

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE ENTRENAMIENTO COMERCIAL
EN TIGO

CLAUDIA ROCÍO CANIZALES GONZÁLEZ
JULIETH ANDREA CAGUA MORALES

UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE
VENTAS
BOGOTÁ D.C.
2015

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE ENTRENAMIENTO COMERCIAL
EN TIGO

CLAUDIA ROCÍO CANIZALES GONZÁLEZ
JULIETH ANDREA CAGUA MORALES

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE VENTAS

DIRECTOR
ING. EVER ÁNGEL FUENTES ROJAS MBA

UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE
VENTAS
BOGOTÁ D.C.
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “Plan de Capacitación para el Área de Entrenamiento Comercial en Tigo”, realizado por Claudia Canizales y Julieth Cagua, cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Libre para optar por el título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de ventas.

Presidente del Jurado

Jurado

Bogotá D.C., noviembre de 2015

DEDICATORIA

A Dios y a nuestras familias que han sido la fuente de apoyo e inspiración para realizar este trabajo.

Las autoras

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

Dios por habernos acompañado y guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser la fortaleza en momentos de debilidad.

Gracias a nuestros padres por apoyarnos en todo momento, por los valores que nos han inculcado y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir, les agradecemos todo lo que somos.

A nuestros hermanos por ser parte importante en nuestras vidas y representar la unidad familiar y llegar a nuestras vidas a llenarlas de alegrías y amor cuando lo necesitamos.

A nuestras parejas por ser parte importante de nuestras vidas, por habernos apoyado en las buenas y en la malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Especialmente a nuestros abuelos que con sus sabios consejos nos formaron, aunque algunos ya no estén con nosotros físicamente, siempre estarán en nuestros corazones.

Gracias a nuestro director de tesis, el Ing. Ever Ángel Fuentes Rojas por creer en nosotras y habernos brindado la oportunidad de desarrollar nuestra tesis y por todo el apoyo otorgado.

A nuestros amigos por confiar y creer en nosotras y haber hecho de esta etapa de especialización un trayecto de vivencias que nunca olvidaremos.

TABLA DE CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| PRELIMINARES | 16 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 17 |
| 1.2. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 21 |
| 1.2.1. Descripción del problema | 21 |
| 1.2.1. Formulación del problema | 24 |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN | 24 |
| 1.4. OBJETIVOS | 25 |
| 1.4.1. Objetivo general | 25 |
| 1.4.2. Objetivos específicos | 25 |
| 1.5. ALCANCE DEL PROYECTO | 255 |
| 1.6. METODOLOGÍA UTILIZADA | 266 |
| 1.7. MARCO METODOLÓGICO | 277 |
| 1.8. MARCO REFERENCIAL | 288 |
| 1.8.1. Marco teórico | 288 |
| 1.8.2. Marco conceptual | 322 |
| 1.8.3. Marco legal y normativo | 355 |
| 2. DESARROLLO DEL PROYECTO | 377 |
| 2.1. DIAGNÓSTICO | 377 |
| 2.1.2. Matriz Dofa | 411 |
| 2.1.3. Matriz de Vester | 455 |
| 2.2. DESARROLLO DEL PLAN | 777 |
| 2.2.1. Plan curricular del entrenamiento inicial | 788 |
| 2.2.2. Modelo de actuación comercial | 800 |
| 2.2.3. Matriz entrenamiento | 833 |
| 2.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN | 844 |
| 2.4. EVALUACIÓN FINANCIERA | 900 |

| | |
|-----------------|------|
| GLOSARIO | 977 |
| CONCLUSIONES | 988 |
| RECOMENDACIONES | 999 |
| BIBLIOGRAFÍA | 1000 |
| CIBERGRAFÍA | 1011 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Marco Metodológico | 27 |
| Tabla 2. Estructuras burocráticas | 28 |
| Tabla 3. DOFA | 42 |
| Tabla 4. Matriz DOFA | 42 |
| Tabla 5. Variables | 46 |
| Tabla 6. Ponderación de variables | 47 |
| Tabla 7. Matriz de Vester | 47 |
| Tabla 8. Tamaño de la muestra | 49 |
| Tabla 9. Tipos de preguntas en la encuesta | 50 |
| Tabla 10. Ficha técnica de la encuesta | 50 |
| Tabla 11. Participación de la población en rango de edad | 52 |
| Tabla 12. Participación de la población según el género | 52 |
| Tabla 13. Participación de población objetivo según el nivel de formación | 53 |
| Tabla 14. Participación de población objetivo según el nivel socioeconómico | 54 |
| Tabla 15. Participación de población objetivo según el tiempo de servicio | 55 |
| Tabla 16. Participación de población objetivo según la línea de negocio | 55 |
| Tabla 17. Participación de población objetivo según el cargo que desempeña | 56 |
| Tabla 18. Pregunta 1. ¿En el momento de vinculación con la empresa recibió capacitación? | 57 |
| Tabla 19. Pregunta 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa? | 58 |
| Tabla 20. Pregunta 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación? | 59 |
| Tabla 21. Pregunta 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación? | 60 |
| Tabla 22. Pregunta 5. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados? | 61 |
| Tabla 23. Pregunta 6. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados? | 62 |
| Tabla 24. Pregunta 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado? | 63 |
| Tabla 25. Pregunta 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación? | 64 |

| | |
|--|----|
| Tabla 26. Pregunta 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral? | 65 |
| Tabla 27. Pregunta 10. ¿Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse? | 66 |
| Tabla 28. Pregunta 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación? | 67 |
| Tabla 29. Pregunta 12. ¿Preferiría recibir la capacitación en? | 68 |
| Tabla 30. Pregunta 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado? | 69 |
| Tabla 31. Pregunta 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación? | 70 |
| Tabla 32. Pregunta 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria | 71 |
| Tabla 33. Pregunta 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica? | 72 |
| Tabla 34. Número de asesores | 74 |
| Tabla 35. Cantidad de asesores en cada una de las líneas de negocio | 77 |
| Tabla 36. Ejemplo malla curricular | 78 |
| Tabla 37. Estructura del plan de entrenamiento | 79 |
| Tabla 38. Control productos de las categorías | 84 |
| Tabla 39. Tabla de KPI'S | 85 |
| Tabla 40. KPI de revenue | 86 |
| Tabla 41. Tablero de control | 88 |
| Tabla 42. Links de evaluación | 90 |
| Tabla 43. Referencias de ingresos promedios | 91 |
| Tabla 44. Número de ventas proyectadas | 91 |
| Tabla 45. Número de quejas registradas | 92 |
| Tabla 46. Distribución de las ventas para la regional | 92 |
| Tabla 47. Proyección en los productos prepago, pospago y datos | 92 |
| Tabla 48. Conceptos de trabajo | 93 |
| Tabla 49. Calculo de dotaciones | 93 |
| Tabla 50. Videobeam y tablet | 93 |
| Tabla 51. Asesores de la regional centro | 94 |
| Tabla 52. Costo del valor de una hora de entrenamiento | 94 |
| Tabla 53. Costo del proyecto | 94 |
| Tabla 54. Flujo de caja | 95 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfica 1. Reporte de quejas | 21 |
| Gráfica 2. Diagrama Axial | 48 |
| Gráfica 3. Participación de la población en rango de edad | 51 |
| Gráfica 4. Participación de la población según el género | 52 |
| Gráfica 5. Participación de población objetivo según el nivel de formación | 53 |
| Gráfica 6. Participación de población objetivo según el nivel socioeconómico | 54 |
| Gráfica 7. Participación de población objetivo según el tiempo de servicio | 54 |
| Gráfica 8. Participación de población objetivo según la línea de negocio | 55 |
| Gráfica 9. Participación de población objetivo según el cargo que desempeña | 56 |
| Gráfica 10. Pregunta 1. ¿En el momento de vinculación con la empresa recibió capacitación? | 57 |
| Gráfica 11. Pregunta 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa? | 58 |
| Gráfica 12. Pregunta 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación? | 59 |
| Gráfica 13. Pregunta 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación? | 60 |
| Gráfica 14. Pregunta 5. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados? | 61 |
| Gráfica 15. Pregunta 6. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados? | 62 |
| Gráfica 16. Pregunta 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado? | 63 |
| Gráfica 17. Pregunta 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación? | 64 |
| Gráfica 18. Pregunta 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral? | 65 |
| Gráfica 19. Pregunta 10. ¿Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse? | 66 |
| Gráfica 20. Pregunta 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación? | 67 |
| Gráfica 21. Pregunta 12. ¿Preferiría recibir la capacitación en? | 68 |
| Gráfica 22. Pregunta 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado? | 69 |

| | |
|---|----|
| Gráfica 23. Pregunta 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación? | 70 |
| Gráfica 24. Pregunta 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria: | 71 |
| Gráfica 25. Pregunta 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica? | 72 |
| Gráfica 26. Curva de aprendizaje | 80 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Organigrama de entrenamiento comercial | 22 |
| Figura 2. Marketing mix P de personas | 23 |
| Figura 3. Mapa de ubicación oficinas Tigo | 26 |
| Figura 4. Modelo de gestión por competencias | 33 |
| Figura 5. Diagrama de Ishikawa/ Causa-Efecto | 40 |
| Figura 6. Entrenamientos | 77 |
| Figura 7. Modelo MAC | 80 |

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Formato compromisos y observaciones
- Anexo 2. Formato 001 planeador de actividades
- Anexo 3. Formato de encuesta
- Anexo 4. Acta 1 de reunión
- Anexo 5. Acta 2 de reunión
- Anexo 6. Malla curricular FVD
- Anexo 7. Malla curricular CDE
- Anexo 8. Malla curricular retail
- Anexo 9. Malla curricular dealers
- Anexo 10. Guía brief
- Anexo 11. Formato de asistencia
- Anexo 12. Formato de entrenamiento uno a uno
- Anexo 13. Cuadro de contenidos para FVD
- Anexo 14. Cuadro de contenidos para CDE
- Anexo 15. Cuadro de contenidos para retail
- Anexo 16. Cuadro de contenidos dealers
- Anexo 17. Hoja de vida indicador horas de entrenamiento comercial
- Anexo 18. Hoja de vida indicador revenue prepago
- Anexo 19. Hoja de vida indicador revenue pospago
- Anexo 20. Tablero de control

RESUMEN

El presente trabajo de grado, tuvo como propósito la elaboración de un plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial de la empresa Tigo. Para llevar a cabo esta investigación se logra identificar las falencias y debilidades que se presentaban en el momento de la investigación en el área de entrenamiento comercial, lo que permitió la elaboración e implementación del plan de capacitación.

En la presentación de resultados, se consideró el tema de análisis para identificar la importancia de realizar el plan de capacitación en el área de entrenamiento comercial, material de aporte a los cuatro canales comerciales, teniendo en cuenta los temas que se desarrollan desde las diferentes categorías.¹

Se utilizó un cuestionario elaborado en la plataforma de Google Drive, los resultados mostraron que los asesores asimilaban el proceso de inducción como una capacitación, cuyos resultados se ven reflejados en las falencias de los “**Momentos de Verdad**” por la falta de argumentación en la atención al cliente, por desconocimiento de todo el proceso comercial de los productos y servicios.

Como herramienta de apoyo para los contenidos de cada canal comercial, se realizaron las mallas curriculares en colaboración del personal de Tigo para tener a cabalidad los temarios que ayudaran a una mejor gestión del conocimiento en función del servicio al cliente.

Otros elementos que influyeron fue la metodología MAC, un modelo comercial que fomenta el perfeccionamiento de las actividades que se ejecutan en un punto de venta; sumado la guía brief que ayuda a tener las ideas principales en relación a un objetivo a conseguir. Luego de realizar los entrenamientos a los asesores, se medirá por medio de evaluaciones los indicadores de gestión que se generarán en un tablero de control como sistema de medición que reporta a través del registro y supervisión las cifras en cada uno de los KPIs, con los cuales se espera una retroalimentación que proyecte mejoras continuas.

Al concluir el proyecto se elaborará un flujo de caja con el que se demostrará el impacto y la viabilidad de los recursos a implementar para la ejecución de todos los objetivos propuestos.

Palabras claves: Capacitación, canales comerciales, momentos de verdad, servicio al cliente, proceso comercial.

¹ Categorías: Segmentación de productos y servicios.

ABSTRACT

The current script job, had as main purpose the development of a training plan for the commercial education department of Tigo Company. In order to carry out this investigation shortcomings and weaknesses are successfully identified which took place in during the investigation of the commercial training field which allowed the explanation and implementation of the teaching plan.

In the presentation of the results, were considered the analysis to identify the importance of making the plan in the training department, the supporting material of the four commercial channels taking into account the topics which are developed from different categories.²

As a tool was used a questionnaire made in Google Drive platform, the results evinced that the advisors (assessors) absorbed the induction process as a training whose outcomes take effect in the shortcomings in the **'true moments'** due to the lack of argumentation (knowledge) in the customer service caused by the disregard of all the commercial process carried by the products and services offered by the company.

Other elements that influenced was the MAC methodology , a business model that encourages the development of activities running at a point of sale; joined the brief guide to help get the main ideas in relation to a target objective .

After conducting training advisers, it will be measured through evaluations management indicators that will be generated in a dashboard as a measurement system that reports through the registration and supervision figures in each of the KPIs, with feedback to project which continuous improvement is expected. Upon completion of the project, a cash flow is an element which Tigo can revised the impact and viability of resources used in developing all objectives.

Key words: Training, commercial channels, shortcomings, true moments, customer service, commercial process.

² Categories: Products and services segmentation

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el personal es uno pilares más importantes de toda organización, por esta razón es importante realizar entrenamientos para conocer la empresa y garantizar una mejor información en sus actividades diarias. Establecer una formación profesional en pro de sus actividades laborales, buscando fomentar cambios de conductas que involucran las comunicaciones para que sean más efectivas, desarrollando destrezas y habilidades con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

La capacitación ha formado parte importante en los procesos de cambio que se han venido dando a través del tiempo; sirviendo de base para la enseñanza, aprendizaje y puesta en práctica de nuevas ideas, que le han permitido al ser humano comprender el por qué aprender nuevos conocimientos resulta necesario para mejorar la calidad de vida y mantener mejores relaciones con los que los rodean dando resultados más efectivos.

Actualmente resulta necesario que las personas tengan la iniciativa de buscar nuevas formas de aprendizajes, debido a que sin capacitación no es posible establecer los objetivos y metas que todos desean alcanzar, donde el querer estar actualizado refuerce la auto transformación del conocimiento en cada uno, afianzando el reconocimiento personal como valor humano.

El trabajo de grado que se presenta a continuación es un plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial de Tigo, que permita mejorar la calidad en la atención y en la información que se les entrega a los clientes, la disminución de quejas y el incremento en las ventas.

1. PRELIMINARES

1.1 ANTECEDENTES

Tigo es la marca de telefonía celular que Millicom International Celular S.A. (MIC) lanzó al mercado en el año 2003 en Colombia, con el objetivo de brindar acceso al mundo de las telecomunicaciones a mercados emergentes, en sus operaciones de Latinoamérica (Colombia, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, El Salvador, Guatemala, Honduras y Costa Rica) y en África (Senegal, Ghana, Chad, Rwanda, DR Congo y Tanzania). Tiene presencia administrativa en Estados Unidos, Luxemburgo, Suecia y Reino Unido.³

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era actual, las empresas competirán más a través de los conocimientos, habilidades y capacidad de los trabajadores que con su potencial desempeñan labores garantizando resultados a las compañías.

El proceso de fortalecer las competencias que los individuos y la organización poseen es un aspecto clave desde la perspectiva estratégica del talento humano. Significa el saber-hacer de la empresa y el detectar cuáles competencias son las que le proporcionan a la organización una ventaja competitiva, así como la capacidad que tiene la misma para sostener en el tiempo dicha ventaja.

Es de vital importancia para una organización lograr la calidad de sus productos y servicios a través de su gente. Para tener gente productiva es indispensable brindarles entrenamiento y así evitar la obsolescencia de las habilidades que por ende, supone una baja del talento del trabajador provocada por la falta de conocimiento sobre nuevos procesos de trabajo, técnicas y tecnologías desarrolladas con relación a la empresa o su cargo.

Todos los trabajadores corren el riesgo de quedar obsoletos con los rápidos cambios tecnológicos que afectan a todos los negocios; depende de la empresa que el desarrollo profesional mejore la satisfacción de la persona, su autoestima y minimice el estrés del trabajador. Ese mismo desarrollo beneficia a la organización porque los empleados se adaptan más y mejor a las necesidades de cambio en la organización.

³ [Citado en Abril de 2015] Disponible en [http://www.millicom.com/where-we-operate/#all+\(corporate+offices+and+tigo+markets\)](http://www.millicom.com/where-we-operate/#all+(corporate+offices+and+tigo+markets))

El fomento del desarrollo de las capacidades exige la remuneración por competencias, de manera que se retribuye a los colaboradores por el trabajo y las habilidades que poseen y por las que van adquiriendo en el trayecto profesional.

Transmitir conocimiento a través de la capacitación, permite que los trabajadores se involucren en la empresa y generen ventajas competitivas que ayuden a ganar posicionamiento en el mercado. Uno de los grandes dilemas en las organizaciones es el tema de la capacitación y surge la gran pregunta a este dilema: ¿La capacitación es un gasto o una inversión?, esta apreciación depende de la visión de los gerentes del negocio, ya que, se puede tomar como una simple transmisión de información, donde aparte de ser costosa para una empresa, también sucede que el participante asiste pero no aprende nada o aprende muy poco.

Como ejemplo claro de la importancia de establecer entrenamiento continuo, se detallan las siguientes empresas en las cuales implementaron planes de capacitación que les permitieron mejorar su gestión organizacional e influyó positivamente sobre la satisfacción de los clientes:

En la empresa GECA Co. Limited existe un mayor conocimiento sobre los productos, mayor información, mejora en la visión global de la empresa, y aumento de la integración en la cultura empresarial, que ha posibilitado una mayor planificación de la calidad. Asimismo, la empresa CADEAH ha mejorado su sistema de información entre trabajadores-empresa-clientes y ha adaptado sus servicios a los diferentes públicos; se realizan productos financieros para diferentes tipos de empresas, que van a depender de su forma jurídica o tamaño. Esto ha proporcionado mejoras en el diseño del producto y en la gestión del cliente. Sin embargo, en GEME se han mejorado los sistemas de medición de procedimientos de producción por medio de una autoevaluación que realizan los propios trabajadores y se ha realizado un seguimiento de ésta. A partir de aquí, ello ha proporcionado una reducción de errores a la hora de elaborar el servicio y por ende, la calidad del producto, en palabras de la dirección de recursos humanos.

La empresa COORTEMA, por otro lado, ha mejorado el rango de tiempo en la entrega a tiempo de los proyectos y ha aplicado un nuevo motor de búsqueda de información para trabajadores y clientes, que ha proporcionado una mayor planificación de la calidad. A partir de aquí, se puede observar que la transferencia de conocimiento es uno de los factores clave para el aumento de la calidad del producto.⁴

⁴ [Citado en Abril de 2015] Disponible en <http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/100263jt.pdf> ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?

En el sexto congreso mundial de productividad, que se celebró en Montreal, Canadá, con la participación de más de 600 empresas representada allí, una conclusión relevante fue que las organizaciones avanzadas, las empresas excelentes, las empresas que están en un nivel alto de administración no acuden a reclutar recursos externos, ni contratan gente nueva del exterior, lo que hacen es establecer sistemas permanentes de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades estratégicas del personal que tiene a corto y largo plazo.⁵

El éxito de Coca-Cola no se podría explicar sin sus empleados. Su aportación y su involucración en la compañía es clave, su finalidad es que todas las personas que trabajan en la compañía sean positivas, felices, generen creatividad e innovación y se desempeñen con pasión, eliminando todo rastro de barreras de género, capacidad u origen. Para conseguir todo esto, Coca-Cola Iberia pone en marcha planes de desarrollo y formación personal que permiten a los empleados evolucionar conforme a sus habilidades y aptitudes, no sólo desde un punto de vista profesional, sino también humano. El objetivo es facilitar la conciliación del trabajo con sus vidas diarias. Otro programa que llevan a cabo es el Programa Ambassador, la prueba de la conexión entre la compañía y sus empleados. Mediante Ambassador, algunas de las personas que trabajan en Coca-Cola se convierten en embajadores de la marca, explicando al mundo la forma de vida asociada, el sentido de pertenencia y el orgullo de formar parte de Coca-Cola. Es un programa vivo en el que los trabajadores realizan sugerencias y toman la iniciativa dentro de la compañía.⁶

Otra empresa que se destaca en temas de capacitación a su personal es Alpina, que durante el año 2011, redefinió la estructura de los programas de capacitación alineándolos con la estrategia corporativa, los retos futuros del negocio y las necesidades de sus colaboradores.

En este marco, cuentan con programas muy interesantes, como CIMA, una estrategia de convocatorias internas para generar oportunidades de movilidad en la organización, programas para equilibrar la vida profesional y personal, entrenamiento y capacitación permanente y acompañamiento en la gestión del desempeño y el desarrollo de planes de carrera, entre otros programas.⁷

Hay una gran diferencia entre explicar a los trabajadores cómo se hace una función y transmitir conocimientos, pues algunos conceptos son difíciles de aprender y otros exigen mucha práctica. Durante la capacitación, las explicaciones

⁵ [Citado en Abril de 2015] Disponible en http://www.oei.es/etp/capacitacion_laboral_sector_informal_colombia_guerrero.pdf

⁶ [Citado en Abril de 2015] Disponible en http://www.cocacola.es/informacion/empleo#.VVVS7_I_Oko

⁷ [Citado en Abril de 2015] Disponible en http://www.elemprego.com/colombia/noticias_laborales/alpina-comenta-por-que-no-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12025371

y demostraciones son muy importantes, pero los trabajadores recuerdan mejor la información cuando la aplican.

Para resultar eficaz un programa de capacitación se deben establecer los temas adecuados a las necesidades. El entrenamiento práctico es indispensable, pues es más eficaz que el teórico, esta y otras concepciones se investigan en la tesis “Propuesta de un Plan de Capacitación para el Personal que Maneja los Desechos Hospitalarios, Aplicado al Hospital Metropolitano de Quito” su autora Katalina Vaca Mera de la Universidad Tecnológica Equinoccial, desarrolla una propuesta para capacitar al personal involucrado en el manejo de desechos hospitalarios para prevenir enfermedades, ya que el personal no tiene una adecuada formación en la manipulación de estos residuos e implementar un eficiente control que garantice la seguridad de los empleados en la administración de los desechos.⁸

Así, la autora exalta un diagnóstico que le permite establecer las insuficiencias del personal en cuanto a los conocimientos, actitudes y habilidades que impiden el buen desempeño de los colaboradores, luego establece los objetivos que le dan orientación al proceso, seguido por la elaboración de planes y programas con los que conduce y evalúa, finalmente revisa los recursos para llevar a cabo su propuesta dentro del hospital.

Se concluye que al implementar un plan de capacitación al personal es importante hacer seguimiento, para garantizar el cumplimiento de los objetivos del programa, así como identificar deficiencias que aún pueden persistir para determinar si es necesaria una capacitación adicional, también hacer cambios en el método o reforzar el trabajo. Además, cuando los empleados saben que su aprendizaje estará sujeto a verificación, estarán más motivados para aplicar y demostrar las habilidades que acaban de aprender.

⁸ [Citado en Abril de 2015] Disponible en http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6590/1/41198_1.pdf.

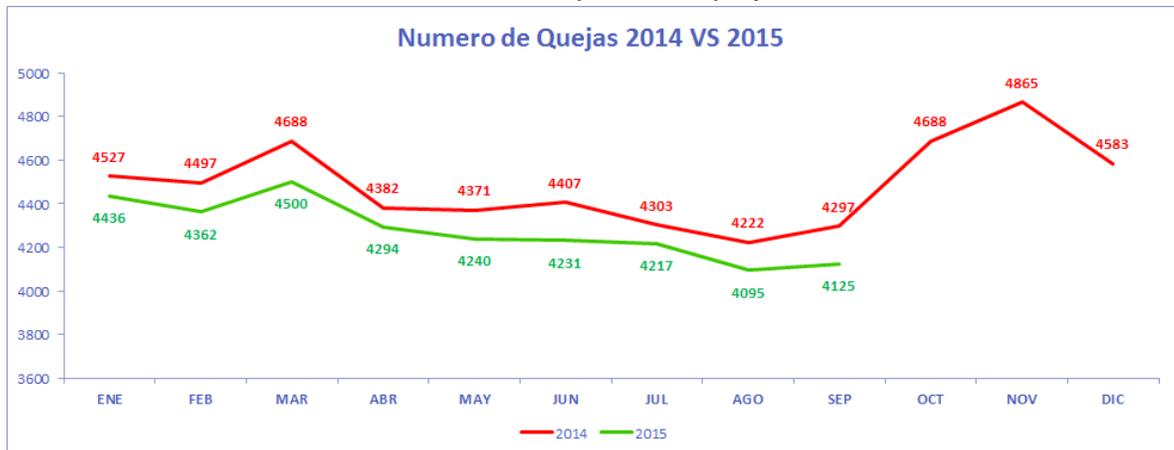
1.2 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema. La compañía de telefonía móvil Tigo queriendo estar a la vanguardia del mercado, dio inicio al área de entrenamiento comercial, dicha área se encarga de entrenar y capacitar a toda la población objetivo integrada por los asesores, que conforman los cuatro (4) canales comerciales: Centros de experiencia - CDE, Retail, puntos de venta en las cadenas comerciales – RTL, Fuerza de ventas directa - FDV y Socios estratégicos comerciales – Dealers de la compañía.

Hoy en día el reporte de quejas sigue siendo representativo como se muestra a continuación en la gráfica 1, reportes de quejas, como resultado de la falta de conocimiento de los procesos y de los servicios de valor agregado por parte de asesores al no existir un plan de entrenamiento estructurado, siendo ellos la primera imagen de la compañía frente al cliente.

En la actualidad la problemática de las capacitaciones en el área de entrenamiento comercial de Tigo se presentan para todo el personal de las cuatro líneas de negocio, estos entrenamientos son realizados en un mismo espacio de formación; dichas capacitaciones no han permitido que los colaboradores tengan un enfoque de acuerdo a sus cargos y funciones dentro de cada línea de negocio.

Gráfica 1. Reporte de quejas

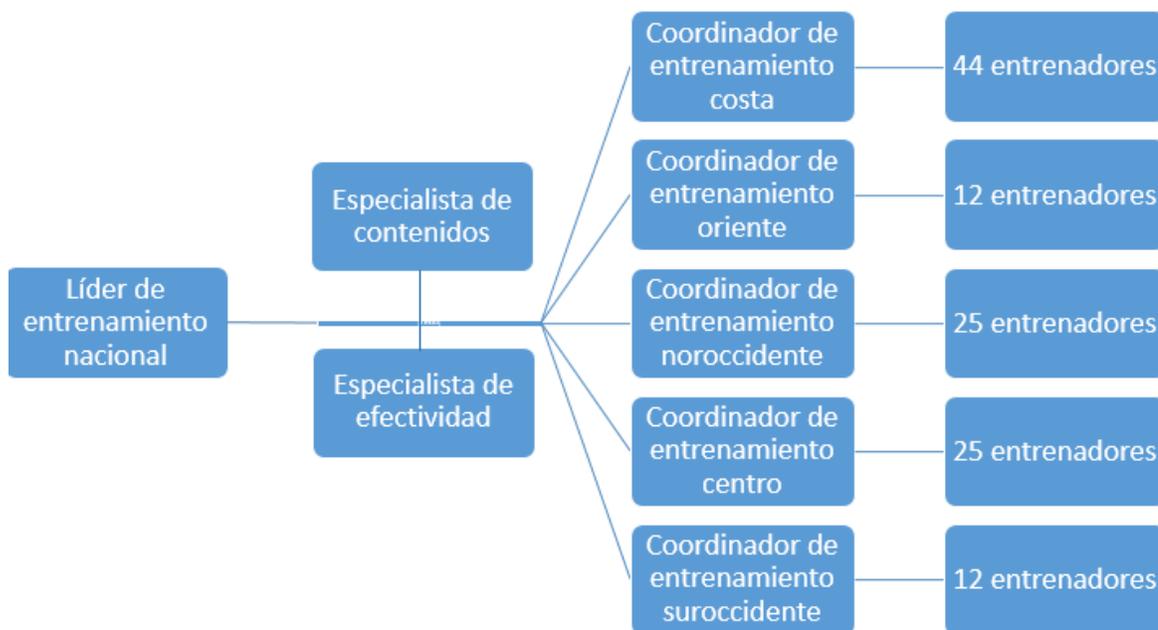


Fuente: Las autoras. 2015

El área de entrenamiento ha existido durante los últimos 7 años en la compañía, con una estructura que se muestra en la figura 1, donde no se tiene un orden para cada línea de negocio presentando falencias en el servicio al cliente, antes se llamaba entrenamiento VAS (Servicios de Valor Agregado). El inicio de esta área surgió para promover la venta del “Internet móvil” servicio que impactaría en las telecomunicaciones en el año 2008, del cual Tigo sería el segundo operador en

Colombia después de Comcel en aplicarlo⁹ y al irse consolidando dicho producto en el mercado, el área que al inicio fue temporal, tomó mayor importancia en la compañía.

Figura 1. Organigrama de entrenamiento comercial



Fuente: Organigrama de Entrenamiento Comercial Tigo

Comenzar este nuevo producto era una prioridad para esos tiempos, habría que marcar una pauta diferenciadora desde el principio, generando servicios de valor agregado para tener a los clientes satisfechos con el nuevo producto.

A raíz de los buenos resultados pero sin ninguna orientación o experiencia en lo que realmente constituye un área de entrenamiento, este equipo de trabajo se fue pasando por varios sub roles, que cada vez cogían más fuerza en el enfoque comercial y no por el camino de la transformación del conocimiento.

Así, se inicia el proceso que se ha denominado internamente, “La Transición del área” donde la principal labor es “La transformación del conocimiento”.

La ausencia de un programa de inducción, entrenamiento y capacitación continuo, de buena estructuración y ajustado a las necesidades de cada canal comercial, ha generado varios obstáculos en la consecución de las metas comerciales, esa debilidad se refleja en los escenarios llamados “Momentos de verdad”, en donde un asesor comercial está brindando toda la información tanto técnica como

⁹ [Citado en Abril de 2015] Disponible en <https://www.fayerwayer.com/2008/11/fwlabstigo-35g-en-colombia/>

comercial de algún producto o servicio, pero al no estar bien preparado, hacen que se pierda la conexión con el cliente y por ende la venta.

Desde la óptica del marketing mix ver en la figura 2, se trabaja la P de personas donde las empresas se forman de individuos, cuya importancia se destaca en saber que recurso humano se requiere para la empresa y quienes estarán en contacto directo con el cliente. Las personas son el activo más precioso y se deben desarrollar en ellas competencias que apunten al desarrollo del talento humano, a la gestión de capacidades y habilidades.

Dentro de los objetivos del plan de entrenamiento comercial se pretende que cada colaborador en su cargo adopte y desarrolle competencias según el canal que le corresponda. Para Tigo esto resulta de suma importancia pues tienen una visión holística que les permite percibir los innumerables beneficios que trae consigo la capacitación apoyada en la transformación del conocimiento.

Figura 2. Marketing mix P de personas



Fuente:<https://grafodigital.wordpress.com/2012/10/23/las-5-p-del-marketing/>
www.consejeriaempresarial.co. 2015

1.2.1. Formulación del problema. ¿Qué plan de capacitación debe implementar la compañía, para que el área de entrenamiento comercial, mejore las competencias de los asesores en los cuatro (4) canales comerciales?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo actual de los entrenadores en las capacitaciones no es el adecuado, porque se fusionan todas las líneas de negocio dentro de una misma sesión, cuya labor afecta desde el programa de formación hasta los resultados esperados.

El plan de capacitación realizado influiría positivamente en la preparación de las herramientas, en el desarrollo de los temas, en la eficiencia del conocimiento, en la asertividad en la comunicación y posteriormente la evaluación de lo aprendido por los asistentes.

Con este trabajo investigativo se obtuvo un diagnóstico general de toda el área de entrenamiento comercial que actualmente se desempeña en la compañía Móvil Tigo, específicamente en la ciudad de Bogotá, del que se generó una estructura para cada línea de negocio con el ánimo de minimizar los tiempos muertos, hacer más eficiente los programas existentes y finalmente consolidar la buena imagen de la compañía.

Así mismo, mostrar que el entrenamiento del área comercial debe adquirir mayor importancia en su ejecución, ya que se vincula e incide positivamente en todas las áreas de la empresa, tal como la mejoría del desempeño con el que se realiza el trabajo, el enriquecimiento del conocimiento del trabajo, el clima laboral, aumentar las ventas y disminuir el reporte de quejas.

Igualmente hay varias opciones de entrenamientos, pero generalmente las empresas no invierten en ellas, pues no ven resultados inmediatos; como si una preparación pudiera cambiar el horizonte de una empresa y no una estrategia permanente y a largo plazo.

El aporte con el entrenamiento es fomentar la conexión y la comunicación entre las personas de cada línea de negocio para formar equipos de trabajo más sólidos e incentivar a compartir experiencias y conocimientos, sensibilizar y facilitar la adopción del cambio organizacional para desarrollar los objetivos propuestos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar un plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial de la empresa de telecomunicaciones Tigo.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual y los diferentes escenarios en los que el área de entrenamiento comercial está involucrada, logrando el ajuste de las brechas encontradas en los aspectos de falta de capacitación.
- Estructurar un plan de entrenamiento ajustado a las necesidades de cada canal, orientando el esfuerzo en los pilares de producto y/o servicio y en las habilidades comerciales y/o blandas.
- Generar un sistema de evaluación del área de entrenamiento comercial, a través de los indicadores de gestión soportados por tableros de control, que sirvan para la toma de decisiones.
- Realizar una evaluación financiera que contemple los costos, determinando la inversión inicial necesaria que analice la viabilidad del proyecto.

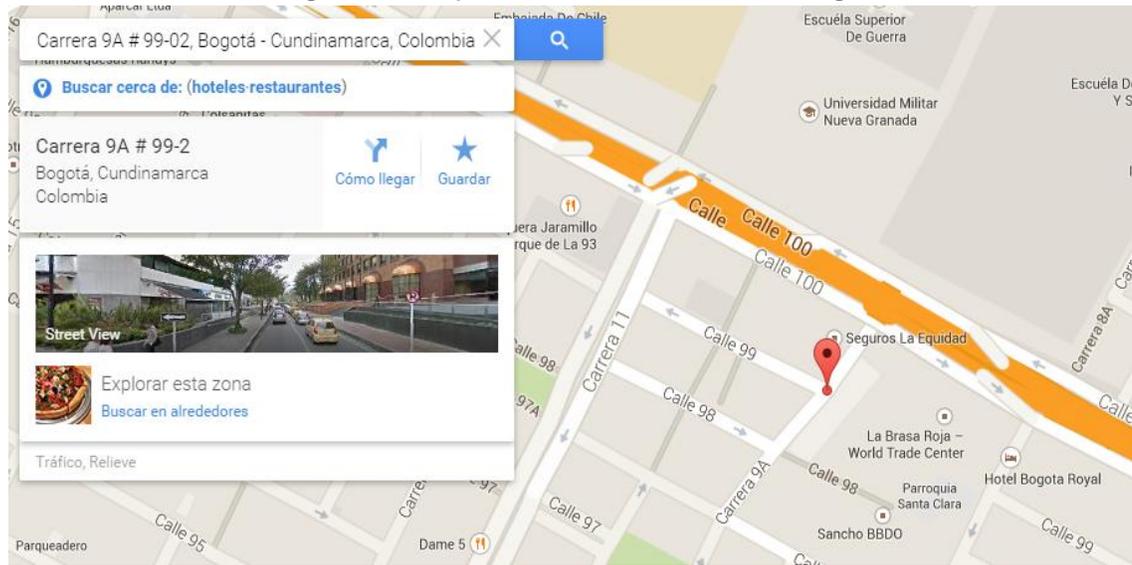
1.5 ALCANCE DEL PROYECTO

Espacio. El proyecto se realizó en las oficinas principales de Tigo, las cuales están ubicadas en la Carrera 9A # 99 – 02 edificio CITIBANK, Bogotá, Colombia.

Tiempo. El tiempo en que se desarrolló el proyecto está dentro de los 6 meses siguientes, después de aprobada la propuesta de investigación.

Temático. Es un proyecto en el área de gestión de talento humano, en las instalaciones necesarias para la realización de las distintas fases del proceso durante el desarrollo del plan de capacitación en la empresa Colombia Movil Tigo en la ciudad de Bogotá, describiendo la mejor ubicación para llevar a cabo dicho entrenamiento tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Mapa de ubicación oficinas Tigo



Fuente: Tomado de google maps. 2015

1.6 METODOLOGÍA UTILIZADA

El tipo de investigación que se llevó a cabo en la elaboración del plan de capacitación para el personal de Tigo fue descriptiva para mostrar lo que está sucediendo con el área de entrenamiento comercial, a fin de ampliar la información y evaluar el diseño de un plan de entrenamiento que mejore la gestión comercial en la empresa.

La metodología utilizada fue la cuantitativa transversal simple, cuya técnica fue la elaboración de la encuesta, el instrumento utilizado fue el cuestionario y la recolección se realizó en Internet y así se identificó la necesidad de un plan de capacitación en el área de entrenamiento comercial. Luego de realizar las reuniones con actas, se estableció los diferentes temas a implementar dentro de cada línea de negocio.

Para empezar se debe hacer un análisis del perfil de competencias, detectando las necesidades de personal que se da en dos formas, la primera es seleccionar al personal idóneo para los cargos, la mayoría de los modelos de selección propuestos se basan en la suposición según la cual los individuos se diferencian en rasgos o características más o menos estables y tienen su punto de partida en la descripción del cargo que se necesita ocupar.¹⁰

¹⁰ CASTILLO APONTE. José. Administración personal. Bogotá: eco ediciones, 1993. 121 p.

1.7 MARCO METODOLÓGICO

En esta parte se presenta el marco metodológico que respalda el enfoque y la estructura del plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial.

En la tabla 1, se muestran los objetivos específicos, las actividades realizadas por objetivo, la metodología utilizada y la recolección de datos, procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación.

Tabla 1. Marco Metodológico

| <u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u> | <u>ACTIVIDADES</u> | <u>METODOLOGÍA</u> | <u>TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DATOS</u> |
|--|---|---|---|
| Analizar la situación actual y los diferentes escenarios en los que el área de entrenamiento comercial está involucrada, logrando el ajuste de las brechas encontradas en los aspectos de falta de capacitación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el diagnóstico del área. 2. Realizar la mayor cantidad de recolección de información. 3. Reuniones con gerentes/Líderes de los diferentes canales que atiende el área de entrenamiento. | Se realizó un trabajo de naturaleza mixta (De opinión y observación), mediante la recolección, tabulación y análisis de la información obtenida, en las reuniones realizadas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de documentos 2. Entrevistas a líderes 3. Focus Group 4. Encuestas 5. Tabulación de encuestas |
| Estructurar un plan de entrenamiento ajustado a las necesidades de cada canal, orientando el esfuerzo en los pilares de producto y/o servicio y en las habilidades comerciales y/o blandas. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de cada línea de negocio (Canales) de la compañía. 2. Recolectar información significativa de cada línea de negocio (Canal). 3. Elaboración de la malla programática | <p>Se realizó un trabajo de naturaleza mixta (De opinión y observación), mediante la recolección, tabulación y análisis de la información obtenida tanto en el diagnóstico, como en las entrevista con los interesados del proyecto.</p> <p>De la misma forma aplicar una metodología bidireccional con el objetivo de extraer los inptus más representativos para la construcción del plan de entrenamiento.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de documentos 2. Entrevistas al personal de las categorías 3. Mallas programáticas |
| Generar un sistema de evaluación del área de entrenamiento comercial, a través de los indicadores de gestión soportados por tableros de control, que sirvan para la toma de decisiones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un bosquejo de los posibles modelos de evaluación para aplicar. 2. Registrar dichos modelos de evaluación en versión web. 3. Ajustar las brechas encontradas. | Se realizó un trabajo de origen Cuantitativo, de Opinión y Bidireccional, mediante la recolección, tabulación y análisis de la información obtenida en las anteriores fases, logrando ajustar los modelos de evaluación a cada línea de negocio (Canal). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de documentos 2. Elaboración de los KPI 3. Indicadores de gestión 4. Diseño de tablero de control |
| Realizar una evaluación financiera que contemple los costos, determinando la inversión inicial necesaria que analice la viabilidad del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la viabilidad del proyecto. 2. Estimar y ajustar los costos encontrados en cada fase del proyecto. 3. Aplicar el PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. | Se realizó un trabajo cuantitativo y de observación encontrada, con el objetivo de analizar la viabilidad financiera del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de documentos 2. Elaboración del flujo de caja |

Fuente: Las autoras. 2015

1.8 MARCO REFERENCIAL

1.8.1 Marco teórico: La gestión del conocimiento sugiere que la capacitación en el área comercial de una compañía sin importar su tamaño, debe ser impulsada en relación a clientes y directivos para aumentar los resultados financieros. De esta forma, se observa que la gestión del conocimiento tiene un efecto positivo en las personas y es uno de los campos que más ha tenido cambios con el tiempo, es un eje fundamental para el capital intelectual en relación al protocolo de servicio que se debe manejar en cualquier departamento.

En un principio se trataba de estructuras burocráticas como se explican en la tabla 2, donde era totalmente centralizada ya que el líder estratégico era quien tomaba todas las decisiones, entre estas estructuras se encuentran la funcional, divisional, mixta o matricial; donde primaba una imponente jerarquía.

Tabla 2. Estructuras burocráticas

| | Descripción | ¿Quién esta a cargo? |
|--------------------------|--|--|
| Funcional | Organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento | Gerente Funcional / Director Departamento |
| Divisional | La organización esta estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos | Gerente de Proyecto / Director línea de negocio |
| Mixta o Matricial | Organización híbrida donde los individuos reportan a un Gerente de Proyecto y a un Gerente Funcional | Ambos, cada uno en su responsabilidad |

Fuente:<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/tipos-de-estructura-organizacional.htm>. 2015

Seguía la era del recurso humano entendida como las actividades de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización, finalmente se llegó al talento humano el cual destaca las capacidades de cada individuo. En este último, las empresas deben analizar qué programa de capacitación se ajusta a sus requerimientos y así adaptarlo en tiempo, método, desarrollo, evaluación y resultados.

En el proyecto del plan de capacitación de Tigo se aplicó la Técnica Orientada al contenido que se basa en la transmisión de conocimientos al personal que asiste a

la capacitación. Para el desarrollo de este proceso se llevan a cabo técnicas de exposición oral como la lección magistral y las conferencias, entrenamientos en sala, demostraciones y visitas sobre el terreno, así como técnicas auto instructivas.¹¹

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, promover el conocimiento es indudablemente una de las directrices más eficaces para transformar y actualizar los conocimientos de sus empleados. La fuerza de ventas es el puente directo para el desarrollo estratégico en la organización, pues es quien ejecuta la operación de cara al cliente y da valor a los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

Es importante destacar que la capacitación es una responsabilidad social y directiva de la empresa y un compromiso de cada gerente con su grupo de colaboradores. Algunos investigadores han comprobado que a través de la capacitación el ser humano adquiere especial motivación, que se orienta hacia mayores y mejores resultados, esto es, hacia la integración del grupo al que pertenece y hacia la productividad y el ahorro para la empresa.¹²

A través de la capacitación y transferencia del conocimiento, las compañías entregan lo mejor de sí para potenciar su personal y cubrir sus necesidades actuales y futuras, y así mejorar el desempeño en los puestos de trabajo.

Los principales objetivos de la capacitación son:¹³

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

¹¹ ANDRÉS Reina, M. Gestión de la Formación en la Empresa. 2ª. ed. Madrid, España, 2005. p 113.

¹² AGUILAR, Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. 4ª. ed. México, 2006. p 40.

¹³ [Citado en Abril de 2015] Disponible en <http://www.strategia-rrhh.com/2010/seccion.php?al=capacitacion-organizacional>

En este sentido, la gestión del conocimiento permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo, lo que facilita el desarrollo de la innovación en las empresas.

Esta parte del proyecto analiza teorías de desarrollo profesional que deben afrontar las empresas y las cuales aplican para el desarrollo del “Plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial en Tigo”, los cuales se basan en conformar desde Tigo People, un equipo de trabajo altamente calificado, motivado y entregado a su trabajo donde no haya deserción: Incorporación y orientación de los nuevos trabajadores, estabilización profesional, trayectoria profesional, obsolescencia de las habilidades y equilibrio trabajo-familia.

Se ha evaluado que las siguientes teorías aplican para el desarrollo del proyecto. Por ejemplo, a través de teorías de aprendizaje, donde el rendimiento del individuo está condicionado, no sólo por aspectos como el procedimiento, el sistema de trabajo utilizado o la tecnología disponible, sino también por factores motivacionales y de ambiente de trabajo, que Herzberg los llamó en su momento factores motivadores, y los relacionó con el enriquecimiento del puesto de trabajo.¹⁴

Con la teoría de las necesidades de Maslow se abre un horizonte de posibilidades para trabajar la motivación de los colaboradores a partir de actividades orientadas a satisfacer necesidades de diferente orden: básicas o inferiores (Fisiológicas y de seguridad) y superiores (Afecto, autoestima y autorrealización).¹⁵

La última teoría aplicada a la capacitación para el proyecto, es la teoría “Y” de McGregor (Integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa, explica que los trabajadores siempre tiene intención de hacer las cosas bien y entonces la organización debe capacitar al personal para lograr esto.¹⁶

Muchos libros y referencias de autores hablan sobre la gestión del conocimiento y su importancia la cual permite mejorar la recopilación de datos y la interpretación compartida del conocimiento, a través del trabajo en equipo, facilitando el desarrollo de la innovación en las empresas.

Precisamente, se han encontrado teorías de desarrollo profesional que aplican al desarrollo del “Plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial en Tigo”, buscando un equipo de trabajo altamente calificado, motivado y entregado a

¹⁴ VÉRTICE, Equipo. Retribución de personal. 3ª. ed. España. 2007.

¹⁵ PALOMO, Vadillo, M. T, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. 6ª. ed. Madrid, España. 2010. p 94

¹⁶ *Ibíd.*, p.101.

su trabajo, que les brinde las herramientas de orientación, estabilización profesional, trayectoria profesional, obsolescencia de las habilidades y equilibrio trabajo-familia.

Entre ellas, están las teorías de aprendizaje, donde el rendimiento del individuo está condicionado, no sólo por aspectos como el procedimiento, el sistema de trabajo utilizado o la tecnología disponible, sino también por factores motivacionales y de ambiente de trabajo, que Herzberg los llamó en su momento factores motivadores, y los relacionó con el enriquecimiento del puesto de trabajo.¹⁷

Con la Teoría de las Necesidades de Maslow se abre un horizonte de posibilidades para trabajar la motivación de los colaboradores a partir de actividades orientadas a satisfacer necesidades de diferente orden: Básicas o inferiores (Fisiológicas y de seguridad) y superiores (Afecto, autoestima y autorrealización).¹⁸

La última teoría aplicada a la capacitación para el proyecto, es la teoría “Y” de McGregor (Integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa, explica que los trabajadores siempre tiene intención de hacer las cosas bien y entonces la organización debe capacitar al personal para lograr esto.¹⁹

Finalmente, se destacaron los siguientes autores que plasmaron la necesidad e importancia de capacitar al personal en cualquier área dentro de una organización:

- Autor: Jesús Carlos Reza Trosino

Libro: Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones²⁰

Análisis:

Este libro trata la importancia de la formación profesional de los colaboradores en la empresa para incrementar los niveles de productividad, así como los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones para administrar el talento humano. También orienta sobre programas motivacionales que enriquecen el trabajo en equipo que conlleva hacia la realización personal, evolución profesional y manejo de la administración de personal.

¹⁷ Ibíd 14

¹⁸ Ibíd 15

¹⁹ Ibíd. 101

²⁰ REZA TROSINO, Jesús Carlos. Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. México: Panorama editorial, 2006.

Este autor plasma modelos de capacitación como el de Senge, que tratan de las 5 categorías de aprendizaje organizacional que tratan del dominio o destreza del personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y sistema mentales. El modelo de Marquardt que también emplea 5 dimensiones distintas enfocadas al empoderamiento de las personas, transformación organizacional, aplicación tecnológica, manejo del conocimiento y al aprendizaje.

Al final, destaca las características esenciales para una capacitación, y todos los temas relacionados a las necesidades de capacitación en las empresas.

- Autor: Ken Blanchard, Garry Ridge
Libro: Ayúdele a la Gente a ganar en el Trabajo²¹

Análisis: Los autores se basan en la planeación, ejecución, evaluación y así llegar al aprendizaje. Cuestionan que no es necesario estar encima de las personas, para asegurar que cumple las metas, lo importante es saber guiar y dirigir a la gente para que estas tengan la autonomía y responsabilidad de sus acciones, ya que de nada sirve que una persona cometa errores y luego se le corrija, es más rentable prevenirlos.

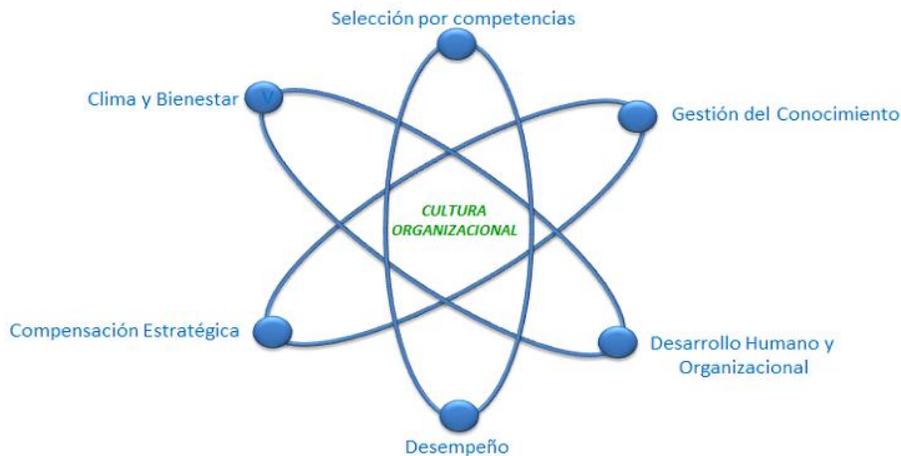
Tratan sobre el liderazgo, la motivación a la personas para que hagan un trabajo valioso y obtengan los resultados que les darán la recompensa por la dedicación y esmero con el que desempeñan sus funciones.

1.8.2 Marco conceptual. La evolución de los modelos respecto al recurso humano, se ha caracterizado por el cambio y la incorporación estratégica en todos sus procesos. La Dirección Estratégica hacia el personal juega un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante la generación de competencias claves que generan valor. Este planteamiento viene desde el Modelo de Gestión por Competencias ilustrado en la figura 4, a través del cual se desarrolló la propuesta de capacitación de Tigo cuyo modelo alinea la gestión del talento humano a la estrategia de la empresa, de los colaboradores fortaleciendo sus competencias, lo que mejora su desempeño. También promueve la gestión del conocimiento crítico para el negocio y el aprendizaje colectivo que permite innovar y adaptarse a los cambios.

Además, implementa beneficios y actividades de bienestar tal como se muestra en la figura 4, que buscan atraer y fidelizar a los mejores talentos, así como mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

²¹ GARRY RIDGE, Ken Blanchard. Ayúdele a la Gente a ganar en el Trabajo. Grupo Editorial Norma, 2010.

Figura 4. Modelo de gestión por competencias



Fuente: <https://www.eeb.com.co/gestion-humana/gestion-del-talento-humano>. 2015

A lo largo del trabajo se hablará de un conjunto de conceptos básicos que se revisan a continuación, para dar un mejor entendimiento a la lectura:

Acompañamiento (entrenamiento uno a uno, en los puntos asignados según el canal): Ejecutar mínimo tres (3) sesiones de entrenamiento uno a uno diarios, cumpliendo los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de la sesión en conjunto con los asesores. Si existe una sesión previa, validar el cumplimiento de los acuerdos pactados.
2. Realizar como mínimo una (1) Interacción con un cliente por parte del asesor evaluado. Esta interacción puede o no, dar lugar a una venta efectiva, en caso de no presentarse venta, el ejercicio debe terminar con una simulación del negocio del asesor al Entrenador, para evaluar los puntos comerciales de un cierre de venta.
3. Realizar retroalimentación al asesor sobre sus fortalezas y áreas de mejora, estableciendo acuerdos y compromisos que deberá ejecutar antes de la próxima sesión.
4. Registrar dichas observaciones, fortalezas, acuerdos y compromisos en un formato físico con sus respectivas firmas. (Ver anexo 1).

Capacitación: Es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización.

Competencias: El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades,

destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Entrenamiento: Orientada al desarrollo de actitudes positivas para el trabajo y una mayor interacción entre empleados y una mejora en la motivación de las personas.

Entrenamientos en sala: Ejecutar el programa de entrenamiento comercial entregado por la dirección de entrenamiento, con los grupos a cargo y bajo la supervisión del coordinador regional.

Esta ejecución debe quedar registrada en la fuente de captura que el área tenga en la actualidad, preferiblemente al día siguiente al entrenamiento realizado.

Inducción a nuevos asesores de canales propios: Ejecutar la planeación y programación de inducción a nuevos asesores en los diferentes canales, cumpliendo con estos 4 (Cuatro) procesos:

1. Capacitar a los nuevos asesores en los programas del Journey destinados a cada canal.
2. Evaluar los conocimientos y habilidades adquiridas durante el programa de Journey a los participantes.
3. Elaborar y rendir informes de desempeño de los nuevos asesores.
4. Identificar las necesidades de ajustes y actualizaciones de los programas de inducción a cada canal y reportarlos al especialista de entrenamiento.

Información de registro: Es el documento que se debe diligenciar en su totalidad y enviar a la compañía en caso de que se requiera, como prueba que realizo capacitación y cumplió con las horas establecidas.

Líneas de negocio: Al iniciar una empresa, se ofrecen una gama de servicios y/o productos en los que se basan y desarrollan el negocio, y es muy extraño que una actividad se base en un único producto o servicio, habitualmente serán varios que podrán estar interrelacionados en mayor o menor medida.

Planificación mensual: Planear las actividades a realizar durante el mes siguiente con el coordinador de entrenamiento.

La planeación de estas actividades deben quedar plasmadas en el Anexo 2 Formato 001 planeador de actividades, el mismo debe quedar como soporte en la carpeta del coordinador con el V.b. de aprobación.

El entrenador debe realizar planeación de acuerdo a la rotación de asesores y las nuevas contrataciones para cada canal, en su planeación, la principal ejecución es el programa del Journey a los canales que atiende.

Protocolo servicio: Procedimiento previamente establecido para llevar a cabo determinada función, en este caso saludo, atención y despedida del cliente.

Reunión regional de entrenamiento: Reunirse con su grupo primario (Coordinador de entrenamiento) una vez a la semana a través de cualquier medio dispuesto por el Coordinador. Recibir capacitación y/o refuerzo de productos, promociones o servicios programados por la compañía. Recibir proceso de calibración al menos quincenalmente por parte del coordinador de entrenamiento. Resolver Inquietudes de boletines de servicios, lanzamientos y garantizar el entendimiento de esto. Repasar las campañas de incentivos o aceleradores vigentes y/o lineamientos de las estrategias de mercadeo para la semana.

Transferencia de conocimientos: Se encuentra a menudo en las organizaciones personas con antigüedad con un alto desarrollo de capacidades. Esta gestión del conocimiento consiste en recopilar el conocimiento de esos trabajadores y convertirlo en valor a través de un proceso de transferencia.

1.8.3 Marco legal y normativo. Es de vital importancia que las organizaciones tengan en cuenta los aspectos legales como un apoyo fundamental para la realización de un proyecto. El marco legal se refiere a las leyes o reglamentos donde se fundamenta el proyecto o la investigación; para el proyecto plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial en Tigo, aplica en Colombia:

DECRETO 1127 DE 1991

ARTÍCULO 4o. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990.

Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.

ARTÍCULO 5o. La asistencia de los trabajadores a las actividades programadas por el empleador es de carácter obligatorio.

Los empleadores podrán organizar las actividades por grupos de trabajadores en número tal que no se vea afectado el normal funcionamiento de la empresa.²²

Art. 21 de la ley 50 de 1990, según el cual en las empresas con más de 50 trabajadores que laboren 48 horas a la semana, éstos tendrán derecho a que 2 horas de dicha jornada, por cuenta del empleador se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.²³

²² http://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/decreto_1127_1991.htm Mayo. 2015

²³ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281> Mayo. 2015

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1 DIAGNÓSTICO

Herramientas administrativas: El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento para el área comercial de Tigo, se ha efectuado utilizando algunas herramientas de análisis de información, destacándose las siguientes: El diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto, la Matriz DOFA y el Diagrama de Vester.

Con dichas herramientas se razona sobre el nivel de eficiencia actual y el deseado en relación al desempeño laboral. El análisis permitirá construir un conjunto de operaciones formativas encaminadas a corregir las causas que influyen negativamente en la productividad y dirigidas a la mejora de las competencias.

Diagrama Ishikawa/Causa Efecto/Espina de Pescado. Es una herramienta sistémica para la resolución de problemas que permiten apreciar la relación existente entre una característica de calidad (efecto) y los factores (causas) que la afectan, para así poder definir las causas principales de un problema existente en un proceso. Las causas son determinadas pensando en el efecto que tiene sobre el resultado, indicando por medio de flechas la relación lógica entre la causa y el efecto.

El Diagrama de Ishikawa, provee un orden racional que vincula las causas del proyecto al propósito general, la información que se obtiene genera la participación del grupo y se convierte en un apoyo para la búsqueda de soluciones de manera consensuada, concentrándose en el contenido del problema y no en ideas vagas.

Se espera organizar la información que está afectando la gestión en el área de entrenamiento comercial en TIGO, la ventaja de trabajar con esta herramienta es visualizar rápida y claramente las razones que originan el problema, también se aprecia que algunas son independientes y otras están en cadena lo que permite un mejor análisis del panorama organizacional.²⁴

²⁴ KUME, Hitoshi. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogota: Norma, 1998. 106 p. Junio. 2015

Metodología del desarrollo:

Paso 1. Se describe el problema en un cuadro que se ubica al extremo derecho del diagrama, simulando la cabeza de un pescado.

Paso 2. Se definen las categorías vinculadas al problema dentro de las cuales es posible encontrar las causas principales. Estas son las espinas del pescado.

Paso 3. Las categorías principales se organizaron de izquierda a derecha empezando por arriba.

Paso 4. Se plantea la pregunta ¿Por qué la falta de capacitación...? y a través de un brainstorming se identifica, clasifica y selecciona las causas principales que contribuyen a ese efecto, no menos de 2 ni más de 6 por cada parte.

Paso 5. Dentro de cada rama se plantearon las causas desde los extremos hacia el centro empezando por la derecha.

Paso 6. Para un mayor entendimiento se buscan las sub-causas de esas causas principales.

Paso 7. Como resultado se obtiene el diagrama ordenado donde se muestra las posibles causas que inciden de manera directa a un efecto, el cual es objeto de estudio en el trabajo.

Análisis:

El objetivo de la realización del diagrama Ishikawa o Causa-Efecto es hallar las causas que están generando la necesidad de un plan de capacitación.

A partir del diagrama se encontró que existen 5 causas básicas de la falta del plan de capacitación:

- a- Una de las causas que prima en cada línea es la “alta rotación del personal”, esto genera para la empresa un alto costo de entrenamiento, de productividad y desempeño del personal.

Generado por la desmotivación del personal que a su vez conlleva a descuidar su actitud al momento de atención.

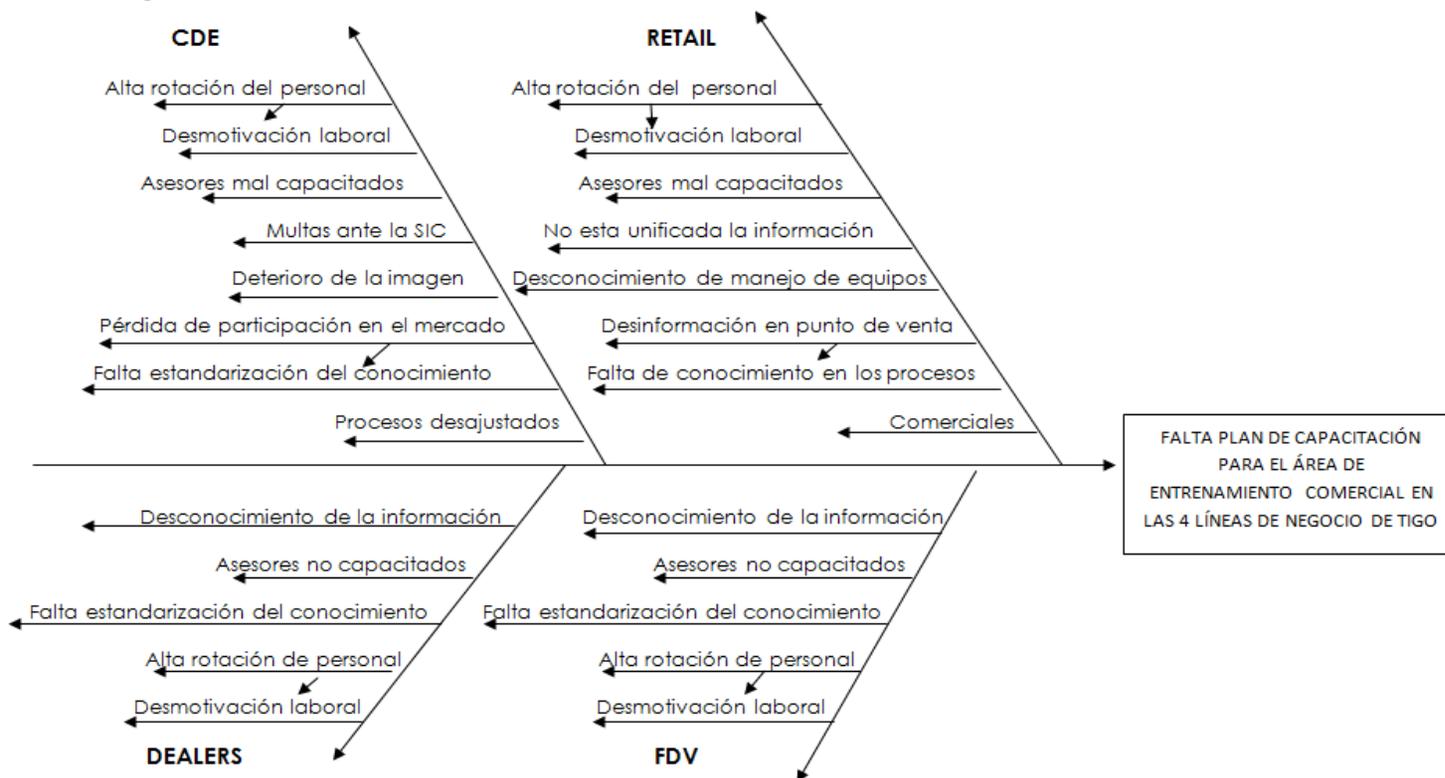
- b- Los asesores están mal capacitados afectando la labor en punto de venta, además de la pérdida de clientes, ya que estos presentan quejas relacionadas con la información que se les brinda.

- c- Las áreas se encuentran medianamente definidas y la falta de estandarización del conocimiento hace que la comunicación no fluya. Esta limitante, apunta directamente a la gestión del conocimiento.
- d- El desconocimiento de la información en cuanto a procedimientos y políticas es totalmente necesaria para que los asesores puedan desarrollar sus actividades y sus funciones eficientemente.
- e- El desconocimiento de los procesos, aunque las líneas de negocio cuentan con los manuales de procedimientos definidos por la compañía hay debilidades en el entendimiento de los mismos.

Diagrama de Ishikawa/ Causa-Efecto

Esta herramienta se utiliza para identificar las causas potenciales del problema específico del trabajo investigativo la falta de un plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial en Tigo, tal como se muestra en la figura 5. Se representan las causas o efectos de la más general a la más particular en las “espinas del pescado” de manera de organizar y mostrar gráficamente todas las causas del problema en particular, hasta encontrar la causa raíz del problema que es la que se debe solucionar.

Figura 5. Diagrama de Ishikawa/ Causa-Efecto



Fuente: Las autoras. 2015

2.1.2 Matriz Dofa. Es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee de un proyecto o un negocio útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.²⁵

Con el fin de conocer a fondo la problemática interna de la compañía Colombia Móvil Tigo, se llevó a cabo un análisis de las variables que afectan positiva y negativamente el desempeño comercial de la organización. Este análisis de Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas obtuvo su información mediante la revisión de la situación actual de la empresa frente a las características propias del negocio y el exigente entorno, definiendo así cada uno de los puntos relacionados en la matriz.

Metodología del desarrollo:

Paso 1. Se observa y se describen las características de la empresa y del mercado.

Paso 2. Se realiza un análisis interno de la organización que comprende:

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué se diferencia de la competencia?, ¿Qué sabe hacer mejor?

Debilidades: Describe los factores en los cuales se tiene una posición desfavorable respecto a la competencia.

Paso 3. Se realiza un análisis externo de la organización que comprende:

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Paso 4. Se organiza la información de acuerdo a la matriz en un cuadro como se presenta a continuación:

²⁵ STANTON, William J. Fundamentos del Marketing. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 178.

Con el análisis de la matriz DOFA como se muestra en la tabla 3, se visualizan las variables positivas y negativas en un contexto interno y externo.

Tabla 3. DOFA

| | | |
|-----------------------|----------------------|--------------------|
| | Positivo | Negativo |
| Origen Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Origen Externo | Oportunidades | Amenazas |

Fuente: <http://www.grandespymes.com.ar/2009/09/26/los-riesgos-del-emprendimiento/>. 2015

Matriz DOFA

Con la siguiente herramienta conocida como la Matriz Dofa se identifican las variables que afectan el curso normal de la compañía tal como se muestra en la tabla 4, mediante un diagnóstico para encontrar la factibilidad en la realidad de la misma y así desarrollar estrategias que permitan mantener competencias en el medio.

Tabla 4. Matriz DOFA

| POSITIVO | NEGATIVO |
|---|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| F.1. Segundo operador de telefonía móvil consolidado F.2. Mejor operador móvil con respecto al costo del minuto entre su propia red F.3. Operador reconocido con los mejores precios en equipos móviles F.4. La más alta perspectiva de servicio al cliente brindada por un operador móvil F.5. Fuerte presencia en las redes sociales F.6. Operador móvil con nuevo enfoque en servicio al cliente, basado en la resolución de peticiones, quejas y reclamos en el menor tiempo posible como mecanismo de satisfacción al usuario F.7. Operador móvil con estrategias de | D.1. Alta rotación de personal que afecta la gestión en puntos de venta D.2. Debilitamiento del área de entrenamiento comercial que lleve a cumplir los objetivos comerciales D.3. Tener un mercado en el que la mayor participación de mercado pertenece a la competencia D.4. Falta de motivación al personal de las áreas de negocio D.5. Procesos extensos al interior de la compañía |

| segmentación de mercado definidas | |
|---|---|
| Oportunidades | Amenazas |
| O.1. Crecimiento en servicios y/o productos de la compañía, en las regionales Costa, Centro y Noroccidente O.2. Servicio de datos 4G LTE ganado en licitación nacional con el Ministerio TIC O.3. Grandes convenios institucionales con compañías nacionales y multinacionales del país O.4. El mercado de celulares está en auge O.5. Mayor número de canales de ventas O.6. Amplio conocimiento del medio O.7. Avances importantes en software y hardware | A.1. Competencia desleal por parte de las compañías competidoras del mercado A.2. Desarrollo de nuevas tecnologías en telefonía móvil A.3. Incertidumbre por cambios del dólar que afecta los precios en el mercado A.4. Nuevos gustos o hábitos de los consumidores que nos dejen fuera del mercado A.5. Incremento de competidores consolidados, fuertes y agresivos A.6. Cambios en la normativa legal o fiscal que hagan del negocio menos favorable |

Fuente: Las autoras. 2015

Estrategias FO:

F4-O1. Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, basados en innovación, experiencias y continuo servicio.

F2-O3. Por medio de convenios empresariales lograr más y mejores precios.

F6-O6. Con la capacitación a los asesores lograr que conozcan y manejen toda la información inherente a sus funciones, para no dejar vacíos que perjudiquen la atención al cliente.

F1-O7. Brindar espacios de acompañamiento y mejor trato de los empleados para que se sientan tranquilos y desempeñen mejor sus labores en la compañía.

F6-O6. Fortalecer los procesos y la comunicación interna de las 4 líneas de negocio para evitar colapsos en el servicio.

F5-O7. Hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos tecnológicos para desarrollar la imagen de la empresa.

Estrategias DO:

D3-O3. Estar siempre a la vanguardia para aprovechar las tendencias de los consumidores.

D5-O6. Invertir en la capacitación del personal para incentivar el desarrollo profesional dentro de la organización.

D4-O1. Incorporar charlas a los empleados para su capacitación, que aminoren la desmotivación y sea productivo para ambas partes.

D2-O3. Impulsar la participación de los empleados en la toma de decisiones que afecten su trabajo.

D1-O1. Cualificación permanente del talento humano.

Estrategias FA:

F7-A4. Elaborar servicios novedosos y accesibles a otros nichos de mercado.

F5-A2. Desarrollo de nuevas estrategias enfocadas a la página y redes sociales.

Estrategias DA:

D4-A1. Conservar la filosofía de servicio al cliente para mantener el equilibrio en la satisfacción del servicio.

D5-A2. Desarrollar programas de capacitación a directivos para tener el personal requerido al momento de abrir nuevas sucursales.

D2-A6. Desarrollar políticas internas que permitan tomar decisiones propias desde el área operativa.

D4-A4. Propiciar la comunicación para un mayor y eficaz flujo de información.

D2-A2. Potencializar las herramientas tecnológicas de las sucursales para mejor gestión en punto de venta.

Análisis: El mercado de las telecomunicaciones en el país en los últimos años ha presentado una amplia transformación tecnológica; hoy en día el crecimiento acelerado de las compañías que están compitiendo en este mercado, ha llevado a los actuales usuarios y prospectos a tener un mayor control sobre el consumo ya que realizan una mayor comparación de los beneficios y las ventajas que tienen al seleccionar un operador móvil incluyendo el servicio al cliente.

Para Colombia Móvil Tigo después de la crisis que vivió con el nombre Ola donde había bastantes quejas por el servicio, no solo recupero mercado, sino que se posicionó como marca, además exploró un nuevo segmento el de personas de menores ingresos y jóvenes. Actualmente se encuentran en una posición de defensa con madurez tecnológica y cobertura necesarias que permite ofrecer servicios de valor agregado a sus clientes.

Después de analizar la matriz DOFA e identificar los pros y contras de la empresa y el sector, se evidenció que las anteriores debilidades están clasificadas tanto en la gestión de calidad del área de entrenamiento comercial, como en infraestructura e implantación y fortalecimiento del equipo comercial.

A raíz de este panorama y el levantamiento de información que se obtuvo, es que se llevará a cabo esta investigación, ya que el tema del entrenamiento se hace un eje primordial, en donde todo colaborador de la compañía y sin importar el rol que desempeñe debe prestar un buen servicio al cliente y tener el conocimiento de todos los servicios de venta y pos-venta en los momentos de verdad para prestar un buen servicio y poder abordar todas las necesidades del cliente, con esto se logra tener clientes satisfechos y duraderos.

A través de un programa estructurado de capacitación se quiere lograr la adecuada organización del equipo de entrenamiento comercial, donde el 80% de la actividad de esta área esté focalizada en el entrenamiento tanto en sala como en acompañamiento en sitio para los asesores comerciales de las 4 líneas de negocio que tiene la compañía y así hacer frente a las inconformidades del cliente.

Articulación: Con el diagrama Ishikawa se Gráfica el conocimiento sobre un problema, indicando la vinculación entre las diferentes causas explicativas del porqué de ese problema, en relación con el DOFA se analiza la sensibilidad de aquellos vínculos críticos que tienen un mayor efecto sobre el problema principal, se observa la situación actual con relación a 4 variables que son Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, tanto a nivel interno como externo entendiendo las falencias y dando respuestas a estas donde las fortalezas y oportunidades deben aprovecharse y las debilidades deben eliminarse así como las amenazas sortearse. Ambos crean conciencia de la necesidad de mejorar, de organización al interior de la compañía para alcanzar las metas propuestas, a través de la necesidad de proveer entrenamiento a los colaboradores y mantener ese plan con el tiempo.

2.1.3. Matriz de Vester. Luego de tener claro los problemas que ocasionan el problema objeto de estudio, se realiza la Matriz de Vester, donde facilita el grado de impacto dentro de la empresa.

Metodología del desarrollo:

Paso 1. Se identifican las variables o problemas.

Paso 2. Después de esto, se realiza un cuadro de doble eje (X – Y) en donde se pondrán los problemas encontrados respetando el mismo orden.

Paso 3. Se asigna una calificación de 0 a 3 siendo 0 no es causa, 1 causa indirecta, 2 causa medianamente directa, y 3 causa muy directa.

Paso 4. En diagonal se llena el valor cero (0), entendiendo que cada variable no influye sobre sí mismo.

Paso 5. Se realiza la pregunta ¿Qué tanto influye el problema 1 sobre el problema 2? y así sucesivamente hasta completar todos los campos.

Como se muestra en la tabla 5, donde se ubica el grado de influencia de las variables encontradas que son causa de la falta de capacitación.

Tabla 5. Variables

| variables o problemas | Problema 1 | Problema 2 | Problema 3 |
|-----------------------|---|------------|---|
| Problema 1 | | ↑ | ↑ |
| Problema 2 | ¿El problema 1 es causa del problema 2? | | ¿El problema 1 es causa del problema 3? |
| Problema 3 | | | |

Fuente: <https://clubdelmaestro.wordpress.com/herramientas-de-gestion-para-la-escuela/>. 2015

Paso 6. Después de realizar esta puntuación, se suman los puntajes horizontales y los puntajes verticales de cada problema.

Paso 7. Se refleja en un cuadro los resultados de la operación para visualizar y tener un mayor entendimiento.

Paso 8. Ya realizada la suma de cada eje, se realiza la siguiente operación para sacar el promedio en la gráfica de priorización:

$$X = \text{Valor mayor} + \text{Valor menor} / 2$$

$$Y = \text{Valor mayor} + \text{Valor menor} / 2$$

Paso 9. Se realiza la gráfica según los puntajes obtenidos de la operación.²⁶

A continuación se muestra la tabla 6, con los resultados donde se identifican que las 6 variables encontradas y que son causa de la falta de entrenamiento son de alta complejidad debido a su nivel de ponderación.

²⁶[Citado en Agosto de 2015] Disponible en <https://clubdelmaestro.wordpress.com/herramientas-de-gestion-para-la-escuela/>

Tabla 6. Ponderación de variables

| Código | VARIABLES O PROBLEMAS | ACTIVOS X | PASIVOS Y |
|-----------------|--|------------------|------------------|
| P1 | Falta de gestión en función a los cambios producidos en el mercado | 9 | 8 |
| P2 | Contenidos inadecuados | 8 | 9 |
| P3 | Obsolescencia de conocimientos | 9 | 9 |
| P4 | Material desactualizado | 9 | 8 |
| P5 | Actividades poco interesantes | 7 | 7 |
| P6 | Falta de metodología | 6 | 7 |
| Promedio | | 8,00 | |

Fuente: Las autoras. 2015

Con el diagrama de Vester como se muestra en la tabla 7, se clasifican los efectos que causan el problema y se realiza la ponderación de cada una de ellas de acuerdo al nivel de incidencia sobre el plan de capacitación.

Tabla 7. Matriz de Vester

| VARIABLES O PROBLEMAS | Falta de gestión en función a los cambios producidos en el mercado | Contenidos inadecuados | Obsolescencia de conocimientos | Material desactualizado | Actividades poco interesantes | Falta de metodología | TOTAL ACTIVOS EJE X |
|--|--|------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|
| Falta de gestión en función a los cambios producidos en el mercado | 0 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 |
| Contenidos inadecuados | 1 | 0 | 2 | 3 | 2 | 0 | 8 |
| Obsolescencia de conocimientos | 3 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 9 |
| Material desactualizado | 3 | 2 | 3 | 0 | 0 | 1 | 9 |
| Actividades poco interesantes | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 3 | 7 |
| Falta de metodología | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 6 |
| TOTAL PASIVOS EJE Y | 8 | 9 | 9 | 8 | 7 | 7 | 0 |

Fuente: Las autoras. 2015

No es causa 0

Es causa indirecta 1

Es causa medianamente directa 2

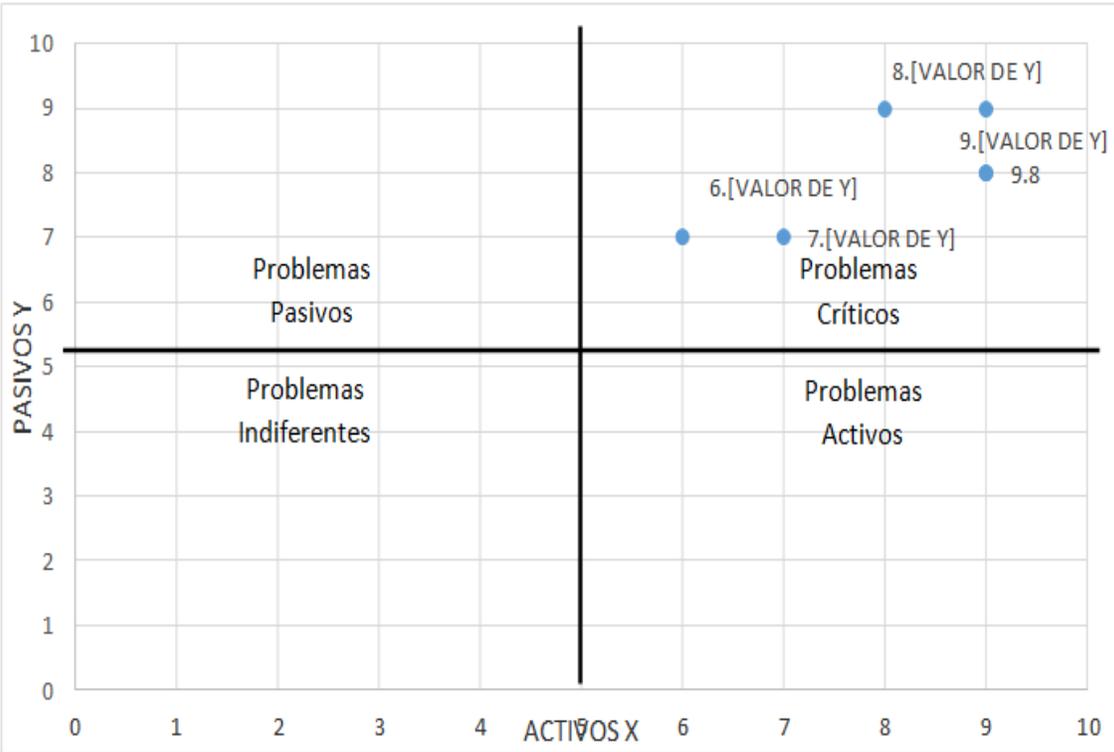
Es causa muy directa 3

Articulación:

Después de analizar la matriz DOFA se concluye que en la empresa Colombia Móvil Tigo se hace necesario el desarrollo de un plan de capacitación para cada uno de los 4 canales comerciales; logrando tener una ruta de inicio que logre abarcar los temas y habilidades comerciales aprovechando las fortalezas encontradas y minimizando las debilidades.

En la gráfica 2, se ubican las variables en un plano cartesiano según la ponderación asignada del cuadro anterior la complejidad de las variables y así llegar a la detección de los problemas críticos.

Gráfica 2. Diagrama Axial



Fuente: Las autoras. 2015

Análisis:
Después de analizar a través de las herramientas desarrolladas a la empresa Colombia Móvil Tigo, lo que más afecta es la falta de conocimiento de los asesores, por esta razón, se propone el diseño del plan de capacitación que fortalezca ésta debilidad; el diagnóstico de la situación se medirá con el desarrollo de los objetivos propuestos.

Desarrollo de la encuesta. Para la investigación, se utilizó la encuesta ver Anexo 3, formato de encuesta, como instrumento de recolección de datos a 233 asesores que trabajan actualmente en la compañía Colombia Móvil Tigo en las 4 líneas de negocio fuerza de venta directa, retail, tiendas propias - distribución en la ciudad de Bogotá.

Con la tabla 8, se muestra la fórmula que se utilizó, para hallar el tamaño de la muestra según la población encuestada, el nivel de error y el nivel de confianza.

Tabla 8. Tamaño de la muestra

| | |
|-------------------------------|---|
| Tamaño de la muestra y error: | $n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$ |
| Nivel de confianza | 95% expresado en Q |
| Error de muestreo | 5% expresado en E |
| Proporción éxito | 0,5 expresado en P |
| Proporción fracaso | 0,5 expresado en Q |
| Población | 1.633 |
| Desviación normal | 1,64485363 expresado en Z |
| Muestra | 233 |

Fuente: Las autoras. 2015

De la población total de Bogotá que son 1.633 asesores se tomó una muestra de 233 asesores de los cuatro canales comerciales, que tienen características similares teniendo en cuenta la muestra sobre la población total representa un 14%, para el análisis es una muestra representativa del cual se genera un nivel de confianza del 95% cuyo margen de error es del 5%. Si se hubiera tenido en cuenta una población más pequeña por ejemplo, una sola línea de negocio, la misma generaría un aumento en el error del proceso de muestreo afectando los resultados.

El objetivo es determinar las necesidades de capacitación, actualización y desarrollo de los conocimientos de los asesores comerciales en la organización. A través de las preguntas se indaga en aspectos como selección de contenidos de capacitación, metodología, grado de interés en la capacitación entre otros.

Este cuestionario consta de tres partes:

1. La general se refiere a la identificación y características de los encuestados.
2. La específica, contiene preguntas direccionadas a conocer los elementos del proceso en la capacitación y la validación de las hipótesis de este estudio.

3. La complementaria, contiene preguntas orientadas a conocer expectativas y condicionamientos de los encuestados que permitan diseñar una propuesta de capacitación adecuada y permanente.²⁷

Se trabajaron tres tipos de preguntas para obtener la información necesaria tal como se muestra en la tabla 9: Dicotómicas, alternativas de respuesta y de preferencias, dirigidas a la muestra de 233 asesores de la población entre hombres y mujeres de los 4 canales comerciales de la ciudad de Bogotá:

Tabla 9. Tipos de preguntas en la encuesta

| | |
|------------------------------|--|
| Dicotómicas | Si y No |
| De alternativas de respuesta | <ul style="list-style-type: none"> a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. Insatisfecho d. Muy insatisfecho |
| De preferencias | <p>Señale cual es el motivo por el que se interesa en la capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Fortalecer conocimientos b. Adquirir nuevas habilidades c. Desarrollar actitudes positivas d. Superación personal y profesional e. Otro, Cual? |

Fuente: Las autoras. 2015

Con la presente tabla 10, se registran los datos más relevantes sobre el desarrollo de la encuesta aplicada a los asesores de Tigo.

Tabla 10. Ficha técnica de la encuesta

| FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA | |
|--|---|
| Tipo de estudio: | Encuestas a asesores |
| Fecha de levantamiento: | Realizada en la primera y segunda semana de agosto del 2015 |
| Población objetivo: | Hombres y mujeres de 18 a 55 años de la ciudad de Bogotá |
| Ciudad: | Bogotá |
| Tamaño de la muestra: | 233 encuestas |
| Marco muestral: | Asesores de las cuatro líneas de negocio de Tigo. |
| Diseño muestral: | Muestra aleatoria simple |
| Número de preguntas formuladas: | 14 preguntas |
| Variables de desagregación del análisis: | Edad, género, nivel de formación académica, nivel socioeconómico, tiempo de servicio trabajando en Tigo, línea de negocio en la que se desempeña, cargo que |

²⁷ <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf> F.C. Agosto 2015

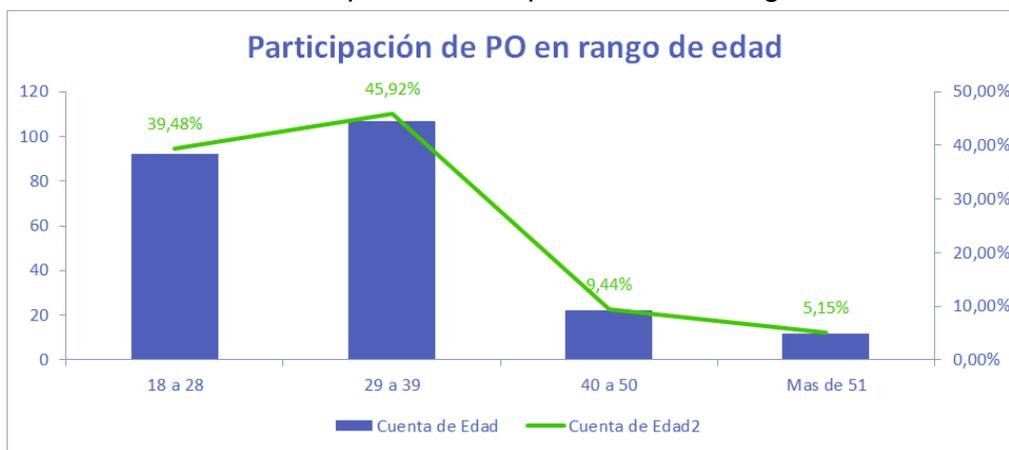
| | |
|-------------------------------|--|
| | desempeña |
| Método de recolección: | Virtual https://docs.google.com/forms/d/1tjsXCH_5SUg_IYp78tuU5dQfPcA6JAiyYogG1-usuaE/viewform |
| Financiación: | Recursos propios |
| Tamaño de la muestra y error: | $n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$ |
| Nivel de confianza | 95% expresado en Q |
| Error de muestreo | 5% expresado en E |
| Proporción éxito | 0,5 expresado en P |
| Proporción fracaso | 0,5 expresado en Q |
| Población | 1.633 |
| Desviación normal | 1,64485363 expresado en Z |
| Muestra | 233 |

Fuente: Las autoras. 2015

Tabulación y resultados de la encuesta

A continuación se muestran las gráficas de la 3 a la 25 y las tablas de la 11 a la 33, así como los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los asesores de Tigo de la ciudad de Bogotá, donde se haya las falencias encontradas para atacar con el desarrollo del plan de capacitación.

Gráfica 3. Participación de la población en rango de edad



Fuente: Las autoras. 2015

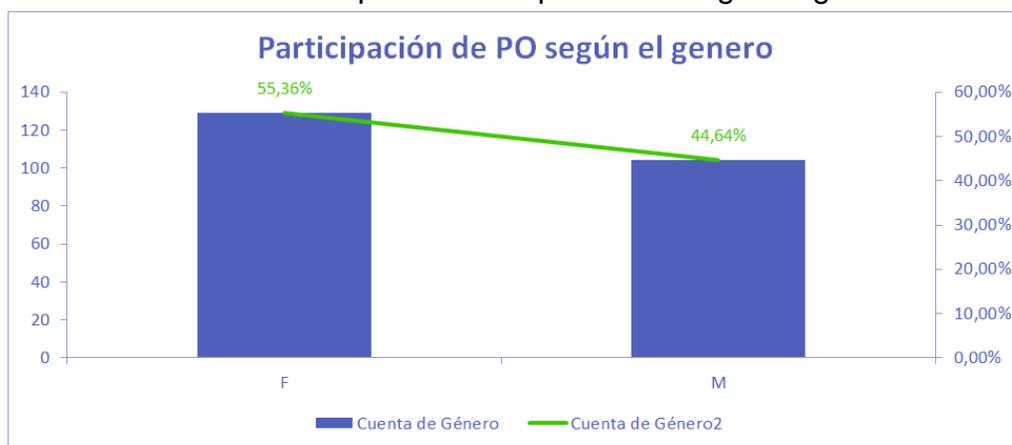
Tabla 11. Participación de la población en rango de edad

| Edad | Datos | |
|---------------|----------------|----------------|
| | Cuenta de Edad | Cuenta de Edad |
| 18 a 28 | 92 | 39,48% |
| 29 a 39 | 107 | 45,92% |
| 40 a 50 | 22 | 9,44% |
| Más de 51 | 12 | 5,15% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

La mayor participación de la población encuestada se encuentra en el rango de edades de 29 a 39 años, representando el 45,92% de la población total, se evidencia que se puede tener mejor adaptación en el proceso de aprendizaje.

Gráfica 4. Participación de la población según el género



Fuente: Las autoras. 2015

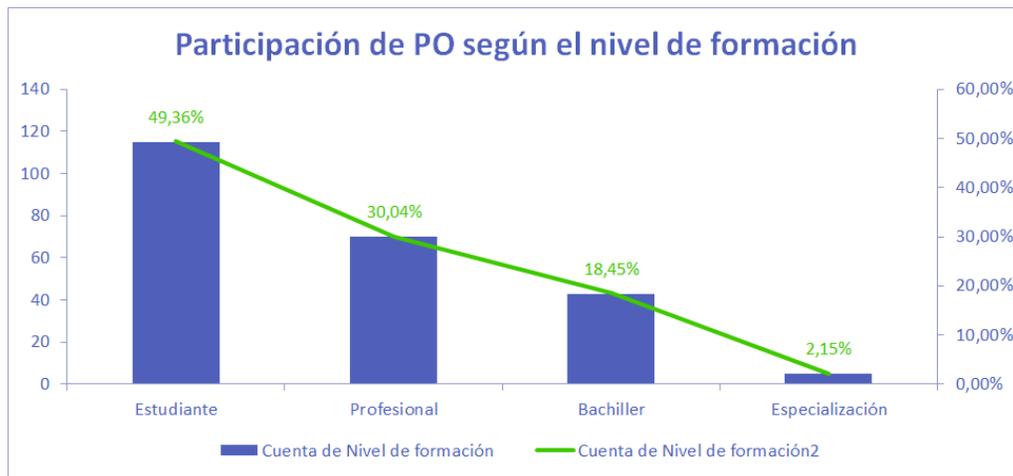
Tabla 12. Participación de la población según el género

| Género | Datos | |
|---------------|------------------|------------------|
| | Cuenta de Género | Cuenta de Género |
| F | 129 | 55,36% |
| M | 104 | 44,64% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

La mayor participación de la población encuestada en los cuatro canales son mujeres representando el (55,36%) comparado con los hombres que representa el 44,64%, las mujeres lideran las categorías de servicio al cliente por su sensibilidad en la comunicación.

Gráfica 5. Participación de población objetivo según el nivel de formación



Fuente: Las autoras. 2015

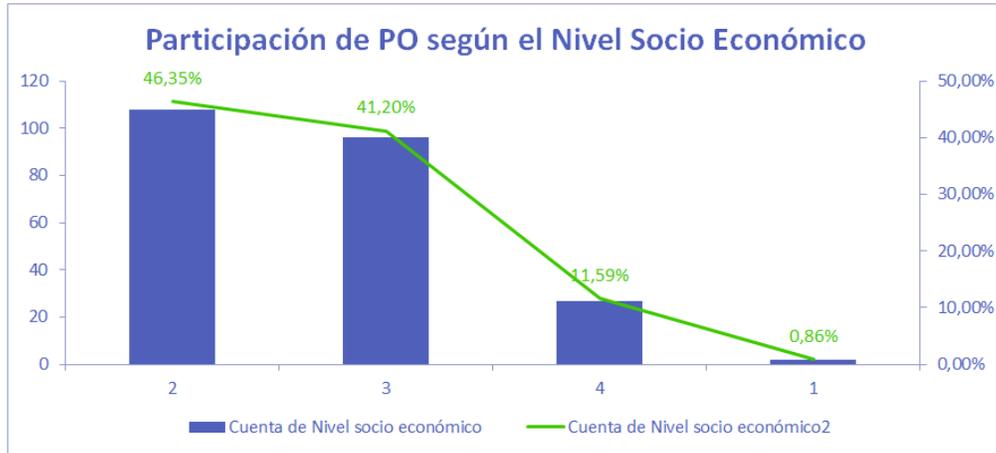
Tabla 13. Participación de población objetivo según el nivel de formación

| Nivel de formación | Datos | |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|
| | Cuenta de Nivel de formación | Cuenta de Nivel de formación |
| Estudiante | 115 | 49,36% |
| Profesional | 70 | 30,04% |
| Bachiller | 43 | 18,45% |
| Especialización | 5 | 2,15% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 49,39% de la participación de la población son estudiantes de alguna carrera ya sea técnica, tecnológica o profesional, se evidencia que es de su interés superarse para tener un mayor conocimiento y experiencia laboral.

Gráfica 6. Participación de población objetivo según el nivel socioeconómico



Fuente: Las autoras. 2015

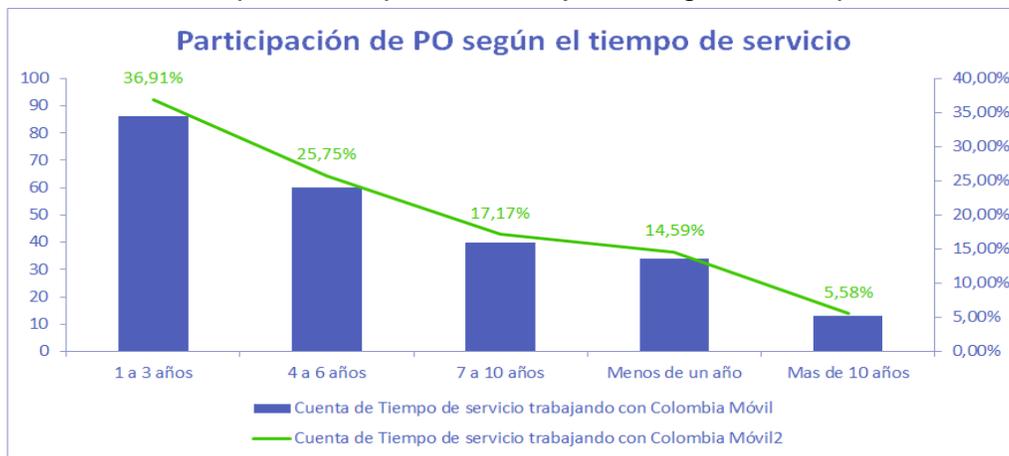
Tabla 14. Participación de población objetivo según el nivel socioeconómico

| Nivel socio económico | Datos | |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| | Cuenta de Nivel socio económico | Cuenta de Nivel socio económico |
| 2 | 108 | 46,35% |
| 3 | 96 | 41,20% |
| 4 | 27 | 11,59% |
| 1 | 2 | 0,86% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

Se logra identificar que la población objetivo encuestada se encuentra en los niveles socio económico 2 y 3 con una participación del 46,35% y 41,20%.

Gráfica 7. Participación de población objetivo según el tiempo de servicio



Fuente: Las autoras. 2015

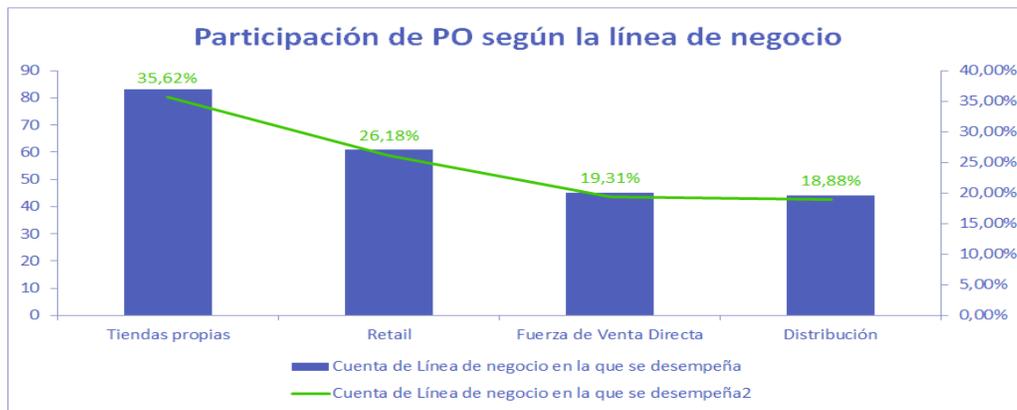
Tabla 15. Participación de población objetivo según el tiempo de servicio

| Tiempo de servicio trabajando con Colombia Móvil | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de Tiempo de servicio trabajando con Colombia Móvil | Cuenta de Tiempo de servicio trabajando con Colombia Móvil |
| 1 a 3 años | 86 | 36,91% |
| 4 a 6 años | 60 | 25,75% |
| 7 a 10 años | 40 | 17,17% |
| Menos de un año | 34 | 14,59% |
| Más de 10 años | 13 | 5,58% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

Se identifica que el 36,91% de la población encuestada tiene una antigüedad entre 1 y 3 años dentro de la compañía, lo que demuestra que los asesores tienen una trayectoria y es importante retribuir esa confianza con una actualización de sus conocimientos con la información de las categorías.

Gráfica 8. Participación de población objetivo según la línea de negocio



Fuente: Las autoras. 2015

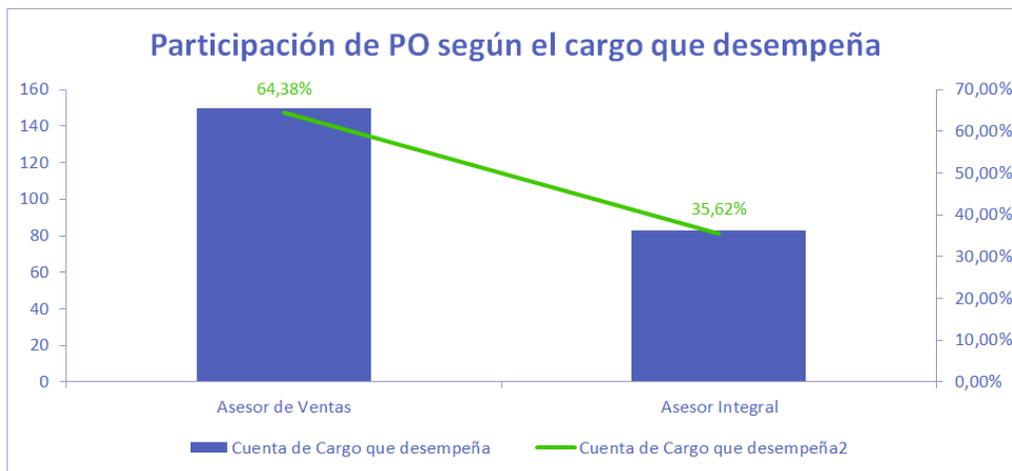
Tabla 16. Participación de población objetivo según la línea de negocio

| Línea de negocio en la que se desempeña | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de Línea de negocio en la que se desempeña | Cuenta de Línea de negocio en la que se desempeña |
| Tiendas propias | 83 | 35,62% |
| Retail | 61 | 26,18% |
| Fuerza de Venta Directa | 45 | 19,31% |
| Distribución | 44 | 18,88% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

Se logra identificar que la mayor participación de la población encuestada se encuentra en los CDE con un 35,62%, donde el nivel de atención es más exigente porque se da una mayor interacción con el cliente con todos los procesos de venta y pos-venta.

Gráfica 9. Participación de población objetivo según el cargo que desempeña



Fuente: Las autoras. 2015

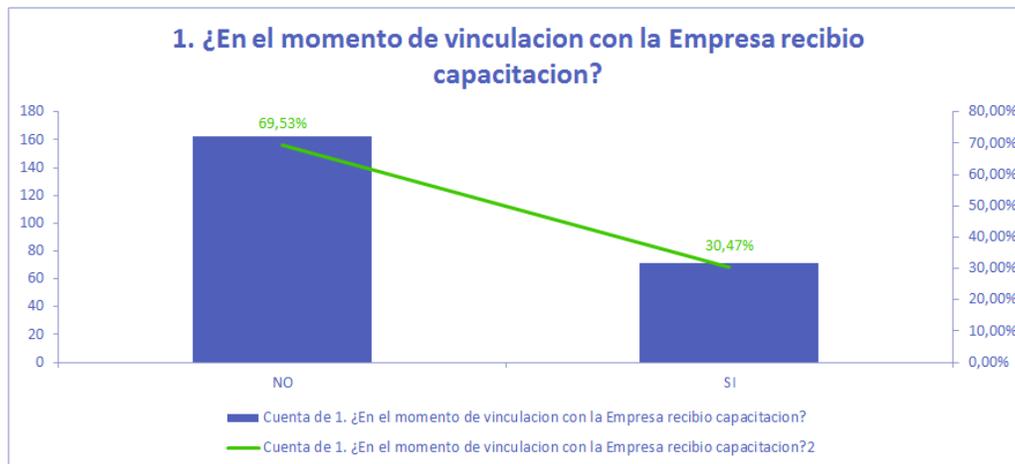
Tabla 17. Participación de población objetivo según el cargo que desempeña

| Cargo que desempeña | Datos | |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| | Cuenta de Cargo que desempeña | Cuenta de Cargo que desempeña |
| Asesor de Ventas | 150 | 64,38% |
| Asesor Integral | 83 | 35,62% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El mayor número de asesores de ventas de la población encuestada representan un 64,38% que se encuentran en los tres canales comerciales que son retail, dealer y fuerza de venta directa, mientras que los asesores integrales representan el 35,62%

Gráfica 10. Pregunta 1. ¿En el momento de vinculación con la empresa recibió capacitación?



Fuente: Las autoras. 2015

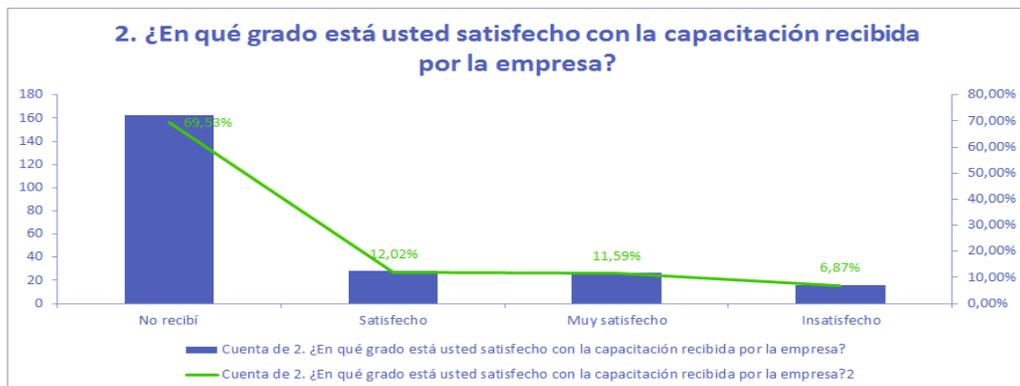
Tabla 18. Pregunta 1. ¿En el momento de vinculación con la empresa recibió capacitación?

| 1. ¿En el momento de vinculación con la Empresa recibió capacitación? | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de 1. ¿En el momento de vinculación con la Empresa recibió capacitación? | Cuenta de 1. ¿En el momento de vinculación con la Empresa recibió capacitación? |
| NO | 162 | 69,53% |
| SI | 71 | 30,47% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

En el momento de la vinculación el 69,53% de la población no recibieron capacitación de un total de 233 asesores encuestados, manifiestan que no son capacitados en el momento de ingresar a la compañía.

Gráfica 11. Pregunta 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa?



Fuente: Las autoras. 2015

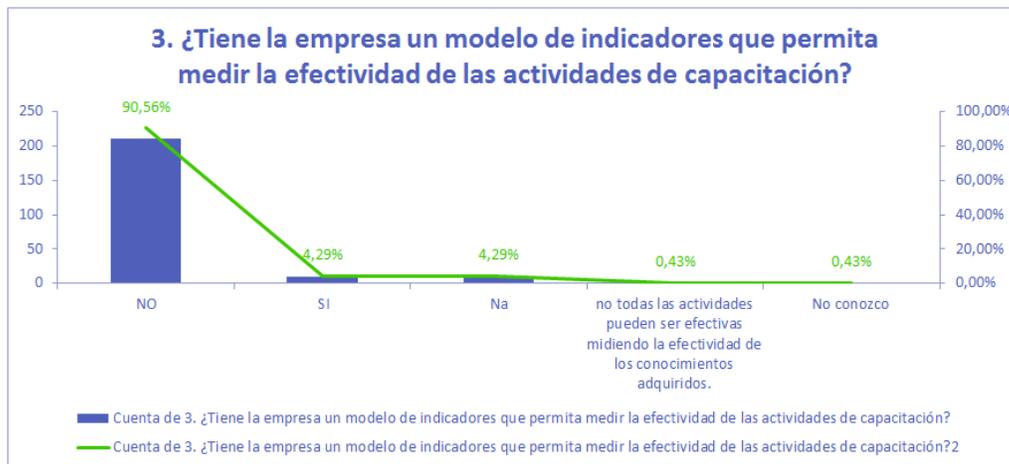
Tabla 19. Pregunta 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa?

| 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa? | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa? | Cuenta de 2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa? |
| No recibí | 162 | 69,53% |
| Satisfecho | 28 | 12,02% |
| Muy satisfecho | 27 | 11,59% |
| Insatisfecho | 16 | 6,87% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 69,53% de la población encuestada manifiesta que no recibe capacitación, este porcentaje es muy alto y de gran impacto para identificar la necesidad de trabajar la satisfacción de los asistentes.

Gráfica 12. Pregunta 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación?



Fuente: Las autoras. 2015

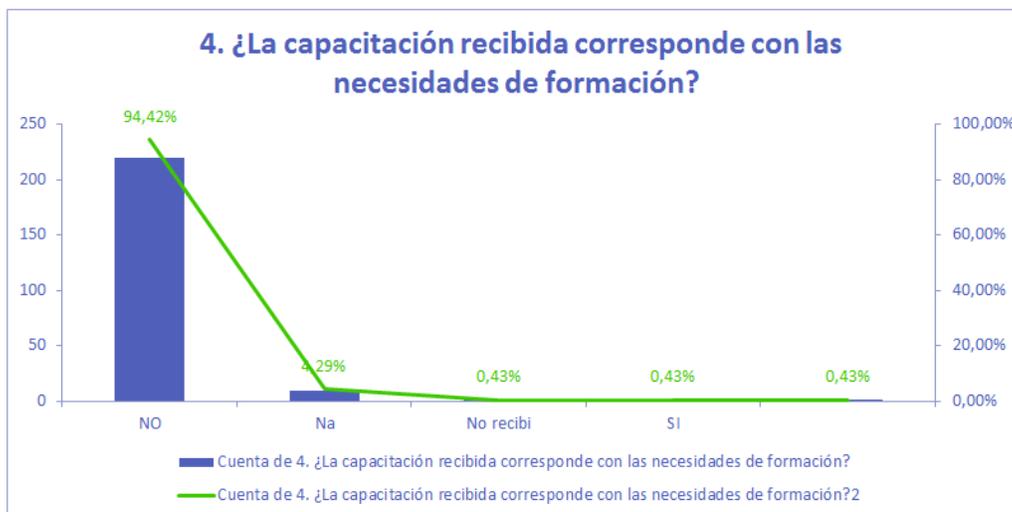
Tabla 20. Pregunta 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación?

| 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación? | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación? | Cuenta de 3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación? |
| NO | 211 | 90,56% |
| SI | 10 | 4,29% |
| NA | 10 | 4,29% |
| No todas las actividades pueden ser efectivas midiendo la efectividad de los conocimientos adquiridos. | 1 | 0,43% |
| No conozco | 1 | 0,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 90,56% de los asesores encuestados manifiesta que no tienen un modelo de indicadores que les permita medir su conocimiento y la efectividad de las capacitaciones adquiridas.

Gráfica 13. Pregunta 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación?



Fuente: Las autoras. 2015

Tabla 21. Pregunta 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación?

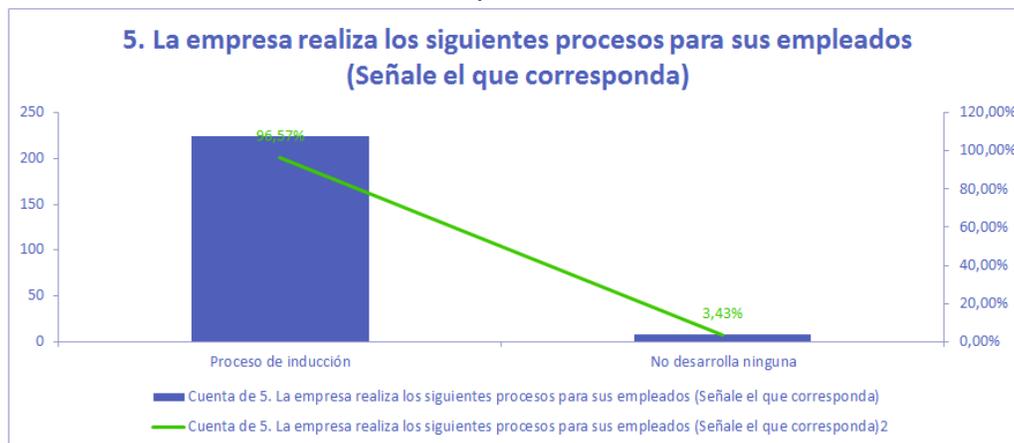
| 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación? | Datos | |
|---|--|--|
| | Cuenta de 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación? | Cuenta de 4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación? |
| NO | 220 | 94,42% |
| NA | 10 | 4,29% |
| No recibí | 1 | 0,43% |
| SI | 1 | 0,43% |
| cuando uno ingresa a la compañía no sabe si es o no indispensable la información recibida es con el tiempo que uno se da cuenta de la importancia de la información y fue o no óptima para la labor desempeñada | 1 | 0,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 94,42% de los asesores encuestados responden que la capacitación recibida no corresponde con las necesidades de formación, puesto que se requiere enfocar la

información en todos los canales de atención, y de esta manera prestar un mejor servicio y tener clientes satisfechos con la información que se les trasmite a los clientes.

Gráfica 14. Pregunta 5. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados?



Fuente: Las autoras. 2015

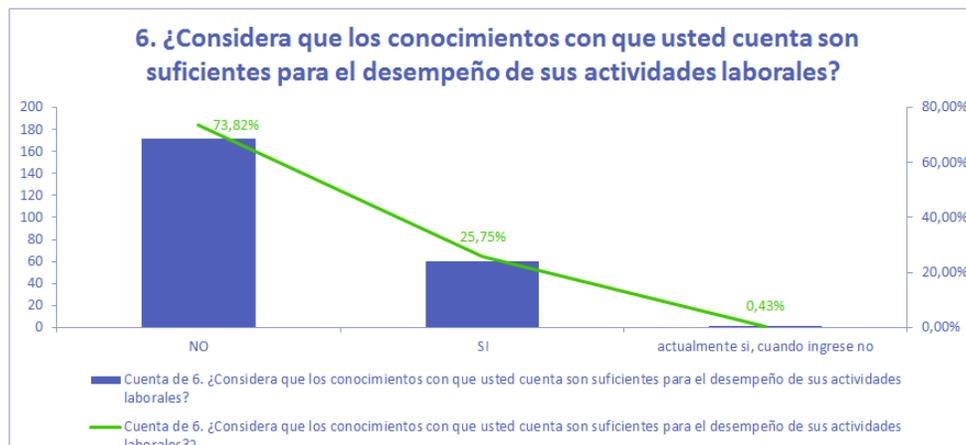
Tabla 22. Pregunta 5. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados?

| 5. La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados (Señale el que corresponda) | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 5. La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados (Señale el que corresponda) | Cuenta de 5. La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados (Señale el que corresponda) |
| Proceso de inducción | 225 | 96,57% |
| No desarrolla ninguna | 8 | 3,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 96,57% de las personas encuestadas encuentran el proceso de inducción como una capacitación y solo el 3% siente que no desarrolla ningún proceso de entrenamiento.

Gráfica 15. Pregunta 6. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados?



Fuente: Las autoras. 2015

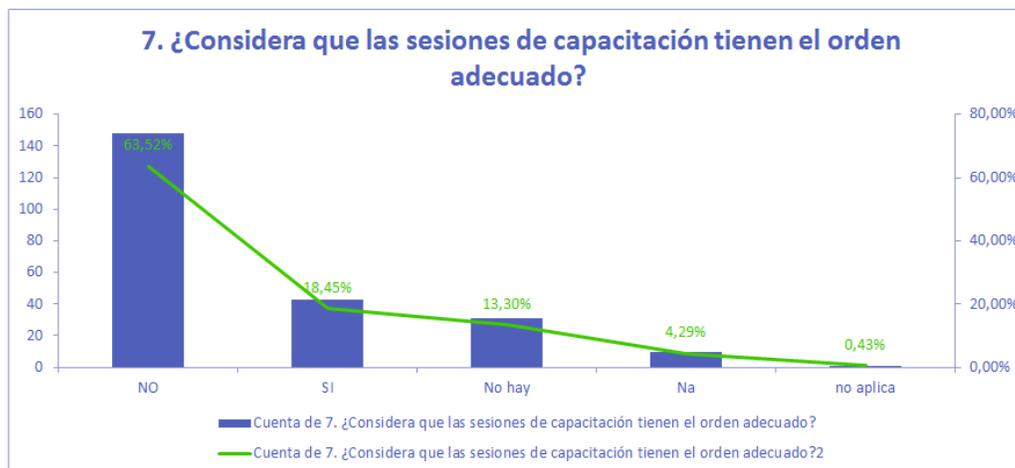
Tabla 23. Pregunta 6. ¿La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados?

| 6. ¿Considera que los conocimientos con que usted cuenta son suficientes para el desempeño de sus actividades laborales? | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 6. ¿Considera que los conocimientos con que usted cuenta son suficientes para el desempeño de sus actividades laborales? | Cuenta de 6. ¿Considera que los conocimientos con que usted cuenta son suficientes para el desempeño de sus actividades laborales? |
| NO | 172 | 73,82% |
| SI | 60 | 25,75% |
| Actualmente si, cuando ingrese no | 1 | 0,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 73,82% de los asesores consideran que no cuentan con los conocimientos suficientes para desempeñar sus labores diarias, se debe a que no hay un entrenamiento continuo de los productos y servicios ofrecidos en las diferentes categorías de información, comunicación y entretenimiento, para poder brindar una información completa, correcta y actualizada en los momentos de verdad.

Gráfica 16. Pregunta 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado?



Fuente: Las autoras. 2015

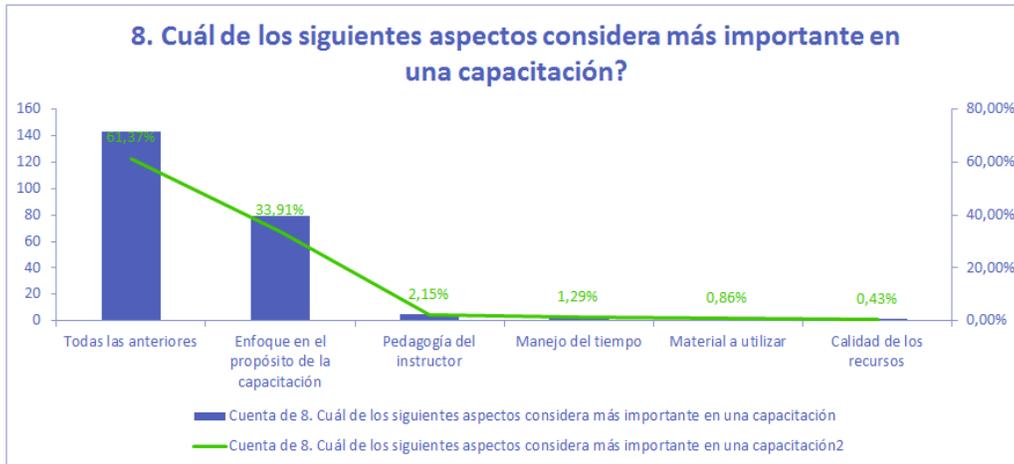
Tabla 24. Pregunta 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado?

| 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado? | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado? | Cuenta de 7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado? |
| NO | 148 | 63,52% |
| SI | 43 | 18,45% |
| No hay | 31 | 13,30% |
| Na | 10 | 4,29% |
| no aplica | 1 | 0,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 63,52% de los asesores NO considera que las sesiones de capacitación tengan un orden adecuado, ya que se realizan en una misma sala con todos los canales de atención y sin un plan estructurado de contenidos.

Gráfica 17. Pregunta 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación?



Fuente: Las autoras. 2015

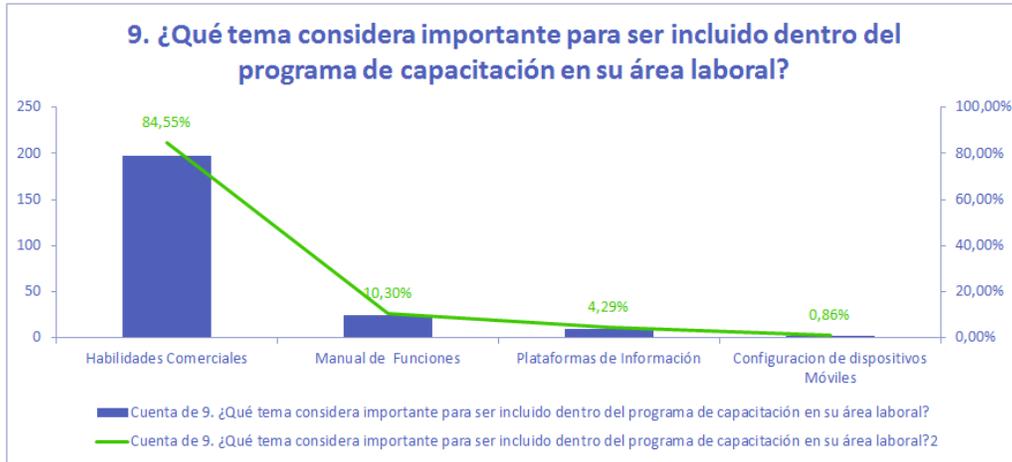
Tabla 25. Pregunta 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación?

| 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación? | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación? | Cuenta de 8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación? |
| Todas las anteriores | 143 | 61,37% |
| Enfoque en el propósito de la capacitación | 79 | 33,91% |
| Pedagogía del instructor | 5 | 2,15% |
| Manejo del tiempo | 3 | 1,29% |
| Material a utilizar | 2 | 0,86% |
| Calidad de los recursos | 1 | 0,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 61,37% de la población considera los siguientes aspectos más importantes en una capacitación el enfoque, la pedagogía del instructor, el manejo del tiempo, el material a utilizar y la calidad de los recursos, indicando que esperan un conjunto de fortalezas encaminadas a una mejora.

Gráfica 18. Pregunta 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?



Fuente: Las autoras. 2015

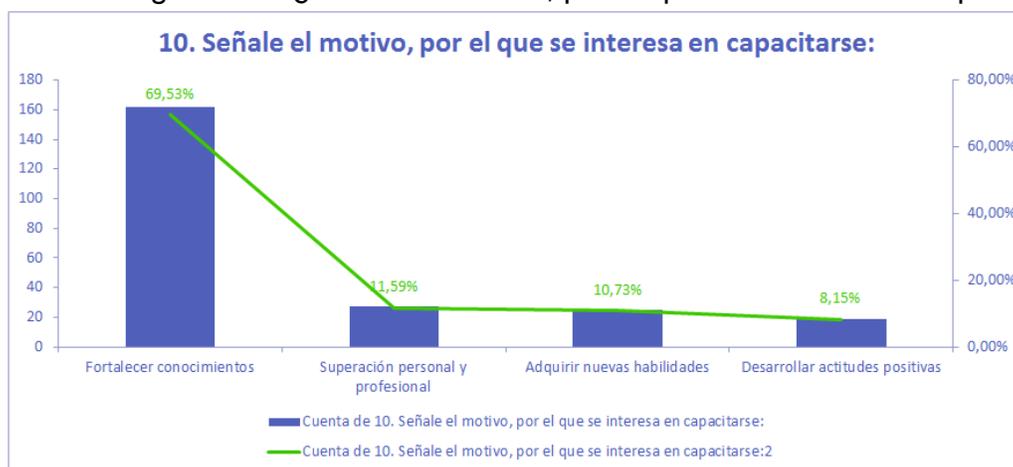
Tabla 26. Pregunta 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?

| | Datos | |
|---|---|---|
| 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral? | Cuenta de 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral? | Cuenta de 9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral? |
| Habilidades Comerciales | 197 | 84,55% |
| Manual de Funciones | 24 | 10,30% |
| Plataformas de Información | 10 | 4,29% |
| Configuración de dispositivos Móviles | 2 | 0,86% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 84,55% de los asesores consideran que las habilidades comerciales dentro del programa de capacitación es un tema de mayor importancia, pues al tener un contacto permanente con clientes se hace necesario buscar nuevas técnicas y herramientas para brindar un mejor servicio de calidad y excelencia.

Gráfica 19. Pregunta 10. ¿Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse?



Fuente: Las autoras. 2015

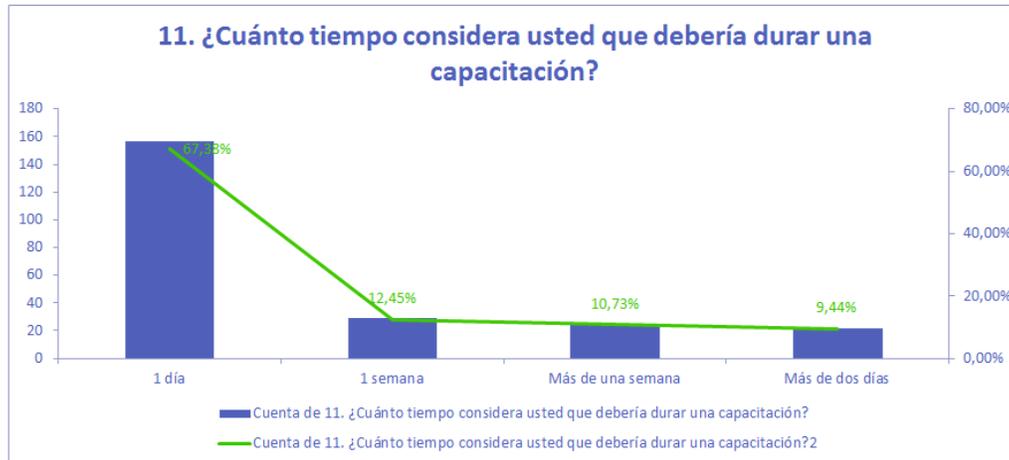
Tabla 27. Pregunta 10. ¿Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse?

| 10. Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse: | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 10. Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse: | Cuenta de 10. Señale el motivo, por el que se interesa en capacitarse: |
| Fortalecer conocimientos | 162 | 69,53% |
| Superación personal y profesional | 27 | 11,59% |
| Adquirir nuevas habilidades | 25 | 10,73% |
| Desarrollar actitudes positivas | 19 | 8,15% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 69,53% de la población considera que el mejor motivo por el que se interesa en una capacitación es el de fortalecer los conocimientos, pues además de generar competitividad, genera la satisfacción de adquirir nuevas herramientas que les permitan conseguir los objetivos comerciales.

Gráfica 20. Pregunta 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación?



Fuente: Las autoras. 2015

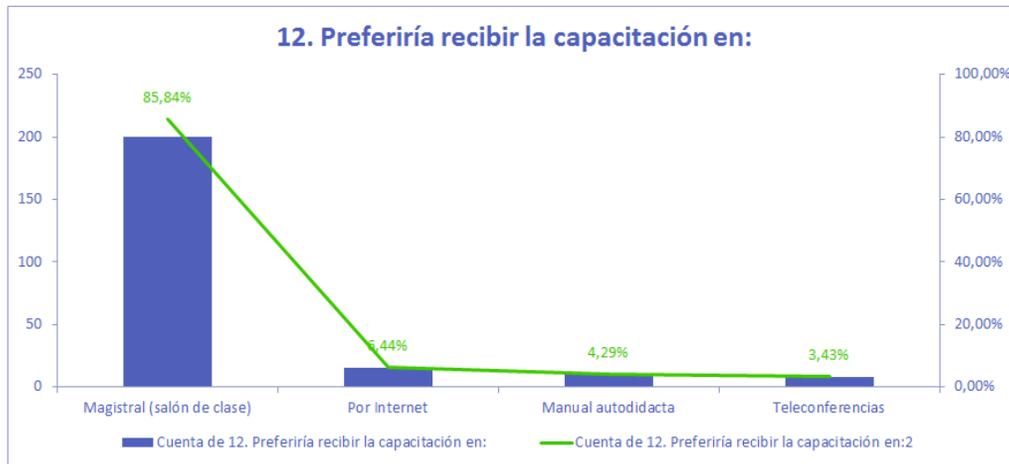
Tabla 28. Pregunta 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación?

| 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación? | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación? | Cuenta de 11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación? |
| 1 día | 157 | 67,38% |
| 1 semana | 29 | 12,45% |
| Más de una semana | 25 | 10,73% |
| Más de dos días | 22 | 9,44% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 67,33% de los asesores considera que la capacitación debe durar 1 día. Esta respuesta se basa en que si el plan de entrenamiento comercial va a ser más productivo y enfocado a cada canal, no es necesario extender los horarios.

Gráfica 21. Pregunta 12. ¿Preferiría recibir la capacitación en?



Fuente: Las autoras. 2015

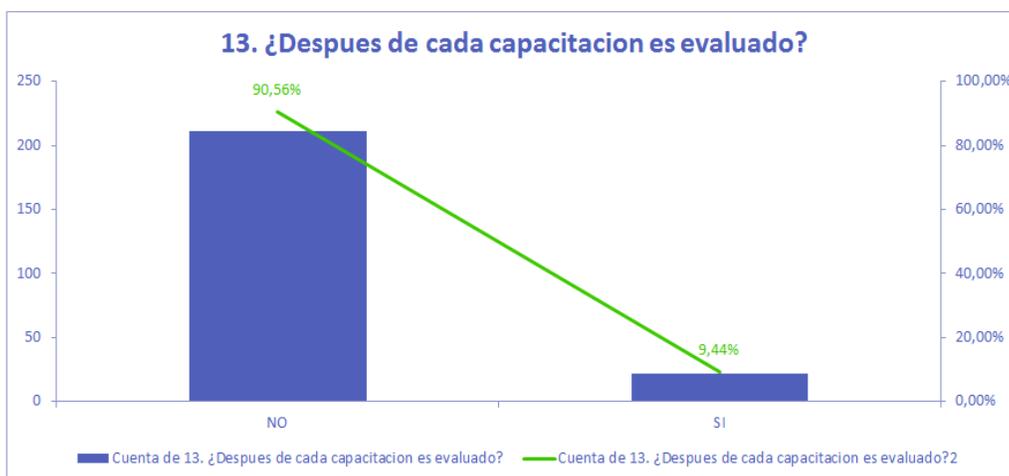
Tabla 29. Pregunta 12. ¿Preferiría recibir la capacitación en?

| 12. Preferiría recibir la capacitación en: | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 12. Preferiría recibir la capacitación en: | Cuenta de 12. Preferiría recibir la capacitación en: |
| Magistral (salón de clase) | 200 | 85,84% |
| Por Internet | 15 | 6,44% |
| Manual autodidacta | 10 | 4,29% |
| Teleconferencias | 8 | 3,43% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 85,84% de los asesores prefieren la capacitación Magistral (salón de clase), este tipo de capacitaciones generalmente, se catalogan de aburridas, pero esta modalidad facilita más demostraciones y discusiones que aumentan el aprendizaje.

Gráfica 22. Pregunta 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado?



Fuente: Las autoras. 2015

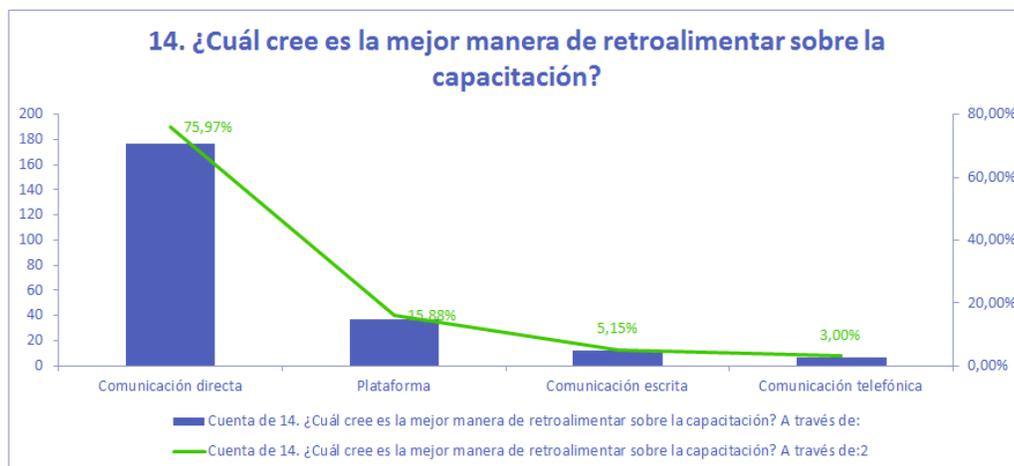
Tabla 30. Pregunta 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado?

| 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado? | Datos | |
|--|--|--|
| | Cuenta de 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado? | Cuenta de 13. ¿Después de cada capacitación es evaluado? |
| NO | 211 | 90,56% |
| SI | 22 | 9,44% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

El 90,56% percibe que después de la capacitación no es evaluado, esta es una de las falencias que se detectan a mayores rasgos, ya que siempre que se realice cualquier actividad de aprendizaje y por ende aplicación es primordial efectuar una evaluación de la gestión de conocimiento.

Gráfica 23. Pregunta 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación?



Fuente: Las autoras. 2015

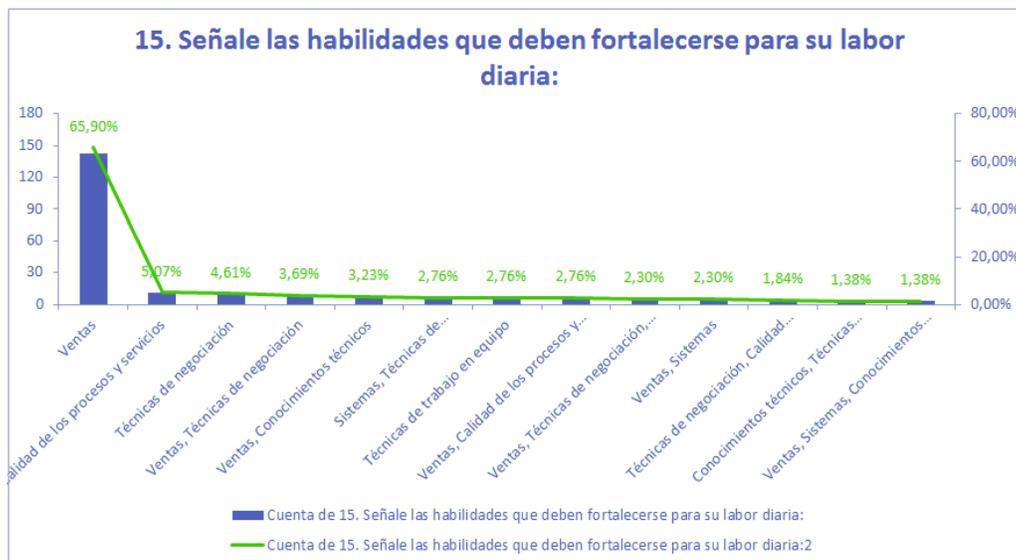
Tabla 31. Pregunta 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación?

| 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación? A través de: | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación? A través de: | Cuenta de 14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación? A través de: |
| Comunicación directa | 177 | 75,97% |
| Plataforma | 37 | 15,88% |
| Comunicación escrita | 12 | 5,15% |
| Comunicación telefónica | 7 | 3,00% |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

EL 75,97% de los asesores prefieren que la retroalimentación se realice por medio de la comunicación directa, este es el medio que mayor interacción ofrece en cualquier ámbito, además es más efectivo para tener una retroalimentación.

Gráfica 24. Pregunta 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria:



Fuente: Las autoras. 2015

Tabla 32. Pregunta 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria:

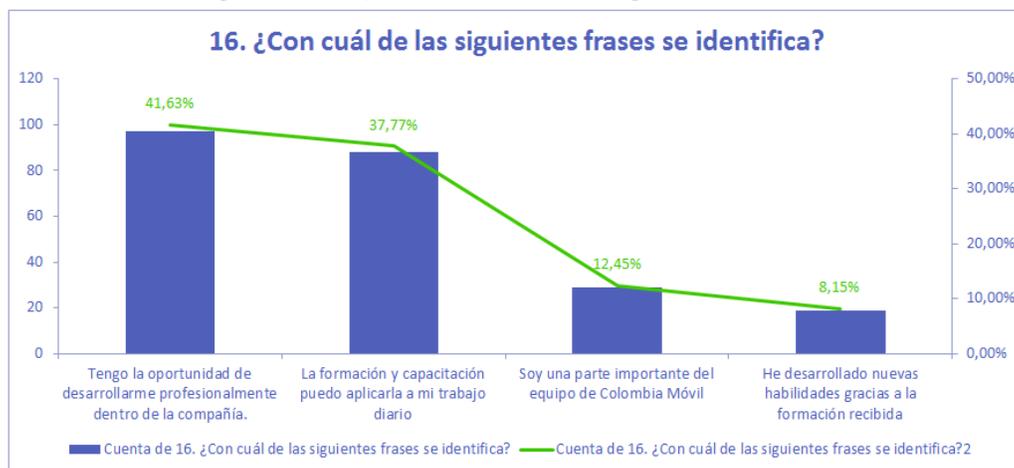
| 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria: | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria: | Cuenta de 15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria: |
| Ventas | 143 | 65,90% |
| Calidad de los procesos y servicios | 11 | 5,07% |
| Técnicas de negociación | 10 | 4,61% |
| Ventas, Técnicas de negociación | 8 | 3,69% |
| Ventas, Conocimientos técnicos | 7 | 3,23% |
| Sistemas, Técnicas de negociación, Técnicas de trabajo en equipo | 6 | 2,76% |
| Técnicas de trabajo en equipo | 6 | 2,76% |
| Ventas, Calidad de los procesos y servicios | 6 | 2,76% |
| Ventas, Técnicas de negociación, Técnicas de trabajo en equipo | 5 | 2,30% |
| Ventas, Sistemas | 5 | 2,30% |
| Técnicas de negociación, Calidad de los procesos y servicios | 4 | 1,84% |
| Conocimientos técnicos, Técnicas de negociación | 3 | 1,38% |

| | | |
|--|------------|----------------|
| negociación Ventas, Sistemas, Conocimientos técnicos, Técnicas de negociación, Técnicas de trabajo en equipo, Calidad de los procesos y servicios | 3 | 1,38% |
| Total general | 217 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

Las habilidades que los asesores consideran que deben fortalecer en su labor diaria son las ventas en un 65,90%, teniendo en cuenta que esto es el mayor atributo que como comerciales deben tener para desempeñar mejor su cargo; se desprecian 16 encuestas porque la significancia está muy por debajo de lo esperado.

Gráfica 25. Pregunta 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica?



Fuente: Las autoras. 2015

Tabla 33. Pregunta 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica?

| 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica? | Datos | |
|---|---|---|
| | Cuenta de 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica? | Cuenta de 16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica? |
| Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la compañía. | 97 | 41,63% |
| La formación y capacitación puedo aplicarla a mi trabajo diario | 88 | 37,77% |
| Soy una parte importante del equipo de Colombia Móvil | 29 | 12,45% |
| He desarrollado nuevas habilidades gracias a la | 19 | 8,15% |

| | | |
|--------------------|-----|---------|
| formación recibida | | |
| Total general | 233 | 100,00% |

Fuente: Las autoras. 2015

La frase con la que se identifican los asesores y que obtuvo el mayor porcentaje representado en un 41,63% de la población es que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía, la cual es una oportunidad que hay que aprovechar para que Tigo apoye a los colaboradores e invierta en ellos.

Conclusiones de la encuesta

- Realizando el análisis de la situación actual de las cuatro líneas de negocio se percibe la inconformidad de los asesores con los entrenamientos recibidos, representado en un 94.42% que refleja que no corresponden con las necesidades de formación.
- El 96.57% de los asesores asimilan el proceso de inducción como una capacitación, cuyos resultados se ven reflejados en las falencias de los momentos de verdad por la falta de información que se da al cliente.
- La complejidad de los contenidos que se presentan a todo el personal y los cuales no corresponde a su cargo, demostró que el plan se debe orientar a cada grupo en función a su labor.
- Los entrenamientos deben evaluarse para velar por que la calidad satisfaga las expectativas de los participantes.
- Con el nuevo plan de capacitación se debe demostrar la satisfacción de los clientes en la disminución del reporte de quejas, así mismo el incremento en las ventas.
- El 69,53% de los asesores les interesa capacitarse para fortalecer los conocimientos y mejorar la calidad en la atención y aumentar las ventas, con las sesiones que actualmente se realizan no tiene un orden adecuado ni van dirigidos de acuerdo al público objetivo.
- El 41,63% de los asesores se identifican con la frase " Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la compañía" oportunidad que se debe aprovechar para motivar a los colaboradores.

Población y muestra

La población de la presente investigación son los asesores integrales y de ventas, entre hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad, quienes laboran con Colombia Móvil Tigo en las 4 líneas de negocio. Estos son 233 de la sede de Bogotá como se muestra en la tabla 34. Se trabajará con toda la población de asesores de Bogotá y no con una muestra debido a que el número de la población permitirá obtener un mayor margen de confianza en las respuestas.

Tabla 34. Número de asesores

| BASE | NÚMERO DE ASESORES | PORCENTAJE |
|---------------------|---------------------------|-------------------|
| Asesores integrales | 150 | 64% |
| Asesores de ventas | 83 | 36% |
| TOTAL | 233 | 100% |

Fuente: Las autoras. 2015

A continuación se detallan las características de la población según cada línea de negocio:

PERFIL DE LA POBLACIÓN PARA CDE

Hombres o mujeres entre los 24 a 55 años de edad. Profesionales o estudiantes en carreras administrativas o afines, mercadeo o ingenierías. Con experiencia mínima 2 años en servicio al cliente y ventas.

Conocimientos técnicos.

- Reconocida y certificada experiencia en el área comercial y servicio al cliente
- Manejo de paquete office (Excel, Word, entre otros)

Competencias personales

- Orientación al cliente
- Habilidades de comunicación
- Relacionamento interpersonal
- Trabajo en equipo

PERFIL DE LA POBLACIÓN PARA RETAIL

Hombres o mujeres entre los 18 a 30 años de edad. Tecnólogos o estudiantes en áreas administrativas o afines, con experiencia mínima de un año en servicio al cliente y comercial.

- Conocimientos en equipos tecnológicos
- Experiencia en el área comercial y servicio al cliente

Competencias personales

- Orientación al cliente
- Habilidades de comunicación
- Relacionamiento interpersonal
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de cuota de ventas

PERFIL DE LA POBLACIÓN PARA FDV Y DEALERS

Hombres o mujeres entre los 18 a 30 años de edad. Bachilleres con actitud, responsabilidad y disponibilidad de tiempo para trabajar en el área comercial.

Competencias personales

- Orientación al cliente
- Habilidades de comunicación
- Relacionamiento interpersonal
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de cuota de ventas

El perfil de los asesores para cada una de las líneas de negocio debe ser innovador, debe reunir o llevar a cabo ciertas características y condiciones que se deben llevar a cabo para un proyecto o un programa innovador. En este caso poder transmitir la información completa, correcta y actualizada al cliente final en los momentos de verdad.

Evaluar la capacidad de innovación de una institución, desde un punto de vista holístico, donde se requiere conocer el perfil a través de cuatro dimensiones:

a) Competencias creativas de los sujetos: Se trata de conocer si la institución si la empresa tiene personas con rasgos creativos y ofrecer las condiciones para que este potencial fluya.

- b) Competencias innovadoras de los sujetos: Es necesario saber si las personas que trabajan en la organización desarrollan competencias innovadoras. Se entiende por tales aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan la innovación en el trabajo.
- c) Competencia innovadora del equipo directivo: Cuando el equipo directivo valora la forma de pensar “que se sale del molde” surgen de procesos que recompensan los comportamientos creativos, y estos conducen a nuevos métodos e innovaciones.
- d) Contexto del clima de trabajo: Diversos investigadores han estudiado la influencia del clima de trabajo para ser creativos (Isaksen, 1993,1995) ha identificado diez dimensiones: Reto, libertad, dinamismo, confianza, tiempo para imaginar, alegría y humor, conflictos, asunción de riesgos, debates y apoyo a las ideas.²⁸

²⁸ MENCHÉN BELLÓN. Francisco. La Creatividad y las Nuevas Tendencias en las Organizaciones Modernas. Argentina: Ediciones Díaz de Santos, 2009. 187-192 p.

2.2 DESARROLLO DEL PLAN

El trabajo de campo realizado fue efectuado en tres etapas, las cuales se desglosaron en actividades aplicadas.

1. Etapa de diagnóstico. (reuniones).
 - a. Reunión para compartir los hallazgos identificados. (Supervisor, team y administrador) Ver Anexo 4. Acta 1 de reunión.
 - b. Reunión para evaluar el contenido con los entrenadores que ejecutan los programas de entrenamiento por línea de negocio. Ver Anexo 5. Acta 2 de reunión.

A continuación se muestra en la tabla 35, la cantidad de asesores por cada uno de las líneas de negocio de la ciudad de Bogotá:

Tabla 35. Cantidad de asesores en cada una de las líneas de negocio

| REGIONAL | CDE | FDV | RETAIL | DEALER |
|-----------------|------------|------------|---------------|---------------|
| Centro | 420 | 615 | 463 | 135 |
| TOTAL | 420 | 615 | 463 | 135 |

Fuente: Las autoras. 2015

Se realizó el siguiente registro fotográfico como se observa en la figura 6, en una de las capacitaciones realizadas a dealers, fuerza de venta directa, centros de experiencia y retail para evidenciar la asistencia y participación de los asesores en función del compromiso a tomar los entrenamientos.

El tema de entrenamiento fue “Chip conéctate y beneficios infinitos”

Figura 6. Entrenamientos





Fuente: Las autoras. 2015

2. Etapa de construcción y socialización.
 - a. Realización de la malla programática a ejecutar.
 - b. Ajuste final de la malla propuesta con el apoyo de los entrenadores comerciales, de acuerdo a los temas de cada una de las categorías información, comunicación y entretenimiento.

2.2.1. Plan curricular del entrenamiento inicial

En la tabla 36, se presenta un ejemplo de la malla curricular elaborada para uno de los canales comerciales y sus respectivos temas de entrenamiento que se deben desarrollar para el personal nuevo y antiguo. Ver Anexos 6, 7, 8, 9 Mallas curriculares para cada uno de los canales.

Tabla 36. Ejemplo malla curricular

|  Journey Entrenamiento Distribución 2015 | | | |
|--|-----------------------------|---|--------------------|
| Conocimiento | | | Duración en horas. |
| Día | Temas | Subtemas | |
| Día 1 | Tigo | Presentación del entrenador y de los asistentes | 4,5 |
| | | ¿Quién es Tigo? Inducción a la compañía y sus canales | |
| | | ¿Qué esperamos del asesor? Rutina y ejecución de ventas | |
| | | Visibilidad y exhibición | |
| | Dispositivos y Tecnología 1 | Vendors | |
| Refuerzo práctico temas vistos y evaluación | | | |

Fuente: Las autoras. 2015

En la tabla 37, se presenta la estructura del plan de entrenamiento comercial con los objetivos, actividades a realizar, el responsable, los recursos que se utilizarán y el tiempo estimado de ejecución que se encuentra en cada una de las mallas.

Tabla 37. Estructura del plan de entrenamiento

| PLAN DE CAPACITACIÓN POR CANAL | OBJETIVO O META | ACTIVIDADES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | RESPONSABLE | RECURSOS | TIEMPO |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|---|
| CDE | La meta es cumplir con cada una de las mallas curriculares, de acuerdo con el número de horas y días establecidos en el programa de entrenamiento, logrando abarcar los temas establecidos en el tiempo destinado para cada uno de los canales | *Bienvenida | Todos los entrenadores | *Material didáctico | El tiempo de ejecución que se llevará a cabo, es el establecido por la malla curricular de acuerdo a cada canal, el cual fue ajustado a los temas establecidos para cada día de entrenamiento |
| RETAIL | | *Presentación del contenido | | *Tablet | |
| FVD | | *Objetivos de la capacitación | | *Marcadores borrables | |
| DEALERS | | *Desarrollo de talleres | | *Borrador de tablero | |
| | | *Juegos de rol | | *Fotocopias | |
| | | *Videos motivacionales | | *Videobeam | |
| | | *Evaluación | | *Refrigerios | |
| | | *Retroalimentación | | *Souvenires | |
| | | *Despedida | | | |

Fuente: Las autoras. 2015

La compañía está conformada por 4 líneas de negocio a las cuales se les construyó la malla programática que debería utilizar el entrenador comercial de Tigo y con este aporte lograr optimizar el tiempo de ejecución de los entrenamientos y el material utilizado, minimizando las quejas presentadas y aumentando el nivel de satisfacción del cliente y los indicadores de ventas

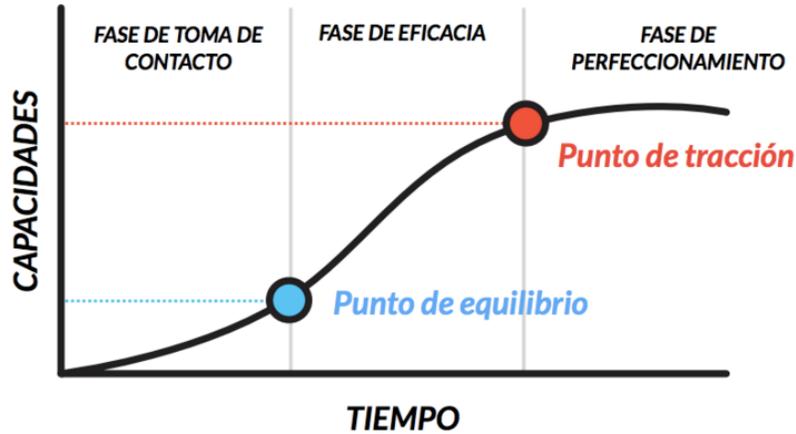
Trabajar por la motivación del personal, ya que la falta de compromiso, la renuncia de los buenos trabajadores, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos, la resistencia a los cambios, la negligencia y en general el trabajo mediocre de la gente, son algunas de las dificultades que enfrentan las compañías.²⁹ Es así como la motivación es una responsabilidad básica de las empresas para optimizar el desempeño de la fuerza laboral, es decir, entender no solamente a las personas en su propia organización, sino también las necesidades de muchas personas del entorno como son los accionistas, competidores y desde luego a los clientes.³⁰

El material entregado es un insumo que apoya el plan de entrenamiento comercial para cada una de las líneas de negocio móvil, el cual contempla una malla de los temas más relevantes y estáticos que debe realizar todo colaborador que ingresa a la compañía y que debe pasar por una curva de aprendizaje como se muestra en la gráfica 26 con la cual se espera obtenga las herramientas básicas que lo llevará a desenvolverse con los clientes en cualquier escenario.

²⁹ CASTILLO APONTE. José. Administración Personal. Bogota: eco ediciones, 1993. 193 p.

³⁰ *Ibíd.*, p. 24

Gráfica 26. Curva de aprendizaje



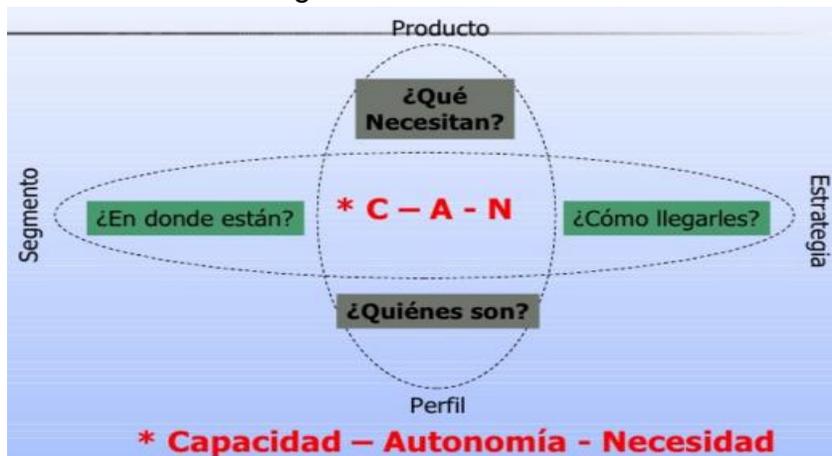
Fuente: <http://www.lookfordiagnosis.com/>. 2015

2.2.2. Modelo de actuación comercial. La metodología MAC utilizada para desarrollar el plan de capacitación se enfoca en los siguientes pilares de comunicación:

- Abordaje
- Identificar necesidades del cliente
- Ofertar el servicio de acuerdo a las necesidades del cliente
- Contestar objeciones del cliente
- Cerrar la venta

Todos ellos en función al perfil, segmento, producto y estrategia de gestión comercial en los momentos de verdad, como se muestra en la figura 7 los cuales como objetivo principal es el desarrollo de la capacidad-autonomía y necesidad.

Figura 7. Modelo MAC



Fuente: <http://es.slideshare.net/normavega/productividad-comercial-imp-tulua-908>. 2015

Se construye la guía Brief

Para la mayoría de los creativos las ideas se detonan a partir de un buen brief, un documento que les brinde la información suficiente para trabajar en las ideas que resuelvan mejor el problema de la compañía. Ver anexo 10. Guía brief.

Guía Brief

1. Producto:(Detalla lo más relevante del producto, tal como lo debe recibir el cliente)
2. Vigencia
3. Cliente (s) objetivos
4. Características y beneficios para el asesor y cliente final
5. Posibles objeciones
6. Canales y regionales a las que aplica
7. Otros aspectos que consideres relevantes que deben conocer nuestros asesores
8. Breve Speech comercial sugerido

Cada uno de los puntos denotados anteriormente cuenta con un objetivo:

1. Producto: Detallar de manera relevante el producto y/o servicio que se desea lanzar desde la perspectiva del cliente. (Como lo recibiría él.).
2. Vigencia: Período establecido para el producto y/o servicio. Definición si será indefinido o si tendrá alguna estacionalidad y si por el contrario solo es por un periodo limitado.
3. Clientes: A qué tipo de segmento está dirigido el producto y/o servicio, así como la compañía está dividida en 4 líneas de negocio, así mismo se trabaja en algunos productos específicos para la línea de negocio que se desea atacar. Un ejemplo: Para el canal de Dealer en cuanto a producto de voz, la categoría de comunicación, diseña, prepara y lanza un paquete Tigo solo para ese canal y que solo se destina para ganar un segmento de mercado específico.
4. Característica y beneficios tanto para el asesor como para el cliente: Es necesario dejar plasmado las dos ópticas o ángulos de la moneda, esto ayudará a entender de una manera más global el escenario que espera la compañía con ese producto y/o servicio al asesor y así mismo será más fuerte en el momento de enfrentarse frente al cliente con las objeciones que se puedan presentar en el transcurso de la negociación.
5. Posibles objeciones: Es una guía de supuestas preguntas que puede realizar el cliente en el momento de escuchar la oferta del producto y/o servicio, con este panorama se dese entregarle más herramientas de juicio al asesor y lograr el cierre de ventas con mejor éxito.

6. Canales y regionales: Precisamente del tipo de producto y/o servicio puede estar segmentado, así mismo como puede ser a nivel nacional, es bueno que desde el inicio de la capacitación los entrenadores comerciales tengan la certeza si se está hablando de algún producto y/o servicio nacional o si es regional. Precisamente por el hecho de ser una empresa nacional, se debe cuidar muy bien la información transmitida.
7. Aspectos relevantes: Es una breve descripción de aspectos que se denominan de impacto o relevantes y que el dueño del producto hace conocer, con el objetivo de ampliar el panorama tanto del entrenador como del asesor comercial.
8. Speech comercial: Se refiere a un guion comercial de cómo lograr cautivar y vender el producto y/o servicio ofertado. La idea es llevar al plano coloquial los beneficios y ventajas técnicas que se tiene del producto y/o servicio.

Esta información es parte fundamental del desarrollo de un buen entrenamiento que debe impartir el entrenador comercial, es por eso que soportando la iniciativa de estandarizar el conocimiento y más aún el alto riesgo que se cuenta al ser una operación nacional, se desarrolló una guía metodológica para el contenido de las presentaciones, la cual consiste en reunir o recopilar de una manera secuencial y organizada la mecánica e información del producto y/o servicio, a continuación se relacionan los puntos a seguir:

1. Objetivo del entrenamiento: Una breve descripción de lo que se busca con este entrenamiento.
2. Estarás en capacidad: El objetivo final que se busca.
3. ¿Cómo están las cifras?: Una estimación de cómo están las cifras en caso de ser un producto con una primera versión o si por el contrario es nuevo, que se espera.
4. Explicación del tema: Es la recopilación fuerte de la información y donde se basará el entrenamiento porque debe contener tanto los beneficios del asesor (Enamorarlo del producto y/o servicio) como los del cliente, explicación del producto y otros aspectos relevantes.
5. ¿Cómo está la competencia?: Un breve panorama de algún producto y/o servicio con similitud o de igual características, para una mejor contextualización del objetivo esperado.

6. ¿Qué se espera del asesor?: Es el objetivo transmitido a la fuerza comercial dependiendo precisamente de la segmentación que pueda tener el producto y/o servicio con el cliente.
7. Preguntas frecuentes: Es un listado de posibles objeciones e indagaciones del producto y/o servicio de parte del cliente y que el asesor comercial debe estar preparado para brindar una mejor asesoría.

2.2.3. Matriz entrenamiento. Es la herramienta diseñada para recopilar la información de los productos y/servicios con la que se desea entrenar durante el mes siguiente, esto con el objetivo de seguir unificando, estandarizando y efectuando una metodología de trabajo eficiente, retadora y ganadora. Ver anexos 13, 14, 15, 16 de los temas a entrenar en cada uno de los cuatro canales comerciales.

La matriz contiene los temas a entrenar con una serie de clasificación, como se muestra en la tabla 38:

1. Producto líder a comunicar: Es un producto bandera y diferenciador, es al que se le proyecta un TIR (Tasa Interna Retorno) con alta expectativa.
2. Producto secundario a comunicar: Son los productos y/o servicios que aún tienen vigencia y siguen siendo retadores y ganadores para la compañía.
3. Mantenimiento: Son productos que se catalogan de esta manera a raíz del tiempo de permanencia en el mercado y está presentando la etapa de decline en el ciclo de vida del producto.
4. Táctico: Son productos y/o servicios puntuales que tienen un periodo definido y es pequeño.
5. Semana: Semana en la cual se llevará a cabo el entrenamiento como lineamiento nacional.
6. Canal o línea de negocio: Se establece si el producto es transversal (Aplica para todos los canales) o si solo aplica a una línea de negocio específico.

Tabla 38. Control productos de las categorías

| L | | Producto líder a comunicar | | | | | | | | | |
|--------------------|----------------------------|--|----------------------------------|--------|-----|---------|---------------------|--------|-----|---------|--|
| | S | | Producto secundario a comunicar | | | | | | | | |
| | M | | Mantenimiento | | | | | | | | |
| | T | | Táctico (Promo o evento puntual) | | | | | | | | |
| TEMAS | No del registro en WMForms | PRODUCTO | SEMANA 3 (18 al 21) | | | | SEMANA 4 (24 al 28) | | | | |
| | | | CDE | RETAIL | FVD | DEALERS | CDE | RETAIL | FVD | DEALERS | |
| PREPAGO | 1 | Chip Conéctate y sus beneficios Infinitos (Música + FB y WA) + Paquetes Foco por Canal | | | | | | | | | |
| | 2 | Tigo Shop | | | | | | | | | |
| | 15 | Uso del cotizador | | | | | | | | | |
| POSPAGO | 3 | Cambio Oferta ATP | | | | | | | | | |
| | 4 | Empaquetamiento | | | | | | | | | |
| PRE Y POS | 5 | Amor y Amistad (Por definir) | | | | | | | | | |
| | 6 | Gestión Comercial (Homologados + Foco del Canal + Comparativo Ofertas) | | | | | | | | | |
| | 7, 8, 9, 10 | Gestión Comercial (CREDIVALORES + Beneficios del seguro de terminales + Accesorios + Únete a Tigo) | | | | | | | | | |
| EASY TAXI | 11 | Easy Taxi (Nuevos planes) | | | | | | | | | |
| SINERGIAS UNE TIGO | 10 | Campaña Unete a Tigo (Solo Noroccidente) | | | | | | | | | |
| ENTRETENIMIENTO | 12 | Tigo Sports (Para Sep) | | | | | | | | | |
| CAMPANA NAVIDAD | 13 | Premiamos la mejor idea | | | | | | | | | |
| DEVOLUCIONES | 14 | Resolución 4625 y Gestión Documental | | | | | | | | | |
| VENDORS | | Huawei P 8 + Refuerzo G 620 CDE Seleccionados | | | | | | | | | |
| | | Nuevo Moto G 3a generación | | | | | | | | | |
| | | Sesiones Apple | | | | | | | | | |

Fuente: Las autoras. 2015

2.3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Estructuración de los Key Performance Indicators (KPI) del área de entrenamiento comercial.

Luego de varios análisis e intentos de ajustar los indicadores que actualmente estaban siendo medidos en el área de entrenamiento comercial, se logran ajustar y aterrizar a la actualidad del negocio contemplando los escenarios que intervienen en el accionar del día a día del rol para los entrenadores comerciales.

Cargos contemplados:

- Coordinador de entrenamiento comercial: Persona que tiene a cargo el equipo de entrenadores de la regional en donde labora.
- Entrenador training sales school: Encargado de instruir el programa de Journey a todo nuevo integrante de la compañía y que pertenezca a canales propios como de distribución, coordinando la participación de los mismos en todas las zonas de la regional.
- Entrenador canales propios: Encargado de instruir en los programas de capacitación comercial en sala o en punto, a una población objetivo definida y que pertenezcan a los CDE, FVD y RTL. Está asignado a un solo canal propio.
- Entrenador mixto canales propios: Encargado de instruir en los programas de capacitación comercial en sala o en punto, a una población objetivo

definida y que puede estar en dos o tres canales, como: CDE, FVD y RTL. Dependiendo la zona en donde se encuentre.

- Entrenador mixto: Encargado de instruir en el programa Journey, capacitación comercial, acompañamiento uno a uno y visitas a PDA/PDV a una población objetivo definida en su zona de influencia, puede ser de todos los canales.
- Entrenador dealer: Encargado de instruir en los programas de capacitación comercial a su distribuidor asignado tanto al personal directo del mismo como a sus PDA y PDV.
- Entrenador information: Encargado de instruir en los programas de la categoría information a todos los canales en su regional.

En la tabla 39, se muestran los porcentajes de compensación salarial para el área de entrenamiento comercial este porcentaje está determinado por la compañía.

Tabla 39. Tabla de KPI'S

| Cargo | Canal | REVENUE | | PRODUCTIVIDAD |
|----------------------------|------------------------------|---------|-------|---------------|
| | | PRE | POS | |
| Coordinador | Todos | 40% | 20% | 40% |
| Entrenador TSS | Todos | 40% | 20% | 40% |
| Entrenador Canales Propios | CDE | 10% | 50% | 40% |
| Entrenador Canales Propios | RETAIL | 25% | 35% | 40% |
| Entrenador Canales Propios | FVD | 45% | 15% | 40% |
| Entrenador Mixto | Todos los canales de la zona | 50% | 10% | 40% |
| Entrenador Dealer | Distribución | 45%** | 15%** | 40% |

Fuente: Biblioteca Tigo. 2015

El KPI de revenue se muestra en la tabla 40, el cual se divide en dos productos (Prepago y Pospago) ver anexos 17, 18, 19. Donde se muestran las hojas de vida de cada uno de los indicadores. Se utilizara el revenue de la gestión comercial + Rev del recurrente (dos meses anteriores, suministrada la información del Cubo_Comisiones_BOC) con el cuál el área de comisiones liquida los cumplimientos del personal en la estructura comercial.

Tabla 40. KPI de revenue

| Cargo | Canal | REVENUE | | PRODUCTIVIDAD |
|-------------------------------------|----------------------|---------|-----|---------------|
| | | PRE | POS | |
| Entrenador Mixto Canales Propios | CDE y FVD | 28% | 32% | 40% |
| Entrenador Mixto Canales Propios | FVD y RETAIL | 35% | 15% | 40% |
| Entrenador Mixto Canales Propios | RETAIL y CDE | 18% | 42% | 40% |
| Entrenador Mixto Canales Propios | CDE, RETAIL y FVD | 27% | 33% | 40% |

Fuente: Biblioteca Tigo. 2015

Entrenamiento: Este KPI se basará solo en las horas de entrenamiento impartidas por el entrenador en su jornada laboral. Las horas de entrenamiento serán medidas de manera individual para cada entrenador en donde el objetivo es llegar a impartir mínimo 5 horas diarias por entrenador, ya que las 3 horas restantes se contemplan para el salón, la planeación, implementación, los recursos, los materiales y las dinámicas.

El cumplimiento será igual a la sumatoria de los cuatros (4) formatos que están destinados para la captura de información del área de entrenamiento, estas horas serán registradas por los entrenadores en una base de datos donde el resultado de estas horas serán las que se cancelarán como productivas.

Alcance:

- Este KPI cuenta con un target de 100 horas para el entrenador comercial y 50 horas para el information y para el TSS es de 120 horas y es determinado por la compañía.
- Las horas de entrenamiento corresponden al 100% de cumplimiento. Esta meta solo aplicará para los meses que cuenten con 20 o menos días hábiles (De lunes a viernes).
- Se establece un mínimo de 80 horas de productividad para ser tenido en cuenta en el pago del KPI del mismo.
- Los meses que presenten un número superior a 20 días hábiles serán multiplicados por el número de horas establecidas como meta, por ahora son 8 horas diarias en temas de productividad.
- Las horas de entrenamiento registradas en la base de datos, serán las únicas válidas para el cálculo del cumplimiento.
- Las asistencias se registraran en el Anexo 10. Formato de asistencias

- Los entrenamientos que se reconocerán para el pago del KPI de productividad, serán todos aquellos que se registren el mismo día.
- Las novedades registradas por incapacidad del entrenador, deben ser sustentadas a través del soporte escaneado y enviado al especialista de efectividad del área de entrenamiento comercial.
- Se establece un máximo del 30% de horas en novedades según la meta que tenga el entrenador, excluyendo los conceptos vacaciones, licencia de maternidad, incapacidades.
- Se tendrá en cuenta las siguientes excepciones: Vacío laboral, vacaciones, incapacidad, licencia de maternidad, entrenamiento outsourcing, comité o visita Bogotá, lanzamiento de producto, entrenamiento vendors, y actividades regionales.
- La cédula de los asesores registrados en el formato de asistencias, solo serán válidas las que efectivamente crucen con el MASTER del personal, se tendrán en cuenta tanto las personas activas a la fecha como las que han sido desvinculadas en el mismo mes.
- Este KPI tiene un techo del 120% de cumplimiento.

El KPI de las horas de entrenamiento se mide de la siguiente manera:

1. El entrenador comercial registra el número de horas entrenadas con los diferentes datos mínimos requeridos del entrenamiento en el link que se encuentra en Google drive.
2. Se destinaron 4 formularios para dicha actividad, cada uno de ellos tienen un objetivo definido:
 - a. Anexo 12. Entrenamiento uno a uno: Entrenamiento uno a uno en el puesto de trabajo del asesor.
 - b. Anexos 6, 7, 8, 9 de mallas curriculares.
 - c. Anexos 13, 14, 15, 16 cuadro de contenidos.

Se reúne la información en un tablero de control (Ver anexo 20) para la consolidación y verificación del número de horas registradas por cada entrenador comercial, como se muestra en la tabla 41, con el objetivo de medir el 60% correspondiente a entrenamiento.

Con la formulación de cada hoja de trabajo se logra medir el número de horas de entrenamiento:

Tabla 41. Tablero de control

| REGIONAL | PERIODO | Meta Entrenador TSS | Meta Entrenador Comercial | Meta Entrenador Información | Días del mes | Días transcurridos | Fecha Actualización: |
|--------------|---------|---------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------|----------------------|
| CENTRO | 1 | 120 | 120 | 50 | 21 | 12 | 15 |
| COSTA | 2 | | | | | | |
| NOROCCIDENTE | 3 | | | | | | |
| ORIENTE | 4 | | | | | | |
| SUROCCIDENTE | 5 | | | | | | |
| | 6 | | | | | | |
| | 7 | | | | | | |
| | 8 | | | | | | |
| | 9 | | | | | | |
| | 10 | | | | | | |

| REGIONAL | CEDULA | NOMBRE COMPLETO | Total | Novedades | Cumplimiento | Proyectado |
|----------|----------|----------------------------------|-------|-----------|--------------|------------|
| CENTRO | 11205363 | LUIS ALFONSO GOMEZ REYES | 71,0 | 0 | 59,2% | 103,5% |
| CENTRO | 32791357 | GRACIELA ISABEL VELEZ PAVA | 74,5 | 0 | 62,1% | 108,6% |
| CENTRO | 39576555 | MAIRA CAROLINA BOTACHE RODRIGUEZ | 35,0 | 36 | 41,7% | 72,9% |
| CENTRO | 39581038 | IVETTE ROCIO RODRIGUEZ BUITRAGO | 75,7 | 0 | 63,1% | 110,3% |
| CENTRO | 52809604 | LILIANA ESCOBAR JARAMILLO | 56,0 | 12 | 51,9% | 90,7% |
| CENTRO | 52971242 | JAMINA ANDREA CARO SOA | 50,7 | 0 | 42,2% | 73,9% |
| CENTRO | 53045489 | DEISY PAOLA GUTIÉRREZ RUIZ | 0,0 | 0 | 0,0% | 0,0% |
| CENTRO | 53124334 | SANDRA MARISA GONZALEZ SALINAS | 4,0 | 0 | 8,0% | 14,0% |
| CENTRO | 80010471 | NELSON RICARDO LOZANO ZAMBRANO | 69,0 | 0 | 57,5% | 100,6% |
| CENTRO | 80820771 | DIEGO ARMANDO ROA RAMOS | 72,0 | 0 | 60,0% | 105,0% |

Fuente: Las autoras. 2015

Aunque una metodología de evaluación no garantiza que las ventas vayan a incrementar, si proporciona una disminución de la mala percepción que se genere en los clientes al recibir una buena atención respecto a sus dudas.

Es por eso que ajustándose a la necesidad de la compañía y a los limitados recursos tanto económicos como de operación se propone realizar un sistema de evaluación en una herramienta gratuita que proporciona Google, a través la plataforma de Google drive, esto llevaría en primera instancia a tener una estimación del impacto que se puede estar generando.

¿Cómo operaría?

Esta herramienta al ser muy básica, gratuita y fácil de operar, dejaría más beneficios que los impedimentos que pueda generar.

¿Qué se realizaría?

La propuesta consiste en realizar un estilo de encuesta (Examen) por canal y una por mes, procurando llegar al mayor porcentaje (%) de la población objetivo.

Cada libro dentro de este tablero de control tiene una finalidad y objetivo:

- Informe gerencial: Es el resultado de manera gráfica del cumplimiento de la meta en cuanto al número de horas de entrenamiento.
- Datos: Es el resumen en tabla dinámica que proporciona la gráfica del libro Informe gerencial.
- Tablero: Es el resumen ejecutivo de todos los entrenadores activos con sus respectivas horas ejecutadas vs las novedades presentadas.
- Novedades: Son los registros de ausencias justificadas de los entrenadores y que su objetivo es la disminución de la meta impartida en el mes, para no afectar su productividad.
- Días del año: Es una validación de los días que son hábiles para los cálculos respectivos.
- Estructura: Es la plantilla que contiene la información de los entrenadores activos en la estructura de la compañía.
- Seguimiento: Es el resumen del cumplimiento semanal que entrega el especialista de datos al área de comisiones para ser publicado en una herramienta que tiene la compañía para generar seguimiento a la labor.
- Gráfica: Está Gráfica solo determina la tendencia de cumplimiento que se tiene en la productividad y lograr ver la evolución y los cumplimientos.

La mecánica de implementación sería muy fácil puesto que al construir el examen se subiría en un link como se muestra de la tabla 42, la cual está distribuida para los líderes de cada canal (línea de negocio), la primera intención es lograr que la participación de los asesores comerciales generen un hábito de evaluación del conocimiento que luego se transformaría en insumo para la toma de decisiones.

Esta manera de ejecutar temporalmente serviría como plataforma de lanzamiento para futuras implementaciones o la adquisición de una herramienta robusta que ejecutará este tipo de labor y se pueda ajustar a las necesidades de la empresa.

Tabla 42. Links de evaluación

| Nombre ↑ |
|--|
|  EVALUACIÓN CDE |
|  EVALUACIÓN CDE (respuestas)  |
|  EVALUACIÓN DEALER |
|  EVALUACIÓN DEALER (respuestas)  |
|  EVALUACIÓN FVD |
|  EVALUACIÓN FVD (respuestas)  |
|  EVALUACIÓN RETAIL |
|  EVALUACIÓN RETAIL (respuestas)  |

CDE

<https://docs.google.com/forms/d/1OJkhFj4ecHJwsOf1kvA4lzEQVRiGTJAgQGMVQZ6br4/viewform?c=0&w=1>

DEALER

https://docs.google.com/forms/d/1t13iBx6YIGXpZ66K-R_0cE1b7AgLVYITF0-f25bPmgw/viewform?c=0&w=1

FVD

<https://docs.google.com/forms/d/19g6stYBNbAwMVpBGVXXby4uHT4r9Jw8rIQth69K3MxM/viewform?c=0&w=1>

RETAIL

<https://docs.google.com/forms/d/1mfLP56XB4E507E4wMwJS0epip0B6DNcJepez7f967Zc/viewform?c=0&w=1>

Fuente: Las autoras. 2015

Como se logra apreciar en la tabla anterior, en la base de datos se almacenaría los resultados de la evaluación de cada canal (línea de negocio), con el objetivo de lograr una estimación más aterrizada.

2.4. EVALUACIÓN FINANCIERA

El estudio del flujo de caja se realizó solo con la regional Centro porque precisamente la muestra y la ejecución se llevó acabo en esta regional con los cuatro canales que la conforman.

Los asesores comerciales de está regional están distribuidos de la siguiente manera:

- Centros de Experiencia (CDE): 420 asesores.
- Retail – Cadenas de Hipermercados (RTL): 463 asesores.
- Fuerza de Venta – Personal Puerta a Puerta (FVD): 615 asesores.
- Dealers – Distribuidores comerciales (Dealers): 135 asesores.

Para un total de 1.633 asesores a nivel regional.

Se obtuvieron los datos registrados por la empresa en Cámara de comercio. Para la construcción del Flujo de Caja se realizaron los cálculos precedentes a cada

ítem con el objetivo de lograr un adecuado cálculo del presente y las proyecciones.

Para iniciar con los cálculos se tomarán las referencias de ingresos promedios como se describen en la tabla 43, en la regional en los conceptos de líneas Prepagos, Pospagos, Datos y Recargas.

Tabla 43. Referencias de ingresos promedios

| Concepto | Valor Promedio |
|------------------------------------|-----------------------|
| Ingreso promedio de línea Prepago | \$ 20.000 |
| Ingreso Promedio de línea Pospago | \$ 35.000 |
| Ingreso Promedio de línea de Datos | \$ 25.000 |
| Ingreso Promedio Recargas | \$ 10.000 |

Fuente: Las autoras. 2015

El número de ventas proyectadas en la regional Centro por año como se muestra en la tabla 44, tendrá un incremento del 3% como directriz de la compañía, y de donde el área de entrenamiento comercial intervendrá con el objetivo de apalancar ese cumplimiento.

Tabla 44. Número de ventas proyectadas

| Número de ventas promedio mes | Σ # Vtas | 3% | # de Vtas año | Año |
|-------------------------------|-----------------|----|---------------|-------|
| | 5.400 | 12 | 64.800 | 1 Año |
| | 5.562 | 12 | 66.744 | 2 Año |
| | 5.729 | 12 | 68.746 | 3 Año |
| | 5.901 | 12 | 70.809 | 4 Año |
| | 6.078 | 12 | 72.933 | 5 Año |
| | 6.260 | 12 | 75.121 | 6 Año |

Fuente: Las autoras. 2015

El número de quejas registradas como se muestra en la tabla 45, en la regional centro por año tendrá una disminución del 3% como objetivo de compañía, y en donde el área de entrenamiento comercial juega un papel primordial en la disminución del mismo.

Tabla 45. Número de quejas registradas

| Número de Quejas promedio por Información inconsistente | Σ# Quejas | 3% | # Quejas al año | Año | Valor Estimado | Total Estimado |
|---|-----------|----|-----------------|-------|----------------|----------------|
| | 1.400 | 12 | 16.800 | 1 Año | \$ 1.500 | 25.200.000 |
| | 1.358 | 12 | 16.296 | 2 Año | \$ 1.545 | 25.177.320 |
| | 1.317 | 12 | 15.807 | 3 Año | \$ 1.591 | 25.154.660 |
| | 1.278 | 12 | 15.333 | 4 Año | \$ 1.639 | 25.132.021 |
| | 1.239 | 12 | 14.873 | 5 Año | \$ 1.688 | 25.109.402 |
| | 1.202 | 12 | 14.427 | 6 Año | \$ 1.739 | 25.086.804 |

Fuente: Las autoras. 2015

La distribución de ventas exigida por la compañía para la regional Centro, se desglosa en la siguiente tabla 46, y en donde el área de entrenamiento comercial establecerá las actividades y mecanismos, para contribuir al alcance de las metas comerciales:

Tabla 46. Distribución de las ventas para la regional

| Tipo de venta | Peso | # Vtas | Prepago | Pospago | Datos | Total |
|---------------|------|--------|---------|---------|-------|-------|
| Prepago | 40% | 5.400 | 2.160 | 1.620 | 1.620 | 5.400 |
| | | 5.562 | 2.225 | 1.669 | 1.669 | 5.562 |
| Pospago | 30% | 5.729 | 2.292 | 1.719 | 1.719 | 5.729 |
| | | 5.901 | 2.360 | 1.770 | 1.770 | 5.901 |
| Datos | 30% | 6.078 | 2.431 | 1.823 | 1.823 | 6.078 |
| | | 6.260 | 2.504 | 1.878 | 1.878 | 6.260 |

Fuente: Las autoras. 2015

Con la proyección que se plantea en cada uno de los tipos de productos como se indica en la tabla 47, se pronostican los ingresos que traerían los ingresos promedios por el número de unidades.

Tabla 47. Proyección en los productos prepago, pospago y datos

| Años proyectados | Prepago | \$ 20.000 | Pospago | \$ 35.000 | Datos | \$ 25.000 | Total |
|------------------|---------|---------------|---------|---------------|-------|---------------|-------------|
| 1 Año | 2.160 | \$ 43.200.000 | 1.620 | \$ 56.700.000 | 1.620 | \$ 40.500.000 | 140.400.000 |
| 2 Año | 2.225 | \$ 44.496.000 | 1.669 | \$ 58.401.000 | 1.669 | \$ 41.715.000 | 144.612.000 |
| 3 Año | 2.292 | \$ 45.830.880 | 1.719 | \$ 60.153.030 | 1.719 | \$ 42.966.450 | 148.950.360 |
| 4 Año | 2.360 | \$ 47.205.806 | 1.770 | \$ 61.957.621 | 1.770 | \$ 44.255.444 | 153.418.871 |
| 5 Año | 2.431 | \$ 48.621.981 | 1.823 | \$ 63.816.350 | 1.823 | \$ 45.583.107 | 158.021.437 |
| 6 Año | 2.504 | \$ 50.080.640 | 1.878 | \$ 65.730.840 | 1.878 | \$ 46.950.600 | 162.762.080 |

Fuente: Las autoras. 2015

La inversión de Implementación y continuidad del proyecto está dada en la siguiente tabla 48, y en dónde se desglosa los ítems más relevantes para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 48. Conceptos de trabajo

| Costos de implementación y continuidad | Año 0 | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 | Año6 |
|--|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Actualización de material didáctico (Malla curricular). | \$ 5.000.000 | \$ 5.150.000 | \$ 5.304.500 | \$ 5.463.635 | \$ 5.627.544 | \$ 5.796.370 | \$ 5.970.261 |
| Diseño, impresión y distribución del material didáctico. | \$ 5.000.000 | \$ 5.150.000 | \$ 5.304.500 | \$ 5.463.635 | \$ 5.627.544 | \$ 5.796.370 | \$ 5.970.261 |
| Alquiler de salones complementarios | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Dotación1: Video Beam | \$ 11.250.000 | \$ 1.125.000 | \$ 1.158.750 | \$ 1.193.513 | \$ 1.229.318 | \$ 1.266.197 | \$ 1.304.183 |
| Dotación2: Marcadores Borrables + Borrador | \$ 375.000 | \$ 386.250 | \$ 397.838 | \$ 409.773 | \$ 422.066 | \$ 434.728 | \$ 447.770 |
| Dotación3: Tablet de dotación | \$ 16.250.000 | \$ 1.625.000 | \$ 1.673.750 | \$ 1.723.963 | \$ 1.775.681 | \$ 1.828.952 | \$ 1.883.820 |
| Dotación4: Fotocopias de dinámicas aplicadas | \$ 375.000 | \$ 386.250 | \$ 397.838 | \$ 409.773 | \$ 422.066 | \$ 434.728 | \$ 447.770 |
| Dotación5: Refrigerios para cada sesión de entrenamiento | \$ 37.512.000 | \$ 38.637.360 | \$ 39.796.481 | \$ 40.990.375 | \$ 42.220.086 | \$ 43.486.689 | \$ 44.791.290 |
| Dotación6: Suvenires de obsequio | \$ 4.689.000 | \$ 4.829.670 | \$ 4.974.560 | \$ 5.123.797 | \$ 5.277.511 | \$ 5.435.836 | \$ 5.598.911 |
| Hora de entrenamiento | \$ 39.062.813 | \$ 40.234.697 | \$ 41.441.738 | \$ 42.684.990 | \$ 43.965.540 | \$ 45.284.506 | \$ 46.643.041 |
| Totales | \$ 119.513.813 | \$ 97.524.227 | \$ 100.449.954 | \$ 103.463.452 | \$ 106.567.356 | \$ 109.764.377 | \$ 113.057.308 |

Fuente: Las autoras. 2015

Para el cálculo de los ítems de dotación se tiene la interpretación de cada punto plasmado de manera independiente en la tabla 49, midiendo el escenario con los 25 entrenadores de la regional Centro.

Tabla 49. Cálculo de dotaciones

| Regional | # Entrenadores | Peso | Dotación1 | Dotación2 | Dotación3 | Dotación4 |
|--------------|----------------|---------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| | | | \$ | \$ | \$ | \$ |
| Costa | 0 | 0,00% | \$ 900.000 | \$ 15.000 | \$ 650.000 | \$ 15.000 |
| Centro | 25 | 100,00% | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Noroccidente | 0 | 0,00% | \$ 11.250.000 | \$ 375.000 | \$ 16.250.000 | \$ 375.000 |
| Suroccidente | 0 | 0,00% | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Oriente | 0 | 0,00% | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 25 | | \$ 11.250.000 | \$ 375.000 | \$ 16.250.000 | \$ 375.000 |

Fuente: Las autoras. 2015

La tabla 50, muestra el pronóstico y proyección del mantenimiento de los recursos tangibles como son: Video beam y la tablet de dotación.

Tabla 50. Videobeam y tablet

| Mantenimiento de equipos | 10% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | |
|--------------------------|-------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 0 | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 | Año6 |
| Video Beam (10%) | \$ - | \$ 1.125.000 | \$ 1.158.750 | \$ 1.193.513 | \$ 1.229.318 | \$ 1.266.197 | \$ 1.304.183 |
| Tablet de dotación (10%) | \$ - | \$ 1.625.000 | \$ 1.673.750 | \$ 1.723.963 | \$ 1.775.681 | \$ 1.828.952 | \$ 1.883.820 |
| Totale | \$ - | \$ 2.750.000 | \$ 2.832.500 | \$ 2.917.475 | \$ 3.004.999 | \$ 3.095.149 | \$ 3.188.004 |

Fuente: Las autoras. 2015

El número de asesores que se analizó fueron los que conforman los cuatro canales de la regional centro tal como se muestra en la tabla 51, y en dónde se realizó la encuesta también se proyectaron las ventas.

Tabla 51. Asesores de la regional centro

| | Horas x Días | 8 | 40 | 48 | 48 | 27 | 171 |
|---------------------------|---------------------|----------------------|--------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------------|
| | | 4,5 | 5 | 6 | 6 | 6 | Días |
| Población Objetivo | | | CDE | RTL | FVD | DEALERS | TOTAL |
| Costa | - | 0,00% | - | - | - | - | - |
| Centro | 1.633 | 100,00% | 420 | 463 | 615 | 135 | 1.633 |
| Noroccidente | - | 0,00% | - | - | - | - | - |
| Suroccidente | - | 0,00% | - | - | - | - | - |
| Oriente | - | 0,00% | - | - | - | - | - |
| Total | 1633 | | 420 | 463 | 615 | 135 | 1.633 |
| | | 1 Refrigerios | 2.100 | 2.778 | 3.690 | 810 | Dotación⁵ |
| | | \$ 2.000 | \$ 8.400.000 | \$ 11.112.000 | \$ 14.760.000 | \$ 3.240.000 | \$ 37.512.000 |

| Suvenires | | | | | |
|------------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| \$ 500 | \$ 1.050.000 | \$ 1.389.000 | \$ 1.845.000 | \$ 405.000 | \$ 4.689.000 |

Fuente: Las autoras. 2015

El costo del valor de una hora de entrenamiento impartida por un entrenador se calcula como se indica en la siguiente tabla 52:

Tabla 52. Costo del valor de una hora de entrenamiento

| | Salario | Costos |
|---|----------------|------------------|
| Básico | \$ | 650.000 |
| Variable | \$ | 1.150.000 |
| Subtotal1 | \$ | 1.800.000 |
| Prestaciones Sociales | | |
| Cesantias | \$ | 1.800.000 |
| Intereses de Cesantias | \$ | 216.000 |
| Prima | \$ | 1.800.000 |
| Vacaciones | \$ | 900.000 |
| Subtotal2 | \$ | 4.716.000 |
| Número de meses del año | | 12 |
| Costo mensual del entrenador | \$ | 393.000 |
| Costo del Entrenador | \$ | 2.193.000 |
| Número de Horas al mes | | 240 |
| Costo promedio de una hora del entrenador | \$ | 9.138 |

Fuente: Las autoras. 2015

Finalmente, se refleja el costo del proyecto como se muestra en la tabla 53:

Tabla 53. Costo del proyecto

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| Número Total de Horas | 4.275 |
| Valor de la Hora x Entrenador | \$ 9.138 |
| Valor Total Horas Entrenamiento | \$ 39.062.813 |

Fuente: Las autoras. 2015

La tabla 54, muestra la evaluación financiera que contempla los costos, determinando la inversión inicial necesaria que ayuda a analizar la viabilidad del proyecto.

Tabla 54. Flujo de caja

| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | | | | | |
|--|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| CONCEPTOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
| VENTAS - APALANCAMIENTO ÁREA DE ENTRENAMIENTO | \$ 0 | \$ 140,400,000 | \$ 144,612,000 | \$ 148,950,360 | \$ 153,418,871 | \$ 158,021,437 | \$ 162,762,080 |
| Ingresos por ventas de buena calidad | \$ 0 | \$ 140,400,000 | \$ 144,612,000 | \$ 148,950,360 | \$ 153,418,871 | \$ 158,021,437 | \$ 162,762,080 |
| COSTOS DE VENTAS - ENTRENAMIENTO COMERCIAL | \$ 0 | \$ 97,524,227 | \$ 100,449,954 | \$ 103,463,452 | \$ 106,567,356 | \$ 109,764,377 | \$ 113,057,308 |
| Disminución de quejas por información | \$ 0 | \$ 25,200,000 | \$ 25,177,320 | \$ 25,154,660 | \$ 25,132,021 | \$ 25,109,402 | \$ 25,086,804 |
| Costo de Implementación y continuidad | \$ 0 | \$ 97,524,227 | \$ 100,449,954 | \$ 103,463,452 | \$ 106,567,356 | \$ 109,764,377 | \$ 113,057,308 |
| UTILIDAD - APORTE DEL ÁREA DE ENTRENAMIENTO | \$ 0 | \$ 42,875,773 | \$ 44,162,046 | \$ 45,486,908 | \$ 46,851,515 | \$ 48,257,060 | \$ 49,704,772 |
| Costo de la Inversión | -\$ 119,513,813 | | | | | | |
| Flujo de Caja | -\$ 119,513,813 | \$ 42,875,773 | \$ 44,162,046 | \$ 45,486,908 | \$ 46,851,515 | \$ 48,257,060 | \$ 49,704,772 |
| Flujo de Caja Descontado | \$ (119,513,813) | \$ 37,283,281 | \$ 33,392,852 | \$ 29,908,380 | \$ 26,787,506 | \$ 23,992,288 | \$ 21,488,745 |
| Payback | | \$ (82,230,532) | \$ (48,837,680) | \$ (18,929,300) | \$ 7,858,206 | \$ 31,850,494 | \$ 53,339,238 |
| INDICADORES DE EVALUACION ECONÓ | VPN | \$ 53,339,238 | TIR : | 30.0% | | | |

Costo de Oportunidad es del 15% 15.0%

De acuerdo a los flujos proyectados, podemos observar que el proyecto es viable debido a que su VPN es mayor que cero y la tasa interna de retorno supera el costo de oportunidad. En cuanto a la recuperación total de la inversión inicial, se evidencia que antes de que termine el tercer año, se recupera en su totalidad.

Fuente: Las autoras. 2015

Análisis flujo de caja:

El valor de los flujos procedentes de las actividades de inversión, para los tres primeros años presenta un flujo negativo, debido al costo de la inversión generado por la implementación del plan de capacitación, el cual representa un egreso en el año cero, cuyo valor es de \$119.513.813, este valor en su totalidad es cubierto por la empresa, los cuales generarán flujos de efectivo futuros como se muestra a partir del año 4.

Respecto a la TIR la cual está expresada en porcentaje, se obtiene al llevar el valor presente neto a cero de los valores arrojados, indicando que el rendimiento exacto que ofrece el proyecto es del 30%.

El análisis arrojó un Valor Presente Neto de \$53.339.238 millones de pesos, esto significa que con una inversión de \$119.513.813 millones de pesos, se muestra que el proyecto es viable financieramente, porque el VPN arroja un valor positivo, lo que indica que el proyecto tendrá rentabilidad para cubrir sus obligaciones adquiridas.

GLOSARIO

ÁREA DE COMUNICACIÓN: Área encargada de los productos de voz, tanto de prepago como de pospago, donde se realiza el análisis minucioso del comportamiento de los productos (Paquetes Tigos) para prepago y (Planes con cargo básico anticipado) para pospago.

ÁREA DE ENTRETENIMIENTO: Área encargada de los productos de datos (Internet móvil), tanto de prepago como pospago, donde se realiza el análisis minucioso del comportamiento de los productos (Paquetes Tigo Internet) para prepago y (Planes de datos con cargo básico anticipado) para los pospagos.

ÁREA DE INFORMACIÓN: Área encargada de los productos de servicios de valor agregado, productos de aplicaciones o suscripciones como Tigo Música, seguido por Qello, Tigo Apps, donde se puede encontrar Juegos (Gameloft), estudio (Inglés), demás.

ENTRENAMIENTO: Área encargada de la transformación del conocimiento técnico a la parte comercial, apoyando a las 4 líneas de negocio comercial: Centros de Experiencia - CDE, Retail, puntos de venta en las cadenas comerciales –RTL, Fuerza de Ventas punto de venta móvil - FDV y Socios estratégicos comerciales – DEALER de la compañía.

HABILIDADES BLANDAS: Son aquellas destrezas que tiene que ver con relacionarse con las demás personas, planificar el tiempo y comunicarse de manera oral y escrita asertivamente y así motivar a su equipo con cursos de crecimiento personal e incluso organizacional.

JOURNEY: Programa de Inducción corporativo para el asesor nuevo en la compañía.

MALLA PROGRAMÁTICA: Es la estructura que muestra las competencias que se desarrollan durante un proceso de aprendizaje y sirven como instrumento para integrar diferentes enfoques, siendo transversales en el proceso educativo del estudiante.

CONCLUSIONES

- El entrenamiento en una empresa debe entenderse como la oportunidad que se tiene para desarrollar la capacidad y competitividad de la organización, donde el elemento importante radica en la estructuración de un plan que defina las necesidades reales de la capacitación.
- Debe entenderse que por sí solo un programa de entrenamiento no es garantía de éxito empresarial, tampoco lo son los empleados comprometidos con ella, si no que ésta forma parte de una serie de actividades que las empresas deben realizar para mantener la competitividad reduciendo costos en capacitación, costos de oportunidad, costos de clientes insatisfechos por una mala ejecución de los procesos de la organización, solo por mencionar algunos costos relacionados con una mala capacitación.
- La unidad más importante y más valiosa en una empresa seguirán siendo los empleados quienes deben estar identificados con los objetivos organizacionales mediante la motivación, pero aún más importante con el entrenamiento, ya que no hay forma de exigir resultados satisfactorios si no ha existido un procedimiento que esté acorde a las funciones que desempeñara en el cargo.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar un plan de capacitación para el área de entrenamiento comercial en Tigo, ya que el área es esencial para mejorar el servicio al cliente y disminuir los reportes de quejas, siendo un rubro que en la actualidad es un gran diferenciador frente a la fuerte competencia.
- Las estrategias propuestas representan óptimos resultados en cuanto a la generación de valor para la gerencia del área de entrenamiento comercial en Tigo, por lo tanto deberán tenerse en cuenta para generar ventajas competitivas y captación de nuevos clientes, los cuales aportan a una mejora sobre las estrategias generales de la compañía.
- Es importante mantener el plan y sobre este realizar la evaluación periódica, para reforzar los conocimientos buscando oportunidades de mejora continua, que logre sostener la calidad actual de los productos y fortalecer los valores de marca que le han permitido tener el reconocimiento en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Siliceo, A. Capacitación y Desarrollo de Personal. 4ª. ed. México, 2006.

ANDRÉS Reina, M. Gestión de la Formación en la Empresa. 2ª. ed. Madrid, España, 2005.

CASTILLO APONTE. José. Administración Personal. Bogota: eco ediciones, 1993.

GARRY RIDGE, Ken Blanchard. Ayúdele a la Gente a ganar en el Trabajo. Grupo Editorial Norma, 2010.

KUME, Hitoshi. Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad. Bogotá: Norma, 1998.

MENCHÉN BELLÓN. Francisco. La Creatividad y las Nuevas Tendencias en las Organizaciones Modernas. Argentina: Ediciones Díaz de Santos, 2009.

REINA Andrés, M. Gestión de la Formación en la Empresa. 2ª. ed. Madrid, España, 2005.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. México: Panorama editorial, 2006.

STANTON, William J. Fundamentos del Marketing. México: Mc Graw Hill, 1999.

PALOMO, Vadillo, M. T, Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. 6ª. ed. Madrid, España. 2010.

VÉRTICE, Equipo. Retribución de personal. 3ª. ed. España. 2007.

CIBERGRAFÍA

[http://www.millicom.com/where-we-operate/#all+\(corporate+offices+and+tigo+markets\)](http://www.millicom.com/where-we-operate/#all+(corporate+offices+and+tigo+markets))

http://www.oei.es/etp/capacitacion_laboral_sector_informal_colombia_guerrero.pdf

<http://www.stratega-rrhh.com/2010/seccion.php?al=capacitacion-organizacional>

http://www.iese.edu/es/files/CIILANEXO3_tcm5-22937.pdf

http://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/decreto_1127_1991.htm

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

<http://www.ehu.eus/cuadernosdegestion/documentos/100263jt.pdf> ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?

http://www.cocacola.es/informacion/empleo#.VVVS7_I_Oko

http://www.eempleo.com/colombia/noticias_laborales/alpina-comenta-por-que-es-una-buena-empresa-para-trabajar-/12025371

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6590/1/41198_1.pdf

<https://www.fayerwayer.com/2008/11/fwlabs-tigo-35g-en-colombia/>

http://normativa.colpensiones.gov.co/colpens/docs/decreto_1127_1991.htm

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

<https://clubdelmaestro.wordpress.com/herramientas-de-gestion-para-la-escuela/>

<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>

ANEXO 1. FORMATO COMPROMISOS Y OBSERVACIONES

| FORMATO DE COMPROMISOS Y OBSERVACIONES | | |
|---|--|--|
| FECHA DE LA ACTIVIDAD: _____ REGIONAL: COSTA _____ CENTRO _____ NOR _____ SUR _____ ORIENTE _____ CANAL TRABAJADO: CDE _____ RETAIL _____ FVD _____ DEALER _____ CEDULA DEL ASESOR: _____ NÚMERO MÓVIL DEL ASESOR: _____ DEALERS (SI APLICA): _____ ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: <2 MESES _____ < 3 Y 6 MESES _____ >7 MESES _____ | <div style="border: 1px solid green; padding: 2px;">CEDULA DEL ENTRENADOR: _____</div> CIUDAD: _____ NOMBRE DEL ASESOR: _____ NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____ CARGO EN EL DEALERS (SI APLICA): _____ | |
| Observaciones visita: <div style="border: 1px solid black; height: 80px; margin-top: 5px;"></div> | | |
| Acuerdos y compromisos visita | | |
| Fortalezas | Compromisos (máximo 2) Medible, definir el tiempo y el encargado de hacer seguimiento (coor y/o adm) | <div style="border: 1px solid black; height: 20px; text-align: center; font-size: small;">Firma Asesor</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; text-align: center; font-size: small;">Firma Entrenador Comercial</div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; margin-top: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; text-align: center; font-size: small;">Firma Jefe Inmediato</div> |
| Áreas de oportunidad | | |

ANEXO 2. FORMATO 001 PLANEADOR DE ACTIVIDADES

| | |
|--|------------|
| PLANEADOR DE ACTIVIDADES CANALES PROPIOS | FORMATO001 |
|--|------------|

REGIONAL:

CEDULA:

MES:

NOMBRE:

| FECHA | ACTIVIDADES A REALIZAR | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------------|-----------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| S E M A N A 1 | LUNES | REGIONAL PARTICIPANTE | | | | | | | | | | | |
| | MARTES | | | | | | | | | | | | |
| | MIERCOLES | | | | | | | | | | | | |
| | JUEVES | | | | | | | | | | | | |
| | VIERNES | | | | | | | | | | | | |
| | SABADO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| S E M A N A 2 | LUNES | | | | | | | | | | | | |
| | MARTES | | | | | | | | | | | | |
| | MIERCOLES | | | | | | | | | | | | |
| | JUEVES | | | | | | | | | | | | |
| | VIERNES | | | | | | | | | | | | |
| | SABADO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| S E M A N A 3 | LUNES | | | | | | | | | | | | |
| | MARTES | | | | | | | | | | | | |
| | MIERCOLES | | | | | | | | | | | | |
| | JUEVES | | | | | | | | | | | | |
| | VIERNES | | | | | | | | | | | | |
| | SABADO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| S E M A N A 4 | LUNES | | | | | | | | | | | | |
| | MARTES | | | | | | | | | | | | |
| | MIERCOLES | | | | | | | | | | | | |
| | JUEVES | | | | | | | | | | | | |
| | VIERNES | | | | | | | | | | | | |
| | SABADO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| S E M A N A 5 | LUNES | | | | | | | | | | | | |
| | MARTES | | | | | | | | | | | | |
| | MIERCOLES | | | | | | | | | | | | |
| | JUEVES | | | | | | | | | | | | |
| | VIERNES | | | | | | | | | | | | |
| | SABADO | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA



ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

La presente encuesta se realiza con de determinar el plan de capacitación en las 4 unidades de negocio que comprenden la unidad de negocio comercial de la empresa de telefonía móvil TIGO-UNE.

La presente encuesta tiene uso exclusivo y académico por parte de las investigadoras pertenecientes a la Universidad Libre. Los resultados serán para el desarrollo del trabajo de investigación. Le agradecemos responder todas las preguntas.

Marque con una X y/o encierre en un círculo las opciones según corresponda.

Edad

18 a 28 _____

29 a 39 _____

40 a 50 _____

Más de 51 _____

Género

F _____

M _____

Nivel de formación

Bachiller _____

Estudiante _____

Profesional _____

Especialización _____

Nivel socio económico

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

Más de 5 _____

Tiempo de servicio trabajando con Colombia Móvil

Menos de un año _____

- 1 a 3 años ____
- 4 a 6 años ____
- 7 a 10 años ____
- Más de 10 años ____

Línea de negocio en la que se desempeña

Fuerza de Venta Directa ____

Retail ____

Tiendas propias ____

Distribución ____

Cargo que desempeña

Asesor de ventas ____

Asesor Integral ____

1. ¿En el momento de vinculación con la Empresa recibió capacitación?

SI ____ NO ____

2. ¿En qué grado está usted satisfecho con la capacitación recibida por la empresa?

- e. Muy satisfecho
- f. Satisfecho
- g. Insatisfecho
- h. Muy insatisfecho

Otro _____

3. ¿Tiene la empresa un modelo de indicadores que permita medir la efectividad de las actividades de capacitación?

SI ____ NO ____

Otro _____

4. ¿La capacitación recibida corresponde con las necesidades de formación?

SI ____ NO ____

Otro _____

5. La empresa realiza los siguientes procesos para sus empleados (Señale el que corresponda):

- a. Proceso de inducción
- b. Proceso de entrenamiento
- c. Proceso de capacitación
- d. No desarrolla ninguna

6. ¿Considera que los conocimientos con que usted cuenta son suficientes para el desempeño de sus actividades laborales?

SI ___ NO ___

Otro _____

7. ¿Considera que las sesiones de capacitación tienen el orden adecuado?

SI ___ NO ___

Otro _____

8.Cuál de los siguientes aspectos considera más importante en una capacitación

- a. Enfoque en el propósito de la capacitación
- b. Pedagogía del instructor
- c. Calidad de los recursos
- d. Material a utilizar
- e. Instalaciones
- f. Manejo del tiempo
- g. Todas las anteriores

9. ¿Qué tema considera importante para ser incluido dentro del programa de capacitación en su área laboral?

- a. Manual de funciones
- b. Plataformas de información
- c. Configuración de dispositivos móviles
- d. Habilidades comerciales

10. Señale cual es el motivo por el que se interesa en la capacitación:

- f. Fortalecer conocimientos
- g. Adquirir nuevas habilidades
- h. Desarrollar actitudes positivas
- i. Superación personal y profesional
- j. Otro, Cual? _____

11. ¿Cuánto tiempo considera usted que debería durar una capacitación?

- a. 1 día
- b. Más de dos días
- c. 1 semana
- d. Más de una semana

12. Preferiría recibir la capacitación en:
- a. Magistral (salón de clase) ____
 - b. Manual autodidacta ____
 - c. Por Internet ____
 - d. Teleconferencias ____
 - e. Otro _____
13. Después de cada capacitación es evaluado
SI ____ NO ____
14. ¿Cuál cree es la mejor manera de retroalimentar sobre la capacitación? A través de:
- a. Plataforma
 - b. Comunicación directa
 - c. Comunicación escrita
 - d. Comunicación telefónica
 - e. Otro, Cual? _____
15. Señale las habilidades que deben fortalecerse para su labor diaria:
- a. Ventas
 - b. Sistemas
 - c. Conocimientos técnicos
 - d. Técnicas de negociación
 - e. Técnicas de trabajo en equipo
 - f. Calidad de los procesos y servicios
- Otro,Cuál? _____
16. ¿Con cuál de las siguientes frases se identifica?
- a. Tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente dentro de la compañía.
 - b. La formación y capacitación puedo aplicarla a mi trabajo diario.
 - c. He desarrollado nuevas habilidades gracias a la formación recibida.
 - d. Soy una parte importante del equipo de Colombia Móvil.

Gracias por su atención y colaboración.

ANEXO 4. ACTA 1 DE REUNIÓN

ACTA DE REUNION



| Hora Inicio | Hora Finalización | Fecha | | | Acta No. |
|-------------|-------------------|-------|-----|-----|----------|
| | | Día | Mes | Año | |
| 3:00 PM | 4:00 PM | 4 | 08 | 15 | 01 |

Asistentes

| N° | NOMBRE | CARGO | DEPENDENCIA O ENTIDAD | ASISTE | |
|----|--------------------------|----------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------|
| | | | | SI | NO |
| 1 | <u>Wilber Pérez</u> | Supervisor | UNE EPM Telecomunicaciones | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Adriana Soto | <u>Team</u> | UNE EPM Telecomunicaciones | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Ana Martínez | Administradora | UNE EPM Telecomunicaciones | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | <u>Claudia Canizales</u> | Investigadora | Universidad Libre | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Julieth Cagua | Investigadora | Universidad Libre | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | | | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Temas Tratados

Los presentes se reúnen en las oficinas de Tigo para compartir los hallazgos identificados por los cuales se hace necesario un plan de capacitación. El personal de Tigo estuvo con la mejor disposición para brindarnos la información de la situación actual con los entrenamientos, los cuales no tienen gran acogida con los empleados por no estar bien estructurados.



ANEXO 5. ACTA 2 DE REUNIÓN

ACTA DE REUNION



| Hora Inicio | Hora Finalización | Fecha | | | Acta No. |
|-------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 3:00 PM | 5: 00PM | <small>Día</small> 14 | <small>Mes</small> 08 | <small>Año</small> 15 | 01 (2015) Investigadoras |

Asistentes

| N° | NOMBRE | CARGO | DEPENDENCIA O ENTIDAD | A SISTE | |
|----|-------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|
| | | | | SI | NO |
| 1 | Andrea Mora | Entrenador Comercial | Servinacional | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Carolina Rico | Entrenador Comercial | Servinacional | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Daniel Alvarado | Entrenador Comercial | Servinacional | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 4 | Fabio Fragua | Entrenador Comercial | Servinacional | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Juan Gutierrez | Entrenador Comercial | Servinacional | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Claudia Canizales | Investigadora | Universidad Libre | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Julieth Cagua | Investigadora | Universidad Libre | x <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Temas Tratados

Los presentes se reúnen en las oficinas de Tigo para evaluar el contenido de cada una de las categorías que son información, comunicación y entretenimiento. Junto con los entrenadores que ejecutan los programas de entrenamiento por línea de negocio.



ANEXO 6. MALLA CURRICULAR FVD

|  ourney Entrenamiento FVD | | | |
|---|---|--|--------------------|
| Conocimiento | | | Duración en horas. |
| Día | Temas | Subtemas | |
| Día 1 | Conoce Tigo | ¿Quién es Tigo? Inducción a la compañía y sus canales. | 3,5 |
| | | ¿Qué esperamos del asesor? Rutina y ejecución de ventas | |
| | | Visibilidad y exhibición | |
| | | Glosario | |
| | Productos Prepago 1 | Prepago Tigo, ¿Qué beneficios tenemos para nuestros clientes? | 4,5 |
| | | Indagar necesidades y unirlos a nuestra variedad de productos | |
| | | Role Play | |
| | | *111# y Speech | |
| ATP Prepago | | | |
| Día 2 | Productos Prepago 2 y Modelo de Actuación Comercial 1 | Productos Extrasaldo | 7,5 |
| | | Backup de contactos | |
| | | Clínica de venta | |
| | | Día Tigo | |
| | | Favoritos | |
| | | "En el Vestuario & Calentamiento" : Fase de perfilamiento | |
| | | LDI | |
| | | Doble Reembolso | |
| | | Role Play | |
| | | Desflechizate | |
| | Internet prepago + Tigo Music | | |
| Evaluación Prepago | | 0,5 | |
| Día 3 | Portabilidad | Portabilidad, Activación y creación de clientes | 1,5 |
| | | Mitos y preguntas frecuentes | |
| | Pospago 1 | Arma tu Plan (Concepto, beneficios, diferenciales, atributos y políticas generales). | 6,5 |
| | | Promocionales, paquetes y combos | |
| | | Role Play | |
| | | Roaming y LDI | |
| | | Activar y Armar | |
| Clínica de venta | | | |

| | | | | |
|---|---|--|-----|-----|
| Día 4 | Gestión documental y Modelo de Actuación Comercial 2 | "Empieza el partido": Fase de presentación | 7,5 | |
| | | Scoring y evidente | | |
| | | Administración y custodia del inventario | | |
| | | Role Play | | |
| | | Documentos requeridos para la venta | | |
| | | Diligenciamiento contrato y cláusula | | |
| | | Dinámica | | |
| | | Facturación | | |
| | | Pagos electrónicos, uso de datáfonos - Inco Crédito | | |
| | | Clínica de venta | | |
| Evaluación Gestión documental | | | 0,5 | |
| Día 5 | Pospago 2 y Modelo de Actuación Comercial 3 | Repaso de ATP | 0,5 | |
| | | Datos compartidos | 0,5 | |
| | | LTE | 2,0 | |
| | | Role Play | | |
| | | Tigo Music | | |
| | | "Dominamos el Juego": Fase de oferta y argumentación | | |
| | Evaluación Pospago | | | 0,5 |
| | Tecnología y Estilo de vida digital | Análisis Benchmark perfil clientes | 4,0 | |
| | | PPT OS y Mercado | | |
| | | Apps y Estilo de vida digital | | |
| Evaluación Introducción a la tecnología | | | 0,5 | |
| Día 6 | Tigo Online, Tigo App, Repaso prepago y Modelo de Actuación Comercial 4 | Tigo Online, "experiencia" y Tigo App | 2,0 | |
| | | Beneficios prepago (Atributos línea nueva) | 5,5 | |
| | | Paquetes focos ATP Prepago | | |
| | | "Gol": Fase de cierre de venta | | |
| | | Backup de contactos | | |
| | | Tigo Music Prepago | | |
| | | "Estamos con Tigo": Fase de seguimiento | | |
| | | Backtones | | |
| | | Reembolso | | |
| | | Role play | | |
| | | *111# | | |
| | | Promociones vigentes | | |
| Evaluación final | | | 0,5 | |
| Total Minutos y Horas de Capacitación | | | 48 | |

ANEXO 7. MALLA CURRICULAR CDE

|  Journey Entrenamiento CDE | | | | |
|---|--|--|--------------------|-----------------------------------|
| Conocimiento | | | Duración en horas. | |
| Día | Temas | Subtemas | | |
| Día 1 | Prepago y Modelo de Actuación Comercial 1 | Prepago Tigo, ¿Qué beneficios tenemos para nuestros clientes? | 8,0 | |
| | | Oferta por segundos prepago | | |
| | | *111# | | |
| | | Productos Extrasaldo | | |
| | | Día Tigo y paquetes | | |
| | | Favoritos todo destino | | |
| Día 2 | Portabilidad | MAC: Fase de Contacto | 8,0 | |
| | | Doble Reembolso | | |
| | | Gestión Comercial de la Portabilidad Prepago | | |
| Día 3 | Pospago y Modelo de Actuación Comercial 2 | Arma tu Plan (Concepto, beneficios, diferenciales, atributos y políticas generales). | 8,0 | |
| | | Combos ATP | | |
| | | MAC: Fase de Indagación | | |
| | | Datos compartidos | | |
| | | Oferta por segundos Pospago | | |
| Día 4 | Portabilidad 2 y Modelo de Actuación Comercial 2 | *111# | 8,0 | |
| | | Gestión Comercial de la Portabilidad Pospago | | |
| | | Pago a Plazos | | |
| | | MAC: Fase de Ofertar y Argumentar | | |
| Día 5 | Pospago 2 y Modelo de Actuación Comercial 3 | Repaso de ATP | 8,0 | |
| | | LTE | | |
| | | Tigo Music - Tigo Smart | | |
| | | MAC: Fase Cierre de Venta | | |
| | | Seguro de terminales | | |
| | | Roaming Internacional y LDI | | |
| | | Portafolio clientes corporativos | | |
| | Tigo Online y Estilo de Vida Digital | Tigo Online - Tigo App | | MAC: Fase de Configuración |
| | | | | |
| | | Apps | | |
| Total Minutos y Horas de Capacitación | | | 40 | |

ANEXO 8. MALLA CURRICULAR RETAIL

|  Journey Entrenamiento Retail | | | |
|---|--|--|--------------------|
| Conocimiento | | | Duración en horas. |
| Día | Temas | Subtemas | |
| Día 1 | Conoce Tigo | ¿Quién es Tigo? Inducción a la compañía y sus canales. | 2,5 |
| | | ¿Qué esperamos del asesor? Rutina y ejecución de ventas | |
| | | Visibilidad Retail | |
| | | Glosario | |
| | Productos Prepago y Modelo de Actuación Comercial Tigo 1 | Prepago Tigo, ¿Qué beneficios tenemos para nuestros clientes? | 5,0 |
| | | Indagar necesidades y unirlas a nuestra variedad de productos | |
| | | Role Play | |
| | | *111# y Entrenamiento a clientes | |
| | | ATP Prepago | |
| | | Productos Extrasaldo | |
| | | Clínica de venta | |
| | | Día Tigo y paquetes | |
| | | Favoritos todo destino | |
| | | Fase de Abordaje | |
| | | Doble Reembolso | |
| | Role Play | | |
| Desflechizate | | | |
| Internet prepago | | | |
| Evaluación Prepago | | | 0,5 |
| Día 2 | Productos Pospago | Arma tu Plan (Concepto, beneficios, diferenciales, atributos y políticas generales). | 3,5 |
| | | Promocionales, paquetes y combos | |
| | | Datos compartidos | |
| | | Role Play | |
| | | Activar y Armar | |
| | Gestión documental y Modelo de Actuación Comercial 2 | Clinica de venta | 4,0 |
| | | Fase Indagar Necesidades | |
| | | Scoring y evidente | |
| | | Custodia de inventarios y control interno | |
| | | Role Play | |
| | | Documentos requeridos para la venta | |
| | | Diligenciamiento contrato y cláusula | |
| | Dinámica | | |
| Facturación | | | |
| Fraude e Inco Crédito | | | |
| Clinica de venta | | | |
| Evaluación Gestión documental | | | 0,5 |

| | | | |
|---|--|--|-----|
| Día 3 | Pospago y Modelo de Actuación Comercial 3 | Repaso de ATP | 0,5 |
| | | LTE | 3,0 |
| | | Role Play | |
| | | Tigo Music | |
| | | Fase de Oferta | |
| | Evaluación Pospago | | 0,5 |
| | Tecnología y Estilo de Vide Digital | Análisis Benchmark perfil clientes | 2,0 |
| | | PPT OS y Mercado | 1,5 |
| Apps y Estilo de vida digital | | 0,5 | |
| Evaluación Introducción a la tecnología | | | |
| Día 4 | Tigo Online | Tigo Online, "experiencia" y Tigo App | 2,0 |
| | Portabilidad | Gestión comercial de la portabilidad | 1,5 |
| | | Clínica de venta | |
| | Repaso prepago y Modelo de Actuación Comercial 4 | Beneficios prepago (Atributos línea nueva) | 4,5 |
| | | Paquetes focos ATP Prepago | |
| | | Fase de Argumentación | |
| | | Backup de contactos | |
| | | Tigo Music Prepago | |
| | | Clínica de venta | |
| | | Backtones | |
| | | Reembolso | |
| | | Role play | |
| | | Favoritos todo destino | |
| *111# | | | |
| Promociones vigentes | | | |
| Día 5 | Pago a plazos | Beneficios de Pago a Plazos Tigo | 4,0 |
| | Repaso pospago y Modelo de Actuación Comercial 5 | Fase Cierre de Ventas | 4,0 |
| | | Seguro de terminales | |
| | | LDI (Larga distancia Internacional) | |
| | | Roaming | |
| | | Role Play | |
| Planes de Internet | | | |
| Día 6 | Repaso pospago, Gestión documental y MAC | Maratón de Vendors | 3,5 |
| | | ATP, planes y paquetes | 4,0 |
| | | Paquetes focos ATP Prepago | |
| | | Fundamentales de Venta | |
| | | Servicio Posventa & Seguimiento al Cliente | |
| | Retail App | | |
| Políticas de Gestión documental | | | |
| Evaluación final | | 0,5 | |
| Total Minutos y Horas de Capacitación | | 48 | |

ANEXO 9. MALLA CURRICULAR DEALERS

|  ourney Entrenamiento Distribución | | | | | |
|--|------------------------------------|---|---------------------|---------------|--------------------|
| Conocimiento | | | Duración en Minutos | Prom En Horas | Duración en horas. |
| Día | Temas | Subtemas | | | |
| Semana 1 | Tigo | ¿Quién es Tigo? Inducción a la compañía y sus canales. | 60 | 1,00 | 4,5 |
| | | ¿Qué esperamos del asesor? Rutina y ejecución de ventas | 60 | 1,00 | |
| | | Visibilidad y exhibición | 60 | 1,00 | |
| | Dispositivos y tecnología 1 | Huawei | 30 | 0,50 | |
| | | Samsung | 30 | 0,50 | |
| | | Refuerzo práctico temas vistos y evaluación | 30 | 0,50 | |
| Semana 2 | Prepago y enfoque comercial | Prepago Tigo, ¿Qué beneficios tenemos para nuestros clientes? | 240 | 4,00 | 4,5 |
| | | Indagar necesidades y unirlos a nuestra variedad de productos | | | |
| | | Fase de Acceso MAC | | | |
| | | Activación y portabilidad | | | |
| | | Role Play | | | |
| | | Favoritos | | | |
| | | *111# y Speech | | | |
| | | ATP Prepago | | | |
| Evaluación Prepago 1a parte | 30 | 0,50 | | | |
| Semana 3 | Prepago y MAC | Pago a plazos | 60 | 1 | 4,5 |
| | | Extrasaldo | 120 | 2 | |
| | | Clínica de venta | | | |
| | | Día Tigo y paquetes | | | |
| | | Fase Descubrir Oportunidades MAC | | | |
| | | Doble Reembolso | | | |
| | | Role Play | | | |
| | Evaluación Prepago 2a parte | 30 | | | |
| Dispositivos y tecnología 2 | Alcatel | 30 | 0,50 | | |
| | Apple | 30 | 0,50 | | |

| | | | | | |
|---|-------------------------------------|--|------|------|-----|
| Semana | Gestión documental y MAC | Scoring y evidente | 240 | 4,00 | 4,5 |
| | | Políticas | | | |
| | | Role Play | | | |
| | | Documentos requeridos para la venta | | | |
| | | Diligenciamiento contrato y cláusula | | | |
| | | Fase Solución y Cierre MAC | | | |
| | | Facturación | | | |
| | | Fraude | | | |
| | | Clínica de venta | | | |
| Evaluación Gestión documental | | | 30 | 0,50 | |
| Semana | Pospago y MAC | Arma tu Plan (Concepto, beneficios, diferenciales, atributos y políticas generales). | 240 | 4,00 | 4,5 |
| | | Promocionales, paquetes y combos | | | |
| | | Activar y Armar | | | |
| | | Fase Apoyo MAC | | | |
| | | Datos compartidos | | | |
| | | Clínica de venta | | | |
| Evaluación pospago | | | 30 | 0,50 | |
| Semana | Pospago y enfoque comercial | LTE | 90 | 1,50 | 4,5 |
| | | Role Play | | | |
| | | Tigo Music | | | |
| | | Descubrir oportunidades | | | |
| | Tecnología y Estilo de Vida Digital | Tigo Online, "experiencia" y Tigo App | 60 | 1,00 | |
| | | Análisis Benchmark perfil clientes | 60 | 1,00 | |
| | | PPT OS y Mercado | 60 | 1,00 | |
| | | Apps y Estilo de vida digital | 60 | 1,00 | |
| Evaluación Introducción a la tecnología | | | | | |
| Total Minutos y Horas de Capacitación | | | 1620 | 27 | 27 |

ANEXO 10. GUÍA BRIEF



Formato Brief
Entrenamiento comercial

- 1. Producto:**
(Detalla lo más relevante del producto, tal como lo debe recibir el cliente)
- 2. Vigencia**
- 3. Cliente (s) objetivos**
- 4. Características y beneficios para el asesor y cliente final**
- 5. Posibles objeciones**
- 6. Canales y regionales a las que aplica**
- 7. Otros aspectos que consideres relevantes que deben conocer nuestros asesores**
- 8. Breve Speech comercial sugerido**

ANEXO 11. FORMATO DE ASISTENCIA

| FORMATO DE ASISTENCIA A INDUCCIONES O JOURNEY | | | | |
|--|----------------------|----------------------------------|--------------|-------|
| FECHA: _____ | | CEDULA DEL ENTRENADOR _____ | | |
| REGIONAL: COSTA _____ CENTRO _____ NOR _____ SUR _____ ORIENTE _____ | | CIUDAD: _____ | | |
| CANAL: CDE _____ RETAIL _____ FVD _____ DEALER _____ OTRO _____ | | DURACION DE ENTRENAMIENTO: _____ | | |
| TEMA (S) ENTRENADO O DIA DE ENTRENAMIENTO(S): _____ | | | | |
| ASISTENTES | | | | |
| No. | Nombre del Asistente | Número CC | Número Móvil | Firma |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |

ANEXO 12. FORMATO DE ENTRENAMIENTO UNO A UNO

| FORMATO DE ENTRENAMIENTO INDIVIDUAL | | | | |
|---|---|----|-----------------|---------------------|
| FECHA DE LA ACTIVIDAD: _____ REGIONAL: COSTA ____ CENTRO ____ NOR ____ SUR ____ ORIENTE ____ CANAL TRABAJADO: CDE ____ RETAIL ____ FVD ____ DEALER ____ CEDULA DEL ASESOR: _____ NÚMERO MÓVIL DEL ASESOR: _____ DEALERS (SI APLICA): _____ ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: <2 MESES ____ < 3 Y 6 MESES ____ >7 MESES ____ | CEDULA DEL ENTRENADOR: _____ CIUDAD: _____ NOMBRE DEL ASESOR: _____ NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____ CARGO EN EL DEALERS (SI APLICA): _____ | | | |
| A continuación encontrará una lista de comportamientos a evaluar según el modelo de Actuación Comercial. Por favor indique el nivel de cumplimiento por parte del asesor de acuerdo a las observaciones hechas en campo. Debe observar a cada asesor con un (1) solo cliente. Defina acciones de mejora para los resultados que encuentre en cada interacción. Las calificaciones serán en algunos casos: Si o No según el caso, para otros momentos será necesario la utilización de la siguiente convención: (1) Desempeño muy inferior al esperado (2) Desempeño inferior al esperado (3) Desempeño promedio esperado (4) Desempeño superior al esperado | | | | |
| Atributos a evaluar | SI | NO | Escala 1 a 4 | Observación General |
| 1. Cumple los requerimientos de Presentación Personal? | | | | |
| 2. Aborda al Cliente/ Acercamiento / Aplica protocolo de saludo del MAC? De acuerdo al tipo de canal | | | | |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| 3. Genera Conexión con el cliente? Genera empatía, identifica tipo de cliente? | | | | |
| 4. Indaga y entiende las Necesidades del cliente ? Escucha Activa, confirma lo que el cliente le esta diciendo. | | | | |
| 5. Presenta Oferta Comercial? Identificó la necesidad del cliente y resalta características Vs beneficios, siempre pensando en lo que el cliente necesita. | | | | |
| 6. Logró entender y solucionar las objeciones del cliente? con argumentos logra transformar esas objeciones en confirmaciones | | | | |
| 7. Explica y confirma e Impulsa la Venta: Cierre efectivo; Realiza un resumen (cierre previo), presenta beneficios, reconfirma la aceptación del cliente. | | | | |
| 8. Cumple con el proceso de Gestión Documental: Explica al cliente, facturación, términos y condiciones y se gestiona la documentación en general. | | | | |
| 9. Potencializa la Venta: Genera Valor agregado (Configuración) y solicita Referidos | | | | |
| 10. Tema del Mes: Identificar si el asesor dio a conocer la(s) oferta(s) comerciales del mes | | | | |

Observaciones visita:

ANEXO 13. CUADRO DE CONTENIDOS PARA FVD

| Categoría | Tema | Canal al que aplica | ¿Cómo aporta este tema a la estrategia del canal? (Cifras + Explicación breve) |
|------------------------------|--|---------------------|--|
| Comunicaciones e información | Nueva oferta Rollover | Todos | Va alineada a la nueva estrategia, menos datos para incrementar usabilidad e indicadores de negocio, pero con más atributos de valor agregado como rollover y más App que no consumen de los datos que impulsaran las ventas. |
| | Alza de tarifas - Cargos básicos | Todos | El incremento será efectivo hasta el año 2016, sin embargo finalizando Octubre queremos que los nuevos usuarios firmen las nuevas condiciones con cargos básicos nuevos. Adicional esto tiene un efecto importante en el crecimiento del revenue de la compañía. |
| | Fase III oferta comunidad | Todos | Impulsar más un atributo diferenciador que solo tiene Tigo con el cual se puede lograr aumentar la penetración de usuarios en ATP y prepago. |
| Comunicaciones | Portación Chips precargados activación asistida | FVD | Incremento de portaciones con chip foco. |
| Information - Prepago | Chips para portabilidad | FVD, Retail, CDE | Ahora los chips de activación asistida estarán habilitados para portabilidad. Está en pruebas. |
| Comunicaciones | CAMBIOS EN REGALOS POR RECARGAS (Solo se requiere informar la nueva tabla regalos por rangos de recargas). | Todos | Se espera que el cambio genere \$670 millones de pesos incrementales durante el primer año |
| Information - Prepago | Refuerzo registro paquetes prepagados | FVD, Retail, CDE | Un entrenamiento a Supervisores y Team Leaders, y otro a los asesores. Están vendiendo y no lo registran. Esto hace que la venta no cuente para el canal. |
| | Cambio mensaje registro prepagadas | | Se cambiará el mensaje de registro de los prepagados, explicándole al asesor que quizás su registro ya quedó y no es necesario que intente de nuevo, solo debe validar el registro en el cubo. |
| | Refuerzo nuevo esquema comisión | FVD | Nuevo esquema de comisión. Todo entra en el mes de la venta. No aplicará más el recurrente. |
| | Promo periódicos | FVD | Aprox el 17 de octubre se lanzaría la nueva promo periódicos para venta de SP + prepagada. |
| | Proyecto Mifis y modems Une | FVD y Retail | Proyecto para evacuar unos módems de UNE que están en inventario, y se acampan de una prepagada de \$299.000. |
| Trade | Merchandising | Todos | Incluir las mecánicas de merchandising en el ciclo de entrenamiento para que los asesores las respeten, si eso sucede el revenue incremental sería de 1.798 millones aproximadamente en Q3 + Encuesta para todos los canales |
| Information | Tigo Sale | Todos | Descuentos del 20, 30, 50 y 70 % en referencias de inventario de 2014 y 2015 con lenta rotación. Recuperación de parte del Revenue de la promo Amor y Amistad. |
| Information | Rollover | Todos | Producto Innovador – No lo tiene la competencia Ahora en Tigo tus datos no se desaparecen: los siguientes meses podrás disfrutar los datos que no consumas durante el mes actual! |
| Information | Refuerzo PAP Nueva oferta | Todos | Compra un Smartphone con Pago a Plazos a 12 o 24 meses y pagando sólo la cuota inicial TIGO te regala el valor de la deuda. |
| Training | MAC | Propios | Re lanzamiento MAC |
| Validado | | | |
| Declinado | | | |

ANEXO 14. CUADRO DE CONTENIDOS PARA CDE

| Categoría | Tema | Canal al que aplica | ¿Cómo aporta este tema a la estrategia del canal? |
|------------------------------|--|---------------------|--|
| | | | (Cifras + Explicación breve) |
| Comunicaciones e información | Nueva oferta Rollover | Todos | Va alineada a la nueva estrategia, menos datos para incrementar usabilidad e indicadores de negocio, pero con más atributos de valor agregado como rollover y más App que no consumen de los datos que impulsaran las ventas. |
| | Alza de tarifas – Cargos básicos | Todos | El incremento será efectivo hasta el año 2016, sin embargo finalizando Octubre queremos que los nuevos usuarios firmen las nuevas condiciones con cargos básicos nuevos. Adicional esto tiene un efecto importante en el crecimiento del revenue de la compañía. |
| | Fase III oferta comunidad | Todos | Impulsar más un atributo diferenciador que solo tiene Tigo con el cual se puede lograr aumentar la penetración de usuarios en ATP y prepago. |
| Comunicaciones | CAMBIOS EN REGALOS POR RECARGAS (Solo se requiere informar la nueva tabla regalos por rangos de recargas). | TODOS | Se espera que el cambio genere \$670 millones de pesos incrementales durante el primer año |
| Information – Prepago | Chips para portabilidad | Propios | Ahora los chips de activación asistida estarán habilitados para portabilidad. Está en pruebas. |
| Information - Prepago | Refuerzo registro paquetes prepagados | Propios | Un entrenamiento a Supervisores y Team Leaders, y otro a los asesores. Están vendiendo y no lo registran. Esto hace que la venta no cuente para el canal |
| | Cambio mensaje registro prepagadas | | Se cambiará el mensaje de registro de los prepagados, explicándole al asesor que quizás su registro ya quedó y no es necesario que intente de nuevo, solo debe validar el registro en el cubo. |
| | Refuerzo nuevo esquema comisión Prepagadas | | Nuevo esquema de comisión. Todo entra en el mes de la venta. No aplicará más el recurrente. |
| Information | Tigo Sale | Todos | Descuentos del 20, 30, 50 y 70 % en referencias de inventario de 2014 y 2015 con lenta rotación. Recuperación de parte del Revenue de la promo Amor y Amistad. |
| Information | Rollover | Todos | Producto Innovador – No lo tiene la competencia Ahora en Tigo tus datos no se desaparecen: los siguientes meses podrás disfrutar los datos que no consumas durante el mes actual! |
| Information | Refuerzo PAP Nueva oferta | Todos | Compra un Smartphone con Pago a Plazos a 12 o 24 meses y pagando sólo la cuota inicial TIGO te regala el valor de la deuda. |
| Portabilidad | Refuerzo al entrenamiento ya dictado | Todos | Video errores frecuentes Portabilidad |
| VAS | Nueva aplicación Smart app | Todos | Incremento de ARPU, fidelización de usuarios |
| Trade | Merchandising | Todos | Incluir las mecánicas de merchandising en el ciclo de entrenamiento para que los asesores las respeten, si eso sucede el revenue incremental sería de 1.798 millones aproximadamente en Q3 + Encuesta para todos los canales |
| Training | MAC | Propios | Re lanzamiento MAC |
| Vendors | Capacitación Note 5 y S6 Edge Plus | CDE | Full Comunicación ATL - BTL |
| | Huawei P8 Lite | CDE | Comunicación Serie 8 Con - Con James Rodríguez |
| Validado | | | |
| Declinado | | | |

ANEXO 15. CUADRO DE CONTENIDOS PARA RETAIL

| Categoría | Tema | Canal al que aplica | ¿Cómo aporta este tema a la estrategia del canal? |
|------------------------------|---|---------------------|---|
| | | | (Cifras + Explicación breve) |
| TABLET | VPN POR IPSEC, AUTOGESTION, | Retail | REFUERZO GESTION VPN METODO ALTERNATIVO , Y MODELO DE AUTOGESTION. |
| TABLET | APP TIGO RETAIL | | REFORZAR USO TABLETS Y PRESENTACION DE MODULOS DE SEGUIMIENTO. EN LA WEB. |
| Comunicaciones e información | Nueva oferta Rollover | Todos | Va alineada a la nueva estrategia, menos datos para incrementar usabilidad e indicadores de negocio, pero con más atributos de valor agregado como rollover y más App que no consumen de los datos que impulsaran las ventas. |
| | Alza de tarifas - Cargos básicos | Todos | El incremento será efectivo hasta el año 2016, sin embargo finalizando Octubre queremos que los nuevos usuarios firmen las nuevas condiciones con cargos básicos nuevos. Adicional esto tiene un efecto importante en el crecimiento del revenue de la compañía. |
| | Fase III oferta comunidad | Todos | Impulsar más un atributo diferenciador que solo tiene Tigo con el cual se puede lograr aumentar la penetración de usuarios en ATP y prepago. |
| Information - Prepago | Chips para portabilidad | FVD, Retail, CDE | Ahora los chips de activación asistida estarán habilitados para portabilidad. Está en pruebas. |
| Comunicaciones | CAMBIOS EN REGALOS POR RECARGAS (Solo se requiere informar la nueva tabla regalos por rangos de recargas) | TODOS | Se espera que el cambio genere \$670 millones de pesos incrementales durante el primer año |
| Information - Prepago | Refuerzo registro paquetes prepagados | FVD, Retail, CDE | Un entrenamiento a Supervisores y Team Leaders, y otro a los asesores. Están vendiendo y no lo registran. Esto hace que la venta no cuente para el canal. |
| | Cambio mensaje registro prepagadas | | Se cambiará el mensaje de registro de los prepagados, explicándole al asesor que quizás su registro ya quedó y no es necesario que intente de nuevo, solo debe validar el registro en el cubo. |
| | Refuerzo nuevo esquema comisión Prepagadas | | Nuevo esquema de comisión. Todo entra en el mes de la venta. No aplicará más el recurrente. |
| | Speech y plan de acción prepagadas | Retail | Se debe reforzar el speech para la venta de prepagados en Retail pues con Cambiate el chip se detectaron muchas oportunidades de mejora y alertas. |
| | Chip exclusivo Alkosto | Retail | Producto exclusivo que tendremos en la cadena alkosto. Se lanzará aprox a mediados de octubre. |
| | Proyecto Mifis y modems Une | FVD y Retail | Proyecto para evacuar unos módems de UNE que están en inventario, y se acamparán de una prepagada de \$299.000. |
| | Chip Conectate Agaval | Retail | Oferta para equipos libres en Agaval |
| Information Pospago | Tigo Sale (Sale en Septiembre) | Todos | Descuentos del 20, 30, 50 y 70 % en referencias de inventario de 2014 y 2015 con lenta Recuperación de parte del Revenue de la promo Amor y Amistad. |
| | Rollover | Todos | Producto Innovador – No lo tiene la competencia Ahora en Tigo tus datos no se desaparecen: los siguientes meses podrás disfrutar los datos que no consumas durante el mes actual! |
| | Refuerzo PAP Nueva oferta | Todos | Compra un Smartphone con Pago a Plazos a 12 o 24 meses y pagando sólo la cuota inicial TIGO te regala el valor de la deuda. |
| Segmentación | Tigo Shop | Todos | Hay una meta importante que se debe cumplir, de penetración de usuarios con Smartphone con la aplicación de TigoShop. Esto en el marco de la estrategia a Nivel compañía del estilo de vida digital. La Meta de usuarios a diciembre de 2015 son 500k usuarios con la aplicación instalada y con actividad en la misma. |
| Trade | Merchandising | Todos | Incluir las mecánicas de merchandising en el ciclo de entrenamiento para que los asesores las respeten, si eso sucede el revenue incremental sería de 1.798 millones aproximadamente en Q3 + Encuesta para todos los canales |
| Training | MAC | Propios | Re lanzamiento MAC |
| Devises | Huawei P8 Lite | CDEs - Retail | Comunicación Serie 8 Con - Con James Rodríguez |
| Validado | Declinado | | |

ANEXO 16. CUADRO DE CONTENIDOS PARA DEALERS

| Categoría | Tema | Canal al que aplica | ¿Cómo aporta este tema a la estrategia del canal? |
|------------------------------|--|---------------------|---|
| | | | (Cifras + Explicación breve) |
| Comunicaciones e información | Nueva oferta Rollover | Todos | Va alineada a la nueva estrategia, menos datos para incrementar usabilidad e indicadores de negocio, pero con más atributos de valor agregado como rollover y más App que no consumen de los datos que impulsaran las ventas. |
| | Alza de tarifas – Cargos básicos | Todos | El incremento será efectivo hasta el año 2016, sin embargo finalizando Octubre queremos que los nuevos usuarios firmen las nuevas condiciones con cargos básicos nuevos. Adicional esto tiene un efecto importante en el crecimiento del revenue de la compañía. |
| | Fase III oferta comunidad | Todos | Impulsar más un atributo diferenciador que solo tiene Tigo con el cual se puede lograr aumentar la penetración de usuarios en ATP y prepago. |
| Comunicaciones | NUEVO PLAN Y OFERTA MINUTEROS | Dealers | Se espera un profit incremental de \$955 millones durante el primer año en dealers. |
| | CAMBIOS EN REGALOS POR RECARGAS (Solo se requiere informar la nueva tabla regalos por rangos de recargas). | TODOS | Se espera que el cambio genere \$670 millones de pesos incrementales durante el primer año |
| Information Prepago | Refuerzo incentivos Paquetes | Dealers | Reforzar como quedó el esquema de incentivos para este canal a partir del 1° de sept. Todavía hay dudas. |
| | Cubo de incentivos de Epin y Tigo gestión | Dealers | Nadie lo usa, y por eso escalan incidencias sin validación. Si aprenden a manejar y consultar bien el cubo, seguramente el # de incidencias se reducirá. |
| | Gross automático en distribución | Dealers | Hay ventas que no están contando como gross automatico. Se está validando con el DWH y comisiones que el proceso quede correctamente |
| Segmentación | Tigo Shop | Todos | Hay una meta importante que se debe cumplir, de penetración de usuarios con Smartphone con la aplicación de TigoShop. Esto en el marco de la estrategia a Nivel compañía del estilo de vida digital. La Meta de usuarios a diciembre de 2015 son 500k usuarios con la aplicación instalada y con actividad en la misma. |
| Information Pospago | Tigo Sale | Todos | Descuentos del 20, 30, 50 y 70 % en referencias de inventario de 2014 y 2015 con lenta Recuperación de parte del Revenue de la promo Amor y Amistad. |
| | Rollover | Todos | Producto innovador – No lo tiene la competencia Ahora en Tigo tus datos no se desaparecen: los siguientes meses podrás disfrutar los datos que no consumas durante el mes actual! |
| | Refuerzo PAP Nueva oferta | Todos | Compra un Smartphone con Pago a Plazos a 12 o 24 meses y pagando sólo la cuota inicial TIGO te regala el valor de la deuda. |
| Portabilidad | Refuerzo al entrenamiento ya dictado | Todos | Video errores frecuentes Portabilidad |
| VAS | Nueva aplicación Smart app | Todos | Incremento de ARPU, fidelización de usuarios |
| Trade | Merchandising | Todos | Incluir las mecánicas de merchandising en el ciclo de entrenamiento para que los asesores las respeten, si eso sucede el revenue incremental sería de 1.798 millones aproximadamente en Q3 + Encuesta para todos los canales |
| Training | MAC | Propios | Re lanzamiento MAC |
| Validado | Declinado | | |

ANEXO 17. HOJA DE VIDA INDICADOR HORAS DE ENTRENAMIENTO COMERCIAL

| AREA DE ENTRENAMIENTO COMERCIAL TIGO UNE | | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|--|------------|----------|
| HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN | | | | | CÓDIGO | FECHA | |
| | | | | | VERSION | 30/10/2015 | |
| | | | | | PÁGINA | 1 de 1 | |
| Nombre | Del Proceso del Proyecto: | | | | | | |
| Objetivo | del Proceso: | | | | | | |
| Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: . | | | | | | | |
| Factor Crítico de Éxito: | | | | Nombre del indicador: | | | |
| Objetivo del Indicador: | | Destinatario del Indicador: | | | Fuente de datos: | | |
| Tipo de Indicador | | | | | Fórmula de cálculo | | Unidades |
| Eficiencia | Eficacia | Efectividad | Otro | ¿Cuál? _____ | | | |
| Rango de gestión | | | | | Periodicidad | | |
| Sobresaliente | Satisfactorio | | Deficiente | | | | |
| ≥90% de la meta del periodo | ≥70% y <90% de la meta del periodo | | <70% de la meta del periodo | | | | |
| Periodo | Dato 1 | Dato 2 | Resultado | Meta | Gráfica de Tendencia | | |
| | | | | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Nombre del indicador.</p> </div> | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Línea base: | | | | | | | |
| Fecha meta final: | | | | | | | |
| Meta final: | | | | | | | |
| Interpretación y análisis de tendencia: | | | | | Responsable de la interpretación: | | |
| | | | | | Responsable de la medición: | | |

ANEXO 18. HOJA DE VIDA INDICADOR REVENUE PREPAGO

| AREA DE ENTRENAMIENTO COMERCIAL TIGO UNE | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------|---------|--------------|
| HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN | | | | | CÓDIGO | FECHA |
| | | | | | VERSION | 30/10/2015 |
| | | | | | PÁGINA | 1 de 1 |
| Nombre | Del Proceso del Proyecto: | | | | | |
| Objetivo | del Proceso: | | | | | |
| Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: . | | | | | | |
| Factor Crítico de Éxito: | | | Nombre del indicador: | | | |
| Objetivo del Indicador: | | Destinatario del Indicador: | | Fuente de datos: | | |
| Tipo de Indicador | | | | Fórmula de cálculo | | Unidades |
| Eficiencia | Eficacia | Efectividad | Otro | ¿Cuál? _____ | | |
| Rango de gestión | | | | | | Periodicidad |
| Sobresaliente | Satisfactorio | Deficiente | | | | |
| ≥90% de la meta del periodo | ≥70% y <90% de la meta del periodo | <70% de la meta del periodo | | | | |
| Periodo | Dato 1 | Dato 2 | Resultado | Meta | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Gráfica de Tendencia | | | | | | |
| Nombre del indicador. | | | | | | |
| | | | | | | |
| Línea base: | | | | | | |
| Fecha meta final: | | | | | | |
| Meta final: | | | | | | |
| Interpretación y análisis de tendencia: | | | | | | |
| Responsable de la interpretación: | | | | | | |
| Responsable de la medición: | | | | | | |

ANEXO 19. HOJA DE VIDA INDICADOR REVENUE POSPAGO

| AREA DE ENTRENAMIENTO COMERCIAL TIGO UNE | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|--|----------|
| HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN | | | | CÓDIGO | FECHA | |
| | | | | VERSION | 30/10/2015 | |
| | | | | PÁGINA | 1 de 1 | |
| Nombre | Del Proceso del Proyecto: | | | | | |
| Objetivo | del Proceso: | | | | | |
| Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: . | | | | | | |
| Factor Crítico de Éxito: | | | Nombre del indicador: | | | |
| Objetivo del Indicador: | | Destinatario del Indicador: | | Fuente de datos: | | |
| Tipo de Indicador | | | | | Fórmula de cálculo | Unidades |
| Eficiencia | Eficacia | Efectividad | Otro | ¿Cuál? _____ | | |
| Rango de gestión | | | | | Periodicidad | |
| Sobresaliente | Satisfactorio | Deficiente | | | | |
| ≥90% de la meta del periodo | ≥70% y <90% de la meta del periodo | <70% de la meta del periodo | | | | |
| Periodo | Dato 1 | Dato 2 | Resultado | Meta | Gráfica de Tendencia | |
| | | | | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center; margin: 0;">Nombre del indicador.</p> </div> | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| Línea base: | | | | | | |
| Fecha meta final: | | | | | | |
| Meta final: | | | | | | |
| Interpretación y análisis de tendencia: | | | | | Responsable de la interpretación: | |
| | | | | | Responsable de la medición: | |

ANEXO 20. TABLERO DE CONTROL

| REGIONAL | | | PERIODO | | TABLERO DE CONTROL | | | | |
|--|----------|----------------------------------|---------|-------------|--------------------|-------------|-----------|------------|---------|
| CENTRO | | | 1 | 2 | | | | | |
| COSTA | | | 3 | 4 | | | | | |
| NOROCCIDENTE | | | 5 | 6 | | | | | |
| ORIENTE | | | 7 | 8 | | | | | |
| SUROCCIDENTE | | | 9 | 10 | | | | | |
| <p>120 Meta Entrenador TSS</p> <p>120 Meta Entrenador Comercial</p> <p>50 Meta Entrenador Información</p> <p>21 Días del mes</p> <p>12 Días transcurridos</p> <p>15 Fecha Actualización:</p> | | | | | | | | | |
| REGIONAL | CEDULA | NOMBRE COMPLETO | Total | Novedades | Cumplimiento | Proyectado | | | |
| CENTRO | 11205363 | LUIS ALFONSO GOMEZ REYES | 71,0 | 0 | 59,2% | 103,5% | | | |
| CENTRO | 32791357 | GRACIELA ISABEL VELEZ PAVA | 74,5 | 0 | 62,1% | 108,6% | | | |
| CENTRO | 39576555 | MAIRA CAROLINA BOTACHE RODRIGUEZ | 35,0 | 36 | 41,7% | 72,9% | | | |
| CENTRO | 39581038 | IVETTE ROCIO RODRIGUEZ BUITRAGO | 75,7 | 0 | 63,1% | 110,3% | | | |
| CENTRO | 52809604 | LILIANA ESCOBAR JARAMILLO | 56,0 | 12 | 51,9% | 90,7% | | | |
| CENTRO | 52971242 | JAMINA ANDREA CARO SOA | 50,7 | 0 | 42,2% | 73,9% | | | |
| CENTRO | 53045489 | DEISY PAOLA GUTIÉRREZ RUIZ | 0,0 | 0 | 0,0% | 0,0% | | | |
| CENTRO | 53124334 | SANDRA MARISA GONZALEZ SALINAS | 4,0 | 0 | 8,0% | 14,0% | | | |
| CENTRO | 80010471 | NELSON RICARDO LOZANO ZAMBRANO | 69,0 | 0 | 57,5% | 100,6% | | | |
| CENTRO | 80820771 | DIEGO ARMANDO ROA RAMOS | 72,0 | 0 | 60,0% | 105,0% | | | |
| Informe Gerencial | | | TABLERO | Formato 001 | Formato 002 | Formato 003 | NOVEDADES | Estructura | GRÁFICA |