



ESTUDIO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE BALANCED SCORED CARD
PARA EL ÁREA DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS DE TIGO UNE

ANGELA MARÍA SANTA ARISTIZABAL.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y

DE NEGOCIOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO

Medellin, 2019

ESTUDIO Y DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE BALANCED SCORED CARD PARA
EL ÁREA DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS DE TIGO UNE

ANGELA MARÍA SANTA ARISTIZABAL.

Trabajo de grado presentado como Requisito para optar al Título de Especialista en
Gerencia Estratégica de Mercadeo

Director

JESUS ALBERTO RAMÍREZ

Especialista en Gerencia Estratégica.

MBA - Dirección de proyectos

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y
DE NEGOCIOS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MERCADEO

Mayo 2019

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado inicialmente a Dios, quién me da ha dado la fuerza y los recursos para emprender esta misión.

A mi familia: Mi Esposo Giovanni, Mi hijo Santiago, Mis padres: Adiela y Gabriel y Mi hermana Andrea, quienes me alentaron durante todo este tiempo para continuar adelante a pesar de las dificultades. Ustedes han sido mi apoyo, soporte y motor para cumplir esta meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es la virtud de reconocer que se ha alcanzado una meta con la ayuda otras personas, por lo tanto, los triunfos también hacen parte de todos aquellos que creyeron y confiaron en el talento y en el esfuerzo y quienes también entregaron su tiempo porque creían que al final de este camino lograría finalizar con éxito.

Todo mi agradecimiento a Dios por permitirme la vida y los recursos para poder llegar hasta dónde estoy.

A mi familia porque me apoyaron, me alentaron y no me permitieron renunciar aún cuando parecía que esa era la mejor opción. Me dieron su amor, apoyo y fortaleza para demostrarme que a pesar de todo contaba con ellos.

A mis compañeros de trabajo: sus enseñanzas están por encima de lo académico y lo laboral, me han enseñado la bondad, el compañerismo, la camaradería, y el trabajo en equipo. A mis jefes que han sido maestros y amigos: para ellos toda mi admiración.

Al Doctor Jesús Alberto Ramírez, quién ha sido profesor, guía, consejero y mentor, gracias por ayudarme a cumplir este sueño.

A la UNAD por facilitarme esta oportunidad, me acompañaron hasta el final y me permitieron seguir creciendo como persona y profesional.

RESUMEN

El estudio y documentación del Balanced Score Card para el área de Entrenamiento Comercial de la Empresa Tigo Une, tenía como propósito diseñar e implementar el Cuadro de Mando integral para el área en mención.

Para lograr lo anterior, se realizó el diagnóstico actual del área teniendo como base los síntomas, causas y consecuencias del área. En el estudio se utilizó el del tipo de investigación descriptiva y la recolección de la información se realizó a través de fuentes primarias y secundarias. Se definió como instrumento de recopilación 234 encuestas con cobertura nacional, correspondientes a la muestra arrojada para una población finita. Dichas encuestas tenían como objetivo medir el impacto de las funciones de Entrenamiento Comercial, en las diversas dimensiones de la organización. Una vez analizada la información, se logró determinar cuáles son las funciones con mayor y menor impacto: Siendo los acompañamientos y la certificación respectivamente, quienes recibieron las mayores y menores evaluaciones. Con lo anterior, se desarrolló la Planeación Estratégica del Área, planteando: Los objetivos, el alcance, la descripción del modelo de operación, el modelo de Mejoramiento Continuo, se definen los KPIs, se establecieron las metas que tendrán impacto sobre el mapa estratégico de la organización. Todo lo anterior permite desarrollar el Cuadro de Mando Integral.

Por lo tanto, se concluyó, que los objetivos del Estudio se cumplen, puesto que se logra el análisis del área, se plantean los indicadores claves de los procesos y se desarrolla el Balanced Scored Card.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, Entrenamiento, Indicador clave de desempeño, Mejoramiento Continuo, Alineación Estratégica.

ABSTRACT

The study and documentation of Balanced Scored Card for Tigo Une's Comercial Training area, had the porpouse to design and implement the already mentioned tool.

To achieve the above, the current diagnosis of the area was made based on the symptoms, causes and consequences of the area. The type of descriptive research is used in the study and information was collected through primary and secondary sources. A collection instrument was defined as 234 surveys with national coverage, corresponding to the sample. The purpose of these surveys is to measure the impact of the Comercial Training functions in the different dimensions of the organization. Once the information was analyzed, it was possible to determine which are the functions with the greatest and least impact: Being the accompaniments and certification respectively, those who received the highest and lowest evaluations. Once the information was analyzed, it was possible to determine which are the functions with the greatest and least impact: Being the accompaniments and certification respectively, those who received the highest and lowest evaluations. Then, the Strategic Planning of the Area was developed, determining the following: The objectives, the scope, the description of the operation model, the Continuous Improvement model, the KPIs, the goals that will have an impact on the strategic map of the organization were established. . All of the above allowed the development of the Integral Scorecard.

Therefore, it is concluded that the objectives of the Study were fulfilled, since the analysis of the area was achieved, the key indicators of the processes were formulated and the Balanced Scored Card was developed.

Key Words: Balanced Scored Card, Continuous improvement, Key Permormance Indicator, Strategic alignment, Training

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	10
TEMA Y TITULO	4
PROBLEMA DE INVESTIGACION	4
Enunciado del problema:	4
Formulación:	7
Sistematización del problema	7
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	8
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:	8
JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	9
TEÓRICA.....	9
METODOLÓGICA	10
DELIMITACION	11
Delimitación de tiempo:	11
Delimitación espacial:	11
MARCO DE REFERENCIA	12
Marco teórico:.....	12
Marco Conceptual.....	22
TIPO DE INVESTIGACIÓN	25
POBLACIÓN Y MUESTRA	26
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	30
DESARROLLO	40
RECOMENDACIONES	54
CONCLUSIONES	55
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	57
PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN	58
BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de la Administración Estratégica	14
Ilustración 2: Proceso para la toma de Decisiones.....	15
Ilustración 3: Proceso de Entrenamiento	19
Ilustración 4: Perspectivas del BSC.....	21
Ilustración 5: Distribución Respuestas por Región.....	33
Ilustración 6: Distribución Respuestas por Público Objetivo	34
Ilustración 7: Resultado Perspectiva Financiera.....	35
Ilustración 8: Perspectiva del Cliente	36
Ilustración 9: Perspectiva Interna.....	37
Ilustración 10: Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento.....	37
Ilustración 11: Comparativo de dimensiones.....	39
Ilustración 12: Perspectivas de Mayor Impacto.....	39
Ilustración 13: Perspectivas con Menor Impacto.....	40
Ilustración 14: Estructura Organizacional	42
Ilustración 15: Modelo de Operaciones Entrenamiento.....	44
Ilustración 16: KPIs Entrenamiento.....	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Síntomas, Causas, Pronósticos y Control al Pronóstico	4
Tabla 2: Tamaño de Muestra para población, con 95% como nivel de Confianza.....	29
Tabla 3: Encuesta Impacto sobre Operación de Entrenamiento	32
Tabla 4: Metas Perspectivas Procesos Internos	49
Tabla 5: Metas Perspectivas Cliente	50
Tabla 6: Metas Perspectivas Financieras	50
Tabla 7: Metas Perspectiva Aprendizaje y Conocimientos.....	51
Tabla 8: Balanced Scored Card.....	53

INTRODUCCION

Las empresas de hoy requiere de una cultura interna donde existan profesionales integrales que respeten el ejercicio profesional de cada una de las disciplinas y sean capaces de aportar elementos de juicio en el proceso de la toma de decisiones; es por esto por lo que el Administrador tienen en un alto porcentaje la responsabilidad de direccionamiento adecuado en la toma de decisiones.

Es primordial que los profesionales actuales tengan una visión empresarial integral, que permita a través del cumplimiento de sus funciones alcanzar el objetivo de la organización, dado que las funciones son en algunos casos complementarias o interactúan permanentemente en la toma de decisiones para beneficios del ente económico. Para dar aplicabilidad a lo anterior, se ha seleccionado la Empresa Tigo Une para el abordaje investigativo y la presentación de la propuesta, como respuesta a la necesidad de alinear los objetivos estratégicos de la Empresa con el área de Entrenamiento y la medición de estos.

Dicho esto, y trabajando en pro de ser más efectivos este trabajo se enfocará en la construcción de un proyecto que ayude a las diferentes compañías de ventas y servicios en un proceso óptimo en el Entrenamiento Comercial por medio del Balanced Score Card, herramienta que nos permite enlazar los objetivos claves del desempeño, con los resultados claves de las áreas de alta criticidad, como es el caso de la que será motivo de estudio.

TEMA Y TITULO

Tema: Balanced Scorecard para Entrenamiento en Ventas de Tigo Une.

Titulo: Estudio, Documentación y propuesta del Balanced Scorecard para el área de Entrenamiento en Ventas de la compañía Tigo Une.

PROBLEMA DE INVESTIGACION

Enunciado del problema:

El planteamiento del problema parte de la identificación y descripción de los síntomas que se observan y son relevantes en la situación, relacionándolos con las causas que lo produce. (Mendez, 2005)

Frente a lo anterior, y con el fin de enunciar el problema que motiva este proyecto aplicado, se presentará el análisis y correlación de Síntomas, Causas de la situación de la empresa motivo de estudio y se plantea los pronósticos resultado de las mismas y se proponen los controles a realizar. A continuación, se describen los aspectos en relevantes, encontrados para el área de Entrenamiento Comercial de la Empresa objeto de la investigación

Tabla 1: Síntomas, Causas, Pronósticos y Control al Pronóstico

<u>1. Síntomas</u>	<u>2. Causas</u>	<u>3. Pronóstico</u>	<u>4. Control al pronóstico</u>
Falta de conocimiento de los procesos de	Rotación y cambios en el equipo de	Errores procedimentales en la	Documentación y capacitación de

internos del área	Entrenamiento	aplicación de las políticas	los procesos internos del área de Entrenamiento
Bajos niveles de productividad de Entrenadores Comerciales	Desconocimiento y uniformidad del proceso; falta de medición de los recursos técnicos y humanos	Desaprovechamiento y fuga de recursos	Implementación de mediciones a la operación
Diferencias en la implementación de proceso.	Falta documentación de la metodología del proceso de Entrenamiento	Equivocaciones en la entrega de los conocimientos	Unificación de la metodología de Entrenamiento
Dificultad en el control del impacto de la formación	Poca medición de los asesores comerciales desde el conocimiento y desde el comportamiento	Pérdida de importancia del proceso de Entrenamiento y posible eliminación del proceso	Diseño, documentación y control de indicadores asociados al Entrenamiento

Gran numero Reclamaciones de clientes por errores de información	Bajo conocimiento de los asesores comerciales de los procesos y del producto	Recurrencia de multas y pérdidas económicas en la organización asociadas a malas ofertas comerciales	Control del conocimiento, basados en el monitoreo permanente de la información
---	--	--	---

Autor: Angela Santa

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategia por naturaleza es complicada, pero la implementación de esta representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

La Empresa que motiva este estudio, ha sufrido grandes transformaciones como consecuencia de la fusión de dos organizaciones de sectores y capitales diferentes (Tigo de origen privado y Une de origen público), lo anterior implica que las culturas organizaciones, los procesos y procedimientos sean distintos y que se **requiera la alineación correcta.**

Por lo anterior, surge la necesidad de la identificar y alinear la visión estratégica del área, con la de la organización, de manera tal que se contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales. Es parte vital del proceso de alineación la homologación y difusión de procesos y procedimientos y unificación de indicadores, con lo cual se permita identificar el impacto real sobre los resultados de la organización.

Por lo anterior, se propone aplicar el modelo de Balanced Scorecard para el proceso de Entrenamiento en Ventas de los asesores de la compañía Tigo Une a nivel nacional, donde se integren todos los sistemas nacionales y estén regidos por mismas condiciones y que se puedan obtener y comparar los diferentes indicadores.

Que es el BSC,

el Balanced Scorecard es el sistema de planeación y administración que las organizaciones usan para:

- Comunicar lo que se quiere lograr
- Alinear las acciones diarias con la estrategia
- Priorizar proyectos productos y servicios
- Medir y monitorear el progreso hacia las metas estratégicas

(Balanced Scorecard Institute, 1998 - 2017)

Formulación:

¿Cómo diseñar y documentar el proceso de Balanced Scorecard para el área de Entrenamiento en Ventas de Tigo Une a nivel nacional?

Sistematización del problema

¿Se encuentra establecida la misión estratégica del área de Entrenamiento Comercial en Tigo Une?

¿Son claros y comprendidos por los integrantes del Equipo de Entrenamiento Comercial, los soportes que sostienen o apoyan el proceso de Entrenamiento Comercial en Tigo Une?

¿Cuáles son los procesos y procedimientos que se deben implementar en el área de Entrenamiento Comercial de Tigo Une?

¿Es posible la implementación de un modelo del Balanced Scored Card?

¿Quiénes son los stake holders requeridos para la implementación del Balance Scored Card?

¿Cuáles son los indicadores que se deben implementar?

¿Existe una herramienta que permita la medición de la productividad?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General:

- Diseñar y documentar el proceso desde el Balanced Scored Card para el área de Entrenamiento en Ventas de la fuerza de ventas de la Compañía, en busca de generar control sobre las actividades de formación, capacitación y entrenamiento.

Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual del área de entrenamiento en la empresa Tigo UNE
- Establecer el cuadro de control de mando integral aplicado a la organización motivo de estudio
- Determinar los indicadores asociados al área de Entrenamiento en Ventas

JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

TEÓRICA

El objetivo de todo profesional es lograr la transformación, de la teoría recibida en la academia a la práctica al servicio de las organizaciones y de las personas. Busca dar soluciones integrales que permitan el crecimiento la empresa a la que pertenece y en congruencia el suyo propio, al convertirse en un agente de cambio.

En línea con lo anterior, la investigación propuesta, es una la aplicación de los diferentes conceptos (como el Direccionamiento Estratégico, la Planeación y la Auditoría) adquiridos en el Posgrado de Gerencia Estratégica de Mercadeo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia y en concordancia con el perfil profesional desarrollado por medio del Plan de Estudios.

Mediante la aplicación de los conocimientos impartidos en el campus, se busca hacer tangible la implementación de herramientas que permitan mediante el estudio de las causas, la detección de oportunidades a través del estudio sistemático de las áreas y la puesta en marcha de soluciones.

En concordancia con lo anterior, se realiza el análisis de los síntomas y causas del área de Entrenamiento Comercial Tigo Une, en la cual se encuentran situaciones sujetas a mejoramiento que pueden repercutir en malas prácticas por falta de entrenamiento y, por ende, reclamación y pérdidas de clientes.

Frente a lo antes descrito, al proponer la implementación de la Herramienta Balanced Scored Card, se busca apoyar el fortalecimiento del área de Entrenamiento Comercial, para apoyar el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

Adicionalmente se justifica porque puede ser tomado de ejemplo o guía para organizaciones del mismo sector o de otras empresas que apliquen procesos similares.

METODOLÓGICA

Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizarán las técnicas de estudio de mercado, que permitan la adquisición de la data necesaria para el estudio planteado.

El primer paso, será la ampliación del conocimiento del área, desde el punto de vista de los diferentes actores (Entrenadores, Especialistas Regionales de Entrenamiento y Supervisores de Ventas). Lo anterior proporciona una vista más integral sobre el funcionamiento de esta. Para la recolección de la información, se aplican técnicas como las encuestas.

El siguiente paso será el análisis resultante de las respuestas de las personas encuestadas, se creará la encuesta y por facilidad en la recolección de la información nos apoyaremos en el instrumento que nos proporciona Google forms. Este paso brindará la información importante sobre la importancia de las principales actividades del Equipo motivo de Estudio. Posteriormente y con la información recolectada, se realizará el análisis

de cada pregunta cerrada de manera cuantitativa y la revisión de las preguntas cualitativas, que permitan identificar las principales fortalezas y debilidades del proceso, desde el punto de vista del cliente interno.

Posteriormente, y con el análisis de la data suministrada por los actores involucrados, más la aplicación de las teorías anteriormente descritas, se plantearán las soluciones al planteamiento del problema de la investigación

DELIMITACION

Delimitación de tiempo:

Esta investigación se realiza durante el último semestre en que se cursa el posgrado; sin embargo, su implementación tiene carácter permanente y de continuo seguimiento y actualización en la organización.

Delimitación espacial:

Esta investigación se circunscribe al área de Entrenamiento en Ventas de la compañía y al área comercial donde los clientes son la fuerza de ventas y su resultado será medible por su buena implementación y funcionamiento, también el área de tecnología tendrá en esta una actuación relevante para excelente implementación. El estudio se realizará en las 6 regiones en las cuales la compañía tiene presencia: Zona Noroccidente (Medellin), Centro (Bogotá), Norte (Barranquilla, Cartagena, Santamarta), Eje Cafetero (Caldas, Quindío, Risaralda), Sur (Cali), Oriente (Bucaramanga y Cúcuta)

MARCO DE REFERENCIA

Marco teórico:

El contexto mundial actual, representa grandes retos para todas las organizaciones, puesto que, sin importar su tipo de actividad económica, su tamaño o su ubicación, todas se encuentran influenciadas (e incluso impactadas) por los cambios que se presenten en términos de toda índole. Lo anterior tiene como sustento, la creciente expansión de la Globalización.

Para darle mayor profundidad a lo expuesto, es importante partir del concepto de globalización, el cual ha sido ampliamente estudiado, difundido y popularizado desde finales del siglo XX, y aunque podría pensarse que es un tema de moda y abiertamente conocido, es importante resaltar su importancia, como apertura del desarrollo que impulsa este trabajo.

En un sentido amplio, la Globalización se refiere a la integración de las economías mundiales, por medio de la reducción de barreras al movimiento de comercio, capital, tecnología y personas. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010). Lo anterior implica que dicho fenómeno tiene impacto en diversas dimensiones: económicas, sociales, culturales, tecnológicas y políticas. Lo anterior, habla de una necesidad permanente de exploración del ser humano, que ha llevado a eliminar barreras de todo tipo y hace que cada vez, se incrementen procesos de consolidación de toda índole.

Sin embargo, por la naturaleza de este trabajo, sólo se realizará énfasis en el tema de la Globalización Económica, la cual según la definición del Banco de la República, es la integración de las economías nacionales con la economía internacional a través del comercio de bienes y servicios, los movimientos de dinero entre países en búsqueda de rentabilidad financiera

o para la creación de empresas en el sector productivo, los flujos internacionales de trabajadores y de personas en general, y los flujos de tecnología. (Reina, Zuluaga, & Rozo, 2006)

Una vez, se entiende el concepto de globalización, cabe resaltar los factores que inciden en el aumento de ésta, como por ejemplo la tecnología, adelantos tecnológicos y de transporte, eliminación de fronteras comerciales y de recursos, nuevos consumidores, nuevas políticas y mayor cooperación entre los países. Y como todo lo que se encuentra correlacionado, es importante que las empresas sepan que competir en dicho entorno implica desafío de distintas índoles, puesto que ya sea que decidan participar en mercados locales o internacionales, claramente su desempeño y permanencia en el mercado, depende de la capacidad para adaptarse, entender y competir de manera global.

Uno de los aspectos relevantes para enfrentar los cambios y retos que constantemente plantea la globalización, hace referencia a entender y aplicar conceptos de la administración estratégica, la cual de manera sistemática define objetivos a largo plazo, identifica metas, desarrolla estrategias y mide y controla el cumplimiento de los estos. (<https://www.esan.edu.pe>, 2016) Lo anterior se convierte en una poderosa herramienta para las organizaciones, puesto que, a partir del análisis del entorno interno, podrá identificar sus fortalezas y debilidades, y le permitirá anticiparse a las oportunidades y amenazas que se encuentran en ámbito externo y desarrollará las estrategias necesarias para la toma de decisiones correcta y para desarrollar la ventaja competitiva frente a sus competidores, que le permitirá continuar y triunfar en el mercado. (Ver proceso en Ilustración 1).

Una vez se tienen claro el panorama interno y externo de la organización, los pros y contras que se encuentran en el entorno y las capacidades operativas, administrativas, financieras

de la propia organización, el siguiente paso será determinar cuáles serán las mejores alternativas. A este proceso, se denomina toma de decisiones, el cual, de manera sencilla, significaría escoger entre diversas opciones para la resolución de un problema.

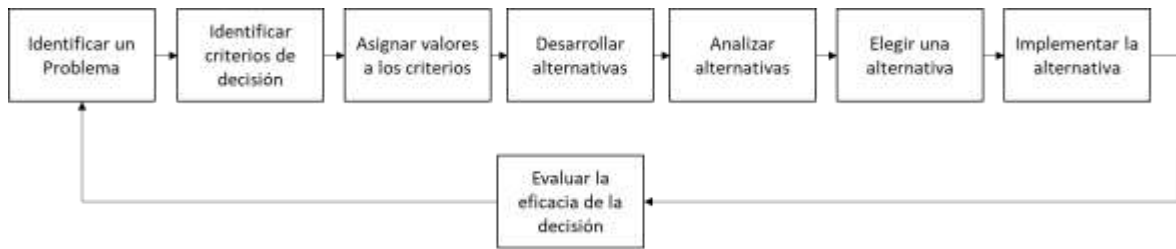
Ilustración 1: Proceso de la Administración Estratégica



Tomado de <https://slideplayer.es/slide/8269122/>

Sin embargo, en un sentido más estricto, la toma de decisiones es un conjunto de ocho pasos, que comienza al identificar un problema, sigue con la elección de una alternativa que podría solucionar el problema y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión. (Robbins, Decenzo, & David, 2002)

Ilustración 2: Proceso para la toma de Decisiones



Tomado de Fundamentos de Administración. Página 115

A continuación, se describen los pasos:

El punto de partida es la identificación del problema: el cual es la situación o sobre la cual se desea cambiar el estado actual. Lo siguiente es una descripción de los pasos más importantes es definir son los Criterios de selección, ya que describe los factores que más influyen de la toma de decisiones. Ejemplo: en el caso de un viaje algunos criterios son: destino, presupuesto, tipo de hospedaje, etc. Una vez se tengan definidos los factores a evaluar, se asignarán valores según la importancia de este (Ejemplo de 1 a 10, siendo uno el menos importante y 10 el más importante).

La evaluación de las alternativas se realizará teniendo en cuenta el valor asignado a cada criterio y ponderando acorde al nivel de importancia que tiene cada uno tiene, se obtendrá el orden de las decisiones que más se acercan a la necesidad del problema planteado. Acto seguido se procede a elegir la opción que mejor se cubra las necesidades a cubrir en la identificación del problema.

El siguiente paso consiste en la implementación de la alternativa escogida, la cual debe ser ampliamente difundida entre las personas que afectan. Por último y no menos importante, se procede a evaluar la opción escogida y a determinar si se ha corregido el problema inicial.

Según se ha visto, la toma de decisiones y la aplicación de los conceptos de la Administración estratégica, empieza a desarrollarse en las organizaciones, la cual es conocida como la ventaja competitiva, y fue planteada por Michel Porter, y hace referencia a una estrategia que trata de establecer una posición ventajosa y sostenible considerando las fuerzas que determinan la competencia del sector. (George & Álvarez, 2005)

Lo anterior abre paso a un nuevo concepto como la competitividad, la cual hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de hacer las cosas mejor que su competencia, ya sea en términos de producto, producción, costos, calidad, de manera que al final suponga una ventaja a la hora de hacer el negocio más rentable (<https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo>, s.f.)

Al enfocarse en la productividad ya no se trata solo de reducir costos, sino de calidad y valor agregado de los productos. La agenda de competitividad se amplía a temas como innovación, ciencia, tecnología y educación, además de que se hace más relevante el papel que juegan las instituciones (Cabrera, 2014).

Según el informe duodécimo Nacional de Competitividad, el 42% de los empresarios colombianos reporta dificultades para llenar sus vacantes debido, entre otras cosas, a la ausencia de competencias y a la falta de experiencia de los aspirantes. (Consejo Privado de Competitividad, 2018). Frente a lo anterior, uno de los aspectos más representativo, radica en aprovechar y desarrollar al máximo el capital humano, como principal recurso de las

organizaciones, puesto que es el activo de g, puesto que son las personas quienes atienden lo más importante de cada organización: Los clientes.

Para que los procesos de Entrenamiento, tengan el efecto requerido en la organización, debe ser un proceso organizado y sistémico, que responda a las necesidades de los empleados y alineados con las objetivos de la empresa.

Para lo anterior, el proceso de Entrenamiento debería apoyarse en la metodología planteada en el Teoría de la Mejora Continua. Se encuentra basada en el Ciclo de Deming o círculo PDCA (en ingles **Plan** (planear), **Do** (hacer), **Check** (verificar), **Act** (actuar)), el cual tiene como objetivo el mejorar continuamente mediante la innovación, la investigación, la educación y la mejora ininterrumpida en todas las facetas de la organización.

Fue planteada por el Dr. Edward Deming, el cual tenía como misión divulgar estrategias y prácticas de administración para lograr organizaciones eficientes (Donna C. S. Summers, 2006)

Por lo anterior, se deberán cumplir las siguientes etapas:

Detectar las necesidades: si bien no se encuentra planteado dentro de los pasos descritos en el círculo PDCA, si es el punto de partida para el ciclo, puesto que como el Dr. Deming lo planteó que el consumidor es el factor más importante, por lo tanto, se tener en cuenta y luego utilizar la información obtenida para mejorar los productos o servicios.

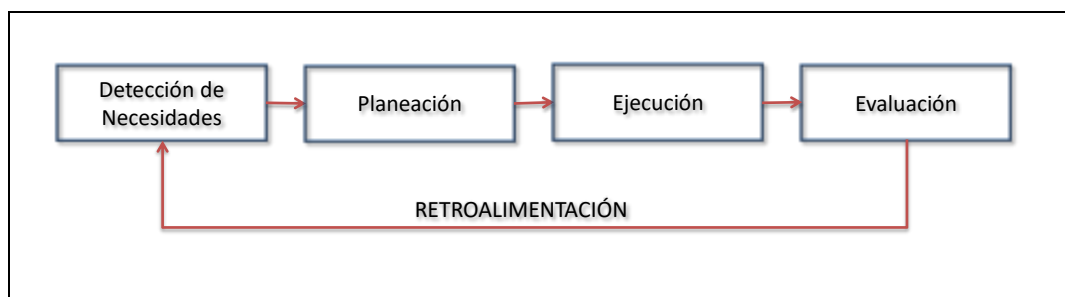
En el caso de Entrenamiento, implica entender y analizar las brechas existentes entre el estado actual de la fuerza laboral y las expectativas de la organización, con lo cual se tiene la información necesaria para entender las carencias que requieren intervención a través de

planes de capacitación. Se debe realizar una priorización, mediante la intervención de las áreas interdisciplinarias, en las cuales de manera consensuada, se determinará cuales tiene mayor relevancia para la organización y apoyan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa

1. **Planeción:** una vez identificadas las necesidades, los responsables del entrenamiento deben realizar el diseño de los programas académicos, considerando aspectos como: objetivos del entrenamiento, públicos, dimensionamiento de los recursos (tiempo, personal, espacios físicos, herramientas y ayudas, disponibilidad del entrenamiento), metodologías a entrenar (pueden ser presenciales, virtuales, en el puesto de trabajo, laboratorios, discusión de casos, etc), tiempo requerido.
2. **Ejecución:** se refiere a la puesta en marcha de los planes de entrenamiento, descritos en la etapa de planeación.
3. **Evaluación de Resultados:** esta etapa sirve para medir el resultado de los objetivos propuestos en la etapa de planeación. Si bien es cierto que no es fácil realizar esta medición (en especial cuando se refiere a temas de comportamiento), las evaluaciones se deberán ajustar de manera tal que se pueda identificar el impacto del entrenamiento en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación, también será insumo para realizar la retroalimentación al proceso de entrenamiento, y emprender planes de acción que garanticen el proceso de mejoramiento continuo.
4. **Actuar:** esta etapa permite la recolección de los aprendizajes obtenidos en la etapa anterior. Permite identificar observaciones, recomendaciones e implementar planes de acción que

permitan ajustar los pasos anteriores a este. Por lo tanto será el punto de partida para que nuevamente inicie el ciclo.

Ilustración 3: Proceso de Entrenamiento



Autor: Angela Santa

Como se expuso anteriormente, el gestión del recurso humano, representa beneficios para la organización en términos de productividad, costos y por supuesto en reputación. Todo lo anterior tiene sentido, si se realiza en el marco de la alineación estratégica, la cual se define como el grado de consistencia y coherencia existente entre el Plan Estratégico, la cultura y todas las actividades y tareas que se realizan en el proceso de ejecución estratégica. (Vogel, s.f.). Lo anterior significa que cada uno de los integrantes de la organización sean conscientes como sus roles, responsabilidades, acciones y decisiones apoyan el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Con el fin de realizar la medición y el impacto a los procesos de manera articulada con la visión la organización, en 1992 los Doctores .Robert Kaplan y David Norton de Escuela de Negocios de Harvard, introducen el término Balanced Score Card como un marco de medición del desempeño no financiero de la organización.

El balanced Score card o cuadro de mando integral ,es un sistema de planificación y gestión estratégica que se utiliza ampliamente en las empresas y la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales con la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño de la organización con respecto a los objetivos. (Balanced Scored Card Institute, 1998 - 2017).

La herramienta de Balanced Score Card o Cuadro Integral de Mando, es un mapa de navegación completo que brinda a la Alta Dirección, argumentos de peso muy valiosos para la toma de decisiones, puesto que tiene mantiene en el radar aspectos relevantes para la organización que no sólo pueden ser vistos desde el aspecto financiero.

Las cuatro perspectivas que tiene en cuenta el balanced Scorecard, son las siguientes:

Perspectiva financiera: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad.

Perspectiva del cliente: cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito o mystery shopper, para la relación del personal en contacto con el cliente

Perspectiva interna o de procesos de negocio: cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores:
- Procesos de Innovación
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad.

Perspectiva de innovación y mejora: cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro.

Ilustración 4: Perspectivas del BSC



Autor: Angela Santa

Como se pudo determinar en la definición anterior, el Balanced Scorecard es una herramienta integral, que da visibilidad a la Alta Dirección sobre los aspectos importantes del

negocio, a través de los indicadores que impactan directamente sobre los objetivos estratégicos de la organización, sin que su única medición sea la financiera.

La importancia de realizar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, permite de manera objetiva y clara, no sólo medir el desempeño de una gestión tan importante como la realizada por el Equipo de Entrenamiento Comercial, que gestiona el conocimiento de los Asesores Comerciales y a su vez la experiencia de los clientes a través de la adquisición de los servicios de la organización, sino que también fortalecen el recurso más importante de la Empresa: la gente.

Cuando la perspectiva de aprendizaje se encuentra medida y valorada, podrá fácilmente identificable cuál es el valor agregado que le aporta al negocio y cómo se encuentra alineada con la estrategia de la organización.

Marco Conceptual

Como se ha expresado anteriormente, las personas son el principal recurso que tienen las organizaciones. Por lo tanto, el proceso de Entrenamiento y control de este debe ser tomado como uno de los ejes centrales de la Administración de las Empresas. Por consiguiente, para la mejor comprensión de este trabajo, definirán algunos conceptos:

Administración de Recursos Humanos: Función de la administración que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes.

Balanced Score Card: es una herramienta o sistema de gestión que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en

cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

Adiestramiento: busca desarrollar habilidades y destrezas de carácter más que nada físico, es decir, de la esfera psicomotriz. Desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros par el uso de máquinas y equipos

Metodología virtual: Es un método de formación basado en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), donde la enseñanza es asistida por un computador y un tutor que guía el aprendizaje, el cual se realiza a través del internet con una serie de condiciones pedagógicas y metodológicas que aseguran la calidad del proceso y de los contenidos.

(<http://www.galileo.edu>)

Metodología presencial: método tradicional de aprendizaje, en el cual un facilitador entrega el contenido en el mismo espacio físico en el cual se encuentran los participantes

Formación: proviene de la palabra latina formato. Asociado al verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). En el contexto de capacitación la formación hace referencia a un entrenamiento más profundo, que busca un cambio de actitud y una formación integral sobre una temática.

Laboratorios y discusiones de casos: técnicas empleadas para simular situaciones propias de un cargo, con las cuales se puede enfrentar una persona en el desarrollo de su rol. Tiene como objetivo preparar en un ambiente controlado, con el fin de estar más preparado antes de iniciar el desempeño ante situaciones reales

Capacitación: significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de

habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno

Entrenamiento: El término Entrenamiento o entrenar proviene del francés entraîner y hace referencia a la acción de preparar o adiestrar. En un sentido más amplio, hace referencia a cualquier preparación que se realiza con el propósito de mejorar el rendimiento, ya sea físico o intelectual. Se trata de un procedimiento pensado para obtener conocimientos, habilidades y capacidades.

Certificación de conocimientos: Proceso mediante el cual se evalúan los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir exitosamente las funciones asignadas a un determinado cargo que han sido adquiridos bien sea por su experiencia o mediante actividades de entrenamiento

Planificación del empleo: proceso que permite a la gerencia asegurarse que contará con la cantidad y el tipo convenientes de personas, en los lugares indicados y en el momento correcto, capaces de ayudar a la organización a alcanzar sus metas

Reclutamiento: proceso para ubicar, identificar y atraer a los solicitantes más capaces

Rotación de Personal: es un indicador asociado a la gestión de personal, que muestra el porcentaje de personal que se retira de la organización. Esta medición permite identificar oportunidades de mejora en diversos aspectos de la organización, con el fin de evitar la fuga de talento humano.

Entrenadores: Personal idóneo (interno o externo) en conocimientos y habilidades en la operación cuyo rol tiene como responsabilidad facilitar, entrenar y guiar el desarrollo de las competencias de un grupo objetivo.

Habilidades Blandas: Son las competencias conductuales, conocidas también como habilidades interpersonales, como por ejemplo la comunicación, el liderazgo, la planeación, manejo del tiempo, etc.

Journey académico (Inducción): Es el pensum académico blended (presencial y virtual) co-diseñado con los negocios, para que el público objetivo nuevo se capacite como requisito previo a su operación en el negocio.

Población Objetivo (PO): Hace referencia a los grupos de participantes definidos mensualmente para impactarse con el entrenamiento de inducción o de novedades y/o actualizaciones mensuales (matriz de entrenamiento).

Reunión de Consenso: actividad de planeación mensual realizada entre las áreas que tienen impacto sobre los asesores comerciales (ventas, mercadeo, servicio al cliente, etc.), con el fin de determinar las actividades de Entrenamiento que se impartirán

Matriz de Entrenamiento: programación mensual de capacitaciones, novedades, refuerzos y actualizaciones de tipo comercial, teórica o de producto, resultante de la reunión de la reunión de consenso

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevará a cabo para este proyecto será el descriptivo, puesto que al pertenecer a las Ciencias Administrativas permitirá llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, que el exploratorio. (Mendez, 2010)

Este tipo de investigación permite establecer las características del objeto de la investigación y delimitan los hechos que conforman el problema de investigación. Adicionalmente esta modalidad de estudio logra identificar formas de conducta y actitudes de las

personas que se encuentran en el universo de investigación y comprobar posibles variables. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas.

(Hernandez Sampieri, s.f.)

Una de las principales características de los estudios descriptivos es que se la recolección de información se realiza a través de técnicas específicas como la observación y las entrevistas. Los anteriores serán los mismos medios utilizados en el desarrollo del presente proyecto.

POBLACIÓN Y MUESTRA

El muestreo es una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

En la estadística se usa la palabra población para referirse no sólo a personas sino a todos los elementos que han sido escogidos para su estudio y el término muestra se usa para describir una porción escogida de la población.

Para llevar a cabo dicha muestra se debe tener en cuenta el tamaño de esta. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- 1) Error permitido
- 2) Nivel de confianza estimado
- 3) Carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales para determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

Para poblaciones infinitas (más de 100,000 habitantes)

Para poblaciones finitas (menos de 100,000 habitantes)

Nomenclatura:

N = Número de elementos de la población o universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z_2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; normalmente se trabaja con valor zeta 1.96

D = Margen de error permitido (determinado por el responsable del estudio).

Cuando el valor de P y de Q sean desconocidos o cuando la encuesta abarque diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser desiguales, es conveniente tomar el caso más adecuado, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = Q = 50$, luego, $P = 50$ y $Q = 50$.

Si la población es finita, es decir conocemos el total de la población y se desea saber cuántos del total tendremos que estudiar la respuesta sería:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población

Z_α = Nivel de confianza

P = proporción esperada

Q = 1 – p

D = precisión o error esperado

De acuerdo a lo anterior, la muestra requerida para un universo de 1.800 personas, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 0,06 será de 232 encuestas.

En la actualidad, existen diversas tablas para definir las muestras necesarias para la población.

Para el caso particular de este trabajo, se contrastó con la tabla del libro de Carlos Eduardo Mendez, Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. (Mendez, 2010), la cual coincide con la obtenida en la fórmula anteriormente desarrollada.

Tabla 2: Tamaño de Muestra para población, con 95% como nivel de Confianza

N/n	Error 0,03	Error 0,035	Error 0,04	Error 0,045	Error 0,05	Error 0,055	Error 0,06
50	48	47	46	45	44	43	42
100	92	89	86	83	80	76	73
150	132	126	120	114	108	102	96
200	169	160	150	141	132	123	115
250	203	190	177	164	152	140	129
300	234	217	200	184	169	154	141
350	264	242	221	202	183	167	152
400	291	265	240	217	196	177	160
450	317	286	257	231	207	186	168
500	341	306	273	244	217	194	174
550	363	323	287	255	226	202	180
600	384	340	300	265	234	208	185
650	404	356	312	274	242	214	189
700	423	370	323	283	248	219	193
750	441	384	334	291	254	223	197
800	457	396	343	298	260	227	200
850	473	408	352	305	265	231	203
900	488	419	360	311	269	235	206
950	503	430	368	317	274	238	208
1000	516	440	375	322	278	241	211
1050	529	449	382	327	281	244	213
1100	542	458	389	332	285	247	215
1150	554	466	395	336	288	249	217
1200	565	474	400	340	291	251	218
1250	576	482	406	344	294	253	220
1300	586	489	411	348	297	255	221
1350	596	496	416	351	299	257	223
1400	606	503	420	354	302	259	224
1450	615	509	425	358	304	261	225
1500	624	515	429	361	306	262	227
1550	632	521	433	363	308	264	228
1600	640	526	437	366	310	265	229
1650	648	532	440	369	312	266	230
1700	656	537	444	371	314	268	231
1750	663	542	447	373	315	269	232
1800	670	546	450	376	317	270	232
1850	677	551	453	378	318	271	233
1900	684	555	456	380	320	272	234
1950	690	559	459	382	321	273	235
2000	696	563	462	384	322	274	235
2050	702	567	464	385	324	275	236
2100	708	571	467	387	325	276	237
2150	713	575	469	389	326	277	237
2200	719	578	472	390	327	278	238
2250	724	582	474	392	328	278	239
2300	729	585	476	393	329	279	239
2350	734	588	478	395	330	280	240
2400	739	591	480	396	331	280	240
2450	744	594	482	397	332	281	241
2500	748	597	484	399	333	282	241
2550	753	600	486	400	334	282	242
2600	757	603	488	401	335	283	242
2650	761	605	490	402	336	284	242
2700	765	608	491	404	336	284	243
2750	769	610	493	405	337	285	243
2800	773	613	494	406	338	285	244
2850	777	615	496	407	339	286	244
2900	780	617	497	403	339	286	244
2950	784	620	499	409	340	287	245
3000	787	622	500	410	341	287	245

Tomado de Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Ante el alcance del proyecto y con la posibilidad de aplicar una observación directa se utilizará el apoyo y la información de las siguientes fuentes:

Fuentes Primarias

Observaciones, encuestas directas y entrevistas personales con las personas involucradas en el proceso de Entrenamiento, visitas a procesos de capacitación para usar la observación y análisis de situaciones que requieren ser documentadas y sujetas a estudio para el presente proyecto.

La encuesta es considerada una técnica propia del diseño de investigación de campo. (Arias, 1997). Es una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos. (Grande & Abascal, 2005)

Fuentes Secundarias

Información recolectada a través de informes de rotación, informes de certificaciones de ventas y personal con experiencia en campos afines al estudio del trabajo en curso

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de obtener los resultados de la población objeto del estudio, la cual se tiene una notoria dispersión geográfica (por tener una cobertura nacional), la encuesta fue aplicada a través de la plataforma de Formularios de Google.

Dicha herramienta permite de manera virtual, el diligenciamiento de las preguntas contenidas en el formulario, lo que se traduce en una actualización en tiempo real. A su vez, se

realiza la tabulación automática de las preguntas y la obtención de los gráficos requeridos para el proceso de análisis de los resultados de la investigación.

Objetivo: Identificar el impacto de las diferentes funciones del Equipo de Entrenamiento Comercial, en las diversas dimensiones que componen el Balanced Score Card. Todo lo anterior, a través de la información suministrada por los públicos de interés.

Mecánica: A partir de una serie de enunciados relacionados, con algunas de las perspectivas más importantes para una organización (Financiera, del Cliente, Procesos e innovación, Aprendizaje y Conocimiento), se requiere conocer la opinión sobre el impacto de las actividades diarias realizadas por el Equipo de Entrenamiento Comercial, en relación con las perspectivas planteadas. Para lo cual, se solicitó calificar de 1 a 5 (siendo uno el número de menor impacto y 5 de mayor impacto).

Público Objetivo: Clientes internos: supervisores de ventas, Equipo de Entrenamiento Comercial (Entrenadores y Especialistas Regionales de Entrenamiento).

Definición de las actividades de Entrenamiento

Inducción de Asesores Comerciales Nuevos: Es el plan de Estudios que comprende: temas, actividades y procedimientos que la fuerza comercial debe conocer antes de iniciar la gestión comercial para Tigo Une. Esta coordinación incluye: material de estudio, cronograma de actividades, logística de elementos locativos y de apoyo. Esta coordinación se realizará con el apoyo de

Matriz de Entrenamiento: Es el documento que formaliza los temas acordados y definidos en consenso, para entrenarse a los canales y segmentos, en el mes siguiente.

Certificación Nacional de Ventas: Proceso mediante el cual se evalúan los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir exitosamente las funciones asignadas a un determinado cargo que han sido adquiridos bien sea por su experiencia o mediante actividades de entrenamiento

Acompañamientos: actividad realizada en el puesto de trabajo del Asesor comercial, con el fin de evaluar comportamientos y comerciales que sean ajustados al modelo de actuación de la organización. La encuesta aplicada fue la siguiente

Tabla 3: Encuesta Impacto sobre Operación de Entrenamiento

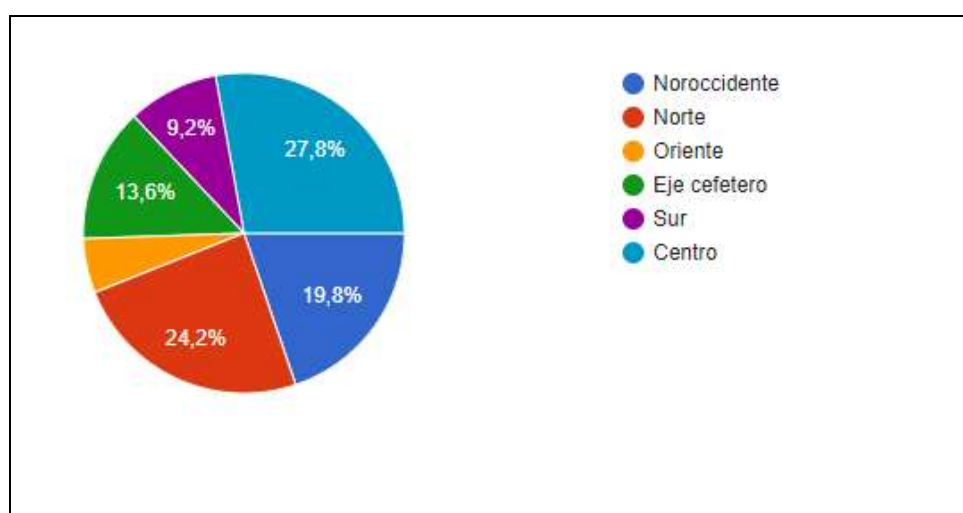
ENCUESTA DE IMPACTO SOBRE OPERACIÓN					
<p>1. PERSPECTIVA FINANCIERA: hace relación al cumplimiento de las metas comerciales y la optimización en la inversión de los recursos de la organización. Esta perspectiva considera el desempeño financiero organizacional*</p> <p><i>Cómo considera el impacto de las siguientes actividades de Entrenamiento en la perspectiva financiera de la Empresa, considerando que 1 no tiene impacto y 5 mucho impacto</i></p>					
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
Inducción de Asesores Comerciales Nuevos					
Matriz de Entrenamiento					
Certificación Nacional de Ventas					
Acompañamientos					
<p>2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE: Impacto sobre la experiencia del Cliente. Esta perspectiva considera el desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas clave a las cuales la organización está diseñada para servir*</p> <p><i>Cómo considera el impacto de las siguientes actividades de Entrenamiento en la perspectiva del Cliente, considerando que 1 no tiene impacto y 5 de mucho impacto</i></p>					
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
Inducción de Asesores Comerciales Nuevos					
Matriz de Entrenamiento					
Certificación Nacional de Ventas					
Acompañamientos					
<p>3. PERSPECTIVA INTERNA: Impacto sobre los procesos internos y la innovación. visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de la calidad y la eficiencia relacionados con nuestros productos o servicios u otros procesos clave del negocio*</p> <p><i>Cómo considera el impacto de las siguientes actividades de Entrenamiento en la perspectiva interna de la Empresa, considerando que 1 no tiene impacto y 5 de mucho impacto</i></p>					
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
Inducción de Asesores Comerciales Nuevos					
Matriz de Entrenamiento					
Certificación Nacional de Ventas					
Acompañamientos					
<p>4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO: visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de capital humano, infraestructura, tecnología, cultura y otras capacidades que son clave para el desempeño innovador*</p> <p><i>Cómo considera el impacto de las siguientes actividades de Entrenamiento en la perspectiva del Aprendizaje, considerando que 1 no tiene impacto y 5 de mucho impacto</i></p>					
ACTIVIDAD	1	2	3	4	5
Inducción de Asesores Comerciales Nuevos					
Matriz de Entrenamiento					
Certificación Nacional de Ventas					
Acompañamientos					
<p>5. En términos generales, selección dos perspectivas en qué el área de Entrenamiento tiene mayor Impacto</p> <p>() Financiera () Procesos e innovación</p> <p>() Del Cliente () Aprendizaje y Conocimiento</p>					
<p>6. En términos generales, selección dos perspectivas en qué el área de Entrenamiento tiene menor Impacto</p> <p>() Financiera () Procesos e innovación</p> <p>() Del Cliente () Aprendizaje y Conocimiento</p>					

Autor: Angela Santa

A continuación, se muestra la participación por cargo y por regional:

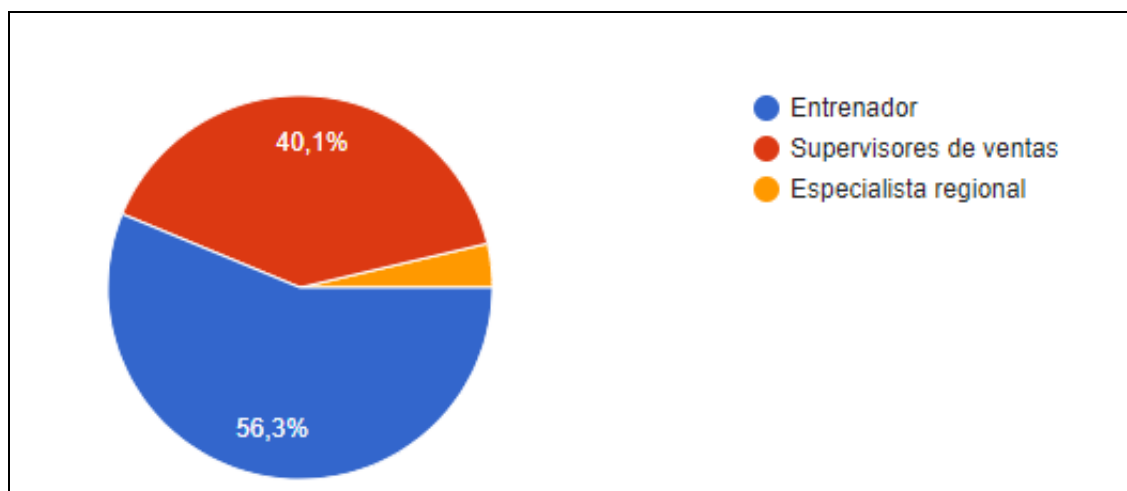
De 273 respuesta obtenidas entre el público objetivo, la distribución geográfica fue la siguiente, lo anterior en congruencia con la participación de las mismas regiones en la compañía:

Ilustración 5: Distribución Respuestas por Región



REGIONAL	
Noroccidente	28%
Norte	24%
Centro	20%
Eje Cafetero	14%
Sur	9%
Oriente	5%
TOTAL	100%

Ilustración 6: Distribución Respuestas por Público Objetivo



ROLES	
Entrenador	56%
Supervisor	40%
Especialista	4%
TOTAL	100%

Frente a la apertura para conocer el grado de impacto de las funciones de Entrenamiento en las diversas dimensiones de la organización, se encuentra lo siguiente:

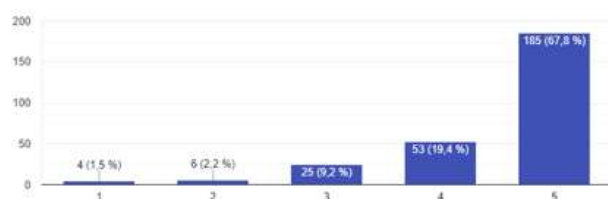
Perspectiva Financiera

Hace relación al cumplimiento de las metas comerciales y la optimización en la inversión de los recursos de la organización.

Ilustración 7: Resultado Perspectiva Financiera

Inducción de Asesores Comerciales Nuevos

273 respuestas



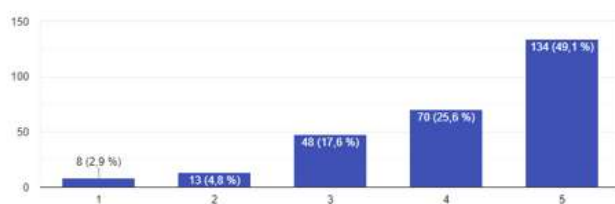
Matriz de entrenamiento

273 respuestas



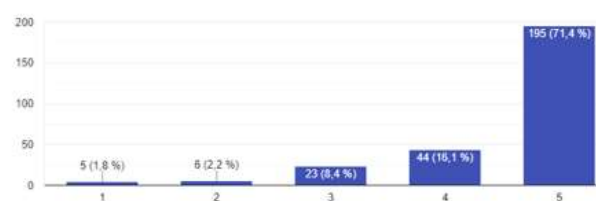
Certificación Nacional de Ventas

273 respuestas



Acompañamientos

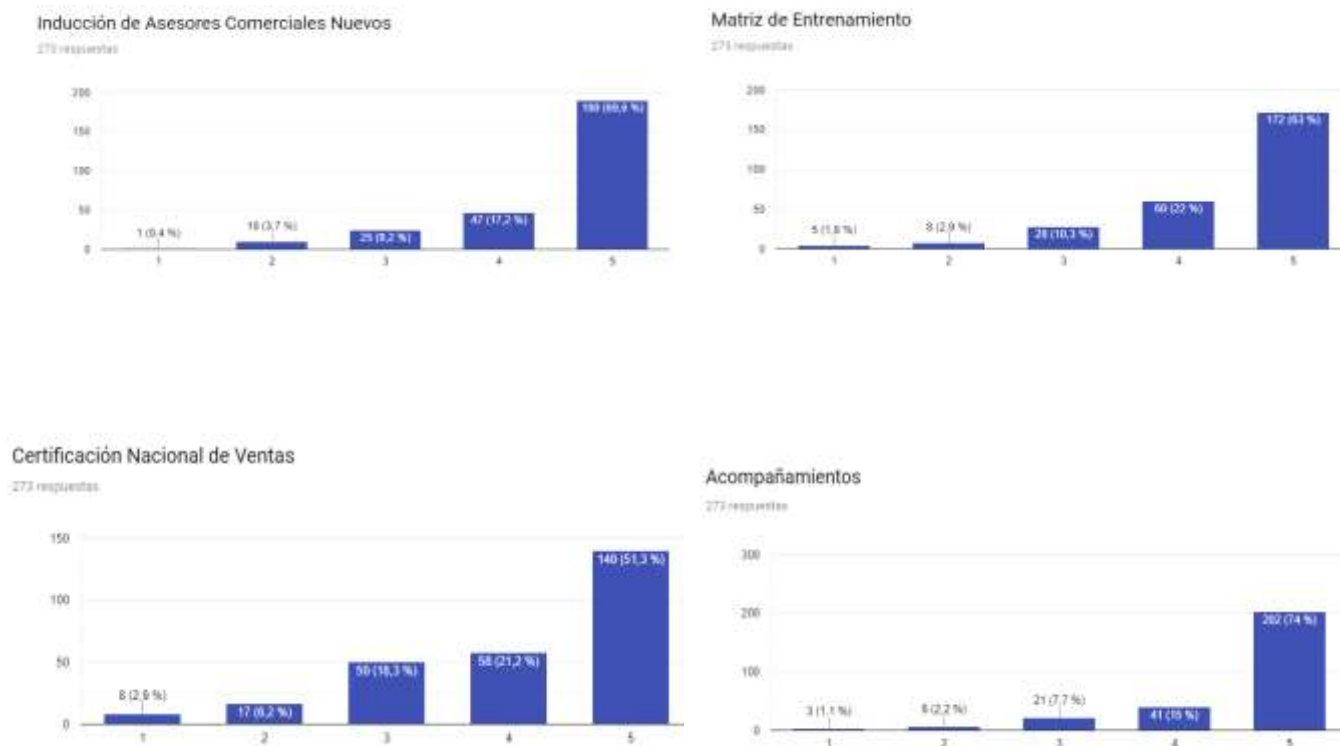
273 respuestas



Perspectiva del Cliente

Impacto sobre la experiencia del Cliente. Esta perspectiva considera el desempeño organizacional desde el punto de vista del cliente u otras partes interesadas clave a las cuales la organización está diseñada para servir

Ilustración 8: Perspectiva del Cliente



Perspectiva Interna

Impacto sobre los procesos internos y la innovación. visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de la calidad y la eficiencia relacionados con nuestros productos o servicios u otros procesos clave del negocio

Ilustración 9: Perspectiva Interna

Inducción de Asesores Comerciales Nuevos

273 respuestas



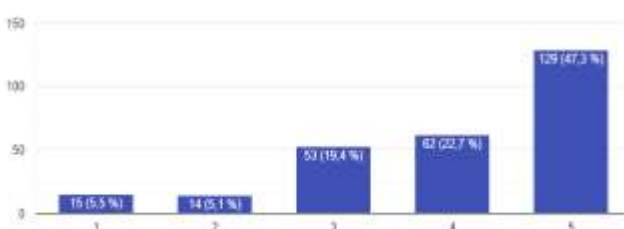
Matriz de Entrenamiento

273 respuestas



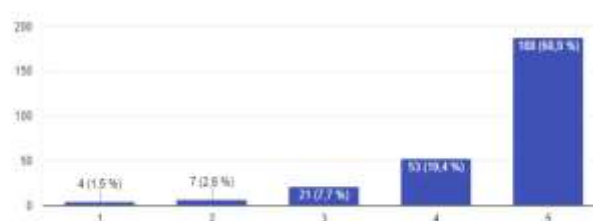
Certificación Nacional de Ventas

273 respuestas



Acompañamientos

273 respuestas



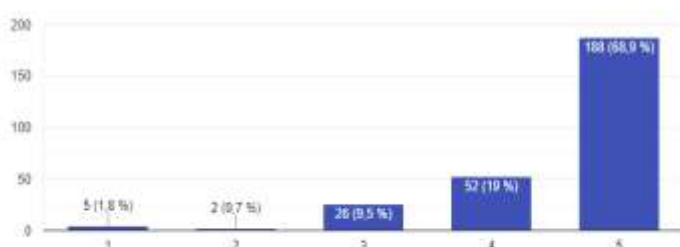
Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Visualiza el desempeño organizacional a través de los lentes de capital humano, infraestructura, tecnología, cultura y otras capacidades que son clave para el desempeño innovador

Ilustración 10: Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

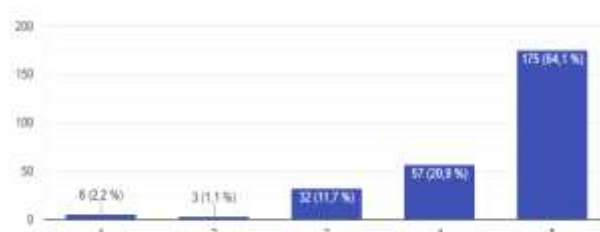
Inducción de Asesores Comerciales Nuevos

273 respuestas



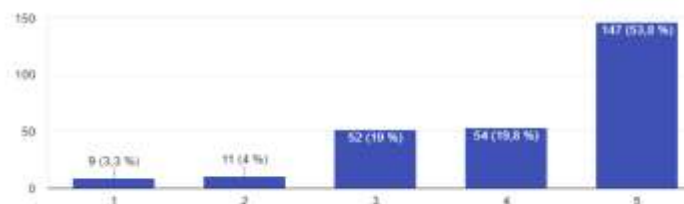
Matriz de Entrenamiento

273 respuestas



Certificación Nacional de Ventas

273 respuestas



Acompañamientos

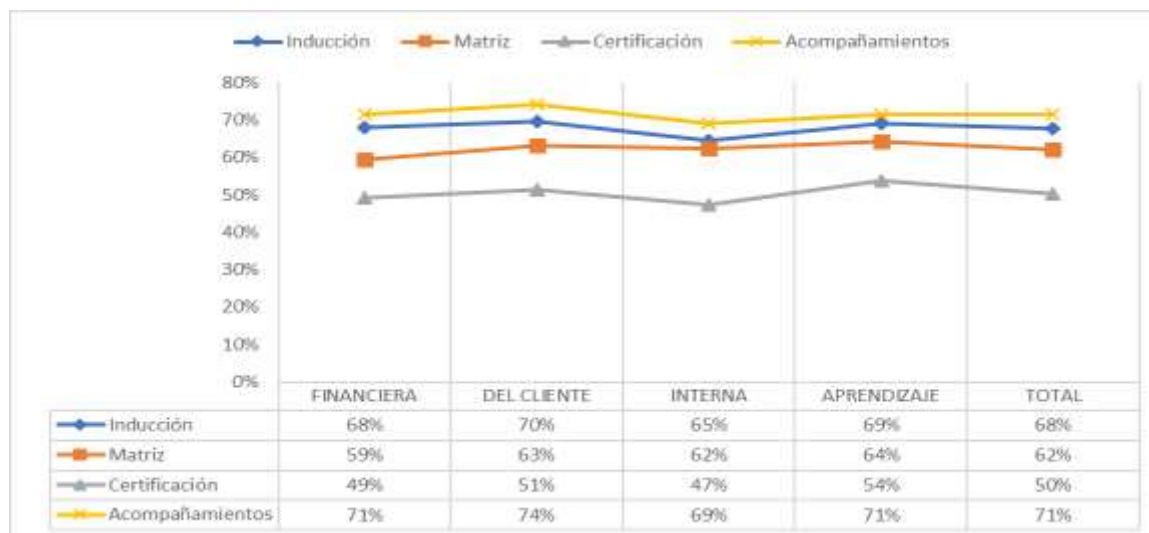
279 respuestas



En resumen, al revisar las diferentes actividades de Entrenamiento y al compararlas con las diferentes dimensiones, podemos concluir:

- Que la actividad con mayor impacto según el público objetivo es el Acompañamiento, según el 71% de los participantes en la encuesta
- En contraste al punto anterior, la actividad con menor puntaje corresponde a la Certificación de Conocimientos con un 50% de puntaje en promedio en todas las dimensiones
- La perspectiva en la cual consideran que se tiene mayor impacto es la de aprendizaje con un 65%
- La perspectiva de menor impacto corresponde a la Interna con un 61%

Ilustración 11: Comparativo de dimensiones



- Al preguntar a los participantes por las 2 perspectivas con mayor y menor impacto, los resultados fueron los siguientes:

Ilustración 12: Perspectivas de Mayor Impacto

5. En términos generales, selección dos perspectivas en qué el área de Entrenamiento tiene mayor Impacto

273 respuestas

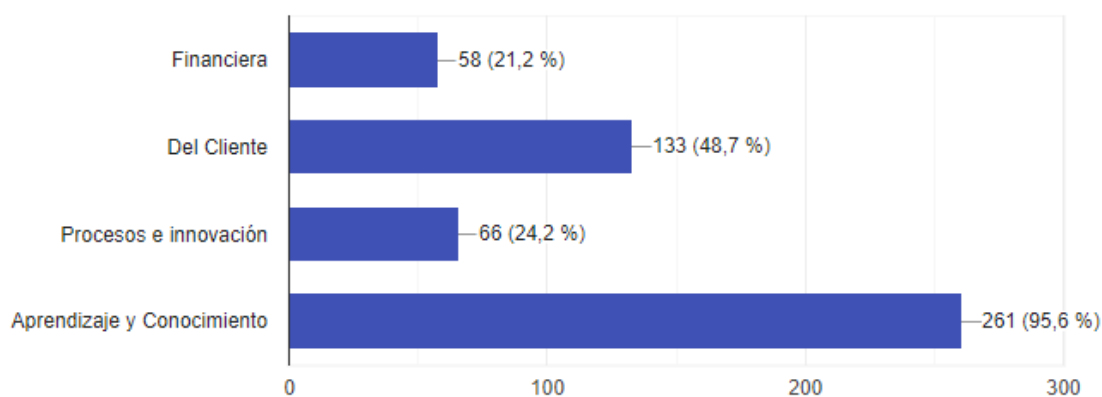
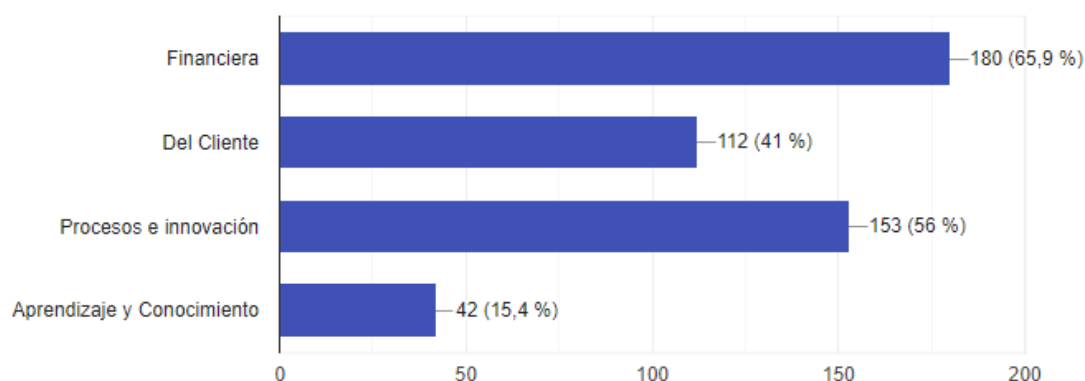


Ilustración 13: Perspectivas con Menor Impacto

6. En términos generales, selección dos perspectivas en qué el área de Entrenamiento tiene menor Impacto

273 respuestas



DESARROLLO

El desarrollo del trabajo tiene como eje central dar respuesta a las sintomatologías, apoyados en la información obtenida en el planteamiento del problema, el cual abarca las diferentes perspectivas planteadas en la teoría del Balanced Score Card (Financiera, del Cliente, interna, aprendizaje y de conocimiento).

Por la naturaleza de la actividad desempeñada, El Modelo de Entrenamiento se basa en la teoría de Mejoramiento Continuo, la cual busca de manera permanente maximizar el desarrollo de los equipos comerciales, con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la organización.

En concordancia con lo anterior, es importante el contexto sobre la organización sobre la cual se basa este proyecto: Tomado de (<https://www.tigo.com.co/nuestra-compania>, s.f.)

Tigo UNE es una empresa colombiana que presta servicios integrados de comunicaciones, con participación accionaria del Grupo Millicom y el Grupo EPM. De la mano de sus empresas filiales, incluyendo a Colombia Móvil, Edatel y Orbitel, UNE cubre más del 70% de la población urbana y está presente en 767 municipios de los 32 departamentos del territorio nacional.

A través de su filial internacional, Cinco Telecom Corporation, atiende el mercado de Estados Unidos y Canadá. Desde agosto de 2014, UNE comenzó un proceso de integración empresarial con TIGO en Colombia para brindar toda la gama de servicios TIC, fijos y móviles, con el propósito de convertirse en la opción preferida de los colombianos en la provisión de soluciones de estilo de vida digital, llevando innovación y servicios de alta calidad a empresas y hogares a lo largo y ancho del país.

Misión: Liderar el estilo de vida digital en Colombia

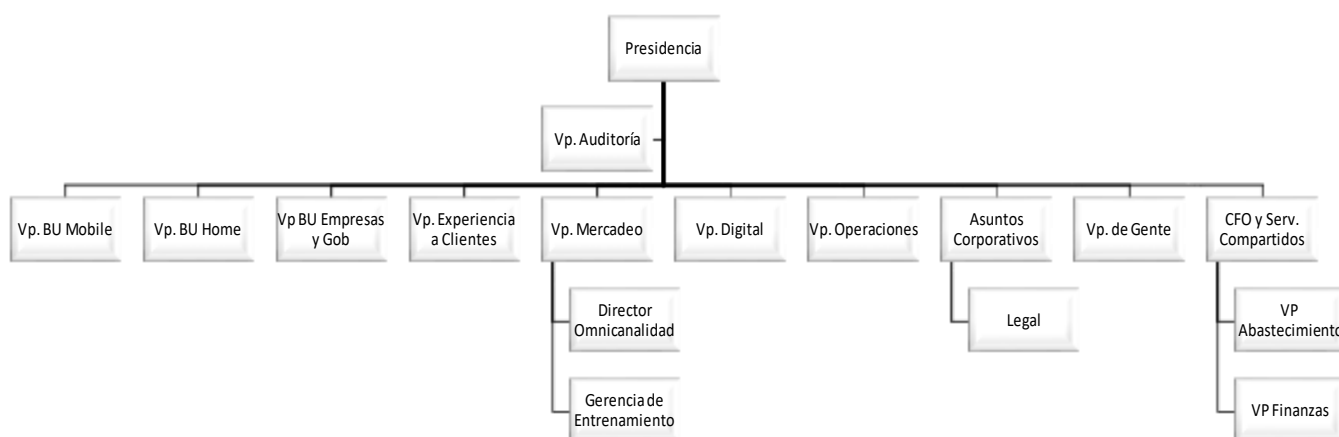
Visión: Facilitar la construcción de una vida de prosperidad y bienestar

Valores Pasión, Innovación, Confianza, Integridad, Simplicidad

Objetivos Estratégicos:

- Continuar como el segundo operador del mercado a corto plazo y seguir creciendo con el propósito de posicionarnos como el primero a largo plazo.
- Formar y pertenecer a una compañía más fuerte, competitiva e innovadora, capaz de posicionarse como líder en soluciones de estilo de vida digital en Colombia.
- Brindar un portafolio de servicios integrados de las tecnologías de la información y las comunicaciones a cada vez más usuarios en Colombia, generando una comunicación más accesible, atractiva y avanzada.
- Fortalecer el sector de las telecomunicaciones y expandir nuestros mercados para convertirnos en la opción preferida de los colombianos en todas las regiones.
- Incorporar los últimos avances de la tecnología y una cultura de innovación para siempre estar a la vanguardia de un mercado dinámico.
- Trabajar juntos con orgullo para brindar un mejor servicio y un mayor acceso a las oportunidades de progreso social y económico generadas por las TIC para transformar la vida de los colombianos.

Ilustración 14: Estructura Organizacional



Gerencia de Entrenamiento

Objetivo del Área

Establecer las directrices necesarias para garantizar la realización de las actividades de entrenamiento, de conformidad con la alineación estratégica y necesidades de los negocios de la Compañía, con el propósito de obtener el máximo nivel de excelencia y desempeño, a través de la formación del recurso humano que atiende al cliente final.

Alcance

- Asegurar el cumplimiento del modelo de Entrenamiento (Planeación, Diseño, Ejecución y Resultados), para el personal nuevo y antiguo.
- Velar por el cumplimiento de los indicadores de Entrenamiento tales como: Inducción, Matriz de Entrenamiento, Acompañamientos, Certificación Nacional de Conocimientos, Satisfacción y de aprendizaje definidos por la gerencia
- Garantizar los recursos humanos del área de entrenamiento proporcional a la población objetivo de los negocios y herramientas
- Propiciar el conocimiento en producto, sistemas de información, procesos, políticas y normatividad requerido por la población objetivo.
- Fomentar las habilidades blandas que apalancan el modelo de atención al cliente (Ventas) requerido para generar la mejor experiencia del cliente.

- Todos los entrenamientos y demás actividades acordadas y programadas por el área serán de carácter obligatorio por la población objetiva nueva y antigua

Modelo de Operación

La Gerencia de Entrenamiento tiene un modelo de operación el cual garantiza los indicadores de gestión a través de la aplicación de las fases de Planeación, Diseño, Ejecución y Resultados de la siguiente forma:

Ilustración 15: Modelo de Operaciones Entrenamiento



Autor: Angela Santa

PLANEACIÓN

Es la fase inicial del proceso de Entrenamiento en la cual se plantean y proyectan las capacitaciones, entrenamientos y refuerzos comerciales, comportamentales y procedimientos, necesarios para el correcto desarrollo de las funciones de los asesores comerciales o población objetiva (nueva y actual). La fase Planeación, en sí misma parte del diagnóstico y posterior planteamiento del cronograma.

De acuerdo a la clasificación Población objetiva (ya sea nueva o antigua), en esta etapa se realizarán las siguientes actividades:

Población Nueva

Inducción: Es el plan de Estudios que comprende: temas, actividades y procedimientos que la fuerza comercial debe conocer antes de iniciar la gestión comercial para Tigo Une. Esta coordinación incluye: material de estudio, cronograma de actividades, logística de elementos locativos y de apoyo. Esta coordinación se realizará con el apoyo de

Población antigua

Consenso: Es la reunión que se realiza con los líderes de cada área involucrada (Go to market, producto, canales de venta, servicio, preventa, procesos comerciales, s y áreas de soporte) para acordar y definir los temas a capacitar el siguiente mes.

Matriz de Entrenamiento: Es el documento que formaliza los temas acordados y definidos en consenso, para entrenarse a los canales y segmentos, en el mes siguiente.

DISEÑO

Fase en la cual se construyen los contenidos, metodologías, producciones audio visuales y cualquier tipo de recurso de aprendizaje, a partir de lo definido en la Planeación del entrenamiento a personal nuevo (Inducción) y personal antiguo (Matriz de Entrenamiento), tales como:

- Presencial: Seminarios taller, cursos, capacitaciones, Journeys académicos (pensum Inducción), certificaciones, evaluaciones, acompañamientos, clínicas, prácticas, etc.
- Virtual: Cursos, pensum inducción, píldoras, snacks, multimedias, videos, boletines, gifs, e-cards, etc.
- Aseguramiento On the Job Training (Acompañamientos en terreno): Proceso mediante el cual se fortalecen las habilidades requeridas para el desarrollo del rol, alineado al modelo de actuación comercial, servicio y establecido para cada público.

EJECUCIÓN

Fase en la cual se asegura el despliegue y cumplimiento de las actividades definidas en la planeación y diseño.

Las evidencias de ejecución (asistencia a las inducciones, capacitaciones, refuerzos, acompañamientos y demás actividades programadas por la Gerencia Entrenamiento) se registran en la plataforma definida para tal fin

RESULTADOS

Fase en la cual se realiza el seguimiento a la ejecución de las actividades planeadas semanalmente y mensualmente (balance final del mes), a través de la divulgación del informe mensual de gestión de entrenamiento.

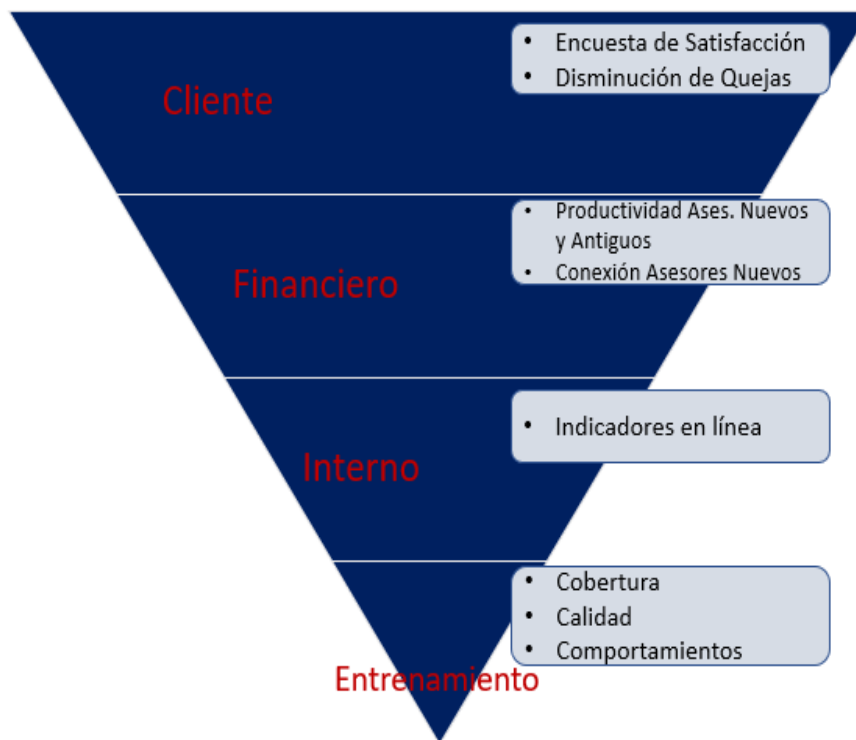
En la entrega de este se presentan los planes de acción a los que se den lugar y evidenciados durante las actividades del mes.

MODELO DE INDICADORES

Los KPIs (key performance indicator) o indicadores claves de desempeño, son herramientas de gestión que permiten medir el desarrollo de un objetivo (<https://bscdesigner.com/es/3-capas-de-kpis-de-ventas.htm>, s.f.)

Para poder medir el real impacto de las actividades de Entrenamiento en las diversas perspectivas de la organización, es necesario determinar los indicadores claves de desempeño que acompañan la gestión, los cuales se describen en el siguiente gráfico:

Ilustración 16: KPIs Entrenamiento



Autor: Angela Santa

Ahora bien, cuando se realiza la combinación de la Estrategia corporativa, con los objetivos estratégicos del área, se llega al planteamiento del Balanced Scored Card, para la Gerencia de Entrenamiento Comercial.

Para la representación gráfica del Cuadro Integral de Mando o Balanced Scored Card, se incluyen siguientes los componentes expresados durante la realización del trabajo, así:

Perspectivas

Corresponde a las dimensiones críticas para la organización. Las cuales son: de Clientes, Financieros, Procesos Internos, Aprendizaje y Conocimiento.

Mapa Estratégico:

Permite a una organización describir e ilustrar, el lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. (Valda, s.f.)

Objetivo Estratégico

Es aquella formulación de propósito que marca la posición en la que se desea estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta de valor decisivo para el presente y futuro de la organización. (Castellano, s.f.)

Etapas del Proceso

Hace referencia a la Etapa del Modelo de Entrenamiento planteado en el trabajo, el cual tiene impacto sobre la perspectiva que se está trabajando.

Indicador o KPI

Los KPIs son las métricas que ayudan a identificar el rendimiento de la estrategia.

Estas unidades de medida indican el nivel de desempeño basados en los objetivos que se han fijado con anterioridad. (Espinosa, s.f.)

Meta

Define cual es la evolución en el tiempo esperada del indicador planteado

Planes de Acción

Actividades que se emprenden para dar cumplimiento a los KPI's definidos para la obtención de las metas.

Previo a la definición del Cuadro de Mando Integral o BSC, se realiza la evaluación de las metas propuestas para periodos de tiempo de Corto (un año), mediano (entre 2 a 3 años) y largo plazo (4 a 5 años). Tomando como base, el Manual para Elaboración de Planes Estratégicos de la Unad, (Sanchez Vargas, 2016), se realiza el establecimiento de de cada una de las metas por cada una de las Perspectivas del Balanced Score Card:

Tabla 4: Metas Perspectivas Procesos Internos

Metas Perspectiva: Procesos Interno					
Objetivo Estratégico	Implementación de herramienta en línea para la gestión de los indicadores de Calidad en los cuales Entrenamiento tiene Impacto.				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Porcenta de adopción de herramienta en línea	Porcenta de adopción de herramienta en línea	Porcenta de adopción de herramienta en línea	Porcenta de adopción de herramienta en línea	Porcenta de adopción de herramienta en línea
Escala	50%	60%	70%	80%	90%
Norma	Actividades con monitoreo en línea (acompañamientos)	Actividades con monitoreo en línea (acompañamientos)	Actividades con monitoreo en línea (acompañamientos)	Actividades con monitoreo en línea (acompañamientos)	Actividades con monitoreo en línea (acompañamientos)
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre

Autor: Angela Santa

Tabla 5: Metas Perspectivas Cliente

Metas Perspectiva: Clientes					
Objetivo Estratégico	Disminuir las quejas de clientes finales por motivos de Malas asesorías Comerciales				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Quejas Motivo Malas Asesorías	Quejas Motivo Malas Asesorías	Quejas Motivo Malas Asesorías	Quejas Motivo Malas Asesorías	Quejas Motivo Malas Asesorías
Escala	20%	19%	17%	16%	15%
Norma	Sólo se cuentan las quejas de mala asesoría comercial de ventas	Sólo se cuentan las quejas de mala asesoría comercial de ventas	Sólo se cuentan las quejas de mala asesoría comercial de ventas	Sólo se cuentan las quejas de mala asesoría comercial de ventas	Sólo se cuentan las quejas de mala asesoría comercial de ventas
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre
Metas Perspectiva: Clientes					
Objetivo Estratégico	Incrementar la satisfacción de los clientes internos, sobre los procesos de Entrenamiento Comercial				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Resultado encuestas de Satisfacción de Clientes Internos	Resultado encuestas de Satisfacción de Clientes Internos	Resultado encuestas de Satisfacción de Clientes Internos	Resultado encuestas de Satisfacción de Clientes Internos	Resultado encuestas de Satisfacción de Clientes Internos
Escala	70%	75%	80%	85%	90%
Norma	Total preguntas con calificación favorable / total preguntas realizadas	Total preguntas con calificación favorable / total preguntas realizadas	Total preguntas con calificación favorable / total preguntas realizadas	Total preguntas con calificación favorable / total preguntas realizadas	Total preguntas con calificación favorable / total preguntas realizadas
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre

Autor Angela Santa

Tabla 6: Metas Perspectivas Financieras

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Garantizar la calidad de la inducción de los Asesores Comerciales nuevos, a través de la certificación escritas de los conocimientos				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Resultado Evaluación escrita relacionada con los módulos vistos durante la inducción.	Resultado Evaluación escrita relacionada con los módulos vistos durante la inducción.	Resultado Evaluación escrita relacionada con los módulos vistos durante la inducción.	Resultado Evaluación escrita relacionada con los módulos vistos durante la inducción.	Resultado Evaluación escrita relacionada con los módulos vistos durante la inducción.
Escala	85%	85%	87%	87%	90%
Norma	Número de Respuestas aprobadas / Preguntas totales	Número de Respuestas aprobadas / Preguntas totales	Número de Respuestas aprobadas / Preguntas totales	Número de Respuestas aprobadas / Preguntas totales	Número de Respuestas aprobadas / Preguntas totales
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre

Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Incrementar los Clientes de las Unidades de Negocios, a través del incremento de la productividad de asesores comerciales nuevos				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Productividad Asesores comerciales nuevos	Productividad Asesores comerciales nuevos	Productividad Asesores comerciales nuevos	Productividad Asesores comerciales nuevos	Productividad Asesores comerciales nuevos
Escala	50%	55%	60%	65%	70%
Norma	Número de asesores nuevos que comisionan los 2 primeros meses de vinculados a la empresa	Número de asesores nuevos que comisionan los 2 primeros meses de vinculados a la empresa	Número de asesores nuevos que comisionan los 2 primeros meses de vinculados a la empresa	Número de asesores nuevos que comisionan los 2 primeros meses de vinculados a la empresa	Número de asesores nuevos que comisionan los 2 primeros meses de vinculados a la empresa
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre
Metas Perspectiva: Financiera					
Objetivo Estratégico	Aumentar la productividad de las fuerzas de ventas maduras, a través del fortalecimiento del entrenamiento comercial y de habilidades comerciales				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Productividad Asesores comerciales maduros	Productividad Asesores comerciales maduros	Productividad Asesores comerciales maduros	Productividad Asesores comerciales maduros	Productividad Asesores comerciales maduros
Escala	60%	65%	70%	75%	80%
Norma	Porcentaje de asesores comerciales maduros que comisionan (que lleven 3 meses o más vinculados a la empresa)	Porcentaje de asesores comerciales maduros que comisionan (que lleven 3 meses o más vinculados a la empresa)	Porcentaje de asesores comerciales maduros que comisionan (que lleven 3 meses o más vinculados a la empresa)	Porcentaje de asesores comerciales maduros que comisionan (que lleven 3 meses o más vinculados a la empresa)	Porcentaje de asesores comerciales maduros que comisionan (que lleven 3 meses o más vinculados a la empresa)
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre

Autor Angela Santa

Tabla 7: Metas Perspectiva Aprendizaje y Conocimientos

Metas Perspectiva: Aprendizaje y Conocimiento					
Objetivo Estratégico	Fortalecimiento de la cobertura del conocimiento de la Población Objetiva, del cumplimiento de la Matriz de Entrenamiento (incluye Certificación de Ventas)				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Cobertura de la población objetiva para matriz de Entrenamiento	Cobertura de la población objetiva para matriz de Entrenamiento	Cobertura de la población objetiva para matriz de Entrenamiento	Cobertura de la población objetiva para matriz de Entrenamiento	Cobertura de la población objetiva para matriz de Entrenamiento
Escala	80%	85%	85%	88%	90%
Norma	Población capacitada / Poblacion Objetiva Total	Población capacitada / Poblacion Objetiva Total	Población capacitada / Poblacion Objetiva Total	Población capacitada / Poblacion Objetiva Total	Población capacitada / Poblacion Objetiva Total
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre

Metas Perspectiva: Aprendizaje y Conocimiento					
Objetivo Estratégico	Garantizar la calidad del conocimiento comercial y de procesos a través de la certificación de conocimientos				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Evaluación periódica de los temas más relevantes en temas comerciales y de procesos	Evaluación periódica de los temas más relevantes en temas comerciales y de procesos	Evaluación periódica de los temas más relevantes en temas comerciales y de procesos	Evaluación periódica de los temas más relevantes en temas comerciales y de procesos	Evaluación periódica de los temas más relevantes en temas comerciales y de procesos
Escala	85%	87%	90%	92%	95%
Norma	Total respuestas correctas / Total preguntas realizadas	Total respuestas correctas / Total preguntas realizadas	Total respuestas correctas / Total preguntas realizadas	Total respuestas correctas / Total preguntas realizadas	Total respuestas correctas / Total preguntas realizadas
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre
Metas Perspectiva: Aprendizaje y Conocimiento					
Objetivo Estratégico	Asegurar el comportamiento de los asesores comerciales a través del Acompañamiento en terreno y On Job Training				
Años	2019	2020	2021	2022	2023
Atributo	Cumplimiento de la meta de acompañamientos	Cumplimiento de la meta de acompañamientos	Cumplimiento de la meta de acompañamientos	Cumplimiento de la meta de acompañamientos	Cumplimiento de la meta de acompañamientos
Escala	80%	83%	85%	87%	90%
Norma	Población Objetiva acompañada / Meta Población Objetiva a acompañar	Población Objetiva acompañada / Meta Población Objetiva a acompañar	Población Objetiva acompañada / Meta Población Objetiva a acompañar	Población Objetiva acompañada / Meta Población Objetiva a acompañar	Población Objetiva acompañada / Meta Población Objetiva a acompañar
Plazo	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre	31 de Noviembre

Autor Angela Santa

Una vez determinadas las metas de cada una de las perspectivas, en concordancia con el mapa estratégico de la organización, se procede a definir el Cuadro de Mando Integral para El área de Entrenamiento Comercial de la Organización.

Para la propuesta del Cuadro de Mando Integral es la siguiente:

Tabla 8: Balanced Score Card

BALANCE SCORE CARD (BSC)										PLAN DE ACCIÓN
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATEGICO	OBJEIVO ESTRATEGICO	FASE DEL PROCESO	INDICADOR	METAS					ACTIVIDAD
					2019	2020	2021	2022	2023	
Clientes	Fortalecer el sector de las telecomunicaciones y expandir nuestros mercados para convertirnos	Disminuir las quejas de clientes finales por	Resultados	Quejas Motivo Malas Asesorías / Quejas totales	20%	19%	17%	16%	15%	Monitorear e intervenir los principales
		Incrementar la satisfacción de los clientes internos,	Resultados	Total preguntas con calificación favorable / total	70%	75%	80%	85%	90%	Implementación de la Encuesta de Satisfacción, que
Financiero	Continuar como el segundo operador del mercado a corto plazo y seguir creciendo con el propósito de posicionarnos como el primero a largo plazo	Garantizar la calidad de la inducción de los Asesores Comerciales nuevos, a través de la certificación	Ejecución	Número de Respuestas aprobadas / Preguntas totales	85%	85%	87%	87%	90%	Evaluación escrita relacionada con los módulos vistos durante la inducción. Cuando la nota final se encuentra
		Incrementar los Clientes de las Unidades de	Planeación	Número de asesores nuevos que comisionan	50%	55%	60%	65%	70%	Fortalecimiento de los procesos de inducción a la
		Aumentar la productividad de las fuerzas de ventas maduras, a	Ejecución	Número de asesores que comisionan / Número de	60%	65%	70%	75%	80%	Entrenamiento permanente a los Asesores comerciales
Proceso Internos	Incorporar los últimos avances de la tecnología y una cultura de innovación para siempre estar a la vanguardia de un	Implementación de herramienta en línea para la gestión de los indicadores de Calidad en los cuales	Diseño	Actividades con monitoreo en línea / Actividades totales realizadas	50%	60%	70%	80%	90%	Implementación de herramienta web que permita monitorear en línea los hallazgos realizados por el equipo de
Aprendizaje y conocimiento	Fortalecer el sector de las telecomunicaciones y expandir nuestros mercados para convertirnos en la opción preferida de los colombianos en todas las regiones	Fortalecimiento de la cobertura del conocimiento de la Población	Ejecución	Población capacitada / Poblacion Objetiva Total	80%	85%	85%	88%	90%	Seguimiento al despliegue de las actividades planeadas en la
		Garantizar la calidad del conocimiento	Resultados	Total respuestas correctas / Total preguntas	85%	87%	90%	92%	95%	Evaluación periódica de los temas más
		Asegurar el comportamiento de los asesores comerciales a	Ejecución	PO acompañada / Meta PO a acompañar	80%	83%	85%	87%	90%	Acompañamiento lado a lado para garantizar el Modelo de

Autor: Angela Santa

RECOMENDACIONES

Para el proceso de unificación y presentación del Dash board anteriormente propuesto, se recomienda la herramienta tableau, la cual consiste visualización de datos interactivos que se enfocan en inteligencia empresarial. (https://es.wikipedia.org/wiki/Tableau_Software, 2018).

Esta plataforma Permite a los usuarios compartir y administrar los datos y la información en las instalaciones físicas o en la nube pública. (Tableau Software, s.f.). Frente a lo anterior, el Dash board de Entrenamiento se alimentará de datos de los CRMs corporativos para información con Ventas realizadas, quejas recibidas y comisiones liquidadas. Adicionalmente, información relacionada como Capacitaciones, acompañamientos y evaluaciones de conocimiento, son alojadas en la nube y luego su visualización se realiza a través de la plataforma de Tableau.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el trabajo anterior, se puede concluir que los objetivos que se plantearon han sido cumplidos, puesto que:

Se logró realizar el diagnóstico actual del área de Entrenamiento Comercial, con la mirada de sus clientes internos y externos, lo que brindó el punto de partida para la presentar las propuestas para el área.

Se desarrolló el cuadro de mando integral, que logra la alineación estratégica de las actividades del área de Entrenamiento con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual garantiza que cada acción que se emprenda apoyará a la Organización para desarrollar su propósito y para alcanzar las metas corporativas.

Se plantearon los KPIs o indicadores del área, los cuales son ajustados a la necesidad del negocio, medibles y alcanzables, con lo cual se podrá realizar el control del impacto en la estrategia corporativa de la organización y permitirá generar los planes de acción preventivos y correctivos a los que haya lugar para el mejoramiento permanente del área.

Adicionalmente, es importante destacar que durante la realización de este trabajo se logró concluir que el proceso de Planeación Estratégica de cada organización no puede ser visto únicamente como un requisito que se cumple para hacer parte de una corriente administrativa, sino que su importancia radica en la correcta implementación y entendimiento de todas las áreas de la organización, puesto que el mismo será la carta de navegación de cada una de las áreas que comprenden la Empresa y será el motor para el cumplimiento de los objetivos planteados.

El proceso de implementación del Balanced Score Card, adicional al mapa estratégico de la organización, implica un cambio cultural en el área en el cual sea implementado, puesto que requiere el entendimiento y la adopción de cada miembro que lo compone y que, de manera directa o indirecta, tiene impacto sobre el mismo

El Balanced Score Card, es una herramienta muy poderosa para indicar el nivel de impacto en los objetivos que se plantea la organización, puesto que, si no están alineados con la planeación estratégica, son ruedas sueltas que no movilizan las metas planteadas por la Empresa.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
ACTIVIDAD	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño del proyecto												
Observaciones												
Encuesta												
Fuentes secundarias												
Clasificación del material												
Tratamiento matemático												
Análisis e Interpretación												
Redacción preliminar												
Presentación												

PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Equipo Humano	Asesorías externas, personal de apoyo y logístico	\$2.000.000
Viajes y Salidas de Campo	Gastos de transporte y reuniones	\$400.000
Materiales y suministros	Papelería, presentación y corrección de informes	\$600.000
TOTAL		\$3.000.000

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.tigo.com.co/nuestra-compania>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.tigo.com.co/nuestra-compania>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.tigo.com.co/nuestra-compania>: <https://www.tigo.com.co/nuestra-compania>
- Alejandro., J. (11 de 01 de 2001). <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>. Recuperado el 12 de 02 de 2017, de <http://www.gestiopolis.com/principios-de-la-administracion-cientifica-taylor-y-ford/>
- Aponte Castillo, J. (2007). *Administración de Personal, Un enfoque hacia la Calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arias, F. (1997). El proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica. En F. Arias. Caracas: Episteme.
- Balanced Score Card Institute. (1998 - 2017). <http://www.balancedscorecard.org>. Recuperado el 2017, de <http://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- Cabrera, M. (2014). <https://www.portafolio.co/opinion/mauricio-cabrera-galvis/concepto-competitividad-41704>. Obtenido de <https://www.portafolio.co/opinion/mauricio-cabrera-galvis/concepto-competitividad-41704>
- Castellano, R. (s.f.). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/345/Objetivos%20Estrategicos.htm>
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). www.compite.com.co. Obtenido de <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2018-2019/>
- Daniels, J., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales, Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Donna C. S. Summers. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Espinosa, R. (s.f.). <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- George, C., & Álvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). Análisis de Encuestas. En *Análisis de Encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.

- Hernandez Sampieri, R. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/metodologiadelainvestigacionb7/capitulo-5-sampieri>
- <http://www.galileo.edu>. (s.f.). Recuperado el 2017, de <http://www.galileo.edu/ivn/acerca-de/metodologia-virtual/>
- <https://bscdesigner.com/es/3-capas-de-kpis-de-ventas.htm>. (s.f.). Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/3-capas-de-kpis-de-ventas.htm>
- <https://bscdesigner.com/es/3-capas-de-kpis-de-ventas.htm>. (s.f.). Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/3-capas-de-kpis-de-ventas.htm>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Tableau_Software. (Noviembre de 2018). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Tableau_Software
- <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo>. (s.f.).
- <https://www.esan.edu.pe>. (27 de Octubre de 2016). Obtenido de [www.:](https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/)
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/que-es-la-administracion-estrategica/>
- Institute, B. S. (2017). *Balanced Scorecard Institute, a Strategy Management Group company* . Obtenido de <http://www.balancedscorecard.org/>
- Mendez, C. E. (2010). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México: Limusa.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista de Escuela de Administración de Negocios No. 48*, 104 - 109.
- Perez, J., & Merino, M. (2008). <http://definicion.de/entrenamiento/>. Obtenido de <http://definicion.de/entrenamiento/>
- Reina, M., Zuluaga, S., & Rozo, M. (2006). La Globalización Económica. *El Banco de la República en las Aulas*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia4_la_globalizacion.pdf
- Robbins, S., Decenzo, & David. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Sanchez Vargas, L. (2016). *Manual para Elaboración de Planes Estratégicos*. Unad.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson Educación.
- Tableau Software. (s.f.). <https://www.tableau.com/es-es/products/what-is-tableau>.
- Valda, J. C. (s.f.). <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>

Vogel, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/tu-trabajo-diario-la-alineacion-estrategica/>