

PROPONER UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARTIENDO DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO, QUE IMPACTE LOS RESULTADOS COMERCIALES DE LAS
IMPULSADORAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN EN LA EMPRESA BEISBOL DE
COLOMBIA S.A.S.

DIANA CATHERINE CASTAÑEDA ROJAS

JAIR ALEXANDER GÓMEZ RODRÍGUEZ

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

Administradores de Empresas

Asesor

Edgar Alejandro Hincapié Pizza

Ingeniero Textil/ Maestría en Administración

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ABIERTA Y A DISTANCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sabaneta, Noviembre de 2016

PROPONER UN PROGRAMA DE FORMACIÓN PARTIENDO DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO, QUE IMPACTE LOS RESULTADOS COMERCIALES DE LAS
IMPULSADORAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN EN LA EMPRESA BEISBOL DE
COLOMBIA S.A.S.

DIANA CATHERINE CASTAÑEDA ROJAS

JAIR ALEXANDER GÓMEZ RODRÍGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sabaneta, Noviembre de 2016

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más profundos agradecimientos a la Fundación Universitaria San Martín la cual nos acogió y nos apoyó con sus excelentes docentes para cumplir nuestro sueño de ser los mejores profesionales, también queremos agradecer a nuestros compañeros de carrera y de trabajo que algún momento se sacrificaron por nosotros y por hacer posible la realización de este proyecto, que con su paciencia, conocimiento, tiempo y dedicación, logramos culminar de manera exitosa, gracias por su incondicional apoyo.

A mi hijo Simón, por permitirme la oportunidad de realizar mi sueño de ser profesional y un gran ejemplo a seguir, a costa del tiempo que bien sabemos era tuyo, eres el motor que mueve mi vida, mi inspiración para superarme cada día más y así luchar para darte un mejor futuro; a mi compañero Harrison que ha destinado tiempo para motivarme constantemente en este gran paso.

A mi Esposa Juliana, por su sacrificio y esfuerzo al apoyarme incondicionalmente, creíste en mí en todo momento, hoy retribuyo todo tu esfuerzo y dedicación culminando este sueño de ser profesional, nuestro sueño.

A nuestros padres Gloria Patricia, Ana Rosa y Osman por el apoyo permanente, por las palabras sabias cada vez que queríamos desfallecer, nunca nos dejaron perder nuestro objetivo.

A nuestros hermanos, amigos y maestros, que estuvieron en momentos cruciales en donde más los necesitábamos compartiendo sus experiencias y conocimientos que cada día nos ayudaban a enriquecernos como personas y profesionales que hoy somos.

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicado a mi hijo Simón, a mi compañero Harrison Correa quienes son el motor fundamental de mi vida, mi gran inspiración para hacer cada día mejor y alcanzar nuestros sueños y metas. También dedicamos este proyecto a nuestros padres que con sus sabios consejos nos guiaron y motivaron en los momentos de decaimiento y cansancio. Muy Especialmente a mi esposa Juliana Cardona quien fue la persona que me motivo a estudiar y gracias a ella se cumple este sueño. Sin ustedes no hubiese sido posible la culminación de este proyecto.

Jair Alexander Gómez Rodríguez

Diana Catherine Castañeda Rojas

RESUMEN

Los procesos de formación en las organizaciones son fundamentales para brindar a los empleados el conocimiento necesario con el cual desempeñaran sus actividades. Es por ello que se requiere que haya un orden adecuado y una secuencia de actividades que vayan formando en la mente del trabajador una forma y una estructura con la cual va a atender los clientes de la empresa.

Pero este es uno de los factores que más incidencia tiene frente a la desmotivación y al no logro de las metas, ya que las personas sienten que su desconocimiento no se debe a la falta de entrenamiento sino a su incapacidad por la interpretación de las necesidades del entorno que rodean a su puesto de trabajo.

Es desde allí, que la presente propuesta busca ofrecerle a la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., a través de un análisis del estado actual de su proceso de formación, las herramientas necesarias para mejorarlo y poder así, obtener el máximo de potencial de sus empleados en el área de impulso de productos.

Palabras Claves: Formación, entrenamiento, motivación, flujograma, coaching, gestión de conocimiento, estrategia.

ABSTRACT

The formation processes in organizations are essential to provide employees with the necessary knowledge with which to carry out their activities. That is why there needs to be a proper order and sequence of activities to be forming in the mind of the worker a shape and a structure which will serve customers who are customers of the company.

But this is one of the factors that impact has against demotivation and not achieving the goals, because people feel that their ignorance was not due to lack of training but their inability interpretation needs environment surrounding their jobs.

It is from there that this proposal seeks to give the business Beisbol Colombia SAS, through an analysis of the current state of their formation process, the tools necessary to improve and to thus obtain the maximum potential of their employes impulse area product.

Keywords: training, training, motivation, flow chart, coaching, knowledge management strategy.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.1. Pregunta de Investigación | 14 |
| 1.2 Sistematización del Problema | 14 |
| 2. OBJETIVOS | 15 |
| 2.1 Objetivo General | 15 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 16 |
| 3.1 Justificación Teórica | 16 |
| 3.2 Justificación Metodológica | 19 |
| 3.3 Justificación Práctica..... | 21 |
| 4. ESTADO DE ARTE..... | 23 |
| 5. MARCO TEÓRICO | 27 |
| 5.1 Teoría de las Relaciones Humanas..... | 27 |
| 5.2 El Benchmarking..... | 28 |
| 5.3 Empowerment | 29 |
| 5.4 El Mentoring | 30 |
| 5.5 El Coaching | 31 |
| 5.6 Trade Marketing..... | 32 |
| 6. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN | 34 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7. | ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 36 |
| 8.1 | Formato de la Encuesta | 37 |
| 8.2 | Resultados de las Encuestas | 40 |
| 8. | PROPUESTA DE MEJORA..... | 47 |
| 9. | DESARROLLO DE LA PROPUESTA | 50 |
| 9.1 | Identificación del Perfil de las Impulsadoras | 50 |
| 9.2 | Pasos para el Plan de Formación..... | 52 |
| 9.4 | Descripción del Plan de Formación para las Impulsadoras..... | 59 |
| 9.5 | Estrategias de Coaching | 63 |
| 10. | VISIÓN DE RESULTADOS..... | 69 |
| 11. | CRONOGRAMA..... | 71 |
| 12. | PRESUPUESTO | 72 |
| 13. | CONCLUSIONES | 73 |
| 14. | RECOMENDACIONES..... | 74 |
| 15. | REFERENCIAS..... | 75 |

LISTADO DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Encuesta Inicial a Impulsadoras | 38 |
| Tabla 2: Perfil Del Cargo de Impulsadora | 50 |
| Tabla 3: Descripción del Plan de Formación para las Impulsadoras | 59 |
| Tabla 4: Estrategias de Gestión de Conocimiento | 66 |
| Tabla 5: Visión de Resultados | 69 |
| Tabla 6: Cronograma de Actividades | 71 |
| Tabla 7: Recursos Materiales..... | 72 |
| Tabla 8: Recursos de Humanos y Logísticos | 72 |

LISTADO DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Respuestas a Pregunta No. 1..... | 40 |
| Ilustración 2: Respuestas a Pregunta No. 2..... | 41 |
| Ilustración 3: Respuestas a Pregunta No. 3..... | 41 |
| Ilustración 4: Respuestas a Pregunta No. 4..... | 42 |
| Ilustración 5: Respuestas a Pregunta No. 5..... | 43 |
| Ilustración 6: Respuestas a Pregunta No. 6..... | 43 |
| Ilustración 7: Respuestas a Pregunta No. 7..... | 44 |
| Ilustración 8: Respuestas a Pregunta No. 8..... | 45 |
| Ilustración 9: Respuestas a Pregunta No. 9..... | 45 |
| Ilustración 10: Respuestas a Pregunta No. 10..... | 46 |
| Ilustración 11: Diagrama de Flujo del Plan de Formación | 54 |
| Ilustración 12: Diagrama de Flujo para Planes de Formación en otros Cargos..... | 58 |

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un sin número de compañías o marcas de consumo masivo queriendo posicionarse como los más importantes en el mercado nacional, para lograr obtener este tan anhelado posicionamiento se deben alinear factores indispensables al interior de cualquier compañía como lo son: innovación de producto, distribución eficiente, dinámica comercial permanente y la fuerza de ventas, siendo esta última uno de los pilares fundamentales para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de cualquier compañía.

Béisbol de Colombia S.A.S. enfoca parte de sus esfuerzos financieros y de capital humano en el área de Trade Marketing, debido a que esta área es factor fundamental en el crecimiento de ventas y posicionamiento de la marca en el mercado, de esta forma se busca consolidar el grupo de impulsadoras en el punto de venta, por consiguiente, es fundamental para la empresa establecer estrategias basadas en la gestión del conocimiento que les permita desarrollar sus capacidades a partir de su conocimiento, su relacionamiento con los clientes y la competencia por medio de estrategias de recopilación de información y sistematización de la misma, permitiendo a la empresa definir aspectos competitivos de sus productos.

Por lo anterior, la compañía no posee ningún sistema de formación que oriente y soporte la labor de las impulsadoras y mercaderistas, por lo cual esta investigación pretende mejorar el proceso de formación para las impulsadoras, partiendo de la gestión del conocimiento que permita estar acorde con las necesidades de la información en el medio y gestionar el

conocimiento al interior de la organización a partir de la información que se pueda recopilar por parte de este grupo de personas analizando los clientes, sus necesidades, expectativas y a su vez la labor desarrollada por la competencia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Béisbol de Colombia S.A.S. es una compañía con más de 70 años de antigüedad en el mercado colombiano, que brinda a las personas productos y soluciones de limpieza y cuidado del hogar, para contribuir a una vida llena de salud y bienestar. Beisbol de Colombia S.A.S., cuenta con un amplio portafolio de productos en las categorías de cuidado para la ropa, limpia pisos, lava lozas, ceras, betunes, ambientadores, desmanchadores.

En la actualidad las empresas productoras y comercializadoras de productos de consumo masivo a nivel nacional, son afectadas por la alta competitividad que presentan las compañías multinacionales en el mercado colombiano con productos de uso cotidiano en el hogar. Esto se ve reflejado en estrategias de precios, actividades comerciales, promociones, entre otras, donde las impulsadoras son las que tienen el contacto directo con el cliente en los puntos de venta y a su vez una cercanía con los productos de la competencia y sus colaboradoras, donde el manejo de la información frente a las necesidades de los clientes y sus expectativas deben ser recopiladas con el propósito de mejorar las actividades de la empresa y responder ante las necesidades del mercado, así mismo, en términos de la competencia y las acciones que estas realizan para estar atento a los cambios y al mejoramiento de sus productos y procesos.

Por lo anterior, la compañía no cuenta con un programa de formación estructurado, que permita identificar las competencias de las personas que desempeñan la función de impulsadoras, y este tema es de gran importancia ya que son ellas las que tienen el manejo de la información

de los productos y la competencia ya que están de cara al cliente final, y por ello la falta de competencias resulta insuficiente para el desarrollo de su labor.

Seguidamente, esta investigación pretende mejorar el proceso del programa de formación a partir de la gestión del conocimiento, que logre generar fortalezas en este grupo de colaboradores de la compañía Beisbol de Colombia S.A.S., con el fin de obtener un mejor desempeño en los puntos de venta.

1.1. Pregunta de Investigación

¿Mejorado el proceso de formación en el grupo de impulsadoras de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., podrá mejorar la actividad comercial de las mismas?

1.2 Sistematización del Problema

- ¿Existe un perfil de cargo para las impulsadoras en la empresa Beisbol de Colombia S.A.S.?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación a los empleados de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., específicamente a las impulsadoras del área comercial?
- ¿Qué estrategias existen para la gestión del conocimiento al interior de la organización?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer un programa de formación partiendo de la gestión del conocimiento, que impacte los resultados comerciales de las impulsadoras de la ciudad de Medellín en la empresa Beisbol de Colombia S.A.S.

2.2 Objetivos Específicos

- a. Realizar un diagnóstico sujeto a los lineamientos de la gestión del conocimiento al proceso actual de capacitación de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S.
- b. Sistematizar la información necesaria para definir los lineamientos que permitan una aplicación eficiente de la gestión del conocimiento, en el proceso de formación de la empresa Beisbol S.A.S., para las impulsadoras de la ciudad de Medellín.
- c. Realizar la propuesta de mejoramiento para el proceso de formación de las impulsadoras y mercaderistas de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

Béisbol de Colombia S.A.S. es una compañía con más de 70 años de antigüedad que brinda a las personas productos y soluciones de limpieza y cuidado del hogar, para contribuir a una vida llena de salud y bienestar. Debido a que es una empresa de consumo masivo enfoca gran parte sus esfuerzos financieros y de capital humano en el área de impulsadoras, para lograr el incremento en el porcentaje de ventas de la compañía al final de cada mes. Por ende, aquí toma gran relevancia el programa de formación que se le brinda al personal de impulsadoras para que adquieran un conocimiento adecuado tanto de la compañía como de los productos.

Es por esto que esta investigación quiere mejorar el proceso del programa de formación, que ayude a las impulsadoras a obtener un mejor conocimiento tanto de la compañía como de los productos a vender, por consiguiente, los resultados de ventas y posicionamiento de marca a nivel nacional se incrementaran.

3.1 Justificación Teórica

La investigación pretende que partir de la gestión del conocimiento se pueda intervenir el programa de formación actual, con el fin de mejorarlo y lograr que los equipos de impulsadoras obtengan un crecimiento personal adecuado, acorde a los objetivos y visión de la compañía, como resultado de esto se tendría un personal más calificado, mejorando el desempeño y productividad en su labor.

Aprender es un proceso que toma tiempo y por ello no puede ser menos importante, ya que este aprendizaje debe ser de manera responsable no solo por parte de la persona si no también que debe ser bien proporcionado por la empresa, o el método de formación que se está presentado al empleado o grupo a trabajo, de tal manera que tanto el ser como los conocimientos queden de forma intrínseca en cada uno de ellos. Diferentes autores hablan sobre el aprendizaje, por ejemplo:

“Aprender en las organizaciones significa estar sometido de forma continua a la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento accesible para toda la organización y pertinente a su propósito central”. Senge (1990,1995).

“Proceso de mejorar acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión de la realidad. Es también el desarrollo de habilidades, conocimientos y asociaciones entre acciones pasadas, su efectividad, y acciones futuras”. Fiol y Lyles (1985).

Por otro lado puede ser aplicada la metodología de aprendizaje organizacional, en manos de uno de sus mejores exponentes como lo es Peter Senge, el cual argumenta que:

El aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge entiende el aprendizaje de un modo peculiar: “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no

podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida”. Peter Senge (1992).

Otro elemento relevante dentro de la justificación teórica, es el de Trade Marketing, ya que esta es la práctica que permite la maximización de compras por parte de los canales de distribución, y esto se logra a través de la gestión de ventas que las impulsadoras puedan lograr de cara al cliente comprador que en este caso para la empresa Beisbol S.A.S., son los almacenes en donde se encuentra el producto.

Para ello se toma como guía los contenidos o definiciones que se dan a continuación:

“La gestión de empresa actual ha desarrollado el trade marketing, centrado en la distribución como respuesta al enorme protagonismo de los canales a través de los que se comercializan los productos. La política de promoción al canal de distribución atiende las necesidades de este intermediario imprescindible en la mayoría de los casos”. (Philip Kotler, 2015).

Estas definiciones exigen que, dentro de la mentalidad de las organizaciones, exista un espacio para la gestión del conocimiento, trade marketing y aprendizaje organizacional, como estrategia en los procesos de la organización dedicados a la formación y a la capacitación, ya que ello acerca tanto el conocimiento, las habilidades y las destrezas de las personas a las funciones

propias de cada cargo y que realmente requieren de un mayor y acertado desempeño por parte de cada integrante de la organización.

3.2 Justificación Metodológica

Para desarrollar el objetivo de la investigación se escoge la gestión del conocimiento como mejor estrategia con el fin de intervenir el programa de formación de las impulsadoras de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., con lo que se pretende mejorar el desempeño y la productividad a través de un aprendizaje continuo y responsable. La investigación se desarrollará al interior de la compañía realizando un diagnóstico empresarial, con el fin de analizar los diferentes aspectos relacionados con la formación y como la empresa gestiona el conocimiento.

Por lo anterior, el diseño de un esquema de capacitación que permita a las impulsadoras tener herramientas para desarrollar mejor su actividad comercial logrando estar atenta a las necesidades de los clientes y a la competencia que facilite a los directivos la mejor toma de decisiones a partir de la captura de información del entorno.

Tipo de Metodología

La investigación es de tipo descriptiva ya que se desea lograr una visión más amplia acerca de la realidad que vive la empresa en los procesos de formación para el área de trade, por lo cual permite establecer procesos orientados a la gestión del conocimiento de los empleados desarrollando sus capacidades de crecimiento laboral a partir de la gestión realizada en el punto

de venta, como su relacionamiento con las impulsadoras de la competencia y el cliente que adquiere producto, identificando sus necesidades y expectativas frente a este.

Desde el punto de vista aplicado, se establece a partir del contacto directo con las impulsadoras determinado su perfil y necesidades de formación necesarias para el desempeño de sus actividades en el punto de venta, así mismo, como la definición de los procesos conducentes a mejorar su desempeño capturando información frente a la competencia y necesidades del cliente, gestionando este conocimiento al interior de la organización.

Datos de la Población

✓ Población:

Se aplicará a las nueve impulsadoras de la ciudad de Medellín.

✓ Tamaño de la Muestra

Aplicada al 100% de las impulsadoras de la ciudad de Medellín.

✓ Tipos de Información

Primaria: la información que se toma se basa en encuestas realizadas a las impulsadoras, además de conversaciones directas, análisis visual de procedimientos entre otros.

Secundaria: investigaciones anteriores, artículos y textos.

3.3 Justificación Práctica

Esta investigación, se desarrolla teniendo en cuenta la línea de evolución del pensamiento administrativo y su filosofía enfocada en: tendencias de procesos administrativos, traducidos en la forma de su estructura y de su comportamiento interno. Fortaleciendo el programa de formación de las impulsadoras por medio de la gestión del conocimiento, con el fin de potencializar las capacidades del personal de impulso, para garantizarle a la compañía incremento en el conocimiento de la empresa, los productos al personal y el reconocimiento de marca.

- a. Se parte de la visita inicial a la organización, en donde se indaga acerca de las principales falencias que se presentan en el proceso de entrenamiento del personal de impulso.
- b. Posterior a ello se diseña una encuesta que es aplicada al personal encargado del mercadeo de productos y servicios a través del impulso de marca.
- c. Con la tabulación de la información se reconocen las falencias que pueda presentar la empresa en cuanto a la formación de su personal de impulso.
- d. Luego se procede a determinar cuáles actividades harán parte del plan de formación para las impulsadoras.
- e. Se establece también los criterios para el entrenamiento de otros cargos de la empresa, partiendo de las experiencias encontradas en el trabajo realizado con el área comercial.
- f. Allí entran como estrategias de valor agregado el coaching y la gestión del conocimiento, estos dos últimos componentes buscan dejar a la empresa todo un plan de trabajo

orientado a la formación de habilidades y competencias de sus empleadas del área de impulso.

4. ESTADO DE ARTE

La gestión del conocimiento toma fuerza al iniciar el nuevo siglo, en donde cambio el paradigma económico y social, así mismo el poder económico hace que las compañías migren de lo manual a lo tecnológico y realicen fuertes inversiones en el área de tecnología de la información y en la comunicación; Todo esto origino un gran avance en cuanto a las empresas que implementaron alta tecnología, aumentando la compra en grandes cantidades de aparatos tecnológicos como ordenadores, celulares, servidores y maquinaria; Dichas empresas usaban poca mano de obra y pocas materias primas, por esta razón sus costos disminuyeron, en donde el empleado como persona quedo en un plano secundario.

A finales de los años 90 empieza a surgir problemáticas sociales, económicos, políticos y jurídicos, ya que se encuentran valores intangibles en las empresas no contemplados hasta este momento, pasando rápidamente de una economía de producción a una economía de servicios, donde se le da mayor importancia a la persona.

La gestión del conocimiento " tiene que ver con elevar la conductividad de la organización para mejorar nuestra capacidad para enlazar con el mundo exterior y nuestros clientes, esto requiere crear el lugar, el tiempo y el ambiente apropiado para promover un trabajo reflexivo y la efectividad de nuestras interacciones" (Charles Armstrong)

En esta investigación la gestión del conocimiento dará una herramienta para tratar a las personas como parte fundamental de la compañía y brindarle la importancia que se merece dentro del proceso de promoción y venta de los productos de la empresa, generando así un plan de formación incluyendo la gestión del conocimiento como pilar fundamental a desarrollar en dicho proceso de aprendizaje.

“La teoría de la gestión del conocimiento no es más que la capacidad de adquirir y crear nuevas ideas permitiendo a su vez analizar la aproximación con las teorías de producción y aproximación social del conocimiento”. (Juan Pablo Páez G. estado del arte en gestión del conocimiento, a partir de la revisión teórica y empírica de experiencias organizacionales y empresariales).

“La gestión del conocimiento en la actualidad es considerada como uno de los activos más importantes de la actualidad ya que genera valor y riqueza añadidos a la compañía que facilitan alcanzar una posición ventajosa en el mercado” (Nieves y León. 2001). Se dice que las organizaciones es el proceso de perfeccionar las actividades por razón de su mejor conocimiento y comprensión ya que no busca solo el beneficio económico de las empresas si no también el beneficio social o cultural. Santana (2008) considera que una de las disciplinas que más aportan a la evolución de las organizaciones fueron la ingeniería industrial y la administración por medio de las teorías organizacionales que emergieron a finales del siglo XIX caracterizado por el empirismo.

Por otro lado la gestión del conocimiento es enlazable con el Trade Marketing que desarrolla la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., ya que desde este se puede crear en las impulsadoras los conocimientos necesarios para el aumento de la demanda por parte de los vendedores mayoristas, minoristas, de nivel distribuidor, en lugar del consumidor. Para lograrlo es necesario llevar a cabo estrategias de demanda, gestión de marca, identidad corporativa y condiciones de consumo, lo que se puede lograr ampliamente haciendo una gestión eficiente de la información que va a ser utilizada en cada uno de los procesos de entrenamiento.

Ya a nivel de posicionamiento de marca es vital comprender las habilidades que debe adquirir las personas que están concentradas en el área de impulso, porque requieren de un entrenamiento específico que incluye el acompañamiento (coaching) y de la consulta permanente de experiencias y bibliografía con contenidos estratégicos para el empleado. Allí es donde nuevamente hace su aparición la gestión del conocimiento como herramientas eficaz a la hora de crear nuevos mecanismos comerciales y modelos de pensamiento.

Para el caso de las impulsadoras se toma como base lo dicho por Davenport y Prusak (1998) que plantean que el conocimiento es una mezcla de valores, experiencia y saber hacer lo cual nos ayuda para la adquisición de nuevas experiencias y para llegar a la acción.

Lo que se desea plantear es un proceso de aprendizaje con más conciencia para que las impulsadoras realicen un trabajo de manera tal que el conocimiento sea intrínseco, que valla arraigado desde el comienzo de sus labores, en donde les ayude a proyectar su ser para el beneficio de la compañía y de su entorno en general. El objetivo de la investigación es mejorar

en el área de Trade Marketing el conocimiento adquirido por parte de las impulsadoras, el cual es el grupo que genera más impacto en la compañía, ayudando a una mejor comprensión de sus labores diarias e incrementando la ventaja competitiva, para esta investigación se toman dos conceptos brindados por José Manuel Burbano. “Sistema de gestión del conocimiento para la definición de estrategias que eviten la deserción escolar en los colegios” donde establece:

La gestión del conocimiento es la construcción sistemática, explícita y deliberada, donde la renovación y la aplicación del conocimiento se utiliza para maximizar el conocimiento de cualquier tipo de empresa donde se relaciona con la efectividad y el retorno de activos del conocimiento.

La gestión del conocimiento es el proceso de capturar la experiencia colectiva de una empresa cualquiera, este conocimiento reside en bases de datos en el papel o en el pensamiento de las personas, de manera que la distribución a cualquier parte ayuda a producir un gran beneficio.

Se trata de potencializar cada uno de los integrantes del grupo de impulsadoras, desde la gestión del conocimiento para que tengan un mejor desempeño en campo y así maximizar los resultados grupales y personales.

5. MARCO TEÓRICO

En la actualidad se hace cada vez más importante contar con una fuerza de ventas con actitud positiva y calidad en su trabajo, brindando así la tranquilidad de generar ventas responsables y clientes satisfechos con la marca y el producto. Para contar con las personas bajo estas características es necesario potencializar el crecimiento personal, familiar y laboral, por lo tanto se toma como base la evolución de las teorías administrativas que le dan la importancia a la parte humana en las organizaciones.

5.1 Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría hace parte de las herramientas administrativas que intervienen en el desarrollo del ser humano aportando en la adquisición del conocimiento o programas de formación intelectual. Elton Mayo, uno de sus principales autores en los años de 1929 con su experimento de Hawthorne, busca que el recurso humano sea tomado en cuenta dentro de las organizaciones, cambiando así los principios de la teoría administrativa vigente hasta el momento. Esta escuela es apoyada por ciencias sociales como la psicología y la psicología del trabajo, en donde la última contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración de la teoría clásica, toma importancia después de la depresión económica de los años treinta en donde las organizaciones buscaron la eficiencia, dando valor al capital humano.

También conocida como escuela humanística de la administración, esta escuela nace de la necesidad de humanizar y democratizar la organización, dando como principal elemento a la

persona entregando autonomía, plena autoridad, confianza en la capacidad de las personas y una amplia dinámica individual y grupal. Esta teoría se divide en dos etapas:

a. Primera Etapa:

- ✓ Análisis del trabajo
- ✓ Adaptación del trabajador al mismo
- ✓ Producción
- ✓ Perfil del trabajador para cada puesto

b. Segunda Etapa

- ✓ Adaptación del trabajo al trabajador
- ✓ Atención a aspectos individuales y sociales del trabajo sobre el nivel práctico

5.2 El Benchmarking

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores líderes en el mercado. Surge en 1979 en donde la crisis competitiva de Xerox Corporation los lleva a buscar información de sus directos competidores Cannon y Minolta debido a precios de ventas más bajos que sus costos de producción.

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitiva dentro de un mercado cada vez más difícil, en esta herramienta se tienen aspectos importantes como: calidad, productividad y

tiempo. En esta herramienta se tienen varios autores importantes, los cuales se enfocan en los tipos Boxwell, Rg. (1994) y en las fases Casadesus, M.(2005).

Existen tres tipos de Benchmarking para las compañías:

1. Benchmarking Interno: se enfoca en identificar la mejor práctica dentro de la organización, comparando los resultados en determinada área o en diferentes áreas.
2. Benchmarking Competitivo: es la comparación con otras compañías, productos o servicios.
3. Benchmarking Externo no Competitivo: es la comparación de procesos y/o funciones en organizaciones que no sean competencia directa con sus productos o servicios, existen dos subtipos dentro de este: Funcional: estudia funciones o procesos de organizaciones del mismo sector; y el Genérico: compara procesos y/o funciones con organizaciones de diferente sector económico. (Teoría de Benchmarking, 2007).

5.3 Empowerment

Quiere decir empoderamiento o potenciación, se basa en delegar el poder y autoridad a los subordinados, buscando que sientan que son dueños de su propio trabajo, abarca todas las áreas de la empresa desde recursos y capital, hasta ventas y mercadotecnia. Surgió en los años 1990, por medio de equipos auto dirigidos con mayor o menor autonomía. En esta teoría existen dos

grandes representantes Koontz y Weichrich en donde definen empowerment como Poder = Responsabilidad, implica la transferencia de atribuciones de planeación, organización y control de un gestor hacia una persona o grupo, que se convierte en autoridigido.

Esta filosofía moderna pretende reemplazar el modelo jerárquico de las compañías, donde los empleados de más bajo nivel no se les permite tomar u opinar sobre las decisiones; con el empowerment los empleados pueden dar su punto de vista y ayudar a mejorar procesos, adicionalmente a esto cada empleado tiene el poder y la autoridad para ejercer sus funciones y así dar los resultados esperados por el líder de la organización; con esta filosofía los empleados son mucho más empoderados por el cargo y enfocados en los resultados.

5.4 El Mentoring

Es el proceso en el cual un mentor, contribuye con un aprendiz para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, psicológicas, sociales, laborales. A pesar de que su origen se remonta a la edad griega, su desarrollo actual toma fuerza a final de los años 1970, (Kanter, 1977; Phillips, 1977; Collins & Scott, 1978), como consecuencia del interés que ha despertado la temática y de su amplia aplicación en entornos empresariales.

La finalidad de esta estrategia es optimizar los recursos humanos de una empresa poniendo en contacto a dos profesionales, puesto que uno quiere enseñar lo que sabe y el otro está dispuesto a aprender. Para que el mentoring sea eficaz, algunas empresas establecen un programa con dos vertientes. En la primera, el mentorizado realiza un plan de desarrollo personal, es decir, qué le

gustaría conseguir profesionalmente en un futuro y para ello establece una serie de objetivos. En el segundo aspecto del programa, el mentor debe supervisar el plan concebido por el mentorizado. La idea es crear una relación mutua enriquecedora (en términos empresariales se utiliza el término feedback).

5.5 El Coaching

El término proviene del mundo de los deportes, en donde un coach es un entrenador deportivo los cuales trabajan con individuos y equipos para que estos alcancen al máximo su rendimiento.

“Consiste en ayudar a alguien a pensar por si mismo, a encontrar sus respuestas, a descubrir dentro de si su potencial, su camino al éxito... se en los negocios, en las relaciones personales, en el arte, en el deporte, el trabajo” (John Whitmore).

“El Coaching ontológico no es un proceso terapéutico, sino un proceso de aprendizaje. Optar por el Coaching no significa suponer que algo anda mal conmigo, sino simplemente reconocer que hay cosas que no sé. En el Coaching, si bien el rol del coach es activo, al final de cuentas quién conduce el proceso es el coachee - la validación del proceso la proporciona el coachee. El Coaching se funda en el principio de la autonomía del coachee. Es él quién decide, quién opta, quién en último término resuelve.”
(Echeverría, 2014)

Podemos decir que el Coaching aplicado al mundo empresarial ha tenido su auge desde la segunda mitad de los años ochenta aproximadamente. Cuando algunos pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a interesarse en la forma como los entrenadores o coach dirigían a jugadores y equipos deportivos. Además de buscar la mejor manera de poner en práctica los métodos deportivos en el campo empresarial

El Coaching considera el valor de la palabra, trabaja las emociones, ayuda a generar confianza y posibilita a las personas a que sean coherentes entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen. Temas como las emociones, la confianza, el valor de las promesas, la escucha atenta y la aceptación del otro son parte de este nuevo paradigma comunicacional que demuestra su efectividad en el éxito de las personas y de las organizaciones que lo aplican.

5.6 Trade Marketing

Es una disciplina relativamente joven, surge a finales de los años 1980 en Estados Unidos, ha logrado consolidarse en muchos sectores principalmente en el sector del gran consumo. Algunos de sus primeros autores que se refieren al concepto desde el análisis de la práctica empresarial anglosajona fueron Randall (1990, 1994) Davies (1993).

El objetivo básico de la función de marketing es establecer y mantener el vínculo entre la organización y sus clientes, consumidores, usuarios o público objetivo. Tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas realizan actividades de marketing, como el desarrollo de

productos, definición de precios, publicidad y ventas, entre otras. Se centra en los fundamentos de ventas tales como: distribución, exhibición, promoción y precio.

Es una herramienta esencial en la relación fabricante-consumidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo como es el de gran consumo se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

Dentro de los integrantes activos de esta área se encuentran las impulsadoras o también llamadas asesoras comerciales, en donde su principal objetivo es asesorar al cliente, informar los beneficios de determinado producto y generar ventas.

6. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Béisbol de Colombia S.A.S. es una compañía con más de 70 años de antigüedad en el mercado Colombiano, brinda soluciones de cuidado personal y del hogar; sus productos se encuentra clasificados por categorías permitiendo enfocar los nichos de mercado, en los que se encuentra aseo hogar, cuidado de prendas, cuidado y mantenimiento para pisos y artículos de cuero.

Por lo anterior, para un buen desempeño en el ejercicio de ventas la compañía cuenta con un grupo de impulsadoras que apoyan a la gestión y el cumplimiento de metas establecidas, para la organización es importante el conocimiento de los consumidores en el momento de la compra y de la competencia en cada categoría en la que se participa; actualmente la información necesaria para la toma de decisiones por parte de la gerencia no es transmitida a tiempo al equipo de impulsadoras, las cuales no tienen las herramientas adecuadas para desarrollar la gestión de las categorías en los tiempos establecidos, de igual manera no se administra el conocimiento del grupo de trabajo frente a las necesidades del cliente y a las estrategias de la compañía, restando de esta forma capacidad de reacción y de toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa frente al desempeño comercial y de ventas.

Por consiguiente, la implementación de estrategias comerciales y de ventas, no es eficiente debido a que estas se inician cuando la competencia ya ha obtenido una ventaja en el mercado

restando capacidad de maniobra a los productos de la compañía, impactando en los resultados en los puntos de venta.

Por otro lado, en Beisbol de Colombia S.A.S., el grupo de impulsadoras tiene un alto nivel de rotación, generando así un incremento en los costos de operación del área de Trade Marketing, ya que los tiempos de selección, contratación, capacitación y seguimiento se aumentan cada vez que ingresa una persona nueva al grupo, limitando la capacidad de gestión de estas en los establecimientos asignados y a su vez disminuyendo la capacidad de respuesta frente a la gestión comercial.

Dentro de estos aspectos mencionados, la empresa ha querido fortalecer sus procesos relacionados con el desempeño de las impulsadoras en los puntos de venta, los cuales se encuentran implícitos dentro de la estrategia de la organización enmarcada en su misión y visión.

La visión de la compañía está enfocada en ser el grupo líder multinacional colombiano de productos de aseo y prestación de servicio afines.

Su misión se enfoca en trabajar por los consumidores, con soluciones de aseo haciendo la vida más fácil generando máximo valor y bienestar.

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la compañía cuenta con un reconocimiento y un posicionamiento a nivel de nacional debido a la calidad de sus productos, a la tradición y reconocimiento de marca en los hogares. Para nadie es un secreto que la competencia se torna cada día más agresiva, fraccionando más el mercado, generando mayores alternativas para el consumidor en productos, precios, ofertas.

En el caso de la compañía Béisbol de Colombia S.A.S. este panorama no es ajeno ya que en los últimos años se han creado nuevas marcas generando poca fidelidad en los consumidores en el momento de la decisión de compra, esto ha llevado a disminuir la participación en el mercado de la empresa Béisbol de Colombia S.A.S.

Seguidamente, la empresa busca medidas para mitigar o compensar la pérdida de participación en el mercado, no solo con el desarrollo de nuevos productos, sino dar relevancia a la gestión comercial realizadas por las impulsadoras hacia actividades de fidelización de marca y gestión de mercado, mejorando a su vez la participación en el mercado.

Es por esto, que la investigación que se realiza está enfocada en dicha área más específicamente en el área de las impulsadoras en el punto de venta, ya que son las personas que están de cara al cliente logrando de esta forma posicionamiento de marca y el crecimiento de la compañía.

Consecuentemente, esta propuesta se orienta hacia el fortalecimiento de las acciones desarrolladas por las impulsadoras por medio de capacitaciones orientadas al desempeño de sus labores en los puntos de venta, logrando a su vez identificar necesidades y expectativas de los clientes, así como las actividades desarrolladas por la competencia, estos elementos permiten a la organización conocer los diferentes cambios en el entorno y tomar decisiones frente a este conocimiento y gestionarlo.


Para el desarrollo de estas actividades frente a los cambios del entorno y el desempeño en los puntos de venta se realizó una encuesta al área de trade marketing, específicamente a las impulsadoras con el fin de conocer los elementos de la gestión del conocimiento que se hacen presentes o no en la formación que las impulsadoras reciben.

Se propone entonces la aplicación de una encuesta inicial, para encontrar cuales son las falencias que se tienen en cuanto capacitación para lograr un desempeño esperado en el proceso de impulso de los productos de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S.

8.1 Formato de la Encuesta

Se presenta el formato de la encuesta que se aplica a las impulsadoras de la empresa Beisbol. En este formato contiene 10 preguntas que buscan identificar el estado actual de formación en el que se encuentra el personal encargado del impulso de los productos en los diferentes almacenes de cadena, puntos comerciales y puntos estratégicos.

Tabla 1: Encuesta Inicial a Impulsadoras

| ENCUESTA - TRABAJO DE INVESTIGACION |
|--|
|  |
| IMPULSADORAS DE LA EMPRESA BEISBOL DE COLOMBIA SAS |
| <p>Cordial saludo, solicitamos de su valiosa colaboración para que responda las siguientes preguntas de la manera más sincera, esto nos permitirá establecer variables importantes para conocer los detalles de su cargo. Sus respuestas tendrán total anonimato.</p> <p>Gracias por su apoyo y tiempo que dedica en esta entrevista.</p> <ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Beisbol de Colombia SAS?<ol style="list-style-type: none">a. Menos de un añob. Más de un añoc. Más de tres años 2. ¿Conoce usted la labor de impulso?<ol style="list-style-type: none">a. SIb. NOc. Está en proceso de adaptación 3. ¿Está usted capacitada(o) en servicio al cliente?<ol style="list-style-type: none">a. SIb. NOc. He recibido algunos cursos 4. ¿Considera que la información entregada cuando recibió la capacitación inicial le ofrece las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo?<ol style="list-style-type: none">a. SIb. NO |

5. ¿Recibe con frecuencia capacitaciones que le permitan mejorar la calidad de su labor?
 - a. SI
 - b. NO

6. ¿Conoce los criterios para el manejo de objeciones?
 - a. SI
 - b. NO

7. ¿Tiene claro cómo se da manejo a un cliente insatisfecho?
 - a. SI
 - b. NO

8. ¿Entre los compañeros de trabajo, se comentan información relevante para el manejo de clientes difíciles?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. A VECES

9. ¿Son fáciles de vender los productos Beisbol?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. A VECES

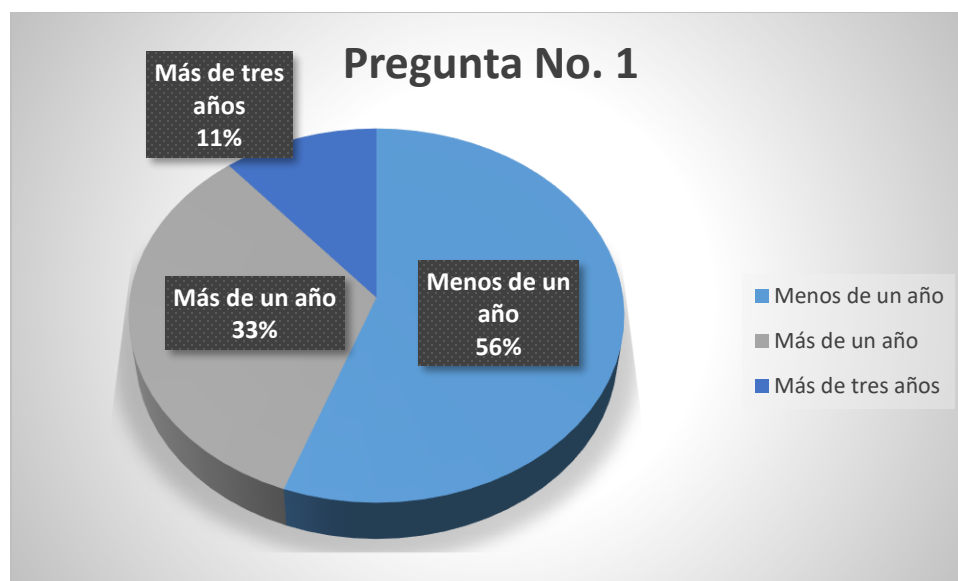
10. ¿Cuál es su estrategia de impulso más común?
 - a. Persuadir sobre los beneficios del producto
 - b. Persuadir acerca del precio
 - c. Comparar con la competencia
 - d. Establecer una relación de cordialidad y amabilidad con el cliente

8.2 Resultados de las Encuestas

Tal como se estableció desde la definición de la muestra, se realizó la encuesta a las nueve impulsadoras de la ciudad de Medellín, con el fin de encontrar los datos más relevantes para posteriormente identificar las necesidades de formación y hacer la propuesta que enmarca este proyecto.

Los resultados encontrados fueron los siguientes:

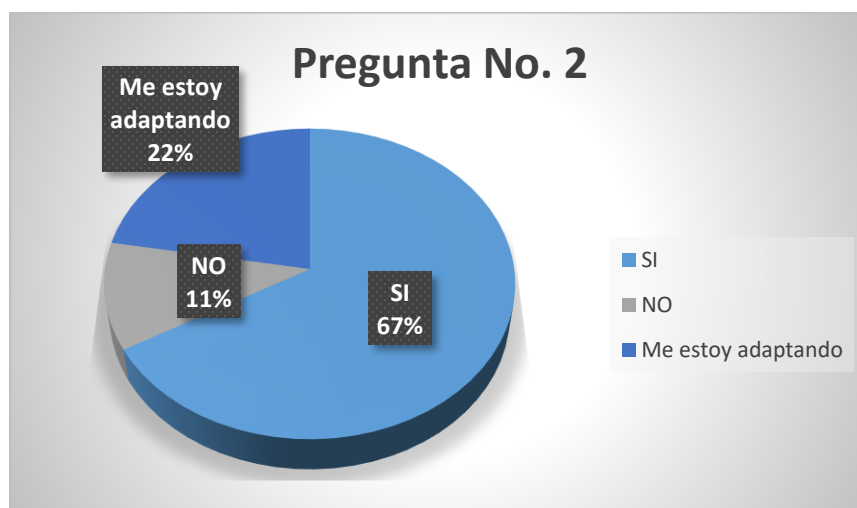
Ilustración 1: Respuestas a Pregunta No. 1



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: en esta pregunta se puede evidenciar un nuevo factor para los investigadores, y es la rotación de personal, ya que el 56% de las impulsadoras lleva menos de un año en la empresa.

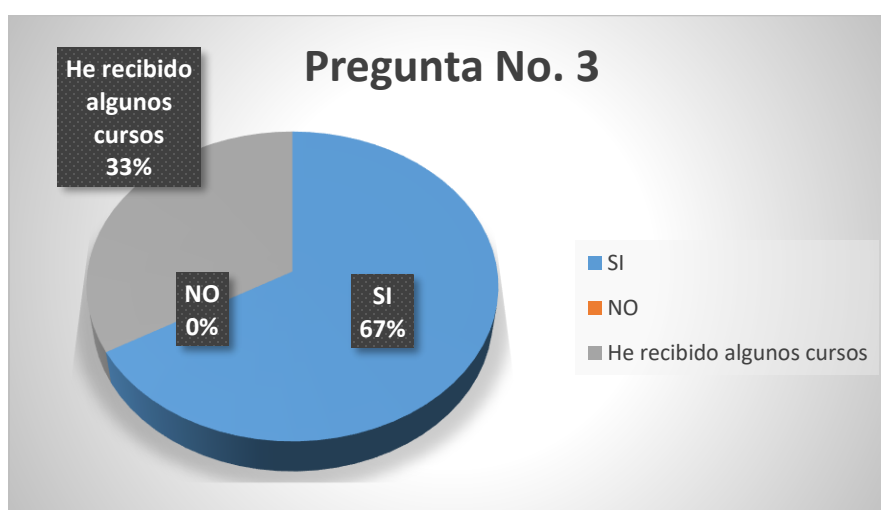
Ilustración 2: Respuestas a Pregunta No. 2



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: se cuenta con una base de conocimiento para la labor de impulso, pero factores como el NO conocerlo con un 11% y el de Adaptación con un 22% dejan la sensación que un alto porcentaje del personal no sabe su labor (un 33%).

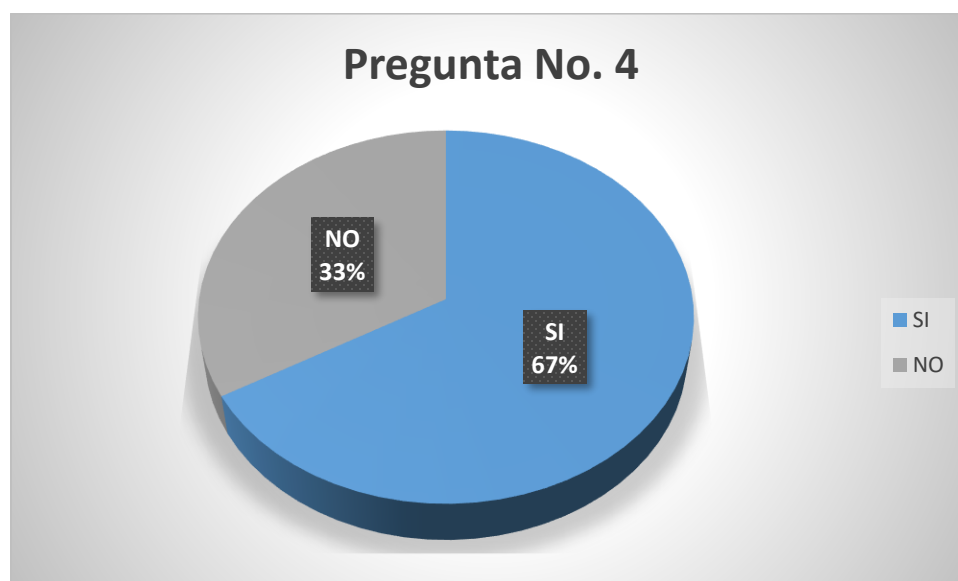
Ilustración 3: Respuestas a Pregunta No. 3



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: estas respuestas son altamente relevantes para el desarrollo del trabajo, ya que indica que varias de las personas que se encuentran en la labor de impulso no reconocen que se haya hecho algún tipo de capacitación técnica en servicio al cliente para el desarrollo de sus labores.

Ilustración 4: Respuestas a Pregunta No. 4

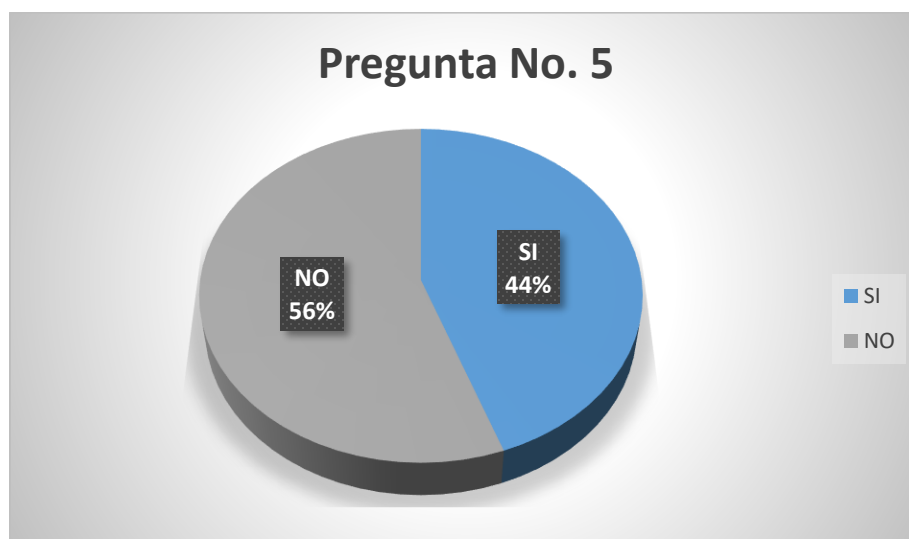


Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: es relevante ver como el 33% de las personas encuestadas aducen que la capacitación recibida de forma inicial para el desempeño de sus funciones no fue la adecuada.

Este es otro de los factores determinantes para establecer que la gestión de transmisión de información, puede no ser eficiente para el proceso de impulso que requiere la compañía. Máxime cuando hay tantos productos en el mercado que referencian similitudes en precio y resultados.

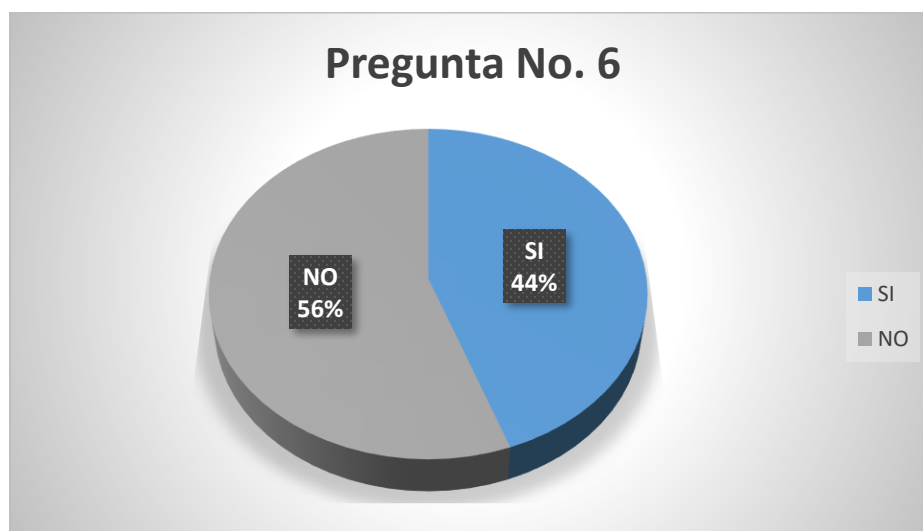
Ilustración 5: Respuestas a Pregunta No. 5



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: en cuanto al tema de capacitaciones de refuerzo, la empresa no ha hecho una labor adecuada en cuanto al entrenamiento constante del personal.

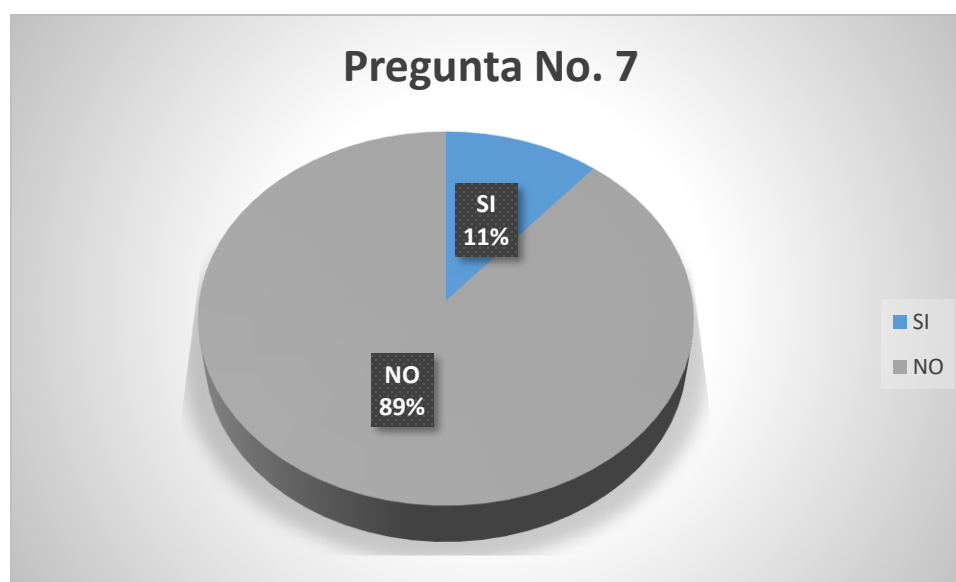
Ilustración 6: Respuestas a Pregunta No. 6



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

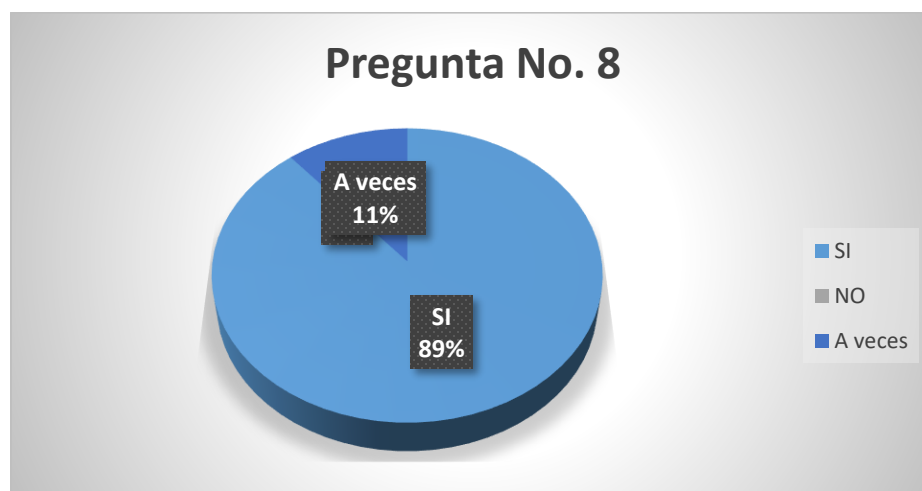
Hallazgos: con relación al conocimiento necesario para el manejo de objeciones la opinión entre el grupo de impulsadoras está muy dividida, ya que se argumenta casi en el 50% del personal que se conoce el manejo de este tipo de situaciones dentro del proceso comercial y de impulso, pero el restante no conoce este tipo de estrategias.

Ilustración 7: Respuestas a Pregunta No. 7



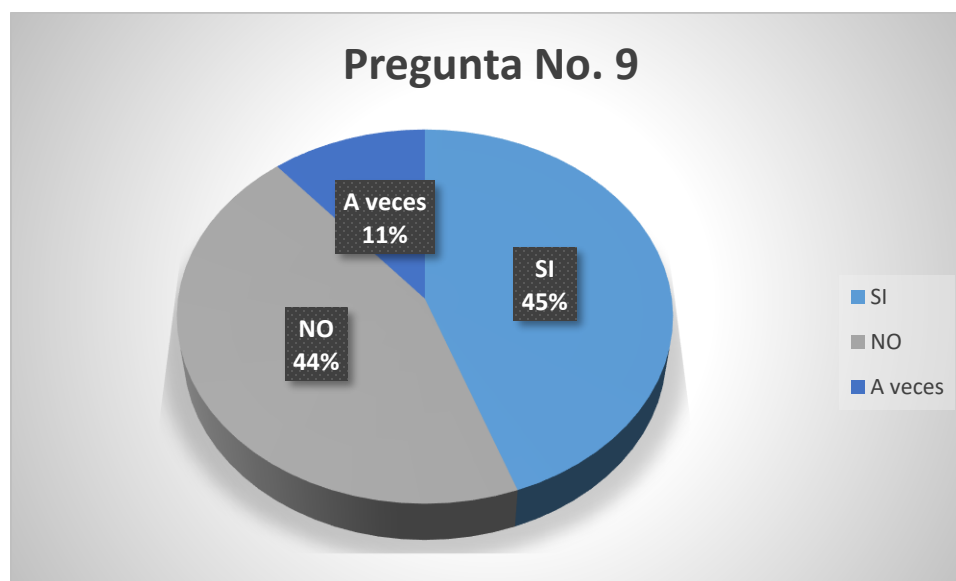
Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: con esta respuesta se identifica otra fuente necesaria de capacitaciones, que es la del manejo de clientes insatisfechos, solo una de las nueve impulsadoras dice tener el conocimiento necesario para manejar la insatisfacción del cliente, por lo que se estima que es un número altamente perjudicial para las pretensiones de la empresa en cuanto a los resultados que tiene que aportar el proceso de impulso.

Ilustración 8: Respuestas a Pregunta No. 8

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

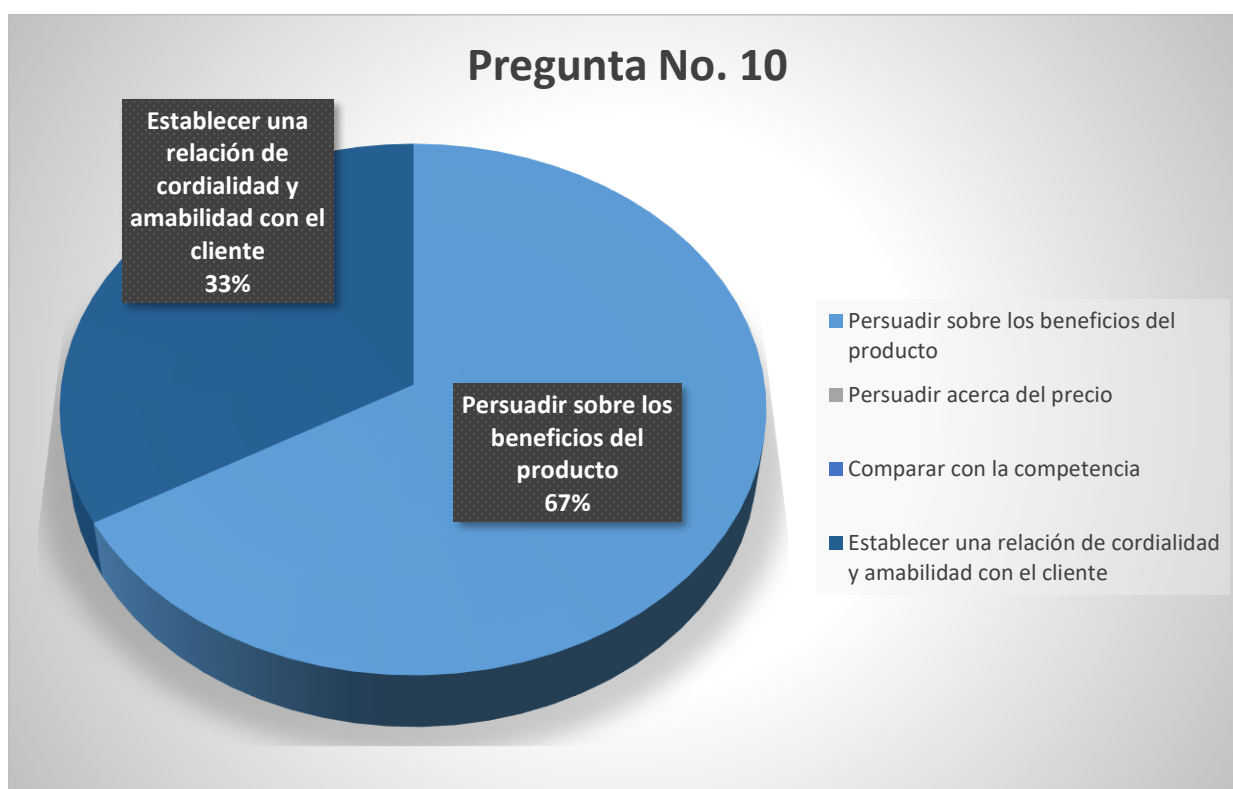
Hallazgos: los resultados de esta pregunta confirman que la transmisión de información, se da en los sitios de trabajo entre las impulsadoras con relación al manejo de situaciones que se presentan en la prestación del servicio.

Ilustración 9: Respuestas a Pregunta No. 9

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: a la pregunta sobre si los productos de la empresa son difíciles de vender, se encuentra que hay un índice dividido en cuanto a la consideración que tienen las impulsadoras, esto lleva a la deducción que ese mismo porcentaje se puede ver representado en los resultados finales para la compañía.

Ilustración 10: Respuestas a Pregunta No. 10



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Hallazgos: la generación de estrategias para la venta de los productos es un punto clave en la identificación de las necesidades de formación a las que lleva la presente encuesta, es por ello que es de alto valor encontrar que las impulsadoras utilizan métodos adecuados para establecer el vínculo inicial de compra con los clientes.

8. PROPUESTA DE MEJORA

Una vez realizada la encuesta a las empleadas de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., específicamente en el área de impulso de productos, se identifica la importancia de mejorar el plan de formación actual al equipo de impulso, en donde el objetivo de este es consolidar un grupo comercial efectivo en punto de venta, con características específicas de competencias comerciales, proactividad , técnicas de ventas y sentido de pertenencia hacia la empresa en la que laboran, frente a esto se propone:

- **Identificar el perfil de las impulsadoras**

Proceso mediante el cual se establecen las condiciones del cargo tanto en sus características para la contratación como las necesidades iniciales de formación y reentrenamiento que se requieren para el desempeño de sus funciones.

- **Construir el Plan de Capacitación**

El plan de capacitación que se pretende construir llevará una descripción de las actividades de dicho proceso y permitirá identificar de forma gráfica la secuencialidad de cada actividad, dará también las pautas que definen la formación a recibir de acuerdo al perfil y los requerimientos de capacitación.

- **Determinar los Pasos para Planes de Formación para otros Cargos**

Una vez se establecen los pasos para el plan de capacitación, los investigadores ven viable ofrecer otro componente que parte de la experiencia de lo ya hecho y es determinar los pasos para que posteriormente se construyan planes de formación para otros cargos dentro de la empresa, con esto se obtendrá un procedimiento en el cual se tengan en cuenta desde los aspectos de perfil de cargo, hasta el diseño de la capacitación y el entrenamiento para las personas que ingresan como nuevas a la empresa.

Este punto dentro del trabajo se muestra como un valor agregado, ya que no solo se concentró en darle el tratamiento al personal del área de impulso sino también a las demás personas que hacen parte de la organización, entendiendo que la gestión del conocimiento se debe dar a todo nivel y no solo concentrarse en los aspectos comerciales.

- **Descripción del Plan de Formación**

Se hace una descripción del proceso de formación, indicando que actividades se desarrollan, los tiempos y los requisitos para su ofrecimiento.

- **Estrategias de Coaching**

Se plantean estrategias de coaching al grupo de impulsadoras como complemento a la labor de formación permanente a través de la gestión del conocimiento.

- **Estrategias de Gestión de Conocimiento**

Se determinan que estrategias de gestión de conocimiento debe seguir implementando la empresa, para incrementar los conceptos que se requieren en el día a día de la actividad comercial y de impulso.

9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

9.1 Identificación del Perfil de las Impulsadoras

A continuación, se hace la identificación del perfil de las impulsadoras que requiere la organización, esto con el fin de que se utilizado como base tanto para los procesos de contratación, como para la definición de los entrenamientos y reentrenamientos necesarios.

Tabla 2: Perfil Del Cargo de Impulsadora

| PERFIL: IMPULSADORA | |
|-----------------------------|--|
| Nombre del Cargo: | Impulsadora |
| Departamento: | Trade Marketing |
| Nivel en el organigrama: | Operativo |
| Jornada: | Diurna, de lunes a viernes y domingos de quincena |
| Número de personas a cargo: | No aplica |
| Misión del cargo: | Asesorar de manera clara y asertiva sobre el portafolio de la compañía a los clientes en almacenes de cadena de la ciudad de Medellín, para incrementar la rotación de los productos con baja salida y líderes en el mercado; informar de manera oportuna agotados, actividades de la competencia, ofertas y productos nuevos; Transmitir comentarios de los consumidores tanto positivos como negativos. Velar por el |

| | |
|----------------------------|---|
| | mantenimiento y consecución de espacios adicionales tanto en los lineales como en exhibiciones en los almacenes donde se desarrolle la labor |
| Actividades: | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadear Productos ▪ Ofrecer información de productos a clientes ▪ Repartir material publicitario. ▪ Organizar la bodega de cada punto comercial. ▪ Hacer el inventario inicial y final en cada punto de impulso. ▪ Dar a conocer la relación de inventaros a su jefe inmediato por cada punto de venta. ▪ Realizar mediciones quincenales de participación en los lineales donde se encuentre ubicado el producto ▪ Asistir a las capacitaciones asignadas por la empresa. |
| Responsabilidades Básicas: | Cumplimiento de las cuotas asignadas, cumplimiento en el horario establecido, excelente presentación personal, respeto por el uniforme tanto dentro y fuera del sitio de trabajo, generación de informes. |
| Género: | Femenino |
| Edad: | Entre 18 y 30 años |
| Estudios: | Bachiller |
| Competencias requeridas: | Experiencia mínimo 6 meses en cargos de atención al cliente y ventas o similares, fluidez verbal, actitud comercial |

| | |
|--|---|
| | enfocada a la venta y al cumplimiento de objetivos, responsable, comprometida. |
| Condiciones Laborales: | Salario mínimo legal vigente, comisiones \$80,000 por cumplimiento de la cuota asignada, todas las prestaciones de ley, con posibilidad de ingreso por la compañía después de dos años en el cargo. |
| Periodo de Entrenamiento y adaptación: | 6 días |

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

9.2 Pasos para el Plan de Formación

La mejora del programa de formación está enfocada en implementar capacitaciones e inducciones específicas y continuas en donde se presente información corporativa y comercial la cual tenga como pilar fundamental la gestión del conocimiento como sistema de aprendizaje.

a. Contratación

Se procede a contratar las personas que aprobaron el proceso de selección estipulado por la empresa.

b. Inducción Corporativa

En primer lugar se tendrá la inducción corporativa donde se brinda información importante de la compañía, iniciando desde la fecha de fundación, como surgió, donde se encuentra la planta principal, misión, visión, portafolio y el posicionamiento a nivel nacional incluyendo las metas o los objetivos de las compañía a corto, mediano y largo plazo, invitando a participar en la obtención de los resultados a las personas que ingresan a la compañía, con el fin de generar sentido de pertenencia y empoderamiento del cargo.

c. Portafolio de Productos

La segunda parte de la capacitación, se trata del portafolio de productos, beneficios, diferenciales frente a la competencia y usos; este es un punto de vital importancia puesto que se debe conocer al 100% los productos con los que cuenta la compañía para brindar un asesoramiento asertivo al consumidor.

d. Evaluación

En este paso se realiza un taller para medir los conocimientos adquiridos en los dos pasos anteriores solo con el fin de profundizar en ellos solo si es necesario. Si los resultados de los talleres son positivos se seguirá con el cronograma de actividades como estaba dispuesto. De lo contrario se reestablece el punto en donde la información no ha sido clara y se capacita nuevamente.

e. Inspección de los Resultados

Se realizará la evaluación de los resultados si son positivos se comenzará con el proceso de contratación si son negativos se realizará un refuerzo de los temas vistos anteriormente.

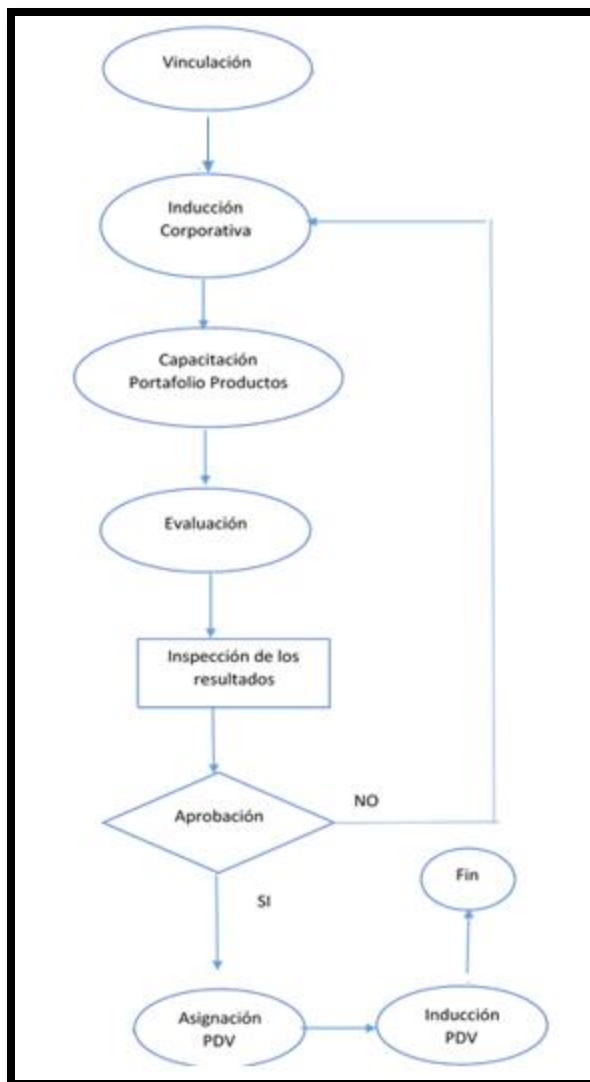
f. Asignación de Punto de Venta

Se asignará el punto de venta a cada impulsadora, la compañía tendrá como prioridad los almacenes de mayor importancia en ventas de la zona, se indicará los horarios y reglas establecidas por el almacén.

g. Inducción Punto de Venta

Se utilizará “Plan Sombra” en donde por un día estará en labor de acompañamiento con la impulsadora más destacada de la zona, con esto se busca que la nueva persona se familiarice con su puesto de trabajo, los productos y solucione inquietudes sobre sus responsabilidades y funciones en el almacén.

Ilustración 11: Diagrama de Flujo del Plan de Formación



Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

9.3 Pasos para Planes de Formación en otros Cargos

a. Identificación de las necesidades del cargo

Identificar lo que la empresa está buscando en la actualidad para determinar el tipo de persona a contratar que cumpla con esos objetivos comunes. Dependiendo de los objetivos de la compañía se determina el enfoque de dicho cargo con su respectiva remuneración y horario.

b. Diseño del programa de formación

Se diseña el programa de formación tomando como base y pilar fundamental la gestión del conocimiento. Promoviendo la formación continua y potencializando las habilidades de cada persona

c. Revisión del programa

Se hace un alto en el programa para determinar si está cumpliendo con los objetivos pensados por la compañía.

d. Aprobación

Si el resultado es positivo se continua con el proceso, si es negativo se rediseña el programa ya en tiempos, espacios o contenido como tal.

e. Programa de formación

Se inicia el programa de formación enfocado en las responsabilidades y alcances del cargo teniendo en cuenta sus necesidades y prioridades, adicionalmente a esto se establecen los módulos necesarios para el desarrollo de la labor de dicho cargo.

f. Concretar fechas

Se define la frecuencia y las fechas en las cuales se dictarán dichos módulos.

g. Evaluación

Se realiza la evaluación de cada uno de los módulos realizados.

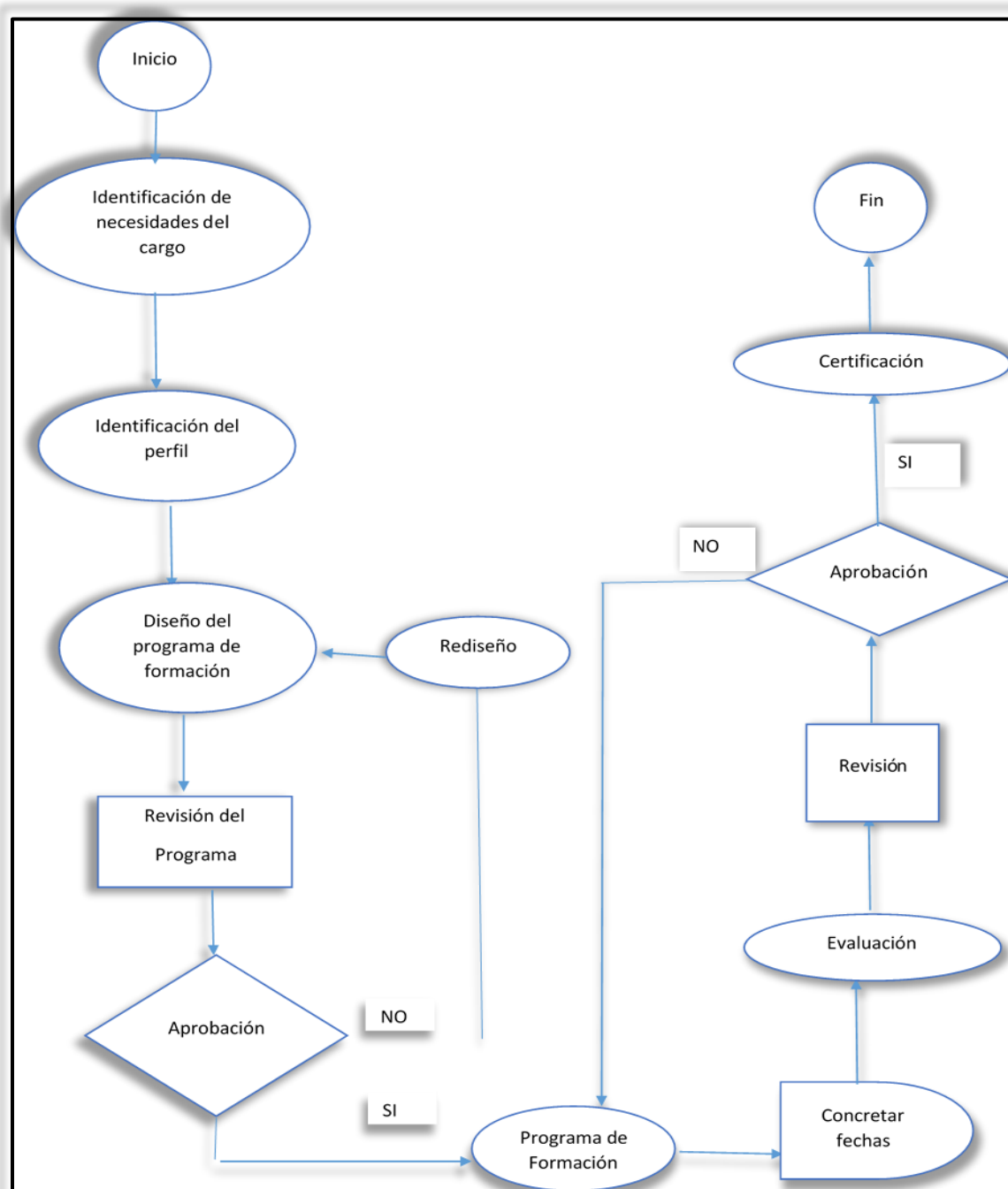
h. Revisión

Se realiza la respectiva revisión y calificación.

i. Certificación

Si son aprobados se da el respectivo certificado del módulo desarrollado, si no es aprobado se vuelve a iniciar el proceso de capacitación.

El diagrama a continuación, nos muestra la forma que se fortalecerán los procesos de entrenamiento para las personas que participen de él, partiendo del perfil identificado.

Ilustración 12: Diagrama de Flujo para Planes de Formación en otros Cargos

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

9.4 Descripción del Plan de Formación para las Impulsadoras

Tabla 3: Descripción del Plan de Formación para las Impulsadoras

| GESTIÓN COMERCIAL IMPULSADORAS | |
|---------------------------------------|---|
| Duración: | 20 Horas |
| Requisitos: | <p>Computador</p> <p>Video Beam</p> <p>Libreta para apuntes</p> <p>Papelografo</p> |
| Presentación: | <p>Por medio de esta capacitación, se busca fortalecer la capacidad comercial de las impulsadoras y generar sentido de pertenencia hacia Beisbol de Colombia SAS, con el propósito de mejorar los niveles de servicio por parte de la compañía y a su vez contar con herramientas enfocadas a las ventas y aspectos de negociación propias de la labor de las impulsadoras, las cuales hacen parte del desarrollo del personal en el punto de venta, de esta forma todos los elementos tratados durante esta capacitación se constituye en lograr administrar el conocimiento en virtud de la gestión comercial realizada por parte del personal.</p> |
| Objetivos: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los aspectos importantes de la compañía: Historia, Visión, Misión. ✓ Identificar las necesidades del cliente. ✓ Conocer y manejar las objeciones de los clientes. |

| | |
|--------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer y aplicar las principales técnicas para incrementar las ventas. ✓ Desarrollar las destrezas comerciales del grupo de impulsadoras. ✓ Manejo de técnicas y habilidades comerciales para cerrar la venta. ✓ Potencializar la imagen personal para el incremento de las ventas. ✓ Señalar las técnicas de argumentación para el cierre de ventas. |
| Contenidos: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inducción Corporativa ✓ Concepto de Negociación ✓ Técnicas de negociación ✓ Comunicación efectiva con el cliente ✓ Necesidades del cliente ✓ Tipos de clientes ✓ Cliente – Consumidor ✓ Planificación de la venta ✓ Conocimiento de la competencia ✓ Cierre de la venta ✓ Participaciones y planometrias de la ubicación de productos en los lineales ✓ Tips importantes de la presentación personal de la impulsadora ✓ Desarrollar habilidades actitudes para una negociación efectiva ✓ Identificar los aspectos necesarios para una negociación efectiva |
| Metodología: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para iniciar el curso es indispensable que el grupo de impulsadoras conozcan la compañía para la cual laboran, tengan clara la visión y |

| | |
|-------------|---|
| | <p>la misión para así mismo concluyan que son parte importante del cumplimiento de los objetivos de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se deben identificar las competencias comerciales del grupo de impulsadoras, para esto se realizará evaluación en donde se medirán las técnicas que aplican en casos supuestos en el momento de cerrar la venta por medio de un taller aplicado. ✓ El plan de formación tendrá tres etapas, la primera etapa inicia con el plan de formación en el cual se realizaran talleres con casos puntuales de negociación diversos escenarios; la segunda etapa será la de validación de la aplicación del conocimiento entregado en donde en PDV (Punto de Venta) se analizara y evaluara la aplicación de los conceptos aprendidos, en esta etapa se realizaran clínicas de ventas con las diversas categorías de producto de la compañía; para la tercera etapa se realizara refuerzo y recordación de los conceptos aprendidos en la primera etapa, para finalizar el plan de formación se realizara evaluación escrita para identificar la conceptualización de lo visto en el plan de formación, de esta manera el grupo de impulso tendrá como comparar e identificar los avances individuales. ✓ Se tiene estipulado realizar las capacitaciones de la primera etapa, al grupo de impulsadoras todos los martes de 9:00 am a 11:00 am, por un tiempo de nueve semanas. |
| Evaluación: | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluación inicial escrita de conceptos: Técnicas de negociación, manejo de objeciones, Identificación de clientes |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">✓ Talleres con casos para identificar la aplicación de las técnicas vistas✓ Clínica de ventas en PDV para identificar la aplicación de los conceptos aprendidos en el programa de formación✓ Evaluación final, escrita en donde se evaluará la conceptualización de lo visto en el plan de formación |
|--|--|

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

9.5 Estrategias de Coaching

Otro de los factores encontrados en la encuesta realizada al personal de impulso de la empresa Beisbol De Colombia S.A.S., fue la poca permanencia de las personas dentro de la organización, para ello, en búsqueda de mejoramientos alternos al proceso de formación, se establece que es necesario impulsar a través de una herramienta como el coaching, para fortalecer la permanencia de las personas en la empresa y las estrategias de contratación, es por ello que se sugiere a la organización la implementación de las siguientes estrategias:

Estrategia 1. Un nuevo giro a las Reuniones de Ventas

Hacer que las reuniones de trabajo con el equipo de impulso no sean aburridas y tediosas, se debe emplear el tiempo para reconocer los esfuerzos de todos los integrantes del equipo, reconocer la calidad del trabajo en los momentos difíciles y agradecer por el duro trabajo y la dedicación. Siempre dejándole saber al empleado que goza de plena confianza y que la organización sabe que no “dejara tirado su puesto”. Este tipo de reuniones debe hacerse con un alto grado de energía, empatía, entusiasmo y dinamismo. Es necesario evitar al máximo pasarla todo el tiempo hablando de cifras.

Estrategia 2. Inspirar al Equipo

Se debe compartir la experiencia permanente de superación de tiempos difíciles y del ejemplo del líder cuando apenas comenzaba, esto hace que haya un sentimiento de motivación y que las

personas ven como un incentivo el llegar a cargos directivos. Se debe recordar al personal la importancia de que cuenten con un líder que los inspire. Utilizar videos motivacionales, testimonios, charlas y libros que hagan alusión al proceso comercial, en donde se vean y obtengas resultados favorables partiendo de situaciones difíciles. El grupo de trabajo siempre deberá estar mentalizado en hacer las cosas bien cada día, a ser persistentes y a identificar las situaciones retadoras.

Estrategia 3. Flexibilizar los Objetivos de Ventas

Puede que en algún momento las impulsadoras no estén respondiendo como lo hacen normalmente y no estén consiguiendo los objetivos de ventas que la empresa requiere, pero esto no puede ser un factor que sea para medir, porque de inmediato aparecerán temas como el desánimo, la incertidumbre y la inestabilidad, lo que forzara a las personas a emprender procesos de selección en otros lugares en donde consideran pueden seguir desempeñando su labor con menos presión. Cuando esta situación se presente se deben bajar los objetivos de ventas de forma temporal, causando la sensación de estímulo y motivación. El Análisis de mercado en este punto es de suprema importancia, ya que permite establecer cuáles serán las temporadas en las cuales se podrá hacer una flexibilización de los objetivos, también este determinara cuando no se podrá hacer este tipo de estrategia y ya dependerá de un mejor desarrollo de la fuerza comercial el logro de los objetivos.

Estrategia 4. Emprendimiento de Nuevas Estrategias

Orientar al equipo de trabajo para que sean ellos los que formulen las nuevas estrategias con las que se hará el impulso de los productos de la empresa, esto permitirá que haya un alto grado de compromiso frente a los resultados esperados. Nadie querrá que su estrategia falle.

Estrategia 5. Crear y Fomentar una Actitud de Equipo Dinámica

Se sabe que un grupo de personas con distintos intereses y motivaciones no siempre tiende a ser un equipo. Los objetivos de impulso individuales son importantes, pero compartir como equipo historias de éxito y hablar sobre técnicas y resultados puede hacer el personal de impulso se diferencien altamente de la competencia.

9.6 Estrategias de Gestión de Conocimiento

La gestión del conocimiento no solo se basa en transmitir de una persona a otra las experiencias y la forma como aborda cada tema, sino que también se concentra en establecer estrategias para cada momento que se presenta al interior de la organización, en el caso de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., y su grupo de impulsadoras, una de las problemáticas es el proceso de formación y entrenamiento.

Una vez se establece el proceso de formación y su paso a paso y en el apartado anterior se mencionan las estrategias de coaching, los autores del proyecto proceden a establecer cuáles de las estrategias de gestión de conocimiento se deben establecer en la organización como un elemento de ayuda al momento de formar, de entrenar y reentrenar al personal.

Tabla 4: Estrategias de Gestión de Conocimiento

| ESTRATEGIA | BENEFICIO | PONER EN PRACTICA CUANDO |
|-------------------------|---|--|
| Archivo de Experiencias | Permite que se documenten los procesos y las actividades y posteriormente se pueda acceder a ellos. | Procesos de formación, inducción, entrenamiento y reentrenamiento del personal. Ofrecerá la facilidad de conocer situaciones por experiencia de los demás antes de enfrentarse el proceso personalmente por primera vez. |

| | | |
|---------------------|--|--|
| Colaboración | <p>Crear comunidad y fomentar el trabajo en equipo. Ideal para el grupo de impulso y ventas.</p> | <p>Se requiera que el grupo de trabajo vaya hacia un objetivo general, que las personas estén comprometidas con una actividad explícita y cuando haya cierto grado de dificultad para cumplir la meta.</p> |
| Gestión de Expertos | <p>El experto puede ser un elemento motivador, ya que trae consigo la respuesta a las preguntas que se formula el empleado cada que encuentra un acontecimiento nuevo para él.</p> | <p>La actividad sea intensa y cuando se cuente con metas amplias para cumplir, esto hará que las personas puedan sentir un apoyo por parte de la organización en cuanto al ofrecimiento de herramientas para lograr los objetivos.</p> |
| Comunicación | <p>Divulgación, conocimiento, estar al tanto de los acontecimientos, estar delante de la competencia.</p> | <p>Cuando se evidencien procesos complejos, se encuentren nuevas condiciones para la prestación de los servicios de la empresa, productos nuevos, cambios en el panorama comercial, cambios en las preferencias de ventas, entrada de temporadas, movimientos de la competencia.</p> |

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| Aprendizaje Organizativo | Transferencia de conocimiento en poco tiempo, formación integral de las personas en un tema específico. | Se utiliza cuando los procesos de entrenamiento no pueden tomar el tiempo para el cual están diseñados y requieren de ser más rápidos; cuando llega a la organización una persona con un alto nivel de conocimiento en un tema específico y en los procesos de entrenamiento que requieren de una enseñanza explícita sobre características del producto. |
|-----------------------------|---|---|

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

10. VISIÓN DE RESULTADOS

Una vez se hace la propuesta para la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., se visionan los siguientes resultados:

Tabla 5: Visión de Resultados

| ESTRATEGIA | RESULTADO VISIONADO |
|---|---|
| Identificar el perfil de las impulsadoras | Conocimiento de los cargos que requiere la compañía, el objetivo del mismo, los conocimientos y la experiencia que debe poseer. |
| Construir el Plan de Capacitación | Comprender el paso a paso de un plan de capacitación, ya que dicha secuencia contribuye a la formación mental del empleado para el ejercicio de sus funciones, de igual manera la empresa comprende la interacción de cada momento con la necesidad de conocimientos que deba adquirir el empleado. |
| Determinar los Pasos para Planes de Formación para otros Cargos | Que la organización incorpore a su proceso de selección y formación un instrumento que le permitirá establecer la secuencia necesaria para incorporar una persona a cualquiera de sus áreas con el respectivo entrenamiento. |

| | |
|--|--|
| Descripción del Plan de Formación | La descripción del plan de formación le permite a la empresa programar los recursos y el personal para formar a quienes hayan llegado por primera vez a la empresa. |
| Estrategias de Coaching | La estrategia de coaching contribuye a la formación de un líder más ligado a sus subordinados y orienta a que las estrategias siempre sean orientadas al grupo como coautores y protagonistas del proceso comercial. Contribuye a aspectos como el trabajo en equipo, la cooperación y los resultados globales. |
| Estrategias de Gestión de Conocimiento | Las estrategias de gestión del conocimiento acercan a la empresa a las actividades que debe comenzar a fortalecer para poder transmitir de forma eficiente el conocimiento que se genera no solo en el departamento comercial sino a todo nivel, dichas estrategias hacen que se perciba el conocimiento como un intangible preciado y que se debe cuidar. |

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

11. CRONOGRAMA

Tabla 6: Cronograma de Actividades

| ACTIVIDAD | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE |
|--|-------|--------|------------|---------|-----------|
| Diagnosticar por medio de cuestionarios el nivel de conocimiento de la organización que tiene cada impulsadora | | | | | |
| Tabular la información encontrada en el diagnóstico | | | | | |
| Analizar el proceso de formación actual | | | | | |
| Construir las mejoras del plan de formación actual | | | | | |
| Entregar las mejoras al plan de formación a la organización | | | | | |

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

12. PRESUPUESTO

Para la elaboración del presente proyecto de investigación se tienen contemplados los siguientes elementos para la búsqueda, análisis e impresión.

Tabla 7: Recursos Materiales

| ELEMENTO | CANTIDAD | VLR UNITARIO | VLR TOTAL |
|-------------------------|----------|--------------|--------------------|
| Computador Portátil | 2 | \$1,550,000 | \$3,100,000 |
| Impresora | 1 | \$289,000 | \$289,000 |
| Resma Papel | 1 | \$12,000 | \$12,000 |
| Fotocopias | 500 | \$100 | \$50,000 |
| Total Materiales | | | \$3,451,000 |

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

Tabla 8: Recursos de Humanos y Logísticos

| ELEMENTO | CANTIDAD | VLR UNITARIO | VLR TOTAL |
|-------------------------|----------|--------------|--------------------|
| Asesor | 1 | \$600.000 | \$600.000 |
| Investigadores | 2 | \$1.500.000 | \$3.000.000 |
| Pasajes | 40 | \$2.000 | \$80.000 |
| Refrigerios | 10 | \$10.000 | \$100.000 |
| Total Materiales | | | \$3,780.000 |

Fuente: Diana Castañeda – Jair Gómez

13. CONCLUSIONES

Se realiza un trabajo en el cual las expectativas se han cumplido, puesto que se encontraron falencias de formación en el grupo de impulsadoras de la empresa Beisbol de Colombia S.A.S., y se ha podido establecer un plan de formación y entrenamiento, que permitirá dinamizar dicha actividad, y así orientar al personal hacia la obtención de resultados.

La aplicación de diferentes herramientas como gestión del conocimiento, coaching y definición de perfiles, le dará a la organización elementos con los cuales podrá mejorar el rendimiento final de sus empleados en el área de impulso.

No concretar los procesos de formación, y tenerlos establecidos como una actividad crucial para futuros resultados, es un error en el que pueden caer muchas organizaciones, cuando se piensa que las personas ya vienen entrenadas de trabajos anteriores.

El Conocimiento de la organización es de suma importancia para el establecimiento de vínculos con los empleados.

Gestionar el conocimiento no solo es escribirlo, sino ofrecer un acompañamiento a las personas para que incorporen la información necesaria a sus actividades y hacerles seguimiento de que tanto están utilizando dicho conocimiento para el desempeño de sus funciones.

14. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización darle cumplimiento al plan de formación de forma inmediata ya que esto le permitirá una mejor adaptación de su personal a los temas que requiere para el desempeño correcto de sus funciones.

Acercar al personal hacia una estrategia de acompañamiento para que haya un conocimiento que realmente vaya de una persona a otra, las personas que se destacan en sus labores son una fuente inagotable de conceptos que pueden ser reutilizados con quienes llegan por primera vez a una organización.

Hacer seguimiento al plan de formación para identificar sus falencias o si por el contrario cumple con las expectativas y necesidades de la organización frente a la preparación adecuada de su personal para enfrentar las labores de impulso.

Programar actualizaciones, conferencias de motivación y charlas sobre evolución de las ventas para que las personas que están en los grupos de impulso puedan actualizar su conocimiento y tener mayores herramientas al momento de enfrentar la realidad comercial.

Asegurar la gestión del conocimiento a través de la documentación de casos, comentarios, reuniones de retroalimentación y expresión de experiencias de los demás empleados para que haya una construcción de conocimiento homogéneo y que vaya en la misma dirección para todos los integrantes del área de impulso.

15. REFERENCIAS

QUESADA J. (2007). Gestion Integral del Conocimiento

WHITMORE J. (2003). Coaching. Paidos Ibérica

AMARU A. (2009). Fundamentos de Administración. Pearson Pretice Hall

COLLINS, E.G. SCOTT. P. (1978), “Every one who makes it has mentor”, Harvard Bussines Review, Vol.56, pp.89-101

Teoría Clásica de Fayol. Recuperado de:

<http://teoriasadministrativass.blogspot.com.co/p/fundador-henry-fayol-henry-o-henri.html>

Principios Administrativos de Fayol. Recuperado de:

<http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>

Teoria de la administración científica de Taylor. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/taylor-fundamentos-y-principios-de-la-administracion-cientifica/>

Escuela de las relaciones humanas. Recuperado de:

<http://es.slideshare.net/nedh/escuelas-de-la-administracin-9621019>

Teorías modernas de la administración. Recuperado de:

<http://principiosadministrativos1.blogspot.com.co/2012/06/teorias-modernas-o-modelos-de-las.html>

Benchmarking. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?isbn=8489359547>

Mentoring. Recuperado de:

<http://docenciamanagementymkt.blogspot.com.co/2009/12/coaching-y-mentoring-definicion.html>

Mentoring: Via Definicion.mx. . Recuperado de:

<http://definicion.mx/mentoring/>

Coaching. Recuperado de:

<http://www.planetaholistico.com.ar/Coaching.htm>

<http://www.gestionrestaurantes.com/aplicando-un-modelo-de-coaching-en-las-empresas-de-restauracion-parte-1/>

Trade marketing, Asesores de venta. Recuperado de:

<http://www.marketing-xxi.com/el-asesor-comercial-47.htm>