

Práctica formación empresarial
Informe final práctica empresarial

Valentina Ruiz Cabo

Opción de grado

Programa de Administración de empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Jorge Tadeo Lozano



Índice

Bavaria S.A.S	3
Introducción	3
Abstract	3
Bavaria S.A.S Historia	3
Misión	6
Visión	7
Comunicación de la cultura organizacional	9
Cargo del practicante	14
Experiencia al contactar empresas como estudiante de la Universidad Jorge Tadeo Lozano	20
Proceso de inducción	23
Entorno empresarial	24
Cultura organizacional	31
DOFA	36
Propuesta de mejoramiento	42
Cuestionario	46
Comentarios finales	49
Bibliografía	50

Bavaria S.A.S

Introducción

El siguiente documento aborda la experiencia de una estudiante de Administración de Empresas de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano en sus prácticas laborales con la empresa Bavaria como People Sales Intern, el cargo que apoya con procesos de recursos humanos al área de ventas de la Regional Centro del país. Lo principal del documento es expresar lo satisfactorio que fue el proceso de aprendizaje durante las prácticas y para esto se definirán las responsabilidades del cargo, se describirá el equipo con el que se trabajó, algunos proyectos de los que se fue partícipe, que definen la cultura de la compañía y como la comparten con sus colaboradores y la propuesta de un plan de mejora para el proceso de selección de aprendices SENA, una de las funciones principales del cargo.

Abstract

The following document addresses the experience of a Business Administration bachelor's student of the Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano in her internship with Bavaria as People Sales Intern, the position that supports the sales area of the Regional Center of the country with every process related to human resources. The main thing of the document is to be able to express how satisfactory the learning process has been during the internship and to demonstrate that the responsibilities of the position will be defined and described as well as the team work the intern worked with, some of the projects the intern participated in that defined the company's culture and how is shared with the co workers and an improvement proposal for the selection process of a SENA apprentice, one of the main functions of the position.

Historia

La empresa en la que la estudiante hizo sus prácticas empresariales se llama Bavaria S.A.S. La historia de Bavaria se remonta al año 1876 con la llegada de los hermanos Leo Siegfried y Emil Kopp Koppel a Colombia desde Alemania. Asociados con los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello adquirieron un lote para la construcción de una fábrica de cerveza.

Posteriormente se dio su disolución en 1890 y se convirtió en Bavaria Kopp's Deutsche Bierbrauerei .

A continuación, las fechas más significativas de la compañía que la llevaron a ser lo que es hoy:

- 1913: Inauguraron la Cervecería de Barranquilla y nació Águila, la cerveza más vendida del portafolio de Bavaria.
- Se unen con Handel y la Cervecería Continental de Medellín y crean el Consorcio de Cervecerías Bavaria, incorporando a la marca Poker.
- Iniciaron la construcción de plantas en Bucaramanga, Girardot, Buga, Villavicencio, Neiva, Ibagué y Armenia.
- 1967: Julio Mario Santo Domingo se hizo dueño de la Cervecería de Barranquilla y Bolívar y se creó la Cervecería Águila S.A.

Uno de los acontecimientos que más definieron a la compañía fue cuando se firmó el acuerdo de fusión entre el Grupo Empresarial Bavaria y SABMiller PLC, la segunda productora de cervezas y bebidas en el mundo. Ese acuerdo logró que en 2016 Bavaria se hiciera parte de la familia ABInBev, ampliando su portafolio y su cobertura geográfica a México y Brasil.

Actualmente Bavaria tiene el 94% del mercado, como se menciona en la inducción del puesto, y su mayor competencia es la cerveza Andina. Además, es una de las marcas más reconocidas en Colombia, logrando generar el 1% del PIB del país.

Dirección, teléfono y página web

El puesto de practicante de People Ventas tiene dos sedes, la sede Américas como sede principal a la que el colaborador debe ir tres días a la semana y la sede de la 127 a la que debe ir dos días a la semana. Además, estando en la parte de ventas se tiene acceso a las direcciones de planta y centros de distribución. Se conoce la planta de Tocancipá y los Centros de Distribución Auto Sur y Sibaté.

En cuanto a la sede de la 127, es la sede corporativa de Bavaria, ahí el practicante debe apoyar al área de ventas corporativa y su dirección es Cra. 53a # 127 - 35, Bogotá. Por otro lado, la dirección de la sede Américas es Av. Américas #32c-11. A continuación, una lista de

las sedes de ventas, incluyendo plantas, centros de distribución y oficinas para las matinales de ventas.

SITES VENTAS & LOGÍSTICA			
SITE	CIUDAD	DIRECCIÓN	ESTADO
Sede Américas	Bogotá	Av. Américas #32c-11	Propio
Sede 22	Bogotá	Américas #34-11	Propio
Centro de distribución Tunja	Tunja	HM62+PV Tunja, Boyacá	Propio
Centro de distribución Tibasosa	Tibasosa	Kilómetro 4 vía Duitama – Sogamoso, Tibasosa	Propio
Planta Tocancipá	Tocancipá	Autopista Norte, Km 30, Tocancipá	Propio
Oficina Ubaté	Ubaté	75QJ+522 Villa de San Diego de Ubaté, Cundinamarca	Arriendo
Auto Sur	Bogotá	Autopista Sur # 63-40	Propio
Sibaté	Sibaté	GPRV+C6 Sibaté, Cundinamarca	Arriendo
Siberia	Siberia	PRRP+V6, Cota, Ceuta, Cota, Cundinamarca	Arriendo
Tunja T2	Tunja	Avenida Norte 54-137, Barrio Santa Ana	Propio
Tocancipá T2	Tocancipá	Autopista Norte, Km 30, Tocancipá	Propio
Tibasosa T2	Tibasosa	Kilómetro 4 vía Duitama – Sogamoso, Tibasosa	Propio
Bosa	Bogotá	Calle 63 sur #77K-82, Bosa la Estación	Arriendo
Engativá	Bogotá	Calle 63B #116A-35	Arriendo
Chapinero	Bogotá	Calle 68 #14a-57	Arriendo
Chiquinquirá	Chiquinquirá	Cl. 23, Chiquinquirá, Boyacá	Arriendo

Jefe Inmediato y equipo

El jefe inmediato del puesto es Nicolás Barake, quien tiene el cargo de Business Partner Commercial Lead para la Regional Centro. Su correo corporativo es nicolas.barake@abinbev.com y su teléfono es 3153967608.

Por otro lado, en el cargo se apoya a otras tres personas. Una de ellas es Laura Pinto, quien tiene el cargo de Business Comercial Specialist para ventas corporativas en la sede de la 127. Su correo corporativo es Laura.pintoa@ab-inbev.com y su teléfono es 3153229366.

La otra persona es Marcela Castro, quien tiene el cargo de BP Lead para el área de logística. Su correo corporativo es marcela.castromunoz@ab-inbev.com y su teléfono es 3165262152.

Por último, la persona que lidera el equipo es María del Rosario Bonilla, quien tiene el cargo Business Partner Commercial Manager y tiene en su scope los equipos de la Regional Centro y de ventas corporativo. Su correo corporativo es maría.bonilla@ab-inbev.com y su teléfono es 3158786143.

Misión

“Nuestra compañía no se detiene, se mantiene en continua evolución, diversificando e innovando para ofrecer más y mejores opciones a los consumidores. Como dueños nos tomamos los resultados y el progreso personalmente, enfocándonos en lograr un mejor futuro para toda nuestra gente”. (Bavaria, 2015)

Una de las falencias que se encuentran en la misión desde una perspectiva interna es que no se detienen y que se mantienen en constante evolución. Lo anterior, porque se considera que ese ritmo genera inestabilidad para los colaboradores ya que duran muy poco en cada rol que asumen y siempre están buscando a cuál rol moverse. En relación con esto, también se genera dentro de la compañía la eliminación de posiciones de una manera muy repentina. Lo anterior aporta a la insatisfacción de los colaboradores lo que tiene relación directa con su desempeño y con una baja motivación. Es importante tener en cuenta estos factores para una mejora en la producción de la compañía según Pfeifer (1998):

Para que en una organización los empleados alcancen un alto nivel de desempeño, éstos deben desear hacer su trabajo (motivación), hacerlo de forma eficiente y eficaz (capacidad) y contar con los recursos, materiales y equipos de información para realizarlo (entorno). Una carencia de estas áreas perjudicaría el desempeño. Por lo tanto, un gerente debe cuidar de que se ejecuten estas tres condiciones.

Se propone crear una misión que refuerce el mensaje que da la empresa de que los colaboradores son la esencia de esta por medio de no enfocarse en la rapidez y en el orgullo de un ritmo que nunca se detiene y redireccionarlo a generar un ambiente en el

que los colaboradores sientan lealtad hacia la empresa y tengan un nivel de actividad que les permita encontrar un balance entre su vida profesional y personal. La misión que se propone es: “Nuestra compañía no se detiene, se mantiene en continua evolución, diversificando e innovando para ofrecer más y mejores productos a los consumidores. Además, preservando a nuestro capital humano y velando por su bienestar. Como dueños nos tomamos los resultados y el progreso personalmente, enfocándonos en lograr un mejor futuro para toda nuestra gente”.

Visión

“Nuestros productos están hechos con ingredientes naturales y tocan millones de vidas todos los días, por esto estamos comprometidos a preservar el medioambiente y transformar positivamente la vida de las comunidades de las que hacemos parte. Para nosotros la sostenibilidad no solo está relacionada con nuestro negocio, ¡es nuestro negocio!” (Bavaria, 2015)

Además, Bavaria menciona en su página web que su propósito es soñar en grande para crear un futuro con más motivos para brindar.

En la visión una vez más, se considera que se podría agregar algún factor que mencione el capital humano y su desarrollo como colaboradores y personas durante su paso por la compañía. Lo anterior teniendo en cuenta que el capital humano es el activo más importante de una compañía y se deben tener unas metas proyectadas para este. Según Valencia (2005), “...desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos” (p. 1).

Se propone la siguiente visión: “Nuestros productos están hechos con ingredientes naturales y tocan millones de vidas todos los días, por esto estamos comprometidos a preservar el medioambiente y transformar positivamente la vida de las comunidades de las que hacemos parte y la de nuestros colaboradores. Para nosotros la sostenibilidad y nuestro capital humano no solo está relacionada con nuestro negocio, ¡es nuestro negocio!

Principios y Valores Institucionales

A continuación, los 10 principios que tiene Bavaria que definen su cultura organizacional:

- 1. Soñamos en grande:** Se refiere a la capacidad de proyectarse de los colaboradores de la empresa.
- 2. Somos dueños que pensamos en futuro:** El somos dueños se refiere a la responsabilidad que tenemos con la compañía y con los elementos que provee para trabajar. Por ejemplo: A los supervisores, las kangoos en las que hacen las rutas, las deben cuidar como si fueran de ellos.
- 3. Somos impulsados por nuestra gente excelente y construimos equipos diversos mediante inclusión y colaboración:** Bavaria se enfoca en que sus colaboradores son el motor de la compañía y la razón del éxito de la compañía. Del mismo modo, son muy exigentes con el performance y determinan su posición en la compañía por medio del OPR (del que se hablará más adelante). Por otro lado, la empresa, por medio de eventos, charlas, encuestas y promoviendo espacios de reflexión se enfoca en que la empresa sea más diversa e inclusiva.
- 4. Lideramos el cambio e innovamos enfocados en nuestros consumidores:** En cuanto a liderar el cambio, Bavaria es una empresa pionera en procesos corporativos y logísticos para comercializar sus productos y cuidar a sus colaboradores.
- 5. Crecemos de la mano de nuestros clientes:** Esto hace referencia a procesos que involucran el crecimiento y desarrollo de los clientes, en este caso tenderos y sus familias. Un ejemplo es el programa “Ahijados”, dedicados a encontrar y postular a los hijos de tenderos a la convocatoria de Talentos Comerciales.
- 6. Prosperamos cuando nuestras comunidades prosperan:** Hace alusión a la visión en la que queda claro que la compañía se concentra en mejorar la vida de sus comunidades o comunidades cercanas a los centros de operación. Se tiene en cuenta que, si el país prospera, futuros talentos de la compañía también y las ventas aumentarán.
- 7. Creemos en la simplicidad y en las soluciones escalables:** En cuanto a la simplicidad, se refiere a la manera de resolver los problemas y en mantener su

metodología lo más simple posible, es decir, lograr practicar la autogestión al punto en que los procesos sean cada vez más simples.

- 8. Manejamos cuidadosamente nuestros costos y elegimos opciones que impulsen nuestro crecimiento:** Esto hace referencia a partes de la empresa que manejan los costos, en ventas es Sales Intelligence. Primero, soportan el presupuesto de las regionales y proveen el dinero para las herramientas de producción; segundo, es el área que calcula los descuentos que se puede ofrecer a nuestros clientes, respetando el margen de ganancia.
- 9. Generamos y compartimos valor superior:** Se refiere a la capacidad de entregarle a los clientes un servicio diferenciable de la competencia.
- 10. Nunca tomamos atajos:** Se trata sobre la responsabilidad de hacer las cosas bien y seguir un protocolo, sin hacer procesos que se salten a alguien o que sean el camino fácil, pero no correcto.

Se considera que la misión y visión no son del todo coherentes con los principios de la compañía. Ya sea porque dentro de estos aspectos la definición es muy precisa o porque los valores se desarrollaron después. Se identificó que en los principios se pueden considerar a los colaboradores y a los consumidores, mientras que la misión y visión está enfocada en resultados y en grupos externos. También, que su cultura de “dueños” y de “no tomar atajos” que es tan reforzada dentro de la cultura organizacional no se menciona en estos conceptos.

Comunicación de la Cultura Organizacional

Tour de Gente

Etapas de Cultura

En la compañía implementaron una iniciativa llamada Tour de Gente, que dura todo el año y esta dividido en cinco etapas. En cada una de las etapas se refuerza alguna temática relacionada con People. La primera etapa fue cultura, en que se reforzó la cultura de la compañía para los colaboradores. Consistió en varias charlas, comunicaciones, encuestas que patrocinan el mensaje. Un refuerzo para el área de ventas y logística fue un video por

cada principio, en el que un colaborador describía por qué ese principio definía su trabajo en la compañía.

Portada video Primer Principio de Macroemprendedores



Imagen de elaboración propia

Video Primer Principio Macro emprendedores



Imagen de elaboración propia

Etapa de Inclusión

Durante la etapa de Inclusión y Diversidad se reforzó el mensaje de que Bavaria es una compañía que no solo inclusiva y diversa, sino que se encarga de educar a sus colaboradores en cuanto a todas estas problemáticas que existen frente a los distintos grupos que son discriminados. Hubo charlas sobre la comunidad LGBTIQ+, Liderazgo Femenino, las razas, discapacidades y una campaña llamada #Hablemosmás, enfocada en la seguridad psicosocial de los colaboradores.

Portafolio de productos que ofrece la compañía

La compañía cuenta con una gran variedad de productos alcohólicos, específicamente cerveza y algunos productos no alcohólicos. El producto más vendido es la cerveza Águila, la cerveza con más activación de marca es Corona (cuenta con un hotel y un festival).

A continuación, una lista de todas las marcas que Bavaria tiene activas en su portafolio:

Marcas de Bavaria







Todas las imágenes fueron tomadas de Bavaria.com

Proceso de mercadeo y venta del portafolio

Desde el área de ventas se pudo identificar la manera en la que distribuyen sus productos a sus clientes más importantes, tenderos de varias partes del país. La manera en la que funciona es por medio de la siguiente estructura: Director de Regional, Gerentes Comerciales, Supervisores de Ventas. Los supervisores de ventas tienen asignado una localidad en la que tienen rutas para cubrir a todos los clientes, deben exponer el producto de la mejor manera posible para que los tenderos sigan comprando, asegurarse de que no hubo ningún problema con sus productos, ofrecer descuentos y repartir la publicidad entregada por la compañía.

La cerveza llega a cada punto de venta gracias al departamento de Logística, equipado con camiones que salen de las plantas o centros de distribución con rutas definidas desde las 4:00 a.m hasta las 8 p.m.

Por otro lado, el departamento de Marketing es el encargado de construir un concepto frente a cada marca dependiendo del producto y de su target. Constantemente buscan generar para el consumidor experiencias e iniciativas que lo acerquen más a la marca. Por ejemplo: Sunset Festival, el festival de música que se llevó a cabo en Santa Marta en el mes de mayo, relacionado directamente con la cerveza Corona.

Cargo de practicante

Horario de trabajo

Las horas son flexibles pero el rango horario establecido es de 8 a.m a 5 p.m. Por otro lado, el practicante tiene el beneficio de pedir dos días virtuales por semana, pero está directamente relacionado al line manager que esto se efectúe. Es decir, aunque el beneficio existe, el LM puede decidir si darlo o no dependiendo del cargo. En el cargo de People Sales Intern no es recomendable tomar el beneficio ya que el cargo se trata de involucrarse con los colaboradores, quienes son los clientes.

Cargo que ocupa, funciones y responsabilidades

El cargo oficialmente se llama Intern, así está en la plataforma de la compañía que muestra la estructura, sin embargo, el nombre que define el cargo es People Sales Intern.

La función principal del rol es apoyar al Business Partner de People Sales para la Regional Centro, además, apoyar a ventas corporativo y al Lead de logística.


Responsabilidades

- Gestionar ingresos, lo que incluye usuarios de la compañía, procesos de carnetización, afiliación a prepagada, herramientas para cumplir con el rol como equipos móviles y accesos a SAP y Tableau.
- Gestionar permisos a SAP y Tableau.
- Gestionar reposición de equipos móviles y líneas corporativas más arreglos de celulares y computadores.
- Gestionar ingresos del equipo de ventas a las instalaciones de la 127.

- Gestionar ingresos de colaboradores terceros del equipo de ventas, ventas corporativo y logística.
- Apoyar en procesos de selección de la fuerza de ventas, específicamente para supervisor de ventas y siendo el primer filtro.
- Liderar los procesos de búsqueda y selección de aprendices SENA.
- Apoyar en los proyectos del jefe inmediato, como por ejemplo: cruzar bases de datos, seguimientos de encuestas, refuerzo de iniciativas People, seguimiento de vacaciones.
- Desarrollar tutoriales para el uso de herramientas de People como: Talent Card, Plan de Desarrollo Profesional, como pedir vacaciones, días off o flex (virtuales).
- Generar piezas informativas para los distintos eventos de People.

Organigrama de la organización

La primera imagen muestra la estructura del equipo de People para ventas y logística de la Regional Centro, que es el equipo del practicante, sin embargo, como se ve en la segunda imagen, oficialmente se está bajo la estructura de la line manager de la mayoría de los practicantes. De todas las maneras el practicante de People sales estaría en la segunda fila de la estructura, estando por debajo del BP Commercial Lead y la BP Commercial Specialist y la Lead de logística que aparece en la estructura de logística a pesar de ser de People.




MARIA DEL ROSARIO BON
BP COMMERCIAL MAN...
♀ COL - Office - Edificio ...



ANDRES RUIZ PEDRAZA
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...




JASMIN CELY HERNANDE
Apprentice
♀ COL - Office - Edificio ...



JOSE NICOLAS BARAKE
BP COMMERCIAL LEAD
♀ COL - Office - Edificio ...



KEVIN DIAZ PELAYO
Apprentice
♀ COL - Office - Edificio ...



LAURA ALEJANDRA PINTI
BP COMMERCIAL SPECI...
♀ COL - Office - Edificio ...




LAURA FULA MELO
Intern
♀ COL - CD - Av. Las Am...



LAURA VELANDIA GARZO
Apprentice
♀ COL - Office - Edificio ...



VALENTINA RODRIGUEZ F
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



MARCELA GUTIERREZ LO
BP SUPPORT MANAGER
♀ COL - Office - Edificio ...



CINDY MORENO ALARCON
Apprentice
♀ COL - Office - Edificio ...



JESUS CIFUENTES CHOQL
Apprentice
♀ COL - Office - Edificio ...



VALENTINA RUIZ CABO
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



JUANITA GARCIA MARIN
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



JULIAN MEJIA CASTRO
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



MARIA FEO MERCHAN
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



MATEO GIRALDO QUINTEI
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



NICOLAS SOLANO PACHE
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...




PAULA DIAZ ARIAS
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



RICHARD GARCIA CONDE
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



SEBASTIAN POSADA JIMI
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



SERGIO GERENA GOMEZ
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



SOFIA GIRALDO HERRERA
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



VALENTINA CUEVAS ALEI
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...



VICTORIA RAMIREZ SANC
Intern
♀ COL - Office - Edificio ...

Área/equipo de la que forma parte el practicante

El área es de People Ventas y Logística para la Regional Centro del país. Las responsabilidades generales son gestionar todos los procesos relacionados con People para el scope:

- Desarrollar planes de ascenso de colaboradores internos.
- Procesos de selección externos a colaboradores de la compañía.
- Metodologías de remuneración variable.
- Desarrollo y seguimiento del Plan de Desarrollo Profesional de los colaboradores.
- Participar en las etapas del Tour de Gente organizando iniciativas propias y exclusivas para el scope de ventas y logística y seguimientos de estos y apoyar a los eventos del área de People DEI.
- Seguimientos encuesta de DEI.

Seguimiento encuesta DEI

Gerencia	Base. General	% General	#Hablemos	% Hablemos	OK Etapa	% OK Etapa	
CO GC Boyaca	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	
CO GV Centro Pblciones	6	100.0%	4	66.7%	4	66.7%	
STAFF	5	60.0%	3	60.0%	3	60.0%	
Trade Marketing	7	71.4%	4	57.1%	4	57.1%	
CO GC Bog Centro	8	50.0%	7	87.5%	4	50.0%	
CO GC Bog Norte	7	42.9%	7	100.0%	3	42.9%	
CO GC Tocancipa	8	50.0%	4	50.0%	3	37.5%	
CO GC Bog Oriente Sur	7	42.9%	2	28.6%	2	28.6%	
KA OFF Centro	14	28.6%	6	42.9%	4	28.6%	
CO GC Bog Occidente Sur	8	12.5%	5	62.5%	1	12.5%	
Sales Intelligence	5	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	84	42	50.0%	51	60.7%	37	44.0%

Ejemplo de seguimiento, elaborado por Nicolás Barake

- Seguimiento encuestas de Engagement: Dan un panorama de cómo se sienten los supervisores de venta con el liderazgo de su gerente.

Seguimiento encuestas de Engagement

Executive Summary

Employee Engagement

The Engagement Index is comprised of four questions. More information can be found on the preceding page.



Completion Rate



My Group

98%

(n=82/84)



AB InBev Overall

89%

(n=128,082/144,709)

Core Category Results	My Group	AB InBev Overall	Top 5 Scoring Questions	My Group	AB InBev Overall	Bottom 5 Scoring Questions	My Group	AB InBev Overall
Employee Engagement	95%	86% (+9)	1 Employees are treated equally and fairly regardless of gender, age, race, disability, religion, or sexual orientation at my company.	100%	88% (+12)	1 Generally, I believe my workload is sustainable.	62%	76% (-14)
Manager Effectiveness	87%	84% (+3)	2 My line manager treats me with respect and dignity.	99%	92% (+7)	2 My company does a good job minimizing or eliminating unnecessary bureaucracy.	63%	66% (-3)
Diversity & Inclusion	94%	86% (+8)	3 I am proud to work for my company.	99%	91% (+8)	3 There is good teamwork and cooperation at my company.	73%	80% (-7)
Growth & Development	89%	82% (+7)	4 I understand how my total compensation is determined.	98%	84% (+14)	4 I have flexibility to meet my professional and personal needs.	73%	81% (-8)
Empowerment & Effectiveness	87%	82% (+5)	5 My company has an environment in which diverse perspectives are valued.	98%	84% (+14)	5 I have the tools I need to do my job well.	77%	80% (-3)
Communication & Collaboration	87%	83% (+4)						
Purpose & Culture	92%	85% (+7)						
Recognition & Rewards	87%	76% (+11)						
Wellbeing	84%	83% (+1)						
Working Environment Safety	93%	86% (+7)						
MAZ Zone Supplementals	92%	84% (+8)						

ZONE = MAZ OR ORGANIZATION = 99062128 AND Manager Level 3 = FRANCISCO HENRIQUE DE CASTRO MELO

Elaborado por Nicolás Barake

- Actualización de estructura en Workday.
- Desarrollar ofertas salariales teniendo en cuenta los protocolos a seguir, definidos por las bandas pertenecientes a cada caja de la compañía.
- OPR: A lo largo del año, desarrollar y hacer seguimiento para medir el performance de todos los colaboradores, definidos en tres secciones: underperformance, excellent o mover. Dependiendo del resultado, proponer un plan a seguir, ya sea el retiro de la compañía o buscar el siguiente puesto que se ajuste al rol del colaborador.
- Seguimiento, aprobación y remuneración relacionada a los periodos de vacaciones en la plataforma Time Maz.

Aunque el equipo principal se compone de cinco personas incluyendo al practicante, cada scope se encarga de equipos que tienen 87 y 97 personas. El equipo de trabajo está conformado por María Del Rosario Bonilla, Nicolás Barake, Laura Pinto y Marcela Castro.

Perfiles

El jefe directo del puesto es Nicolás Barake, egresado de Ingeniería Industrial. Pasó por varios puestos en el área de ventas como CX Lead y Supervisor de Ventas, hasta que se le dio la oportunidad de seguir en el área pero desde People. El cargo actual de Nicolas es de Business Partner de Sales y se encarga de apoyar a la Regional Centro que tiene 100 personas.

Por otro lado, está Laura Pinto, quien tiene el cargo de Business Partner de Ventas Corporativo. Laura es la segunda persona a la que apoya el practicante. El scope que ella gestiona es de aproximadamente 90 personas. Laura empezó en la compañía en el 2020 como practicante.

Marcela Castro, quien tiene el cargo de BP Lead para Logística, es egresada de la Universidad Politécnico Grancolombiano, especialista en Gerencia de Mercadeo. Tiene un posgrado en Dirección, Inteligencia emocional y Coaching. Tiene experiencia de 5 años en Bavaria, empezó como supervisora de ventas por 3 años y hace dos años paso a su cargo actual.

En cuanto a María del Rosario Bonilla, es la BP Commercial Manager, egresada de Comunicación Social de la Universidad del Externado. Dentro de su experiencia laboral se encuentra el cargo de Marketing Director para Tupperware Brands durante 7 años y 9 meses, luego, como Coaching/Recruitment para AGEL Enterprise por 2 años. Finalmente, empezó su historia con Bavaria, estando 6 años en el área de Trade Marketing, 1 año en Sales Excellence & Compensation, 2 años en Salles Excellence, Route to Market & Compensation y finalmente en su posición actual.

Proceso de Ubicación Laboral

Se escogió elaborar la hoja de vida en Word, bajo la siguiente estructura: Una descripción del perfil como persona y profesionalmente, destacando características importantes que hacen parte de los requisitos mínimos de las convocatorias de practicantes. Luego, se procedió a describir la educación que ha tenido la persona. En la siguiente sección la experiencia, incluyendo las más relevantes. Cabe aclarar que la hoja de vida ha sido actualizada desde la aplicación al puesto de practicante, antes, tenía también experiencia en un centro de atención telefónica por un año y medio y otro trabajo de menor responsabilidad. Luego, se describieron actividades extracurriculares que se pueden diferenciar del perfil de los demás candidatos y, por último, idioma y otras habilidades. Por último, se resalta que la elaboración de la hoja de vida fue en inglés ya que los puestos a los que se aspiran tienen ese requisito y por lo general son

para aplicaciones en multinacionales. No es un requisito obligatorio, pero se considera que puede llegar a aportar una diferencia en la primera impresión de un reclutador.

Valentina Ruiz Cabo

+573152811218 | valentina.ruizcabo@gmail.com | LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/valentina-ruiz-201100247/>

Last semester student of Business Administration, people sales intern at Bavaria and graduated from a technical degree in Event Management obtained in the city of Buenos Aires. Enjoys teamwork and learning from other's point of view. Having worked in several areas makes it easy to adapt to every work environment and learn fast. Experience working in the logistics of events, customer service and creating and designing dynamics to grow a company social media presence. Lastly, hard worker, proactive, responsible, patient, and optimistic person that does well in positions related with strategy, negotiation and working under pressure.

EDUCATION

JUNE 2023	Degree in Business Administration, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá, Colombia.
NOVEMBER 2018	Technical degree in Event Management, Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina.
DECEMBER 2016	High school degree, Colegio Gimnasio Los Pinos. Bogotá, Colombia.

EXPERIENCE

PEOPLE SALES INTERN | BAVARIA | FEBRUARY 2023- TODAY

Project management in human resources for sales, mainly for Regional Center of the country. Involved in initiatives that seek for collaborators professional development and encourage diversity and inclusion in the company.

COMMUNITY MANAGER | JOYERÍA LIÉVANO | FEBRUARY 2022- TODAY

Responsible for managing social media of Joyería Liévano. Creating and designing content to create a community, giving exposure to the brand.

EVENT DIRECTOR | FREELANCE MARCH 2016-NOVEMBER 2018

Created, directed, and executed action plans for the following events: "Evento Sin Culpa", "Evento Urban Art", "Evento Rincón de Belleza" and "Evento Salto Hacia La Puna".

OTHER ACTIVITIES

TEACHER ASSISTANT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY | UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO | AUGUST 2022- MAY 2023

In charge of assisting students with their development during the subject for two semesters in a row by grading workshops, final projects and organizing educational activities.

NATIONAL FINALIST AT CFA INSTITUTE RESEARCH CHALLENGE | CFA INSTITUTE | OCTOBER 2022- FEBRUARY 2023

National finalists with Universidad Jorge Tadeo Lozano in the CFA Institute Research Challenge. We develop a business valuation of Grupo De Energia de Bogota by analyzing every aspect of the company, such as their industry, ESG, financial aspects and investment risks.

LENGUAJES AND OTHERS

Spanish (Native), English (C1)

Office, Power BI (Basic)

Experiencia al contactar empresas como estudiante de Universidad Jorge Tadeo Lozano

La experiencia al contactar empresas como estudiante de práctica empresarial de La Tadeo fue satisfactoria, la universidad tuvo un muy buen acompañamiento y conseguía ofertas de muy buenas empresas. Por otro lado, Se contactaron aproximadamente a 15 empresas, cuatro fueron gracias a la universidad y las demás fueron buscadas en plataformas como LinkedIn o páginas web de empresas reconocidas por sus prácticas. Finalmente, se escogió Bavaria porque va más encaminado a la proyección laboral esperada. La experiencia fue buena en cada proceso, en algunas empresas no hubo más contacto después de enviar la hoja de vida y en otras compañías

se empezó con el proceso de selección. La única mala experiencia que se tuvo fue un proceso de selección que era muy invasivo, en el que se hicieron dos pruebas de polígrafo y entrevistas con amigos y familiares. Se consideró al proceso invasivo ya que, aunque se es consciente de que muchos pueden ser así, no se había realizado una prueba de polígrafo antes y mucho menos dos, además, en las entrevistas con amigos se preguntaron hechos que no se consideran relevantes para el desempeño del estudiante, como con qué frecuencia se tomaba alcohol, una pregunta que ya había realizado durante las dos pruebas de polígrafo, además. En general, fue un proceso nuevo que generó incomodidad en el candidato y que fue distinto a cualquier otro.

Procesos de selección

Se sostuvieron 4 procesos de selección en las siguientes empresas: Bavaria, Accenture, Arturo Calle y Heel.

Bavaria

- Primer filtro: Pruebas psicotécnicas, medían rasgos de la personalidad como resolución de problemas.
- Segundo filtro: Prueba de inglés.
- Tercer filtro: Assesment, entrevista grupal en la que desarrolló un caso. Se debía desarrollar la idea de una plataforma asociada a la compañía.
- Cuarto filtro: Creatón, evento virtual en la sede de la 127. Entrevista grupal con el posible jefe inmediato, la primera parte fue presentarse como si se fuera una start up y luego desarrollar un caso. El caso era sobre asignación de presupuesto en relación con el performance.
- Quinto filtro: Entrevista con el equipo de trabajo, Nicolás Barake, Laura Pinto, Marcela Castro, María del Rosario Bonilla y la anterior practicante, Laura Tussó. Entrevista corta en la que el candidato debía presentarse.

Accenture

- Primer filtro: Pruebas psicotécnicas, al igual que Bavaria, unas pruebas que miden rasgos de la personalidad.
- Segundo filtro: Entrevistas virtuales, el candidato debía grabar videos por medio de una plataforma respondiendo a preguntas, se tenía 1 minuto para pensar en la pregunta y otro minuto para responder.
- Tercer filtro: Entrevista grupal en la que se desarrolló un caso en tiempo real.

Arturo Calle

- Primer filtro: Aplicar por LinkedIn a una convocatoria.
- Segundo filtro: Entrevista presencial para conocer el perfil del candidato y pruebas para medir rasgos de la personalidad.

Heel

- Primer filtro: Llamada telefónica para agendar entrevista.
- Segundo filtro: Entrevista con la persona que sería jefe inmediato.
- Tercer filtro: Entrevista con el director de marketing de la compañía.
- Cuarto filtro: Entrevista con recursos humanos.
- Quinto filtro: Prueba de polígrafo.
- Sexto filtro: Pruebas médicas.

Fortalezas identificadas durante los procesos de selección

- Tener dos títulos, el técnico y el pregrado en último semestre.
- Actividades extracurriculares como monitora, diferenciación.
- Experiencia laboral.
- Inglés, en Bavaria el resultado de la prueba de inglés fue de C2.
- Durante las entrevistas, ser genuina, mostrar liderazgo y confianza.

Debilidades identificadas durante los procesos de selección

- Competir en empresas que tienen un antecedente de selección de practicantes de ciertas universidades.
- En un ambiente más competitivo tener dificultad para destacar.
- No mostrar proactividad en algunos procesos menos oficiales.
- Mala administración del tiempo en algunas pruebas.

Oferta Bavaria

La razón por la que se escogió Bavaria es porque durante la Creatón, el evento que se mencionó antes, se logró un acercamiento con la empresa que no se logró en ningún otro proceso. Dos personas dieron una charla dinámica, hubo comida, y se tuvo acceso a las instalaciones modernas de la 127. Se dio un vistazo a lo que podría ser la cultura de la empresa y se mencionó de manera enfática lo diversos e inclusivos que son en la compañía. Además, ya de por sí el reconocimiento nacional de la compañía y una diferencia de sueldo en comparación con otras prácticas. Teniendo en cuenta las otras ofertas la única ventaja sobre Bavaria era su ubicación ya que la sede principal del practicante queda relativamente lejos de la vivienda de este.

Proceso de Inducción

Onboarding

El día de la inducción los practicantes debían llegar a las 8 de la mañana, luego se procedió al registro y a la entrega de carnés. En el último piso del edificio, hubo una charla acerca de la historia de Bavaria, seguida por la historia de la cerveza y una cata de esta. Se hizo entrega del “kit de on boarding” que contenía un cuaderno, un esfero y una tula. Además, obsequiaron una paca de cerveza que es algo que hacen al inicio de cada mes. Se procedió a conocer el lugar de trabajo, en el caso del Intern de People Sales es el quinto piso y se tuvo una pequeña charla con Laura Pinto y Nicolás Barake.

Empalme

Como un caso particular los tiempos con la practicante anterior se cruzaron por un mes. El segundo día de prácticas ya se llevó a cabo un empalme enfocado hacia el trabajo en donde la practicante anterior explicó la estructura de la Regional Centro y las funciones y responsabilidades del nuevo rol. Además, expuso los lineamientos de horario y de vestimenta. El empalme se realizó de manera virtual desde las 9 a.m. hasta las 5 p.m.

Aspectos por considerar de la experiencia

- Construir una hoja de vida que destaque: Tener experiencia laboral o extracurriculares, hacer monitorias, cursos, concursos universitarios.
- Ser tú mismo en las entrevistas: El jefe inmediato mencionó que lo que más le llamó la atención del perfil fue el ser genuina y no aparentar.
- Enviar muchas aplicaciones a varias empresas y estar abierto a trabajar en distintas áreas, no centrarse en una sola oportunidad.

Entorno empresarial

Clientes

Después de hacer un análisis de los clientes de la empresa, se logró identificar que Bavaria tiene una amplia variedad de estos. Según El Tiempo, sus principales clientes son personas entre los 18 y los 70 años. Aunque es un poco general es cierto que muchas personas en ese rango de edad con características diferentes toman cerveza o consumen algún producto de la compañía. Para ser más específicos, al estar dividida en gerencias la Regional Centro se encarga de cumplir sus KPI's dependiendo de su unidad de negocio, todas cubren el abastecimiento de las tiendas dependiendo de su ubicación. Las gerencias son: Centro, Norte, Oriente Sur, Occidente Sur, Poblaciones, Boyacá, Tocancipá, High End y Canal Moderno. A continuación, una lista de los clientes que se han observado desde el área de Ventas:

- Tenderos: Las tiendas de barrio representan la mayoría de las ventas de Bavaria y son la manera en la que el producto llega al consumidor final. En la Regional Centro se ubican en las zonas Centro, Norte, Occidente Sur y Oriente Sur de Bogotá y en Boyacá, Tocancipá y Poblaciones.
- Grandes y medianos supermercados: KA Off es la gerencia encargada de negociar los precios con estas grandes entidades.
- High End: Estos clientes tienen un perfil más alto y manejan en su mayoría productos como Club Colombia, Stella o Corona, hace referencia a los restaurantes y clubes nocturnos que en la ciudad de Bogotá están principalmente en la Zona T.

Proveedores

Cabe aclarar que la siguiente lista no fue tomada directamente de la página de Bavaria ya que esta no contaba con la información específica. Sin embargo, se realizó una búsqueda online y estos fueron los proveedores que se encontraron para la totalidad de la empresa y no solo el área de ventas. También, es importante reconocer que, aunque los clientes de la practicante se encuentran en Kopps Commercial, este es como tal un proveedor para Bavaria y por eso fue incluido en la lista.

- Ingredion Colombia S.A: Fabricación de grasas, aceites de almidón y vegetales.
- Ecolab- Nalco de Colombia: Fabricación de productos químicos para tratamiento de agua y procesos industriales.
- Crown: Diseña, fabrica, distribuye y proporciona mantenimiento y soporte para productos de manipulación de materiales que aportan a sus propietarios un valor excepcional.
- Cristalería Peldar: Produce vidrio con altos estándares de calidad.
- Inyeplásticos: Diseño y fabricación de partes y piezas plásticas de alta calidad.
- Disan Colombia: Suministro de materias primas y el desarrollo de tecnologías especializadas.
- Líquido Carbónico Colombiana: Operación en la fabricación de productos químicos básicos.

- Almacenes Generales de Deposito Almagrario: Empresa de logística que une la cadena de abastecimiento desde el punto de origen en cualquier parte del mundo hasta el destino final.
- Persey: Software de facturación. Incluye Nomina Electrónica, POS, Reportes, Manejo de inventarios.
- Casalimpia: Servicio de aseo por horas para oficinas.
- Impresora del Sur: Opera en fabricación de papel sector.
- Maltería Tropical: Opera en cerveceras del sector.
- Industria Gráfica Latinoamericana: Opera en el sector de impresiones.
- Kopps Comercial S.A.S: Comerciantes al por Mayor de Cerveza, Vino y Bebidas Alcohólicas.

Servicio

En cuanto a el producto que proveen es principalmente cerveza, pero, también tienen bebidas

NAB's que son bebidas no alcohólicas como Pony Malta o Agua Zalva. Por otro lado, en Bavaria existe un área llamado Marketplace, que se encarga de ofrecer productos de otros proveedores para los tenderos de manera fácil ya que los pueden pedir por BEES (aplicación por la que los tenderos piden sus productos), la misma aplicación por la que hacen los pedidos de cerveza.

Competencia

La competencia directa es Central Cervecería de Colombia ya que su producto estrella, la cerveza Andina tiene actualmente el 6% del mercado. Además, también se considera como competencia a las licoreras del país, que son 19 en total. La competencia indirecta teniendo en cuenta que el mercado de la empresa es el de bebidas, es un producto sustituto, es decir, cualquier bebida que satisfaga la necesidad del consumidor. En el país un ejemplo de una competencia indirecta es Coca Cola o Postobón. En conclusión, cualquier empresa que fabrique una bebida alcohólica o no alcohólica que satisfaga la sed de un consumidor es considerado como competencia.

Entes reguladores y Leyes que Influencian a la empresa

Un ente regulador para empresas de consumo masivo en Colombia es la Superintendencia de Industria y Comercio y la Secretaría Distrital de Gobierno. La ley que influye directamente en las operaciones de Bavaria está regida por el Derecho y Política de la Competencia en Colombia. “La ley consiste en un modelo legal básico que se aplica a los casos de conducta (acuerdos y abuso de posición dominante)”. (Derecho y Política de la competencia en Colombia)

Lo anterior se refiere a la prohibición de tener un monopolio en el país y la manera en la que afectó a Bavaria era que en cuanto a las bebidas se encargaban de producirlas y distribuir las. La solución de Bavaria fue crear otra razón social, Kopps Comercial S.A.S a la que pertenecen los colaboradores de ventas y logística. De esta manera pueden distribuir sus productos legalmente.

Por otro lado, están las instituciones financieras como La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) que garantiza la seguridad fiscal del estado colombiano. La Cámara de Comercio, que actúa como órgano consultivo ante el gobierno y en donde se da la administración de los registros públicos delegados. La secretaria de Hacienda, que garantiza los recursos financieros y económicos necesarios para financiar los planes del Plan de Desarrollo (Alcaldía de Medellín, 2023). Y el Invima, que protege y promueve la salud de la población por medio del control de alimentos, medicamentos y otros.

Grupos de Presión

Su grupo de presión más grande es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la industria de las Bebidas, Alimentos, Sistema agroalimentario, Afines y similares de Colombia (Sinaltrainbec).

Sinaltrainbec presiona a mejorar las condiciones laborales y a fomentar el bienestar laboral por medio de manifestaciones y testimonios de colaboradores pertenecientes a estas compañías. Actualmente, dos colaboradores de la Regional Centro se encuentran sindicalizados, devengan el sueldo, pero no tienen que cumplir con sus funciones. El

sindicato ha subido videos de testimonios de la experiencia de los colaboradores y ha expuesto la inestabilidad laboral que se dio desde la fusión con AB-Inbev.

Además, otro grupo de presión son las redes sociales, específicamente por los testimonios de los colaboradores de SERDAN. Las redes sociales sirven para que los colaboradores expresen libremente su percepción sobre cómo ha sido trabajar en la compañía. Se menciona a la empresa SERDAN, ya que es una compañía que trabaja de la mano con Bavaria. Sus empleados se encargan de salir a calle y hacer rutas y están bajo el cargo de los supervisores de ventas de Bavaria. Dicho lo anterior, en un video subido a la red social TikTok una ex colaboradora de SERDAN, expuso las malas condiciones laborales y los horarios injustos que tuvo que vivir.

Influencia del ámbito económico

El ámbito económico define directamente la operación de la compañía en muchos aspectos. Si el contexto económico de Colombia está mal, a Bavaria le afecta. Este año en específico el país y el mundo están pasando por una crisis económica resultante en una especie de efecto dominó, que incluye la inflación, el alza en el precio de las materias primas, alza en costo de capital humano, alza en costos de operación en general y como consecuencia, precios de venta más altos y menos flexibilidad en descuentos, promociones o concursos. Dentro de los clientes de Bavaria hay un segmento relacionado con estratos bajos que no bajan su consumo de alcohol así se dé un aumento de precios. Es un segmento que consume principalmente la cerveza Águila, la más vendida de Bavaria. La problemática se da en el alza de costos de distribución. Por otro lado, productos vendidos en el área de High End, es decir, en restaurantes premium, sí bajan sus ventas debido a que no es un producto esencial. En conclusión, si la inflación sube en el país, Bavaria debe subir con ellos, lo que aumenta costos de operación y baja las ventas por los nuevos precios.

Influencia del ámbito político

Según la revista Serebrenik (2010) un mal ambiente político puede afectar negativamente la manera en la que las empresas hacen negocios y puede frenar inversiones nacionales y

extranjeras. Actualmente, en el ámbito político lo que más puede afectar a Bavaria es la reforma tributaria y el alza de la gasolina.

- **Ajustes en el impuesto a la renta e IVA:** “Es un incremento de un porcentaje en el precio de cada artículo que se compra y de cada servicio que se recibe”. (Sodexo, 2022). Este tipo de escenarios no solo causa una caída en las ventas debido al alza del precio, sino que también hace que el costo de producción sea más alto.

Influencia del ámbito social

El ámbito social es uno de los ámbitos más importantes para Bavaria y el que más se destaca a nivel interno y externo. “Tenemos el gran sueño de transformar a Colombia e impactar a 10 millones de personas y para hacerlo trabajamos en tres pilares principales: nuestra gente, nuestro crecimiento y nuestro impacto en las comunidades” (Bavaria, 2020) Bavaria es una compañía que tiene como principio crecer de la mano de sus clientes y que quiere apoyar a las comunidades en donde operan. Teniendo en cuenta que todas las actividades de una empresa tienen impacto en el entorno en el cual se opera, estos son los factores que tienen más impacto en Bavaria a nivel interno y externo y que soluciones encuentran.

Bajos recursos económicos: En este caso no se quiere hacer referencia directamente a la capacidad de compra de los consumidores. Sino a la población en pobreza extrema en el país. Teniendo en cuenta que la responsabilidad social hace parte de cualquier empresa que genere valor, Bavaria debe proponer un plan de acción que muestre alineación con la situación actual del país y no sea indiferente a cómo el desarrollo general del país genera bienestar en el entorno en el que operan.

Hábitos de compra: Hoy en día el consumo saludable de alimentos y bebidas ha tomado mucha fuerza en los hábitos de compra de los colombianos. La anterior afirmación puede estar respaldada por la frase de Portafolio en un artículo online publicado en el 2021 en el que se describe que “Más de la mitad de los colombianos han declarado que sus hábitos de consumo han cambiado y que en el próximo año, en medio de la inmunización y la pandemia, la preocupación por la salud, el bienestar y el contacto social, serán las prioridades en el gasto”. Es por esto por lo que Bavaria no solo es

constante y estricto en sus campañas de consumo responsable, sino que adaptándose al entorno ofrece en su portafolio una bebida no alcohólica que se cree es beneficiosa para la salud, el agua Zalva. Marca que además esta vinculada con aportes al medio ambiente en los espacios en los que se produce.

Nivel de educación: Bavaria debe estar consiente del nivel de educación del país en el que opera. En Colombia el Ministerio de Educación tiene un bajo nivel de calidad y un alto nivel de deserción. Por lo anterior, es importante empezar por apoyar a las comunidades cercanas a la empresa, como los tenderos. Este año se implementó el Programa Ahijados, que provee una capacitación comercial virtual para los hijos de los tenderos. El objetivo final es que las personas que se inscriban puedan acceder más adelante a la convocatoria de Talentos Comerciales.

Influencia del ámbito medio ambiental

Según el reporte de sostenibilidad del 2020, Bavaria se rige por los siguiente ODS:

- Acción climática: “El 100% de nuestra energía eléctrica comprada provendrá de fuentes renovables. Reduiremos el 25% de nuestras emisiones de carbono a lo largo de la cadena de valor”. (Bavaria, 2020)
- Agua: “El 100% de las comunidades que viven en nuestras cuencas de alto riesgo contarán con una mejora verificable en la calidad y cantidad de agua”. (Bavaria, 2020). (Bavaria, 2020)
- Agricultura inteligente: “El 100% de nuestros agricultores estarán capacitados, conectados y empoderados financieramente”. (Bavaria, 2020)
- Empaque circular: “El 100% de nuestros productos estarán en empaques retornables o hechos en su mayoría de material reciclado”. (Bavaria, 2020)
- Emprendimiento: “Promover el emprendimiento y el empoderamiento de 50.000 mujeres tenderas, convirtiéndolas en líderes de sus comunidades”. (Bavaria, 2020)
- Consumo responsable: “Reduciremos el consumo nocivo de alcohol en un 10% previniendo el consumo de alcohol en menores de edad y trabajando para que todos

los momentos de consumo se realicen de una forma responsable en los adultos”.
(Bavaria, 2020)

Cultura Organizacional

Infraestructura

El área de People en Bavaria tiene una infraestructura compleja compuesta de Business Partners que prestan apoyo a cada una de las áreas y, además, un equipo dedicado a fomentar el Bienestar Laboral y la Diversidad e Inclusión. Como parte de la infraestructura entendida como “el conjunto de servicios, medios técnicos e instalaciones que permiten el desarrollo de una actividad” (Concepto) encontramos elementos que apoyan al área de People, tales como: los espacios físicos para People en la 127, una oficina para el área de Bienestar y un escritorio para cada uno de los colaboradores del área, equipos móviles y computadores corporativos, objetos que pertenecen a campañas como libretas, hoodies, etc. Y por otro lado, las aplicaciones virtuales fundamentales para el funcionamiento y para compartir información en tiempo real a la que toda la compañía tiene acceso.

Primero tenemos a Workday, ahí se actualizan las posiciones de cada colaborador y se le ubica en la estructura, por esa aplicación se observan los planes de desarrollo, el cargo, el line manager, el Sharp ID y, además, sirve para dar de baja a los usuarios que se retiren de la compañía. Después tenemos Time Maz, una aplicación que permite que los colaboradores carguen sus vacaciones a la nube para que su Line Manager las apruebe y para que se genere automáticamente el impacto en la nómina. Time Maz le permite al área tener un seguimiento oficial de los periodos en los que no cuentan con los colaboradores que salen a vacaciones.

Recursos

Los recursos para cada actividad relacionada con el área de People salen de un sistema de pagos internos en el que se le asigna un Centro de Costos Mayor (CECO) a cada Line Manager. Con ese CECO los colaboradores tienen la oportunidad de cargar sus gastos

relacionados con la actividad de operación y serán aprobados por una colaboradora que se encarga específicamente de esos procesos. Estos recursos están destinados a salarios, actividades de integración, merch, catas de cervecería para las personas del área, visitas a la planta de Tocancipá y actividades de Bienestar Laboral.

Procesos y protocolos

Los procesos y protocolos del área de People están en gran medida relacionados directamente con colaboradores de México. Por ejemplo: En los procesos de selección para las personas de la Regional Centro deben estar 100% involucrados. En México se encargan de hacer seguimiento de los perfiles, las ofertas, feedback en caso de que el candidato no continúe con el proceso y Onboarding que son elementos como el carnét, afiliación a caja de compensación, cuentas de red, etc. De esta manera aseguran una experiencia agradable para todas las personas involucradas en los procesos.

En cuanto a procesos del equipo de People Ventas, todas las semanas realizan un “Weekly People”, en esa reunión cada uno de los integrantes del equipo mencionan los proyectos que están desarrollando y sus avances, de esta manera, la line manager, en este caso, María del Rosario Bonilla les da sus debidas aportaciones sobre cómo mejorar sus procesos.

¿Cómo es la cultura en Bavaria?

Se identifica que la cultura de la organización se puede relacionar con la Perspectiva del Sombrero Verde, “utilizan la creatividad para encontrar nuevas perspectivas e ideas para generar cambios y mejoras en el desempeño por medio de la cultura organizacional” (Rodríguez, 2009). Bavaria es una compañía que se caracteriza por cambiar constantemente y estar actualizada en cuanto a las necesidades de los colaboradores del contexto empresarial de hoy. Por otro lado, hacen una inversión grande en lograr que todos los colaboradores se sientan seguros en el ambiente laboral. También se caracterizan por ser una empresa con un aire juvenil en el que se da un código de vestimenta libre y en el que se implementan espacios recreativos como: una sala de juegos, un Beer Office (jueves de 5:00

pm-7:00 pm) y tiempo Off o Flex (Libre o virtual). Como cultura se define que buscan y fomentan constantemente formas creativas de buscar nuevas percepciones y maneras de ver el negocio no solo a nivel de ventas sino para sus colaboradores.

Por otro lado, dentro de las conclusiones de Peters y Waterman se encontró que esta perspectiva concluye que los valores pueden y deben formarse y administrarse, en el caso de Bavaria sus valores y principios son reforzados constantemente. Primero, a los principios se les diseña una imagen que se usa en todo el material para su difusión y refuerzo, también, se diseñan cuestionarios para los colaboradores, se transmiten videos por el edificio de la 127, se envían comunicaciones por correo, se dan charlas relacionadas y se refuerzan por los grupos de WhatsApp. Los principios de Bavaria fueron enunciados al inicio del trabajo, pero de manera general son una guía ética de cómo deben comportarse los colaboradores y cómo se deben identificar y relacionar con la compañía. Se busca tener una guía general para el trabajo de los líderes de la compañía y por lo tanto de sus equipos. Los principios que se buscan fomentar principalmente en la compañía desde una perspectiva interna son “somos dueños” y “nunca tomamos atajos”, el primero haciendo referencia a cuidar de la empresa, de los recursos que provee como se cuidarían los recursos que le pertenecen a las personas, y el segundo se refiere a evitar malas prácticas a toda costa.

Para hablar de la experiencia del practicante al entrar a la compañía y en su primer acercamiento con la cultura se identificó como novedoso la ruptura del estereotipo en el que el rol que se cumpliera en la organización debía estar directamente relacionado con la carrera que el colaborador haya estudiado, es decir, suponer que una persona que es supervisora de ventas haya estudiado algo relacionado con lo comercial o que alguien de Recursos Humanos hubiera estudiado psicología.

En cuanto a algo distinto en comparación a otras empresas en las que se trabajó anteriormente, fue la flexibilidad horaria. Al venir de un trabajo en el que se debía cumplir con el registro de un número de horas diarias el ingreso a Bavaria fue distinto. Hay un horario de trabajo pre-establecido pero no se debe seguir obligatoriamente.

Muchas veces durante la práctica se salió antes de la hora, se tuvieron días virtuales y había un gran entendimiento por parte de los jefes si el practicante tenía compromisos con la universidad. O por el otro lado, la jornada se podía alargar varias horas dependiendo de la carga laboral o alguna reunión. Pero, en conclusión, se aprendió sobre la autonomía que tienen los colaboradores respecto a su tiempo sin dejar de cumplir con sus funciones.

Comparación de culturas

Es pertinente comparar la cultura de Bavaria con otra empresa con la que se tiene familiaridad para entender las diferentes culturas organizacionales que se pueden dar en empresas relativamente similares. Por lo anterior, se presentan partes de la cultura de Mastercard, una empresa que tiene prácticas innovadoras y que se considera que mejorarían la cultura de Bavaria.

Para empezar el gran diferenciador que se encontró en Mastercard en comparación con muchas compañías grandes en el país es que desarrollan a sus colaboradores en su educación y les pagan a algunos el 100% de la matrícula de un Master Business Administration (MBA), un programa que es significativo en las carreras profesionales de las personas que hayan estudiado pregrados afines a administración. Aunque en Bavaria existen beneficio y subsidios de educación el beneficio que ofrece Mastercard tiene un valor económico sumamente elevado y le otorga a los colaboradores acceso a cargos de mayor nivel.

Otro punto de su cultura que en Bavaria no está presente, al menos en la parte de ventas, que si está en Mastercard es la modalidad virtual. En Mastercard tienes la opción de estar la mayoría del tiempo trabajando desde la casa y se deja completamente al criterio de los trabajadores. En Bavaria es cierto que para algunos puestos de ventas es imposible ofrecer ese beneficio, pero para los puestos administrativos se podría otorgar ese beneficio de una forma que sea un poco más sencilla. O implementar de manera permanente la modalidad híbrida.

Esencia de Bavaria

Teniendo en cuenta que la cerveza es el negocio de Bavaria es un producto que se tiene muy en cuenta en la cultura. Desde lo que se ha vivido durante las prácticas se identificó que es un producto que siempre está presente. Para dar un par de ejemplos, la compañía regala a sus colaboradores una paca de cerveza cada mes y todos los meses es una marca distinta. Durante la práctica el producto de mes ha sido: Águila, Club Colombia Roja, Stella Artois, BBC Cajicá, Club Colombia Dorada. Por otro lado, tienen un par de cervecerías, una en el edificio de la 127 y otra en Boyacá, ahí hacen almuerzos y catas de cerveza. Y en el caso de requerir un espacio más grande se pueden utilizar otros espacios, durante la práctica se participó en la organización de una integración de grupo en la Cervecería de la 85, el evento contó con exposiciones de puntos clave de High End y una cata de cerveza.

Por otro lado, algo negativo de la cultura de Bavaria, una empresa de consumo masivo es la normalización de trabajar horas extra. Hay colaboradores que pueden trabajar desde las 7 a.m. hasta las 11 p.m. y es algo que puede estar bien visto. Sin embargo, se considera que la empresa debería hacer un esfuerzo por fomentar una cultura de trabajo duro, equilibrado con el bienestar de los colaboradores, que debe incluir espacios de descanso apropiado. Los colaboradores deben ser autónomos con su tiempo y encontrar espacios para ambas cosas.

Percepción externa de Bavaria

Antes de la fusión con Ab-Inbev, Bavaria era reconocida por ser una gran empresa para trabajar. Funcionaba de una manera distinta, generaciones de familias trabajaban ahí, no había tantas restricciones en cuanto a las operaciones o presupuesto, incluso para eventos sociales y todo se resolvía desde Colombia. Dicho lo anterior, aunque Bavaria ya no funcione así la percepción externa sigue estando ligada a cómo funcionaba anteriormente. Además, el ser una multinacional y una compañía reconocida en el país las personas

asumen que es un gran lugar para trabajar y que es difícil ingresar a la compañía. Con el programa de prácticas Bavaria tiene fama de ser una de las más difíciles de entrar con 5000 aplicaciones aproximadamente por semestre y es reconocida por ser una de las mejores pagas.

Por otro lado, en Bavaria se hace un esfuerzo constante para que exista una aspiración de trabajar en la compañía. Por lo general se invitan estudiantes universitarios a “tardear” en el edificio de la 127 y a que puedan tener una experiencia de cómo puede ser su vida trabajando en una compañía como esta, se proveen cervezas, comida y se habla de la flexibilidad con el horario, lo inclusivos que son y la rápida oportunidad de crecimiento que existe una vez se ingrese a la compañía. De manera informal se puede decir que este tipo de actividades mezcladas con la cultura, promociones por redes sociales con influencers, festivales hace de los comentarios externos positivos en gran medida.

Encajar en la cultura de Bavaria

Se identificó durante la práctica que los comportamientos y actitudes primordiales para encajar con la cultura son: ser una persona que sabe trabajar en equipo y que no presenta problemas para relacionarse con muchas personas día a día. Se considera que las habilidades duras, entendiéndolas como “las destrezas técnicas requeridas para desempeñar cierta tarea” (Muktek, 2018) se pueden desarrollar con el tiempo de manera relativamente sencilla, sin embargo, las habilidades blandas, entendidas como “una serie de competencias personales que tiene como eje las relaciones interpersonales” (Muktek, 2018) son más complicadas de desarrollar y definen en mayor medida el éxito de la carrera dentro de la compañía.

DOFA

Cabe aclarar que este análisis DOFA está centrado al área de Ventas y al área de Ventas People, que fue donde la practicante realizó sus prácticas.



Fortalezas

- **Cultura de “dar la milla extra”:** En el área de ventas los colaboradores comparten la cultura de “dar la milla extra” que se refiere a siempre buscar soluciones y aportes innovadores que hagan algo más de lo establecido normalmente. Esto se traduce a que constantemente buscan maneras de destacar y de proponer soluciones que se “salgan de la caja”.
- **Beneficios para los colaboradores:** Una de las ventajas competitivas que tiene el área de ventas es el Pacto Colectivo que tiene Kopps Commercial, en el que se ofrecen una cantidad de beneficios como subsidios estudiantiles, préstamos hipotecarios y estudiantiles sin tasas de interés, subsidios por muerte de alguien cercano, entre otros. Además, se ofrece un subsidio del 100% para el colaborador y su núcleo familiar en la prepagada Colsanitas.
 - **Programas de talento para desarrollar profesionalmente a los colaboradores:** En Bavaria están decididos a desarrollar profesionalmente a los colaboradores desde el inicio de su carrera. Es por esto que ofrecen varios programas de Talentos. Para el área de ventas está el programa de Talentos Comerciales, que les permite a los nuevos ingresos tener un acompañamiento permanente mientras aprenden sobre el funcionamiento de la operación. Además,

está el programa de GMT's, un programa en el que las personas rotan por cada área de la compañía durante un año. Y en el que tienen la oportunidad de ser asignados a una Gerencia, aprender de cómo funciona la operación y proponer planes de mejoras.

- **Horarios flexibles para los colaboradores:** En Bavaria existe la modalidad de Time Flex o Time Off, con estas dos opciones tienes la oportunidad de pedir un día para trabajar desde casa, tomar unas horas durante el día o pedir un día libre. Dependiendo de las necesidades del colaborador y alineado con su line manager. Por otro lado, el trabajo es principalmente autónomo, es decir, si un día, por alguna razón el colaboradore requiere llegar a las 10 a.m. lo puede hacer, siempre y cuando cumpla con las responsabilidades de ese día.
- **Cultura informal:** Es considerado como una fortaleza el que los colaboradores tengan la libertad de expresarse de manera informal, utilizando diminutivos, a través de chats por WhatsApp y vistiéndose de la manera que deseen. Además, la cultura informal según Holt (1999), promueve el liderazgo participativo y el control de sí mismo.
- **Actividades de integración:** En Bavaria constantemente se hace un esfuerzo por incorporar actividades que refuercen la integración. Específicamente en el área de ventas, durante las prácticas se desarrollaron actividades como: un torneo de ping pong, charlas de diversidad e inclusión, desayunos, almuerzos, entre otros.

Debilidades

- **No tienen un buen programa de retención laboral:** Según Laura Pinto el promedio de rotación en el área de ventas es de 5 años. Durante la práctica se identificaron las siguientes problemáticas relacionadas con la baja retención de talento en la compañía: la mayoría de oportunidades son como contratista, lo que no solo no otorga beneficios, sino que desmotiva al colaborador, además, debido a algunos protocolos de salarios, algunos de los cargos tienen salarios bajos en comparación con las mismas posiciones en empresas similares o incluso salarios más bajos en comparación con sus compañeros y la carga laboral puede

sobrepasar lo que un colaborador puede hacer. Esto sucede por abarcar trabajo de posiciones que quedan vacantes o por eliminaciones de cajas de posiciones, convirtiendo lo que anteriormente eran dos cargos en uno.

- **Malas condiciones de trabajo para los contratistas:** Para el área de ventas las empresas Job & Talent, Mercadeo Efectivo y SERDAN prestan colaboradores que están directamente relacionados con la operación. Sin embargo, se han dado caso en los que a esos colaboradores no se les otorga las mejores condiciones para cumplir con su labor. Para dar un ejemplo: en Semana Santa no respetaron los horarios que habían establecido previamente con los colaboradores y con menos de un día de aviso se les notificó que debían trabajar desde el jueves hasta el domingo Santo. Además, se percibe una diferenciación con el trato de estos colaboradores con colaboradores directos que se puede ver con la entrega de detalles de fechas especiales que son únicamente para los directos de Kopps. Con la llegada de las redes sociales las personas tienen el derecho de expresarse y contar su lado de la historia. En los últimos meses ex colaboradores y colaboradores sindicalizados subieron a TikTok y a YouTube testimonios negativos sobre su experiencia en Bavaria. Especialmente una excolaboradora contó su experiencia trabajando como tercera, por medio de la empresa SERDAN y su testimonio contaba las faltas laborales que cometieron con ellos.
- **Procesos internos ineficientes en People:** Esto hace referencia a la plataforma Service Now, disponible para cualquier colaborador en la que se hacen solicitudes de todo tipo. En la práctica, una de las labores principales era hacer uso de esta plataforma, sin embargo, las estructuras tienen muchos errores, lo que puede atrasar meses un proceso. Por ejemplo: Para las solicitudes de los equipos móviles el line manager actual debe hacer la aprobación por la plataforma, pero muchas veces no está actualizado al line manager actual, el usuario está duplicado o el correo no es el correcto. Así que una solicitud debe ser acompañada de otros tickets que corrijan la estructura, lo que puede durar o una semana o un mes.
- **Aprobaciones complejas de presupuesto:** Todas las áreas de Bavaria tienen un presupuesto designado y para el área de ventas hay una persona encargada que se encuentra en la sede de la 127. Sin embargo, desde la fusión con AB-Inbev se ve

un intento constante por ahorrar dinero, lo que impacta en las restricciones de presupuesto. Con los siguientes ejemplos se demuestra por qué las aprobaciones de presupuesto terminan siendo un obstáculo para algunos de los procesos del área de ventas: para algunas actividades el equipo global que opera desde México le pidió a cada Regional que las realicen solo si cuentan con el presupuesto, lo que genera desigualdad y muestra un desinterés por el bienestar de los colaboradores al sobreponer el presupuesto. Los líderes del equipo no estuvieron de acuerdo y decidieron no hacer dichas actividades si todas las regionales no contaban con el presupuesto. Por otro lado, se pueden atrasar por meses las labores de un colaborador. Esto se identificó cuando un supervisor de ventas dañó su computador por accidente, se intentó hacer un descuento por nómina, pero el proceso duraba meses, así que se decidió apoyar económicamente al colaborador por la suma de \$500.000, suma para la que se necesitaba aprobación que finalmente se consiguió en cuatro meses. Y, por último, para el área de ventas se identifica cierta complejidad en procesos de pagos que no se identifican en los procesos de pagos de la 127.

- **Dificultad del ingreso a la sede de la 127 para los colaboradores de Kopps:** Entiendo que desde la pandemia el acceso a la 127 para los supervisores de ventas o colaboradores del área de ventas se restringió. El proceso que se creó fue un correo solicitando el ingreso 24 horas antes por alguien del área de People Ventas. Sin embargo, muchas veces el proceso es ineficiente y los colaboradores no pueden acceder al edificio. Además, se les trata en calidad de visitantes o no se les provee parqueadero en algunos casos. Durante la práctica se manifestó varias veces por parte de los gerentes y supervisores el descontento por ser tratados como si no hicieran parte de la empresa y por el trato que se les daba al intentar ingresar a las instalaciones.

Oportunidades

- **La baja en el precio del dólar:** Con la baja en el precio del dólar Bavaria se puede ver beneficiada por el cambio en el precio de las exportaciones de la cebada, una planta que por lo general no es plantada en Colombia, debido a las

temperaturas y que es un ingrediente clave en la producción del producto principal de la compañía, la cerveza.

- **La creación de nuevas tecnologías:** Con la llegada de la inteligencia artificial, según Martínez (2023) “En el contexto de la industria de consumo masivo se pueden automatizar procesos, optimizar la cadena de suministro, personalizar la experiencia del cliente, mejorar la calidad del producto y predecir la demanda de manera más precisa”.
- **Expansión hacia nuevos mercados:** Bavaria tiene la oportunidad de explorar nuevos mercados que respondan a los cambios de hábitos de consumo de los consumidores con los recursos que ya poseen.
- **Avance en la educación colombiana:** Según la OCDE (2016) “Colombia ha realizado avances considerables hacia el acceso universal a la educación básica a través de políticas ambiciosas para que todos los niños esten en la escuela”. Es considerado una oportunidad no solo porque a largo plazo podrá aumentar la capacidad de compra de las familias colombianas, sino también puede significar más posible talento para la compañía en un futuro.

Amenazas

- **Alza en el precio de la gasolina:** “En octubre, noviembre y diciembre del año pasado, el galón de gasolina subió en promedio \$200 por mes. En enero, se registró un alza de \$400 y febrero fue de \$250. En marzo y abril, el incremento fue de \$400 en promedio”. (La República, 2023). Con lo anterior, dado que toda la operación envuelve transportar el producto de un lado al otro los precios incrementan mes a mes cuando se multiplica por el total de camiones o kangoos que tiene la compañía.
- **Perdida de consumidores por contexto económico actual:** “De acuerdo con Global Data, un 67% de los colombianos mayores de edad consume alcohol, sin embargo, durante agosto del 2020 un 70% manifiesta haber detenido su visita a bares y pubs, un 42% manifiesta mantener su gasto en bebidas alcohólicas mientras que un 13% incremento su gasto durante el mismo periodo de revisión (Global Data, 2020). Por la situación económica actual los consumidores han

decidido detener algunas actividades que pueden ser consideradas como no indispensables, como el consumo de bebidas alcohólicas o el consumo de estas en lugares como BBC o restaurantes premium.

- **Competencia en E-commerce:** “La tecnología se ha convertido en un aliado estratégico para las empresas al incursionar con nuevos canales de compra en el mercado, los colombianos están modificando sus hábitos de compra; tal situación ha direccionado el actuar de las empresas hacia nuevos modelos de negocios en entornos digitales a través del comercio electrónico” (Risti, 2020). Con lo anterior se quiere hacer referencia a las plataformas BEES y Tada. Ambas fueron implementadas recientemente y siguen siendo un reto para la compañía gracias a ineficiencias en los procesos o porque los consumidores prefieren a la competencia que ya está establecida en el país. Además, estas aplicaciones han traído un sinnúmero de problemáticas de logística del lado de los proveedores y son consideradas el mayor reto de Bavaria en este momento.
- **Cambios en los hábitos de consumo:** Como ya se mencionó anteriormente en el trabajo, se identificó que los hábitos de consumo han cambiado y que los consumidores están optando por productos que contribuyan a su salud y que les ayude a mantener un peso saludable. Nuevamente se menciona que en un artículo online del Portafolio publicado en el 2021 se describe que “Más de la mitad de los colombianos han declarado que sus hábitos de consumo han cambiado y que en el próximo año, en medio de la inmunización y la pandemia, la preocupación por la salud, el bienestar y el contacto social, serán las prioridades en el gasto”. Considerando que el producto principal que provee más beneficios económicos para la empresa es la cerveza, puede significar un cambio preocupante en el sector para la compañía.

Propuesta de mejoramiento: Proceso de selección candidatos SENA

En el puesto de practicante de People para Ventas una de las funciones más importantes y difíciles es la selección de los aprendices SENA. Por esa razón, el proceso fue seleccionado

para proponer un plan de mejora que busque garantizar que se cumpla con la cuota de aprendices SENA y que los líderes que tienen a su cargo dichos aprendices y no se queden sin ese apoyo, además de asegurar el mejor aprendizaje para los aprendices SENA.

El SENA, según la descripción de la página oficial es “un establecimiento público del orden nacional y con autonomía administrativa, adscrita al Ministerio de Trabajo que ofrece formación gratuita por medio de programas técnicos, tecnológicos y complementarios”. Es importante aclarar que en Colombia las empresas privadas deben obligatoriamente cumplir con una cuota de aprendices SENA y en caso de no cumplirla puede significar una sanción.

Las empresas privadas desarrolladas por personas naturales o jurídicas, que realicen cualquier tipo de actividad económica diferente de la construcción, que ocupen un número de trabajadores no inferior a 15, se encuentran obligadas a vincular aprendices para los oficios u ocupaciones que requieran formación académica o profesional metódica y completa en la actividad económica que desempeñan. (Artículo 32 de la Ley 789 de 2002)

El proceso de selección empieza por la plataforma Sistema de Gestión Virtual de Aprendices (SGVA), que es el único lugar que el SENA tiene habilitado para encontrar aprendices. Se debe ingresar el Nit de la compañía y la contraseña. En este caso se debe utilizar el Nit de Kopps Commercial ya que los aprendices contratados van para el área de ventas.

Solicitudes

Al crear una nueva solicitud se debe seleccionar un departamento, una ciudad, la dirección de la sede, una persona de contacto (en este caso el practicante en cuestión), el número de cédula, el correo corporativo y el teléfono. Se recomienda buscar primero aprendices que estén en Bogotá D.C.

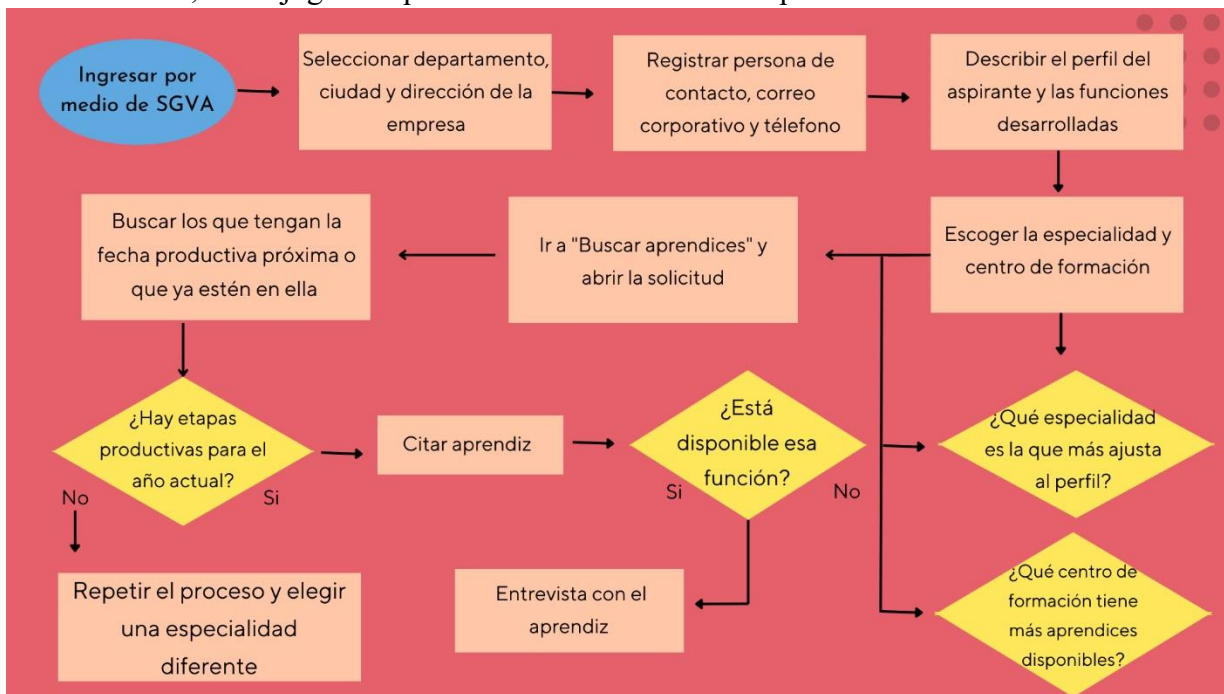
Luego, se debe escoger una especialidad que este afín al puesto al que va el aprendiz y si es posible escoger el centro de formación que tenga más aprendices. Después, describir el perfil del aspirante y las funciones a desarrollar (estos datos los proporciona la empresa). Por último, se debe ir a “buscar aprendices” y seleccionar a alguien que esté próximo a iniciar su etapa productiva, es decir, a estar disponible para trabajar.

Problemática

La dificultad de esta tarea es encontrar alguien que cumpla con los siguientes requisitos:

- **Próximo a etapa productiva:** Este es uno de los factores que hace la búsqueda difícil. Las empresas por lo general aseguran los aprendices SENA un año antes de que empiece su etapa productiva. En Bavaria no se hace patrocinio actualmente, se buscan aprendices que estén a uno o dos meses de empezar su etapa productiva. El patrocinio es asegurar el aprendizaje por medio del pago del 50% de un salario mínimo vigente durante el tiempo que dure su etapa electiva.
- **Que esté disponible:** Una vez se encuentran aprendices disponibles en la plataforma SGVA se debe proceder al primer filtro del proceso, que es llamar al candidato y verificar si sigue disponible y por qué razón. Muchas veces las empresas no aseguran al aprendiz por la plataforma, así que en la llamada te pueden confirmar si han iniciado o no a laborar en una empresa. Por otro lado, ya que encuentran prácticas mucho antes de empezar la etapa productiva que estén disponibles quiere decir que hay una razón, puede significar que tuvieron algún problema para completar sus estudios, problemas para conseguir una práctica que esté cerca a su lugar de residencia o en el peor de los casos, que tengan poca disposición.
- **Especialidad afín al cargo que ocuparía:** Lo mejor es buscar técnicos o tecnólogos afines al cargo que van a ocupar, por ejemplo: gestión de mercados o gestión administrativa. Aunque puede suceder que al hacer la búsqueda de estas especialidades no haya ninguno disponible. Se puede encontrar candidatos que no tengan necesariamente ese perfil, pero antes es recomendable verificar con el line manager que los tendrá a su cargo y medir su disposición a enseñar.
- **Disponibilidad para vivir en Bogotá o trasladarse a diario:** Ya que las opciones son limitadas en algún momento se va a tener que seleccionar ciudades o pueblos aledaños a Bogotá, por ejemplo: Tunja, Chía, Cogua, Cota, El Rosal. La problemática es que muchas de esas personas buscan prácticas cercanas o virtuales. Se determinó que sí es posible utilizar la modalidad virtual pero antes se debe alinear antes con el Line Manager.

A continuación, un flujograma que resume cómo funciona el proceso de las solicitudes:



Solución

Con el fin de consolidar un mejoramiento en este proceso y asegurar la cuota legal de aprendices SENA se proponen los siguientes puntos clave:

- Citar al equipo de Talent Attraction de Bavaria para hablar de la problemática y encontrar una manera de aprobar el patrocinio de aprendices SENA de ahora en adelante. Cabe aclarar que este punto del proceso ya se realizó, pero no fue exitoso ya que confirmaron que la única manera de hacer patrocinio es asegurando el ingreso de un grupo grande de aprendices. Sin embargo, luego de una investigación se descubrió que en Ventas Corporativas hay un aprendiz SENA que ingresó a la empresa posteriormente a un periodo de patrocinio. Luego de verificar con la antepenúltima practicante que ocupó la posición, se aseguró que la persona entró con patrocinio y que fue el único ingreso en ese momento de aprendices SENA.
- Luego de lograr la autorización del patrocinio, pedir desarrollar una convocatoria por redes sociales. Una de las diferencias entre aprendices SENA y practicantes universitarios es que los practicantes buscan la convocatoria y aplican voluntariamente, con los aprendices, aunque puede suceder, normalmente se deben

buscar. Actualmente no hay ninguna comunicación de convocatoria de aprendices en las redes sociales, así que se propone generar una especialmente para Instagram y LinkedIn. Nuevamente la comunicación debe ser aprobada y lanzada en las cuentas oficiales de Bavaria por el equipo de Talent Attraction. Se debe desarrollar la pieza gráfica que contenga todos los requisitos y especificaciones para el cargo y posteriormente subirla.

- Es importante tener en cuenta que este plan haría más eficiente el proceso de selección de aprendices SENA y ayudaría a llenar las vacantes a tiempo, pero empezarían a verse resultados hasta el practicante del primer semestre del 2024. Dicho lo anterior, por ahora se debe hacer una búsqueda exhaustiva de todas especialidades y llamar a todas las personas que cumplan con el requisito de estar próximos a empezar su etapa productiva y descartar, teniendo en cuenta que el riesgo de no encontrar aprendices a tiempo es considerablemente alto.
- Se deben analizar las vacantes actuales en la plataforma del SENA e identificar el tiempo faltante de práctica para los aprendices que estén actualmente en la empresa. Luego de asegurarse de llenar la cuota actual, el siguiente practicante deberá buscar aprendices que empiecen su etapa productiva en el primer semestre del año 2024. Esto con el fin de que cuando entre el practicante de ese semestre deba buscar los aprendices del segundo semestre de ese año.

Al finalizar las prácticas el plan de mejora fue presentado a la nueva practicante para que termine de llevarlo a cabo. Por otro lado, antes de salir se pudo aprender sobre el proceso de ingreso una vez se aprueba el aprendiz. Además, hubo varias sesiones de capacitación sobre como encontrar aprendices y solicitudes por correo a varios centros de formación para generar un contacto directo con los aprendices.

CUESTIONARIO

1. Campos de formación necesarios para la realización de las funciones de la práctica

A continuación, los campos de formación requeridos con mayor intensidad para la realización de las funciones asignadas en la práctica:

Administración y negocios

El campo de formación de Administración de Negocios se encarga de planificar y administrar recursos que es una gran parte de las prácticas en Bavaria, entendiendo como recurso el capital humano de la compañía. Haciendo referencia a las actividades que se desarrollan para que los colaboradores crezcan tanto personal como laboralmente y tengan herramientas para hacer su trabajo mejor cada día.

Ciencias sociales

El campo de formación de las Ciencias Sociales se requiere con mayor intensidad durante las prácticas en Bavaria debido a que se debe analizar y entender el comportamiento del colaborador dentro de cualquier contexto. El practicante debe desarrollar la habilidad de leer la personalidad y la forma de trabajar de una persona para enfocarlo a un plan profesional. Además, debe estar dispuesto a practicar la escucha activa y a ser empático.

2. Temas modificables en el plan de estudios

Uno de los temas que se considera deben ser reforzados en el plan de estudios es el uso del software Excel. Durante las prácticas es de gran ayuda poder hacer uso de muchas herramientas que la aplicación tiene para ofrecer. Se podría implementar ejercicios que puedan ser utilizados en la vida real y no solo respecto a la parte contabilidad, sino de análisis de bases de datos y manejos de esta.

Deberían ser modificadas algunas materias y temas vistos en ellas. Especialmente en los últimos semestres muchas materias se sintieron redundantes y se hacían ejercicios similares o iguales a otras.

3. Evaluación de la Práctica:

Honestamente, para las tareas específicas y más recurrentes de la práctica no fue pertinente la formación como administrador. Las tareas hubieran podido ser desempeñadas por un comunicador social o un economista. Se hace referencia a tareas como gestionar tickets que den de alta un usuario nuevo en la compañía u organizar actividades de desarrollo personal que aporten a la unión de los colaboradores. Lo pertinente fue la carrera como un total pero no por la formación de administrador, sino por clases que aportaron más a la parte humana de un futuro colaborador.

4. Autoevaluación de la experiencia:

Los principales aprendizajes fueron:

Ver la capacidad de desarrollo en un ambiente laboral: Al empezar en una empresa y sobre todo tan grande puede ser abrumadora la necesidad de resaltar y participar activamente de los procesos (hasta donde la posición lo permita) pero después de unos meses esa sensación se vuelve leve y se da un momento de comfort en el que, aunque no se sepa todo, se desarrolla la habilidad de ser recursivo y averiguarlo y las personas te empiezan a conocer y a tener en cuenta.

Entre más grande sea la compañía, más complejos pueden ser los procesos internos: En una empresa como Bavaria, procesos que parecen simples pueden tomar semanas o días, debido a que la mayoría de los procesos deben pasar por la sede principal en Aguas Calientes, México. En este caso el mayor ejemplo es el solicitar un celular para un trabajador ya que una vez se termina la gestión del lado del practicante pueden pasar semanas o meses para que entreguen el equipo.

La importancia de tener un buen equipo de trabajo: Durante toda la práctica el equipo de trabajo fue empático y estaban dispuestos a enseñar. Algo que en el proceso de iniciar la vida laboral puede generar mucha confianza en sí mismo.

Para crecer dentro de una compañía se requiere una inversión importante de tiempo acompañada de ideas a desarrollar: Generalmente se tiene la idea del horario de 8 a 5 pero en Bavaria y posiblemente en la mayoría de las empresas si alguien quiere avanzar es

posible que en ese tiempo no solo no termine sus tareas pendientes, sino que no tenga tiempo para desarrollar proyectos o iniciativas que lo destaquen frente a los demás.

5. Conclusiones

- A nivel personal se cumplió el objetivo de enfrentar un ambiente laboral competitivo en el que todos los procesos son de gran velocidad.
- Estar en un área como People desarrolló mejores habilidades para conversar con numerosas personas al día y ser más visible y sociable.
- Se logró un mejor enfoque de mi carrera profesional de ahora en adelante y se identificaron posibles trabajos que pueden no gustarme.
- Al hacer las prácticas en una multinacional se abren las puertas a trabajar en más empresas de ese tamaño.
- Se conoce a muchas personas y se agranda la lista de contactos.

6. Recomendaciones para la empresa

Una de las mayores recomendaciones para la empresa es sobre la retención de talento. Al iniciar en la compañía se dice que hay una gran probabilidad de quedarse, pero en mi caso y lo que he visto en mis compañeros practicantes no es así. Hay otras compañías en las que es más sencillo quedarse, en esta depende exclusivamente de las vacantes que haya y la gran mayoría es para ser contratista, así que los beneficios que se tienen como practicante se pierden. En mi caso, aunque mi jefe ha expresado su deseo de que me quede varias veces y que haya enviado mi hoja de vida a otros Business Partners falta menos de un mes para mi salida y aún no me han ofrecido un puesto en la compañía, el único beneficio es tener prioridad en algunos procesos de selección.

Por otro lado, se podrían implementar celulares y computadores corporativos para los practicantes, al menos los que requieran tener contacto con muchas personas en el día. Como practicante de People debo tener contacto con varias personas al día, tanto por WhatsApp como por teléfono, pero ¿qué pasaría si no tuviera acceso al servicio? Además, se debe hacer uso la mayoría del tiempo del plan de datos personal, debido a que el wifi de la sede principal en la que se está no funciona bien.

7. Comentarios finales

Quiero aprovechar este espacio para agradecer a Bavaria la oportunidad de hacer las prácticas empresariales en la compañía. Fue una experiencia de mucho aprendizaje en la que tuve la fortuna de toparme con un equipo de trabajo que me acogió y me apoyó en cada parte del proceso.

Bibliografía

MUKTEK (2018). *Habilidades Blandas (soft skills) vs Habilidades Duras (hard skills)*.

KAN by MUKTEK Academy. Recuperado de <https://blog.muktek.com/habilidades-blandassoft-skills-vs-habilidades-duras-hard-skills-a892d56aadb9>

R. Serebrenik (2020). *Entornos Políticos Que Afectan Las Empresas*. Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo. Recuperado de

<https://www.semana.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectanempresas/93078/>

Concepto. *Infraestructura - Qué Es, definición, Tipos y ejemplos*. Página web Concepto.

Recuperado de <https://concepto.de/infraestructura/>

Suarez. S. (2020). *El Comercio electrónico (e-commerce) UN Aliado estratégico ... – proquest*.

Recuperado de

<https://www.proquest.com/openview/f098bb520fa2b09c34ea661067855b94/1?pqorigsite=gscholar&cbl=1006393>.

Bavaria (2022) *Bavaria es una de las empresas de los sueños de los jóvenes colombianos para Trabajar*. Página web de Bavaria. Recuperado de

<https://www.bavaria.co/bavaria-es-una-de-lasempresas-de-los-sue%C3%B1os-de-los-j%C3%B3venes-colombianos-paratrabajar#:~:text=En%202020%2C%20cuando%20se%20public%C3%B3,lugares%20par a%20trabajar%20en%20Colombia>.

<https://www.larepublica.co/economia/el-alza-para-el-precio-de-gasolina-en-junio-serade-600-y-el-acpm-se-mantiene-igual-3628874>

Sánchez, C. (03 de abril de 2019). *Referencia APA sin fecha. Normas APA (7ma edición)*.

Recuperado de <https://normas-apa.org/referencias/referencia-apa-sin-fecha/>

Narcisa, N., Boza, J y Mendoza, Y. (2020). *La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Canton Quevedo, Ecuador*. Universidad y Sociedad vol.12 no.1

Cienfuegos ene-feb. 2020 Epub 02-Feb-2020. Recuperado de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100359&script=sci_arttext&tlng=en

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Vol 1 No. 2. Recuperado

de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3275/2670>

Martinez, M. (2023). *Desafíos y oportunidades en la industria de consumo masivo para 2023*.

Trade y Retail. Recuperado de https://www.tradeyretail.com/industria/desafios-y-oportunidades-en-la-industria-de-consumo-masivo-para-2023_3678

OCDE (2016). *Mejores políticas para una vida mejor*. OCDE Mejores políticas para una vida mejor. Recuperado de <https://www.oecd.org/education/school/Educacion-en-Colombia-Aspectos-Destacados.pdf>