

**DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA PROVEER INSTITUCIONAL S.A.S**

MARÍA ANGÉLICA DÍAZ VARGAS

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2024**

**DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA PROVEER INSTITUCIONAL S.A.S**

MARÍA ANGÉLICA DÍAZ VARGAS

Trabajo de grado

**Cristhian Andrés Beltrán Zúñiga
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2024**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Tuluá Valle,

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este trabajo a mi núcleo familiar, a mi padre, mis dos hermanos y la esposa de mi padre, quienes han estado presentes en cada etapa de mi carrera. También, a mi tío, quien siempre me ha brindado la confianza necesaria para saber que podría lograrlo, a pesar de todas las circunstancias de estos seis años. Dedico este logro especialmente a mi abuela, quien ha sido un pilar de apoyo y quien siempre quiso ver en mí la realización de sus propios sueños. También a mi madre, que, aunque ya no está presente, espero que, donde quiera que esté, se sienta orgullosa de lo que he alcanzado hasta hoy. Por último, a mi pareja, quien me ha acompañado y brindado el amor y apoyo emocional que tanto he necesitado en los momentos de mayor agotamiento durante esta ardua tarea de trabajar y estudiar a la vez.

A todos los mencionados en esta dedicatoria, reitero que este triunfo es de ustedes más que mío.

María Angelica Diaz Vargas

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento, en primer lugar, a Dios, quien me ha dado la sabiduría y resiliencia necesarias en cada etapa de este proceso. A mi familia, quienes, sin saberlo, son mi motor cada día. Agradezco a la Universidad del Valle, por brindarme la oportunidad de pertenecer a esta gran comunidad, y al cuerpo docente, cuyo conocimiento ha sido fundamental en mi formación profesional.

También agradezco a la empresa en la que actualmente trabajo, por permitirme aplicar muchos de los conocimientos teóricos adquiridos, y por la confianza que depositaron en mí para proponer este plan de desarrollo.

Extiendo un especial agradecimiento a mi tutor de trabajo de grado, Cristhian Andrés Beltrán Zúñiga, quien ha seguido mi proceso desde los primeros semestres, incluso después de mi cambio de sede, y cuyo apoyo y conocimiento han sido invaluable en la construcción de este trabajo, del cual hoy me siento orgullosa. A todos ellos, mi gratitud infinita por ser parte esencial de mi desarrollo profesional.

María Angelica Diaz Vargas

CONTENIDO

	pág.
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	23
1.2.1 Formulación del problema.	27
1.2.2 Sistematización del problema.	27
1.3 OBJETIVO GENERAL	28
1.3.1 Objetivos específicos	28
1.4 JUSTIFICACIÓN	29
1.4.1 Justificación teórica.	29
1.4.2 Justificación práctica.	30
2 MARCO REFERENCIAL	33
2.1 MARCO EMPRESARIAL	34
2.1.1 Direccionamiento estratégico	63
2.1.2 Valores Corporativos.	63
2.1.3 Objetivos Estratégicos	64
2.1.4 Casas Comerciales Y Portafolios.	65
2.2 MARCO TEÓRICO	70

2.2.1	Los Macro-Procesos	70
2.2.2	Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación	75
2.2.3	Gestión del talento humano y del conocimiento - ciclo de formación	77
2.2.4	Administración de recursos humanos Chiavenato	79
2.2.5	Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano dessler, Gary	84
2.2.6	Administración de recursos humanos el capital humano de la empresa Davis, werther-keith	86
2.2.7	Etapas del proceso de la venta	88
2.3	MARCO CONTEXTUAL O ESPACIAL	92
2.4	MARCO CONCEPTUAL	96
3	DISEÑO METODOLOGICO	98
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	98
3.1.1	Características:	98
3.2	MÉTODO INVESTIGACIÓN	99
3.2.1	Analítico-sintético	99
3.3	TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION	99
3.3.1	Entrevistas	100
3.3.2	Cuestionario	100
3.3.3	Observación	100

3.3.4	Fuentes	101
3.4	FASES DE INVESTIGACIÓN	102
3.4.1	Fase de recolección de información	102
3.4.2	Identificación de temas relevantes	103
3.4.3	Desarrollo del plan de capacitación	104
4	RESULTADOS	105
4.1	DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN QUE ACTUALMENTE LLEVA LA ORGANIZACIÓN EN EL PERSONAL COMERCIAL.	105
4.2	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	105
4.2.1	Capacitación e inducción	105
4.2.2	Entrenamiento	106
4.2.3	Evaluación de desempeño	107
4.2.4	Resultado encuestas y entrevistas	108
4.2.5	Flujogramas de procesos	123
5	CARACTERIZACIÓN DE TEMAS RELEVANTES QUE SE DEBEN TRATAR DENTRO DE LAS CAPACITACIONES, ENTRENAMIENTOS Y EVALUACIONES DE LA FUERZA DE VENTA DE LA COMPAÑÍA.	128
5.1	COMPETENCIAS LABORALES Y ANALISIS DEL CARGO	129
5.1.1	Objetivo general del cargo de asesor comercial	138
5.1.2	Descripción de funciones del cargo	138

5.2	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	139
5.3	TECNICAS DE CAPACITACION.	140
5.4	CAPACITACIÓN	140
5.4.1	Conocimiento en producto	140
5.4.2	Manejo de objeciones	162
5.4.3	Pasos de la venta planeada	164
5.4.4	Matemática básica para ventas	169
5.4.5	Auto seguimiento	172
5.4.6	Tendencias	174
5.5	ENTRENAMIENTO	181
5.5.1	Desarrollo del Entrenamiento. El desarrollo del entrenamiento sigue las fases del ciclo de formación de Armando Cuesta:	181
5.5.2	Niveles de aprendizaje de kirkpatrick	183
5.6	EVALUACION DE DESEMPEÑO	185
5.6.1	Evaluación de desempeño de acuerdo al esquema del ciclo de formación.	185
5.7	IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.	187
6	PLAN DE TRABAJO PARA PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN FRENTE AL PROCESO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA.	191

7	CONCLUSIONES	198
8	RECOMENDACIONES	201
9	BIBLIOGRAFÍA	203
10	ANEXOS	206

INDICE DE ILUSTRACIONES

pág.

ILUSTRACIÓN 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS.	27
ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA PROVEER INSTITUCIONAL.	62
ILUSTRACIÓN 3. RESUMEN MARCO TEÓRICO.	70
ILUSTRACIÓN 4. DIAGRAMA MACRO PROCESOS.	71
ILUSTRACIÓN 5. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.	72
ILUSTRACIÓN 6. ETAPAS DEL DESARROLLO PERSONAL.	73
ILUSTRACIÓN 7. ETAPAS PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	74
ILUSTRACIÓN 8. MODELO DE LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.	76
ILUSTRACIÓN 9. CICLO DE FORMACIÓN.	79
ILUSTRACIÓN 10. CAMBIOS DE CONDUCTA.	80
ILUSTRACIÓN 11. PREPARACIÓN PARA LA CAPACITACIÓN.	82
ILUSTRACIÓN 12. TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN.	83
ILUSTRACIÓN 13. PROCESO DE CAPACITACIÓN.	86
ILUSTRACIÓN 14. PASO EN LA PREPARACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	87
ILUSTRACIÓN 15. PASO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	87
ILUSTRACIÓN 16. ETAPAS DEL PROCESO DE LA VENTA.	88
ILUSTRACIÓN 17. PRESENCIA DE LA COMPAÑÍA.	95
ILUSTRACIÓN 18. EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ACTUAL.	109
ILUSTRACIÓN 19. PROMEDIO DE CAPACITACIÓN EN PRINCIPALES CASAS COMERCIALES.	111
ILUSTRACIÓN 20. ÁREAS DE CAPACITACIÓN.	114
ILUSTRACIÓN 21. FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.	116
ILUSTRACIÓN 22. PROCESO DE INDUCCIÓN.	124
ILUSTRACIÓN 23. PROCESO ACTUAL DE CAPACITACIÓN.	125
ILUSTRACIÓN 24. PROCESO DE ENTRENAMIENTO.	126
ILUSTRACIÓN 25. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ACTUAL.	127
ILUSTRACIÓN 26. PLATAFORMA PANDAPE	188
ILUSTRACIÓN 27. DOCUMENTOS DE CAPACITACIÓN	189

INDICE DE TABLAS

	pág.
TABLA 1. ESTADO DEL ARTE.	34
TABLA 3. RESUMEN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	101
TABLA 4. EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ACTUAL.	109
TABLA 5. PROMEDIO DE CAPACITACIÓN EN PRINCIPALES CASAS COMERCIALES.	111
TABLA 6. ÁREAS DE CAPACITACIÓN.	113
TABLA 7. FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN.	116
TABLA 8. COMPETENCIAS LABORALES ASESOR COMERCIAL.	129
TABLA 9. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	139
TABLA 10. DIAGNOSTICO NESTLÉ.	142
TABLA 11. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN NESTLÉ.	143
TABLA 12. DIAGNOSTICO GRIFFITH.	144
TABLA 13. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN GRIFFITH.	145
TABLA 14. DIAGNOSTICO ASCENDER.	145
TABLA 15. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN ASCENDER.	146
TABLA 16. DIAGNOSTICO FLEISCHMANN.	146
TABLA 17. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN FLEISCHMANN.	147
TABLA 18. DIAGNOSTICO LA RECETA.	148
TABLA 19. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN LA RECETA.	148
TABLA 20. DIAGNOSTICO FAMILIA.	149
TABLA 21. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN FAMILIA	150
TABLA 22. DIAGNOSTICO GRIFFITH	151
TABLA 23. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN KIMBERLY	152
TABLA 24. DIAGNOSTICO YELL CLEANER	153
TABLA 25. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN YELL CLEANER	153
TABLA 26. DIAGNOSTICO CASA LUKER	154
TABLA 27. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN CASA LUKER	155
TABLA 28. DIAGNOSTICO AAK	155
TABLA 29. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN AAK	156
TABLA 30. DIAGNOSTICO TOMATICO	157
TABLA 31. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN TOMATICO	157

TABLA 32. DIAGNOSTICO UNILEVER	158
TABLA 33. PLANIFICACIÓN CAPACITACIÓN UNILEVER	158
TABLA 34. PLANEACIÓN CAPACITACIÓN MANEJO DE OBJECIONES	163
TABLA 35. PLANEACIÓN CAPACITACIÓN VENTA PLANEADA	167
TABLA 36. PLANEACIÓN CAPACITACIÓN MATEMÁTICA PARA VENTAS	171
TABLA 37. PLANEACIÓN CAPACITACIÓN AUTO SEGUIMIENTO	173
TABLA 38. PLANEACIÓN CAPACITACIÓN TENDENCIAS	175
TABLA 39. ENCUESTA POST CAPACITACIÓN PROVEER INSTITUCIONAL	179
TABLA 40. PLANIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO	182
TABLA 41. PLAN DE ACCIÓN PROCESO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN.	192

INDICE DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A.EQUIPO COMERCIAL QUINDÍO.	206
ANEXO B. EQUIPO COMERCIAL TOLIMA.	206
ANEXO C. EQUIPO COMERCIAL CALDAS.	207
ANEXO D. EQUIPO COMERCIAL RISARALDA.	207
ANEXO E. MODELO DE ENCUESTA APLICADA Y RESPUESTAS.	208
ANEXO F. FORMATO Y ENTREVISTAS APLICADA.	210

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en diferentes teorías, las cuales hacen énfasis en que una organización puede lograr una ventaja competitiva significativa si se enfoca en invertir en la capacitación y la gestión eficaz de su personal. Por ende, el departamento de recursos humanos debería tener procesos y actividades específicos para establecer una buena relación entre la organización y sus empleados a través de la generación del valor interno. El competitivo entorno laboral al cual las compañías enfrentan actualmente ilustra el constante desafío de reclutar y retener talento calificado, en este contexto, la inducción y capacitación de personal surgen como estrategias fundamentales para integrar eficazmente a los nuevos empleados y potenciar el desarrollo de habilidades y competencias en el equipo existente. Muchas teorías en la actualidad demuestran que el talento humano no se puede administrar de la misma manera que los activos tangibles de una compañía, puesto que las personas que conforman una organización son quienes le dan subsistencia a la misma.

La clave para un rendimiento óptimo desde los primeros días de empleo radica en la adaptación rápida y efectiva de los nuevos colaboradores a la cultura organizacional, comprendiendo las políticas, procesos y funciones inherentes a sus cargos. La inducción, como proceso inicial, no solo establece las bases para una relación laboral productiva y satisfactoria, sino que también desempeña un papel crucial en la retención del talento. Asimismo, la capacitación continua define un elemento indispensable para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno laboral en constante evolución. De acuerdo a lo anterior, este proyecto de grado plantea diseñar y desarrollar un plan de inducción y capacitación de portafolio de la organización Proveer institucional bajo el macroproceso de desarrollo del

personal encaminado a la Capacitación y entrenamiento, desarrollo profesional y evaluación del desempeño con el fin de alinear esto a la planeación estratégica de la compañía.

A lo largo de este documento se desarrolla la definición del problema a tratar con la descripción de sus antecedentes y la problemática en cuestión, seguido de esto los objetivos generales y específicos con su respectiva justificación; posterior a ello se da paso a los marcos referenciales encabezado por la historia del arte, marco teórico, el marco contextual y finalizando con el marco conceptual. seguidamente se da paso a la validación de la metodología utilizada en el proyecto, dándole paso al desarrollo del mismo, encontrando como últimos puntos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Proveer Institucional es el resultado de la fusión de dos empresas bien conocidas: Productos Institucionales y Proveer. Cada una de estas compañías tenía un enfoque particular: Productos Institucionales, se dedicaba a satisfacer las necesidades del sector universitario, empresarial e industrial, siendo un aliado estratégico de reconocidas líneas de productos como familia, productos de aseo, entre otros. Por otro lado, Proveer destacaba por su especialización en el sector Horeca y de panaderías.

Los dirigentes de estas dos grandes compañías una sólida amistad y en el año 2010, decidieron convertirse en socios para fusionar sus respectivas compañías. De esta unión surge Proveer Institucional S.A.S, con sede inicial en Dosquebradas, Risaralda, desde donde iniciaron sus operaciones para atender las necesidades del eje cafetero. La empresa dio inicio a su estrategia de expansión hacia nuevos mercados, comenzando por la ciudad de origen de uno de los socios. Neiva fue seleccionado como el primer punto de almacenamiento y suministro, además de servir como base para atender las poblaciones del resto de departamento. Simultáneamente y siguiendo una estrategia geográfica, el segundo departamento en el que se establecieron operaciones fue Tolima. Desde Ibagué, se extendió la atención tanto al norte como al sur del Tolima, así como a algunas poblaciones de Cundinamarca.

Durante estas importantes expansiones, surgieron diferencias de ideologías entre los dos socios, lo que dificultó llegar a un consenso sobre el plan estratégico de crecimiento. En respuesta a esta situación, en 2017 se tomó la decisión de nombrar un gerente con autoridad para tomar decisiones y mitigar las discrepancias. Sin embargo, a pesar de este intento, no se logró llegar a un acuerdo y en 2018 el antes director de proveer antes de la unión asumió el liderazgo de la compañía. Es importante destacar que, tras la fusión de estas dos empresas, la solidez estructural no era óptima, careciendo de áreas definidas, procesos claros y políticas. Como consecuencia de la dirección que tomaba el liderazgo, la empresa comenzó a enfrentar problemas relacionados con el abastecimiento, despachos, entregas, disminución en las ventas, rotación de personal, entre otros desafíos.

Ante la situación de la compañía, el antes dueño de productos institucionales decide adquirir las acciones de proveer institucional en su totalidad, para febrero de 2019, la compañía pasa a ser propiedad de un único dueño, quien distribuye las acciones entre su grupo familiar y asume el cargo de Gerente General. El panorama era desalentador, enfrentando desafíos como carteras vencidas, falta de credibilidad en las rutas por parte de clientes y asesores comerciales, áreas con funciones poco definidas, procesos y políticas ambiguas, renegociaciones con proveedores, así como la necesidad de construir procesos esenciales en dos áreas clave para este tipo de negocio: abastecimiento y logística.

Al concluir este año tras numerosos esfuerzos, se vislumbraba una mejora en el contexto; sin embargo, en 2020, irrumpe la pandemia de coronavirus, impactando significativamente los sectores institucional y Horeca (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías y Casinos). En este punto, Proveer toma la decisión crucial de abrir el canal TAT, el cual experimenta un crecimiento notable durante la pandemia. Gracias a esta medida, se logra rescatar la operatividad de toda la compañía.

Al cerrar el año 2020, surge una propuesta del proveedor más importante de Proveer Institucional, Nestlé Profesional. Propusieron establecerse en la ciudad de Cali como distribuidor exclusivo de productos para máquinas vending. En noviembre de 2020, se tomó la decisión de iniciar operaciones en Cali, extendiendo gradualmente su alcance a las poblaciones circundantes. Los años 2021 y 2022 marcaron un período próspero para Proveer Institucional, impulsado por la expansión de su negocio hacia el consumo fuera del hogar.

En el año 2023, Proveer se enfrenta a uno de los momentos más desafiantes de la compañía. Esto se debe a la retención de fondos por parte de la DIAN durante casi un año, junto con la estabilización del mercado que resultó en una disminución en las ventas. Esta situación generó importantes problemas en el flujo de efectivo, causando desabastecimientos significativos en la cadena de suministro y dificultades adicionales en las ventas, lo que a su vez provocó una alta rotación en el personal comercial.

Para el año 2024 ya con los anteriores problemas solucionados se inicia un plan de mejoramiento en las áreas administrativas donde se busca implementar procesos y políticas claras en cada una de ellas que garanticen el buen funcionamiento y contribuyan a la operación comercial de la compañía.

Lo anterior revela que a lo largo de la historia de Proveer Institucional S.A.S no se han establecido procesos claros para la contratación, capacitación y desarrollo del personal. La dinámica de la compañía se ha centrado en el día a día y las oportunidades de crecimiento comercial, descuidando los procesos fundamentales para garantizar un desempeño eficiente del personal, que representa el 80% de la empresa. También se observa que, en los contextos mencionados, se ha relegado

el conocimiento del portafolio por parte de los asesores comerciales, lo que resulta en una falta de diversificación en los catálogos para los clientes existentes y dificulta la captación de nuevos clientes, provocando una disminución en las ventas; esto ha creado un escenario en el que los colaboradores no experimentan una integración efectiva en la cultura organizacional ni en sus conocimientos sobre los productos y servicios ofrecidos.

Proveer Institucional es el resultado de la fusión de dos empresas bien conocidas: Productos Institucionales y Proveer. Cada una de estas compañías tenía un enfoque particular: Productos Institucionales, se dedicaba a satisfacer las necesidades del sector universitario, empresarial e industrial, siendo un aliado estratégico de reconocidas líneas de productos como familia, productos de aseo, entre otros. Por otro lado, Proveer destacaba por su especialización en el sector Horeca y de panaderías.

Los dirigentes de estas dos grandes compañías una sólida amistad y en el año 2010, decidieron convertirse en socios para fusionar sus respectivas compañías. De esta unión surge Proveer Institucional S.A.S, con sede inicial en Dosquebradas, Risaralda, desde donde iniciaron sus operaciones para atender las necesidades del eje cafetero. La empresa dio inicio a su estrategia de expansión hacia nuevos mercados, comenzando por la ciudad de origen de uno de los socios. Neiva fue seleccionado como el primer punto de almacenamiento y suministro, además de servir como base para atender las poblaciones del resto de departamento. Simultáneamente y siguiendo una estrategia geográfica, el segundo departamento en el que se establecieron operaciones fue Tolima. Desde Ibagué, se extendió la atención tanto al norte como al sur del Tolima, así como a algunas poblaciones de Cundinamarca.

Durante estas importantes expansiones, surgieron diferencias de ideologías entre los dos socios, lo que dificultó llegar a un consenso sobre el plan estratégico de crecimiento. En respuesta a esta situación, en 2017 se tomó la decisión de nombrar un gerente con autoridad para tomar decisiones y mitigar las discrepancias. Sin embargo, a pesar de este intento, no se logró llegar a un acuerdo y en 2018 el antes director de proveer antes de la unión asumió el liderazgo de la compañía. Es importante destacar que, tras la fusión de estas dos empresas, la solidez estructural no era óptima, careciendo de áreas definidas, procesos claros y políticas. Como consecuencia de la dirección que tomaba el liderazgo, la empresa comenzó a enfrentar problemas relacionados con el abastecimiento, despachos, entregas, disminución en las ventas, rotación de personal, entre otros desafíos.

Ante la situación de la compañía, el antes dueño de productos institucionales decide adquirir las acciones de proveer institucional en su totalidad, para febrero de 2019, la compañía pasa a ser propiedad de un único dueño, quien distribuye las acciones entre su grupo familiar y asume el cargo de Gerente General. El panorama era desalentador, enfrentando desafíos como carteras vencidas, falta de credibilidad en las rutas por parte de clientes y asesores comerciales, áreas con funciones poco definidas, procesos y políticas ambiguas, renegociaciones con proveedores, así como la necesidad de construir procesos esenciales en dos áreas clave para este tipo de negocio: abastecimiento y logística.

Al concluir este año tras numerosos esfuerzos, se vislumbraba una mejora en el contexto; sin embargo, en 2020, irrumpe la pandemia de coronavirus, impactando significativamente los sectores institucional y Horeca. En este punto, Proveer toma la decisión crucial de abrir el canal TAT, el cual experimenta un crecimiento notable durante la pandemia. Gracias a esta medida, se logra rescatar la operatividad de toda la compañía.

Al cerrar el año 2020, surge una propuesta del proveedor más importante de Proveer Institucional, Nestlé Profesional. Propusieron establecerse en la ciudad de Cali como distribuidor exclusivo de productos para máquinas vending. En noviembre de 2020, se tomó la decisión de iniciar operaciones en Cali, extendiendo gradualmente su alcance a las poblaciones circundantes. Los años 2021 y 2022 marcaron un período próspero para Proveer Institucional, impulsado por la expansión de su negocio hacia el consumo fuera del hogar.

En el año 2023, Proveer se enfrenta a uno de los momentos más desafiantes de la compañía. Esto se debe a la retención de fondos por parte de la DIAN durante casi un año, junto con la estabilización del mercado que resultó en una disminución en las ventas. Esta situación generó importantes problemas en el flujo de efectivo, causando desabastecimientos significativos en la cadena de suministro y dificultades adicionales en las ventas, lo que a su vez provocó una alta rotación en el personal comercial.

Para el año 2024 ya con los anteriores problemas solucionados se inicia un plan de mejoramiento en las áreas administrativas donde se busca implementar procesos y políticas claras en cada una de ellas que garanticen el buen funcionamiento y contribuyan a la operación comercial de la compañía.

Lo anterior revela que a lo largo de la historia de Proveer Institucional S.A.S no se han establecido procesos claros para la contratación, capacitación y desarrollo del personal. La dinámica de la compañía se ha centrado en el día a día y las oportunidades de crecimiento comercial, descuidando los procesos fundamentales para garantizar un desempeño eficiente del personal, que representa el 80% de la empresa. También se observa que, en los contextos mencionados, se ha relegado

el conocimiento del portafolio por parte de los asesores comerciales, lo que resulta en una falta de diversificación en los catálogos para los clientes existentes y dificulta la captación de nuevos clientes, provocando una disminución en las ventas; esto ha creado un escenario en el que los colaboradores no experimentan una integración efectiva en la cultura organizacional ni en sus conocimientos sobre los productos y servicios ofrecidos.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

(Chiavenato, 2008) define: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

De acuerdo a (Chiavenato, 2008) El entrenamiento involucra más de una persona, donde existen dos roles, el de aprendiz y el líder; esta relación permite desarrollar competencias en los individuos llevándolos a desarrollar a un mayor potencial.

Por otro lado, para (Davis, 2008) ningún programa de capacitación proporciona la cantidad de herramientas que solicita las necesidades del siglo XXI, sin embargo, hace énfasis en que proporciona al menos 4 beneficios que considera como ventajas mencionadas textualmente a continuación.

Beneficios para el individuo. lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forjas líderes y mejora las aptitudes comunicativas, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite

el logro de metas individuales y elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. (Davis, 2008)

Beneficios Para La Organización. Mantiene la competitividad de la organización, incrementa la rentabilidad, mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles, eleva la moral, promueve la identificación con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda en la preparación de guías para el trabajo, ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas, proporciona información con respecto a necesidades futuras, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo del personal, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y la calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, promueve la comunicación en toda la organización y reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto. (Davis, 2008)

De acuerdo a (Ispring, 2023) “La capacitación y desarrollo son la esencia de la formación de personal y el éxito de una empresa”. Si no se incorpora la capacitación y el desarrollo en los flujos de trabajo, no es posible el crecimiento, la adquisición de nuevas habilidades y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para (Ispring, 2023) la ventaja competitiva va de la mano con la capacitación del personal de toda compañía, para él, un trabajador que tuviera las competencias adecuadas para el cargo sería un colaborador mucho más comprometido e involucrado con los objetivos de la compañía, lo cual contribuye a una cultura organizacional favorable dentro de la misma.

Proveer Institucional S.A.S actualmente se enfrenta a desafíos en sus procesos de capacitación, entrenamiento y evaluación de desempeño lo cual ha llevado a un

decrecimiento en las ventas, aunque la empresa ha experimentado un crecimiento significativo y ha diversificado su presencia en el mercado a lo largo de los años, la falta de un programa estructurado de capacitación adecuado, la insuficiencia en el desarrollo para sus colaboradores e inexistencia de evaluación continua plantea un riesgo importante para su eficiencia operativa que afecta directamente las ventas y la retención de talento.

Esta falta de capacitación adecuadas se debe a carencia en el análisis de las necesidades de la misma y el uso de metodología no apropiadas, este último tiende a disminuir la efectividad de la capacitación trayendo consecuencias significativas, desde la adaptación lenta de los empleados a sus roles hasta la disminución del rendimiento y la disminución en ventas. La falta de un programa continuo de desarrollo profesional puede contribuir a la obsolescencia de habilidades y conocimientos, debilitando la capacidad de la organización para enfrentar desafíos emergentes y mantenerse competitiva en un mercado dinámico; Esta actividad puede evidenciar la falta de planeación estratégica de la compañía.

La inexistencia de evaluación continua se desprende de la inmediatez de la dinámica organizacional, dejando al descubierto la necesidad de enfoque al resultado a corto plazo que refleja Falta de capacitación en gestión del desempeño. Es esencial abordar estas carencias en la capacitación, desarrollo y entrenamiento para garantizar que Proveer S.A.S continúe siendo un actor destacado en el sector institucional. Las mencionadas anteriormente hacen parte de las causas de el decrecimiento en las ventas de la compañía. Trayendo como consecuencia reducción en la moral y motivación en el equipo comercial, menor capacidad como compañía para atraer y retener el talento humano y un impacto significativo en y los ingresos y rentabilidad de la misma.

La reducción en la moral y motivación en el equipo comercial está estrechamente vinculada a la percepción de objetivos inalcanzables o poco realistas por parte de la fuerza de ventas. Esta percepción puede ser el resultado de la falta de detección de oportunidades en el mercado debido a la carencia de conocimiento del portafolio y las soluciones integrales que ofrece la compañía; cuando los miembros del equipo comercial no tienen un entendimiento profundo del portafolio de productos y soluciones de la empresa, pueden enfrentarse a varios desafíos tales como la limitaciones en la identificación de oportunidades y falta de confianza en el cumplimiento de objetivos lo cual conlleva a una Percepción de falta de apoyo por parte de la compañía.

Por otro lado, las compañías que no cuentan con un plan de desarrollo profesional y personal se enfrentan a una Menor capacidad para atraer y retener talento, una oferta salarial competitiva y una amplia gama de beneficios es un poderoso imán para atraer a candidatos talentosos y motivados. Además, una empresa que ofrece oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento personal puede resultar atractiva para aquellos que buscan avanzar en sus carreras y alcanzar su máximo potencial. Los empleados talentosos y ambiciosos buscan oportunidades de crecimiento en otras organizaciones que puedan ofrecerles un camino claro hacia el avance profesional y personal.

Por ultimo y no menos importante el decrecimiento en ventas trae impactos en los ingresos y rentabilidad ya que la disminución de volumen en ventas afecta directamente la eficiencia comercial de la empresa. Cuando el volumen de ventas disminuye, la empresa experimenta una reducción en sus ingresos totales, lo que puede afectar su capacidad para cubrir costos operativos, invertir en crecimiento y mantener su rentabilidad.

Ilustración 1. Árbol de problemas.



Fuente 1. Autoría propia.

1.2.1 Formulación del problema.

¿Cuáles son las características de un plan de desarrollo de personal para el área comercial de la empresa proveer institucional el periodo 2024-2025?

1.2.2 Sistematización del problema.

¿Cuál es el proceso de capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación que actualmente lleva a cabo en el personal comercial?

¿Cuáles deben ser los temas dentro de las capacitaciones, entrenamientos y evaluación en el personal comercial de la compañía?

¿Cómo se debe llevar a cabo el proceso capacitación, desarrollo, entrenamiento y evaluación constante en el personal comercial en la organización?

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de desarrollo de personal para el área comercial de la empresa proveer institucional s.a.s en el periodo 2024-2025.

1.3.1 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico del proceso de capacitación, entrenamiento y evaluación que actualmente lleva la organización en el personal comercial.
- Identificar los temas relevantes que se deben tratar dentro de las capacitaciones, entrenamientos y evaluaciones de la fuerza de venta de la compañía.
- Proponer un plan de acción frente al proceso de capacitación, entrenamiento y evaluación para el personal comercial de la compañía.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica.

La gestión del macroproceso de desarrollo personal de García, Murillo, González, quienes refieren que este tiene como objetivo desarrollar las habilidades intelectuales y emocionales de las personas a nivel profesional y personal, y así contribuir a la generación de nuevo conocimiento, innovación y las competencias necesarias para que las personas en la organización puedan favorecer a la generación de valor. (García-Murillo-González, 2018)

(Chiavenato A. , 2008) menciona que los objetivos de la capacitación, desarrollo y evaluación son preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindando oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para funciones más complejas y elevadas, tiene como finalidad cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Según (Davis, 2008) pocas veces los nuevos empleados cuentan con los conocimientos necesarios que exige el puesto para el que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es probable que los candidatos internos carezcan de algunas habilidades esenciales o puedan exhibir comportamientos negativos que requieran corrección. La educación laboral y la capacitación general son muy valoradas por el personal, ya que mejoran su potencial en el mercado laboral. Por lo tanto, las empresas que ofrecen

oportunidades de educación laboral y capacitación general suelen resultar muy atractivas para el personal. (Davis, 2008)

El presente trabajo se basa en las teorías mencionadas, en conjunto, estas teorías enfatizan la necesidad de invertir en el desarrollo personal y profesional de los empleados para potenciar su desempeño y contribuir al éxito organizacional. Este proyecto además busca confirmar las teorías, orientando el desempeño a la consecución de un mejor rendimiento comercial alineado con el direccionamiento estratégico de la compañía.

1.4.2 Justificación práctica.

Por medio de la investigación se propone dar respuesta a la necesidad de la empresa Proveer Institucional en el proceso de Capacitación y desarrollo del en el área de gestión humana para el personal comercial, esto con el diseño de un plan de desarrollo y capacitación que incluya entrenamiento y evaluación constante el cual pueda ser estandarizado y aplicado de forma consistente sin importar la dimensión de la compañía, lo cual garantizará a la empresa contar con programas de formación específicos para los asesores comerciales, estandarizando las competencias requeridas e identificando las debilidades de cada uno de los actores.

La falta de estandarización de este importante proceso conlleva a situaciones de confusión y de baja efectividad ya que no existe un plan al cual la persona encargada de capacitar se pueda apegar en función de las prácticas, importancia y tiempos de evolución que espera la organización. Diseñar un plan de capacitación, desarrollo, entrenamiento y evaluación constante para el personal comercial sería fundamental para abordar las causas principales de la falta de crecimiento en las ventas y mitigar sus efectos negativos.

Un plan de capacitación adecuado permitiría cerrar las brechas de habilidades y conocimientos identificadas en el personal comercial, al proporcionarles las herramientas y el conocimiento necesarios, estarían mejor preparados para enfrentar los desafíos del mercado y contribuir al crecimiento de las ventas, esto a su vez ilustra un compromiso de la compañía con el crecimiento y éxito profesional de los colaboradores; lo cual aumenta la moral y la motivación del equipo, haciéndolos sentir valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa, así mismo esto contribuye a la disminución de rotación de personal.

Al proporcionar capacitación y desarrollo continuos, se puede mejorar el desempeño y la productividad del personal comercial; con habilidades mejoradas y una comprensión más profunda de su rol, los empleados podrán trabajar de manera más eficiente y efectiva, lo que potencialmente conducirá a un aumento en las ventas. Adicional a esto, implementar una evaluación continua del personal comercial permitirá identificar tempranamente áreas de mejora, así como también oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El desarrollo de este plan de capacitación tiene como consecuencia una diversificación en el portafolio y mediante el conocimiento del portafolio existente el personal comercial estará mejor preparado para identificar los productos de mayor desembolso y rentabilidad, esto facilitará una rotación más efectiva de los productos, maximizando así los ingresos y minimizando las pérdidas por productos obsoletos o de bajo rendimiento.

Como Resultado orgánico este proyecto proporciona un mejor servicio al cliente pues al potenciar la fuerza comercial a familiarizarse con su portafolio permite

ofrecer información detallada y precisa a los clientes, aumentando así las posibilidades de ventas cruzadas y ventas adicionales.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 ESTADO DEL ARTE

En los últimos años, se han llevado a cabo diversas asesorías y estudios enfocados en el desarrollo del talento humano, abordando temas como inducción, capacitación, evaluación del desempeño y rotación de personal. La siguiente tabla ofrece un resumen de algunos de estos trabajos destacados:

Tabla 1. *Estado del arte.*

Nombre de autores y año.	Título del documento.	Objetivo.	Metodología.	Conclusiones y resultados.	Aportes al trabajo.
Brayan Steven García Pera, Gustavo Adolfo Victoria Jaramillo, (2019) Universidad del Valle, Sede Palmira	Diseño del proceso Análisis y Diseños de Cargos, Inducción, Capacitación y entrenamiento para el Área Comercial de la empresa ABC S.A para el año 2019	El objetivo principal del trabajo es diseñar y estructurar los procesos de análisis y diseños de cargos, inducción, capacitación y entrenamiento en el área comercial de la empresa ABC S.A, para mejorar la gestión del talento	El tipo de investigación usada es una metodología descriptiva y un enfoque cualitativo, haciendo uso de las técnicas de recolección de información (encuestas a líderes de procesos, encuestas dirigidas a colaboradores del área comercial) y una observación directa a los procesos. Iniciando por un diagnóstico de la situación luego se realizó a la actualización de los	En los resultados se encuentra que las manueas de funciones estaban desactualizadas, lo que generaba confusión en las responsabilidades y tareas de los colaboradores, también los procesos se realizaban de manera informal como lo son la	Proporciona herramientas para estandarización de los procesos claves en la gestión del talento humano, facilitando la alienación de los colaboradores con los objetivos organizacionales así mismo la metodología y las propuestas pueden se adaptadas y

humano, actualizar perfiles de cargos y estandarizar los procesos de la organización.	perfiles de los cargos, diseño de nuevos cargos y por último la propuesta de estandarización de procesos de inducción, capacitación y entrenamiento.	inducción, capacitación y entrenamiento. También se encontró la unificación de cargos lo que requería un rediseño de perfiles.	aplicadas a organizaciones con necesidades similares.
		La propuesta d ellos estudiantes fue la actualización de los perfiles de cargos y el diseño de procesos estandarizados así se mejoraría la eficiencia operativa y la rotación del personal. También a	

					la implementación de un programa de inducción formal al igual que el programa de capacitación y entrenamiento ambos permitirán desarrollo continuo de talento humano asegurando mejorar los resultados en el área comercial.		
Alejandra Ríos Cañas, Rosa María Vanegas Gallego, (2019) Universidad del Valle	Propuesta de actualización del Manual de Funciones Bajo el Modelo por Competencias Laborales para el centro de	Elaborar una propuesta de actualización del manual de funciones bajo el modelo por competencias laborales para el	Para el estudio se uso el tipo de estudio descriptivo y exploratorio con enfoque mixto, con métodos de recolección como la observación, entrevistas, cuestionarios, análisis de puestos, posterior a esto se	La actualización del manual de funciones es crucial para mejorar la organización y el desempeño d ellos colaboradores, dado que se	El trabajo proporciona un modelo actualizado de manual de funciones que puede ser adoptado a oras instituciones,		

	Estudios Integrados Mariscal (CEIM), de Cartago Valle.	centro de estudios integrados Mariscal de Cartago Valle, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos institucionales y a la normatividad vigente.	realizó un análisis haciendo uso de las herramientas matriz DOFA, matriz EFE, EFI, estudiando el perfil competitivo.	encontraron funciones repetitivas y falta de claridad en responsabilidades, y la propuesta busca establecer un orden en a la institución, donde se alineen las funciones con las competencias necesarias.	mejorando la eficiencia organizacional al clarificar roles y responsabilidades, contribuyendo a la gestión de la calidad y al cumplimiento de las normativas. En la presente investigación se utilizó un análisis de gestión por competencias para proponer el perfil con competencias que se relaciona en el trabajo.
Dayamy Lima Rojas, Catherine	Acciones para la reducción	El objetivo del trabajo	La metodología de la investigación es	En los resultados se encontró que las	Las acciones propuestas apartan

Nataly Shuguli Zambrano, Karen Nicole Mantilla Andrade, (2020) Pontificia Universidad Católica del Ecuador	rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero.	identificar las causas de la rotación de personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero y proponer acciones para disminuir esta problemática.	las causas de la rotación de personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero y técnicas de recolección de datos como datos secundarios, encuestas de salida a trabajadores desvinculados y cuestionario de rotación potencial validado con un alfa de Cronbach,	enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. Con una muestra de 222 empleados activos que representan el 75% de la organización. También hacen uso de técnicas de recolección de datos como datos secundarios, encuestas de salida a trabajadores desvinculados y cuestionario de rotación potencial validado con un alfa de Cronbach,	áreas más en entender como afectadas por la alta al realizar esta propuesta puede mejorar a cumplir los objetivos estableciendo metas claras y evaluar contantemente preparando planes de desarrollo, tener en cuenta la importancia de un mentor que acompañe y motive a los empleados; el trabajo sienta una base clara que se pueden adaptar a empresas en la misma condición.
---	--	---	--	---	---

Aceneth Llanos Herrera, Mayra Alejandra Barbosa Ospina (2020) Universidad del Valle, Colombia	Diseño de cargas y estructura de procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la organización show On Time S.A.S	El objetivo principal del trabajo es definir el perfil de cargos y estructurar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño en la empresa, esto se hace con el fin de formalizar los procesos relacionados con la gestión humana, como también mejorar la	Se hizo uso de una metodología descriptiva y cualitativa donde se realizaron los siguientes pasos: 1. Recopilación de información: se realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes y empleados para diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión humana.	laborales y percepción de estabilidad.	Este trabajo sirve como referencia para la empresa que enfrenta problemas de gestión en el área de recursos humanos brindando claridad en las funciones de cargos y procedimientos de reclutamiento y selección de personal, mostrando como la implementación de estos sistemas o
				Como resultado se propuso el diseño de cargos donde se definían los perfiles claros teniendo en cuenta que no se contaba con esto, dado que la contratación se hacía de manera informal se propuso la creación de una base de datos técnicos con evaluaciones previas y un formato de solicitud de referidos, tampoco	

claridad de las funciones de cada trabajador y de esta manera lograr una optimización en la toma de decisiones sobre la contratación y desempeño laboral.	2. Revisión Documental: se hizo un análisis de los registros internos de la empresa y literatura sobre la gestión de recursos humanos. Fases de trabajo: donde se inició con un diagnóstico de la situación actual y se continuo con la propuesta de diseño y estructura de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del desempeño de los empleados.	existía unos formatos ayudan a objetivos para alcanzar la evaluar el optimización de los desempeño de los procesos logrando trabajadores, a la mejora en la teniendo en cuenta toma de esto se propuso uso de un documento con criterios de evaluación basados en el desempeño para evaluar el rendimiento. Como conclusión se llegó a que la formalización de los procesos de gestión huma son muy importantes para mejorar la eficiencia operativa de la
---	---	--

				empresa, la propuesta presentada por las estudiantes permite que la empresa optimice el proceso de contratación y poder retener el personal y de esta manera lograr una satisfacción al cliente.	
Leidy Jhoana Portilla Rosero y Daniela Rivas Arboleda 2021	Rotación de personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero del municipio de el cerrito valle del cauca.	Diagnosticar la situación actual respecto a la rotación de personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero	Cualitativo, ya que se busca comprender y explorar las percepciones y experiencias del personal comercial respecto a la rotación de personal. El tipo de investigación es descriptiva, pues se	Se concluye que la rotación de personal en las entidades estudiadas es baja y que las principales causas de rotación son mejores ofertas laborales y la presión por la mora	Este trabajo proporciona un diagnóstico sobre la rotación de personal en el sector financiero en el Cerrito, también ofrece recomendaciones

		del municipio de El Cerrito Valle.	pretende describir las características	las y además los empleados no sienten parte del proceso de toma de decisiones.	para mejorar la retención de personal y la satisfacción laboral contribuyendo al entendimiento de factores que afectan la rotación en el sector financiero, esto nos da una visión clara para la aplicabilidad en la investigación que se lleva a cabo .
Arturo Huamani Barrera, (2021), Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Perú	Propuesta de mejora para el proceso de inducción del personal del área comercial en la	El objetivo del trabajo es proponer un plan de mejora en el proceso de inducción del	La metodología para el desarrollo de la investigación fue de tipo descriptivo con un diseño experimental teniendo en cuenta un enfoque	Se logro proponer un plan de mejora estructurado en 3 etapas para el proceso de inducción, también	Los partes del trabajo para la implementación de un sistema de capacitación donde se evidencia las

empresa Global Fuel S.A Lima- 2021	personal del área comercial.	cuantitativo, haciendo uso de un instrumento, encuesta aplicada a 10 colaboradores de área comercial y posterior a esto se realizó un análisis de los resultados mediante estadística descriptiva.	se estableció un programa de inducción organizacional que familiariza al nuevo colaborador con la empresa; se desarrolló un plan de inducción al área específica que permite conocer la estructura y funcionamiento del departamento y además se implementó una etapa de inducción al puesto que asegura el correcto aprendizaje de las funciones	etapas en áreas específicas como lo son organizacional, departamental y específica de cada puesto siendo complementado con herramientas concretas de evaluación como cuestionarios se seguimiento y evaluaciones de desempeño, además el trabajo proporciona elementos de gestión valiosos como cronogramas , políticas de implementación ,
--	---------------------------------	---	--	---

							específicas. Como sistema de resultados seguimiento relevantes se continuo esto identifican la contribuye a una implementación del mejor integración y sistema de desarrollo del evaluación de personal del área desempeño post-comercial de induccion, se logró cualquier empresa reducir el tiempo de que busque una adaptación de los mejoría en ese nuevos ámbito. colaboradores, se mejoró la eficiencia en el proceso de incorporación de personal.
Lina Quinceno Murillo, José	María Camilo Reyes	Influencia del Mobbing en el Desempeño Laboral	Analizar la influencia del mobbing en el desempeño	la	La metodología usada: tipo de investigación teórica documental, con un enfoque cualitativo, marco	Se identifico los factores de mobbing como son base comprensiva sobrecarga de	Este trabajo proporciona una base comprensiva para entender el

Barbosa, Paula Daniela Rodríguez Rojas, (2021)	Asesores de venta.	de laboral y proponer estrategias para su prevención y manejo en las organizaciones.	de teórico conductual perspectiva organizacional.	cognitivo con una Psicología	trabajo, diferencias en liderazgo, conflictos de funciones, falta de comunicación interna; los impactos identificados fueron disminución del desempeño laboral, afectación en la productividad, deterioro del clima organizacional, problemas de salud física y psicológica. Se concluyo que el mobbing tiene un impacto significativo en desempeño laboral, salud	mobbing y su impacto en el desempeño laboral, además de ofrecer estrategias prácticas para su prevención y manejo de contextos organizacionales, de esta manera mejorar el rendimiento de la empresa sin descuidar el bienestar y la salud de los colaboradores.
---	--------------------	--	---	------------------------------	--	--

mental de los
trabajadores, clima
laboral, y se
requiere la
implementación de
estrategias como
manejo del estrés,
comunicación
organizacional,
liderazgo,
resolución de
conflictos todo lo
anterior para
mantener un
ambiente laboral
saludable,
garantizar la
productividad y
proteger el
bienestar de los
trabajadores.

Christian Javier Cárdenas Benavides, (2022), Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Diseño de un plan de retención de talento para el personal comercial operativo aplicado a la empresa Colfashion Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito Ecuador.	El objetivo del trabajo fue diseñar un plan de retención de talento humano para el personal comercial operativo de la empresa Colfashion Cia. Ltda. Esto con el propósito de reducir en índice de rotación de personal y mejorar las condiciones de bienestar laboral de los colaboradores.	Para la investigación se usó un enfoque mixto y unos instrumentos utilizados como los son cuestionario de bienestar laboral, focus groups para identificar las causas de la rotación y cuáles son las necesidades de los colaboradores, la población de la investigación fue el personal comercial operativo como lo son asesores de ventas, cajeros y auxiliares de bodega; posterior a esto se hizo un análisis con las tabulaciones de los datos recopilados.	Se identificaron las causas de rotación que fueron trato de los jefes, ambiente labora, beneficios y prestaciones, desarrollo de habilidades, oportunidades de promoción, reconocimientos y estabilidad profesional, encontrando en los resultados un índice de rotación elevado donde las principales cusas de salida eran falta de liderazgo, presión laboral, ausencia de	El aporte al trabajo lo hace en la parte teórica proporcionando un marco conceptual sobre porque es importante la retención del talento humano y como este se relaciona el bienestar laboral con la disminución de la rotación.
---	--	--	---	---	--

			beneficios, dicho esto el estudiante propuso un plan de acción donde se implementaría capacitaciones, beneficios y programas de desarrollo profesional.
Diego Cardona Arbeláez, José Morelos Gómez, Katerina Caraballo, (2022) Universidad de Cartagena, Colombia	Entrenamiento en los equipos de negocios para el alcance de los objetivos empresariales.	Reflexionar sobre los equipos de negocios, su importancia para las compañías y el desarrollo/gestión que motiven equipos plenos y autónomos con liderazgo que puedan contribuir	La metodóloga usada para el desarrollo del trabajo fue un enfoque cualitativo, tipo revisión documental con un alcance reflexivo y analítico.
			Los resultados principales arrojan que los equipos de negocios son decisivos para el éxito organizacional y representan la cara visible y fuerza comercial teniendo un impacto directo
			Este trabajo proporciona una base teórica y práctica para a gestión efectiva de equipos de negocios en organizaciones contemporáneas teniendo en cuenta identificación de

a la consecución de las metas propuestas.	en los resultados financieros siendo responsables de establecer y mantener relaciones con clientes, se concluye que un equipo de negocios en equipo, es un grupo de personas que trabajan juntas para promocionar y vender productos/servicios de una empresa y este trabajo incluye identificar oportunidades en el mercado , establecer relacione
--	--

Tania Elizabet Castañeda Chancasanampa (2022), Universidad Privada del Norte, Perú.	El impacto de la rotación del personal en una empresa comercializadora en Lima-Perú, durante el año 2021	Describir el nivel de impacto de la rotación del personal en una empresa comercializadora en Lima-Perú, durante el año 2021.	Se realizó un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal, con una muestra de 142 trabajadores de 225 (población total), instrumentos de recolección de datos: encuesta tipo Likert (15 preguntas), entrevista a expertos, y el análisis fue	con los clientes, realizar demostraciones, negociar precios y términos, gestionar seguimientos y cierre.
				Como conclusión se tiene que el impacto de la rotación de personal es considerable y creciente, relacionado directamente con: riesgos de seguridad es significativo debido a las condiciones laborales inadecuadas y a la
				El presente trabajo proporciona una base importante para entender el impacto de la rotación de personal y desarrollar estrategias efectivas para la gestión en empresas comercializadoras, con aplicabilidad en

realizado con Software SPSS.	falta de implementación de medidas de seguridad, y la evaluación de personal es significativa por la falta herramientas y recursos también existe escaso apoyo al desarrollo personal. Los resultados más relevantes fueron que el nivel de rotación general es de 30% alto, 34% medio, 36% bajo así mismo la dimensión de riesgos de seguridad y
------------------------------	---

					dimensión de evaluación de personal. Los resultados relevantes fueron el desarrollo de planes tácticos	
Isabel Ganada, Luisa Martínez, Maritza Quiñonez, Nathaly Montoya, Yeini Díaz, (2023), Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Colombia	Propuesta de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del área de Talento humano de la empresa Skema Promotora S. A	El objetivo general es proponer un plan de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del área de Talento humano de la empresa Skema promotora S. A	Se uso un enfoque cualitativo, tipo de estudio descriptivo, método inductivo, diseño sistemático, fuentes primarias donde se realizada observación directa en la empresa y secundarias revisando estudios y reportes previos.	estructurados para los procesos de inducción, capacitación, entrenamiento, también la identificación de problemáticas críticas en cada proceso como son la falta de personal capacitado, ausencia de seguimiento,	Proporciona una base sólida para la implementación de mejoras en los procesos de gestión del talento humano, aplicable a diferentes tipos de organizaciones y sectores empresariales.	

deficiencias en la documentación de procesos y por último la propuesta de mecanismos tácticos específicos para cada área orientación personalizada, sesiones interactivas mentoría.

Se concluye que los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento son fundamentales para a la captación de los nuevos empleados y el desarrollo de la

					empresa donde la inducción desde enfocarse en la adaptación del individuo a las condiciones estratégicas del negocio, la capacitación a las funciones específicas del puesto y el entrenamiento a materializar el conocimiento.	
Iovanna Rodríguez Mora, (2023) Colegio de Estudios Superiores de Administración	Estrategias de retención de talento humano para incorporar en los planes de carrera de las	Identificar estrategias de retención de personal que pueden se implementadas en	Se hizo un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo no probabilístico, instrumentos de recolección de datos como	Como conclusión	Este trabajo proporciona una guía práctica para las organizaciones implementar estrategias de	

(CESA), Bogotá-Colombia	organizaciones de Bogotá.	los planes de carrera de compañías de Bogotá.	de encuestas a (115 personas) y entrevistas a (12 expertos en recursos humanos) los sectores estudiados fueron energía, gas, infraestructura y servicios, periodo estudiado año 2022.	adecuadamente, la pérdida de talento humano genera costos significantes entre el 1 y 10% del presupuesto anual, los incentivos no monetarios con efectivos para retener talento tales como programas de formación y desarrollo, flexibilidad laboral, balance vida-trabajo. En los resultados mas relevantes se conoce que los beneficios más valorados por los	retención efectivas, como la mejora del clima laboral, desarrollo sostenible del personal, mejora de la calidad de vida laboral, responsabilidad social empresarial considerando aspectos monetarios y no monetarios, adaptándose a las nuevas realidades del mundo laboral.
--------------------------------	---------------------------	---	---	---	--

					empleados son programas de formación, bonos económicos, horario, trabajo en casa y que los factores de rotación mas comunes son desequilibrio vida persona y trabajo, clima organizacional débil, falta de oportunidades de acenso.	
Diego José Figueroa Álvarez, Diego Sebastián García Montero, (2023),	Aplicación de evaluación de desempeño para el área de ventas en la empresa	Aplicar una evaluación de desempeño para el área de ventas de la empresa “Comercial	La metodología usada para a la investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada con un nivel exploratorio de corte transversal con muestra no	Los resultados Este trabajo principales de la proporciona un investigación se marco practico para encontraron que el la implementación de desempleo fue muy de sistemas de bueno en general evaluación de		

Universidad del Azuay (cuenca, Ecuador)	comercial Figueroa	Figueroa”, analizando los de encuestas y cargos de procesamiento en la coordinación de herramienta Microsoft ventas, gestión de Excel. ventas y vendedores.	probabilística, hacen uso del coordinador de desempeño en ventas a diferencia pequeñas y del gestor de ventas medianas con un desempeño empresas por debajo del comerciales, con esperado por ultimo especial énfasis en los vendedores con el área de ventas. un promedio de desempeño muy bueno; dicho esto las áreas de mejores serian coordinación de despachos, envió de mercancía, explicación de productos, facturación. Se concluye que la evaluación de desempeño es
--	-----------------------	---	--

								pertinente y necesaria para la empresa debido a su crecimiento y la importancia de la area de ventas, se identificaron brechas entre las autoevaluaciones y las evaluaciones de los jefes, eso indica la mejora en la comunicación, además el cargo de gestor de ventas requiere mayor atención y capacitación.
Jurley	Leanny	Diseño de un	Diseñar un	La metodología usada en el	La implementación	El trabajo presenta		
Bran	Cardona,	sistema de	sistema de	presente trabajo fue de tipo	de un sistema de	una metodología		
Erika	Johanna	compensación	compensación	descriptivo don un enfoque	valoración de	para establecer una		

Largo Valencia, (2023), Universidad del Valle	integral para fortalecer la retención del talento en la empresa inversiones Metro Cuadrado S.A.S	integral para la empresa Inversiones Metro Cuadrado S.A.S con el propósito de fortalecer la retención del talento humano.	la cualitativo, fuentes de información primarias(entrevistas) y secundarias (libros y publicaciones académicas). Y posterior se hizo un análisis de la comparación salarial, el diseño de perfiles de cargos, valoración de puestos de trabajo por áreas y puntos.	utilizado puede crear una estructura salarial justa, facilitando al comprensión y aplicación de políticas de compensación, esto contribuyendo a la mejora de la gestión del talento humano en la empresa.	puestos por puntos estructura salarial equitativa, se evidencio que los cargos carecen de formalidad en las funciones que desempeñan y se propone un sistema de incentivos y beneficios para mejorar la motivación y retención del talento humano.	estructura salarial justa, facilitando al comprensión y aplicación de políticas de compensación, esto contribuyendo a la mejora de la gestión del talento humano en la empresa.
Eduard Hernán Leguizamo Sánchez, John Andrés Paz Solís, Fundación	Programa de entrenamiento de los supervisores comerciales de Altipal S.A.S en	Desarrollar un programa de entrenamiento para los supervisores de	Se hizo uso de un tipo de estudio cualitativo, método estudio de caso teniendo en cuenta la población de cuatro supervisores	Se concluye que el servicio y la atención al cliente son cruciales para el crecimiento y	Destaca la importancia de coaching empresarial como herramienta para	

Universidad de Popayán.	materia de servicio y atención al cliente con base en el coaching empresarial.	de Altipal S.A.S, para el fortalecimiento del proceso de servicio ya atención al cliente en el área comercial de la organización.	comerciales de Altipal S.A.S en el departamento del cauca.	fidelización en mejorar el servicio al cliente además propone un programa de enfoque coaching estructurado para el desarrollo de las capacidades de los supervisores comerciales, y fortalecerá la promueve la calidad del servicio creación de un ambiente de trabajo más colaborativo y proactivo.
--------------------------------	--	---	--	--

Fuente. autoría propia.

2.2 MARCO EMPRESARIAL

Proveer Institucional es una compañía distribuidora de productos institucionales con presencia en más de ocho departamentos a lo largo de todo el país, con una trayectoria de más de diez años en la comercialización de distintas casas comerciales que cuentan con portafolio distinto a las presentaciones para el canal masivo, conocido como consumo fuera del hogar o Consumo institucional.

Esta compañía cuenta con sede principal en el municipio de Dosquebradas desde donde opera la parte administrativa de la misma, así como su bodega de almacenamiento principal. A lo largo de todo el país cuenta con tres bodegas mas ubicadas en Cali-Valle del cauca, Ibagué-Tolima y Neiva-Huila, así como tres puntos de venta físicos de atención directa, ubicados en Manizales-Caldas, Pereira-Risaralda y Armenia-Quindío.

Proveer Hace parte de un grupo empresarial compuesto por cuatro empresas entre la que encontramos a 3PL quien es la compañía encargada de Prestar los servicios logísticos tales como almacenamiento, control de inventarios, despachos y entrega de mercancía.

Ilustración 2. Organigrama Proveer Institucional.



Fuente 2. Organigrama Proveer Institucional S.A.S.

De acuerdo a (Documentos RR.HH, 2024) más del 80% de la población de Proveer está constituida por el área comercial, donde la mayoría de las personas son asesores comerciales; Proveer clasifica a sus asesores comerciales según los canales que atienden con el fin de ofrecer un servicio especializado y adaptado a las diversas necesidades de sus clientes, actualmente proveer cuenta con los siguientes tipos de asesores comerciales.

Asesores horeca. Responsables de atender hoteles, restaurantes, cafeterías y casinos.

Asesores de panadería. Especializados en atender exclusivamente negocios de panadería.

Asesores institucionales. Atienden industrias, hoteles de alto prestigio, clientes del sector empresarias, Clínicas y Restaurantes de cadena a nivel nacional tales como Frisby.

Asesores mayoristas. Encargados de atender subdistribuidores y negocios que utilizan nuestros productos para la reventa.

Asesores focalizados de marca. Se especializan en la venta y trabajo de una marca específica, este está adaptado a las necesidades de cada distrito.

Asesores mixtos. Estos asesores cubren poblaciones pequeñas y generalmente alejadas, y por estas dos condiciones atendiendo todas las tipologías de negocios mencionadas anteriormente.

2.2.1 Direccionamiento estratégico

Según la página oficial de la compañía (Proveer, 2023), el direccionamiento estratégico se compone de los siguientes elementos

Misión. PROVEER conecta las necesidades de sus clientes con las soluciones que brinda el mercado.

Visión. Ser aliados estratégicos a nivel nacional para las empresas que ofrecen soluciones al mercado.

2.2.2 Valores Corporativos.

Según la página oficial de la compañía (Proveer, 2023), los valores corporativos que sustenta su cultura organizacional son los siguientes.

Hacemos lo correcto. El mercado nos elige porque confía en nuestras capacidades y en nuestro recurso humano.

Trabajamos en equipo. Unimos nuestros esfuerzos para que el mercado encuentre en nuestra compañía un aliado.

Servicio. Responsabilidad en el cumplimiento de las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

Valoramos el recurso humano. El respeto ante todos los integrantes de la compañía es fundamental; velando por el mejor clima organizacional, valorando la labor de cada colaborador.

2.2.3 Objetivos Estratégicos

De acuerdo a (Documentos RR.HH, 2024) el objetivo estratégico para el año 2024-2025 de Proveer Institucional este compuesto por los siguientes elementos.

- Ampliar nuestra cartera de productos para ofrecer una mayor variedad y cubrir todas las necesidades de nuestros clientes.
- Mejorar la experiencia del cliente implementando un sistema de atención al cliente más eficiente y personalizado.
- Aumentar las ventas en un 25% anual

- Optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia operativa y reducir los costos y reprocesos.

2.2.4 Casas Comerciales Y Portafolios.

Como se evidencia en (Proveer, 2023) página oficial de la organización, Proveer cuenta con una variedad de casas comerciales estratégicas, diseñadas para satisfacer las necesidades del mercado. A continuación, se describen las principales casas comerciales según los productos que cada una ofrece.

AAK Colombia SAS. Compañía especializada en la producción de aceites y grasas vegetales, incluyendo margarinas y aceites diseñados para resistir altas temperaturas. (AAK COLOMBIA, 2024)

3M Colombia. Es una empresa internacional que ofrece productos para los sectores de salud, electrónica, construcción, manufactura, energía, automotriz y aseo. Proveer distribuye sus esponjas con tecnologías especiales requeridas por la industria para garantizar higiene e inocuidad. (3M, 2024)

Agrícola Himalaya. Empresa dedicada al desarrollo sostenible, reconocida por producir la línea más posicionada de aromáticas en Colombia, bajo la marca hindú. (Agricola Himalaya, 2024).

Agrícola San Marino. Líder en genética avícola en Colombia, han expandido su actividad al sector de embutidos con la marca Avicampo que actualmente distribuimos. (San Marino, 2024)

Ajover Darnel. Es un grupo de empresas manufactureras de productos petroquímicos para los sectores de construcción, decoración y empaque. Son estratégicos para Proveer Institucional, especialmente en la provisión de empaques de icopor necesarios en la industria alimentaria. (Ajover, 2024)

Colombina. Es una compañía global de alimentos enfocada en la innovación y el sabor. En Proveer, somos aliados estratégicos en el sector de salsas y dulcería. (Colombina, 2024)

Cristar. Empresa líder en la producción de productos de cristal como vasos, copas y otros artículos de cristalería. (Cristar, 2024)

Dulces Flowers. Es una compañía dedicada a la elaboración de insumos para panadería y repostería, con productos destacados como el dulce de leche y la guayaba. (Flower, 2024)

Griffith Foods. Es un aliado estratégico clave para proveer, especializado en el desarrollo de productos alimenticios, incluyendo salsas, bases, adobos, apanados, batidos, té y caldos. (Griffith Foods, 2024)

Industrial La Coruña. Es una empresa enfocada en la importación y exportación de alimentos en conserva, como cerezas y duraznos. (La Coruna, 2024)

Ingenios Azucareros. Proveer tiene alianzas con ingenios regionales como Incauca, Riopaila, Risaralda y Manuelita, para la distribución de azúcar en diversas presentaciones.

La Receta. Compañía con más de 15 años en el mercado colombiano, propietaria de marcas como Bastilla y Sello Rojo. (La receta, 2024)

Látex Sport. Productora y comercializadora de productos de látex, como guantes, tapabocas y gorros, elementos de protección clave para diversos sectores. (Latexport, 2024)

Nestlé. Una de las áreas estratégicas más importantes para Proveer Institucional, con la distribución de marcas reconocidas como Maggi, Nescafé, Lechera y Milo, que tienen un gran peso en el mercado institucional. (Nestle, 2024)

Newell Brands. Compañía global que distribuye la marca Rubbermaid Commercial Products, líder mundial en productos para el manejo de residuos.

Productos El Tomatico. Es una empresa colombiana propietaria de marcas como Lidochef, Tomatico y Española, especializadas en salsas para acompañar diversos platos. (El Tomatico, 2024)

Grupo Familia. Empresa con presencia en Sudamérica y el Caribe, líder en productos de higiene y salud. Proveer distribuye la marca Familia Institucional, ofreciendo asesoría y acompañamiento para generar bienestar sostenible a través de productos como papel higiénico, toallas de mano, jabones y limpiones, así como un servicio de comodato en dispensadores. (Familia, 2024)

Tecnas. Compañía enfocada en la producción de sabores artificiales frecuentemente utilizados en el sector de carnicerías.

Casa Luker. Es una empresa especializada en la producción de cacao y la importación de marcas reconocidas como Nutella. A través de esta casa comercial, distribuimos una amplia gama de productos, que incluyen chocolates de mesa, coberturas reales y sucedáneas, cafés, entre otros. (Casa Luker, 2024)

Fleischmann. Es una de las compañías con mayor trayectoria en el sector de la panadería. Se dedica a la producción de levadura, harinas, premezclas, esencias y otros complementos esenciales para panaderías y pastelerías (Fleischmann, 2024)

Ascender. Es una compañía colombiana que opera bajo la marca Aderezos, especializada en la fabricación de salsas y acompañantes. A través de nuestra alianza, manejamos una amplia variedad de salsas, que se destacan por su calidad y versatilidad en la gastronomía.

Natusal. Empresa enfocada en la producción de sal marina natural. Es nuestro aliado estratégico en la distribución de sal en sus diversas presentaciones, garantizando un producto de alta pureza y origen natural.

Sonora. Es una compañía productora de arroz con la cual proveer ha establecido una alianza estratégica para la comercialización de este producto. Su experiencia y calidad permite ofrecer a sus clientes un arroz de excelente rendimiento y sabor.

Kimberly. Al igual que productos Familia es el segundo aliado clave en el sector de papelería, servilletería e higiene, especialmente para el canal institucional. Estos aliados proporcionan una gama completa de productos que cubren todas las necesidades de Higiene.

PQP. Es una empresa especializada en la producción de productos de aseo y detergentes en polvo. Proveer es líderes en la distribución de sus productos, que son reconocidos por su eficacia y rendimiento.

Rafael del Castillo. Es la Harinera aliada en la producción de harinas. Además de la harina tradicional, ofrece un portafolio especializado que incluye productos innovadores y de alta calidad para la panadería, pastelería y el sector horeca.

Unilever. Es la compañía detrás de la marca Fruco y Knorr con quien proveer mantiene una estrecha colaboración para la distribución de estas marcas en el canal institucional, asegurando una oferta diversa y confiable.

Multidimensionales. Es estratégico para la distribución de productos desechables y desechables ecológicos, atendiendo a la creciente demanda de opciones sostenibles en el mercado.

Yell Cleaner. Es la marca propia de Proveer, a través de la cual se distribuye una línea completa de productos de aseo, garantizando calidad y precios competitivos.

Unibol. Es una de las compañías papeleras más grandes del país. Junto a Proveer, distribuye una amplia gama de productos de papel, incluyendo bolsas de papel, adicional a servilletas bajo la marca Nube.

Es importante destacar que de acuerdo a (ERP, 2024) estos productos representan aproximadamente el 80% de las ventas de Proveer Institucional, reflejando la importancia de nuestras alianzas y la diversidad de su portafolio.

2.3 MARCO TEÓRICO

Ilustración 3. Resumen marco teórico.



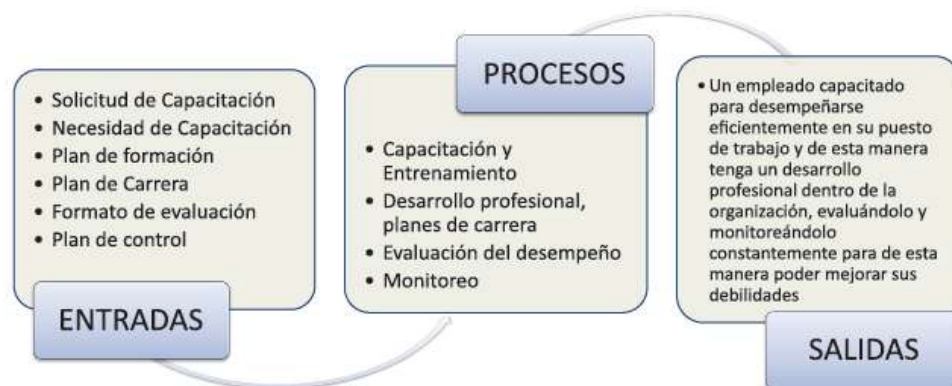
Fuente 3. Autoría propia

A continuación, algunas de las teorías de las cuales se fundamenta el diseño de proceso de capacitación y desarrollo de personal para el área comercial de la empresa proveer institucional.

2.3.1 Los Macro-Procesos

De acuerdo al libro de macroprocesos (García-Murillo-González, 2018) en el desarrollo de la administración del talento humano existen Factores estratégicos que determinan el éxito y competitividad en las organizaciones, ellos fundamentan su teoría en cinco macroprocesos de los cuales se abordara el macroproceso de Desarrollo de Personal el cual de acuerdo a los autores (García-Murillo-González, 2018) “Busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.” Adicionalmente este ítem fomenta la generación de nuevos conocimientos, innovación y habilidades que garantizan mayor desenvolvimiento en los cargos.

Ilustración 4. Diagrama macro procesos.

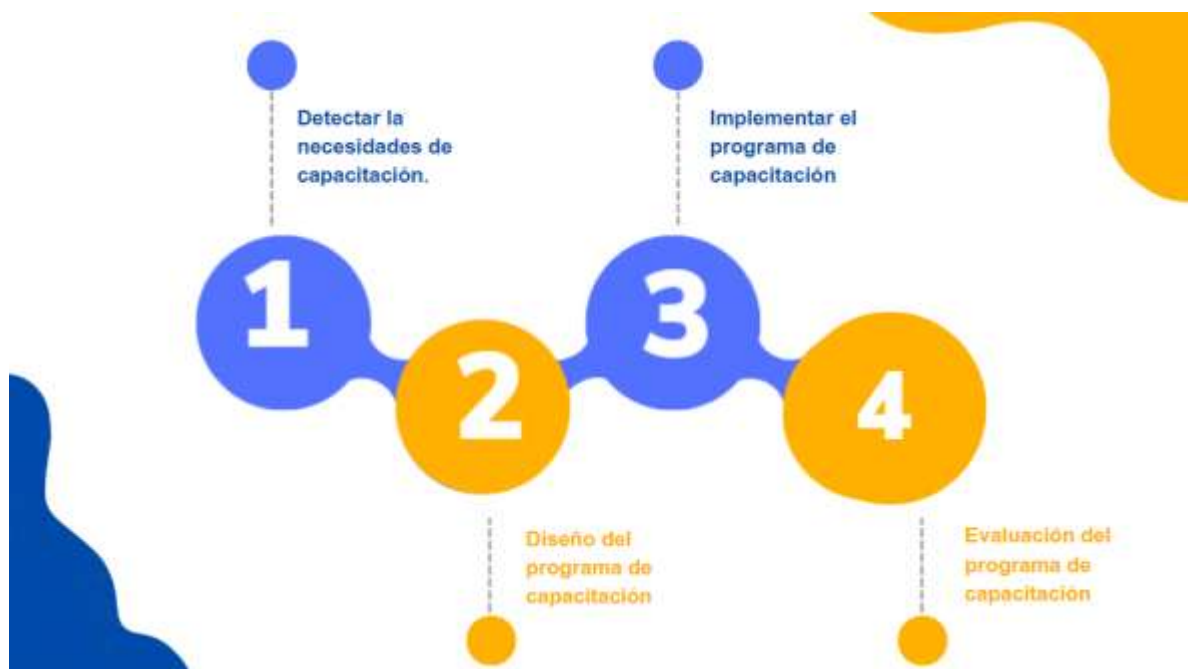


Fuente 4. Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (2018).

Capacitación y entrenamiento. Los autores establecen una diferencia importante entre capacitación y entrenamiento, (García-Murillo-González, 2018) “plantea que el entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y

destrezas del empleado en el cargo que desempeña.” Con lo anterior se busca minimizar las grietas entre los conocimientos y habilidades de cada colaborador, frente a lo que la compañía dentro de su planeación estratégica requiere; Por otro lado, la capacitación busca proporcionar las herramientas básicas que se solicitan en un cargo específico. En este punto los autores mencionan 4 etapas importantes dentro de la misma presentada a continuación.

Ilustración 5. Etapas del proceso de capacitación.



Fuente 5. Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (2018).

Desarrollo profesional y plan de carrera. Para (García-Murillo-González, 2018) el entrenamiento no es suficiente en el proceso de recursos humanos en organizaciones en los cuales están en un entorno competitivo de cambio constante, con el paso del tiempo y el desarrollo personal dentro de la empresa, los empleados

experimentan cambios en sus conocimientos, habilidades, actitudes y aspiraciones, lo que altera y diversifica su motivación, por lo anterior (Carmona.F, 2004) plantea 5 etapas del desarrollo personal.

Ilustración 6. Etapas del desarrollo personal.



Fuente 6. Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (2018).

El desarrollo del personal promueve el desenvolvimiento en su terreno de trabajo, donde reconocer habilidades y destrezas que pueden ser útiles en la organización. (Chiavenato A. , 2008) plantea instrumentales esenciales dentro de este proceso:

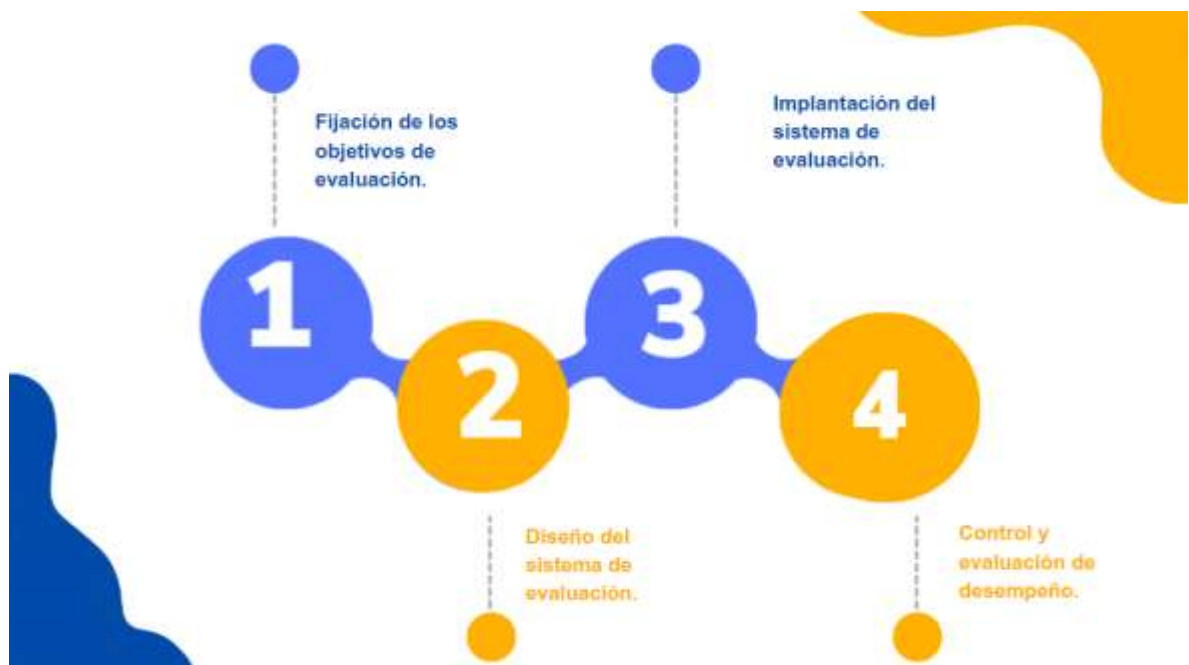
- Centros de evaluación
- Pruebas psicológicas
- Evaluación del desempeño

- Proyecciones de ascenso
- Planeación de remplazo

Evaluación del desempeño. De acuerdo a (García-Murillo-González, 2018) la evaluación de desempeño es una herramienta que ayuda a la organización a la toma de decisiones ya que proporciona información valiosa de los colaboradores de la misma con el fin de mejorar su desempeño.

(Rodríguez, 2002) destaca que existen etapas dentro del proceso de evaluación de desempeño, dentro de las cuales resalta las presentadas en la ilustración.

Ilustración 7. Etapas proceso de evaluación de desempeño.



Fuente 7. Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana (2018).

En concordancia con el presente trabajo, la evaluación de desempeño representa una parte esencial para lograr identificar las brechas y oportunidades de mejora que existen en cada una de los puestos de trabajo.

Monitoreo. Este último punto que plantean (García-Murillo-González, 2018) es transversal al proceso de evaluación de desempeño, así como al plan carrera en la organización. En este punto se avalúan los resultados constantemente con el fin de mantener objetivos, claros, y alcanzables en periodos de tiempo determinados.

2.3.2 Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación

Esta teoría busca medir cuatro niveles en el modelo de evaluación, este modelo proporciona una evaluación completa y dinámica; a continuación, se ilustra el modelo (Dr.Kirkpatrick, 2013).

Ilustración 8. Modelo de la evaluación de la capacitación.



Fuente 8. Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación (2013).

Este modelo de acuerdo a (Dr.Kirkpatrick, 2013) en la primera etapa La evaluación de la reacción se refiere a cómo se sienten los participantes y sus opiniones sobre la experiencia de la capacitación o el aprendizaje. En este punto para su evaluación se utilizan preguntas tales como ¿Fue un buen uso de su tiempo? ¿Los participantes estuvieron cómodos y encontraron la capacitación agradable? Si bien es el primer nivel del modelo, es necesario conocer la percepción de los capacitados frente a las metodologías, escenarios, herramientas entre otros.

En la segunda etapa (Dr.Kirkpatrick, 2013) encontramos el aprendizaje el cual se tiende a medir de acuerdo a los conocimientos recibidos por los capacitados, este punto es muy relevante para ciertos tipos de capacitación, como las habilidades cuantificables o técnicas; con esto la calidad en las herramientas de medición deben ser claras y confiables.

Como tercera etapa (Dr.Kirkpatrick, 2013) habla sobre el comportamiento el cual es el momento en el que lo participantes aplican los conocimientos adquiridos, por lo general esta reacción es días después de la capacitación. En este punto es importante un plazo para determinar si hubo un cambio.

la Ultima Etapa (Dr.Kirkpatrick, 2013) la denomina como resultados, en este nivel se evalúa el ambiente del capacitado. Esta teoría puede proporcionar herramientas valiosas en Proveer Institucional pues tiende a facilitar el proceso de capacitación gracias a su estructura. Garantiza una medición empática para todas las partes ya que se evalúa desde el sentir y beneficio del capacitado, así como también el resultado como compañía.

2.3.3 Gestión del talento humano y del conocimiento - ciclo de formación

(Cuesta, 1995) El autor plantea el ciclo de formación como parte de la formación y evaluación de desempeño dentro de una organización, para el ciclo de formación conforma la formación innata de una organización.

Este ciclo está compuesto por seis fases que buscan desarrollar a los colaboradores de las organizaciones; la primera fase busca analizar las necesidades de la organización para ello (Cuesta, 1995) plantea técnicas tales como la evaluación de desempeño, entrevistas, encuestas entre otros.

Dentro de la segunda fase se encuentra la planificación de la formación donde se procede a proyectar las actividades a desarrollar (Cuesta, 1995) define que en esta fase se Enuncian los objetivos de formación, eligen contenidos, se delinea el programa y se establecen los recursos necesarios.

(Cuesta, 1995) Relata en su tercera fase la impartición de cursos, talleres y el fomento de una participación colaborativa y activa. En la cuarta fase se evalúa de acuerdo a el modelo de la evaluación de la capacitación Kirkpatrick. En la quinta etapa con base en las consecuencias se toman medidas de mejoramiento en las debilidades del programa de capacitación. Por último (Cuesta, 1995) traza la fase de integración y seguimiento que tiene como objetivo la evaluación y monitoreo periódico del plan.

Este ciclo planteado por armando cuesta es un modelo de fácil adaptabilidad para cualquier organización, en este caso resulta ser una base importante en el proyecto de capacitación y desarrollo para el personal proveer institucional ya que contribuye a la formación de procesos y actividades técnicas, así como al desarrollo de habilidades blandas.

Ilustración 9. Ciclo de formación.



Fuente 9. Gestión del talento Humano y el conocimiento (1995).

2.3.4 Administración de recursos humanos Chiavenato

Para (Chiavenato A. , 2008) “Una organización existe sólo cuando: Hay personas capaces de comunicarse, que Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, A fin de alcanzar un objetivo común” Este autor plantea que las organizaciones son sistemas con entradas, procesos y salidas que se componen de subsistemas, dentro el cual menciona el subsistema de desarrollo de recursos humanos el cual

está compuesto por el ítem de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Capacitación: (Chiavenato A. , 2008) plantea que la capacitación está compuesta por cuatro formas de cambios de conducta ilustrados a continuación.

Ilustración 10. Cambios de Conducta.



Fuente 10. Administración de recursos Humanos (2008).

Para (Chiavenato A. , 2008) el proceso de capacitación se asemeja a un sistema abierto compuesto por insumos, procesos, productos y retroalimentación. Este autor identifica diferentes etapas dentro del proceso de formación encabezado por la

detención de las necesidades de la capacitación que se traduce al diagnóstico, este puede efectuarse teniendo en cuenta tres niveles, el análisis de la organización, el análisis de acuerdo a recursos humanos y el nivel de análisis de la operación y tareas. Para la detención de estas necesidades el autor plantea algunas herramientas tales como la evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, reorganización del trabajo, entrevista de salida, análisis de puestos y especificación de puestos e informes periódicos de la empresa o área.

Posterior a esta identificación de necesidades el autor (Chiavenato A. , 2008) propone preparar el programa de capacitación que posteriormente se trazara contestando los interrogantes expuestos en la siguiente imagen.

Ilustración 11. Preparación para la capacitación.

CAPACITACIÓN

1. ¿Cuál es la necesidad?

2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?

3. ¿Ocurre en otra área o división?

4. ¿Cuál es su causa?

5. ¿Es parte de una necesidad mayor?

6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?

7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?

8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?

9. ¿La necesidad es permanente o temporal?

10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?

11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?

12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

13. ¿Quién realizará la capacitación?

1. Qué se debe enseñar?

2. ¿Quién debe aprender?

3. ¿Cuándo se debe enseñar?

4. ¿Dónde se debe enseñar?

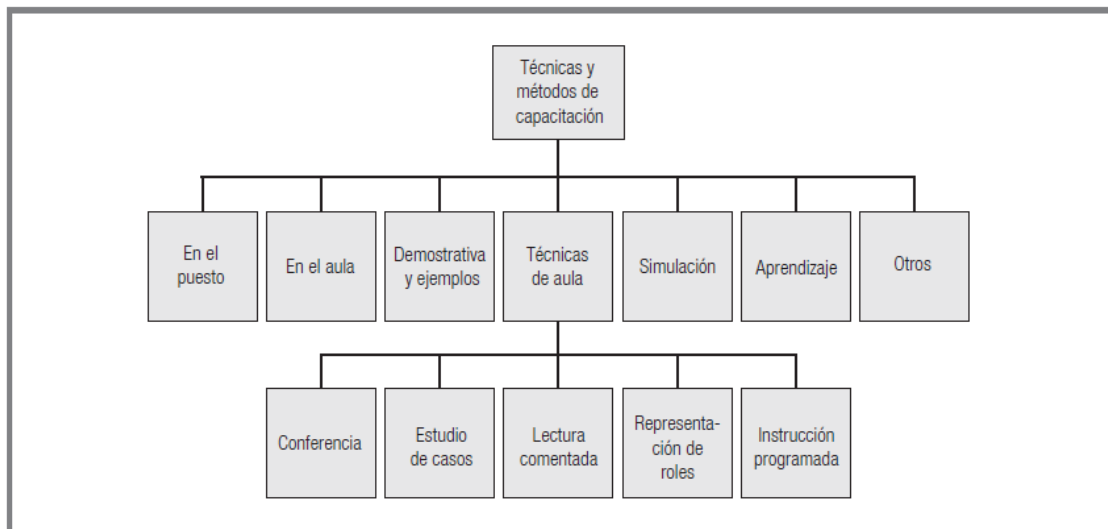
5. ¿Cómo se debe enseñar?

6. ¿Quién lo debe enseñar?

Fuente 11. Administración de recursos Humanos (2008).

Seguido de lo anterior el autor (*Chiavenato A. , 2008*) afirma que la metodología de estudio forma parte fundamental del proceso ya que este garantiza la optimización del proceso de capacitación, en su libro expone los métodos más recurrentes y efectivos:

Ilustración 12. Técnicas y métodos de capacitación.



Fuente 12. Administración de recursos Humanos (2008).

Después de la identificación de necesidades y planteamiento del proceso de capacitación (Chiavenato A. , 2008) establece los siguientes factores de los cuales dependen la implementación del mismo:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.
2. La calidad del material de capacitación presentado.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empres
4. La calidad y preparación de los instructores.
5. La calidad de los aprendices.

Por último, el autor (Chiavenato A. , 2008) define la etapa final como la evaluación de los resultados, estos resultados se pueden definir en tres evaluaciones distintas:

1. Evaluación a nivel organizacional

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos
3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

Llegando al tema de desarrollo de personal planteado por (Chiavenato A. , 2008) el autor propone varias tendencias en este proceso:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización
2. Participación activa de los gerentes y sus equipos
3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa
4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas
5. Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino
6. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas
7. Importancia en las técnicas grupales y solidarias
8. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal
9. Búsqueda incesante de la excelencia
10. Permanente fuente de retroalimentación

La anterior teoría es una de las más importantes para este proyecto debido a su especificidad en cada uno de los procesos que repercuten en el diseño de un plan de capacitación y desarrollo de una organización proporciona un marco integral lo cual suministra una guía sólida en este proceso.

2.3.5 Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano dessler, Gary

(Dessler, 2011) Es otro autor que aborda el tema de inducción, capacitación, entrenamiento y evaluación, para este autor existe un paso a paso compuesto por 5 etapas en el proceso de capacitación y entrenamiento.

1. Diagnóstico De Necesidades: El autor (Dessler, 2011) se refiere a Identificar destrezas determinadas exigidas para mejorar el desempeño y la productividad, en este punto habla de la adecuación correcta de acuerdo a los aprendices, así como los objetivos de la misma.
2. Diseño Didáctico: (Dessler, 2011) hace referencia a la recopilación de material de apoyo que de curso a la capacitación.
3. Validación
4. Implementación
5. Evaluación.

(Dessler, 2011) planteo diferentes técnicas de capacitación dentro de las cuales encontramos la capacitación en el puesto de trabajo, el aprendizaje informal, la capacitación tipo aprendiz-maestro, Capacitación con simuladores, Técnicas audiovisuales, entre otras. Para el autor su teoría de evaluación está basada en 4 pasos (Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados).

Ilustración 13. Proceso de capacitación.



Fuente 13. Administración De Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano (2011).

2.3.6 Administración de recursos humanos el capital humano de la empresa Davis, werther-keith.

(Davis, 2008) es otro gran autor en los procesos de capacitación y desarrollo, Devís plantea que la capacitación va dirigida a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos en cambio el desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integra. (Davis, 2008) planteo un paso a paso para la preparación de un programa de capacitación y desarrollo:

Ilustración 14. Paso en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.



Fuente 14. Administración de Recursos Humanos el capital Humano de la empresa (2008).

De acuerdo a (Davis, 2008) “el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades” para que esto sea verídico el autor plantea un paso a paso de la evaluación de estos dos procesos.

Ilustración 15. Paso para la evaluación de la capacitación y desarrollo.

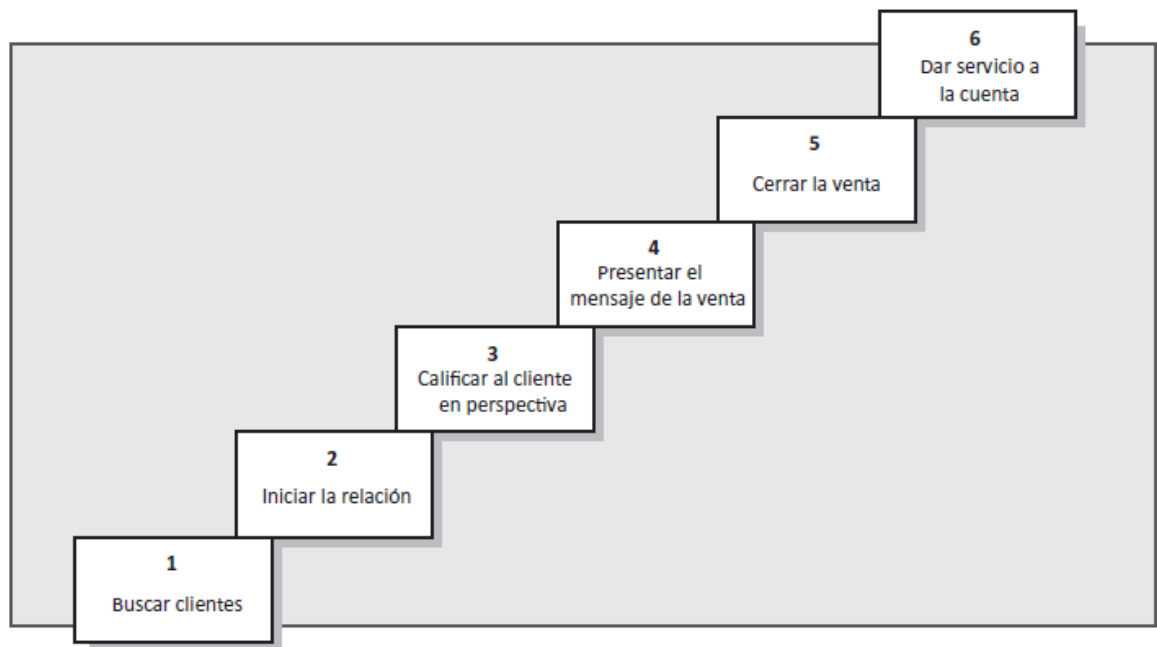


Fuente 15. Administración de Recursos Humanos el capital Humano de la empresa (2008).

2.3.7 Etapas del proceso de la venta

De acuerdo a (JOHNSTON, 2009) existe un proceso en las etapas de la venta compuesto por seis momentos, sin embargo, el autor menciona que este proceso “Implica unos cuantos pasos muy claros, pero que las actividades específicas que implica cada paso y la forma de llevarlas al cabo varían mucho, según sea el tipo de posición al vender, de la estrategia general que siga la empresa para las ventas y las relaciones con los clientes”.

Ilustración 16. Etapas del proceso de la venta.



Fuente 16. Administración de ventas (2009).

Como se ilustra en la imagen el autor propone un orden lógico en los pasos de la venta planeada los cuales se detallarán a continuación.

Buscar clientes o prospectos de clientes. Este paso es fundamental para cualquier compañía ya que la finalidad es atraer clientes nuevos, generalmente este proceso no es inmediato y se debe de construir una base de prospectos, el autor menciona que en este proceso se distingue el vendedor con éxito y también el que no lo es (JOHNSTON, 2009); también menciona algunas maneras en la que las compañías buscan clientes nuevos teniendo en cuentas sus necesidades y perspectivas, algunas buscan abordar el mercado desarrollando marchas blancas o lo que el autor denomina recorridos en frío, sin embargo el autor plantea que se debe definir de manera clara y objetiva el mercado potencial para así tener mejores resultados, por otro lado el autor menciona diversas estrategias de telemarketing que también es muy común en la atracción de clientes nuevos actualmente.

Iniciar la relación. De acuerdo a lo que menciona el autor (JOHNSTON, 2009) esta etapa forma parte esencial del proceso, en ella se determina quien tiene el poder de compra para iniciar negociación, es la fase donde debe existir un gran interés por el cliente ya que es donde sale a la luz información necesaria para suplir sus necesidades. También menciona que productos de bajo precio o productos con especificaciones técnicas de mayor complejidad debe de tener vendedores con diferentes perfiles.

Calificar los prospectos. Según el autor, en esta fase se evalúa si el cliente es valioso o no para la empresa. Esta etapa busca responder a varias preguntas clave, como la necesidad del cliente y la rentabilidad que puede generar. Es fundamental contar con un buen conocimiento del producto para identificar cómo podemos satisfacer esas necesidades. Durante este proceso, se analiza la capacidad de pago del cliente, su situación crediticia, la información sobre competidores tanto del cliente como de la empresa, así como la relación que tiene con sus proveedores

actuales. Basándose en las políticas de la empresa y en la información recopilada, el asesor tomará la decisión de calificar a los clientes. (JOHNSTON, 2009)

Presentación del mensaje de ventas. Esta etapa es parte fundamental del proceso de ventas de acuerdo al autor, el asesor trasmite la información sobre el mensaje o servicio con el fin de que el prospecto se vincule activamente a la compañía. Para esto el autor recomienda hacer presentaciones eficaces, el autor revela que “una encuesta entre ejecutivos de compras dio por resultado las siguientes cinco quejas relacionadas con las presentaciones (las cuales estaban entre las 10 quejas más importantes respecto de los vendedores que tratan): Hablar mal de los competidores, Ser demasiado agresivos, Saber muy poco de los productos o los servicios de los competidores, Saber muy poco del negocio o la empresa del cliente, Hacer presentaciones pobres.” (JOHNSTON, 2009) El autor recomienda también que cuando el producto es complejo de vender por sus diversas tecnicidades, lo más indicado es hacer un espacio de demostración.

Cerrar la venta. Según (JOHNSTON, 2009), el cierre de la venta se refiere a la decisión de compra del cliente. El autor señala que este es el paso más desafiante para los asesores comerciales, ya que una manipulación inapropiada de la decisión puede resultar en un cierre menos efectivo y aumentar la probabilidad de que no se concrete la venta.

Servicio a la cuenta. A pesar de que el cierre de la venta es un paso fundamental en el proceso, el servicio postventa es igualmente crucial. Según (JOHNSTON, 2009), “la labor del vendedor no termina cuando se ha realizado la venta”. Esta atención continua puede marcar la diferencia en términos de servicio y satisfacción del cliente. El autor enfatiza que “el hecho de que un cliente deje de comprarle a una compañía se debe a que sus promotores mostraron indiferencia después de

que el producto fue entregado”. Esta etapa es vital, ya que puede resultar en pérdidas significativas tanto de clientes como de reputación para la empresa.

Un servicio postventa efectivo no solo se encarga de resolver problemas y responder a las consultas, sino que también contribuye a generar la lealtad del cliente y puede abrir oportunidades para futuras ventas. Al mantener una comunicación proactiva y realizar un seguimiento adecuado, es posible transformar a un cliente satisfecho en un embajador de la marca. Además, la retroalimentación obtenida en esta etapa resulta crucial para mejorar productos y servicios, así como para ajustar estrategias de ventas y marketing. En definitiva, el compromiso con el cliente después de la venta es fundamental para establecer relaciones duraderas y exitosas.

2.4 MARCO CONTEXTUAL O ESPACIAL

El desarrollo de este proyecto se lleva a cabo una empresa del sector de distribución de productos institucionales (consumo fuera del hogar) a nivel nacional, su sede principal es el municipio de Dosquebradas, un municipio de 70.58 km² y una población total de 225.540 perteneciente al departamento de Risaralda, contiguo a la ciudad capital del departamento. (Alcaldía Dosquebradas, 2024) En la cual se encuentra la mayor concentración de personal de la compañía.

Proveer Institucional es una compañía dedicada a la distribución de productos en tamaño institucional para establecimientos de esta índole que se ha consolidado como una de las empresas más representativas en el sector institucional, comercializando productos para panadería, hotelería, restaurantes, sector salud, sector gobierno, industrias alimenticias. Proveer tiene alcance nacional con centros de operaciones en los distritos Tolima, Huila, Urabá, Valle del Cauca y Eje Cafetero (Quindío, Caldas, Risaralda). (Proveer, 2023).

Según datos del (DANE Risaralda, 2023), el departamento de Risaralda, cuya cabecera principal se encuentra en Pereira, cuenta con una población censada de 839.597 habitantes. La distribución por género muestra una ligera predominancia femenina (52%), mientras que el grupo de habitantes más numeroso corresponde a la población entre 15 y 59 años (63.8%). En cuanto a la estructura familiar, el 24.8% de los hogares está conformado por tres miembros, y el 83.3% de la población reside en viviendas destinadas a este fin.

En el Quindío de acuerdo a (DANE Quindio, 2023) viven 509.640 personas, la mayoría (63.9%) tiene entre 15 y 59 años y más de la mitad son mujeres (52%).

Casi todos los jóvenes entre 15 y 24 años van a la universidad (99%). El 83.3% vive en casas residenciales y un dato importante es solo el 45.9% de los hogares tienen internet. Las familias más comunes son las de tres personas (24.5%).

Según datos de (DANE Caldas, 2023), el departamento de Caldas cuenta con una población censada de 923.472 habitantes. La distribución por género muestra una ligera predominancia femenina (52%). El grupo de edades más numeroso corresponde a la población entre 15 y 59 años, representando el 63.5% del total. En cuanto a la composición étnica, el 92.3% de la población se autoidentifica como no perteneciente a ningún grupo étnico, mientras que el 6.1% se reconoce como indígena y el 1.6% como afrocolombiano. El 75.4% de la población reside en cabeceras municipales y el 75.3% de los hogares son residenciales. A diferencia de Risaralda y Quindío, los porcentajes de hogares compuestos por dos y tres, no tienen mucha brecha de diferencia.

Según datos del (DANE Tolima, 2023), el departamento del Tolima cuenta con una población de 1.228.007 habitantes. El grupo de edades más numeroso corresponde a la población entre 15 y 59 años, representando el 61.4% del total. La distribución por género muestra una ligera predominancia femenina (52%). En cuanto a la composición étnica, el 95.8% de la población se autoidentifica como no perteneciente a ningún grupo étnico. El 71% de la población reside en cabeceras municipales y el 76.6% en viviendas residenciales. El acceso a internet en los hogares es del 30.7% y el tipo de hogar predominante está compuesto por dos personas.

De acuerdo al (DANE-Valle del Cauca, 2023) en el Valle del Cauca viven casi cuatro millones de personas. La mayoría (64.6%) tiene entre 15 y 59 años. Aunque el 17.3% se identifica como colombiano, la mayoría (81.9%) no se reconoce en ningún

grupo étnico. Casi todos sus habitantes (85.5%) vive en ciudades y en casas. El Valle del Cauca es el departamento con más internet (56%) de los mencionados. Al igual que en Risaralda y Quindío, muchas familias (24.6%) son de tres personas.

Según datos del (DANE-Huila, 2023), el departamento del Huila cuenta con una población censada de 1.009.800 habitantes. El grupo de edades más numeroso corresponde a la población entre 15 y 59 años, representando el 62.4% del total. La distribución por género muestra una ligera predominancia femenina (52%). En cuanto a la composición étnica, el 93% de la población se autoidentifica como no perteneciente a ningún grupo étnico, mientras que el 1.2% se reconoce como indígena. El 61% de la población reside en cabeceras municipales y el acceso a internet en los hogares es del 25.9%.

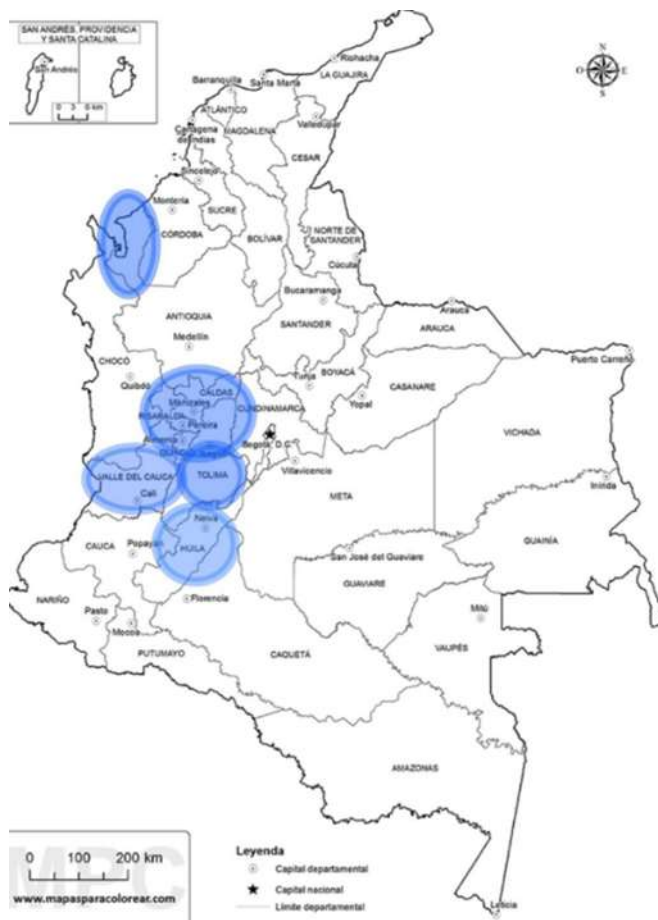
Por otro lado, de acuerdo con los datos del DANE en un informe sectorial (Einforma, 2024) “el sector del comercio en Colombia es un motor económico clave, generando el 29.1% del empleo total en el país, lo que equivale a más de 22.8 millones de personas. Además, este sector ha demostrado un dinamismo significativo, contribuyendo al Producto Interno Bruto (PIB) con una tasa de crecimiento anual del 40.3%.”

De acuerdo (Valora Analitik, 2023) La distribución del consumo de hogares en Colombia tuvo un drástico cambio en 2022, como consecuencia de la reactivación postpandemia lo cual contribuyo al crecimiento de la compañía en ventas durante el año 2021 y 2022.

Adicional a esto y teniendo en cuenta (Índice Departamental de Competitividad, 2023) “En las primeras cinco posiciones del IDC 2023 se encuentran la ciudad de Bogotá D. C. y los departamentos de Antioquia, Atlántico, Risaralda y Valle del

Cauca” de los cuales los dos últimos proveer institucional Sas tiene presencia; El IDC 2023 evalúa la competitividad de los 32 departamentos del país y la ciudad de Bogotá D. C. mediante 108 indicadores distribuidos en 13 pilares y agrupados en 4 factores de competitividad: i) condiciones habilitantes, ii) capital humano, iii) eficiencia de los mercados y iv) ecosistema innovador; para proveer es importante este indicador debido a razones claves como la identificación de fortalezas y debilidades que opera cada una de las regiones, así como la atracción del talento humano en las mismas lo cual ayuda a tomar decisiones oportunas.

Ilustración 17. Presencia de la compañía.



Fuente 17. Autoría propia.

2.5 MARCO CONCEPTUAL

Comunicación. Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. (Diccionario de Competencias, 2013)

Trabajo en equipo. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común. (Diccionario de Competencias, 2013)

Aprendizaje continuo. Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido en foros locales o internacionales. (Diccionario de Competencias, 2013)

Capacidad de planificación y de organización. Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (Diccionario de Competencias, 2013)

Iniciativa (Proactividad). Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante

acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas. (Diccionario de Competencias, 2013)

Negociación. Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona. (Diccionario de Competencias, 2013)

Orientación a los resultados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

3 DISEÑO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a (Sampieri, 2006) existen diferentes tipos de investigación y dentro de los diversos enfoques se encuentra los estudios descriptivos que se distinguen por su objetivo de identificar y detallar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos u otros fenómenos sujetos a análisis. Según el autor de la metodología de la investigación (Sampieri, 2006) este tipo de indagación se centra en la recopilación de datos y la medición de variables, superficies o componentes relacionados con el tema de estudio. El autor aclara que, para alcanzar estos objetivos, se deben definir preguntas clave que orientan la recolección de información, lo que permite desarrollar una descripción precisa y bien fundamentada del fenómeno analizado.

Se ha definido un tipo de estudio descriptivo teniendo en cuenta que la investigación busca describir de manera detallada las características, comportamientos y fenómenos en la población del área comercial de la empresa Proveer Institucional S.A.S con el fin de establecer causales de las variables.

3.1.1 Características:

La información suministrada por la investigación descriptiva debe ser verídica, precisa y sistemática. Se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables. (Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción), 2020)

3.2 MÉTODO INVESTIGACIÓN

3.2.1 Analítico-sintético

se refiere a dos métodos contrapuestos que operan en conjunto, como primer método está el análisis que de acuerdo a (Rodríguez, 2017) “Es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes” luego encontramos la síntesis la cual el autor define como “La operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad” teniendo en cuenta lo anterior, el método se ajusta a la investigación ya que se busca hacer un análisis profundo de las formas que compañía tienen actualmente para los procesos de capacitación y desarrollo, esto permitirá analizar el comportamiento de las partes, relacionar lo encontrado y así plantear de manera objetiva y funcional un nuevo proceso.

3.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Tanto en análisis cuantitativos como cualitativos el autor (Sampieri, 2006) resalta la importancia de la recolección de datos para el análisis estadístico de cualquier investigación, en este proyecto se proponen técnicas tales como entrevistas, encuestas, y observaciones las cuales según el autor (Sampieri, 2006) “deben ocurrir en ambientes naturales y cotidianos de los participantes o grupo de análisis”.

3.3.1 Entrevistas

De acuerdo a (ATLAS.it) las entrevistas se utilizan para conseguir información importante de los participantes sobre experiencias, opiniones, posturas, en este proyecto la información se tomará de entrevistas que se realizaran a los asesores comerciales de la compañía, junto con el líder de cada distrito donde se identificará la oportunidad de mejora en cada uno de los actores. Con estos resultados se construirá la información primaria para detallar un informe que defina la población estudiada, donde se establecerá las acciones a tomar con el fin de superar la diferencia entre la necesidad de conocimiento en producto vs el conocimiento actual de la fuerza de ventas.

3.3.2 Cuestionario

Los cuestionarios que se utilizarán en este proyecto serán las encuestas como herramienta aplicada a la fuerza comercial con el fin de conocer los conocimientos básicos que tienen sobre el portafolio.

3.3.3 Observación

Como tercer método se utilizará la observación participe, el cual se hará por medio de trabajo de campo, esto con el fin de comprender a profundidad los comportamientos y maneras de ejecutar la labor de cada uno de los empleados. Esta técnica nos ayudará a definir los objetivos del plan de capacitación y desarrollo, identificando las áreas de estudio donde se deberá elevar los esfuerzos.

3.3.4 Fuentes

Fuentes primarias. De acuerdo al sitio web (Universitario, 2024) Las fuentes primarias consisten en datos originales y directos, creados por los protagonistas involucrados en los eventos o situaciones descritas; en este trabajo los trabajadores del área comercial de la empresa proveer institucional son considerados la fuente primaria de la investigación.

Fuentes secundarias. Para el caso de la presente investigación teniendo en cuenta que de acuerdo a (Universitario, 2024) las fuentes secundarias son aquellas que proporcionan información indirecta, es decir se basa en información ya existente, se ha propuesto la información brindada por la empresa Proveer Institucional de resultados de capacitaciones anteriores y el apoyo teórico de las obras literarias descritas en la bibliografía de la presente investigación.

Tabla 2. Resumen de Instrumentos de recolección de información.

Técnica de recolección de información.	Clasificación (primaria/secundaria).	Objetivo.	Actos/autor.
Encuestas.	Primaria.	servir para explorar percepciones, experiencias y opiniones generales, proporcionando un panorama inicial que guíe hacia temas más	Roberto Hernández Sampier-Carlos Fernández Collao-Pilar Baptista Lucio.

		profundos o específicos a investigar. obtener información detallada y profunda sobre las experiencias, significados y perspectivas de los participantes. Analizar comportamiento, interacciones, entornos y contextos en su estado natural.	
Entrevistas.	Primaria.		
Observación.	Primaria.		
Documentos de la compañía.	Secundaria.	Evaluar los Resultados de capacitaciones anteriores.	Análisis de documentos propios de la compañía.

3.4 FASES DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Fase de recolección de información

La fase inicial busca elaborar un diagnóstico del proceso de capacitación, entrenamiento y evaluación actual, el cual se llevará a cabo por medio de recolección de datos, así como analizando los registro y evaluación de las anteriores capacitaciones con las cuales se definirán las debilidades y fortalezas del proceso.

En esta fase se realizó una encuesta de diagnóstico a toda la fuerza de ventas de proveer institucional con el objetivo de identificar las carencias en el programa de capacitación actual de la fuerza de ventas, dichas encuestas fueron realizadas por setenta y siete asesores comerciales de la compañía.

En el anexo E podrá encontrar tabla de modelo de encuesta aplicada a la población comercial de proveer institucional la cual se aplicó a setenta y nueve personas con la cual se recolectó información que ayudo a determinar el diagnostico inicial; Es importante mencionar esta encuesta se aplicó inicialmente a diez personas con el fin de evaluar su validez, claridad y confiabilidad, esto permitió verificar si las preguntas de la encuesta miden lo que realmente se quiso evaluar, ayudo también a detectar errores en la redacción, ambigüedades, o preguntas confusas.

También podrá encontrar el anexo F muestra la tabla con las preguntas que se abordaron con los participantes de la entrevista, este formato al igual que la encuesta se aplico a una muestra de tres personas para verificar validez, claridad y confiabilidad en las preguntas.

3.4.2 Identificación de temas relevantes

En la segunda fase se busca Identificar los temas relevantes que se deben tratar dentro de las capacitaciones, entrenamientos y evaluaciones de la fuerza de venta de la compañía, esto se desarrollara con un plan de trabajo enfocado a las tendencias y necesidades de la fuerza comercial.

3.4.3 Desarrollo del plan de capacitación

En la última Fase se busca desarrollar un proceso de capacitación, entrenamiento y evaluación para el personal comercial de la compañía. Este diseño deberá trazarse con base a los resultados de las fases pasadas, en esta fase es de suma importancia la planificación adecuada de la implementación de un proceso de capacitación que genere valor, para ello se plantea evaluaciones pilotos en grupos reducidos.

4 RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN QUE ACTUALMENTE LLEVA LA ORGANIZACIÓN EN EL PERSONAL COMERCIAL.

En esta primera fase, se describirá e identificará cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de capacitación, inducción, entrenamiento y evaluación en la empresa Proveer Institucional. Se analizarán en detalle las prácticas y métodos empleados para asegurar que los empleados del área comercial adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus roles de manera efectiva. Además, se evaluarán los mecanismos utilizados para medir el rendimiento y el impacto de estos procesos en el desarrollo del personal y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.2.1 Capacitación e inducción

Actualmente, dado el alto flujo de personal y considerando que no todos los empleados trabajan de manera presencial en la sede principal, las inducciones y reinducciones se realizan de forma virtual de manera mensual. El área de Talento Humano, en coordinación con los líderes comerciales, programa las sesiones de inducción para los asesores que deben recibirla. Durante este proceso, se establecen horarios en los que cada una de las áreas de apoyo, como cartera, contabilidad, compras, sistemas e innovación, presenta brevemente los procesos y roles que desempeñan dentro de la compañía. Además, se explica cómo se

gestionan las interacciones y contactos necesarios entre los asesores comerciales y las distintas áreas de la empresa.

Por otro lado, el proceso de capacitación en las diferentes casas comerciales no cuenta actualmente con un esquema estandarizado para los asesores comerciales, debido al elevado número de casas comerciales que conforman el portafolio y a la diversidad de los canales de distribución. Cuando un asesor comercial se incorpora a la empresa, la capacitación inicial, que abarca no solo las casas comerciales, sino también el manejo de sistemas, la creación de clientes, las solicitudes de descuentos, los precios mínimos, las características de los productos y el acompañamiento en campo, es llevada a cabo por el líder comercial correspondiente.

Este enfoque no garantiza que el proceso de capacitación se realice de manera uniforme para todos los asesores comerciales según su canal de distribución. En ocasiones, pueden omitirse pasos esenciales, lo que genera lagunas de conocimiento que impiden que el asesor asuma plenamente su rol. Además, es importante destacar que existen siete líderes comerciales, a quienes actualmente no se les audita rigurosamente este proceso. Como resultado, cada líder ejecuta la capacitación a su manera, y no todos poseen las competencias necesarias para asegurar un proceso formativo eficaz y consistente.

4.2.2 Entrenamiento

El entrenamiento continuo para proveer en su fuerza comercial se refiere a la capacitación constante de los asesores comerciales que, aunque no son nuevos, necesitan un acompañamiento regular para mantenerse actualizados con las nuevas tendencias y profundizar su especialización en los productos. Sin embargo,

al igual que en el proceso de capacitación inicial, no existe un esquema claro que estructure este proceso. Actualmente, las capacitaciones semanales se programan en función de la disponibilidad tanto del proveedor como del equipo comercial, lo que puede resultar en una falta de efectividad.

Al final de cada mes, el líder comercial de cada equipo envía un informe con el cronograma de acompañamiento y capacitación de las casas comerciales que tiene a su disposición. Sin embargo, debido a múltiples factores, este cronograma no siempre se ejecuta al pie de la letra. Además, la planificación de las capacitaciones a menudo no considera las necesidades específicas de los asesores en cada distrito, sino que se basa en la disponibilidad del capacitador.

En cuanto al acompañamiento en campo, el modelo actual establece que el líder comercial debe acompañar a su equipo al menos tres veces por semana. Sin embargo, este tiempo no es suficiente, dado que cada equipo suele estar compuesto por entre 8 y 15 personas. Esto genera aún más la necesidad de garantizar que el equipo sea autónomo y cuente con los conocimientos necesarios para gestionar negociaciones y aumentar las ventas de la compañía de manera efectiva.

4.2.3 Evaluación de desempeño

En Proveer Institucional, actualmente solo existe un modelo de evaluación de desempeño enfocado en indicadores compuesto por diferentes ítems como creación de clientes nuevos, venta general, cumplimiento de venta mínima, e incluso cumplimiento de jornada laboral, entre otros, sin embargo, no existe un modelo de evaluación de desempeño enfocado en competencias, cualidades, actitudes y aptitudes, por lo que no asegura una medición efectiva de los resultados obtenidos

por el equipo de asesores comerciales. Esta carencia impide tener un control claro sobre el progreso individual de los colaboradores, así como sobre su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

La ausencia de un sistema estructurado de evaluación genera varias limitaciones. En primer lugar, no se cuenta con un mecanismo que permita identificar con precisión las fortalezas y áreas de mejora de cada asesor comercial, lo que dificulta ofrecer retroalimentación personalizada y planes de desarrollo ajustados a las necesidades de cada uno. En segundo lugar, sin un seguimiento continuo y objetivos definidos, es difícil establecer metas claras que orienten el desempeño del equipo hacia resultados más eficientes y alineados con la estrategia de la compañía.

De acuerdo a (QuestionPro, 2024), la falta de evaluación impide que se puedan tomar decisiones informadas respecto a la promoción, reconocimiento o reasignación de responsabilidades dentro del equipo comercial; También hace énfasis que sin un sistema que mida el desempeño de manera objetiva, se corre el riesgo de que las decisiones se basen en percepciones subjetivas o en criterios que no reflejan el verdadero rendimiento de los empleados.

4.2.4 Resultado encuestas y entrevistas

Los resultados presentados a continuación provienen de una encuesta realizada en el primer semestre del año 2024 aplicada a setenta y siete asesores comerciales, que representan la totalidad de la fuerza de ventas de la compañía. Adicionalmente, se realizaron entrevistas a cinco personas del área comercial, seleccionadas de distintos cargos y canales, incluyendo asesores comerciales y líderes comerciales.

Al realizar una encuesta entre los asesores comerciales de Proveer Institucional, que evaluó aspectos como el conocimiento sobre las casas comerciales más

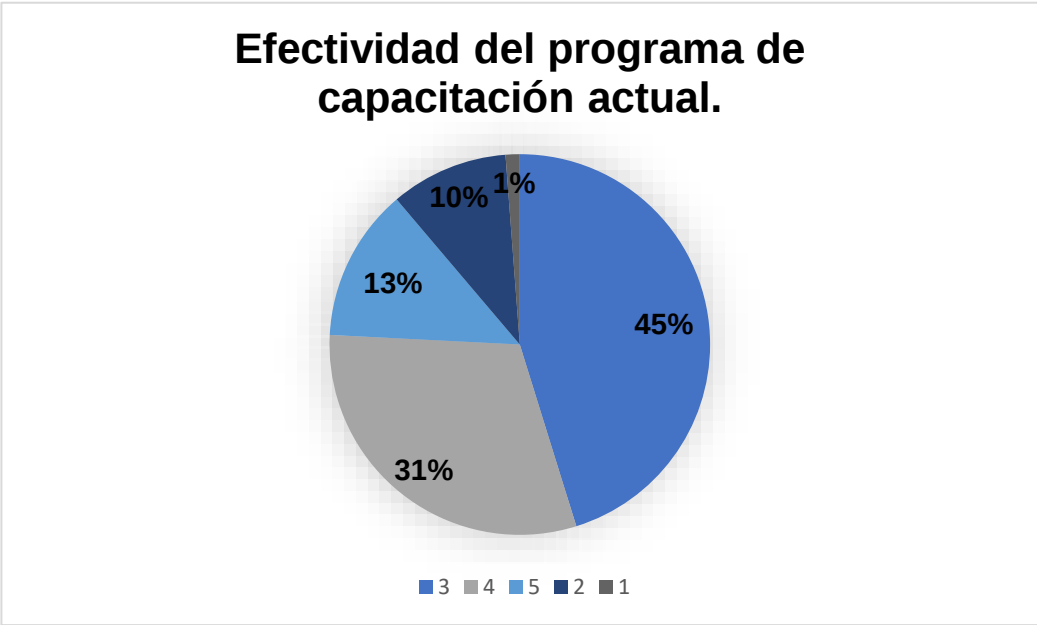
representativas, áreas de especialización en capacitación, métodos y frecuencia de capacitación, y la efectividad del modelo actual, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. *Efectividad del programa de capacitación actual.*

Escala de Puntuación	Porcentaje
3	45,2%
4	30,6%
5	13%
2	10%
1	1,2%

Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

Ilustración 18. Efectividad del programa de capacitación actual.



Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

En una escala del uno al cinco, el 45% de los encuestados calificó la efectividad del programa de capacitación actual de Proveer Institucional con un tres. Un 31% lo evaluó con un cuatro, mientras que un 13% lo valoró con la máxima calificación de cinco. Por otro lado, el 10% otorgó una calificación de dos y el 1% calificó el programa con un uno.

De acuerdo con las observaciones de dos de los entrevistados, el programa de capacitación carece de una dinámica de progreso efectivo, ya que los temas que se abordan están mayormente dirigidos a la formación del nuevo personal. Esto deja de lado la actualización y el desarrollo continuo de los empleados con más experiencia. Adicionalmente, tres entrevistados expresaron preocupaciones sobre la falta de cobertura adecuada de muchos productos en el portafolio completo, lo que genera inseguridad al momento de ofrecer nuevos productos a los clientes por no manejar correctamente las objeciones.

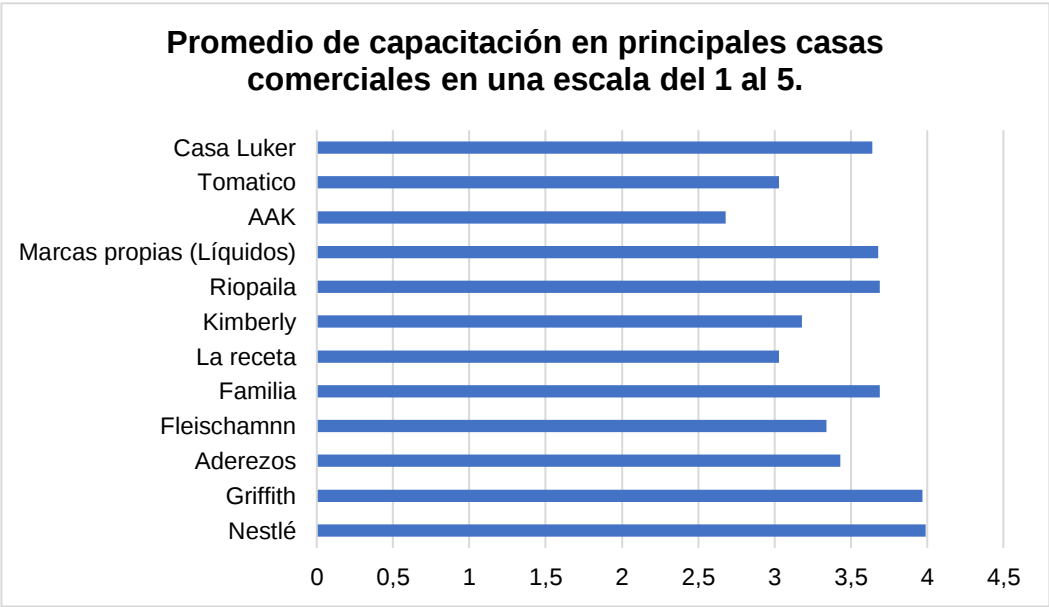
Estas opiniones resaltan la necesidad de una revisión y posible reestructuración del programa, no solo para ajustarlo a las necesidades del personal nuevo, sino también para fortalecer el conocimiento y la confianza del equipo en toda la gama de productos y servicios que ofrece la empresa.

Tabla 4. Promedio de capacitación en principales casas comerciales.

Casa Comercial	Nestlé	Griffith	Aderezos	Fleischamnn	Familia	La receta
Promedio de escala del 1-5	3,99	3,97	3,43	3,34	3,69	3,03
Casa Comercial	Kimberly	Riopaila	Marcas propias (Líquidos)	AAK	Tomatico	Casa Luker
Promedio de escala del 1-5	3,18	3,69	3,68	2,68	3,03	3,64

Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

Ilustración 19. Promedio de capacitación en principales casas comerciales.



Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

Al analizar la participación en ventas de las 12 casas comerciales más relevantes a nivel nacional para Proveer Institucional, los resultados en una escala del uno al cinco, donde uno indica menor capacitación y cinco mayores capacitaciones, reflejaron las siguientes calificaciones: Nestlé 3.9, Griffith 3.97, Aderezos 3.43, Fleischmann 3.34, Familia 3.69, La Receta 3.03, Kimberly 3.18, Río Paila 3.69, marcas propias (Yell Clener) 3.68, AAK 3.68, Tomático 3.03 y Casa Luker 3.64. Estos resultados muestran que todas las casas comerciales analizadas se sitúan en un rango de entre 3 y 3.99, lo que indica una evaluación moderada que no se considera del todo favorable. Ninguna marca ha alcanzado el nivel más alto de capacitación percibida, lo que sugiere la necesidad de mejoras en la formación del personal para que se sientan más seguros y preparados al momento de ofrecer estos productos.

Además, se identificaron varias inquietudes entre los entrevistados. Dos de ellos mencionaron que no manejan dentro de sus clientes a cinco de las casas comerciales mencionadas en la tabla, lo que podría estar limitando la diversificación de las ventas. Otros dos entrevistados señalaron que más del 50% de sus ventas totales están concentradas únicamente en la casa comercial Griffith, lo que lleva a que los demás productos del portafolio no se consideren importantes dentro de su ruta comercial.

Asimismo, dos de los entrevistados indicaron que desconocían que Proveer Institucional incluye a la marca Kimberly dentro de su portafolio de productos, lo cual revela una falta de comunicación efectiva sobre la totalidad de la oferta de la empresa. Finalmente, todos los entrevistados expresaron que no se sienten lo suficientemente capacitados para promocionar los productos de la marca propia (Yell Clener), lo cual pone sobre la mesa la necesidad urgente de una capacitación más específica y profunda sobre los productos que la empresa fabrica directamente.

Estos hallazgos sugieren que, aunque la presencia de importantes marcas comerciales es significativa para Proveer Institucional, es crucial mejorar la capacitación del equipo de ventas, ampliar el conocimiento sobre la totalidad del portafolio y reducir la dependencia de una sola casa comercial para asegurar un crecimiento equilibrado y sostenido.

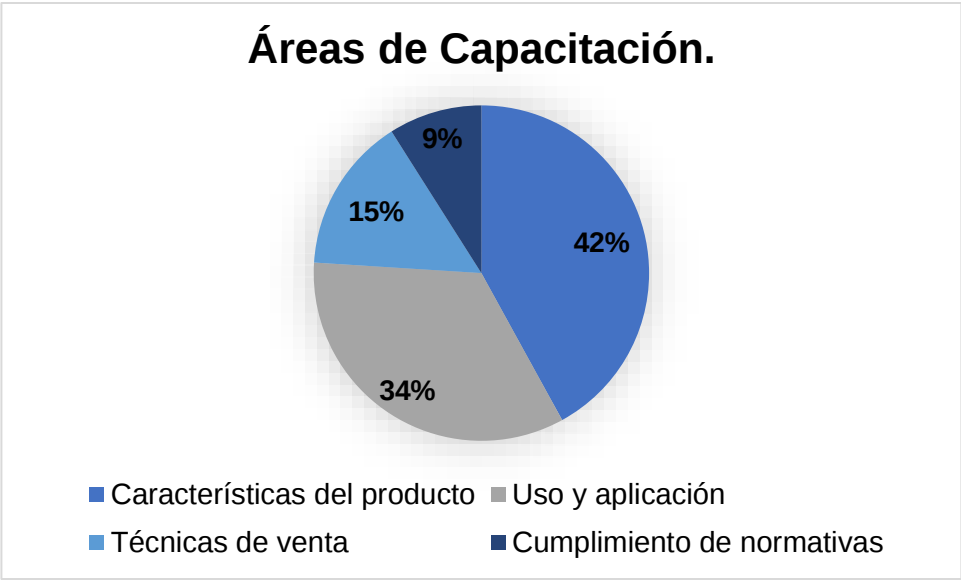
Así como la capacitación en producto es importante y revelan gran parte de las falencias del proceso tres de los entrevistados proponen diferentes enfoques de capacitación que fomenten el desarrollo del personal de manera integral, dentro de ello se evidencia necesidad de capacitar frente al proceso de la venta planeada, manejo de matemáticas básicas, auto seguimiento y tendencias actuales en el mercado.

Tabla 5. *Áreas de Capacitación.*

Áreas de capacitación	Porcentaje
Características del producto	42%
Uso y aplicación	34%
Técnicas de venta	16%
Cumplimiento de normativas	9%

Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

Ilustración 20. Áreas de Capacitación.



Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

En relación con las áreas de capacitación, el 42% de los encuestados destacó la importancia de enfocarse en las características de los productos, mientras que el 34% señaló que es esencial priorizar su uso y aplicación. Un 16% de los participantes consideró que las técnicas de venta son el área clave a mejorar, y el 9% restante enfatizó la relevancia del cumplimiento de normativas.

Durante las entrevistas, tres de los cinco entrevistados coincidieron en que las necesidades de capacitación varían según el proceso evolutivo de los empleados y los productos. Inicialmente, consideran fundamental centrarse en el conocimiento detallado de las características de los productos, lo que permite que el personal tenga una base sólida para comprender qué están ofreciendo. Posteriormente, creen que el enfoque debe trasladarse hacia el uso y la aplicación de dichos productos, asegurando que los empleados no solo conozcan los productos

teóricamente, sino que también comprendan cómo funcionan en contextos prácticos teniendo en cuenta la evolución constante del mercado y sus tendencias.

A medida que el equipo avanza en su desarrollo, el siguiente paso, según los entrevistados, es fortalecer las técnicas de venta, ya que contar con un conocimiento profundo del producto debe complementarse con la capacidad de transmitir ese conocimiento de manera persuasiva a los clientes. Finalmente, mencionaron que el cumplimiento de normativas, aunque es importante, debe abordarse cuando sea necesario y solo después de que los pilares anteriores estén bien establecidos, ya que su relevancia puede variar dependiendo del tipo de producto y la naturaleza del mercado.

Estos hallazgos sugieren que la capacitación debería diseñarse en fases progresivas, adaptándose a las etapas de desarrollo del personal y las demandas del entorno comercial. Comenzar por una sólida comprensión del producto y su aplicación, seguido de un refinamiento en las habilidades de venta, garantiza un enfoque más integral y efectivo. De esta forma, se asegura que los empleados estén no solo preparados para ofrecer los productos, sino también para cumplir con las normativas vigentes cuando el contexto lo exija.

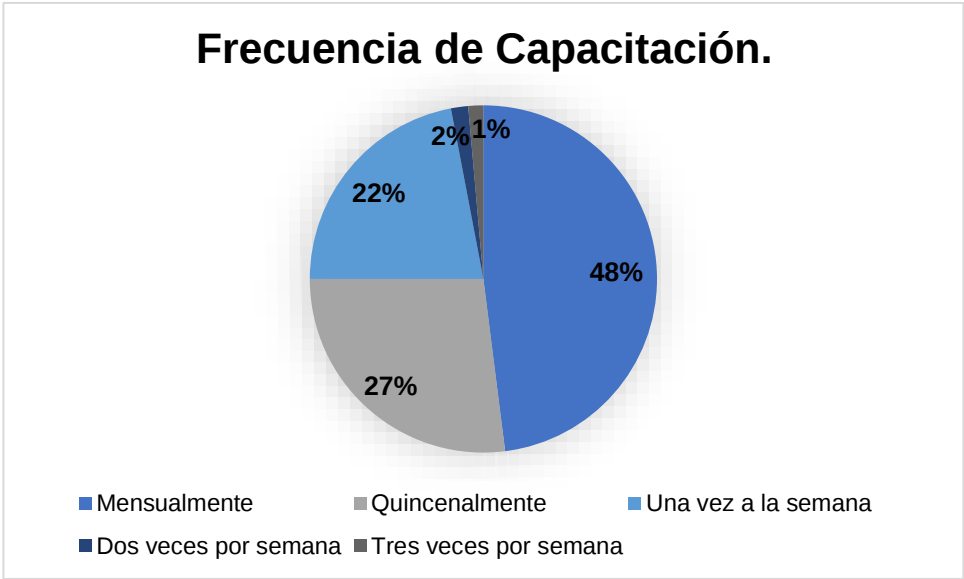
A lo largo de estas entrevistas se evidencia que los participantes mencionan técnicas de capacitación como plataformas, clínicas de venta, acompañamientos, entre otros lo cual deja en evidencia las diferentes generaciones que componen la fuerza de ventas de proveer, tener esto en cuenta esto pueden llevar a que el proceso sea mucho más efectivo.

Tabla 6. Frecuencia de Capacitación.

Frecuencia de capacitación	de Porcentaje
Mensualmente	48%
Quincenalmente	27%
Una vez a la semana	22%
Dos veces por semana	1%
Tres veces por semana	1%

Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

Ilustración 21. Frecuencia de Capacitación.



Fuente. Encuesta de diagnóstico 2024

En cuanto a la frecuencia de las capacitaciones, el 48% de la fuerza de ventas manifestó su preferencia por realizar las sesiones de formación de manera mensual.

Un 27% de los encuestados consideró que sería más efectivo recibir capacitaciones cada quince días, mientras que el 22% optó por una frecuencia semanal, argumentando la necesidad de una actualización constante y un refuerzo continuo de conocimientos.

Durante las entrevistas, cuatro de los cinco participantes resaltaron la importancia de la frecuencia en las capacitaciones, coincidiendo en que una formación periódica es clave para mantenerse al día con las novedades del mercado y los productos. Sin embargo, también hicieron hincapié en que no basta con sesiones teóricas regulares; para ellos, es igualmente fundamental el acompañamiento práctico en campo. Subrayaron que el entrenamiento en situaciones reales de ventas, junto con la presencia de mentores o supervisores que guíen a los empleados en la calle, permite aplicar los conocimientos adquiridos de forma inmediata y contextual, mejorando significativamente la efectividad y el desempeño del equipo.

Además, algunos entrevistados mencionaron que una combinación equilibrada entre la capacitación en sala y el acompañamiento en terreno sería la estrategia más efectiva. Esta modalidad les permitiría no solo reforzar los conceptos teóricos aprendidos, sino también enfrentar los desafíos del día a día con el respaldo y el feedback en tiempo real, lo que acelera el proceso de aprendizaje y aumenta la confianza en el manejo de productos y técnicas de venta.

Aunque existe una variación en las preferencias sobre la frecuencia de las capacitaciones, hay consenso en que estas deben ir acompañadas de un componente práctico que permita a la fuerza de ventas adquirir experiencia directa y aplicar los conocimientos en escenarios reales. Esta combinación integral puede generar un impacto positivo tanto en el rendimiento del equipo como en los resultados de la empresa.

Como etapa inicial del diagnóstico sobre el desarrollo de personal en la compañía, se llevaron a cabo cinco entrevistas con colaboradores en diferentes cargos, tanto líderes comerciales como asesores de distintos distritos. El objetivo fue identificar las principales áreas de mejora en el proceso de formación e inducción del personal. A lo largo de las entrevistas, todos los participantes coincidieron en señalar que la inducción inicial se realiza de manera virtual a través de videoconferencias en Meet, lo que limita la capacidad de los capacitadores para garantizar la consistencia, calidad y adecuada recepción de la información impartida en las diferentes áreas de la empresa.

Los entrevistados destacaron que, durante el proceso de inducción, cada área expone posibles problemáticas y sus soluciones, así como a quién deben dirigirse en busca de asistencia. Sin embargo, dos de los asesores comerciales mencionaron que la duración de la inducción fue de dos días, en sesiones matutinas, mientras que los otros tres participantes indicaron que se realizó en una única jornada continua. Un participante describió la experiencia como "una dinámica poco interactiva, donde cada área practicaba un monólogo". Otro señaló frecuentes problemas de conectividad que afectaron la calidad de la videoconferencia, y un tercero relató que no fue convocado con antelación, recibiendo el enlace el mismo día mientras estaba en ruta, lo que le impidió prestar atención adecuada.

Además, ninguno de los participantes, incluidos los líderes comerciales, recibió material de apoyo físico durante el proceso de inducción. La evaluación posterior se llevó a cabo mediante encuestas de Google, donde uno de los entrevistados confesó que, debido a su falta de atención, solicitó la ayuda de su jefe para completarla. Dos de los entrevistados afirmaron haber pasado por un proceso de

reinducción, aunque el colaborador con mayor antigüedad en la empresa no ha recibido una reinducción formal.

En cuanto a la capacitación sobre productos, técnicas de venta y áreas de aplicación, se evidenció que no existe un plan estructurado basado en las necesidades específicas del equipo. Tres de los entrevistados prefieren comunicarse directamente con el ejecutivo de la marca cuando deben ofrecer un producto, dado que la mayoría de las capacitaciones son virtuales y enfrentan problemas técnicos recurrentes que afectan el flujo del aprendizaje. Estos entrevistados admitieron no prestar suficiente atención a las capacitaciones, e incluso uno de ellos mencionó que prefiere completar sus visitas a los clientes y generar ventas antes que asistir a una sesión de capacitación.

Los cinco participantes señalaron que solo una vez, a lo largo de su trayectoria, han sido evaluados formalmente sobre los conocimientos adquiridos tras una capacitación. En cuanto a la frecuencia de las sesiones de formación, las respuestas fueron variadas: un entrevistado sugirió una capacitación semanal, otro mencionó dos sesiones por semana, un tercero propuso un promedio de dos capacitaciones al mes, mientras que los restantes se inclinaron por dos o tres capacitaciones semanales y una sesión cada quince días, respectivamente.

Al preguntarles sobre su nivel de preparación con respecto al portafolio de productos, uno de los entrevistados destacó que "aprendí a buscar los productos en el sistema y ofrezco solo lo que el cliente me solicita". Dos participantes expresaron la falta de profundización en el contenido de las capacitaciones, señalando que, debido a su antigüedad en la empresa y a la alta rotación de personal, las sesiones tienden a enfocarse en productos que ya conocen. En consecuencia, manifestaron la necesidad de avanzar hacia otros portafolios o productos.

Cuando se les consultó sobre las doce casas comerciales evaluadas previamente en términos de participación en ventas, los entrevistados coincidieron en que, si bien las capacitaciones son importantes, el acompañamiento en campo y la demostración de productos en presencia de clientes generarían más valor para el aprendizaje. Cuatro de los cinco participantes mencionaron que, en promedio, reciben acompañamiento en campo por parte de sus jefes una vez al mes, aunque todos coincidieron en que el proceso de retroalimentación posterior no está bien estructurado.

Con respecto a cómo los líderes comerciales identifican las necesidades de capacitación de sus equipos, uno de los entrevistados respondió: "supongo que por la evolución en ventas", lo que evidencia la falta de un sistema formal de evaluación que permita identificar las áreas de mejora de cada miembro del equipo. En cuanto a la planificación del programa de capacitación mensual, uno de los líderes comerciales mencionó que esta actividad se realiza generalmente durante la última semana del mes, basada principalmente en la disponibilidad de los ejecutivos de las distintas casas comerciales. También señalaron que, eventualmente se organizan capacitaciones virtuales a nivel nacional y que los asesores en poblaciones alejadas nunca asisten presencialmente a las sesiones.

Tras las capacitaciones, cuatro de los entrevistados afirmaron sentirse más capacitados para ofrecer los productos, pero señalaron que los resultados son más tangibles cuando hay acompañamiento en campo y retroalimentación por parte de sus líderes comerciales o los ejecutivos de las casas comerciales. En este sentido, el entrenamiento constante y práctico, basado en ejemplos reales y dinámicas en campo, aporta un valor significativo al proceso de ventas, al permitir a los

vendedores identificar oportunidades y mejorar sus habilidades de manera más efectiva.

Al abordar el tema de la evaluación de desempeño, solo los entrevistados que ocupan el cargo de líder comercial mencionaron que, hace algunos meses, Proveer Institucional realizó una evaluación 360°. Sin embargo, hasta la fecha, no han recibido las retroalimentaciones correspondientes, lo que ha generado incertidumbre sobre los resultados y el estado actual del proceso. Esta falta de seguimiento deja a los líderes comerciales sin una guía clara sobre su propio desempeño y el de sus equipos, lo que limita su capacidad para implementar mejoras o ajustes en su gestión.

En las entrevistas se aborda una pregunta clave para la elaboración del manual del asesor comercial. Según las respuestas de los entrevistados, el éxito en este puesto está estrechamente relacionado con las competencias de cada individuo al desempeñar el rol de asesor comercial en la empresa. Entre las habilidades mencionadas, destacan la orientación al logro, el trabajo en equipo, la comunicación, el compromiso y la tolerancia al trabajo bajo presión.

La encuesta realizada revela diversas áreas de mejora en el programa de capacitación actual, aunque la mayoría de los participantes lo calificó de manera moderada, señalando una efectividad regular, se identificaron carencias significativas en la actualización y formación continua del personal más experimentado. Además, existe una percepción generalizada de que el programa no cubre adecuadamente todos los productos del portafolio, lo que afecta la confianza de los asesores al ofrecer productos nuevos.

El análisis también refleja una dependencia excesiva de algunas marcas comerciales, mientras que otras son desconocidas o no se perciben como prioritarias en las rutas de ventas, esto evidencia la necesidad de una mayor comunicación interna y una capacitación más integral que abarque todo el portafolio de productos.

El proceso de inducción inicial y las capacitaciones actuales presentan debilidades, especialmente por su formato virtual, que limita la interacción y calidad de la formación. Los entrevistados coinciden en que la capacitación debe ser más estructurada, con un enfoque en la evaluación constante y un acompañamiento más frecuente para asegurar el desarrollo integral del equipo.

Proveer Institucional debe rediseñar su programa de capacitación, no solo para mejorar el conocimiento sobre su portafolio de productos, sino también para garantizar un aprendizaje más práctico, con evaluaciones periódicas y un enfoque estratégico que se adapte a las necesidades y evolución de sus empleados.

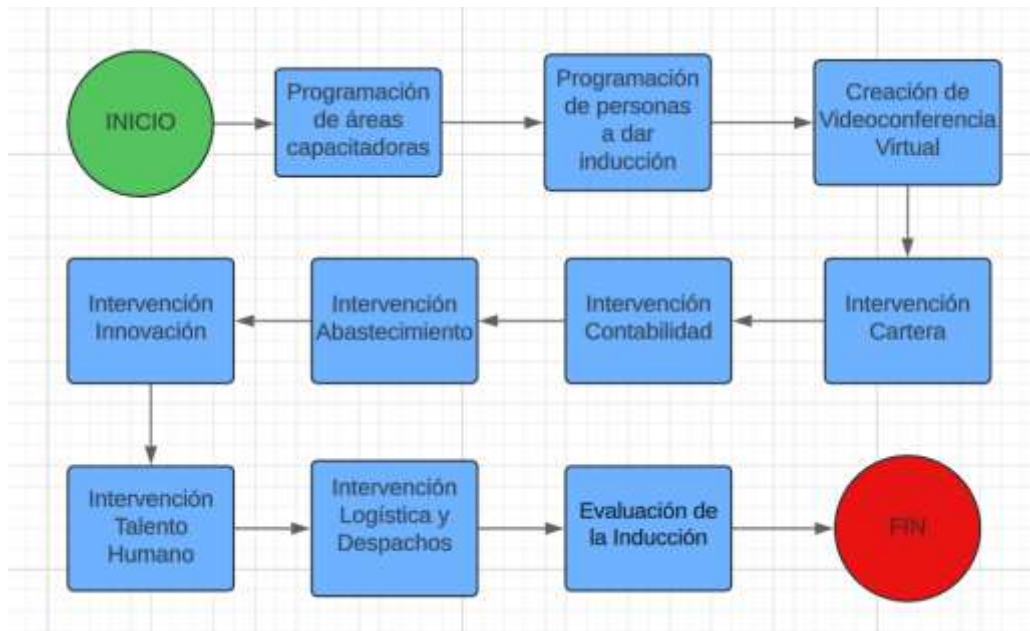
4.2.5 Flujogramas de procesos

En este apartado, se ilustra de manera gráfica y detallada la forma en que se llevan a cabo actualmente los procesos del área de estudio para esta asesoría. Esta presentación busca proporcionar una visión clara y estructurada de las actividades operativas, identificando las etapas principales, los flujos de trabajo y las interacciones clave entre los distintos actores involucrados.

El objetivo es comprender el estado actual, reconocer oportunidades de mejora y establecer una base sólida para las propuestas de optimización que se plantearán en los capítulos posteriores.

El proceso de inducción comienza con la programación de las áreas capacitadoras y la identificación de las personas que recibirán la capacitación. Posteriormente, se organiza una videoconferencia virtual en la que intervienen diversas áreas de la compañía, como cartera, contabilidad, abastecimiento, innovación, talento humano y logística. El propósito de estas intervenciones es aclarar las políticas, procesos y funciones del área dentro de la compañía. Al finalizar, se realiza una evaluación de la inducción para asegurar que los conocimientos impartidos hayan sido claros. Con esta etapa concluye el proceso de inducción actual de Proveer Institucional.

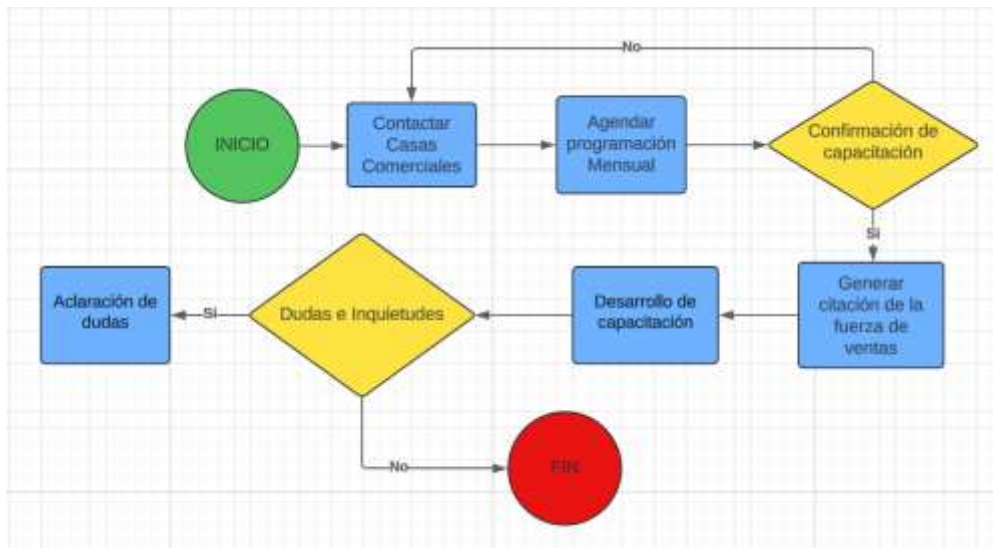
Ilustración 22. Proceso de Inducción.



Fuente 18. Autoría propia.

Seguidamente el proceso actual de capacitación para Proveer inicia con el contacto de los líderes comerciales a los ejecutivos de las casas comerciales para coordinar la programación mensual. Tras recibir una confirmación positiva, se comunica la citación a la fuerza de ventas; en caso de una respuesta negativa, el proceso se reinicia. Durante la capacitación, se abordan y aclaran dudas e inquietudes en el momento, y si no surgen más preguntas, la sesión se da por concluida satisfactoriamente.

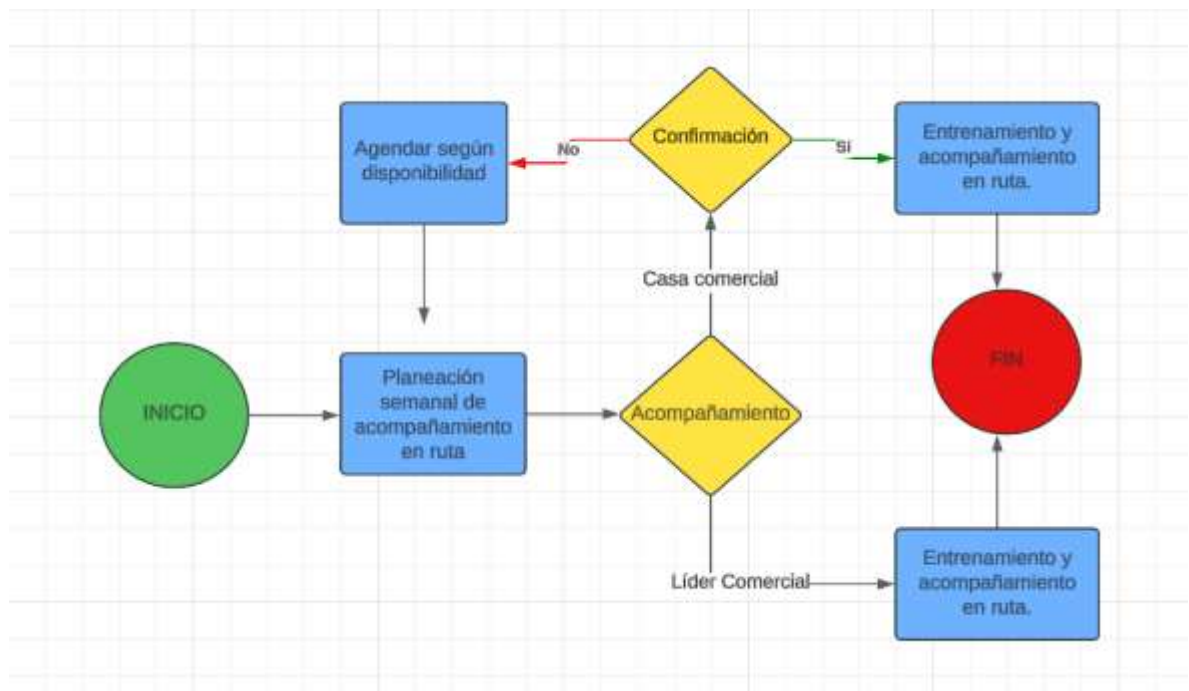
Ilustración 23. Proceso actual de capacitación.



Fuente 19. Autoría propia.

Actualmente en Proveer institucional el entrenamiento comienza con la planeación del líder comercial, quien programa el acompañamiento en ruta para los asesores comerciales. Este acompañamiento puede ser realizado tanto por el líder comercial como por el ejecutivo de la casa comercial, que debe confirmar su disponibilidad; en caso de no tenerla, el proceso debe reiniciarse, ya sea por parte del líder o de la casa comercial, el propósito del acompañamiento es evaluar cómo el asesor desempeña su trabajo en campo y brindar apoyo en su gestión durante la ruta. Con esta etapa se da por finalizado el entrenamiento que se lleva a cabo actualmente en Proveer Institucional.

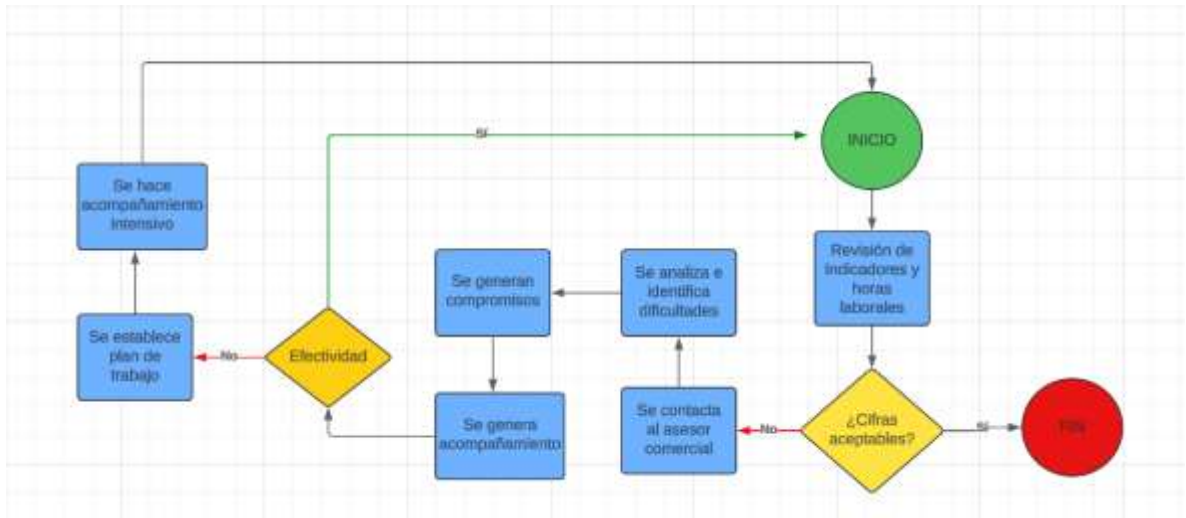
Ilustración 24. Proceso de entrenamiento.



Fuente 20. Autoría propia.

El proceso de evaluación de desempeño en Proveer comienza con la revisión de los indicadores y las horas laborales del asesor comercial. Si las cifras son aceptables, el proceso concluye; de lo contrario, se contacta al asesor, se analizan las dificultades y se identifican las causas. A partir de esto, se generan compromisos y se planifica un acompañamiento. Si este resulta efectivo, el proceso se reinicia bajo condiciones normales; en caso contrario, se establece un esquema de trabajo con acompañamiento intensivo, tras el cual el proceso vuelve a comenzar.

Ilustración 25. Evaluación de desempeño actual.



Fuente 21. Autoría propia

5 CARACTERIZACIÓN DE TEMAS RELEVANTES QUE SE DEBEN TRATAR DENTRO DE LAS CAPACITACIONES, ENTRENAMIENTOS Y EVALUACIONES DE LA FUERZA DE VENTA DE LA COMPAÑÍA.

En este capítulo se abordan aspectos clave relacionados con la capacitación, el entrenamiento y la evaluación de desempeño de la fuerza de ventas de la compañía. El proceso comienza con un análisis de competencias laborales y una caracterización detallada del cargo de asesor comercial, que es el principal foco de esta asesoría. Para estructurar esta información, se tiene en cuenta el manual de funciones vigente de proveer, el cual define el objetivo general del cargo y describe sus funciones específicas, destacando los aspectos esenciales que la empresa requiere en este rol.

Con base en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, se identifican las principales necesidades y técnicas de capacitación, que están enfocadas en el conocimiento de producto, manejo de objeciones, pasos de la venta planeada, matemáticas básicas para comerciales, auto seguimiento y análisis de tendencias. Para abordar estas áreas, se propone la utilización de diversas técnicas de capacitación, como plataformas de formación, simulaciones, clínicas de venta, talleres técnicos y acompañamientos en campo.

En cuanto al entrenamiento y la evaluación de desempeño, al igual que las capacitaciones se llevarán a cabo bajo el esquema del ciclo de formación de Armando Cuesta, complementado con el modelo de evaluación del aprendizaje de Kirkpatrick. A través de este enfoque, se evaluarán los diferentes niveles de aprendizaje y se garantizará una medición eficaz del impacto de las acciones formativas.

5.1 COMPETENCIAS LABORALES Y ANALISIS DEL CARGO

A partir de los resultados obtenidos en las cinco entrevistas realizadas, de acuerdo con el modelo presentado en el anexo F del documento, en esta etapa se identificaron las competencias laborales mínimas que debe poseer un asesor comercial. Esta caracterización se llevó a cabo considerando también las necesidades específicas de la organización, con el objetivo de garantizar que la empresa cuente con personas que posean las actitudes y habilidades esenciales para desempeñar el cargo de manera efectiva. Este enfoque no solo busca asegurar que los asesores comerciales estén aptos para cumplir con los requisitos del puesto, sino también que se alineen con las demandas y objetivos estratégicos de la empresa. Cabe resaltar que, como base, se utilizó el manual de funciones actual de la compañía, con el fin de complementar las competencias y funciones del cargo.

Tabla 7. *Competencias laborales Asesor comercial.*

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
Orientación al resultado	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos	C: Habilidad para sostener una actitud enfocada en alcanzar o superar los resultados previstos, en concordancia con los estándares de calidad definidos. Capacidad para aceptar metas retadoras y dirigir los

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
	niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.	esfuerzos hacia la mejora continua en los niveles de desempeño, alineándose con las estrategias organizacionales. Competencia para realizar el seguimiento establecido por la organización tanto en las tareas propias como en las de los colaboradores.
Comunicación Eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	B: Habilidad para escuchar activamente y escoger los métodos más efectivos para lograr una comunicación clara y eficiente. Aptitud para reducir las barreras y distorsiones que puedan interferir en el flujo de información, dificultando así el cumplimiento de tareas y objetivos. Competencia para fomentar un intercambio continuo de información

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
		dentro de su área, manteniendo a todos los involucrados informados sobre temas relevantes. Capacidad para utilizar de manera eficaz los canales de comunicación, tanto formales como informales.
	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar	B: Habilidad para adelantarse a los requerimientos de clientes, tanto internos como externos, y mantener una búsqueda constante de soluciones a sus necesidades. Capacidad para sugerir mejoras en su área que aumenten la satisfacción del cliente y para ofrecer soluciones de alta calidad. Competencia para construir relaciones de largo plazo con los
Orientación al cliente interno y externo		

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
Compromiso	soluciones efectivas a sus necesidades.	clientes, fundamentadas en la confianza.
	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	B: Habilidad para adherirse a la visión, misión, valores y estrategia de la organización en relación con su área de responsabilidad, promoviendo que el equipo los adopte como propios. Capacidad para demostrar respeto hacia los valores, la cultura organizacional y las personas, inspirando a su equipo a actuar de manera similar. Además, incluye la habilidad para cumplir con sus compromisos personales, profesionales y organizacionales, superando las expectativas de resultados en su área.

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar ganar.	También implica ser un referente en la organización por su disciplina personal y alta productividad. B: Habilidad para persuadir a otros mediante argumentos sólidos y sinceros. Competencia para elaborar, en situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundamentadas y veraces que respalden criterios y posturas. Capacidad para emplear estas argumentaciones a fin de acercar posiciones a través de un razonamiento conjunto, considerando los intereses de todas las partes y los objetivos organizacionales como

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
		base para lograr el resultado deseado. Habilidad para influir en los demás mediante estrategias que construyan acuerdos satisfactorios para todos, utilizando enfoques basados en el principio de ganar-ganar.
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar	C: Habilidad para encontrar satisfacción en el trabajo bien hecho y en la obtención de resultados positivos, motivando a sus colaboradores a adoptar esta misma actitud. Capacidad para demostrar compromiso con la precisión y calidad en sus tareas, contribuyendo a la estrategia organizacional con un enfoque en el corto plazo. Competencia

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
	las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	para aplicar las normas y políticas de la organización, promoviendo la responsabilidad personal y las buenas prácticas. Ser un ejemplo de responsabilidad profesional y personal para su equipo y en su área.
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzos mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos	C: Habilidad para perseverar en la consecución de objetivos desafiantes con eficacia, implementando métodos y procedimientos de trabajo que permitan ejecutar los planes de su área en contextos complejos. Capacidad para mantener un alto rendimiento y trabajar con energía, incluso en situaciones exigentes y cambiantes, con

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
	que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	interlocutores variados y en jornadas extensas. También se destaca como un modelo a seguir para su equipo, cuidando las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivando a los demás a actuar de manera similar, fomentando así un ambiente laboral armonioso y productivo.
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales.	D: Habilidad para colaborar y cooperar con otros, tanto dentro de su área como en otras secciones de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos y reconocer los logros y contribuciones de los demás. Capacidad para poner los intereses personales por debajo de

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
Adaptabilidad – Flexibilidad	Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	las metas grupales y apoyar el trabajo de otros departamentos. También se destaca como un ejemplo para sus colegas por su actitud cooperativa y su trato respetuoso hacia todos.
	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación.	C: Habilidad para entender distintas perspectivas y ajustar sus creencias y comportamientos para adaptarse eficazmente a diversos contextos, situaciones, entornos y personas. Competencia para realizar una revisión crítica de los objetivos a su cargo y de su propio desempeño, proponiendo cambios cuando sea necesario para adaptarse a nuevas circunstancias. Capacidad para alinear sus acciones con los

Competencias niveles iniciales	Definición	Nivel
		objetivos de la organización.

Fuente. manual de funciones asesor comercial Proveer Institucional. *Nota.*

*Basado en diccionario de competencias de Martha Alles.

La compañía proveer institucional actualmente dentro de la descripción del cargo de asesor comercial relaciona lo siguiente:

5.1.1 Objetivo general del cargo de asesor comercial

Velar por el buen servicio de los clientes asignados en la maestra; generando crecimiento de manera estratégica a través de la vinculación de los clientes prospectos y crecimiento de portafolio en los clientes actuales, para que todo esto lleve al cumplimiento de indicadores planteados por la organización.

5.1.2 Descripción de funciones del cargo

1. Realizar una asesoría comercial integral, para satisfacer los requerimientos individuales del cliente.
2. Identificar a los diferentes tipos de clientes, conociendo sus necesidades.
3. Cumplir con los diferentes indicadores asignados por la organización.
4. Realizar las visitas programadas diariamente en la zona asignada, optimizando los
5. tiempos de desplazamiento en la comuna establecida.
6. Asistir a las diferentes capacitaciones programadas por el jefe inmediato y/o Proveedores.

7. Explorar nuevos nichos de mercado, prospectando nuevos clientes para que sean clientes efectivos.
8. Cumplir con la cuota mínima asignada de acuerdo a la maestra.
9. Actualizar permanentemente las diferentes bases de datos.
10. Gestionar las opiniones, devoluciones y reclamaciones, procurando una comunicación
11. clara y asertiva entre los clientes y la empresa, logrando la satisfacción total de todas las partes.

5.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal comercial de la compañía, utilizando los modelos presentados en los anexos E y F del documento, se identificaron las principales necesidades de capacitación. Estas incluyen el conocimiento de los productos, el manejo de objeciones, los pasos de la venta planeada, las matemáticas básicas, el auto seguimiento y las tendencias. A continuación, se presentan estas necesidades en la tabla, ordenadas según su prioridad.

Tabla 8. *Necesidades de capacitación.*

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
Conocimiento en Producto
Manejo de objeciones
Pasos de la venta planeada
Matemática básica
Auto seguimiento
Tendencias

Fuente. autoría propia.

5.3 TÉCNICAS DE CAPACITACION.

Basado en los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas al personal comercial de la compañía, utilizando los modelos presentados en los anexos E y F del documento, se propone utilizar las técnicas de capacitación descritas en la tabla teniendo en cuenta la diversidad de población que compone la compañía. El objetivo es maximizar el impacto y fomentar una mayor interactividad entre el capacitador y los participantes.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Plataforma de capacitación

Simulaciones o clínica de ventas

Talleres Técnicos

Acompañamiento en calle

5.4 CAPACITACIÓN

5.4.1 Conocimiento en producto

En el proceso de capacitación actual se ha identificado que uno de los principales desafíos es el conocimiento detallado de los productos ofrecidos por cada una de las casas comerciales. Aunque este conocimiento es esencial, el proceso tiende a volverse redundante y carece de evolución. Esto se debe, en parte, a la rotación de personal que es común en cualquier compañía, lo que obliga a las personas

encargadas de las capacitaciones a repetir constantemente las inducciones iniciales sin avanzar hacia una gestión más completa del portafolio de productos.

Para abordar este problema y optimizar la capacitación, proponemos la implementación de una plataforma de formación digital. Esta herramienta permitirá la creación y distribución de material estandarizado sobre los productos, garantizando uniformidad en el proceso de enseñanza. Con esta plataforma, la compañía podrá asegurar un nivel de exigencia constante en el manejo de los productos por parte de los asesores comerciales, independientemente de la rotación de personal.

Además, liberar el tiempo que actualmente se destina a capacitaciones básicas permitirá a los formadores centrarse en actividades de mayor valor agregado, como el manejo de objeciones, el uso de nuevas tecnologías, la adaptación a tendencias del mercado y otras habilidades clave para el crecimiento y éxito de la compañía. Se utilizará como base el esquema del ciclo de formación, comenzando con los portafolios casas comerciales más representativas en términos de ventas y rentabilidad. Para evaluar la efectividad de estas capacitaciones, se pretende iniciar un diagnóstico basado en dos criterios clave: el monto en valor comercial conocido como venta y el número de clientes que comienzan a adquirir productos específicos que hace referencia a impactos, cabe resaltar que estos productos estarán clasificados en categorías según sus características y propiedades.

Objetivo. Capacitar a los asesores comerciales en las características técnicas de los productos, incluyendo procesos de fabricación, estándares de calidad, innovación y ventajas competitivas, así como en los beneficios que ofrecen en la cocina profesional, tales como facilidad de uso, ahorro de tiempo, y consistencia en sabor y presentación.

Demostración práctica. Ofrecer simulaciones y demostraciones a los asesores comerciales con el fin de que experimenten los productos en situaciones reales.

Estrategias. Cada producto será presentado en detalle, resaltando sus características clave y diferenciadoras, métodos de aplicación, y los beneficios específicos para cada tipo de cliente.

5.4.1.1 capacitación de conocimiento en producto acuerdo al esquema del ciclo de formación.

Diagnóstico Nestlé. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Nestlé, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 9. Diagnostico Nestlé.

Categoría	Venta promedio mes	Impactos	Participación
Bebidas	\$ 28.571.188	562	5,35%
Coberturas	\$ 126.748	5	0,02%
Culinario	\$ 25.416.835	912	4,76%
Lechera	\$ 3.932.520	27	0,74%
Milo	\$ 199.186.082	2617	37,28%
Retail	\$ 3.329.681	195	0,62%
Vending	\$ 273.767.298	2397	51,24%
Total	\$ 534.330.352	6715	100,00%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 10. *Planificación capacitación Nestlé.*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Coberturas.	Chocolate.	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Lechera	Leche y crema de leche.	Material audiovisual- Muestra de producto.
3	Bebidas	Café instantáneo.	Material audiovisual- Muestra de producto.
4	Culinarios	Cremas, bases y salsas.	Material audiovisual- Muestra de producto.
5	Vending	Producto maquina vending.	Material audiovisual- Muestra de producto.
6	Milo	Presentaciones.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnóstico Griffith. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Griffith, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 11. *Diagnostico Griffith.*

Categoría	Venta promedio mes	Impactos	Participación
Antioxidantes	\$ 944.645	3	0,1%
Apanados	\$ 101.380.176	1037	12,3%
Bases y Caldos	\$ 253.445	6	0,0%
Batidos	\$ 11.800.040	314	1,4%
Bebidas	\$ 2.661.930	48	0,3%
Condimentos Y Adobos	\$ 33.342.283	364	4,0%
Master Bag	\$ 58.132.774	289	7,1%
Mezclas	\$ 14.192.401	253	1,7%
Miel	\$ 7.341.966	54	0,9%
Salsas	\$ 33.952.035	290	4,1%
Sal	\$ 5.734.136	183	0,7%
Salsas	\$ 480.754.215	5909	58,3%
Salsas Sazonadoras	\$ 21.049.018	235	2,6%
Salsas Y Aderezos	\$ 51.131.354	1100	6,2%
Vinagre	\$ 1.901.961	25	0,2%
Total	\$ 824.572.378	10110	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 12. *Planificación capacitación Griffith.*

Orden	Modulo	Descripción			Materia de apoyo	
1	Tecnología de cobertura.	Adobos,	batidos	y	Material audiovisual-	Muestra de producto.
2	Sal, Antioxidante y vinagre.	Aditivos.			Material audiovisual-	Muestra de producto.
3	Bases y Caldos.	Bases	culinarias	y	Material audiovisual-	Muestra de producto.
4	Salsas.	Componentes, presentaciones y aplicación.			Material audiovisual-	Muestra de producto.

Diagnóstico Ascender. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Ascender, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 13. *Diagnostico Ascender.*

Categoría	Venta Promedio Mes		Impactos	Participación
Salsas Y Aderezos	\$	109.501.817	1634	100,0%
Total	\$	109.501.817	1634	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planeación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 14. *Planificación capacitación Ascender.*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Salsas sazonadoras	Condimentos	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Salsas base	Acompañantes, modo de aplicación bases.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico Fleischmann. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Fleischmann, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 15. *Diagnostico Fleischmann.*

Categoría	Venta promedio mes	Impactos	Participación
Premezclas	\$ 91.282.655	702	22,2%
Complementarios	\$ 119.790.235	2162	29,2%
Cremas vegetales	\$ 2.618.543	68	0,6%
Lev. Fresca	\$ 124.150.486	2367	30,2%
Margarinas	\$ 72.636.037	583	17,7%

Total	\$	410.477.959	5884	100%
--------------	-----------	--------------------	-------------	-------------

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 16. *Planificación capacitación Fleischmann.*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Margarinas.	Grasas vegetales.	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Premezclas.	Mezclas preparadas.	Material audiovisual- Muestra de producto.
3	Complementarios.	Chips, Granulados.	Material audiovisual- Muestra de producto.
4	Levadura.	Agente leudante.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico La receta. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca La receta, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 17. *Diagnostico La receta.*

Categoría	Venta promedio mes	Impactos	Participación
CAFE INSTANTANEO	\$ 17.630.634	239	21,8%
CAFE MOLIDO	\$ 54.397.542	696	67,3%
CHOCOLATES Y COCOA	\$ 4.248.023	86	5,3%
COBERTURAS	\$ 164.440	7	0,2%
CONSERVAS Y ENLATADOS	\$ 385.852	4	0,5%
REPOSTERIA	\$ 3.990.854	48	4,9%
Total	\$ 80.817.346	1085	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 18. *Planificación Capacitación La receta.*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Enlatados.	Conservas champiñones-duraznos-cerezas.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
2	Chocolates.	Cocoa con y sin azúcar.	Material audiovisual- Muestra de producto.
3	Café.	Molidos e instantáneo.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico Familia. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Familia, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 19. *Diagnostico Familia.*

Categoría	Venta promedio mes	Impactos	Participación
combos (dispensador + repuesto)	\$ 394.296	7	0,2%
desinfectantes sin iva	\$ 73.596	2	0,0%
dispensadores	\$ 947.884	10	0,5%
eliminador de olores	-\$ 15.366	3	0,0%
jabón y gel desinfectante para manos	\$ 5.099.881	41	2,5%
limpiones industriales y multiusos	\$ 1.111.377	10	0,6%
paños semidesechables para cocina	\$ 265.679	13	0,1%
pañuelos desechables	\$ 2.017	1	0,0%
papel higiénico jumbo	\$ 23.150.953	224	11,6%
papel higiénico multihojas	\$ 1.044.977	8	0,5%
papel higiénico regular	\$ 308.208	4	0,2%
servilletas	\$ 73.829.432	695	36,9%

Categoría	Venta promedio mes	Impactos	Participación
servilletas partidas	\$ 58.046.706	727	29,0%
toalla de manos doblada en z	\$ 19.413.223	158	9,7%
toalla de manos en rollo hoja continua	\$ 14.684.133	41	7,3%
toalla de manos en rollo hoja recortada	\$ 1.780.482	22	0,9%
Total	\$ 200.137.476	1968	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 20. *Planificación Capacitación Familia*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Papel higiénico.	Jumbos.	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Toalla de manos.	Precortadas y en Z.	Material audiovisual- Muestra de producto.
3	Jabones.	Antibacteriales espuma y líquidos.	en Material audiovisual- Muestra de producto.

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
4	Servilletas.	Partidas, plus.	Material audiovisual- Muestra de producto.
5	Pañuelos.	Faciales.	Material audiovisual- Muestra de producto.
6	Limpiones.	Desechables y semidesechables.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico Kimberly. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Kimberly, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 21. *Diagnostico Griffith*

Categoría	Venta Promedio Mes	Participación
Dispensadores	\$ 403.687	0,7%
Jabón	\$ 1.479.064	2,6%
Limpiones Industriales Y Multiusos	\$ 1.131.648	2,0%
Papel Higiénico	\$ 10.628.992	18,8%
Servilletas	\$ 423.643	0,7%
Toalla De Manos Doblada En Z	\$ 4.524.971	8,0%
Toalla De Manos En Rollo Hoja recortada	\$ 9.279.168	16,4%
Toallas De Manos	\$ 985.987	1,7%
Wypall	\$ 27.737.322	49,0%
Total	\$ 56.594.482	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 22. *Planificación capacitación Kimberly*

Orden	Modulo	Descripción		Materia de apoyo	
1	Papel higiénico.	Jumbos.		Material audiovisual-	Muestra de producto.
2	Toalla de manos.	Precortadas y en Z.		Material audiovisual-	Muestra de producto.
3	Jabones.	Antibacteriales espuma y líquidos.	en	Material audiovisual-	Muestra de producto.
4	Servilletas.	Partidas, plus.		Material audiovisual-	Muestra de producto.
6	Limpiones.	Desechables semidesechables.	y	Material audiovisual-	Muestra de producto.

Diagnostico Yell Cleaner. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Yell cleaner, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 23. *Diagnostico Yell cleaner*

Categoría	Venta Promedio Mes	Participación
Ambientadores	\$ 1.149.929	5,7%
Blanqueador	\$ 11.040.915	55,1%
Ceras	\$ 22.518	0,1%
Hipoclorito	\$ 2.829.896	14,1%
Jabón Para Manos Y Antibacterial	\$ 2.563.561	12,8%
Jabones Para El Piso	\$ 1.707.927	8,5%
Limpiavidrios	\$ 721.120	3,6%
Total	\$ 20.035.864	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 24. *Planificación capacitación Yell Cleaner*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Ceras.	sustancia sintética	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Jabones.	higiene personal y la limpieza de superficies	Material audiovisual- Muestra de producto.

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
3	Hipocloritos y blanqueadores.	agentes desinfectantes	Material audiovisual-Muestra de producto.
4	Ambientadores.	fragancias	Material audiovisual-Muestra de producto.

Diagnostico Casa Luker. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Casa Luker, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 25. *Diagnostico Casa Luker*

Categoría	Venta Promedio Mes	Impactos	Participación
Café	\$ 12.935.670	101	10,5%
Café Instantáneo	\$ 48.121	5	0,0%
Chocolates de mesa	\$ 28.911.679	299	23,4%
Chocolates Sucedáneos	\$ 80.799.596	541	65,5%
Coberturas De Chocolates	\$ 605.053	8	0,5%
Total	\$ 123.300.120	954	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta

información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 26. *Planificación capacitación Casa Luker*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Cafés.	Instantáneos y de colar.	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Coberturas.	Reales y sucedáneas.	Material audiovisual- Muestra de producto.
3	Chocolates.	De mesa.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico AAK. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca AAK, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 27. *Diagnostico AAK*

Categoría	Venta Promedio Mes	Participación
ACEITES	\$ 37.600.033	60,7%
MARGARINAS	\$ 24.372.141	39,3%

Categoría	Venta Promedio Mes	Participación
Total	\$ 61.972.174	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 28. *Planificación capacitación AAK*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Margarinas	Grasas vegetales.	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Aceites.		Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico Tomatico. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Tomatico, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 29. Diagnostico Tomatico

Categoría	Venta Promedio Mes	Impactos	Participación
SALSAS Y ADEREZOS	\$ 121.085.387	2056	100,0%
Total	\$ 121.085.387	2056	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 30. Planificación capacitación Tomatico

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Salsas Sazonadoras.	Condimentos	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Salsas Base	Acompañantes, modo de aplicación bases.	Material audiovisual- Muestra de producto.

Diagnostico Unilever. En esta fase inicial se identifica la capacidad del asesor de ofertar el portafolio de la marca Unilever, teniendo como punto de partida análisis del desempeño en ventas de la línea e impactos en cada una de las rutas y se evalúa su capacidad de comunicar las características y beneficios a clientes.

Tabla 31. *Diagnostico Unilever*

Categoría	Venta Promedio Mes	Impactos	Participación
Culinarios	\$ 6.048.973	52	16,0%
Salsas	\$ 31.528.785	282	83,1%
Vinagre	\$ 341.277	7	0,9%
Total	\$ 37.919.035	341	100%

Fuente. ERP empresa objeto de estudio.

Planificación. En esta fase, se trabaja en colaboración con la casa comercial para orientar la capacitación en función de la participación en ventas de cada categoría de la línea, así como de la estrategia de distribución de la compañía. Con esta información, se elabora un cronograma que incluye módulos específicos para cada categoría. Además, se validan los materiales de apoyo necesarios para cada sesión de capacitación.

Tabla 32. *Planificación capacitación Unilever*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Salsas Sazonadoras.	Condimentos	Material audiovisual- Muestra de producto.
2	Salsas Base	Acompañantes, modo de aplicación bases.	Material audiovisual- Muestra de producto.

En las distintas capacitaciones programadas para el conocimiento del producto, se propone implementar un esquema uniforme que incluya las fases de ejecución, evaluación y retroalimentación. Aunque se trata de diferentes tipos de productos,

los temas abordados en cada capacitación son consistentes a lo largo de estas tres etapas. Esto asegura un enfoque coherente y estructurado en el aprendizaje y desarrollo de competencias relacionadas con cada producto.

Ejecución. A lo largo de la capacitación, independientemente del enfoque de producto asignado a cada módulo, se busca abordar los siguientes puntos:

- Características técnicas de los productos: Descripción detallada de las propiedades y funcionalidades clave.
- Ingredientes: Explicación de los componentes esenciales y sus beneficios.
- Diferenciación por calidad: Comparación y énfasis en los aspectos que hacen únicos los productos.
- Innovación en sabores y texturas: Exploración de nuevas propuestas que aporten valor añadido.
- Ventajas competitivas frente a otros productos del mercado: Análisis de cómo los productos superan a la competencia.
- Soluciones personalizadas: Presentación de casos prácticos que demuestren cómo adaptar los productos a las necesidades específicas de cada cliente.
- Dinámicas interactivas: Incorpora ejercicios prácticos o discusiones grupales para reforzar el aprendizaje.
- Ejemplos reales: Mostrar estudios de caso o ejemplos concretos que reflejen situaciones de la vida real.
- Feedback continuo: Fomentar la participación activa y ofrecer retroalimentación constante durante la capacitación.

Evaluación. El proceso de evaluación se llevará a cabo mediante un enfoque integral que permitirá medir tanto el conocimiento adquirido como la capacidad de aplicarlo en el contexto real de ventas. Los métodos de evaluación incluirán:

Encuestas en Google: Se aplicarán encuestas inmediatamente después de la capacitación para medir la efectividad del proceso. Estas encuestas se centrarán en:

- Nivel de comprensión de las características técnicas de los productos.
- Capacidad para identificar las ventajas competitivas y diferenciación en calidad.
- Evaluación de la habilidad para adaptar soluciones personalizadas a las necesidades del cliente.

Evaluaciones periódicas de conocimiento: A lo largo del tiempo, se realizarán evaluaciones recurrentes para garantizar que el conocimiento se mantenga y evolucione.

Indicadores de rendimiento comercial: Además de la evaluación teórica, se implementarán métricas de rendimiento prácticas que reflejen la efectividad de la capacitación en el entorno real de trabajo. Los principales indicadores serán:

- Crecimiento en las ventas totales de cada casa comercial, como resultado de la aplicación de las técnicas enseñadas.
- Número de impactos generados por cada asesor en los puntos de venta, midiendo su habilidad para presentar los productos de manera convincente y efectiva.

Feedback individualizado. Después de cada evaluación, se proporcionará retroalimentación a los participantes, destacando las áreas de mejora y refuerzo. Esto ayudará a los asesores a ajustar sus enfoques de ventas y a optimizar el uso de los productos en el campo.

Retroalimentación y mejora continua. Esta fase se centrará en ajustar y optimizar el contenido de la capacitación para garantizar que los asesores comerciales estén preparados de manera efectiva y actualizada. Para ello, se implementará un ciclo de mejora continua que incluirá los siguientes pasos:

Análisis de resultados de la evaluación. Se revisarán los resultados obtenidos en las encuestas de Google y en las evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora tanto en el conocimiento de los productos como en la aplicación de técnicas de ventas.

Los indicadores de rendimiento comercial, como el crecimiento en ventas y la capacidad de resolución de objeciones, servirán como base para ajustar el enfoque de la capacitación.

Retroalimentación individualizada. Cada asesor comercial recibirá retroalimentación personalizada basada en su desempeño en las evaluaciones. Esta retroalimentación incluirá:

- Fortalezas y áreas de oportunidad.
- Recomendaciones específicas para mejorar la aplicación de técnicas de ventas y el manejo de productos.
- Ejercicios o simulaciones adicionales, si es necesario, para reforzar conceptos clave.

Actualización de contenidos. Se ajustarán los módulos de capacitación para cubrir posibles brechas detectadas en el conocimiento o habilidades de los

asesores. Esto incluirá la incorporación de nuevos materiales o ejemplos prácticos relacionados con las necesidades detectadas.

Se mantendrá la capacitación actualizada con las tendencias del mercado, innovaciones en productos, y cambios en las estrategias comerciales.

Monitoreo constante del desempeño. Se implementará un sistema de seguimiento constante que permita monitorear la evolución de cada asesor comercial, no solo en términos de conocimiento, sino también en el impacto en ventas y calidad de atención al cliente. Este monitoreo permitirá realizar ajustes dinámicos en la capacitación, asegurando que el proceso siga siendo relevante y efectivo.

5.4.2 Manejo de objeciones

En el proceso de capacitación actual, se ha identificado que uno de los principales desafíos es el manejo efectivo de objeciones. A pesar de que esta habilidad es fundamental para el éxito en el ámbito comercial, actualmente no existe un proceso estructurado que se enfoque específicamente en desarrollar las competencias necesarias para abordar las objeciones más comunes.

El manejo de objeciones no solo implica responder a las inquietudes de los clientes, sino también comprender las razones profundas detrás de sus dudas y objeciones. Para abordar este desafío, es crucial implementar un programa de capacitación que brinde a los asesores comerciales herramientas y técnicas prácticas para identificar, analizar y superar las objeciones de manera efectiva.

Objetivo. Identificar las áreas de oportunidad y necesidades específicas relacionadas con el manejo de objeciones en el equipo de ventas.

5.4.2.1 Capacitación manejo de objeciones de acuerdo al esquema del ciclo de formación.

Diagnostico. Evaluar el desempeño actual en ventas y manejo de objeciones. Para ello podemos hacer la revisión de casos recientes de objeciones y cómo se han manejado; también se recomienda ejecutar encuestas y Entrevistas que nos permita recoger información de los asesores comerciales sobre los desafíos comunes que enfrentan al manejar objeciones. En este punto se analizan estadísticas de ventas y comentarios de clientes para identificar patrones en las objeciones.

Planificación. En este punto se establecen objetivos claros sobre lo que se desea lograr en términos de habilidades y conocimientos para el manejo de objeciones. Se crean módulos de capacitación específicos que aborden técnicas de manejo de las mismas.

Tabla 33. *Planeación capacitación manejo de objeciones*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Técnicas de Escucha Activa.	mejora la comunicación y fortalece las relaciones	presentaciones, guías, y ejemplos para manejar objeciones.
2	Estrategias para Rebatir Objeciones Comunes.	Como manejar objeciones de manera constructiva y persuadir de manera más efectiva.	presentaciones, guías, y ejemplos para manejar objeciones.

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
3	Desarrollo de Argumentos Persuasivos	Presentar ideas de manera efectiva.	presentaciones, guías, y ejemplos para manejar objeciones.

Ejecución. Sesiones de Capacitación realizar presenciales o virtuales que incluyan presentaciones teóricas y prácticas interactivas donde se desarrollen los siguientes puntos:

- Características Técnicas donde se evalúen los diferentes tipos de objeciones y cómo abordarlas.
- Role-Playing que consistan en simulaciones de ventas donde los participantes practiquen el manejo de objeciones en situaciones reales.
- Fomento de discusiones y experiencias sobre el manejo de objeciones.

Retroalimentar en tiempo real y ajustar el enfoque según sea necesario durante las sesiones.

5.4.3 Pasos de la venta planeada

Se ha identificado que actualmente no existe una capacitación que abarque de manera integral los pasos específicos de una venta planeada. La ausencia de un programa estructurado que detalle cada fase del proceso de ventas puede limitar la capacidad de los asesores comerciales para gestionar de manera efectiva cada etapa del ciclo de ventas, desde la prospección inicial hasta el cierre de la venta.

Preparación y Planificación. Antes de interactuar con el cliente, el vendedor debe prepararse adecuadamente para la venta. Esto incluye la investigación sobre el cliente potencial, el análisis del mercado y la preparación de materiales de venta. Esto implica:

- Investigación del Cliente.
- Conocimiento del Producto.
- Establecimiento de Objetivos.

Contacto Inicial. Este paso se centra en hacer el primer contacto con el cliente potencial, estableciendo una conexión y generando interés en el producto o servicio. Esto implica:

- Apertura: Utilizar una introducción efectiva para captar la atención del cliente.
- Presentación Personal: Establecer credibilidad y confianza.
- Creación de Interés: Presentar brevemente cómo el producto o servicio puede beneficiar al cliente.

Identificación de Necesidades. Entender las necesidades y problemas del cliente para poder ofrecer una solución adecuada. Esto implica:

- Preguntas Abiertas.
- Escucha Activa.
- Confirmación de Necesidades

Presentación de la Oferta. Proporcionar al cliente una propuesta detallada que explique cómo el producto o servicio puede satisfacer sus necesidades. Esto Implica:

- Presentación del Producto.
- Demostración
- Personalización

Manejo de Objeciones. Responder y superar las objeciones o preocupaciones del cliente que puedan estar impidiendo la compra.

- Escuchar Objeciones
- Responder Efectivamente
- Negociación

Cierre de la Venta. Finalizar la venta y asegurar el compromiso del cliente para completar la transacción. Esto implica.

- Técnicas de Cierre.
- Confirmación de Pedido.
- Formalización.

Seguimiento Post-Venta. Después de la venta, realizar un seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente y fomentar relaciones a largo plazo.

- Confirmación de Satisfacción
- Resolución de Problemas.
- Fidelización.

5.4.3.1 Capacitación pasos de la venta planeada de acuerdo al esquema del ciclo de formación.

Objetivo. proporcionar a los asesores comerciales un marco estructurado y detallado que les permita gestionar cada fase del proceso de ventas de manera efectiva y sistemática.

Diagnóstico. Identificar las necesidades y áreas de mejora en la aplicación de los Pasos de la Venta Planeada mediante Análisis de desempeño teniendo en cuenta el desempeño actual de los vendedores en cada etapa de la venta planeada, utilizando datos de ventas y retroalimentación de clientes. También se recomienda desarrollar encuestas y entrevistas a los vendedores para identificar desafíos y áreas problemáticas en la ejecución de los pasos de la venta. Se examinan casos recientes de ventas, tanto exitosos como fallidos, para identificar patrones y oportunidades de mejora en los pasos de la venta planeada.

Planificación. Diseñar un programa de capacitación que aborde las áreas identificadas y mejore la aplicación de los Pasos de la Venta Planeada.

Tabla 34. *Planeación capacitación Venta planeada*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Comprender y aplicar cada paso del proceso de venta planeada.	Identificación del proceso.	del presentaciones, guías, y ejemplos.

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo			
2	Técnicas para investigar y planificar antes de la venta.	oportunidad y necesidades específicas	y	presentaciones, ejemplos.	guías,	y
3	Estrategias para establecer un primer contacto efectivo.	Contacto Inicial.		presentaciones, ejemplos.	guías,	y
4	Métodos para descubrir y comprender las necesidades del cliente.	Identificación Necesidades.	de	presentaciones, ejemplos.	guías,	y
5	Cómo presentar propuestas de manera convincente.	Presentación de Oferta.	de la	presentaciones, ejemplos.	guías,	y
6	Técnicas para cerrar	Cierre de la Venta.		presentaciones, ejemplos.	guías,	y

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
7	la venta de manera efectiva. Importancia del seguimiento y la fidelización del cliente.	Seguimiento y la Venta.	Post-presentaciones, guías, y ejemplos.

Ejecución. Implementar el programa de capacitación y garantizar que los participantes adquieran y apliquen los conocimientos de manera efectiva implica llevar un programa que incluya:

- Presentaciones Teóricas
- Ejercicios Prácticos
- Role-Playing
- Estudios de Caso
- Dinámicas de Grupo

5.4.4 Matemática básica para ventas

Esta capacitación es fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad del equipo de ventas. Aunque la matemática básica puede parecer un tema sencillo, su aplicación práctica en ventas es crucial para una toma de decisiones informada y precisa.

5.4.4.1 Capacitación matemática básica para ventas de acuerdo al esquema del ciclo de formación.

Objetivo. Suministrar a los asesores comerciales las habilidades y conocimientos necesarios para realizar cálculos precisos y tomar decisiones informadas en el contexto de ventas.

Diagnóstico. Identificar las competencias actuales en matemáticas básicas relacionadas con la venta y determinar las áreas que necesitan mejora. En esta capacitación se debe realizar una evaluación inicial para medir el nivel actual de habilidades matemáticas de los vendedores. Esto puede incluir pruebas de cálculo básico, manejo de porcentajes, y análisis de datos. Se deben desarrollar encuestas y entrevistas para recoger información de los vendedores sobre sus dificultades y necesidades en matemáticas para la venta. Las preguntas deben enfocarse sobre problemas comunes y situaciones donde las habilidades matemáticas son críticas. También se recomienda revisar situaciones recientes de ventas donde las habilidades matemáticas hayan jugado un papel importante, ya sea en éxito o en áreas problemáticas.

Planificación. Diseñar un programa de capacitación que aborde las necesidades identificadas y mejore las habilidades matemáticas esenciales para la venta mejorando la capacidad para realizar cálculos rápidos y precisos.

Tabla 35. Planeación capacitación Matemática para ventas

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Cálculo de Descuentos y Precios Finales	Operaciones Matemáticas.	materiales didácticos, como hojas de cálculo, guías rápidas, y ejercicios prácticos.
2	Cálculo de Márgenes y Rentabilidad	Operaciones Matemáticas.	materiales didácticos, como hojas de cálculo, guías rápidas, y ejercicios prácticos.
3	Análisis de Datos de Ventas	Interpretación de gráficos y tablas de ventas.	materiales didácticos, como hojas de cálculo, guías rápidas, y ejercicios prácticos.
4	Gestión de Presupuestos y Planificación Financiera	Cómo utilizar las habilidades matemáticas para la planificación	materiales didácticos, como hojas de cálculo, guías rápidas, y ejercicios prácticos.

Ejecución. Para implementar el programa de capacitación y asegurar que los participantes adquieran y apliquen las habilidades matemáticas necesarias para las ventas se deben de realizar sesiones interactivas que incluyan:

- Presentaciones Teóricas.
- Ejercicios Prácticos.
- Role-Playing- Simulaciones de situaciones de venta donde los participantes practiquen el uso de habilidades matemáticas.
- Casos de Estudio.
- Dinámicas de Grupo.

5.4.5 Auto seguimiento

Esta capacitación facilita la capacidad de los empleados para hacerse responsables de su desempeño y resultados, fomentando una actitud proactiva hacia la resolución de problemas y la mejora continua.

Objetivo. Empoderar a los empleados para que gestionen de manera efectiva su propio desempeño, progreso y desarrollo profesional; esta capacitación busca desarrollar habilidades y hábitos que permitan a los individuos asumir la responsabilidad de su trabajo, mantener una alta productividad y mejorar continuamente.

5.4.5.1 Capacitación de auto seguimiento de acuerdo al esquema del ciclo de formación

Diagnóstico. Identificar el nivel actual de habilidades de auto seguimiento de los participantes y las áreas que necesitan desarrollo. En esta capacitación se debe Aplicar una Entrevistas para medir el nivel actual de habilidades en auto seguimiento, hablar con los participantes y sus supervisores para entender los desafíos en el auto seguimiento y las expectativas.

Planificación. Diseñar un programa de capacitación que enseñe técnicas y herramientas efectivas de auto seguimiento que busca desarrollar habilidades para establecer y seguir objetivos personales.

Tabla 36. Planeación capacitación Auto seguimiento

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Establecimiento de Objetivos	Técnicas para definir objetivos claros y alcanzables. Métodos para desglosar grandes metas en objetivos manejables.	Guías, hojas de trabajo, y recursos digitales.
2	Herramientas de Seguimiento	Manager Web.	Guías, hojas de trabajo, y recursos digitales.
3	Autoevaluación y Retroalimentación	Técnicas para interpretar resultados y ajustar el enfoque según sea necesario.	Guías, hojas de trabajo, y recursos digitales.
4	Estrategias de Mejora Continua	Utilización de herramientas y métodos para evaluar-	Guías, hojas de trabajo, y recursos digitales.
5	Técnicas para mantener la motivación y superar obstáculos.	Como desarrolla hábitos diarios que te acerquen a tus metas.	Guías, hojas de trabajo, y recursos digitales.

Ejecución. La capacitación de habilidades efectivas de auto seguimiento implica.

- Presentaciones Teóricas: Explicar conceptos y técnicas de auto seguimiento.
- Ejercicios Prácticos: Aplicar técnicas de establecimiento de objetivos y uso de herramientas en ejercicios prácticos.
- Role-Playing y Simulaciones: Practicar escenarios de auto seguimiento y ajustes en tiempo real.
- Estudio de Casos: Revisar casos de éxito y fracaso en auto seguimiento y discutir lecciones aprendidas.
- Dinámicas de Grupo: Facilitar discusiones grupales para compartir experiencias y estrategias.

5.4.6 Tendencias

Las tendencias del mercado pueden cambiar rápidamente debido a la evolución de la tecnología, los cambios en los hábitos del consumidor, o los movimientos de los competidores. Estar al tanto de estas tendencias permite a la fuerza de venta adaptarse y ajustar sus estrategias y técnicas de venta para mantenerse competitiva.

5.4.6.1 Capacitación manejo de tendencias de acuerdo al esquema del ciclo de formación.

Objetivo. Equipar a los vendedores con el conocimiento y las habilidades necesarias para identificar, comprender y aprovechar las tendencias actuales del mercado.

Diagnóstico. Se busca evaluar el nivel actual de conocimiento sobre las tendencias en la industria y determinar las áreas que requieren desarrollo. Para ello, se propone aplicar una encuesta o prueba que mida el conocimiento de los participantes acerca

de las tendencias relevantes en su sector. La encuesta incluirá preguntas sobre su familiaridad con las tendencias actuales, su impacto y relevancia. Además, se hablará con los participantes y sus supervisores para comprender sus percepciones sobre las tendencias y las áreas en las que consideran necesitar más información. También se revisarán casos de estudio recientes en los que las tendencias hayan tenido un impacto significativo en el sector o la empresa, con el fin de identificar buenas prácticas y áreas de oportunidad.

Planificación. Diseñar un programa de capacitación que cubra las tendencias actuales, cómo identificarlas, y cómo adaptarse a ellas con el fin de Comprender las principales tendencias en la industria y su impacto, así como identificar tendencias emergentes y evaluar su relevancia.

Tabla 37. *Planeación capacitación tendencias*

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
1	Introducción a las Tendencias Actuales	Definición y clasificación de tendencias.	Talleres, seminarios en línea, y actividades interactivas.
2	Métodos para Identificar y Evaluar Tendencias.	Evaluar la relevancia y el impacto potencial de las tendencias.	Talleres, seminarios en línea, y actividades interactivas.
3	Adaptación y Aplicación	Adaptar prácticas y estrategias a nuevas tendencias	Talleres, seminarios en línea, y actividades interactivas.

Orden	Modulo	Descripción	Materia de apoyo
4	de Tendencias. Innovación y Futuro de las Tendencias	Anticipar futuras tendencias y prepararse para ellas.	Talleres, seminarios en línea, y actividades interactivas.

Ejecución. La capacitación para que los participantes adquieran conocimientos y habilidades para entender y aplicar tendencias debe abordar temas tales como:

- Ejercicios Prácticos: Aplicar técnicas para identificar y evaluar tendencias mediante ejercicios prácticos.
- Estudio de Casos: Revisar y analizar casos de estudio donde las tendencias hayan influido en el éxito o fracaso de estrategias.
- Dinámicas de Grupo: Facilitar discusiones grupales para compartir perspectivas sobre tendencias y cómo se aplican en diferentes contextos.
- Role-Playing y Simulaciones: Practicar la adaptación de estrategias y prácticas a nuevas tendencias mediante simulaciones y escenarios.

Para las cinco capacitaciones anteriores, y teniendo en cuenta que son capacitaciones que tienen relación se plantea un modelo de evaluación y mejora continua con el siguiente esquema:

Métodos de Evaluación.

Encuestas Inmediatas. Encuestas a los participantes inmediatamente después de la capacitación para evaluar la comprensión y aplicabilidad; estas encuestas se centrarán en:

- Nivel de comprensión: Evaluar si los participantes entienden las estrategias y tácticas discutidas.
- Capacidad para identificar y clasificar conceptos: Medir si los participantes pueden reconocer distintos tipos de situaciones y su naturaleza.
- Evaluación de la habilidad para aplicar técnicas específicas: Verificar si los participantes pueden aplicar las técnicas aprendidas a escenarios prácticos.

Indicadores de Rendimiento Comercial. Se implementarán métricas prácticas que reflejen la efectividad de la capacitación en el entorno real de ventas

- Tasa de resolución de conflicto. Medir la proporción de situaciones que se resuelven efectivamente durante las interacciones de venta.
- Número de interacciones con éxito: (Clientes nuevos) Evaluar la cantidad de interacciones en puntos de venta donde se aplica con éxito las capacitaciones abordadas.

Retroalimentación y Mejora Continua. Optimizar y ajustar las capacitaciones para garantizar que los asesores comerciales estén efectivamente preparados y actualizados; Para ello se propone implementar los siguientes puntos:

- Revisión de Encuestas y Evaluaciones Periódicas: Analizar los resultados para identificar áreas de mejora.
- Seguimiento del Desempeño: Implementar un sistema de monitoreo para evaluar continuamente la aplicación de los conceptos aprendidos.

- Ajustes Dinámicos: Realizar ajustes a la capacitación en función de los resultados del monitoreo y la retroalimentación para asegurar que el contenido siga siendo relevante y efectivo.

Las capacitaciones planteadas se proponen evaluar teniendo en cuenta los niveles de aprendizaje Kirkpatrick se evalúan los diferentes niveles que componen el modelo de aprendizaje, en el primer nivel de reacción se busca medir la satisfacción general del equipo.

El segundo nivel relacionado con el aprendizaje se busca evaluar los conocimientos teóricos adquiridos por lo cual se propone realizar pruebas teóricas antes y después de la capacitación para medir cuánto aprendieron los asesores comerciales sobre los productos, cabe resaltar que teniendo en cuenta la diversidad de casas comerciales dichas preguntas pueden variar e incluir preguntas de opción múltiple, casos prácticos o breves simulaciones de ventas que incluya y evidencie la capacidad para explicar los beneficios del producto, la habilidad para identificar las necesidades del cliente y la aplicación de técnicas de cierre de ventas.

En el nivel de comportamiento, se propone evaluar los participantes en la aplicación de los conocimientos aprendido en su trabajo diario. Se propone realizar una evaluación en campo, ya sea acompañando de ejecutivo de las diversas casas comerciales o del líder comercial, observando factores tales como, la presentación del producto frente al cliente, la argumentación de beneficios basados en las características del producto y el manejo de objeciones y preguntas del cliente.

Después de este acompañamiento se comparan los indicadores de ventas antes y después de la capacitación; se debe solicitar una autoevaluación periódica en dicha casa comercial que será comparada frente a los resultados obtenidos.

El cuarto nivel mide el impacto final de la capacitación en los resultados de la empresa se propone una evaluación basada en indicadores clave como medir el impacto en términos de incremento en las ventas, fidelización de clientes y nuevos impactos

De acuerdo a lo anterior se plantea una encuesta que se realicen post capacitación con preguntas que evalúan el primer y tercer nivel del modelo de aprendizaje Kirkpatrick en una escala del 1 al 5 donde 1 es la escala más baja y 5 la escala más alta. A continuación, formato de la encuesta:

Tabla 38. Encuesta post capacitación proveer institucional

Encuesta Post Capacitación. 				
Preguntas	1	2	3	4
¿Qué tan satisfecho(a) estás con la capacitación recibida?				
¿Cómo calificarías la claridad con la que se presentó el contenido del producto?				
¿Crees que el contenido fue relevante para tu trabajo diario?				
¿El material de apoyo (presentaciones, documentos, videos) fue útil para comprender los productos?				
¿Cómo calificarías la preparación del capacitador en cuanto a su conocimiento del producto?				
¿Consideras que la duración de la capacitación fue adecuada?				

Encuesta Post Capacitación.



¿Te sientes más preparado para comunicar las características y beneficios de los productos a los clientes?

¿Recomendarías esta capacitación a otros compañeros?

¿Cómo evalúas tu nivel de conocimiento sobre los productos después de la capacitación?

¿Te sientes capaz de explicar claramente las características y beneficios de los productos a los clientes?

¿Qué tan seguro(a) te sientes al responder preguntas técnicas sobre los productos?

¿Puedes identificar las ventajas competitivas de los productos en comparación con los de la competencia?

¿Consideras que ahora puedes adaptar mejor los productos a las necesidades específicas de cada cliente?

¿Qué tan bien comprendes los procesos de fabricación, calidad e innovación de los productos?

¿Te sientes preparado(a) para aplicar lo aprendido sobre los productos en tu trabajo diario?

Total, respuesta

5.5 ENTRENAMIENTO

El entrenamiento en una compañía de distribución, como en el caso de Proveer Institucional, se realiza de manera tradicional a través de un acompañamiento en el campo. Este método permite trabajar en un entorno real, identificando y abordando las oportunidades de mejora para cada participante.

El objetivo del entrenamiento es que los asesores comerciales puedan aplicar los conceptos aprendidos en las capacitaciones y optimizar su enfoque durante el proceso de venta desarrollando así una comprensión profunda de las características técnicas, aplicaciones y beneficios del producto para diferentes tipos de clientes.

5.5.1 Desarrollo del Entrenamiento. El desarrollo del entrenamiento sigue las fases del ciclo de formación de Armando Cuesta:

Diagnóstico. Se debe realizar una evaluación inicial antes del inicio del entrenamiento, se realiza una evaluación del conocimiento del asesor comercial sobre el producto. Esto puede incluir pruebas de conocimientos, revisión de registros de ventas anteriores y entrevistas con el asesor para entender sus puntos fuertes y áreas de mejora; con esto se establecen metas específicas basadas en el diagnóstico, Estas pueden tener diferentes enfoques como mejorar el manejo de objeciones, perfeccionar la presentación de los beneficios del producto o personalizar las soluciones según el tipo de cliente.

Planificación. Para el diseño del plan es necesario enfocarlo en las necesidades propias del individuo teniendo en cuenta factores relevantes tales como el canal de atención.

Tabla 39. Planificación del Entrenamiento

Actividad	Responsable	Descripción	Herramientas
Designar Mentor	Líder comercial, Ejecutivo de línea	Este mentor proporciona orientación, retroalimentación en tiempo real y sirve de ejemplo práctico sobre cómo presentar el producto y cerrar ventas.	Guías de producto, fichas técnicas, presentaciones comerciales y casos de éxito para que el ejecutivo tenga referencias prácticas durante sus visitas.

Ejecución. Entrenamiento en el campo: El ejecutivo comercial realiza visitas a clientes reales bajo la supervisión de su líder comercial. Durante estas visitas, aplica el conocimiento del producto y las técnicas de ventas aprendidas. Las interacciones incluyen presentaciones del producto, demostraciones en vivo (cuando sea posible) y discusiones sobre cómo los productos pueden satisfacer las necesidades del cliente.

Simulación de escenarios de venta. Previo a la visita, el líder comercial o ejecutivo de línea puede realizar simulaciones de ventas para practicar posibles interacciones y objeciones. Esto prepara al asesor para las respuestas y ajustes en tiempo real.

Observación y corrección en tiempo real. El líder comercial observa las presentaciones del asesor comercial y ofrece correcciones inmediatas para mejorar la comunicación de los beneficios del producto, el manejo de objeciones y las estrategias de cierre de ventas.

Participación progresiva: En las primeras visitas, el ejecutivo o líder comercial puede liderar la presentación, mientras que el asesor toma un rol de observador. A medida que avanza el entrenamiento, el asesor asume un rol más activo, liderando las conversaciones con los clientes.

Evaluación. Después de cada visita, se realiza una revisión detallada con el líder comercial o ejecutivo para identificar los aspectos que se realizaron correctamente y aquellos que necesitan mejoras. Este feedback es clave para la mejora continua.

Evaluación de desempeño. Se miden indicadores clave como la calidad de la presentación, la capacidad de identificar necesidades del cliente, el manejo de objeciones y las tasas de cierre de ventas. Además, se evalúa el nivel de conocimiento del producto a través de interacciones con los clientes y el uso efectivo de las herramientas proporcionadas.

Reajustes y seguimiento. Si el rendimiento del ejecutivo no alcanza los estándares esperados, se ajusta el plan de entrenamiento y se programan nuevas sesiones de acompañamiento en calle.

5.5.2 Niveles de aprendizaje de kirkpatrick

Reacción. Evaluar cómo los ejecutivos comerciales perciben el entrenamiento y su relevancia. Esto se debe llevar a cabo con encuestas y retroalimentaciones inmediatas por parte del asesor comercial donde se pueda captar la percepción de los asesores sobre la utilidad de las técnicas aprendidas, la claridad de las instrucciones y la calidad del apoyo recibido.

También es recomendable sostener discusión Abierta durante la revisión post-visita donde los ejecutivos compartan sus opiniones sobre cómo se sintieron con el entrenamiento, las simulaciones y la supervisión recibida.

Aprendizaje. Se busca medir cuánto conocimiento y habilidades nuevas han adquirido los ejecutivos comerciales. Este proceso se puede dar mediante lo siguiente:

- **Evaluaciones Pre y Post Entrenamiento:** Realizar evaluaciones antes y después del entrenamiento en el campo para medir el incremento en el conocimiento del producto y las técnicas de ventas. Esto puede incluir cuestionarios sobre características del producto y escenarios de ventas.
- **Observación de Aplicación de Conocimientos:** Evaluar cómo los ejecutivos aplican el conocimiento del producto y las técnicas de ventas durante las visitas a clientes. Se puede utilizar una lista de verificación para asegurar que están utilizando las técnicas correctas.

Comportamiento. Tiende a determinar si los ejecutivos comerciales aplican las habilidades aprendidas en su trabajo diario. En esta etapa se busca hacer observación y Corrección en tiempo real durante las visitas a clientes, el líder comercial observa cómo los asesores aplican las técnicas aprendidas y realiza correcciones inmediatas para mejorar la aplicación práctica. Además, miden la participación Progresiva, es decir monitorear la evolución en el rol activo del ejecutivo en las visitas, asegurando que están asumiendo responsabilidades y aplicando las técnicas de manera efectiva a medida que avanzan.

Resultados. Aquí se evalúa el impacto del entrenamiento en el desempeño y los resultados de ventas. Esto se hace por medio de indicadores clave de rendimiento

como la calidad de la presentación, la capacidad para identificar necesidades del cliente, el manejo de objeciones y las tasas de cierre de ventas, para esto se debe comparar estos indicadores con los estándares previos al entrenamiento.

Realizar un análisis post-entrenamiento para determinar si el rendimiento del ejecutivo ha mejorado en términos de ventas y satisfacción del cliente incluye la comparación de datos de ventas antes y después del entrenamiento. Al analizar los resultados si cumplen o no con las expectativas, se debe ajustar el plan de entrenamiento, realizar sesiones adicionales de acompañamiento y proporcionar feedback adicional para abordar las áreas de mejora.

5.6 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Esta etapa es un aspecto crucial ya que proporciona a la empresa información confiable para tomar decisiones relacionadas con salarios, despidos y rendimiento. Además, mejora el clima laboral al fomentar una comunicación efectiva y una retroalimentación constructiva, lo que aumenta el compromiso de los empleados. También permite identificar talento con alto potencial para futuras posiciones clave, promoviendo así la responsabilidad y la excelencia en la organización.

5.6.1 Evaluación de desempeño de acuerdo al esquema del ciclo de formación.

Objetivo. Analizar el rendimiento de los empleados en función de los objetivos de sus puestos, sus funciones y los estándares establecidos, con el fin de identificar habilidades y competencias que puedan desarrollarse en el colaborador y las metas estratégicas de la empresa.

Desarrollo. La evaluación de desempeño estará alineado a las competencias identificadas en la caracterización de los temas relevantes del documento, con base en ello se analizan las funciones actuales del cargo y se define un flujograma del proceso que se deberá llevar a cabo.

Esta evaluación de desempeño tiene como pilar las competencias necesarias para el cargo relacionada a continuación:

- Orientación al Resultado
- Comunicación Eficaz
- Orientación al Cliente
- Compromiso
- Influencia y Negociación
- Responsabilidad
- Tolerancia a la Presión
- Trabajo en Equipo
- Adaptabilidad y Flexibilidad

Metodología. Se propone desarrollar la evaluación bajo la metodología de 180°, en la cual intervinieron los siguientes roles:

- Autoevaluación
- Evaluación del jefe
- Evaluación de pares

Proceso de implementación evaluación de desempeño. A continuación, se describe el proceso de implementación de evaluación de desempeño para la fuerza de ventas de proveer institucional.

Planificación.

- Establecer un cronograma de evaluaciones.
- Comunicar objetivos y metodología a todos los asesores.

Ejecución.

- Realizar sesiones de autoevaluación y evaluación por parte de compañeros y jefes inmediatos.
- Recopilar feedback 180 grados.
- Analizar de Resultados

Evaluación.

- Identificar patrones y áreas de mejora.

Retroalimentación y seguimiento.

- Organizar reuniones de retroalimentación individual con cada asesor.
- Discutir resultados y establecer planes de desarrollo personal.
- Monitorear el progreso en base a los planes de desarrollo.

Este modelo busca incremento en el rendimiento de ventas, así como mejora la comunicación y trabajo en equipo dentro de la fuerza comercial contribuyendo al desarrollo de competencias clave en cada asesor.

5.7 IMPLEMENTACIÓN DE PLATAFORMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.

Como resultado de la asesoría planteada, se propone plataformas a la compañía con el fin de implementar tecnológica que optimice la gestión del proceso de inducción y capacitación. Esta herramienta no solo apoyará las actividades de

formación, sino que también facilitará otros procesos clave del área de recursos humanos.

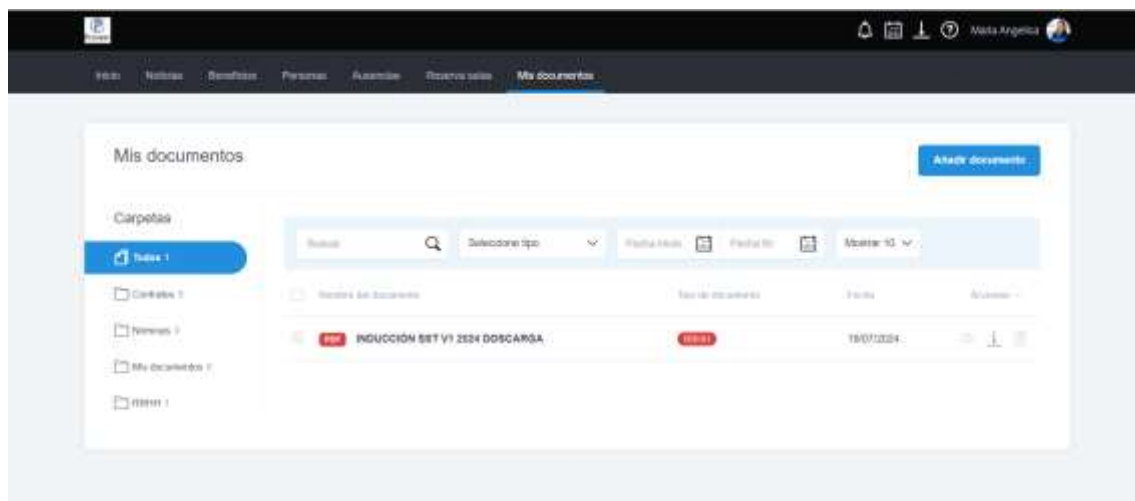
Además, como valor agregado de la asesoría, se han desarrollado diversos videos de capacitación específicos para cada casa comercial, alineados con los enfoques teóricos establecidos a lo largo del proyecto. Estos videos buscan facilitar la comprensión de los productos y asegurar la estandarización de los procesos de formación a nivel nacional. A continuación, se presentan imágenes del prototipo de la plataforma de capacitación utilizada para este propósito.

Ilustración 26. Plataforma Pandape



Fuente 22. (Plataforma Pandape, 2024)

Ilustración 27. Documentos de capacitación



(Plataforma pandape Documentos , 2024)

Este capítulo ha abordado los aspectos clave para el desarrollo de las capacitaciones, entrenamientos y evaluaciones de la fuerza de venta de la compañía. Se ha realizado un análisis detallado de las competencias laborales y el perfil del cargo de asesor comercial, que es el principal objeto de este estudio. Teniendo en cuenta las entrevistas y encuestas realizadas al personal comercial y con base en el manual de funciones actual de la empresa, se ha establecido el objetivo general y la descripción precisa de las funciones del cargo, lo cual ha permitido identificar las necesidades formativas más relevantes.

A través de las encuestas aplicadas, se ha logrado identificar las principales áreas de capacitación que la fuerza de ventas requiere, tales como conocimiento del producto, manejo de objeciones, pasos de la venta planeada, matemáticas básicas, auto seguimiento y tendencias. Para cada una de estas necesidades, así como también para los procesos de entrenamiento y evaluación de desempeño se ha propuesto un esquema de formación estructurado que incluye diagnóstico,

planificación, ejecución y un proceso continuo de evaluación y retroalimentación. Este enfoque utiliza el esquema del ciclo de formación y tiene como objetivo no solo mejorar las habilidades de los asesores comerciales, sino también asegurar que se mantengan actualizados con los contenidos y conocimientos relevantes para su desempeño.

El ciclo de formación propuesto incluye una evaluación de los aprendizajes a través de encuestas post-capacitación, lo que permite medir el impacto de los programas de formación y los procesos de entrenamiento y evaluación de desempeño para así realizar los ajustes necesarios. De igual manera, se ha integrado un sistema de evaluación del desempeño que está alineado con el modelo de aprendizaje de Kirkpatrick, este facilita el monitoreo continuo de los resultados y la mejora de las competencias a lo largo del tiempo.

En resumen, este capítulo ha proporcionado una base sólida para la planificación e implementación de un plan de desarrollo de personal para el área comercial de la empresa proveer institucional que contribuye al progreso continuo de los asesores comerciales y, por ende, al éxito de la compañía.

6 PLAN DE TRABAJO PARA PROPONER UN PLAN DE ACCIÓN FRENTE AL PROCESO DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA.

Este plan de acción tiene como objetivo optimizar la capacitación, el entrenamiento y la evaluación del personal comercial, con el propósito de incrementar su competencia, satisfacción laboral y rendimiento en las actividades comerciales. Cada estrategia y actividad ha sido diseñada para abordar áreas específicas identificadas en las evaluaciones iniciales, y se establecen responsables, recursos necesarios, indicadores de éxito y plazos de ejecución para asegurar una implementación eficaz y un monitoreo continuo del progreso.

Este capítulo expone un plan detallado para definir, implementar y evaluar estrategias destinadas a optimizar la capacitación, el entrenamiento y la evaluación del personal comercial. El plan se basa en los resultados obtenidos a través de herramientas diseñadas para medir el desempeño y las competencias del personal en diversas áreas clave, como habilidades comerciales, conocimientos del producto, técnicas de venta, capacidad de negociación, y adaptación al cambio.

Con el objetivo de abordar de manera efectiva las áreas de mejora identificadas en la capacitación de los asesores comerciales, como el manejo de objeciones, los pasos de la venta planeada, matemáticas básicas para ventas, seguimiento, tendencias del mercado, acompañamiento en campo y evaluación de desempeño se ha desarrollado el siguiente plan de acción. Este plan se enfoca en uno de estos aspectos para garantizar un enfoque detallado y concreto, y se organiza con los elementos necesarios para su ejecución exitosa.

Tabla 40. Plan de acción proceso de capacitación, entrenamiento y evaluación.

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto (en miles de pesos)	Recursos necesarios	Indicadores de éxito	Meta	Plazo
Evaluar las brechas de conocimiento en el programa de capacitación y, a partir de los resultados obtenidos, diseñar módulos de capacitación específicos para cada línea de productos.	Detectar brechas de conocimiento.	1) Encuestas	Oficina de	6.000.000	1)Material didáctico. 2) Plataforma de aprendizaje. 3) Talleres y casos aplicados.	1) Número de personas con aplicación de brechas.	50 personas	3 meses
		2) Entrevistas 3) Reuniones grupales	Talento Humano y Dirección Comercial.			2) Casas comerciales con mayores brechas de capacitación.	20 casas comerciales	
	Crear programas específicos para cada línea con contenido técnico y comercial.	1)Identificar necesidades de capacitación.	Oficina de Talento Humano-	43.500.000	1) Guías de capacitación. 2) Capacitador. 3) Formatos de evaluación.	1) Número de personas capacitadas.	50 personas	12 meses
		2) Adoptar técnicas de capacitación adecuada.	Dirección Comercial-Capacitador			2) Alcance de la capacitación. 3) Nivel de capacitación alcanzado.		

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto (en miles de pesos)	Recursos necesarios	Indicadores de éxito	Meta	Plazo
Entrenar en campo a los participantes mediante el desarrollo de simulaciones que reflejen situaciones reales, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos prácticos.	Acompañamiento a asesores durante visitas a clientes.	1) Observación. 2) Corrección.	Dirección comercial-Líder comercial.	7.560.000	1) Portafolio. 2) Fichas técnicas. 3) Espacio retroalimentación.	1) Numero de acompañamientos ejecutados. 2) Numero de asesores impactados.	230 acompañamientos en calle	3 meses
	Practicar situaciones específicas para mejorar el manejo de objeciones y técnicas de negociación.	1) Ejecutar clínica de ventas. 2) Corregir mejoras. 3) Incrementar la autonomía del asesor.	Dirección comercial-Líder comercial.	8.960.000	1) Portafolio. 2) Fichas técnicas. 3) Espacio retroalimentación.	1) Numero de asesores que se le aplica clínica de ventas. 2) Avance del asesor comercial.	50 personas	12 meses

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto (en miles de pesos)	Recursos necesarios	Indicadores de éxito	Meta	Plazo
Realizar sesiones de autoevaluación y evaluación entre pares para identificar áreas de mejora y, a partir de los resultados, establecer planes de desarrollo personal que fomenten el crecimiento profesional de los participantes.	Evaluaciones formales con autoevaluación y retroalimentación personalizada.	1)Evaluaciones. 2)Autoevaluación. 3)Retroalimentación.	Talento humano- Coordinación comercial-Líder comercial.	15.000.000	1) Formatos de evaluaciones y autoevaluaciones. 2) Formatos y guías de retroalimentación.	1)Numero de autoevaluaciones realizadas. 2)número de evaluaciones realizadas. 3)Numero de retroalimentaciones ejecutadas.	50 personas	12 meses
	Definir acciones específicas para cada asesor los resultados obtenidos.	1) Definir objetivos individuales. 2)Seguimiento y retroalimentación continua. 3) Reconocimiento de logros y motivación	Talento humano- Coordinación comercial-Lider comercial.	15.750.000	1) Reportes de desempeño y análisis de métricas.	1) Numero de planes de desarrollo. 2) Número de acciones que se llevaran a cabo y contribuyen al desarrollo del personal. 3) Numero de	28 planes de desarrollo. 21 reconocimientos	12 meses

Objetivo	Estrategia	Actividades	Responsable	Presupuesto (en miles de pesos)	Recursos necesarios	Indicadores de éxito	Meta	Plazo
						Reconocimiento otorgados.		

En este capítulo se presenta el plan de acción para el desarrollo del personal comercial de la compañía Proveer Institucional S.A.S., abarcando tres procesos clave: capacitación, entrenamiento y evaluación de desempeño. Este plan está estructurado en tres objetivos principales, cada uno con estrategias, acciones y recursos específicos, y alineados con los objetivos del proyecto.

El primer objetivo se centra en el proceso de capacitación, con el propósito de identificar las brechas de conocimiento en los programas actuales. A través de encuestas, entrevistas y reuniones grupales, se busca diseñar módulos de capacitación específicos para cada línea de producto, adaptando las técnicas de formación a las necesidades detectadas. Este objetivo tiene un presupuesto estimado de 49.500.000 pesos, con un plazo de tres meses para identificar las brechas y un programa de capacitación que se llevará a cabo en un año. La Oficina de Talento Humano y la Dirección Comercial son los responsables de su implementación.

El segundo objetivo se enfoca en el entrenamiento en campo, que se llevará a cabo mediante simulaciones y acompañamientos para mejorar habilidades en manejo de objeciones y técnicas de negociación. Este proceso incluye actividades de observación, corrección y clínicas de ventas, buscando aumentar la autonomía de los asesores comerciales. El presupuesto asignado es de 16.520.000 pesos, con la meta de realizar 230 acompañamientos en tres meses y aplicar clínicas de ventas a 50 asesores durante un año. Los responsables de este objetivo son los líderes comerciales y la Dirección Comercial.

Finalmente, el tercer objetivo abarca la evaluación de desempeño, proponiendo la implementación de evaluaciones entre pares y autoevaluaciones para identificar áreas de mejora. Con ello, se establecerán planes de desarrollo personal y se

fomentará el crecimiento profesional de los asesores. Este proceso incluirá evaluaciones formales, autoevaluaciones, retroalimentación y planes de trabajo, con el seguimiento de los logros y el reconocimiento de los asesores. El presupuesto estimado para este objetivo es de 30.750.000 pesos, con una ejecución prevista para 12 meses. El área de Talento Humano, la Dirección Comercial y los líderes comerciales serán los encargados de llevar a cabo este proceso.

En total, el plan de acción tiene un presupuesto de 96.770.000 pesos, distribuidos entre los tres objetivos. Los principales actores en la implementación de este plan serán la Oficina de Talento Humano, la Dirección Comercial y los líderes comerciales, quienes coordinarán y supervisarán las actividades para garantizar el éxito de cada objetivo. Este plan tiene como finalidad generar un impacto positivo en el desarrollo de los asesores comerciales, mejorando sus competencias y contribuyendo al éxito general de la compañía.

7 CONCLUSIONES

En la primera fase de diagnóstico se ha realizado un análisis detallado de la situación actual de la compañía en cuanto a los procesos de capacitación, inducción, entrenamiento y evaluación de desempeño. Para ello, se recopilaron los resultados de encuestas y entrevistas aplicadas a la fuerza de ventas, abarcando a 77 asesores comerciales, lo que representa la totalidad de este grupo dentro de la compañía. Adicionalmente, cinco personas del área comercial, ocupando distintos cargos y trabajando en diversos canales, fueron seleccionadas para ofrecer una perspectiva más amplia y detallada sobre los procesos mencionados. Este enfoque mixto, que incluye tanto a asesores como líderes, permitió obtener una visión integral de los procesos de formación y desempeño en la organización.

Los resultados obtenidos reflejan que el 45.2% de la fuerza de ventas califica la efectividad del programa de formación con un promedio bajo, un 3 en una escala del 1 al 5, lo cual representa una preocupación significativa, ya que refleja una percepción mediocre de la calidad de las capacitaciones. Esta evaluación fue realizada en las principales casas comerciales de la compañía, destacando que la casa con mayores ventas, Nestlé, alcanzó un promedio de 3.99, lo que, si bien es superior, aún queda por debajo de lo esperado. En cuanto a las áreas de capacitación, el 42% de los participantes destacó las características del producto como el aspecto más relevante en el proceso de ventas, lo que señala una clara necesidad de profundizar en este aspecto dentro del programa de formación.

Asimismo, durante las entrevistas, se identificó que los programas de capacitación no son progresivos y tienden a enfocarse principalmente en los asesores nuevos, lo

que limita el desarrollo continuo de los equipos comerciales. Cuatro de los cinco entrevistados resaltaron la importancia de una capacitación más periódica, que permita mantenerse actualizados con las novedades del mercado y de los productos. Otro aspecto destacado fue la falta de un programa formal de evaluación, ya que, a lo largo de su trayectoria, solo se ha realizado una evaluación formal en la compañía. Además, se identificaron competencias clave para los asesores comerciales, lo que subraya la importancia de abordar las brechas de conocimiento, que afectan el desempeño de la fuerza de ventas y limitan la diversificación del portafolio y la apertura de nuevos clientes.

El capítulo siguiente se enfoca en los temas identificados en las encuestas y entrevistas, tales como las competencias y funciones del cargo de asesor comercial, y propone un esquema de ciclo de formación para abordar las necesidades de capacitación detectadas. Estas incluyen conocimiento de producto, manejo de objeciones, pasos de la venta planeada, matemáticas básicas, autoseguimiento y tendencias. Con el fin de atender la diversidad generacional dentro de la fuerza de ventas de Proveer, se proponen técnicas de capacitación diversas, como plataformas de aprendizaje en línea, simulaciones, talleres técnicos y acompañamientos en campo. Este enfoque personalizado y flexible se adapta a las necesidades específicas de cada casa comercial, priorizando aquellos módulos que tienen un mayor impacto en las ventas.

Asimismo, se plantea un proceso estructurado de entrenamiento y evaluación de desempeño, con la implementación de una plataforma que permita gestionar los módulos de capacitación de manera estandarizada y optimice el proceso de inducción a nivel nacional. Finalmente, se presenta un plan de acción con un presupuesto total de 96.770.000 pesos, distribuidos en tres objetivos macro que abordan los procesos de capacitación, entrenamiento y evaluación de desempeño.

Este plan tiene como propósito mejorar el rendimiento y las competencias de la fuerza de ventas, optimizando los recursos disponibles y asegurando un desarrollo integral y continuo de los asesores comerciales.

Este proyecto representa una respuesta integral a las necesidades identificadas, buscando mejorar la eficacia de los programas de formación y garantizar que el personal comercial esté debidamente preparado para enfrentar los retos del mercado, lo que contribuirá de manera significativa al crecimiento y éxito a largo plazo de la compañía.

8 RECOMENDACIONES

A partir del trabajo de asesoría realizado, se identificó la necesidad de fortalecer el proceso de inducción mediante su estandarización. Esto permitirá integrar de forma más eficaz y eficiente a los nuevos colaboradores, facilitando la transmisión de conceptos clave como la cultura organizacional, los valores de la empresa, y las particularidades de cada línea de producto y canal de distribución. Un proceso de inducción bien estructurado reducirá la curva de aprendizaje y aumentará la productividad durante las primeras semanas de adaptación.

Asimismo, se recomienda implementar un plan de capacitación sólido y estructurado, ajustado a las necesidades específicas de cada colaborador. Es fundamental que las capacitaciones incluyan tanto las características propias de los productos de cada casa comercial como contenidos relevantes del área comercial. La formación debe ser continua, actualizada y dinámica, abordando temas como manejo de objeciones, matemáticas aplicadas a la venta, tendencias del mercado, pasos de la venta planeada, y el uso de nuevas tecnologías. Además, se sugiere desarrollar entrenamientos prácticos que identifiquen y aborden las áreas de mejora individuales, promoviendo un aprendizaje aplicado y significativo.

Otro aspecto relevante es la creación de rutas de desarrollo profesional, permitiendo que los colaboradores, a través de los resultados de la evaluación de desempeño, visualicen su crecimiento dentro de la organización. Esto contribuye a mejorar la motivación y facilita la retención del talento, alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos y fomentar un mayor compromiso con la empresa.

Finalmente, es crucial establecer un sistema de monitoreo basado en indicadores claros que midan la efectividad de los procesos tratados en este trabajo. Estos indicadores deben revisarse periódicamente para identificar oportunidades de mejora y adaptar las prácticas a los cambios del entorno, garantizando que la empresa mantenga su competitividad en un mercado dinámico.

La implementación de estas recomendaciones optimizará el desempeño del equipo comercial, no solo en términos de conocimiento de los productos, sino también en el desarrollo de habilidades blandas. Esto permitirá que la fuerza de ventas de la compañía no solo satisfaga las demandas del mercado, sino que también continúe fortaleciendo su liderazgo y posicionamiento en el sector.

9 BIBLIOGRAFÍA

- 3M. (2024). Obtenido de https://www.3m.com.co/3M/es_CO/inicio/
- AAK COLOMBIA. (2024). Obtenido de <https://www.aak.com/news-and-media/press-releases/2014/aak-strengthens-its-geographical-footprint-by-acquiring-fanagra-in-colombia/>
- Agricola Himalaya. (2024). Obtenido de <https://www.agricolahimalaya.com/es/home/>
- Ajoever. (2024). Obtenido de <https://www.ajoverdarnel.com/ajover-en-el-mundo/>
- Alcaldía Dosquebradas. (2024). Obtenido de Alcaldía Dosquebradas: https://planeacion.dosquebradas.gov.co/index_estadistica.html
- ATLAS.it. (s.f.). Obtenido de <https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-1/entrevistas>
- Carmona.F. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogotá: Tecno- Casa Luker. (2024). Obtenido de <https://www.casaluker.com/>
- Chiavenato. (2008).
- Chiavenato, A. (2008). *Administracion de recursos Humanos*.
- Colombina. (2024). Obtenido de <https://colombina.com/co-es>
- Cristar. (2024). Obtenido de <https://cristar.com.co/>
- Cuesta, A. (1995). *Gestion del talento Humano y el conocimiento*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Davis, W.-K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos el capital Humano de la empresa*.
- Dessler, G. (2011). *Administracion De Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. En G. Dessler.

Diagnostico, E. d. (24 de 06 de 2024). *Encuesta de Diagnostico*. Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/1AsgJ0hot38oPhETIN78k1maljh2Q_rsGOWes8xHBOgU/edit

Diccionario de Competencias. (2013). Cali.

Documentos RR.HH. (2024). *Proveer Institucional*.

Dr.Kirkpatrick. (2013). *Teoría de la evaluación del aprendizaje y la capacitación*.

El Tomatico. (2024). Obtenido de <https://eltomatico.com.co/>

ERP, P. (2024). *Venta de Proveedores*.

Familia. (2024). Obtenido de <https://www.grupofamilia.com/>

Fleischamnn. (2024). Obtenido de <https://www.fleischmanncolombia.com.co/index.html>

Flower. (2024). Obtenido de <https://dulcesflower.com/>

García-Murillo-González. (2018). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Cali: Programa Editorial.

Griffith Foods. (2024). Obtenido de <https://griffithfoods.com/es/>

Índice Departamental de Competitividad. (2023). Obtenido de <https://compite.com.co/indice-departamental-de-competitividad/>

Ispring. (22 de 11 de 2023). Obtenido de Formacion Corporativa: <https://www.ispring.es/blog/capacitacion-y-desarrollo>

JOHNSTON, M. W. (2009). *Administracion de ventas*.

La Coruna. (2024). Obtenido de <https://industriaslacoruna.com/>

La receta. (2024). Obtenido de <https://larecetta.com/>

Latexport. (2024). Obtenido de <https://www.latexport.com/>

Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). (2020). Saberes del Conocimiento.

Nestle. (2024). Obtenido de <https://www.nestle.com.co/>

Plataforma Pandape. (2024). Obtenido de <https://login.pandape.com/Account/Login?ReturnUrl=%2Fconnect%2Fautho>

rize%2Fcallback%3Fclient_id%3DHcm.Holmes%26response_type%3Dcode
 %2520id_token%26scope%3Dopenid%2520profile%2520HCM%26state%3
 DOpenIdConnect.AuthenticationProperties%253DpSRejojs_ViAtDo8jFc2
Plataforma pandape Documentos . (2024). Obtenido de <https://proveer-institucional.hcm.pandape.com/Documentos?path=&ps=10&pg=0>
Proveer. (2023). Obtenido de <https://www.proveer.com.co/index.php>
QuestionPro. (2024). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-organizacional/>
 Rodriguez. (2002). *Administración Moderna de Personal*. Mexico.
 Rodríguez, A. y. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82.
 Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigacion*.
San Marino. (2024). Obtenido de <https://sanmarino.com.co/>
 Universitario, E. (2024). *Experto Universitario*. Obtenido de <https://expertouniversitario.es/blog/fuentes-primarias-y-secundarias/>
Valora Analitik. (30 de 01 de 2023). Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2023/01/30/comidas-fuera-del-hogar-canasta-que-mas-crecio-en-colombia-en-2022/>

10 ANEXOS

Anexo A. Equipo comercial Quindío.



Anexo B. Equipo comercial Tolima.



Anexo C. Equipo comercial Caldas.



Anexo D. Equipo comercial Risaralda.



Anexo E. Modelo de encuesta aplicada y respuestas.

Sección.	Pregunta.	Opciones/Respuesta.
Datos del Vendedor.	Código de vendedor.	Campo de texto.
	Nombre Completo.	Campo de texto.
	Edad	Campo de texto.
	Canal.	Mixto, Mayorista, Horeca, Institucional, Panadería, Focalizado de Marca.
	Cargo.	Asesor Comercial, Líder Comercial.
Conocimiento sobre Casas Comerciales.	Distrito.	Risaralda, Caldas, Quindío, Valle, Huila, Tolima, Urabá.
	Evalúe su conocimiento sobre las siguientes casas comerciales en una escala del 1 al 5 (1 = "Muy poco conocimiento", 5 = "Conocimiento profundo").	Nestlé, Griffith, Aderezos, Fleischmann, La Receta, Familia, Kimberly, Riopaila, Marcas Propias (Líquidos), Tomatico, AAK, Casa Luker (Escala: 1, 2, 3, 4, 5).
	Seleccione las casas comerciales para las cuales considera necesario mayor capacitación.	Lista de opciones: Nestlé, Griffith, Aderezos, Casa Luker, Fleischmann, La Receta, Familia, Kimberly, Riopaila, Marcas Propias (Líquidos), AAK, Tomatico, Masabor y Salid, Multidimensionales, Dulces Flower, Tres Castillos, Otro (especificar).
	Seleccione las casas comerciales que no sabía que se comercializan en Proveer Institucional.	Lista de opciones: 3M Colombia, Cristar, Monin, Rubbermaid, Corona, Talsa, Latexport, Ajoover, Carvajal, La Carreta, Tecnas.

Sección.	Pregunta.	Opciones/Respuesta.
Capacitación.	Seleccione las áreas específicas de capacitación que generan mayor valor.	Características del producto, Uso y aplicación, Técnicas de venta, Cumplimiento de normativas.
	¿Cuáles de los siguientes métodos de capacitación considera más efectivos para su aprendizaje?	Capacitaciones presenciales, Capacitación en línea, Manual de productos, Formación en el lugar de trabajo, Juegos y simulaciones, Sesiones de preguntas y respuestas, Capacitación por módulos, Capacitación basada en casos de estudio, Evaluaciones y retroalimentación.
	¿Con qué frecuencia deberían realizarse las capacitaciones para mantenerse actualizado sobre productos y estrategias de venta?	Tres veces por semana, Dos veces por semana, Una vez a la semana, Quincenalmente, Mensualmente.
	En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluaría la efectividad del programa de capacitación actual de la compañía?	Escala: 1, 2, 3, 4, 5.
	¿Qué aspectos del programa de capacitación actual considera que funcionan bien?	Claridad y calidad de los materiales de capacitación, Interactividad y participación durante las sesiones, Relevancia y aplicabilidad del contenido al trabajo diario, Competencia y conocimiento de los instructores, Flexibilidad de horarios y accesibilidad, Soporte y seguimiento post-capacitación, Otro.

Sección.	Pregunta.	Opciones/Respuesta.
	¿Qué aspectos del programa de capacitación actual considera que necesitan mejoras?	Claridad y calidad de los materiales, Interactividad y participación durante las sesiones, Disponibilidad de recursos y materiales de apoyo, Relevancia del contenido, Competencia de los instructores, Flexibilidad de horarios, Oportunidades para preguntas, Efectividad de retroalimentación, Otro.
	Comentarios adicionales o sugerencias para mejorar el programa de capacitación.	Campo de texto.
Respuestas de entrevista	https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fqgJMnt0uV18KFKFwI3T3xgMHqH-uZO2-YJTOfP65Q4/edit?usp=sharing	

Anexo F. Formato y entrevistas aplicada.

Tema.	Preguntas.	Información Inicial a Levantar.
Información del participante.	Nombre y apellido.	
	Cargo.	
	Canal.	
	Antigüedad.	
	¿Cuáles son las aptitudes que debe tener un asesor comercial?	Habilidades y competencias.
	¿Cómo se realiza actualmente el proceso de	Procedimientos actuales, formatos usados

Tema.	Preguntas.	Información Inicial a Levantar.
Inducción y reinducción.	inducción y reinducción para los asesores comerciales?	(virtual/presencial), duración y responsables.
	¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las sesiones de inducción?	Calendario o periodicidad establecida.
	¿Qué áreas participan en las inducciones y qué temas cubren?	Áreas involucradas, lista de temas tratados, material utilizado.
	¿Existen desafíos específicos en el formato virtual de las inducciones?	Percepción sobre barreras tecnológicas, de interacción y de aprendizaje en el formato virtual.
Capacitación inicial.	¿Cómo se gestiona actualmente la capacitación inicial de los asesores comerciales?	Responsables, contenido, duración y metodología de la capacitación inicial.
	¿Hay un esquema estandarizado para capacitar sobre el portafolio y los procesos internos?	Existencia de un manual o guía, frecuencia de actualización.
Capacitación continua.	¿Qué métodos y frecuencia se utilizan para las capacitaciones continuas?	Métodos actuales (talleres, e-learning, etc.), periodicidad y temas abordados.
	¿Cómo se estructura el acompañamiento en campo y con qué frecuencia ocurre?	Modelo de acompañamiento, frecuencia, responsables y duración de las visitas.
	¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones del	Identificación de barreras logísticas, de tiempo o de recursos.

Tema.	Preguntas.	Información Inicial a Levantar.
	modelo actual de entrenamiento continuo?	
Evaluación del desempeño.	¿Cómo se mide actualmente el desempeño de los asesores comerciales?	Indicadores utilizados, herramientas de medición (software, reportes).
	¿Qué indicadores se utilizan para evaluar resultados y competencias?	Detalle de indicadores relacionados con ventas, conocimiento de portafolio, entre otros.
	¿Existen mecanismos formales para retroalimentar a los asesores comerciales sobre su desempeño?	Proceso y frecuencia de retroalimentación, responsables de dar feedback.
	¿Qué limitaciones perciben en el modelo actual de evaluación de desempeño?	Opinión sobre claridad, objetividad y utilidad del modelo actual.
Percepción del programa actual.	¿Qué tan efectivos consideran los asesores comerciales los programas de capacitación actuales?	Opinión subjetiva, ejemplos de impacto positivo o negativo.
	¿Qué aspectos específicos del programa consideran que necesitan mejora?	Áreas percibidas como débiles o desactualizadas.
	¿Qué áreas de capacitación son prioritarias para los asesores comerciales?	Necesidades percibidas según su experiencia diaria (productos, técnicas de venta, etc.).

Tema.	Preguntas.	Información Inicial a Levantar.
	¿Con qué frecuencia consideran adecuada la capacitación?	Opinión sobre periodicidad óptima de los programas.
	¿Cómo afecta el formato virtual a la efectividad del aprendizaje?	Opinión sobre ventajas y desventajas del formato virtual.
Preparación sobre portafolio.	¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores sobre el portafolio completo de productos?	Evaluación auto-reportada sobre conocimiento general del portafolio.
	¿Qué tan preparados se sienten para ofrecer productos nuevos o poco conocidos?	Confianza reportada en el manejo de innovaciones en el portafolio.
	¿Cómo influye la capacitación en la diversificación de las ventas entre diferentes casas comerciales?	Percepción sobre cómo la capacitación facilita ventas cruzadas o diversificación de productos.
Propuestas de mejora.	¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la capacitación y el entrenamiento continuo?	Sugerencias específicas sobre contenido, metodología y frecuencia.
	¿Qué opinan sobre el acompañamiento en campo por parte de sus líderes?	Opinión sobre la frecuencia, calidad y utilidad del acompañamiento recibido.
	¿Cómo deberían estructurarse las capacitaciones para maximizar su efectividad?	Propuestas ideales sobre diseño, duración y formato de las capacitaciones.

Entrevista 1	
Pregunta	Respuesta
Nombre y apellido	Laura González
Cargo	Asesora Comercial
Canal	Mayorista
Antigüedad	3 años
¿Cuáles son las aptitudes que debe tener un asesor comercial?	Saber tratar bien a la gente, conocer los productos, ser paciente y querer cumplir metas.
¿Cómo se realiza actualmente el proceso de inducción y reinducción para los asesores comerciales?	Por videollamadas en Meet. Allí explican los problemas que se pueden presentar y cómo resolverlos.
¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las sesiones de inducción?	Se hacen una o dos veces, depende del tema.
¿Qué áreas participan en las inducciones y qué temas cubren?	Los de cartera, logística y contabilidad. Ellos nos hablan de cómo trabajar con los productos, los procesos y a quién llamar si hay un problema.
¿Existen desafíos específicos en el formato virtual de las inducciones?	Sí, a veces el internet falla y no podemos preguntar bien.
¿Cómo se gestiona actualmente la capacitación inicial de los asesores comerciales?	Es virtual, pero no nos dan mucho material para repasar después.
¿Hay un esquema estandarizado para capacitar sobre el portafolio y los procesos internos?	No, depende de cuándo los de las casas comerciales puedan explicarlo.
¿Qué métodos y frecuencia se utilizan para las capacitaciones continuas?	Por videollamada, más o menos cada quince días.
¿Cómo se estructura el acompañamiento en campo y con qué frecuencia ocurre?	Casi siempre es una vez al mes, pero no nos dan comentarios detallados.
¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones del modelo actual de entrenamiento continuo?	Faltan ejercicios prácticos y el internet a veces no ayuda.
¿Cómo se mide actualmente el desempeño de los asesores comerciales?	Nos revisan las ventas y nos preguntan cómo nos va.
¿Qué indicadores se utilizan para evaluar resultados y competencias?	Cuánto vendemos y si cumplimos las metas.
¿Existen mecanismos formales para retroalimentar a los asesores comerciales sobre su desempeño?	No, a veces nos dicen algo, pero no siempre.
¿Qué limitaciones perciben en el modelo actual de evaluación de desempeño?	No hay un seguimiento claro ni nos dicen a tiempo qué mejorar.

¿Qué tan efectivos consideran los asesores comerciales los programas de capacitación actuales?	Más o menos buenos, pero hay cosas que se pueden mejorar.
¿Qué aspectos específicos del programa consideran que necesitan mejora?	Conocer mejor los productos nuevos y hacer las reuniones más interesantes.
¿Qué áreas de capacitación son prioritarias para los asesores comerciales?	Saber bien sobre los productos y cómo venderlos mejor.
¿Con qué frecuencia consideran adecuada la capacitación?	Cada mes o cada quince días, pero con alguien que nos ayude en campo también.
¿Cómo afecta el formato virtual a la efectividad del aprendizaje?	Es más difícil de entender y a veces uno se distrae.
¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores sobre el portafolio completo de productos?	Bueno en lo principal, pero no sabemos mucho de los productos nuevos.
¿Qué tan preparados se sienten para ofrecer productos nuevos o poco conocidos?	Nos falta preparación para explicar bien esos productos.
¿Cómo influye la capacitación en la diversificación de las ventas entre diferentes casas comerciales?	Ayuda un poco, pero no lo suficiente.
¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la capacitación y el entrenamiento continuo?	Hacerlo más práctico y que se enfoque en lo que realmente usamos.
¿Qué opinan sobre el acompañamiento en campo por parte de sus líderes?	Es bueno, pero debería ser más seguido y ayudarnos más con las dudas.
¿Cómo deberían estructurarse las capacitaciones para maximizar su efectividad?	Que tengan teoría, práctica y que los líderes nos acompañen más en el trabajo diario.

Entrevista 2	
Pregunta	Respuesta
Nombre y apellido	Carlos Ramírez
Cargo	Asesor Comercial
Canal	HORECA
Antigüedad	5 Años

1. ¿Cuáles son las aptitudes que debe tener un asesor comercial?	Debe ser proactivo, saber escuchar bien, conocer el mercado y ser hábil para negociar.
2. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de inducción y reinducción para los asesores comerciales?	Hacemos sesiones virtuales donde nos dan información general y detalles sobre los productos.
3. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las sesiones de inducción?	Al principio del contrato, hacemos una o dos sesiones. Luego, si hay cambios importantes, nos llaman de nuevo.
4. ¿Qué áreas participan en las inducciones y qué temas cubren?	Las áreas de marketing y operaciones nos explican las estrategias comerciales y los procesos logísticos.
5. ¿Existen desafíos específicos en el formato virtual de las inducciones?	Sí, a veces es difícil aclarar dudas rápidamente y falta interacción entre los participantes.
6. ¿Cómo se gestiona actualmente la capacitación inicial de los asesores comerciales?	Se hace con manuales digitales y algunas sesiones virtuales donde podemos hacer preguntas.
7. ¿Hay un esquema estandarizado para capacitar sobre el portafolio y los procesos internos?	No, la información llega de forma dispersa y no siempre está clara.
8. ¿Qué métodos y frecuencia se utilizan para las capacitaciones continuas?	Tenemos talleres en línea una vez al mes y reuniones con los supervisores cada quince días.
9. ¿Cómo se estructura el acompañamiento en campo y con qué frecuencia ocurre?	El acompañamiento en campo no es muy frecuente y depende de la disponibilidad del líder comercial.
10. ¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones del modelo actual de entrenamiento continuo?	La información no siempre es coherente y faltan ejemplos prácticos.
11. ¿Cómo se mide actualmente el desempeño de los asesores comerciales?	Se mide por los resultados en ventas y algunas veces por la retroalimentación de los clientes.
12. ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar resultados y competencias?	El aumento en las ventas y la fidelidad de los clientes.
13. ¿Existen mecanismos formales para retroalimentar a los asesores comerciales sobre su desempeño?	No, solo se dan comentarios informales de vez en cuando.
14. ¿Qué limitaciones perciben en el modelo actual de evaluación de desempeño?	Faltan metas claras y una revisión estructurada de nuestro desempeño.

15. ¿Qué tan efectivos consideran los asesores comerciales los programas de capacitación actuales?	Son limitadamente efectivos, sobre todo para los temas más específicos del mercado.
16. ¿Qué aspectos específicos del programa consideran que necesitan mejora?	Deberían enfocarse más en la práctica y en simulaciones de situaciones reales.
17. ¿Qué áreas de capacitación son prioritarias para los asesores comerciales?	Las técnicas de negociación y cómo manejar objeciones de los clientes.
18. ¿Con qué frecuencia consideran adecuada la capacitación?	Cada dos semanas, pero con sesiones más cortas y enfocadas en temas específicos.
19. ¿Cómo afecta el formato virtual a la efectividad del aprendizaje?	Hace que sea menos interactivo y más dependiente de la autodisciplina de cada uno.
20. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores sobre el portafolio completo de productos?	Lo conocemos bien, pero tenemos algunas dudas sobre productos nuevos.
21. ¿Qué tan preparados se sienten para ofrecer productos nuevos o poco conocidos?	No nos sentimos muy seguros porque no nos dan suficiente capacitación sobre esos productos.
22. ¿Cómo influye la capacitación en la diversificación de las ventas entre diferentes casas comerciales?	Ayuda a diversificar, pero no siempre se logran buenos resultados.
23. ¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la capacitación y el entrenamiento continuo?	Sería útil incluir más prácticas en campo y casos de estudio reales.
24. ¿Qué opinan sobre el acompañamiento en campo por parte de sus líderes?	Es útil, pero no ocurre con suficiente frecuencia ni está bien estructurado.
25. ¿Cómo deberían estructurarse las capacitaciones para maximizar su efectividad?	Deberían combinar teoría, casos prácticos y una revisión de los resultados obtenidos.

Entrevista 3	
Pregunta	Respuesta
Nombre y apellido	Olga Llanos
Cargo	Líder Comercial
Canal	Institucional
Antigüedad	3 años

1. ¿Cuáles son las aptitudes que debe tener un asesor comercial?	Capacidad de analizar, orientación al cliente, habilidades para persuadir.
2. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de inducción y reinducción para los asesores comerciales?	Con sesiones combinadas, virtuales y presenciales.
3. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las sesiones de inducción?	Solo al inicio del contrato y en casos excepcionales.
4. ¿Qué áreas participan en las inducciones y qué temas cubren?	Ventas y operaciones explican productos y servicios clave.
5. ¿Existen desafíos específicos en el formato virtual de las inducciones?	Sí, es difícil mantener la atención de los participantes.
6. ¿Cómo se gestiona actualmente la capacitación inicial de los asesores comerciales?	A través de una plataforma en línea, sin seguimiento constante.
7. ¿Hay un esquema estandarizado para capacitar sobre el portafolio y los procesos internos?	Sí, pero no se actualiza con regularidad.
8. ¿Qué métodos y frecuencia se utilizan para las capacitaciones continuas?	Cursos cada tres meses y talleres prácticos de manera esporádica.
9. ¿Cómo se estructura el acompañamiento en campo y con qué frecuencia ocurre?	Es reactivo, según las necesidades, generalmente una vez al trimestre.
10. ¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones del modelo actual de entrenamiento continuo?	Falta de seguimiento personalizado y falta de herramientas modernas.
11. ¿Cómo se mide actualmente el desempeño de los asesores comerciales?	A través de metas trimestrales y evaluaciones generales.
12. ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar resultados y competencias?	Crecimiento de clientes, frecuencia de pedidos, y volumen de ventas.
13. ¿Existen mecanismos formales para retroalimentar a los asesores comerciales sobre su desempeño?	No hay un sistema consistente, depende del líder directo.
14. ¿Qué limitaciones perciben en el modelo actual de evaluación de desempeño?	La retroalimentación es subjetiva y los criterios no siempre están claros.
15. ¿Qué tan efectivos consideran los asesores comerciales los programas de capacitación actuales?	Moderadamente efectivos, pero con algunas falencias.
16. ¿Qué aspectos específicos del programa consideran que necesitan mejora?	Mayor personalización en los contenidos y más recursos digitales interactivos.
17. ¿Qué áreas de capacitación son prioritarias para los asesores comerciales?	Conocimiento profundo del portafolio y fidelización de clientes.
18. ¿Con qué frecuencia consideran adecuada la capacitación?	Una vez al mes, enfocándose más en prácticas.
19. ¿Cómo afecta el formato virtual a la efectividad del aprendizaje?	Puede ser desmotivante y dificultar la atención continua.

20. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores sobre el portafolio completo de productos?	Es adecuado, pero se podría mejorar en productos menos demandados.
21. ¿Qué tan preparados se sienten para ofrecer productos nuevos o poco conocidos?	Moderadamente preparados, aunque les falta información más específica.
22. ¿Cómo influye la capacitación en la diversificación de las ventas entre diferentes casas comerciales?	Positivamente, pero debería reforzarse con estrategias más personalizadas.
23. ¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la capacitación y el entrenamiento continuo?	Uso de simulaciones y herramientas avanzadas de e-learning.
24. ¿Qué opinan sobre el acompañamiento en campo por parte de sus líderes?	Es útil, pero debe incluir más metas claras y ser más frecuente.
25. ¿Cómo deberían estructurarse las capacitaciones para maximizar su efectividad?	Combinando teoría, talleres interactivos y seguimiento continuo en campo.

Entrevista 4

Pregunta	Respuesta
Nombre y apellido	Ana Beltrán
Cargo	Ejecutivo de Ventas
Canal	Institucional
Antigüedad	8 año
1. ¿Cuáles son las aptitudes que debe tener un asesor comercial?	Comunicación asertiva, adaptabilidad y manejo del tiempo.
2. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de inducción y reinducción para los asesores comerciales?	Comienza con un taller presencial y se complementa con módulos virtuales en la plataforma interna.
3. ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las sesiones de inducción?	Al inicio del contrato y ocasionalmente cuando hay actualizaciones relevantes.
4. ¿Qué áreas participan en las inducciones y qué temas cubren?	Recursos Humanos cubre políticas internas, y Marketing explica estrategias comerciales y campañas.
5. ¿Existen desafíos específicos en el formato virtual de las inducciones?	Sí, la desconexión de los participantes y la limitada interacción con los facilitadores.
6. ¿Cómo se gestiona actualmente la capacitación inicial de los asesores comerciales?	Se gestiona con un cronograma de módulos virtuales, sin evaluación formal al finalizar.

7. ¿Hay un esquema estandarizado para capacitar sobre el portafolio y los procesos internos?	Sí, pero algunos temas no se actualizan con suficiente regularidad.
8. ¿Qué métodos y frecuencia se utilizan para las capacitaciones continuas?	Seminarios bimensuales y guías descargables con información clave.
9. ¿Cómo se estructura el acompañamiento en campo y con qué frecuencia ocurre?	Se programa trimestralmente y se enfoca en zonas de mayor impacto comercial.
10. ¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones del modelo actual de entrenamiento continuo?	Falta de retroalimentación inmediata y ausencia de talleres prácticos.
11. ¿Cómo se mide actualmente el desempeño de los asesores comerciales?	Mediante informes mensuales de ventas y cumplimiento de objetivos.
12. ¿Qué indicadores se utilizan para evaluar resultados y competencias?	Rentabilidad por cliente, frecuencia de compra y porcentaje de cumplimiento de metas.
13. ¿Existen mecanismos formales para retroalimentar a los asesores comerciales sobre su desempeño?	Sí, a través de reuniones mensuales con el supervisor directo.
14. ¿Qué limitaciones perciben en el modelo actual de evaluación de desempeño?	No se consideran factores externos como estacionalidad o cambios en el mercado.
15. ¿Qué tan efectivos consideran los asesores comerciales los programas de capacitación actuales?	Son eficaces en general, pero les gustaría más profundidad en temas específicos.
16. ¿Qué aspectos específicos del programa consideran que necesitan mejora?	Mayor dinamismo en los contenidos y mejor conexión con la realidad del mercado.
17. ¿Qué áreas de capacitación son prioritarias para los asesores comerciales?	Solución de problemas en tiempo real y fortalecimiento de relaciones comerciales.
18. ¿Con qué frecuencia consideran adecuada la capacitación?	Una vez al mes, con seguimiento semanal de los avances.
19. ¿Cómo afecta el formato virtual a la efectividad del aprendizaje?	Lo hace más accesible, pero suele ser menos impactante que las sesiones presenciales.

20. ¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores sobre el portafolio completo de productos?	Suficiente, pero algunos productos de nicho son menos conocidos.
21. ¿Qué tan preparados se sienten para ofrecer productos nuevos o poco conocidos?	Relativamente seguros, aunque creen que la capacitación inicial podría ser más detallada.
22. ¿Cómo influye la capacitación en la diversificación de las ventas entre diferentes casas comerciales?	Ayuda a identificar oportunidades, pero aún falta estrategia para maximizar su impacto.
23. ¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la capacitación y el entrenamiento continuo?	Más simulaciones de escenarios y acceso a recursos interactivos.
24. ¿Qué opinan sobre el acompañamiento en campo por parte de sus líderes?	Es valioso, pero debería incluir observaciones más estructuradas y consejos personalizados.
25. ¿Cómo deberían estructurarse las capacitaciones para maximizar su efectividad?	Una combinación equilibrada de teoría, casos prácticos y evaluación de resultados.

Entrevista 5	
Pregunta	Respuesta
Nombre y apellido	Ricardo Torres
Cargo	Asesor Comercial Sénior
Canal	HORECA
Antigüedad	18 meses
¿Cuáles son las aptitudes que debe tener un asesor comercial?	Saber hablar con la gente, enfocarse en cumplir metas y conocer bien lo que se vende.
¿Cómo se realiza actualmente el proceso de inducción y reinducción para los asesores comerciales?	Primero nos presentan al equipo y luego nos dan un manual en digital para aprender por nuestra cuenta.
¿Con qué frecuencia se llevan a cabo las sesiones de inducción?	Al comenzar el contrato y una vez al año para ponernos al día.
¿Qué áreas participan en las inducciones y qué temas cubren?	Finanzas (políticas de precios) y Marketing (estrategias de venta y promoción).
¿Existen desafíos específicos en el formato virtual de las inducciones?	Sí, no es lo mismo que hablar en persona y a veces es difícil usar las plataformas.
¿Cómo se gestiona actualmente la capacitación inicial de los asesores comerciales?	Nos asignan a alguien con experiencia que nos guía las primeras semanas.

¿Hay un esquema estandarizado para capacitar sobre el portafolio y los procesos internos?	Más o menos, pero depende mucho de quién esté a cargo y en qué región trabajajes.
¿Qué métodos y frecuencia se utilizan para las capacitaciones continuas?	Clases trimestrales y boletines informativos mensuales.
¿Cómo se estructura el acompañamiento en campo y con qué frecuencia ocurre?	El líder del equipo nos acompaña una vez al mes para ajustar las estrategias.
¿Cuáles son los principales desafíos o limitaciones del modelo actual de entrenamiento continuo?	El contenido no siempre aplica a todos y falta enfocarse en problemas locales.
¿Cómo se mide actualmente el desempeño de los asesores comerciales?	Por las ventas que hacemos y lo que dicen los clientes en encuestas.
¿Qué indicadores se utilizan para evaluar resultados y competencias?	Cuánto ganamos, cuántos clientes tenemos y qué tanto crecen las ventas de ciertos productos.
¿Existen mecanismos formales para retroalimentar a los asesores comerciales sobre su desempeño?	Sí, cada tres meses nos dan reportes y el jefe habla con nosotros individualmente.
¿Qué limitaciones perciben en el modelo actual de evaluación de desempeño?	A veces no se toma en cuenta lo difícil que es vender en algunos mercados.
¿Qué tan efectivos consideran los asesores comerciales los programas de capacitación actuales?	Son útiles, pero podrían ser más prácticos y enfocados.
¿Qué aspectos específicos del programa consideran que necesitan mejora?	Actualizar más rápido las tendencias del mercado y las herramientas que usamos.
¿Qué áreas de capacitación son prioritarias para los asesores comerciales?	Cómo vender mejor y manejar objeciones difíciles.
¿Con qué frecuencia consideran adecuada la capacitación?	Una vez cada tres meses y con refuerzos cortos entre sesiones.
¿Cómo afecta el formato virtual a la efectividad del aprendizaje?	Es más fácil de acceder, pero no se siente igual que aprender en grupo.
¿Qué nivel de conocimiento tienen los asesores sobre el portafolio completo de productos?	Conocemos bien lo principal, pero nos falta en lo especializado.
¿Qué tan preparados se sienten para ofrecer productos nuevos o poco conocidos?	Nos defendemos, pero necesitamos más herramientas para explicar por qué son buenos.
¿Cómo influye la capacitación en la diversificación de las ventas entre diferentes casas comerciales?	Nos abre puertas, pero no siempre sabemos cómo aprovecharlo al máximo.
¿Qué cambios consideran necesarios para mejorar la capacitación y el entrenamiento continuo?	Incluir más ejemplos reales del sector HORECA y enfocar las capacitaciones por tipo de cliente.

¿Qué opinan sobre el acompañamiento en campo por parte de sus líderes?	Es útil, pero a veces parece más para evaluarnos que para apoyarnos.
¿Cómo deberían estructurarse las capacitaciones para maximizar su efectividad?	Con casos prácticos, ejercicios interactivos y temas específicos para cada tipo de cliente.
