que se ejecuta y las necesidades del mercado y reprocesos que ocasionan demoras en los tiempos de ejecución, afectando la planificación del proceso. Es importante señalar que puede existir cierta resistencia al cambio por parte de los involucrados en esta dinámica laboral.

Plan de mercadeo

Producto/Servicio

Descripción del producto/servicio

El producto es el plan del nuevo modelo para el proceso de trabajo de Shopper Marketing entre Leo Burnett, Coca-Cola Company y Coca-Cola Femsa, el cual solucionará e incorporará todos los hallazgos encontrados en esta investigación. Por motivos del tiempo limitado, este modelo no se desarrolla, quedando como tema para un próximo proyecto en el área de administración de procesos. Por tal motivo, y a raíz de los resultados de la investigación, se desarrolla la campaña con el fin de involucrar a los participantes en el proceso propuesto.

Características

En este caso, el proceso funciona en tres vías entrelazadas, con la finalidad de realizar programas de comunicación de *shopper marketing* que cumplan con los lineamientos y objetivos de la marca. Los tres actores principales de este proceso corresponden a Coca-Cola Company, Femsa como embotellador y Leo Burnett como agencia de publicidad.

El cliente realiza la solicitud, la agencia trabaja en la propuesta creativa y las gráficas, estas se envían a revisión y se inicia el proceso de ajustes hasta obtener el visto bueno, tanto de Coca-Cola Company como de Femsa, que se encarga de la implementación del programa en el mercado.

Beneficios

- Solucionar los problemas de integración y coordinación del actual sistema de Shopper Marketing.
- Mejorar los resultados en la visibilidad de cada proyecto, acorde a la realidad.
- Alineación entre las necesidades del mercado y las propuestas de la agencia
- Fortalecer y mejorar el trabajo en equipo.
- Apertura a recibir *feedback*.
- Mejorar la eficiencia y efectividad del desarrollo de cada proyecto de Shopper Marketing de Coca-Cola.
- Mejorar el ambiente organizacional de los equipos involucrados para obtener mejores resultados en cada proyecto.
- Regular y fomentar los aportes de valor de cada uno de los equipos involucrados en el nuevo programa de Shopper Marketing.

Precio

Al ser este un proyecto en el que se está proponiendo un nuevo proceso de trabajo a nivel interempresarial, no tiene un costo monetario, pero tiene una inversión de tiempo y disposición actitudinal de cada involucrado para tener la disposición correcta para participar en el programa de capacitación del nuevo modelo de Shopper Marketing.

Plaza

Son las unidades de negocio que intervienen en el proceso de Shopper Marketing en las tres empresas, las cuales se encargan de trabajar diferentes insumos para la creación de proyectos de Shopper Marketing para Coca Cola en el mercado costarricense.

Herramientas de la Comunicación Integrada de Mercadeo**Publicidad****Objetivos de mercadeo**

Lanzar el nuevo sistema de Shopper Marketing para Coca-Cola en Costa Rica, de manera que sea aceptado, aplicado eficazmente y valorado por las unidades que intervienen en este en las empresas Coca-Cola Company, Coca-Cola Femsa y Leo Burnett.

Objetivo de comunicación

Incentivar a los colaboradores para que ejecuten el nuevo modelo del proceso de trabajo de Coca-Cola Shopper Marketing con una actitud positiva, una mejora en el trabajo en equipo y una eficiencia en la ejecución de los planes de trabajo que se requieren para implementar cada proyecto.

Estrategia publicitaria***Audiencia***

La audiencia seleccionada está compuesta por todos los componentes que participan en la dinámica laboral de la unidad de negocio de las empresas Coca-Cola Company, Coca-Cola Femsa y Leo Burnett. Para esta audiencia no se da un consumo de medios publicitarios como tal, sino que están expuestos a medios digitales como correo electrónico, BlueJeans y otras plataformas.

El concepto del producto

El nuevo sistema de Shopper Marketing de Coca-Cola nos ofrece la posibilidad de disfrutar juntos la felicidad de trabajar en este novedoso proceso.

Mensaje

El mensaje es la promesa de lo que ofrece el nuevo sistema de Shopper Marketing: Creamos un nuevo sistema de Coca-Cola Shopper Marketing para optimizar todas las áreas de mejora que ofrece el actual, de manera que potenciemos nuestro trabajo como equipo para lograr el mayor impacto de cada uno de nuestros proyectos en el mercado.

Medios

Al ser una campaña interna, busca la utilización de medios propios, por lo que plantea una estrategia ligada a los recursos digitales tales como correo electrónico, herramientas de trabajo y plataformas de comunicación internas.

Estrategia creativa

Concepto creativo

Disfrutá la experiencia del nuevo Coca-Cola Shopper Marketing.

Mensaje publicitario

El nuevo sistema de Coca-Cola Shopper Marketing optimiza todas las áreas de mejora que ofrece el actual modelo, para potenciar nuestro trabajo como equipo y lograr el mayor impacto de cada proyecto en el mercado.

Ejecuciones

Las ejecuciones por realizar para esta campaña son:

- *Microsite*
- *E-mail marketing*

- Envío de *marketing* directo
- Plataformas digitales: Microsoft Teams
- WhatsApp

Microsite

En este medio se albergarán todos los materiales de capacitación que tendrán los colaboradores a disposición para la mejora del sistema de trabajo, desde la presentación del *training*, hasta las charlas y cursos desarrollados para el proceso.

E-mail marketing

Esta herramienta se utilizará como apoyo para enviar información a los colaboradores por medio de correo electrónico. Algunos de los mensajes que se compartirán pueden ser tips para mejorar las habilidades del colaborador, información referente a las capacitaciones e invitaciones a actividades especiales que fortalecen el trabajo en equipo.

Envío de marketing directo

Se hará uso de este recurso para el envío de un paquete especial a los colaboradores, en el cual encontrarán artículos promocionales de la marca que contribuyen al desempeño de sus funciones, tales como bolitas antiestrés, dispositivo USB, audífonos, entre otros. Estos materiales buscan que el colaborador se sienta motivado a formar parte de este cambio en el proceso de trabajo.

Plataformas digitales: Microsoft Teams

Para las charlas y capacitaciones que se ofrecerán al equipo de trabajo se utilizará Microsoft Teams, debido a la accesibilidad y seguridad que posee esta plataforma digital.

WhatsApp

Este medio se utilizará como recurso de apoyo del *e-mail marketing*, ya que la comunicación es aún más directa y se pueden obtener respuestas en tiempo real.

Estrategia y presupuesto de medios

Estrategia de medios

Medio principal: Microsite

Como se mencionó anteriormente, este será el principal medio para que los colaboradores tengan acceso directo, en tiempo real, a todo el material pensado para el proceso.

Medio de apoyo: E-mail marketing, envío de marketing directo, Microsoft Teams, WhatsApp

Son recursos que tienen al alcance todos los participantes en el proceso de trabajo ampliando las posibilidades de conexión entre ellos y su colaboración en proyectos conjuntos.

Estacionalidad

Duración: La campaña tendrá una duración de 2 meses, iniciando la semana del 17 agosto y finalizando en octubre del año 2020. Luego de esto, comenzará la capacitación de todos los colaboradores del proceso.

Tipo de estrategia

Estrategia continua: La participación en los medios será constante durante el tiempo de la campaña.

Media mix

Cliente	Coca-Cola
Producto/ Marca	Coca-Cola Shopper Marketing
Campaña	Disfrutá la experiencia del nuevo Coca-Cola Shopper Marketing.
Período	Agosto-Noviembre 2020

MEDIA MIX		
Medio	Inversión	%
Microsite	¢0.00	0%
Email Marketing (artes)	¢0.00	0%
Envío de marketing directo	¢200,000.00	100%
Microsoft Teams	¢0.00	0%
Whatsapp	¢0.00	0%
	¢200,000.00	100%

Presupuesto General		
Medio	Inversión	%
Pauta Medios	¢200,000.00	8%
Producción de Materiales	¢2,359,000.00	92%
	¢2,559,000.00	100%

Presupuesto

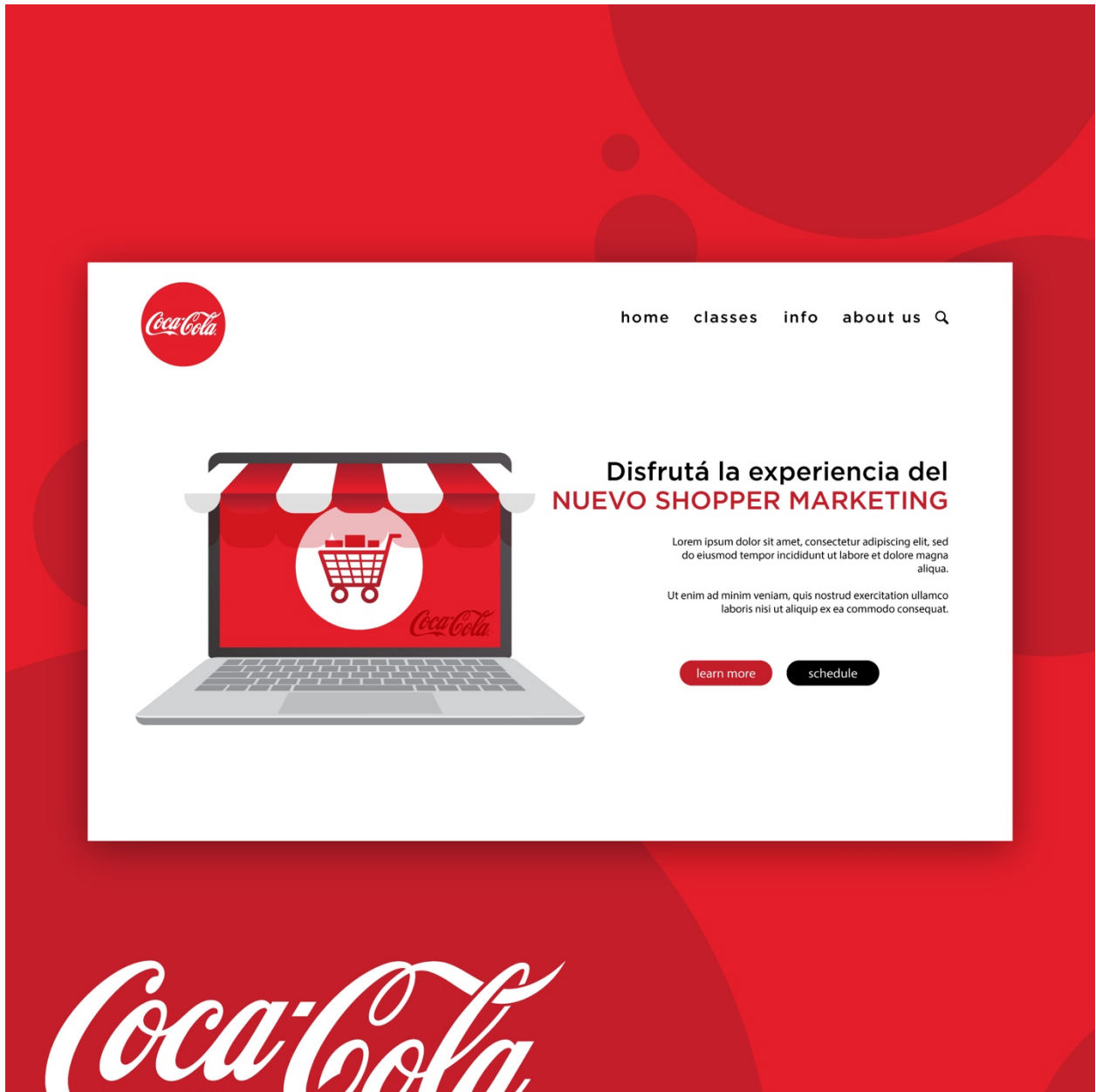
Cliente	Coca-Cola
Producto/ Marca	Coca-Cola Shopper Marketing
Campaña	Disfrutá la experiencia del nuevo Coca-Cola Shopper Marketing
Período	Agosto-Noviembre 2020

Medio/Mes	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Total Mensajes	Costo Unitario	Total
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Email Marketing																			
HTML Bienvenida				1				1				1					3	€10,000.00	€30,000.00
HTML Informativo			1		1	1		1			1	1	1	1	1	1	11	€10,000.00	€110,000.00
Totales																	14	€20,000.00	€140,000.00
Envío de Marketing Directo																			
Kit para Colaboradores											1						20	€58,000.00	€1,160,000.00
Totales																	20	€58,000.00	€1,160,000.00
Microsoft Teams																			
Training											1						1	€0.00	€0.00
Shopper Marketing Essentials													1				1	€0.00	€0.00
Tendencias y productividad en la empresa														1			1	€0.00	€0.00
Bienestar y motivación laboral															1		1	€0.00	€0.00
Storytelling y Tecnología																1	1	€0.00	€0.00
Totales																	5	€0.00	€0.00
Microsite																			
Home			1														1	€200,000.00	€200,000.00
Banner Informativo				1													1	€10,000.00	€10,000.00
Totales																	2	€210,000.00	€210,000.00
WhatsApp																			
Mensajes Informativos			1			1		1			1			1		1	7	€10,000.00	€70,000.00
Totales																		€10,000.00	€70,000.00
INVERSIÓN																		€298,000.00	€1,580,000.00

Producción			
Medio	Cantidad de Artes	Monto Unitario	Monto Total
Microsite	1	€200,000.00	€200,000.00
Banner Informativo	1	€10,000.00	€10,000.00
Email Marketing (artes)	14	€10,000.00	€140,000.00
Envío de marketing directo:	0	€0.00	€0.00
Tarjeta	20	€12,000.00	€240,000.00
Bolsa	20	€6,000.00	€120,000.00
Libreta	20	€6,000.00	€120,000.00
Gorra	20	€6,000.00	€120,000.00
Llave Maya	20	€6,000.00	€120,000.00
Bolita Antiestrés	20	€6,000.00	€120,000.00
Audifonos	20	€6,000.00	€120,000.00
Microsoft Teams	0	€0.00	€0.00
Whatsapp	7	€10,000.00	€70,000.00
		€278,000.00	€1,380,000.00

Ejecuciones

Arte Microsite



Arte e-mail marketing 1

A red graphic for an email marketing campaign. The background is a solid red color with large, semi-transparent white letters spelling 'SHOPPER' and 'MARKETING' overlaid. The text is centered and reads: 'Disfrutá pronto la experiencia del NUEVO SHOPPER MARKETING', 'Una plataforma que busca resaltar lo mejor de nuestro trabajo en equipo, ofreciéndote capacitaciones y workshops online totalmente gratis.', and '¡Esperalo!'. The Coca-Cola logo is in the bottom right corner.

Disfrutá **pronto** la experiencia del
NUEVO SHOPPER MARKETING

Una plataforma que busca resaltar
lo mejor de nuestro trabajo en equipo,
ofreciéndote capacitaciones
y workshops online totalmente gratis.

¡Esperalo!

Coca-Cola

Arte e-mail marketing 3



Arte envío marketing directo 1



Arte envío marketing directo 2



¡Bienvenidos!

La experiencia del nuevo Shopper Marketing

INICIA AHORA

A partir de este momento aprenderemos juntos a sacar el mejor provecho a nuestro trabajo y habilidades.

¡Mantenete al tanto!

Coca-Cola

Arte WhatsApp 2

¿Has pensado cómo mejora la tecnología tu trabajo?

Descubrílo siendo parte del nuevo Shopper Marketing este Jueves 24 de Setiembre a las 9:30 am

**Sé parte de la nueva experiencia
¡Te esperamos!**

MARKETING
Shopper



**¿Estás listo para conocer
la importancia de la planeación
en tu proceso de trabajo?**

**A partir del
Viernes 21 de Agosto
preparate para alcanzar
el éxito juntos**

**¡Bienvenido al nuevo
Shopper Marketing!**

MARKETING

Shopper

REFERENCIAS

- Acosta, K. (2012). *La pirámide de Maslow*. Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Aguilar, H.H. (2016). *Trabajo en Equipo y Clima Organizacional*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Alpízar, F. (2016). *Fundamentos de la investigación cualitativa*. Universidad de Costa Rica.
- Alpízar, M. (2016). La intervención de la persona profesional en Trabajo Social forense en el Programa de Violencia Doméstica del Poder Judicial de Heredia, 2006. (Tesis de Licenciatura). Universidad Libre de Costa Rica, Costa Rica. <http://186.96.88.78:7080/appserv/ulicori//media/digitales/t00445ts.pdf>
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>
- Apuy, L. (2013). Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal de Enfermería, en el servicio de emergencias del Hospital San Rafael de Alajuela, junio-noviembre 2018. (Trabajo de Graduación). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1126>
- Ávalos C. y Quintanilla, L. A. (2015). *Factores Relevantes de Gestión que Influyen en la Efectividad del Trabajo en Equipo del Área de Atención al Cliente. - Hospital Primavera de la Ciudad de Trujillo en el año 2015*. <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1361/1/TES%C3%8DS%20TRABAJO%20EN%20EQUIPO%20TERMINADO.docx>
- Baran, P. y Sweezy, M. (2015). Tesis sobre Publicidad. *Monthly Review*, 65 (3), 34-42.
- Barragán, A. *4 características del nuevo consumidor: el prosumer*. Merca 2.0. <http://www.merca20.com/4-caracteristicas-nuevo-consumidor-prosumer/>

- Barrantes, R. (2014). *Investigación, un Camino al Conocimiento un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo* (2^{da} ed.). EUNED.
- Bateman, T. y Snell, S. (2015). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8^{va} ed.). Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
- Bateman, T. y Snell, Scott. (2015). *Administration*. McGraw-Hill.
- Cámara de Tecnologías de la Información. (2018). *Nuevo consumo audiovisual y el crecimiento de la industria en Costa Rica*. <https://www.camtic.org/hagamos-clic/nuevo-consumo-audiovisual-y-el-crecimiento-de-esta-industria-en-costa-rica/>
- Campus, L. (2017). *Productividad Laboral en las Empresas*. Loyola Campus. <http://www.loyolaandnews.es/loyolacampus/productividad-laboral-en-las-empresas/>
- Caro, A. (2010). *Comunicación institucional y términos afines: Una delimitación conceptual*. Universidad Complutense de Madrid. http://www.academia.edu/1704678/Comunicacion_institucional_y_terminos_afines. Una_delimitacion_conceptual
- Castillo, Y. (2014). *Técnicas de proyección del mercado*. <https://www.monografias.com/trabajos102/tecnicas-proyeccion-del-mercado/tecnicas-proyeccion-del-mercado.shtml>
- Cervigon, F. (2010). *La mercadotecnia o marketing sostenible*. Francisco Cervigon. Recuperado de <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/la-mercadotecnia-o-marketing-sostenible.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc GrawHill.
- Corona, G. (2012). *Comportamiento del Consumidor*. Red Tercer Milenio.
- Cutadministration. (2011). *Planeación y diseño de un sistema*. Recuperado de <http://cutadministracion.blogspot.com/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (9^{na} ed.). Editorial Pearson Educación.
- Departament d'Empresa i Ocupación (2012). *Estrategia en Punto de Venta*.

- Díaz, N. (2017). II Congreso Audiovisual finaliza planteando retos y propuestas. *La Nación*.
<https://www.nacion.com/viva/cine/ii-congreso-audiovisual-finaliza-planteando-retos-y-propuestas/DDZNMXJOJJEZ7O4X2LMVZINWNQ/story/>
- Domínguez, D. (2015). La importancia de la Identidad Visual Corporativa.
- Elvir, C. (2014). *Siete herramientas de la calidad*. Universidad Católica de Honduras.
 Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/contrest/contrest.shtml>
- Esterkin, J. (2007). *¿Qué es un equipo?* <https://iaap.wordpress.com/2007/05/16/¿que-es-un-equipo/>
- Fundación Universitaria de Navarra. (2016). *Procedimiento de comunicación interna y externa*.
<http://uninavarra.edu.co/wp-content/uploads/2016/10/GO-PR-01-Procedimiento-de-Comunicaci%C3%B3n-interna-y-externa.pdf>
- Gallardo, E. (2011). *Fundamentos de la administración*. Universidad de Barcelona.
- Gasteiz. (2010). *Plan de Competitividad Empresarial*.
- Gómez, G. (2017). *Marketing en el punto de venta de los productos saludables: estudio comparativo entre países europeos*.
- González, A. (2018). *Importancia de Imagen Corporativa de tu Marca*. Marketeros de hoy
 Recuperado de <https://marketerosdehoy.com/marketing/imagen-corporativa-para-tu-marca/>
- González, K. (2015). *Trabajo en Equipo y Satisfacción Laboral*. Recuperado de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Guerri, M. (2015). *¿Qué son las emociones?* Psicoactiva.
<https://www.psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/>
- Guiltinan, P. (2005). *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Harbour, J. (2016). *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*. Panorama.
- Heras, C. (2016). *Análisis y estudio de la imagen corporativa en las organizaciones*. Málaga:
 Universidad de Málaga
https://www.researchgate.net/publication/308429291_Analisis_y_estudio_de_la_imagen_corporativa_en_las_organizaciones/download
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.

- Hill, C. y Jones, G. (2006). *Administración estratégica: un enfoque integrado* (6° ed.). McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2016). *Contabilidad y finanzas*. <http://www.ina.ac.cr/FOLLETOINA-8pgs.pdf>
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración Contemporánea* (6^{ta} ed.). McGraw-Hill.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S. y Rudelius, W. (2014). *Marketing*. McGraw Hill.
- Koontz, H., Wheirich, H. y Cannice, M. (2014). *Administración: Un perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14^{ta} ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2018). *Dirección de Marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Lecuona, M. L. (2016). *5 etapas de un Equipo de Trabajo*. Buenos Negocios. <https://www.buenosnegocios.com/5-etapas-un-equipo-trabajo-n2561>
- Loran, D. (2016). *La comunicación Corporativa Audiovisual*. Universidad Católica de Murcia.
- Lovekock, C. (2017). *Mercadotecnia de servicios* (3^{era} ed.). Prentice Hall.
- Lucas, M. (2007). *Imagen Corporativa*. Nativo. Recuperado de http://www.nativo.com/awu/imcorporat/imagen_corporativa.htm
- MacDaniel, C. y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. Cengage Learning.
- Marketing Directo. (2018). *Shopper Marketing: El relevo de las estrategias en el punto de venta*. (2018). Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/marketing/shopper-marketing-el-relevo-de-las-estrategias-en-punto-de-venta>
- Martí, M. (2017). *¿Cuáles son las Ventajas de Trabajar en Equipo en una Empresa?* UnComo. <https://negocios.uncomo.com/articulo/cuales-son-las-ventajas-de-trabajar-en-equipo-en-una-empresa-19638.html>
- Martín, M. y Alvarado, M. (2017). *Nuevas tendencias en la publicidad del siglo XXI*. Servicios Editoriales.
- McCarthy, J. y Perrault, W. (2010). *Marketing: Un enfoque global*. Irving/McGraw Hill.
- McHugh, P., Johansson, H., Pendlebury, A., Wheeler, W. (2016). *Reingeniería de procesos de negocios*. Limusa.

- Méndez, A. (2014). ¿Cómo se ha escrito la “Historia de la Publicidad”? Fundamentos historiográficos y esquema de periodización. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-207.
- Méndez, C. (2014). *Metodología*. McGraw Hill.
- Mercado, E. (2015). *Marketing en el Punto de Venta*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.
- Mira, J., Gómez, J., Blaya, I. y García, A. (2015). *La gestión por procesos*. Universitas.
- Miranda, H. (2018). *El estudio de mercado*. Apuntes de preparación y evaluación de proyectos. <http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/2018/06/el-estudio-del-mercado-parteei.html>.
- Molina, M. (2014). *El Marketing del Comprador (Shopper Marketing): Nueva herramienta clave para el desarrollo estratégico de las comunicaciones integradas de marketing de las empresas de consumo masivo en los supermercados* (Trabajo Final de Graduación). Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0768_MolinaDazaMA.pdf
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. <http://www.tenda.uji.es>
- Monterde, M. (2014). *Retos y perspectivas de la administración de empresas en la economía del conocimiento*. Academia de Ciencias Administrativas. <http://acacia.org.mx/>
- Mora, B. (2010). *Comunicación institucional*. Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/299/5/Capitulo3.pdf>
- Moyano, A. y Castro, K. (2017). *El Sector Audiovisual de Costa Rica: datos y competitividad*. Ministerio de Cultura y Juventud. <http://sicsur.mercosurcultural.org/archivos/COSTA-RICA.pdf>
- Muller, M. (2016). *Técnicas de comunicación oral*. Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. y Larréche, J. (2015). *Administración del marketing*. McGraw Hill.
- Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI* (5^{ta} ed.). CFR.://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html

- MYDIA. (2018). *¿En que consiste la producción audiovisual?* Medya. <http://medya-audiovisual.com/en-que-consiste-la-produccion-audiovisual/>
- Narváez, J. (2011). *Teoría administrativa*. Editorial.
- Nazareno, M. (2018). *Microeconomía. Proyecto de reducción de la pobreza y desarrollo local*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador.
- Ojeda, Y. y Vallejo, E. (2018). *Guía para la identificación y análisis de los procesos en la universidad de Málaga*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Oliveros, D. y Martínez, G. (2016). Efecto de las TIC sobre la gestión de las empresas hoteleras afiliadas a Cotelco de Bucaramanga Santander, Colombia. *Rev. esc.adm.neg.*, (83), 15-30. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602017000200015
- Pensabene, M. (2015). Diferentes herramientas del BTL y aplicación de casos en publicidad. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/03/05/Pensabene-Maria-Investigacion.pdf>
- Pinto, L. (2015). Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café (CAFESA) (Tesis de Posgrado). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/27895/TESIS%20FINAL.pdf?sequence=1>
- Prendas, L. (2014). *El factor humano: motor que impulsa a las organizaciones*. CICAP. <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/el-factor-humano-motor-que-impulsa-a-las-organizaciones/>
- Promotora de Comercio Exterior. (2018). *Industria audiovisual de Costa Rica crea consorcio para exportar contenidos y atraer producciones al país*. <https://www.procomer.com/es/noticias/industria-audiovisual-de-costa-rica-crea-consorcio-para-exportar-contenidos-y-atraer-producciones-al-pais>
- Psicología y Mente. (2017). *Los 9 tipos de pensamiento y sus características*. <https://psicologiymente.com/inteligencia/tipos-pensamiento>

- Quezada, A. (2011). Imagen corporativa y aplicación audiovisual que contribuya a la mejor percepción de la imagen del canal de televisión OK tv de la ciudad de San Antonio de Machala (Tesis de Licenciatura). Universidad Tecnológica San Antonio de Machala, Ecuador.
https://www.academia.edu/1365956/Imagen_corporativa_y_aplicaci%C3%B3n_audiovisual_que_contribuya_a_la_mejor_percepci%C3%B3n_de_la_imagen_del_canal_de_televisi%C3%B3n_OKtv_de_la_ciudad_de_San_Antonio_de_Machala_2011
- Quintero, L. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna de la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23 (33), 109-118.
- Ramírez, M., Urbina, N. y Zepeda, S. (2014). Evaluación del Clima Organizacional para fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores y las trabajadoras que integran la subdirección tributaria de la Alcaldía Municipal De Santa Tecla. (Tesis de Licenciatura). Universidad de El Salvador, El Salvador.
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6724/1/Evaluacion%20del%20clima%20organizacional%20para%20fortalecer%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%20de%20los%20trabajadores%20de%20la%20subdi%200.pdf>
- Revista Cerámica Artística. *Psicología del Color*.
<http://www.xtec.cat/~aromero8/acuarelas/psicologia.htm>
- Revista Letres. (s.f.). *El poder subliminal de los colores*. Recuperado de <http://www.revistaletres.com/pdf/81-46a51.pdf>
- Revista Summa. (2018). *El país centroamericano estará presente en el American Film Market con 6 producciones*. <http://revistasumma.com/costa-rica-promocionara-su-industria-audiovisual-en-estados-unidos/>
- Reyes, I. (2015). *Teoría de la Publicidad*. Universidad Complutense de Madrid Facultad de Ciencias de la Información.
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *ENCUENTROS*, (1), 47-58.
<http://repositorio.uac.edu.co/bitstream/handle/11619/1437/Comunicaci%C3%B3n%20Corporativa%20Relaciones%20P%C3%BAblicas%20y%20Log%C3%ADstica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ríos, R. J. (2017). El Trabajo en Equipo y su Influencia en el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital 'Alto de la Alianza' en el año 2015. (Tesis de Grado). Universidad Privada de Tacna, Perú. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/317/1/Ríos-Rivera-Ronald-Juan.pdf>
- Riquelme, M. (2018). *Trabajo en Equipo (Definición e Importancia)*. Web y Empresas. <https://www.webyempresas.com/trabajo-en-equipo/>
- Robayo, Y. (2012). *Reestructuración de la imagen e identidad corporativa de GDS Colombia a partir de un estudio semiótico*.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Red Tercero Milenio. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-49-Fundamentos-de-administracion-Financiera.pdf>
- Rodríguez, A. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. EUMED.
- Rodríguez, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional. Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo.
- Rodríguez, G. (2016). *Metodología de la investigación cualitativa*. Pearson.
- Rojas, R. (2013). *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. Plaza y Valdés.
- Roldán, P.N. (2019). *Trabajo*. Recuperado de <https://www.repositorio.cepal.org/publicaciones/1/S1900173.es>
- Rupert, S., Rupert, J. y Matute, C. (2016). Fundamento psicológico de la publicidad. *Dom. Cien.*, 2 (3), 15-26. Recuperado de [file:///C:/Users/dibola/Downloads/Dialnet-FundamentoPsicologicoDeLaPublicidad-5761602%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dibola/Downloads/Dialnet-FundamentoPsicologicoDeLaPublicidad-5761602%20(2).pdf)
- Sánchez, J. y Morales, M. (2015). Planeación estratégica. *Revista planeación y evaluación educativa*, 16 (45). Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2015/vol16/no45/1.pdf>
- Santesmases, M. (2014). *Marketing: conceptos y estrategias*. Pirámide.
- Sarai, N. (2014). *El reto de la comunicación corporativa en las empresas*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/reto-la-comunicacion-corporativa-las-empresas-ensayo/>
- Schuler, L. (2017). *Público objetivo, cliente ideal y buyer persona: ¿cuáles son las diferencias?* RD Station. <https://www.rdstation.com/es/blog/publico-objetivo-cliente-ideal-buyer-persona/>

- Shaw, J. (2017). *El cliente quiere calidad: Otra forma - la mejor - de ver los negocios*. Prentice Hall.
- Silva Rodríguez de San Miguel, J. (2018). *La gestión y el desarrollo organizacional marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.,
- Solomon, M. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Pearson.
- Stanton W., Etzel, M., y Walker, B. (2018). *Fundamentos de mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2014). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Tapia, A., López, M. y Sacristán, D. (2014). *La comunicación corporativa del retail alimentario español en página web*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/>
- Thompson, A., Strickland, A. y Gamble, J. (2018). *Administración Estratégica* (15^a ed.). Mc Graw Hill.
- Universidad de Antioquia. (2011). *Productos del conocimiento*. <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=19869>
- Vázquez, C. y Arango, S. (2011). Propuesta metodológica para la investigación comprensiva: interacciones comunicativas en un entorno virtual de aprendizaje. *Rev. Lasallista Investig.*, 8(2), 112-123. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-44492011000200013
- Zayas, P. (2014). *El rumbo de las investigaciones de las ciencias sociales*. EUMED. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/822/La%20proyeccion%20de%20la%20investigacion.htm>
-

APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento Entrevista

Guía de Entrevista

Nombre	Empresa	Puesto

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?
2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?
3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración
5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?
6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?
8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?
11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?
12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?
13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?
14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?
15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?
17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?
18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?
19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Apéndice B: Entrevista Coordinadora Shopper Marketing Centroamérica, The Coca-Cola Company.

Nombre	Empresa	Puesto
--------	---------	--------

Gloriana Sánchez	The Coca-Cola Company	Coordinadora Shopper Marketing CAM
-------------------------	------------------------------	---

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Eh ahorita manejamos los procesos semanales de status y hay una rutina que se hace mensual de copy rotation.

2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?

Bueno desde la agencia, yo creo que es un tema de seguimiento de los pendientes, el expertise que tengan en el area de shopper marketing, desde mi punto desde CC, liderar la comunicación entre los stake holders que eso es la agencia y el embotellador, este, siempre buscando cumplir y aportar con los objetivos del negocio y desde el bottler, desde el embotellador, pues ellos se encargan de hacer las solicitudes eh de las ejecuciones que se tengan que hacer a partir de las necesidades del mercado.

3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Bueno básicamente lo que se busca con estos procesos en es tener una alineación entre lo que se ejecuta y las necesidades que tiene el mercado, tener un orden sobre tiempos de ejecución y poder tener una proyección a plazo, por decir tres meses plazo, antes, para lograr una buena alineación entre los stake holders.

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración

Eh vamos a ver, como mecanismos de comunicación tenemos la plataforma de Bluejeans, eh, casi que el proceso de status se maneja 100% por medio de esta plataforma, eh, di el correo y WhatsApp.

5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?

Eh opino que podría ser muchísimo mejor, este, realmente ahorita nos estamos enfocando mucho en el día a día no tanto en ser proactivos y mirar mas adelante entonces si creo que por el momento es muy básica pero, este, hay oportunidad de mejora pero por el momento es lo que esta funcionando y tenemos que terminar de mejorar donde estamos hoy para poder ya avanzar a un siguiente proceso.

6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

Básicamente en un 100%, creo que sin la tecnología no podríamos hacer el servicio multipais que estamos haciendo ahorita, eh, al ser, pues yo desde mi parte, coordinadora de seis países y la agencia también, o sea la agencia creativa para los seis países necesitamos la tecnología para estar en constante comunicación y que sea fluido, entonces realmente que, creo que es contribución del 100%.

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?

Bueno desde mi perspectiva creo que es un tema de guía sobre lineamientos de marca, este, eh, las necesidades que tengamos específicamente del negocio, eh pues, como lo mencionaba anteriormente el liderazgo entre la comunicación con el embotellador, o con también apoyo desde el seguimiento de prioridades y urgencias, mas o menos por ahí.

8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Bueno yo creo que realmente el liderazgo debería aportar un empoderamiento por parte de la agencia, o sea al final que sientan que es una guía y un empoderamiento para aprender y realmente seguir esta guía sin depender de siempre tener comentarios sino pues un poco de libertad para la toma de decisiones.

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno desde el embotellador yo creo que positivo es la realidad del mercado que ellos nos dan, o sea los insights, ellos son los que están el día a día en la calle entonces que nos pueden dar un reality check y nos pueden aterrizar mucho las propuestas que desarrollamos; negativo creería que es el tema de las urgencias, todo siempre es negativo entonces como aprender a priorizar un poco sobre lo que es realmente importante sobre lo urgente. Después por parte de la agencia, creo que positivo es la guía que nos pueden dar por parte de los lineamientos de marca y el expertise de shopper marketing que tengan ellos y su equipo y negativo talvez, eh, la falta de empoderamiento para la toma de decisiones, o sea como talvez no depender tanto de siempre tener una guía sino de que tenga mas libertad para la toma de decisiones y desde KO, eh bueno, positivo, la alineación que logramos entre las necesidades que tiene el mercado y las propuestas de la agencia y talvez negativo la falta de involucramiento al 100%, que no se tiene, y que talvez eso hace que por ahí tengamos algunos gaps en la entrega de los resultados.

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?

Bueno yo soy la coordinadora, entonces me encargo de apoyar el seguimiento de las solicitudes que hace el embotellador, eh, día a día con la agencia, también me encargo de validar internamente cuales son las solicitudes que tenga el embotellador y también internamente los diferentes departamentos de Coca-Cola para después pasar estas solicitudes a la agencia, este, me encargo de revisar las propuestas por parte, eh, que trae la agencia, antes de hacer una liberación a los equipos de trabajo, este eh, la rutina del copy rotation, que es básicamente una alineación entre los departamentos de Coca-Cola y los del embotellador y aquí es donde se trata de hacer un mapeo de la película de éxito y de todos los proyectos que tengamos a tres meses plazo, esto se maneja internamente antes de compartir ya las solicitudes con la agencia y mas o menos ahí, por ahí.

11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?

Bueno se mide un poco por la calidad que tengamos de los entregables por parte de la agencia, los tiempos de entrega que tenemos, el conocimiento de marca, eh, si hay una buena alineación entre lo que solicita el bottler y lo que trae la agencia, este al final si las cosas se están ejecutando y liberando en el tiempo adecuado de acuerdo a las necesidades del negocio y bueno estar asistiendo a las rutinas en las que le doy acompañamiento a la agencia.

12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno yo creo que fortalezas es el status semanal, creo que eso nos ayuda muchísimo a tener un orden, una guía, aclarar dudas, a tener un seguimiento semanal de los avances, entonces me parece que eso es una fortaleza, este, y bueno no tanto, o sea, si tuviéramos el 100% de participación pues eso seria una fortaleza, en algunos países lo tenemos, en algunos otros no, entonces bueno dependerá de cada país.

13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Creería yo que tal vez la falta de compromiso por las partes que se tienen que involucrar en los procesos, tal vez que esto nos lleva entonces a la falta de participación, a la falta de atención para definir prioridades, para dar seguimientos, para llegar listos a las rutinas, a los procesos para poder definir pendientes, proyectar, revisar, entonces creo que tal vez la falta de compromiso es una de las deficiencias que tenemos ahorita en el proceso.

14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Creería que area de mejora, tal vez un poco el expertise en shopper marketing que tenemos todas las áreas, realmente desde la agencia hasta el bottler, no dejar tan subjetivo todas las opiniones que damos respecto a los materiales sino ser un poco mas racionales, este y bueno, area de mejora el tema de la participación y el compromiso que mencionaba antes.

15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Mmm, bueno eliminadas creo que ninguna, ahorita creo que todo lo que estamos haciendo nos esta funcionando bien, cambiaria un poco lo que mencionaba antes de la dependencia de la agencia hacia la revisión de todas las propuestas, o sea tratar como de tener un poco mas de libertad y empoderamiento para tomar decisiones de acuerdo a las experiencias ya vividas que nos hacen tomar decisiones y no depender tanto de un visto bueno, o sea que tengamos la opinión y el racil para poder defender lo que trabajamos.

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?

Bueno de forma general, mas compromiso por parte de todos los stake holders, pues mas participación y ver como hacemos para todos tener un poco mas de conocimiento sobre el negocio.

17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno recomendación lograr mejor alineación y tal vez una mejor proyección a plazo de las estrategias que tenemos a nivel de punto de venta para asi lograr mas involucramiento por todas las partes, visibilidad de todos los proyectos y asi lograr ejecuciones mas aterrizadas a realmente lo que necesitamos.

18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Mmm talvez que nos compartan un poco de toda esa información y ese conocimiento que tienen ellos sobre del mercado, hacer mas visitas conjuntas para empapar un poco a todos los equipos que desarrollan todas las estrategias de shopper marketing, empaparnos sobre las realidades de cada mercado, que nos pasen los insights y poder asi pues generar propuestas mucho mas adecuadas para cada mercado.

19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Talvez yo creería que ver como podemos hacer para generar mas conocimiento sobre shopper marketing, o sea, de como empapamos a todo el equipo sobre los insights, sobre cual es la manera adecuada de trabajar promociones y demás, o sea como hacemos para que el equipo sea realmente experto en shopper marketing, experto

también en el negocio como tal de Coca-Cola, o sea que la agencia se involucre un poco mas en el negocio como tal, talvez un poco de atención y entendimiento de las solicitudes o sea no trabajar todo tal cual lo solicitan sino como entender y tener un poco el racional del porque se están haciendo las cosas buscando oportunidades en el futuro.

Apéndice C: Entrevista POS & Shopper Marketing Strategy CAM, The Coca-Cola Company.

Nombre	Empresa	Puesto
Luis Sandoval	The Coca-Cola Company	POS & Shopper Marketing Strategy CAM

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Vamos a ver dentro de procesos eee nosotros no hace mucho de hecho definimos ciertos procesos eee precisamente para para el área nuestra, eeem precisamente para para ser más eficiente y más efectivo eee desde el momento en el que alguien tiene una necesidad o una solicitud de algún material hasta el momento de la entrega de estos materiales. Emm entonces realmente ahí hay dos procesos que son bastante bien definidos y que ya estaban establecidos; uno es un proceso de planificación, que por ahí es por donde empezamos todo y es donde nosotros realmente planificamos a tres meses que es lo que vamos a estar comunicando en los puntos de venta, este esta planificación a tres meses o este proceso este que se llama copy rotation así lo llamamos nosotros, eee tiene una planificación anual, sin embargo la vamos eee revisando eestee mensualmente y vamos revisando lo que vamos a comunicar en los próximos tres meses, ese es más un proceso de planificación. El otro es un proceso eee principalmente para para de vuelta para también agilizar eee toda la parte de solicitudes y entregas de los materiales y eso toma en consideración desde la parte de concepción de un brief eestee de acuerdo a la necesidad que tenga el el el el dueño que está solicitando eestee hasta la parte del proceso de desarrollo, toma en consideración

tiempos de desarrollo y tiempos de entrega y obviamente termina en un en un producto este si podemos llamarle de esa forma es una entrega de un arte final eee para para producir que al final es lo que se ve reflejado en el punto de venta ¿no?, o sea al final en términos de proceso realmente son dos procesos principales que tenemos; uno de planificación eee que es a más largo plazo y otro que es como el día a día eee que es para el tema de solicitudes de desarrollo y entrega de de piezas esteee para punto de venta.

2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?

Bueno vamos a ver nosotros le llamamos stake holders por así decirlo, ¿sí? Y básicamente hoy tenemos tres principales stake holders dentro de estos procesos; uno es el embotellador estee eee que puede variar por país, otro es eee la agencia que en este caso es Leo Burnett y otros somos nosotros Coca Cola Company eee que de los tres al final tienen un roll específico dentro de cada dentro de cada uno de estos procesos eee nosotros como como Coca Cola Company básicamente establecemos la estrategia eee en términos de comunicación y somos responsables de que esa estrategia se refleje o se lleve a nivel de punto de venta eee eee y se ejecute, ¿no? ese ese es parte de nuestro roll eeem en el caso del embotellador eee se encarga principalmente de esta ejecución y ellos se hacen cargo de que esa estrategia que nosotros definimos eee suceda a nivel de punto de venta y llegue hasta el hasta el shopper o el consumidor final, ¿no? y por otro lado esta Leo Burnett que es uno que es uno de los socios nuestros que ellos básicamente lo que hacen es que aportan eee todo su conocimiento y su know-how eee en términos de shopper marketing para al final desarrollar una estrategia de comunicación eee que que que el consumidor o el shopper entienda a nivel de punto de venta lo que nosotros como compañía queremos transmitir, ¿no?, entonces esos son principalmente los los roles, uno es estrategia de comunicación principalmente la agencia, el embotellador es más un tema de de ejecución de los planes y que sucedan y nuestro roll en en Coca Cola Company es más un tema de definición de la estrategia a mediano, corto y largo plazo.

3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Eee en realidad los, nosotros tenemos definido un un le llamamos un business plan, el business plan no es ni más ni menos que es lo que nosotros eee vamos a realizar eee cada uno de los años y ahí es donde se plasman todas las estrategias eee que como compañía queremos ejecutar en en, a nivel general y sobre todo por supuesto a nivel de punto de venta, ¿no? eeem eee existen diferentes planes para diferentes marcas, para diferentes categorías eee existen diferentes eee estrategias para diferentes marcas también entonces eeem todo nace precisamente como te digo de este de este plan anual que desarrollamos eeem eee y esos esos planes al final lo que hacemos es que los metemos dentro de esos procesos precisamente para que sucedan y lleguen a la a la realidad como como lo comentamos antes y que se vean reflejados en el punto de venta, ¿no?. Al final estos procesos lo que hacen es facilitar que estos planes que desarrollan en este business plan realmente se lleguen a ejecutar al punto de venta.

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración.

Mecanismos de comunicación creo creo que hay varios ¿no? Esteee eee creo que uno pues evidentemente de lo que de lo que más eee utilizamos eee son son eee eee llamadas o video conferencias eee que que al final es es la forma hasta cierto punto más efectiva y más ágil de de de tener los puntos de vista y la retroalimentación y la alineación de todos las los stake holders o de las las tres partes ¿no?, eeem eee esos es un mecanismo el otro pues evidentemente el correo electrónico se convierte en un elemento esencial de nuestro día a día a veces un poco saturado eee pero pero si bien al cabo pues pues funciona eee el otro que ayuda mucho eee es es definitivamente WhatsApp se ha convertido últimamente en una herramienta muy muy importante eee donde las personas pueden eee opinar directamente sobre algún tema específico

y casi que es en tiempo real y eso agiliza mucho este eee la parte de los procesos eee y ya existen otros que son más eee mas mas de alineación interna creo yo que son rutinas eee con el embotellador, eee rutinas con las agencias eee rutinas de status que al final pues precisamente lo que lo que lo que tienen como objetivo es precisamente como como eee como agilizamos esta comunicación entre todos y y que nos ayude realmente aaa aaa ser más eficientes en las en la parte del proceso no como tal eee pero esos son algunos de los de los elementos principales de de comunicación o mecanismos principales de comunicación que hoy en día usamos.

5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?

La, vamos a ver creo q la coordinación eee hoy es hoy es osea creo que es un es un componente esencial y creo que es buena eee creo que tiene una una barrera eee importante eee y un reto muy importante desde el punto de vista de las agendas de todo el mundo y más porque en este tipo de procesos eee no es una o dos personas las participan si no que son bastante más eeem eee y al final se convierte en un reto tratar de de de de coincidir con con tiempos y agendas con todo el mundo ¿no? Máxime que tampoco no todo el mundo esta específicamente eee en en este rol digamos de de de la parte de shopper marketing si no que todos, hay otras personas que tienen otras responsabilidades aparte ¿no? Aun así yo hoy creo que lo importante ha sido eee establecer ciertas rutinas eeem eee que han ayudado a que la gente se pueda planificar en sus en sus tiempos digamos y que esa rutina si o si saben que tienen que suceder y adicional este salen otras por aparte eee que ya talvez no necesariamente se necesitan los equipos completos pero si tocar base con alguna persona eeem y y pues al final también mucha de esa parte de de de coordinación eee en el caso nuestro recae sobre sobre la parte de de nosotros como Coca Cola que somos al final los los que tratamos de liderar todo el, toda la parte del proceso y que esto realmente suceda y y se lleve a la vida ¿no? eeem es un reto pero ha hoy te podría decir que creo que funciona bastante bien.

6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

Definitivamente es un, es el elemento esencial creo yo ¿no?, eee cuando hablamos de tecnología de vuelta hablamos de dee herramientas eee eee tecnológicas desde desde el punto de vista eee eee de correo eee de video llamadas, el mismo teléfono el mismo WhatsApp eee pues al final es por medio de donde sucede todo ¿no?, eee ya ya la parte de que antes nos reuníamos y teníamos que vernos las caras para poder eee tener sesiones o poder tener acuerdos eso creo que ya quedo en el pasado y hoy pues básicamente nos valemos de todas estas herramientas tecnológicas precisamente para que los procesos funcionen ¿no? y máxime estee que ya no todos estamos en los mismo países ¿si? eee nosotros trabajamos al final de vuelta como te mencione al principio eee dentro de toda la región hay cerca de 32 países eee con los que trabajamos y sin estee sin estee sin estas herramientas tecnológicas pues definitivamente esto no avanzaría de la forma como avanza hoy ¿no? entonces eee es un componente mas que importante diría yo que es indispensable.

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?

Para mi Meli el liderazgo eeem digamos yo podría definir liderazgo como como como esa como esa guía eee que uno le puede dar a los equipos estee de trabajo eee de cara a que a que todos vayamos realmente hacia una misma visión que ya está previamente definida ¿no? Eeem eee para mí el liderazgo es como como nosotros eee eee como nosotros llevamos a todas las personas que participan en el proceso hacia hacia estas metas que queremos cumplir, hacia estos objetivos que queremos cumplir hacia este business plan que tenemos ya previamente definido, entonces como guiamos a las personas que que participan para que realmente todas las cosas que están ahí puestas a nivel estratégico realmente se lleven a la vida ¿no? Para mi esa es la parte de de como de como liderar estos equipos de trabajo esto esto es un tema de guía es un

tema de cómo se da, de cómo le damos apoyo digamos y como los reconocemos también por el trabajo realmente que cada quien realiza ¿no?, creo que al final también eso es un componente importante en el tema del liderazgo es como reconocer el buen trabajo que la gente hace ¿no? y cuando no pues al final hay un tema de retroalimentación que hay que dar pues obviamente para para corregir y retomar el rumbo que hay que tener para que estos planes realmente sucedan.

8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

De vuelta yo creo que es un tema de responsabilidad nuestra como compañía como dueños de la marca digamos de como de como le damos a nuestros socios en este caso cuando hablo de socios estoy hablando del embotellador y las agencias específicamente el caso de Burnett como los lideramos eee para que en conjunto realmente cumplamos los objetivos que están estipulados en un plan de trabajo anual ¿no?, eem eem para mí eso es indispensable o sea los equipos que realmente no tengan una visión común que no tengan objetivos en común este y que no tengan una forma de trabajo común pues evidentemente creo yo que van directo al fracaso ¿no?, eee entonces para mí la contribución de nosotros hacia estas labores es básicamente como como le damos claridad a los equipos de hacia dónde queremos ir y como les damos ciertas ideas de por dónde podríamos ir sin dejar de lado la creatividad que cada quien pueda tener para para lograr esos objetivos ¿no?. Al final todos tenemos formas diferentes de llegar a un mismo objetivo eee y todas son totalmente respetables eee y la idea es como entre todos construimos la mejor forma de hacerlo eee siempre de vuelta hacia una misma visión que tengamos como equipo ¿no?

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

Eee, que complicado Meli hablar de de características negativas digamos de de liderazgo porque para mí lo que hay son dis, diferentes formas de liderar ¿no? eee no necesariamente hay unas que son mejores que otras definitivamente eem pero al final son diferentes formas ¿no?, eee para mi hay cosas cosas eee positivas eee puede ser un tema de definitivamente de de trabajo en equipo porque esto al final es es como realmente se hace esto eem eee y cuando hablo de trabajo en equipo también digo que cada quien tiene que tener eee accountability o ser o ser responsable de su parte dentro de este dentro de este equipo o de este engranaje ¿no?, eem eee y para mi es esa esa es la forma como como eee como todas las partes realmente aportan al al al proceso eee eee y vamos a ver si quisiéramos hablar de algo negativo yo creería que que lo que podría lo que podría mencionar es en algunos casos un tema de de de de disponibilidad y de compromiso talvez ¿no?, y cuando hablo de compromiso no es para que las cosas no se hagan si no de compromiso para que realmente las cosas se hagan de una manera más ágil, más rápida estee que se ejecuten de la mejor forma eee y y talvez eso es lo único que podría eventualmente mencionar eee eee entre comillas negativo porque obviamente es trabajable ¿no?.

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?

Dentro de mi equipo de trabajo realmente hay tres personas que me reportan a mi directamente, eem nosotros estamos separados por regiones, eee tengo una persona que está en Colombia y que ve Colombia y Ecuador eee y ve toda la parte de de del desarrollo y todo el área de shopper marketing para esos dos países, hay otra persona que está en República Dominicana y ve esto para todo el Caribe, y hay otra persona que está en Centroamérica eee precisamente basado en en Costa Rica ¿no?. Eee las funciones más básicamente es como yo dirijo a mi equipo estee eee desde el punto de vista eee de la estrategia que nosotros tenemos hoy como compañía y como lo dirijo para que realmente esa, de vuelta lo que tengamos nosotros a nivel de de objetivos y de visión realmente se llegue a ejecutar a nivel de punto de venta ¿sí?, eee

como desarrollamos esas estrategias y como yo le puedo bajar a mi equipo esas estrategias para que ellos después puedan también eee terminar de alinearlas y pulirlas tanto con el embotellador como con las agencias ¿sí? y que esas ideas realmente estratégicas al final se se conviertan en en algo tangible que el que el consumidor o el shopper pueda verlo en el punto de venta. Y lo otro es que yo soy responsable de a nivel regional de toda la la la forma en que nosotros ejecutamos el punto de venta eee desde el punto de vista estee visual, dígame estee materiales, artes, etc. Eee y desde el punto de vista de assets de donde ejecutamos nosotros cada una de las cosas en el punto de venta, en qué lugar del punto de venta lo ejecutamos y ¿porque? lo ejecutamos ahí, entonces hay mucho desarrollo de insides por ejemplo para decir que realmente tal cosa se tiene que hacer en tal parte del punto de venta y de tal forma y eso tiene este un fact por detrás estee eee pues para obviamente para para para que esto no se convierta en algo muy subjetivo ¿no?. Entonces al final realmente mi función es como como todas estas estrategias bajan de una forma bien estandarizada a través de todos los países eee y como como al final logramos eee que entre todos como equipo eee esto se llegue a ejecutar al punto de venta en el tiempo correcto y en la forma correcta ¿no? y bajo los insights correctos que tenemos hoy día a la mano también.

11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?

Nosotros tenemos ciertos ciertos mecanismos de de seguimiento ooo ooo lo que llamamos los los key performance indicator que son los los famosos KPI que son métricas estee eee que le damos seguimiento a los países para medir precisamente la ejecución ¿no?, entonces realmente esa es la forma en que nosotros nos damos cuenta si lo que ejecutamos hoy día desde un desde un back office realmente al final realmente se llega a ejecutar a nivel de punto de venta ¿no? eee y dentro de esas métricas hay algunas que van relacionadas al al a la comunicación por ejemplo a la cantidad de comunicación que ponemos en los puntos de venta, al tipo de comunicación que ponemos en el punto de venta, a la cobertura que tenemos de de clientes o de puntos de venta que tienen la la los materiales ejecutados y realmente

esa es la forma como hoy nosotros medimos este eee el logro de nuestras de nuestras funciones ¿no?, eee bajo este bajo este, bajo esta metodología que al final realmente es una metodología este de de ejecución, así es como lo medimos hoy nosotros y así se lo medimos inclusive a los embotelladores y se los medimos a los vendedores y se los medimos a todo el mundo, al final toda la compañía tiene exactamente las mismas métricas donde nosotros tenemos cierta métricas que que son específicas para para nuestra área y ahí es donde realmente podemos tener resultados a corto plazo cada; de una forma mensual ¿no?.

12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Para mí la principal fortaleza que hoy tiene eee es un tema de de planificación ¿sí?, y ojo que esa fortaleza eee evidentemente siempre tiene áreas de oportunidad en diferentes partes ¿sí?, pero yo creo que que que que la base de de donde partimos nosotros para que realmente todo el resto de cosas sucedan y que el proceso suceda es un tema de de tener una planificación este eee de las cosas que tienen que suceder en cierto periodo de tiempo ¿no? y a partir de ahí que para nosotros eso es el famoso copy rotation donde tenemos un calendario anual de las cosas este de las estrategias y las actividades que tenemos planificadas durante el año por cada uno de los canales, por cada una de las marcas y y ese es el documento en el cual partimos para que el resto de procesos realmente funcionen de una forma más ágil y de una forma este este más eficiente ¿no?. Entonces eee para mí la fortaleza principal hoy día es el tema de esta planificación que tengamos nosotros eee a nivel de del año en cada uno de los países, en cada uno de los canales y en cada una de las marcas que nosotros tenemos eee para que precisamente este planning realmente después pueda suceder bajo un proceso y que eso suceda de la forma más eficiente.

13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Deficiencias dentro del proceso actual! Eeem yo creo que todavía todavía hay muchas cosas que tenemos que mejorar dentro de la parte de procesos estee y a veces es complicado hablar de una forma general porque porque hay diferentes países que están en diferentes etapas de este proceso, hay unos países que están muchos más avanzados y más desarrollados en la parte de proceso y hay otros que están un poco más más eee eee retrasados dentro de dentro de la evolución de esto ¿no?, eee creo q para mí una de las de las deficiencias eee va muy de la mano de la parte de de de compromiso y cuando hablo de compromiso es de que la gente entienda y se dé cuenta que este tipo de procesos eee no lo noo eee no existen para quitarle tiempo a la gente sino más bien para que todo funcione de una forma más ágil ¿no?, y a veces eee en primera de primera instancia eee a la gente cuando le pones un proceso de por medio estee tiende a tener cierto rechazo eee porque eso implica ciertos eee eee tiempos definidos, implican ciertas responsabilidades definidas, implica ciertos eee eee check points que hay que tener periódicamente con avances, etc. Eee y eso obviamente genera un tema de compromiso ¿no?, entonces yo creo que esa es una de las principales partes eee donde hoy todavía tenemos oportunidades en algunos países de vuelta no en todos; donde la gente tiene que enrolarse más en este tema del del compromiso estee para que el proceso suceda de la mejor forma y entender que que cada quien tiene un un un eee un roll importante dentro del engranaje completo, entonces si alguien realmente no hace su parte eee fácil el proceso completo se se puede retrasar ¿no?.

14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Yo creo que eee yo creo que hay muchas cosas que debemos de mejorar y va más del lado de la eficiencia ¿no?, de de la eficiencia y de la agilidad eee ya de por sí este tipo de compañías como Coca Cola o compañías transnacionales de del tamaño de Coca Cola eee al final son son compañías bastante complejas y hasta cierto punto pues puedo podemos llamarla burocráticas internamente ¿no?, eee donde donde la agilidad es un reto ¿sí?, entonces eee yo creo que yo creo que quee que dentro de esto hay hay

temas de de hacer procesos bastante más ágiles o que o que parte de esos procesos sean más ágiles estee en términos de tiempos de respuesta, en términos de retroalimentación de las cosas eee y y te pongo un ejemplo muy sencillo; eee si a veces mandamos a hacer un un material de punto de venta eee y sale una propuesta de la agencia eee eeem en muchas ocasiones se da un visto bueno de estos materiales pero después alguien más vio el material y también tiene poder de decisión y quiere volver a hacer algún ajuste al material eee y se da aprobación de eso pero después alguien más lo vio y también quiere hacer algún ajuste al material y eso al final son partes del proceso que termina retrasando la agilidad con la que realmente nosotros queremos tener estee a nivel de de punto de venta y ejecución ¿no?, entonces yo creo que es un un tema de agilidad que podemos eee depurar definitivamente y que es un tema de de de consistencia y de y de y de trabajo ¿no?, del día a día.

15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Absolutamente cualquier cosa que regenere un reproceso eee como este como este ejemplo que te comente antes eee todo lo que tenga que generar algún tipo de reproceso es algo que debería de cambiarse o ajustarse dentro del proceso original ¿no?, eee ¿porque? porque porque esos son los cuellos de botella precisamente que nos hacen que no seamos ágiles ¿sí?, entonces eee eeem yo creo que todo ese tipo de cosas eee hay que hay que irlas ajustando en el camino eee y lo que hay que ir haciendo es poniendo bien claras las reglas de como eee de cómo trabajar en cada uno de estos procesos estee y cual es cuál es la responsabilidad de cada uno dentro del proceso también ¿no? eeem si todos tenemos claros esa responsabilidad pues cada quien debería ser eee accountable de de de su TO DO para para que realmente el proceso corra en los tiempos quee que no que la compañía los requiere que el consumidor y el el cliente los requiere ¿no?.

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?

Eee yo creería que aquí hay aquí hay varias hay varias cosas uno es; definitivamente hay un tema de seguimiento de por medio ¿sí?, cuando hablo de seguimiento esto involucra todas todas las partes o sea todos los STADE HOLDERS eeem eee donde cada quien de vuelta es responsable de una parte del proceso eee y donde cada quien es responsable de que esa parte que le toca realmente la tiene que hacer en el momento en la forma estee eee que se requiere para que realmente el resto de áreas puedan puedan trabajar, eee todo este tipo de cosas hay diferentes partes que que entran en en diferentes momentos del proceso ¿no? y hay unas que dependen de otros ¿no?, entonces estee ese tema de seguimiento me lleva al otro punto que es precisamente el tema del compromiso ¿no? y es como yo soy responsable y tengo un compromiso de cumplir con las cosas en el momento en que me las están solicitando o en el momento en que me comprometí a entregar ¿sí?, eeem creo que es una es una de las recomendaciones que le daría le daría a todos los equipos y el otro es eee; debemos ser definitivamente como te lo he dicho antes eee debemos ser mucho más ágiles estee eee en la forma en como nosotros eee trabajamos de principio a fin eee el el proceso y de vuelta no es por un tema nuestro es porque así eee el consumidor y el cliente y la industria lo requiere eee y la verdad es que nosotros no podemos darnos el lujo de ser eee compañías eee tan burocráticas y que tomen tanto tiempo en en ir de del hecho al a la práctica ¿no?, estee eee y eso evidentemente nos lleva al tema como igual comentamos antes de que hay muchas cosas por depurar a nivel de proceso que que que quitemos toda la parte que genera reprocesos y que seamos mucho más ágiles en en eso, estee eee eeem eso y por ultimo yo creo que al final es un tema de de comunicación también ¿no?, eee y cuando hablo de comunicación es no asumir cosas estee no asumir que el otro estaba pensando tal cosa eee porque eso realmente es lo peor que nos puede suceder y eso nos puede generar mucho mucho reproceso también eee y y para mí es un tema de comunicación diaria entre todas las partes ¿no?, y eso para mí también es parte de la clave de que de que las cosas sucedan de

una forma más ágil que eee que todo mundo este alineado con las cosas eee eee que todo mundo esté de acuerdo de una forma más más ágil sin poner a veces tantas tantas trabas esteee eee y y talvez tantos puntos de vista de tantas personas que participan dentro de estos procesos ¿no?, eso sería parte de mi recomendación.

17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Internamente en la parte nuestra eeem si bien nosotros somos un área que le damos servicio a a las operaciones o a los países eee yo la la principal recomendación que que podría dar es eee me voy de vuelta al tema de la comunicación ¿no?, eee creo que creo que aunque tengamos una planificación estee hecha para todo el año eee definitivamente la planificación siempre tiene ciertos ajustes que se van haciendo este con el paso del tiempo eee y lo que no nos puede suceder es que por un tema de que no nos comuniquemos, que no nos hablemos, que alguien no sepa algo eee que eso al final vea afectado un tema de tiempos estee de entrega de cosas o un tiempo de salir al mercado diferente a la fecha que teníamos preestablecida ¿no?, entonces para mí la recomendación principal eee va más con un tema este de la de la comunicación interna que nosotros podemos tener en nuestra área con la misma gente nuestra ¿sí?, y por otro lado estee un tema de de de seguimiento como lo habíamos; había comentado anteriormente eee hacia el seguimiento en guía en realidad hacia hacia tanto hacia el embotellador como como hacia la agencia eee eee de acuerdo a los planes y a las estrategias que nosotros tenemos a ejecutar, pero pero eso te podría decir del lado nuestro principalmente interno.

18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Del lado del embotellador yo creería que parte de las cosas que nosotros hoy talvez sufrimos un poco más eee es es precisamente la generación de estos reprocesos que te comente anteriormente ¿no?, eee como como definimos internamente, como ellos definen internamente eee cuáles son sus eee sus sus acciones que tienen que tomar en

en cada una de las partes del proceso eee y quien es la persona responsable de de dar esos esos eee esos vistos buenos ¿no?, eee ¿para qué?, para evitar realmente eee que por, que porque alguien no vio algo y lo vio hasta más adelante cuando ya estaba el proceso avanzado quiera opinar y que realmente haga que que el proceso se devuelva y valga la redundancia lo que generamos estos tipos de reprocesos que al final se ven impactados en un tema de fechas de entrega, en un tema de presión para entregar las cosas antes de tiempo, eee entonces yo yo talvez la recomendación principal mía sería con con con el embotellador eee como como hacer para recopilar toda la retroalimentación de todas las personas que participan dentro del área de shopper eee como recopilan ellos esa información de una sola vez para dar una retroalimentación de de los materiales estee de una forma esteee eee mas recopilada por así decirlo ¿no?, eee donde toda la retroalimentación de todo mundo esté en un en un único documento y no que vaya por partes estee eee de ir y volver con un con un una con un comentario o algo así si no que ya todo en un solo tiro vaya estee realmente eee por decirlo así condensado en un solo en una sola retroalimentación.

19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Para mejorar el proceso yo lo lo que creo a nivel de de agencia es, y no es que no es que no se haya hecho sino que se puede mejorar bastante eee es como como definimos eee de forma más clara la parte de tiempos de respuesta hacia los hacia los clientes finales por así decirlo ¿no?, hacia nosotros y hacia hacia el embotellador, y cuando digo que definamos tiempos es que existen ciertos tiempos predefinidos para para el desarrollo de ciertas eee de ciertas campañas o de ciertos materiales ¿no?, eee y esos tiempos obviamente van relacionados a la capacidad que tengamos hoy eee eee de desarrollarlo pero ya existen esos tiempos eee y muchas veces esos tiempos se ven afectados por varias razones, una por temas de reprocesos ¿sí?, eee donde no necesariamente la agencia es él es el culpable o el responsable de esas cosas, otro se ve afectado por un tema del tráfico de cosas que hay en en ese momento en en

trabajo o en desarrollo que eso aunque existen tiempos predefinidos pues si hay muchas cosas al mismo tiempo obviamente los tiempos predefinidos se ven afectados ¿no?, entonces yo lo que diría es eee que para mejorar eee un un tema de proceso es como le das la correc la correcta expectativa aaa a los cliente de los tiempos y las formas de trabajo de de la agencia para desarrollar los proyectos y y los tiempos de de de cuándo estarán listos ¿no?, lo importante de eso es también evidentemente que las personas conozcan como es el proceso interno de la agencia desde el momento en que en que reciben un BREEF hasta el momento en que en que ellos entregan un un arte final ¿no?, a veces es muy fácil pedir cosas y decir lo quiero para mañana sin entender bien como es el proceso interno y cómo funciona la agencia también ¿no?, entonces en en resumen yo creo que la gente tiene que entender bien el proceso de cómo funciona la agencia internamente eee para que les dé una visión un poco más SOLISTICA de del proceso completo ¿sí?, y lo otro es como eee la agencia da o o asume su responsabilidad con con tiempos definidos que eventualmente se puedan ver modificados pero por lo menos le das una expectativa al cliente de cuándo podrían estar sus cosas ¿no?, obviamente en el momento en que eso suceda pues hay un tema de responsabilidad para que esos tiempos se cumplan ¿sí?.

Apéndice D: Entrevista Encargada Canal Tradicional Costa Rica-Nicaragua, Coca-Cola Femsa.

Nombre	Empresa	Puesto
Diana Agüero	Coca-Cola Femsa	Encargada Canal Tradicional Costa Rica-Nicaragua

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Ok bueno va alineado mas al rol que cumple, pues, cada una de las partes que están involucradas en el proceso. En este caso KO que es pues el dueño de la marca, Coca-Cola Company como tal, es quien define los lineamientos de marca y la estrategia que se va a seguir con cada una de ellas, en base a eso, pues Coca-Cola Femsa siendo el embotellador como tal, es quien realiza las propuestas de planes y las solicitudes de materiales publicitarios como tal para el despliegue en los puntos de venta alineados a esas estrategias y en el caso de la agencia de publicidad pues que en este caso es Leo pues de acuerdo al feedback que se le da como sistema Coca-Cola es que elaboran los materiales publicitarios de acuerdo a los lineamientos de marca y pues las estrategias que se definen como sistema.

2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?

Emm, vamos a ver, como te decía bueno KO que es quien define los lineamientos enfoca pues las estrategias, va alineado a objetivos de cada una de las unidades que la componen, ehh.. pues el embotellador es el (valga la redundancia) embotellador y distribuidor de las marcas de Coca-Cola, que es el que implementa, pues, en el mercado como se quiere que se vea la ejecución de los productos y las estrategias que se alinean previamente con Coca-Cola Company; y en el caso pues de Leo es quien nos elabora de manera creativa esas estrategias para colocarlas en cada uno de los canales.

3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Ok los planes corresponden a un despliegue que se hace al shopper en los distintos canales del mercado y estos pues van a depender de las temporalidades y las estrategias u objetivos que como compañía se persiguen de acuerdo con los roles de los empaques o marcas, pues KOF debe coordinar con KO y con Leo la salida a tiempo de materiales, em bueno que se deben implementar en el punto de venta segun lo acordado.

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración.

Los principales medios que se utilizan son bueno el correo electrónico, el whatsapp, llamadas telefónicas, no se si ahí aplica pero me parece que si, tenemos reuniones semanales, hacemos los brief.. Ehh yo creo que básicamente esos son los medios que utilizamos. Y en el caso de la valoración pues muy personalmente creo que hay una oportunidad mas que todo porque se suelen reprocesar algunas cosas que si van colocadas en los briefs entonces no se si es por los tiempos que tenemos tan cortos, me parece que en algunos casos hay muchos reprocesos.

5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?

Pues en este caso Meli, yo creo que esa es la mayor oportunidad que tenemos porque suele pasar que elaboramos un brief como embotellador, traemos una estrategia ya alineada, emm, y en KO pareciera que no están enterados de lo que estamos haciendo o que no viene alineado a lo que traemos, no se si pega con alguna temporalidad o pega con algún lineamiento de marca que no esta tan claro, entonces suele pasar que hacemos reprocesos y es por falta de coordinación, me parece mas interna como sistema.

6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

Ok, la tecnología debe contribuir a agilizar los procesos y la comunicación, lo que suele pasar para nosotros como equipo es que mas bien complica un poco, no se a veces utilizar ciertos o diversos medios como el whatsapp, llamadas telefónicas o correos puede dejar las cosas un poco subjetivas, eh y a interpretación, entonces suelen saltar cosas que pareciera no estamos en común acuerdo o que surgieron pero

en ese momento pues quedaron claras y posteriormente salen cosas que no están tan claras, entonces me parece que usar distintos medios en el mismo momento como hey te mando un correo y además te escribo por WhatsApp, en el grupo que tenemos incluso como leo y el sistema CC pues a veces complica un poco pues esa comunicación.

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?

Ok en este caso quien lidera el proceso como tal es pues KO verdad y este, pues es quien define las prioridades estratégicas pues entre KOF y Leo, al final lo que hacemos es que nosotros hacemos las solicitudes, pero de previo es KO quien autoriza cuales son de esas solicitudes o la forma en que deberíamos trabajar esas solicitudes como tal.

8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Pues en este caso me parece que si tenemos mucha oportunidad por lo que te decía adelante, hay un tema de comunicación y me parece que pre alineación como sistema, lo que suele pasar es que no hay mapeadas algunas cosas o están mapeadas pero los tiempos que tenemos de respuesta o para reaccionar de acuerdo a esas necesidades son bastante cortos o se suelen reducir y dado el volumen tan alto de trabajo pues hay cosas que salimos muy a destiempo de lo planificado para una temporalidad o para un lanzamiento como tal.

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

Ok la parte positiva, me parece que hay mucha disposición de las ejecutivas pues en abarcar lo mas posible las necesidades de cada uno de los requerimientos de los canales, que hay disposición en este caso de la persona de KO, la guía como tal, de priorizar esas necesidades dado el alto volumen de trabajo. Como cosas negativas me parece que a veces suele pasar que hay una recepción o transmisión incorrecta de los mensajes en cada una de las solicitudes, lo que suele pasar es que no talvez nos damos a entender o no nos sabemos explicar a veces que queremos y eso nos afecta en los reprocesos que se generan. Emm vamos a ver, en algunos casos, también suele pasar (percepción como cliente, es la que tenemos), que los briefs se les envían pero talvez no hay un proceso previo en el que se revisen, entonces no se, talvez el mismo día en que se tiene que entregar ehh un trabajo como tal, se revisa el brief y surgen mil dudas entonces pues si nos deja muy poco tiempo de respuesta, como equipo. Otra cosa negativa en el proceso es que, me parece que el volumen de trabajo es tan alto que no se da a basto con la cantidad de requerimientos y aun mas pues en épocas pico digamos, y me parece que hay una oportunidad en la parte del mapeo de algunas temporalidades, que si bien es cierto hemos tratado de venirlo trabajando en conjunto como equipo, creo que debe haber un despliegue mucho mas amplio de las cosas que ya sabemos que siempre debemos de cubrir.

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?

Yo soy la encargada del despliegue de la estrategia en el canal tradicional, en Coca-Cola Femsa como embotellador de las marcas de Coca-Cola.

11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?

Bueno esto se mide en términos de los objetivos de volumen de los planes que traemos y va muy alineado a participación de mercado, ejecución en punto de venta y el

volumen de esos planes verdad o sea al final hay indicadores de la compañía para medir el desempeño positivo o negativo de los despliegues que hacemos.

12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Me parece que hay mucha apertura para una comunicación constante y lo que te decía de tratar de priorizar la cantidad tan elevada de solicitudes que tenemos, me parece que eso es lo mas positivo que tenemos.

13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Una de las cosas que mencionaba era la falta de acuerdos previos, como sistema Coca-Cola, suele pasar que a veces en algunas reuniones pues saltan algunas cosillas que si previamente pues alineáramos, el proceso de solicitud para leo pues seria un poco mas fluido, en algunos casos si sentimos que algunos tiempos de respuesta dependiendo del tipo de solicitud son un poco extensos y que generalmente pues lo que entendemos es que se suele dar por un tema del volumen de trabajo.

14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Ok bueno aquí lo que te decía es el tema de coordinación conjunta, es decir como sistema primero coordinamos entre nosotros para hacer el despliegue a ustedes y asi que di pues evitemos reprocesos innecesarios y una de las cosas que si creemos es que pues hay ampliar el scope para cubrir el volumen de trabajo como tal pues otra de las cosas que creemos es que hace falta un poco mas de creatividad a la hora de las propuestas y veámoslo no como agencia sino como compañía porque las propuestas de ustedes van limitadas mucho a los lineamientos de marca que se hayan definido, pero suele pasar que a veces esas propuestas o esos lineamientos están un poco reducidos de acuerdo a la estrategia que ya traemos alineada entonces a veces

podemos sacar materiales al mercado que talvez no cumplen con el rol o con el objetivo que perseguimos pero es porque nos limita muchísimo el toolkit o no contemplamos cosas que deberíamos de haber incluido ahí verdad.

15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Ok una de las principales cosas que deberíamos de eliminar es la revisión unilateral de propuestas, porque me parece que si revisamos las propuestas de manera conjunta no limitaríamos digamos la ejecución de alguna propuesta ehh, vamos a ver, lo reformulo Meli porque si me perdí un toquesín, vamos a ver, lo que suele suceder es que se le envía a KO las propuestas para luego enviarlo al embotellador, lo que eso nos genera es que a veces nosotros traemos mapeado muy en el mercado que es lo que queremos ver eh y se limitan las propuestas dada la opinión de una sola parte, entonces podría ser mucho mas creativo y mucho mas enriquecedor que fuera un trabajo conjunto el presentar opciones y de esas opciones que tenemos escojamos cual es la que mejor se ajusta a la visión que yo traigo como Coca-Cola Company y a la visión que yo traigo como embotellador.

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?

Eh vamos a ver, creo que eh deberíamos de generar propuestas previas para las temporalidades del año y eh tropicalizadas a los mercados dada que la realidad de cada país es distinta, emm planificar en el proceso la revisión de los briefs emm de manera que podamos aclarar dudas de previo y no el día que tenemos que entregar los materiales y eh el tema creatividad, si a veces sentimos que hay cosas que no son tan creativas, que son un poco planas emm no se, talvez algún ejemplo de algo que si se vio muy bien, la propuesta de ejecución del lanzamiento de fanta piña, algo que

gusto mucho y que la verdad que si, si se ve que se metió tiempo para desarrollar y entiendo que no había un toolkit verdad, eh, creo que va alineado muy a esas tres cosas Meli.

17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Creo que acá es muy de planificación como sistema, osea eh, ya te decía, temporalidades ya las tenemos mapeadas ya sabemos que existen entonces en esa parte de planificación hay que mejorar mucho para que las cosas estén con los deadlines necesarios para ir negociar no se con tres meses con seis meses dependiendo de las necesidades de las cadenas o del canal emm pues con los toolkits previamente listos pues creo que nos serviría muchísimo para agilizar los procesos entonces va muy alineado a planificación.

18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

En este caso va muy alineado también planificación, pero mas en conjunto con KO, emm, porque suele pasar que queremos acatar necesidades muy puntuales que no son una temporalidad y este, se suele ver siempre como cosas que urgen entonces se puede mapear en el año que necesidades tenemos en algún empaque en particular, hacer un calendario y pues hacer solicitudes también para que la agencia pueda preparar propuestas con mucho mas anticipación.

19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno en el caso de Leo, creo que lo hay que mejorar un poco es eh, no se si salirse un poquito mas de la caja, sabemos que hay lineamientos pero como clientes finales

solemos tener como ciertas expectativas entonces me parece que deberíamos alinear expectativas primeramente y segundo este, abrir como esta posibilidad de tener distintas propuestas eh o incluso ustedes con la experiencia que tienen podrían hacernos una recomendación adicional en caso de que viéramos que.. por ejemplo un toolkit, que ustedes lo ven con mayor anticipación que un embotellador por ejemplo, este, tuviese alguna oportunidad que les limite esa creatividad.

Apéndice E: Entrevista Encargada Canal Moderno Costa Rica-Nicaragua, Coca-Cola Femsa.

Nombre	Empresa	Puesto
Rebeca Pérez	Coca-Cola Femsa	Encargada Canal Moderno Costa Rica-Nicaragua

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Eh bueno creo que la definición de temporalidades, eh definición de las estrategias, de como se van a comunicar las estrategias en el punto de venta emm como se hablan las compañías de acuerdo al canal de comunicación y las ocasiones de consumo que aplicarían para cada canal, emm y definiciones ya de artes muy adoc para clientes en donde básicamente sobretodo por ejemplo, para el canal on premise emm, se ve un impulso de acompañamiento del plato principal con la bebida, creo que eso en resumen seria como lo que definimos en conjunto.

2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?

Bueno creo que la parte de KO, evidentemente la bajada de lineamientos y la bajada de campañas vigentes de lo que viene ya de la división, ehh del lado de Leo el diseño y la creatividad para ajustarlo a la realidad en Costa Rica o en Nicaragua y en el caso de Femsa creo que es como la otra realidad que se ocupa dentro del diseño que es el punto de venta, osea realmente que esta necesitando y como se esta planteando la necesidad desde el cliente o desde el consumidor o desde el mismo equipo comercial para hacer la comunicación.

3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Creo que entregables que cumplan con lo que quiere aportar cada lado osea entregables que cumplan el lineamiento de la campaña eh, que tengan el elemento creativo y diferenciado y que cumplan su función de comunicar eh en el punto de venta y generar un impulso, pues que se convierta en una transacción comercial.

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración.

Creo que el primer mecanismo es el envío de correo electrónico con la bajada del requerimiento y los feedback que ya vayan dando ustedes como agencia y en el caso de apoyos en conjunto creo que bueno, el tema de status semanal para mi es súper valioso, emm de hecho creo que aquí es donde mas le sacamos provecho al tema del feedback y emm llamadas y el chat en conjunto que no necesariamente es tan productivo porque implica tener que apartar espacio en la agenda para hacer llamadas de, o mensajes que permitan darle seguimiento pero al final se vuelve parte de lograr que las cosas pasen.

5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?

Osea yo creo que estamos coordinados, creo que la oportunidad no es un tema de coordinación emm talvez mas adelante en el tema de mejoras te lo puedo comentar mejor pero en coordinados creo que si estamos todos como tratando de sacar las prioridades de acuerdo a como las vamos mapeando entre todos emm así que si, diría que si estamos.. en coordinación estamos bien.

6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

Bueno para mi el tema de que no nos tenemos que reunir personalmente sabiendo que somos tres oficinas completamente retiradas creo que agrega muchísimo valor la tecnología en video llamada como las que tenemos en donde podemos ver todo en simultaneo las tres empresas eh, a mi parecer agrega mucho valor y cuando lo comparo con seguimientos en otros trabajos con agencias, si se vuelve una perdida de tiempo el tener que trasladarse a un lugar para hacer un status cuando te puedes conectar fácilmente y hacerlo.

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?

Bueno el liderazgo creo que, osea la parte de.. toda la parte de shopper la lleva Gloria sin embargo creo que dentro de cada posición cada uno en si bien en lo que esta haciendo, osea en dar el feedback, en.. Del lado de Leo emm.. osea dar como opciones o de que manera esto es lo mejor que se pueda comunicar, creo que cada posición tiene un liderazgo que resulta importante pero siempre como bajo la tutela de shopper de KO.

8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

A mi me parece que bien, creo que todavía tenemos eh oportunidad de mejorar pero creo que la verdad si, yo he sentido mucho cambio desde que Gloria esta como al.. Osea llevando como todo el proceso de shopper emm por lo menos creo que fluye mucho mas la comunicación entonces puede resultar mas sencillo obtener una respuesta a pesar de que no les tenemos todo en el tiempo que quisiéramos, que creo que ahí es donde está la oportunidad emm si nos ha agregado valor y lo veo mejor.

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

A ver, por cada parte del proceso.. En el caso de KO para mi lo positivo es esto de que las cosas estén fluyendo un poco mejor en tema de comunicación y de feedback, sin embargo si creo que la parte negativa es que aun no tenemos muy bien aterrizado el tema de los requerimientos, osea el tiempo que implica tener requerimientos que no siempre se van planificando osea con el tiempo necesario o en su efecto cosas cuando salen como urgencias, creo que todavía no tenemos mapeados los tiempos de respuesta y creo que seria súper importante comercialmente hablando que podamos darle respuesta a los clientes, osea hablando de cliente como el area comercial y a los clientes como tal como las cadenas por ejemplo creo que son una oportunidad súper grande que tenemos y creo que la tenemos como Coca-Cola shopper marketing completo. En el caso de Leo, positivamente, yo creo que ustedes son muy abiertos también como a recibir el tema de feedback, negativo, creo que ahorita estamos pasando por una época donde no nos esta dando el flujo de trabajo para el tiempo que requerimos las cosas y lo que pudiéramos.. osea buscar alguna manera o ver como hacemos para hacer el proceso mas eficiente o tomar en cuenta lo que ya hemos conversado, de por ejemplo el equipo de trabajo que realmente sea basto para esas necesidades. y en el caso de Femsa emm a ver yo diría positivo, creo que hemos comenzado a aterrizar un poco mas los requerimientos en función de que sean viables para colocar en los clientes y no sean como tan.. no se.. como tan campaña wao de Coca-Cola inalcanzable, sino que sean un poco mas ajustados a las realidades que tenemos en puntos de venta sobre todo en Costa Rica y creo que la oportunidad es la

planificación, o sea y hablo no nada mas como del lado de marketing sino como realmente la dinámica diaria operativa no nos deja como tener tanta planificación como quisiéramos entonces a veces salen cosas como de ya para ya que entorpecen todo el proceso.

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?

A ver, en mi función yo soy la encargada de solicitar todo lo que es los artes de canal moderno ya sea comunicación de punto de venta, comunicación interna para clientes, materiales genéricos, materiales de campaña o sea toda la parte de generar el brief, de hacer como el alcance en requerimientos eem y básicamente esa es como mi parte y obviamente pues presentar el feedback en en cada arte que vaya recibiendo tanto de la agencia como del lado de KO para que se adapte a la necesidad de comercial.

11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?

Yo creo que como medición como tal Meli no hay, o sea no hay, o sea un indicador que nos diga no hay. Creo que mi medición más cercana es el intercambio de la interacción que hay con comercial, donde por ejemplo si si las cosas duran más del tiempo de lo planificado para llevar pues si se cuestiona el trabajo que se está haciendo como de esta área o sea hablando de Shopper coca cola yyy o por ejemplo en emm de talvez las cosas no nada más en tiempo si no como en realidades como cuando no se ajusta a la realidad de lo hay que en la necesidad de mercado, es más un cuestionamiento pero como tal un o sea una medición no la no la tengo.

12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Creo que el hecho de que hablemos fluidamente todas las semanas nos ayuda a tener un mejor seguimiento de las cosas, eee recuerdo que cuando yo entre los status con

con la agencia no eran tan recurrentes entonces había uno una semana y la siguiente semana no lo había, entonces creo que el que tengamos un espacio en firme donde nos conectemos todos a ver como esta y podemos organizar prioridades es una gran fortaleza por tener mapeado siempre todo lo que esta adelante.

13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Yo creo que el tiempo de respuesta que tenemos, osea y hablo del tiempos de respuesta en general normalmente todo sale rápido pero eso implica que recargamos un montón de cosas que a lo mejor no son urgentes pero si son importantes entonces creo que todavía no hemos logrado como alinear y y me parece que es una deficiencia osea del sistema completo no nada más de la agencia sino de todos.

14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Yo creo que hay un área que que en la cual hay que trabajar en la cual es una área de mejora que es el tema de como mezclamos lo que se necesita versus lo que dice la campaña y el factor creativo que ponen ustedes osea yo yo a veces siento que el tema creativo se frena un poco por el hecho que hay lineamientos de campaña pero no se no se osea no va van un poco más allá no nada más en que se frena la parte creativa sino que además emm no se termina ajustando a la realidad; entonces creo que como esa triangulación de la creatividad que tiene la agencia con la campaña que está vigente con la realidad todavía es una área de oportunidad y por eso a veces nos cuesta como sacar un trabajo que cumpla los tres puntos, el ejemplo para mi clarísimo la que sacamos del kit que osea nos costó muchísimo llegar como al punto donde realmente tuviéramos algo de marca que tuviese elemento creativo que fuera súper genial y que además fuese funcional para el punto de venta, yo creo que esa es como la mayor área de oportunidad que veo.

15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

No sé si cambiar o eliminar es como el verbo pero sí creo que aún tenemos como mucho protocolo para efecto de liberación de artes eem por ejemplo cuando ya tenemos lineamientos de campañas donde te pongo el ejemplo de on premise donde ya hay un tool kit definido que de hecho le puedes dar hasta el mismo cliente para hacer un arte y descargar desde ahí las altas, osea creo que el hecho de que enviemos el arte y apruebe el cliente y apruebe yo, si el cliente obviamente tiene que aprobar y además aprobar Gloria para que se libere puede alterar un poquito el proceso, eem creo que se pudiera ser algo que ver de qué manera ya pudiéramos ver, entiendo que es un tema como para protegernos porque todo quede revisado pero creo que es un área que pudiéramos cambiar o buscar la manera en la que pudiéramos cambiar, creo que por ejemplo; déjame pensar que otra puede ser, yo lo que veo que el proceso como estamos trabajando está bien sin embargo sí creo que hay que buscar la forma de ser más eficientes tomando en cuenta el tema del tiempo que para nosotras es un factor súper importante y más cuando tenemos talvez un cliente que está desesperado por recibir el arte y que comercialmente hablando a veces los ejecutivos prefieren para no quedar mal, hacer un arte que talvez no entra dentro del lineamiento antes que entrar al proceso de edición con nosotros y eso es algo que a mí me gustaría evitar, pero yo creo que lo que habría cambiar es buscar la manera de ser mucho más eficientes en el tema de tiempo.

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?

Creo que sería bueno tener una buena planificación como cuando ay estén las temporalidades definidas y se puedan ir trabajando con tiempo en los tool kit genéricos para luego nada más llegar y hacer adaptaciones y creo que el tema de la

constante comunicación debería mantenerse así es como hacemos eficiente todo el tema del proceso de entregas y tiempos de entrega al cliente final.

17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Creo q liderar este tema de las temporalidades seria vital, de hecho lo que estaba hablando con Gloria en estos días, como Coca que ya osea ya se tenga planificado con tiempo de anterioridad la imagen de las campañas ya con tiempo para que puedan trabajar uds como agencia y mientras que no esperemos a pedir el tool kit y ya tener la piezas como mapeadas y poder hacer los requerimientos sobre eso.

18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno yo me auto recomendaría que tenemos que comenzar a planificar un poco más el tema de materiales en la medida de lo posible eeem tratando de tomar en cuenta que a lo interno hay una agenda como entrega y talvez bajar un poco, sensibilizar un poco más el área comercial para que entiendan que el proceso no es más que crear un arte de la nada con una varita mágica si no que si involucrada un equipo de agencia que trabaja en función de ello.

19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

A ver yo a Leo le recomendaría, osea entiendo que existen lineamientos en marcha, pero que se trate en la medida de lo posible salirse de la caja sin tener que romper esos lineamientos, yo sé que no es tan fácil pero siento que cuando se pide algo que no se pide o es fuera de lo común pero respeta el lineamiento logramos cosas maravillosas como este de la plataforma osea que yo creo que mi recomendación seria

que no se queden como en la zona de confort de los lineamientos de marca y que si se atrean como a ponerle un poquito un poquito más de la creatividad porque cada vez que lo hacen osea sacamos piezas que son divinas y siento que a veces es como ese miedo de de estar en el límite de no pasarse del lineamiento y que no necesariamente implica quitarnos el lineamiento si no adaptar talvez un poco lo que vemos en el lineamiento a la realidad del mercado.

Apéndice F: Entrevista Supervisora de Cuenta, Leo Burnett.

Nombre	Empresa	Puesto
María Jesús Agüero	Leo Burnett	Supervisora de Cuenta

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Nosotros somos los encargados de desarrollar todos los materiales de comunicación de Coca-Cola y sus marcas para todos los países de Centroamérica, entonces los procesos que llevamos a cabo son desarrollo de materiales, creatividad, diseño, propuestas creativas, activaciones, eh todo lo que sea y necesiten las marcas de Coca-Cola para comunicar sus productos.

2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?

Femsa nos da todo el conocimiento del mercado, ellos son los que tienen el trato del día a día con los tenderos o los dueños de los puntos de venta, ellos son los que están en la calle y realmente se dan cuenta de cual es la realidad del mercado; nosotros como Leo somos los encargados de dar todo el trabajo creativo, todo el trabajo de diseño, artes finales que se colocan y que ya se ven ejecutados en el mercado y Coca-

Cola Company son los encargados de dar y de marcar cuales son los lineamientos que se deben respetar para cada una de las marcas.

3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Estos tres actores que participan en este proceso, cada uno de ellos tienen, tenemos, diferentes objetivos. Con respecto a nosotros a Leo, nosotros debemos ser lo mas eficientes posible, por ejemplo, que quiere decir, que todas las solicitudes que nos hagan tenemos que hacerlas de la manera, eh pues.. en un tiempo correcto con la menor cantidad de errores que sea posible para que entonces el proceso tenga la menor cantidad de cambios de parte de nosotros, emm si este proceso se vuelve muy tedioso y hay muchos cambios deja de ser eficiente, tanto a nivel de costos para nosotros como a nivel de resultados para ellos, este, también obviamente por el lado de ellos, eh pues ellos tienen objetivos de mercado, objetivos de ventas que pues ahí cada parte responderá específicamente de acuerdo al objetivo que le corresponde pero realmente todo lo que nosotros hagamos si va a sumar para alcanzar estos objetivos de mercado y objetivos de venta que tenemos como socios comerciales.

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración.

Nuestros canales de comunicación en un 80% son casi que digitales, eh contamos con una herramienta muy importante que es una aplicación que se llama BlueJeans, es donde podemos hacer conferencias, compartir pantalla, revisamos status, tenemos reuniones, hacemos presentaciones para no tener que hacer reuniones presenciales porque, primero, obviamente, esto nos quita un poco de tiempo y segunda también como llevamos la cuenta a nivel regional eh pues obviamente contamos con clientes que no solamente están aquí en el país. Otra herramienta muy importante para nosotros es WhatsApp, nos comunicamos mucho por WhatsApp, tenemos grupos de

trabajo nosotros con la coordinación de Coca-Cola, la comunicación es directa, fluida, también tenemos un grupo de WhatsApp con Femsa, con el embotellador, aquí la comunicación no es tan frecuente pero se utiliza para temas claves o cuando estamos trabajando materiales muy importantes, obviamente también utilizamos no solamente el teléfono para WhatsApp sino también para llamadas cuando son temas un poquito mas complicados que talvez se necesite una explicación mas extensa entonces si lo hacemos directamente con llamada, me parece que estos medios hacen que la situación sea mas efectiva y que en realidad lo hacemos de una manera muy directa.

5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?

El equipo ha cambiado, realmente pues, desde la coordinación de Coca-Cola ha sido una persona que tiene poco tiempo, entonces pues nos hemos ido como acomodando, el proceso no ha sido fácil, si ha tomado un par de meses, yo pienso que ya estamos en un nivel donde ya la coordinación fluye de una buena manera, no solamente del lado de lado de Leo, sino que también fluye bien con el lado de Coca-Cola. Del lado de Femsa, ahí hay mas personas entonces la coordinación se vuelve un poco mas complicada porque al haber mas personas cuesta un poco mas llegar a acuerdos.

6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

Bueno para nosotros la tecnología es todo, realmente sin la tecnología y sin las herramientas que nos da la tecnología no seríamos capaces de desarrollar todo lo que desarrollamos y de llevar a cabo el tipo de comunicación osea no seríamos capaces de llevar a cabo el proceso de trabajo que desarrollamos en este momento.

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?

Ok, del lado de Leo hay dos personas que tienen mucho de tiempo de llevar la marca, el director de arte pues es una persona la cual tiene mucho criterio y la cual yo veo que es una persona que si es un referente de liderazgo, del lado de Coca me parece que Gloriana ha logrado tener un liderazgo con el resto de sus pares allá en Coca que ha sido el correcto y del lado de Femsa, como ya lo dije, el equipo ha sufrido cambios, entonces en este momento pues se está acoplando un poco a la nueva persona que sería como la jefatura inmediata que los clientes directos de nosotros tienen, entonces me parece que ahí hay que dar un poquito más de tiempo tal vez para ver un mejor liderazgo pero me parece que del lado de Leo y de Coca el liderazgo se ha dado poco a poco pero de una manera que se va consolidando.

8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Me parece que los líderes de cada uno de los equipos deben tener claro cuáles son los objetivos de todas las partes, cuando los líderes tienen claros estos objetivos, se enfocan a que no solamente se desarrolle y se saque el día a día sino que también poco a poco se lleve a cabo el trabajo para lograr llegar estos objetivos, entonces si el líder está enfocado, enterado y asume estas metas como propias realmente siento que si se va a llegar un buen resultado de metas y objetivos alcanzados.

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

En Leo, me parece que no ha sido fácil de parte de la supervisión de cuentas, pues, tomar un liderazgo puesto que primero se tenía que pasar por todo un proceso de aprendizaje y por una curva de aprendizaje que ha sido pues bastante fuerte, sin embargo si se está tratando de ver a los compañeros de trabajo como un equipo, realmente que Coca-Cola sea más que un grupo de trabajo sino que sea un equipo, también si siento que hay un tema de respaldo, que por ejemplo las áreas se respaldan unas a otras, los compañeros cuando hay algún tema en conflicto de verdad lo que se

busca nada mas es que las cosas salgan de la manera correcta dejando de lado talvez pues las posiciones personales a nivel de que se puede mejorar pues me parece que talvez enfocar un poco mas de tiempo realmente en cual es el proceso y de que manera puede mejorar el proceso para alcanzar estas metas y no solo enfocarse en el día a día. Del lado de Coca me parece que Gloriana la clienta debería integrarse un poco mas a las otras áreas de Coca-Cola para que al momento de desarrollar campañas 360, Shopper Marketing también se vea involucrado y tenga una participación mas importante de la que se tiene en este momento. Si bien el liderazgo que ha desarrollado hasta el momento, en el poco tiempo que tiene en el puesto, lo ha hecho bien, de una manera correcta, igual se debería acoplar un poco mas y trabajar mas equipo con el resto de las áreas. Del lado de Femsa, prácticamente se esta cambiando de jefatura entonces me parece que si deberíamos dar un poco mas de tiempo para talvez llegar a una evaluación, pero si debería ser una persona que tome decisiones de manera directa porque hay muchas personas opinando y esto llega a generar muchos reprocesos.

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?

El equipo de trabajo de cuentas aquí en Leo es un poco reducido, solo somos dos personas, así que esas dos personas tenemos que ponernos a hacer de todo, mis funciones van desde pasar una solicitud de materiales pop hasta revisar artes finales, llenar cuadros de horas, reportes mensuales a la dirección de cuentas, reuniones inteligencias porque nosotros llevamos la cuenta con las otras agencias del grupo, desarrollo de campañas, salidas de visita de mercado, reportes de competencia, storechecks, que mas, actualización de presentaciones, revisiones de fecha de entrega de materiales, definición de tareas del grupo para el día a día.. y si, entre otras.

11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?

Hemos estado trabajando en conjunto con el cliente de Coca-Cola, el desarrollo de un cuadro especial donde nosotros midamos el trabajo que desarrollamos todos los días, de que manera lo podemos medir. Eh por ejemplo, cuanto duramos trabajando una solicitud en específico, o cuantos cambios tiene esta solicitud, como ya lo mencioné anteriormente, el proceso llega a ser eficiente para todas las partes siempre y cuando se tengan claros que es lo que se quiere comunicar por ejemplo en la solicitud que nos están haciendo, a nosotros nos deben de medir por la calidad de los materiales que entregamos, por la rapidez con la que los entregamos, por que no tengan errores, por ejemplo errores ortográficos, errores en precios, entonces si nosotros somos lo suficientemente cuidadosos pero eficientes, pues eso seria una buena calificación para estas métricas que estamos estableciendo.

12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Ok, me parece que actualmente, visto del lado de Leo, actualmente las personas que están en el puesto de cuentas que son las que tienen el contacto con el cliente y las que manejan en su gran mayoría este proceso de trabajo, saben, tienen un conocimiento general del 100% de las solicitudes y del 100% de los proyectos que se están desarrollando, entonces esto hace que aunque una persona talvez no pueda estar presente en un día laboral pues todo el proceso continúe y no se vea tan afectado, me parece que eso es una fortaleza porque sea como sea si la persona no está pues todo sigue, todo sigue normal, un poco talvez mas lento pero todo va a salir y todo va a salir bien. También, la relación cercana y amena que tenemos por ejemplo con los clientes, esto hace que si hay alguna duda en las solicitudes las podamos aclarar de manera directa, no tengamos que escalar a otras personas y esperar respuestas de terceros, me parece que el tener un contacto tan directo con el cliente hace que el proceso sea mas rápido.

13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Me parece que, eh, por ejemplo, el día a día, todos los materiales que son pop abarcan el 80% de nuestro trabajo.. Nuestro trabajo del 80% es del día a día, en este trabajo del día a día, del lado del cliente, del lado de Femsa específicamente, hay muchas personas involucradas esto hace que muchas veces el proceso se vuelva muy lento, hayan muchos cambios y esto hace que sea engorroso, entonces no es efectivo. Me parece que no deberían haber tantas personas opinando, me parece que la persona que toma la decisión debería ser con la que tenemos contacto también mas directo y no solamente.. Cuando se llega a escalar otras personas es cuando se da todo este proceso de cambios y de reprocesos.

14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

La entrevistada declinó la pregunta.

15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Como todo proceso pues obviamente tiene sus puntos fuertes y sus puntos débiles, como ya lo dije, una de las debilidades que para mi tiene el proceso es que muchas veces hay muchas personas incluidas, algo que se debería eliminar me parece es ese, a nivel interno de Coca-Cola específicamente me parece que no hay una relación tan cercana entre shopper y mercado, la persona que toma la decision a nivel de presupuestos de medios, entonces me parece que se deberían alinear para que cuando nosotros tengamos que desarrollar una campaña grande, por ejemplo una campaña de navidad, en la que todas las áreas están involucradas, está involucrado marketing, está involucrado shopper, está involucrado medios, todo debería de funcionar de una manera mas directa, entonces a mi me parece que se debería eliminar esta separación que hay a lo interno, que aunque muchas veces estén a la par de un escritorio pues la coordinadora de shopper talvez no está enterada de lo que está haciendo el encargado

de mercadeo de Costa Rica para la campaña de navidad y pues son compañeros de trabajo, es la misma solicitud y realmente esta división no debería existir porque nos afecta a nosotros como Leo y afecta el proceso de trabajo.

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?

Las solicitudes siempre deben ser lo mas claras posible, si un cliente, llámese embotellador, llámese Femsa, llámese Coca-Cola, nos hace una solicitud clara, el entregable va a ser en la medida de lo posible de la misma manera, va a ser un buen entregable y va a ser un entregable claro. Si la solicitud no esta hecha de una correcta manera o esta incompleta, le hace falta información, no podemos esperar que el resultado vaya a ser el esperado porque realmente no delimitamos bien y no sabemos que esta esperando ese cliente recibir, realmente la manera en la que se realizan las solicitudes si debe mejorar.

17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Debe haber una mejor relación, una relación mas directa entre las partes de trabajo de Coca-Cola, debe haber una relación mas directa entre la coordinación de shopper, entre la encargada de marketing y entre la encargada de los presupuestos para que la participación de shopper en las campanas 360 sea cada vez mayor y sea cada vez mas importante, también se debe delimitar muy bien.. se deben dejar muy claros los lineamientos que Coca-Cola... Coca-Cola debe dejar muy claros los lineamientos para el embotellador Femsa porque realmente muchas veces pues obviamente se quieren.. pues talvez quieren salirse de todas las normas que tienen cada una de las marcas y esto tampoco es bueno para el proceso.

18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

El feedback debe ser mas integrado, nosotros como Leo no deberíamos recibir tantos cambios en una sola solicitud, ellos deberían alinearse a lo interno, ponerse de acuerdo, revisar la propuesta que se les esta presentando y hacer la menor cantidad de cambios posibles.

19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Se debe aprender a decir que no, me parece que muchas veces se siente la presión obviamente del lado del cliente y del embotellador de que todo urge, de que se necesita ya, de que todo es prioridad y realmente como Leo Burnett debemos estar claros, saber identificar cuales son las cosas importantes, cuales son las cosas urgentes y cuales cosas podrían esperarse y pasar a un segundo plano. Debemos también respetar un poco más todos los lineamientos de trabajo que están marcados dentro de la presentación que tenemos para la alineación de todos los equipos, conversar mas, revisar, realmente revisar todas las solicitudes que nos hacen, no tener dudas para evitar que el proceso se vea afectado del lado de nosotros o por culpa de nosotros.

Apéndice G: Entrevista Directora de Cuenta, Leo Burnett.

Nombre	Empresa	Puesto
Lydia Serrano	Leo Burnett	Directora de Cuenta

Tema: Procesos

1. ¿Qué procesos se realizan en las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Bueno, son muchos los procesos, hay tres actores principales que son Coca-Cola, Femsa y Leo Burnett en donde el proceso mas importante para Coca-Cola es ser el guardián de la marca, velar por las objetivos y en el caso de Femsa es todo lo que es la parte de conocimiento de mercado, el copy rotation y la agencia pues velar porque todas las partes sean armoniosas y darles el mejor producto a nivel de desarrollo de materiales considerando tanto los objetivos y la marca como las necesidades del mercado.

2. ¿Cuál es el aporte específico de cada una de las empresas que colabora en las labores conjuntas?

Bueno esta bastante relacionado con lo anterior, eh, básicamente conocimiento del mercado por parte de Femsa, de la marca por parte de Coca-Cola y de ambos y la estrategia a seguir por parte de Leo Burnett.

3. ¿Cuáles son los planes y metas que incluyen estos procesos de trabajo?

Bueno básicamente es mejorar el día a día del proceso de cada uno de los actores, mejor trabajo en equipo a nivel de Femsa, de Coca-Cola y de Leo y por eso se están haciendo los entrenamientos con cada uno de los mercados a ver de que manera agilizamos el proceso entre los tres.

Tema: Comunicación

4. ¿Cuáles son los mecanismos de comunicación que existen para realizar las labores conjuntas para Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica? Haga una valoración.

Bueno, hay bastantes herramientas, la tecnología nos ha ayudado un montón a poder trabajar en conjunto pero tenemos, digamos en el caso de Leo, tiene LionBox es donde ahí dejamos todos los materiales para carga y descarga de los clientes, existe también por parte de Coca-Cola, BlueJeans que es la herramienta para mayor

comunicación, Skype for Business donde se hacen muchas llamadas inteligencias y con cliente, pues principalmente.

5. ¿Qué opina de la coordinación que se desarrolla en el equipo de trabajo?

Creo que es bastante buena sin embargo hay mucha rotación de personal en los diferentes mercados, entonces es muy importante hacer esos trainings constantes con ellos para que, pues entiendan cuales son los procedimientos ideales y cuales son los tiempos de la agencia para cada uno de ellos y así ser más efectivos las tres partes en el proceso.

6. ¿Cómo contribuye la tecnología a la comunicación y coordinación del equipo de trabajo?

En todo, como les decía, bueno nosotros, primero para poder hacer un eficiente manejo de todo Centroamérica necesitamos la tecnología y es nuestro mejor y mayor aliado en este caso via Skype for Business, via BlueJeans, via el box de LeoBurnett.. Todas estas herramientas son las que nos han ayudado a que podamos desarrollar todo lo demás, o sea esta comunicación fluida entre los diferentes países y que no existan barreras entre los diferentes mercados digámoslo así.

Tema: Liderazgo

7. ¿Cómo se ejerce el liderazgo en el equipo de trabajo?

Bueno, existe, eh digamos dos líderes tanto en el área de cuentas como en el equipo creativo y luego hay un sublíder que es la supervisora de la cuenta y el director creativo de la cuenta y después existen ya los ejecutivos y eh.. los subalternos demás verdad, que son los que trabajan para toda la cuenta, sin embargo todos son parte esencial para que la cuenta sea un éxito, porque todos son fundamentales en el equipo.

8. ¿Cuál es su valoración de la contribución del liderazgo a los objetivos de las labores conjuntas para el equipo de Coca-Cola Shopper Marketing Costa Rica?

Para mi ha sido muy bueno, creo que en los últimos seis años hemos sido la agencia de shopper para todo Centroamérica y esto es una prueba de la eficiencia y la afectividad y el trabajo que se ha venido desarrollando a través del tiempo con la cuenta, aparte de todo nos ha hecho la agencia experta en shopper marketing del país, siento que ninguna agencia del país tiene el conocimiento que tiene Leo Burnett en este momento en cuanto a shopper marketing.

9. ¿Cuáles son las características positivas y negativas de liderazgo actual de cada una de las partes que son parte del proceso de Coca-Cola Shopper Marketing?

Creo que lo que nos falta es una mayor alineación, no todos conocen, no todos participan, no todos conocen tan bien el proceso, hay diferentes líderes que se incorporan y entonces hacen como que se den más reprocesos en el día a día verdad, pero también el hecho de que hayan entrado nuevos líderes en Coca-Cola especialmente han permitido, en la parte positiva, que haya mucho más orden, más alineación, más mano dura con respecto a los mercados también y que no todo lo que piden se tiene que dar sino es vía los lineamientos que han establecido y también pues el conocimiento que hemos logrado tener a través del tiempo, ambos lados, Coca-Cola y Leo Burnett principalmente siento que nos ha hecho un gran partner, ha hecho que sea una cuenta que tiene un gran partnership.

Tema: Funciones

10. ¿Qué funciones desempeña usted en el equipo de trabajo?

Digamos que es como el team leader de la cuenta más o menos, eeh, veo mucho la parte administrativa junto con la supervisora de la cuenta, velo porque las cosas salgan en su momento y tengo comunicación directa con la persona de Coca-Cola

encargada de shopper marketing, en este caso Luis, en caso que se requiera cualquier eventualidad, veo temas del equipo, temas de presupuestos y obviamente trato de involucrarme lo mas que puedo en el día a día de la cuenta.

11. ¿Cómo se mide el logro de las funciones y actividades que realiza?

Bueno, para mí lo mas importante es a través de la evaluación que se hace constantemente con el cliente, con Luis de Coca-Cola, ahí vemos que esta funcionando, que no esta funcionando, eh lógicamente vemos temas de equipo, como esta funcionando el equipo, que tan eficientes estamos siendo y que tan eficiente esta siendo Coca-Cola y Femsa y que tanto es el volumen versus lo que estamos desarrollando para ver si es necesario por ejemplo evaluar personas adicionales en el equipo o perfiles diferentes en el equipo, etc.

12. ¿Cuáles son las fortalezas que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno como te decía, mucho es a nivel estratégico, pero también mucho es a nivel de eficiencia y las eficiencias se han logrado por conocimiento de mercado y por training con los diferentes actores, adicionalmente que el hecho que te decía de las nuevas personas que están liderando el equipo de shopper en Coca-Cola han ayudado a que esto tenga un flow mucho mas ordenado que en otras oportunidades.

13. ¿Cuáles son las deficiencias que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Para mí, pues principalmente hay un tema de mucho trabajo pocas manos y entonces muchas veces se saca cantidad y no necesariamente calidad. Tratamos de ver mas el volumen y no vemos los detalles, osea a que me refiero con esto, que a veces puede existir necesidades o cosas que se puedan desarrollar mejor pero por salir a la carrera, porque tiene que salir, no se ven, entonces es un tema mas de estar maquilando y no pensando.

14. ¿Cuáles son las áreas de mejora que a su criterio tiene el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno la cantidad de personas, creo que es necesario en este momento hacer una revisión de la grilla del cliente para ver como podemos mejorar y ver si damos una mayor eficiencia, eh, involucramiento en los mercados, que exista no solamente esto que decía de saquemos todo lo que tengamos que sacar ya, sino hacer un alto en el camino, ver que esta trabajándose bien y como podemos mejorar y ver formas alternativas de salirnos del rush del día a día para pensar un poquito mas en lo que se esta haciendo.

15. Según su criterio, ¿cuáles son las áreas que deben ser eliminadas o cambiadas en el actual proceso de trabajo para Coca-Cola Shopper Marketing?

Siento que en este momento es cuando mejor estamos performando como embotellador, Coca-Cola y Leo, yo daría un tiempo, por el momento siento que es el mejor proceso que hemos tenido, no eliminaría por el momento ninguna porque además, se que es mas trabajo para nosotros pero el involucramiento con las demás agencias me parece súper importante para precisamente dejar de correr y pensar un poco mas en las diferentes campañas entonces por el momento no creo que ninguna.

Tema: Aportes

16. De forma general, ¿cuales recomendaciones daría usted al proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing para mejorar el logro de objetivos y metas?

Bueno, la participación en las rutinas, que haya compromiso de parte de todo Centroamérica en la participación de rutinas, de status, de copy rotation porque si eso no se da no se va a mejorar; mas gente como les decía, creo que es súper importante ver el tema de las personas en la grilla actual y otra cosa que yo converse con Luis

este año la última reunión que tuvimos, es de no depender de un viaje para hacer este training a los mercados sino que por lo menos haya dos trainings anuales a todos los equipos de todos los mercados, ya sea que no los hayan recibido o bien hacer un refrescamiento de procedimientos porque sino se van olvidando.

17. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a Coca Cola para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Bueno, la capacitación en cuanto a marcas que a veces se va un poco, creo que deberíamos en esos trainings no solamente ver tanto tema de procesos sino también un tema de marcas para estar.. tener un mayor conocimiento de cada una de las marcas y ver de que manera la agencia pues puede aportar mejora a nivel estratégico y a nivel de planning entendiendo mejor el proceso, entiendo las diferentes funciones de las personas y no solamente el micro sino ver mas allá el macro verdad.

18. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a FEMSA para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Pues mayor involucramiento en todas las rutinas verdad, que entiendan que no es solo un mercado el que se maneja verdad y que todo el mundo quiere tener su prioridad pero diay hay que ordenarnos todos y saber que somos muchos países los que tenemos a cargo y que tienen que tener su tiempo para sus proyectos además que compartan un poco mas el conocimiento de negocio, siento que es mucho mas enriquecedor cuando uno conoce la situación completa de una marca en el país o del porque de un lanzamiento que simplemente hacer una solicitud de un material y listo, eso nos lleva a conocer, nos lleva a involucrarnos y nos lleva a tener un mejor conocimiento estratégico de la marca.

19. De forma particular, ¿cuales recomendaciones daría usted a LEO BURNETT para lograr un mejoramiento del proceso de trabajo del equipo de Coca-Cola Shopper Marketing?

Como te he dicho en varias oportunidades, no es correr por correr, es hacer un alto en el camino, pensar y dar un mejor resultado, es ir mas allá y no conformarnos con sacar el rush del día a día, sino que pues entender mejor las dinámicas de las marcas, del mercado para generar soluciones importantes al cliente y no solamente entregar un arte verdad, osea es como pensamos mas estratégicamente y no solo ejecicionalmente.