

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LÍDER**

**MÓNICA MARÍA CABRERA AMAYA**

**DIRECTOR: JAIRO ANDRÉS ZAPATA ERASO**

**PROPUESTA MODELO DE EDUCACIÓN DUAL PARA LA “ESCUELA DE  
CLIENTES” DE COMERCIAL NUTRESA S. A EN BOGOTÁ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C**

## Tabla de Contenido

1. Introducción.....	2
2. Diagnóstico del área de práctica.....	3
2.1 Análisis PESTEL.....	4
2.1.1 Aspecto Político.....	5
2.1.2 Aspecto Económico.....	6
2.1.3 Aspecto Social.....	7
2.1.4 Aspecto Tecnológico.....	9
2.1.5 Aspecto Legal.....	10
2.2 Análisis DOFA.....	10
3. Planteamiento del problema.....	13
4. Antecedentes.....	13
5. Justificación.....	16
6. Objetivos.....	16
6.1 Objetivo General.....	16
6.2 Objetivos Específicos.....	17
6.3 Metas.....	17
6.4 Indicadores.....	17
7. Marco Teórico y Conceptual.....	17
7.1 Revisión de la Literatura.....	17
7.2 Marco Conceptual.....	23
8. Metodología.....	24
9. Cronograma de Actividades.....	26
10. Desarrollo del proyecto.....	27
10.1 Perfil del cliente objetivo.....	27
10.2 Temáticas y Objetivos de Aprendizaje.....	30
10.3 Planeación de Recursos.....	32
10.4 Modelo Educativo Dual.....	33
11. Conclusiones.....	41
12. Recomendaciones.....	42
13. Referencias Bibliográficas.....	45
14. Certificado Empresarial.....	48
15. Anexos.....	48

## **1. Introducción**

Grupo Nutresa es una empresa colombiana, productora de alimentos enfocada en ocho líneas de negocio: cárnicos, galletas, chocolates, Tresmontes Lucchetti, alimentos al consumidor, café, helados y pastas. Es suscrita como casa matriz y representante multimarca, por lo cual se posiciona como una de las empresas más importantes del país.

A consecuencia de la adquisición colectiva de marcas, se propicia la creación de Comercial Nutresa, ente encargado de efectuar satisfactoriamente la cadena comercial de la venta, almacenamiento y distribución de los productos secos que maneja Grupo Nutresa. Como complemento adicional, Comercial Nutresa constituye el proyecto Escuela de Clientes, con el objetivo de formar y capacitar a los clientes, segmentados previamente por sus formatos comerciales, para crear un desarrollo mercantil riguroso y perdurable en el tiempo. Actualmente, Escuela de Clientes se ejecuta en las principales regiones del país, sin embargo, factores como el tiempo y la distancia hacia el lugar de la capacitación, dificulta generar un gran impacto en la educación comercial. Es por ello que el presente proyecto líder, denominado *Escuela Móvil Dual*, tiene como objetivo implementar un modelo Blended Learning, de capacitación presencial y virtual, a fin de responder correctamente a la siguiente pregunta de investigación: *¿Cómo el proyecto “Escuela de Clientes” puede intervenir en zonas distantes de Bogotá/Colombia con el fin de ampliar la cobertura de aliados estratégicos para Comercial Nutresa?*

En búsqueda de determinar la metodología más adecuada, se estipuló la implementación de fuentes secundarias, especialmente casos de estudio para validar el acoplo hacia lo esperado por el proyecto y sus dos ambientes (presencial y virtual). Posterior a la revisión y sustentación del marco teórico, el *Modelo E9: metodologías y aprendizaje electrónico*, sucedió a lo presupuestado para el desarrollo de la Escuela, dado que abarca un ciclo de aprendizaje, compuesto por nueve e- fases de aprendizaje, que propician momentos de entendimiento importantes para la enseñanza de conceptos, para entornos presenciales y virtuales.

Este proyecto proporciona el desarrollo de un nuevo modelo para el área de Escuela de Clientes del Grupo Nutresa, fomentando así, el desarrollo comercial en ventas y recordación de marca en la relación empresa-clientes.

## **2. Diagnóstico del área de práctica**

Grupo Nutresa es una compañía multimarca que lidera el mercado de alimentos transformados y procesados en Colombia. Su origen se remonta en el siglo XX bajo el nombre de *Compañía Nacional de Chocolates S.A.*, la cual fue fundada por un grupo de empresarios en la región de Antioquia, quienes en el año 1920 convocaron a pequeños productores locales para fabricar y así beneficiarse del desarrollo industrial de la época.

Posteriormente a principios del siglo XXI la empresa atraviesa una transformación organizacional, debido al acelerado proceso de expansión por la adquisición masiva de negocios, lo cual trae consigo el cambio de razón social a *Grupo Nutresa* y adicionalmente, esta se convierte en la casa matriz de ocho unidades de negocio: cárnicos, galletas, chocolates, Tresmontes Lucchetti, alimentos al consumidor, café, helados y pastas. Es de conformidad resaltar que el proceso de gestión comercial (logística, venta y distribución) de productos *secos* está soportada por *Comercial Nutresa* (Anexo 1). Desde el 2010 este departamento de apoyo comercial cuenta con una amplia capacidad en red para suministrar y abastecer a sus diferentes segmentos de clientes, tales como: mayoristas, autoservicios, minimercados, consumo local y tiendas de barrio. Este modelo estratégico consiste en atender directamente al cliente, lo cual permite a la empresa recibir retroalimentación inmediata sobre nuevas tendencias de producto, gustos, hábitos del cliente final y del mercado en general.

*Comercial Nutresa* durante su recorrido de 9 años acompañando la operación en ventas (directas e indirectas) y distribución del grupo, se ha comprometido adicionalmente con la capacitación y desarrollo comercial de sus diferentes segmentos de cliente bajo el programa de *Escuela de Clientes*, el cual lleva 8 años en ejecución. Este proyecto está enfocado en brindar un espacio de formación conjunta entre clientes y Grupo Nutresa, acompañado con la certificación en diplomado por la Pontificia Universidad Javeriana, sede Bogotá. En las Escuelas los clientes adquieren herramientas que les permite amplificar sus capacidades en áreas de contabilidad, mercadotecnia, atención al cliente, logística de

inventarios, entre otros; con el fin de potencializar sus negocios de manera sostenible y sustentable en el tiempo.

El practicante en el área de *Escuela de Clientes* está encargado de:

- Dirigir la logística de las Escuelas acordonadas bajo el área de Bogotá y Altilanos (Altiplano cundiboyacense y Villavicencio), buscando convocar un gran número de clientes según su segmento de mercado.
- Coordinar con los Jefes de ventas de los diferentes negocios (Cárnicos, Meals y Comercial Nutresa) los módulos para cada capacitación.
- Coordinar la programación de inauguraciones, formadores, auditorios, refrigerios, asistencias y graduaciones de las diferentes Escuelas programadas.
- Acompañar la fidelización del cliente con Grupo Nutresa, brindando una experiencia grata durante la capacitación y posteriormente realizar el seguimiento comercial de los asistentes.

Ahora bien, los resultados del programa de Escuela de Clientes se evidencian al analizar las ventas de los clientes que asisten a las capacitaciones, dado que además de adquirir conocimiento, aumenta su ánimo de reaccionar en aspectos de innovación comercial, creación y sostenibilidad personal. Por ejemplo; en cuanto a la escuela de Minimercados realizada en el periodo Marzo-Abril del presente año, contó con 19 graduandos. Se realizó el análisis en ventas registradas de la escuela, comparando el primer trimestre del año (Enero-Marzo) y después de la escuela, segundo trimestre del año (Abril-Julio) (Anexo No. 2). Con base a estos datos se puede concluir que el 32% de los minimercados asistentes tuvieron un incremento en ventas entre el 20% y 50%, y el 47% de los clientes obtuvieron un aumento en ventas de mayor al 50% después de asistir a las capacitaciones.

Teniendo en cuenta las cifras mencionadas anteriormente, el programa ha propuesto enfocar su visión en llevar la experiencia de la enseñanza a lugares de periferia, dado que se ha demostrado concretamente los resultados en ventas. Por tanto, ampliar el radio de presencia permitirá a los tenderos que no tienen facilidad de traslado al punto regional, poder ser partícipes de esta metodología que busca el crecimiento integral de los actores.

## 2.1 Análisis PESTEL

Con base a los ítems propuestos por el modelo de análisis PESTEL, se expone a continuación los aspectos relevantes:

### 2.1.1 Aspecto Político

En la última década, la fuerza del entorno político colombiano ha realizado campañas colectivas a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), buscando intensificar la inmersión en la era de la tecnología a todos los actores productivos del país, especialmente las MiPyme (micro, pequeña y mediana empresa), productores primarios y comercializadores en tiendas. Su campaña *No desaparezcas, transfórmate en Tendero Digital* “busca transformar a los tenderos colombianos en empresarios digitales, para que con la tecnología como aliada, organicen sus negocios, lleguen a nuevos clientes y aumenten sus ventas” (MinTic, 2018). El gobierno reconoce que las tiendas de barrio son uno de los negocios más comunes en el territorio nacional, dado que suman aproximadamente 200 mil establecimientos (MinTic, 2018) y son una de las principales fuerzas de distribución y acercamiento a los clientes de las compañías multinacionales y locales. Es por ello que la campaña realizada en el primer trimestre del 2018 llegó en su mayoría a los barrios de los departamentos de Cundinamarca, Valle del Cauca, Antioquia y Atlántico, promocionando herramientas de capacitación en hoja de cálculo, manejo de inventarios, documentos contables, email marketing y mensajería instantánea.

Otro programa incentivado por MinTic para el periodo 2016 al 2018 es *MiPyme Vive Digital*, el cual busca incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet para las MiPyme colombianas, con el fin de aplicar Tecnologías de Información y Comunicación a la productividad diaria, contribuyendo al cierre de la brecha digital. Esta iniciativa planea una cobertura del área urbana para 29 municipios en 19 departamentos. Esta ruta digital está compuesta por cuatro componentes integradores para el avance de tecnificación: programas de formación, centros de desarrollo empresarial digital, desarrollo de Apps a la medida, soluciones de e-commerce. Lo anterior respaldado por un presupuesto de \$47.000 millones COP y apoyado por entidades como el SENA, Universidades, centros de formación, Cámara de Comercio, AppsCo y emprendedores (MinTic, 2018), que le apuesta a brindar herramientas de desarrollo digital para implementar en los negocios e ir

minuciosamente creando lazos de amistad entre los tenderos y la tecnología

### 2.1.2 Aspecto económico

La economía colombiana ha evidenciado una reducción en su crecimiento debido a dos grandes hechos: *i)* El colapso en el precio del petróleo desde el 2015, lo cual genera para el país una disminución de ingreso por barril y *ii)* Reforma en la estructura tributaria en el 2017, donde el impuesto del IVA pasó de grabar 16% a 19% en productos de la canasta familiar, lo cual ha generado un impacto negativo en el gasto del consumidor. Estos factores macroeconómicos determinaron que los consumidores se mantengan racionales en sus compras, reduzcan las visitas a los centros de comercio, gastando solamente en productos esenciales y posponiendo a futuro las compras de bienes duraderos. A consecuencia de estos factores las compañías fabricantes y productoras adoptaron una propuesta integral, especialmente en precio, para evitar una mayor pérdida. (Passport, 2019)

Bajo estas consideraciones contextuales de la economía del país, para el presente trabajo la investigación hará referencia al comercio económico de uno de los principales canales de distribución empleado por las grandes comercializadoras y productoras (foráneas o propias) del país. Las *tiendas de barrio* hacen parte de la denominación microempresas dentro del concepto de Pymes, esto establecido por la ley 905 del 2 de agosto de 2004. La reglamentación indica que una microempresa es aquel establecimiento con colaboradores no superior a 10 personas, o cuyos activos totales, excluyendo las viviendas, no sumen más de 5000 smmlv. Teniendo en cuenta la información suministrada por el DANE con respecto al censo realizado en 2018, en Colombia hay entre 350.000 y 650.000 tiendas de barrio. Y en proporción, teniendo en cuenta un estudio realizado por este ente gubernamental con una muestra de 33.013 microempresas, se encuentra que el 60,8% de estas son establecimientos de comercio, 29,3% son establecimientos de servicio y 9,9% son empresas industriales. (DANE, 2018)

Ahora bien, las grandes marcas de consumo mantienen alianza con una de las mayores fuerzas de distribución, el canal tradicional o formato de *tiendas de barrio* (minimercados, tiendas, consumo local), gracias a su ubicación estratégica y cercana a los

consumidores finales. Es por ello que grandes compañías han formulado estrategias conjuntas en la venta al detal ajustando algunos productos en sus diseños para vender a granel (en pequeñas cantidades), esto con el fin de promover la venta del consumo diario en los hogares. Sin embargo, a consecuencia del presente periodo de recesión económica las tiendas de barrio se han reducido en un 5%, según Juan Ernesto Parra (director de Fenaltiendas) y esta disminución es consecuencia de tres fenómenos: *i) Competencia de los Hard Discount* (D1, Justo & Bueno, Ara): esta categoría es la de mayor crecimiento con un porcentaje de aperturas de nuevas tiendas del 62% del 2015 al 2016 (Dinero, 2017). Estas grandes empresas, eventualmente con participación foránea, han desarrollado formatos pequeños (más cercanos a las tiendas de barrio, precio y calidad de productos parecido) en búsqueda de acceder a los clientes de esta, y *ii) Domicilios mediante plataformas*, dado que la tecnología de uso en el mercado está cambiando, y es por ello que en medio de las ciudades caóticas cobra mayor fuerza la posibilidad del uso de aplicaciones para compra de alimentos y bebidas, puesto que el consumidor final se evita colas, desplazamientos en tráfico y facilita el ahorro en tiempo (Passport, 2019); y *iii) Tecnificación del producto*, mediante la reevaluación de nuestras estrategias y nuevos productos impulsores. (Caracol Radio, 2018)

A pesar del pronóstico post crisis, el año 2017 el diario La República informó, según un estudio de Kantar Worldpanel, que “los colombianos todavía prefieren la tienda de barrio con tendero” (Echeverri, M. 2017). Este canal de distribución es el medio más concurrido para comprar, sin embargo, sus consumidores varían según el estrato, como lo afirma Juan Ernesto Parra director de Fenaltiendas: “en los estratos 2 y 3 se concentra el 83% de las tiendas, en especial el 2, que tiene 42% y registra 240 y 300 locales por cada kilómetro, esto respaldado con que los consumidores durante los meses de de Enero a Julio acudieron a estos establecimientos 71 veces y su gasto fue de \$9.000 COP en cada visita.” (Echeverri, M. 2017). Así mismo, la consultora holandesa-estadounidense Nielsen, determinó que el valor de ventas en el mercado de alimentos al por menor en Colombia, para el 2017 equivale a US\$65.500 millones y actualmente muchos de estos establecimientos en barrio están intentando ir más allá de la venta de comestibles diarias, con el objetivo de apalancar sus ingreso, dado que ahora ofrecen en su portafolio la posibilidad de pagar servicios públicos, recargar tarjetas de transporte público e incluso comprar boletos de lotería. (Passport, 2019)

### 2.1.3 Aspecto Social



La actividad comercial desplegada por el *tendero de barrio* cumple con un importante rol social en la economía colombiana, dado que este tipo de canal tradicional evidencia el desarrollo de fuertes relaciones tejidas entre sus negocios, los clientes del vecindario y los demás actores del sistema de distribución del país. El éxito comercial que tienen los tenderos de barrio no solamente está relacionada con los atributos del establecimiento o la forma en que él/ella operan, sino en su reputación y característica personal del individuo (asociada a su identidad e imagen), básicamente, en la persona que es el/la tendero/a, puesto que ellos brindan una atención particular fundamentada en la proximidad emocional con la comunidad. (Sanclemente, J. 2014)

Desde la apertura económica de Colombia en los años noventa, la llegada de empresas multinacionales y el desarrollo industrial propio del país, posibilitó la creación de los *tenderos de barrio* en la distribución minorista. El auge de estos establecimientos de comercio se dio por dos razones principales: *i*) es un modelo de negocio efectivo que beneficia a las personas que lo inician, dado que es basado en la alta rotación de inventarios y bajo costos operativos y *ii*) para contrarrestar el desempleo, dado que es una de las opciones de autoempleo más concurridas por los ciudadanos, especialmente para las mujeres como lo indicó Fenalco: “teniendo en cuenta la mediana general el 63% de los tenderos son mujeres, que ven en este modelo de negocio una oportunidad para aportar dinero al hogar y adicionalmente cuidar a sus hijos” (Fenalco, 2019). Adicionalmente, sus principales características son: contar con surtido de una gran variedad en tamaño de productos (pequeñas y grandes porciones) lo cual facilita los requerimientos del cliente de comprar por unidad, los consumidores finales son beneficiados por el crédito de pequeños montos y por cortos plazos (“sistema de fiado”), la distancia o localización del local de comercio que ayuda a los clientes en economizar sus desplazamientos y finalmente, la atención al servicio personalizada, dado que el tendero tiene conocimiento de cada uno de sus clientes.

Finalmente, según Juan Carlos Sanclemente Téllez, coordinador del área de mercadeo gerencial en la Universidad Eafit y autor de la investigación “*Los pequeños distribuidores minoristas y su aporte a la realización de Negocios Inclusivos en Colombia*”, hace énfasis en que el canal de ventas tradicional no va a desaparecer, dado que el sujeto pertinente “tendero” cuenta con una reputación sólida, basada en acciones referentes a elementos de su identidad, personalidad, imagen y su responsabilidad social;

los cuales son criterios clave de elección que tienen los clientes al momento de realizar una compra y, adicionalmente, forjan una cercanía muy importante con sus consumidores porque los conocen desde mucho tiempo atrás (Sanclemente, J. 2014) y están dispuestos a ofrecerles servicios adicionales gracias a la cercanía de sus hogares. (Passport, 2019).

#### *2.1.4 Aspecto Tecnológico*

La era digital presente hoy en día impulsa a todos los sectores económicos a renovar sus negocios y adoptar nuevos formatos. La transformación digital dirigida a uno de los motores de la economía del país se ha venido tratando desde fuentes gubernamentales y privadas. Según Juan Ernesto Parra, director de Fenaltendas, “la transformación digital de los pequeños comercios es fundamental, para que los tenderos permanezcan a la par que su competencia”. (Fenalco, 2019) Dicha transformación no solamente va enfocada en un plan para crecer en su negocio de manera rentable o verificar el ingreso/salida de inventarios, aceptar otros medios además de efectivo; sino que permiten a los establecimientos estar al día en cuanto a normas legales, por ejemplo: la facturación electrónica, la cual es un sistema de pago por medio del datáfono que facilita el registro tanto para el proveedor, como para el gobierno.

Ahora bien, esta transformación tecnológica va de la mano con indicadores de acceso y conexión digital para estos establecimientos de comercio tradicional. Conforme con las cifras presentadas por el MinTIC “en los últimos dos años creció un 14% las MiPYME conectadas a Internet en todo el país,” (Anexo 3.). Adicionalmente, 36% de las MiPyme usan en su negocio medios de pago electrónico (microempresas: 33%, pequeñas: 57% y medianas: 52%) y los sectores que más usan este medio son: manufactura, comercio y servicios. Sin embargo el 45% de las MiPyme expresan necesidad en formación en el uso de programas de informática y computación. (MinTic, 2016).

Fenalco y el MinTic realizan esfuerzos y estrategias enfocadas en la concientización y capacitación a los tenderos, mediante campañas como: MiPyme vive Digital, quien con un presupuesto de \$47.000 millones COP logró como resultados en el 2018 75% de las Pymes conectadas a Internet, 8% de Pymes realizan ventas y 26% compran por Internet, 38% de las Pymes usan redes sociales. Además, Fenalco con el apoyo de RedCo realizan talleres de concientización para que los tenderos se transformen digitalmente y dejen de lado la negación a aprender de computación. (MinTic, 2016).

Finalmente, el Grupo BIT Business Analytics en su artículo *Capacitar a los tenderos, una clave para volver competitivas las tiendas de barrio*, añadieron que “los tenderos siguen teniendo un porvenir muy importante en Colombia, pero para asegurar eso tiene que acompañarlo con una mayor profesionalización y capacitación”(Grupo BIT, 2015)

### 2.1.5 Aspecto Legal

El comercio tradicional o por detal es visto por parte del gobierno como un actor al que es necesario regular y formalizar por efectos tributarios en las entes municipales, departamentales y nacionales, dada su multiplicación y proliferación masiva.

Con respecto a cifras oficiales se resalta que el 70% de los establecimientos de este tipo (tiendas de barrio) cuentan con el registro RUT (registro único tributario). Este elevado porcentaje es explicado dado que es una exigencia para que las compañías proveedoras les puedan vender. Sin embargo, el porcentaje restante no cumple con los requisitos de formalidad y en la mayoría de casos no llevan un registro contable, no pagan impuestos, no tienen conocimiento de las normas y no realizan afiliación a sistema de salud y pensión a aquellos colaboradores del establecimiento. La recomendación de Fenalco al Gobierno Nacional, radica en que estos establecimientos realicen declaraciones simplificadas (producto que la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria facilitó para hacer más eficiente el proceso de recaudación de impuestos, reducir los costos de transacción y brindar mayor facilidad a los contribuyentes) y que se solicite un informe anual de ingresos y egresos, así también facilitar el gravamen de impuestos. (Sanclemente, J. 2014) Adicionalmente, la DIAN y el RIS Régimen de Impuesto Sustitutivo) tiene como fin evitar la evasión que se presenta en el sector.

## 2.2 Análisis FODA

La *Escuela de Clientes* es un programa transversal a la organización comercial del Grupo Nutresa. A continuación se desarrollará el análisis de los factores internos y externos que posibilitan el futuro crecimiento de este proyecto de acción comercial.

<i>Factor</i>	<i>Análisis</i>
---------------	-----------------

<p>Fortalezas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuela de Clientes es un programa enfocado en el desarrollo integral (comercial y humano) de los clientes del Grupo Nutresa, el cual busca el crecimiento estratégico mutuo, mostrando el lado responsable y humano del Grupo, con sus clientes más próximos.</li> <li>- Los módulos buscan atender las necesidades que cada segmento presenta, transmitiendo temáticas de actualidad y facilitando herramientas, tales como: talleres diagnósticos, cartillas y modelos en Excel; los cuales son diseñados de forma práctica y sencilla para su mayor comprensión y posterior recordación.</li> <li>- Aproximación durante el desarrollo de la Escuela facilita la interacción con el cliente. Este acercamiento es de máxima utilidad, dado que no solo se está posicionando a Grupo Nutresa como una empresa multimarca que le interesa el desarrollo de sus clientes, sino que a través del diálogo, se puede conocer y sintetizar los puntos débiles, para su futura mejora.</li> <li>- Se ha demostrado que la Escuela de Clientes tiene la función de ser un impulsador comercial, dado que al ofrecer herramientas y capacitaciones, los participantes reconocen que pueden modificar ciertos aspectos en sus tiendas (mayor rotación de productos, estética del lugar, servicio al cliente, ubicación en estanterías) para finalmente alcanzar el objetivo de ser rentables en el tiempo.</li> <li>- La Escuela de Clientes brinda experiencia de marca memorable a través de las sesiones compartidas, donde el conocimiento temático se transmite y el práctico se vivifica.</li> <li>- Durante el desarrollo de la Escuela se busca potencializar la colaboración de las diferentes marcas del grupo (Doria, ColCafé, Corona, Noel, Zenú, La Especial, entre otras), con el fin de generar experiencia y mayor recordación.</li> <li>- Agradecimiento total por parte de los clientes con Grupo Nutresa, por invertir recursos y tiempo en el desarrollo de diferentes ámbitos (tanto comerciales, como personales). Adicionalmente, en compañía de la Pontificia Universidad Javeriana, se fortalece la experiencia emotiva por medio de la ceremonia de graduación, ofrecida en las instalaciones universitarias.</li> </ul>
<p>Oportunidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones por medio de su campaña <i>No desaparezcas, transfórmate en Tendero Digital</i> “busca transformar a los tenderos colombianos en empresarios digitales, para que con la tecnología como aliada, organicen sus negocios, lleguen a nuevos clientes y aumenten sus ventas” (MinTic, 2018). Gracias a ese programa, el gobierno se vuelve nuestro aliado al impulsar la tecnificación de las MiPymes, mientras que Grupo Nutresa puede hacer la sintaxis de la tecnología con su experiencia comercial y así seguir brindando una actualización constante a los clientes.</li> <li>- Alianzas con el SENA. Este establecimiento público es adscrito al Ministerio del Trabajo. En Bogotá cuenta con más de 15 centros de</li> </ul>

	<p>formación, los cuales están distribuidos en las diferentes localidades de la ciudad. Estas instalaciones prometen ser útiles para brindar las capacitaciones a nombre de Grupo Nutresa y así poder ampliar el radio de acción de la Escuela.</p>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Escuela de Clientes es un programa ofrecido solamente en las instalaciones de Comercial Nutresa, en los diferentes departamentos de Colombia. Con referente al presente caso, en Bogotá se limita su radio de acción para abarcar a más clientes, dado que no siempre es fácil el traslado de ellos hasta la locación de la capacitación. Por tanto el programa no está logrando llegar a todos los clientes de posible impacto en el mercado.</li> <li>- Muchos de los tenderos invitados y que no asisten a la Escuela de Clientes, es por cuestión de tiempo y la imposibilidad de cerrar el negocio mientras asisten a las capacitaciones. En lo que corresponde a Escuela, no se ha diseñado una solución directa para ese factor.</li> <li>- Las temáticas que se desarrollan en los módulos son integrales para el cliente, sin embargo, no se ha desarrollado aún la temática de ser socialmente responsables con el medio ambiente, teniendo en cuenta que también hay maneras factibles de economizar los recursos ambientales.</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas del mercado como PepsiCo, Alquería, Éxito, han brindado capacitaciones a tenderos, minimercados y madres cabeza de hogar, buscando formación y nuevas oportunidades de empleo (PepsiCo, 2018).</li> <li>- Fenalco, con su programa de Fenaltiendas ofrece el apoyo al pequeño comercio y fortalece el desarrollo empresarial. Su gestión se concentra en afianzar y sensibilizar a los microempresarios en busca de su formalización y en temas como el contrabando y buenas prácticas. (Fenalco, 2019)</li> <li>- Un gran porcentaje de las MiPyme expresan necesidad de no tener conocimiento en programas de informática y computación. Esto dificulta transmitir la tecnificación de procesos a la fuerza de tenderos (MinTic, 2016).</li> <li>- De acuerdo a la demografía de los tenderos, se ha analizado que aquellos que pertenecen a un rango de edad más avanzada y que se han acostumbrado a llevar su negocio de manera tradicional, son aversos a cambiar su negocio, lo cual disminuye la probabilidad de permanencia rentable en el mercado.</li> </ul>

Ahora bien, realizando un análisis cruzado de las fortalezas y oportunidades que presenta Escuela de Clientes se puede concluir que a fin de ampliar el radio de acción y generar la educación en desarrollo comercial pertinente para cada cliente del segmento de

mercado, se hacen presente aliados estratégicos tanto gubernamentales como no gubernamentales, que posibilitan el apoyo en desarrollo tecnológico de la fuerza masiva de distribución (tenderos de barrio). Este hecho factible, es atractivo para Escuela, dado que involucrarse en capacitaciones virtuales es un hecho que presenta mayor probabilidad y viabilidad, contando con la tecnificación de las tiendas.

### **3. Planteamiento del problema**

Con base al análisis externo, determinando por el método PESTEL y el análisis interno evaluado con la metodología de análisis FODA de la Escuela de Clientes, se ha concluido que el programa es exitoso en la medida que: i) fortalece la relación cliente-empresa, ii) concreta resultados en ventas superiores y iii) invita a innovar y mejorar mediante el desarrollo comercial, bases teóricas e inspiración personal a todos los tenderos que desean ampliar su visión con el fin de permanecer en el mercado.

Ahora bien, reconociendo estas virtudes y ventajas, es necesario dictaminar que la Escuela de Clientes ha llegado a un momento de confort, en donde no ve más allá del panorama de clientes que tienen la posibilidad de asistir a la capacitaciones, y está permitiendo dejar de lado zonas apartadas con alto potencial de clientes por segmento, pero que por motivos de distancia y disponibilidad de tiempo no pueden ser partícipes del programa. Adicionalmente, el programa está dejando de lado una herramienta de ayuda significativa como lo es la tecnología, la cual hoy en día es utilizada por el 75% de las MiPymes en el país.

En consecuencia al análisis desarrollado anteriormente y considerando una posible zona de acción por parte de Escuela de Clientes a lugares fuera del perímetro de ubicación de la regional Comercial, el presente proyecto líder plantea: *¿Cómo el proyecto “Escuela de Clientes” puede intervenir en zonas distantes de Bogotá/Colombia con el fin de ampliar la cobertura de aliados estratégicos para Comercial Nutresa?*

### **4. Antecedentes**

Comercial Nutresa inició el proyecto Escuela de Clientes en el año 2011 en compañía de la Pontificia Universidad Javeriana, como ente que avala el proceso de certificación. Esta iniciativa tiene como objetivo incursionar en el crecimiento estratégico

entre aliados comerciales (clientes y Grupo Nutresa), con el fin de mantener en vanguardia a los diferentes segmentos de cliente y por medio de una guía dedicada al desarrollo comercial, lograr un excelente resultado en ventas bilateral.

Los clientes invitados a Escuela de Clientes son solicitados por presentar un Índice Potencial de Crecimiento (IPC) alto, lo cual significa constatar resultados de ventas sobre la media. Este criterio excluye la zona de ubicación, por tanto un gran porcentaje de los clientes desisten a la invitación por dos principales razones: distancia en tiempo de sus negocios al punto de Comercial Nutresa Bogotá y/o atienden propiamente su tienda, lo que significa que no comparten con un colaborador a quién encargarle el negocio mientras ellos asisten a las capacitaciones. Por consiguiente, el distanciamiento con clientes que no asisten al programa, opaca el factor fidelización que Grupo Nutresa está dispuesto a brindarles por medio del crecimiento mutuo, dado que Escuela no ofrece otra modalidad y no está presente con un formato de mayor asequibilidad para quienes les es complicado movilizarse en largas distancias.

Se realizó un análisis de documentación en artículos académicos asociados con las distintas modalidades de capacitación implementadas de manera dual (presencial y online/virtual) en diferentes.

#### **a) Mejora de la Pedagogía con Integración de las TIC: Consolidación con plataformas y portales de e-learning**

El autor e investigador Mohamed Faouzi Hmida, tienen como objetivo analizar el impacto de la explotación de los recursos digitales como una nueva fuente activa pedagógica, basándose en el estudio de la plataforma virtual (MOODLE) implementada en la Universidad de Túnez. Esta institución ofrece educación a distancia de diferentes tipos con contenido digital que apoya la capacitación no presencial. El estudio realizado con una muestra de 86 estudiantes que participan en un curso de licenciatura que busca desarrollar las habilidades digitales, a través de monitoreo se evalúan los resultados de preguntas de opción múltiple, antes, durante y después de la integración con educación virtual. La implementación de las TIC en las aulas de clase es denominado un proceso integral, en el que intervienen tecnologías que posibilitan el aprendizaje y van conforme al plan de estudios establecidos, los cuales son dictaminados mediante enfoques pedagógicos de enseñanza tradicional. Los resultados comparados entre evaluaciones sin plataforma versus

evaluaciones con plataforma, determinaron que las herramientas de enseñanza influyen en la motivación de los estudiantes, dado que se involucran más en el curso, asimilan las actividades con mayor rapidez y su atención se enfoca en los descriptores visuales, animados, lúdicos y sonidos que potencializan su concentración. Esta investigación no pretende estudiar la oportunidad de introducir o no, lo digital en el área pedagógica, sino de reconocer que dominar esta forma dual (presencial y virtual) de enseñanza es el camino direccionado que pretende el avance tecnológico, por tanto es mejor adaptarlo y ajustarlo. (Hmida, 2018)

### **b) E-learning platforms in Higher Education. Case Study**

Este artículo académico plantea usar la experiencia de plataformas e-learning para apoyar y complementar la academia presencial, bajo el uso de MOODLE (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) una plataforma diseñada por Martin Dougiamas por primera vez en el año 2002 y desde ahora ha venido implementando actualizaciones con el objetivo de proporcionar a los trabajadores, educadores y alumnos, una experiencia única, mediante un sistema robusto y seguro a fin de acompañar el aprendizaje personalizado. Para este estudio se tomó una muestra de 86 registros de la plataforma electrónica durante el semestre académico cursado en 2011-2012 en la educación superior de Rumania. Este fue un grupo de estudiantes que utilizaron la plataforma de e-learning para el aprendizaje y envío de tareas. Como resultado, la facultad obtuvo excelentes apreciaciones, como por ejemplo: aumentó la percepción de los estudiantes con respecto a las tareas y la importancia en realizarlas, adicionalmente, se puede determinar con mayor facilidad los retrasos en la entrega y actualización de trabajos y evitar errores en la identificación de los estudiantes remitentes, dado que cada uno tiene su usuario para acceder a la plataforma. (Benta, D., Bologna, G., Dzitac, I., 2014)

### **c) JPMorgan lanza plataforma virtual de educación**

En el año 2016 JPMorgan, una reconocida empresa financiera ejecutó el lanzamiento de una plataforma de educación virtual, con el objetivo de ayudar a los inversores institucionales a tomar mejores decisiones de inversión. La empresa estadounidense sustenta su iniciativa académica por medio del *Centro de Excelencia en Inversiones*, una plataforma que presentará una serie de podcast y publicaciones gratuitas sobre diversos desafíos y oportunidades que se presentan en el entorno financiero actual. Ken Poliziani un director gerente de JPMorgan Asset Management declaró “ Siempre nos



hemos comprometido a aplicar nuestro capital intelectual para ayudar a los inversionistas a entregar resultados superiores, y el centro es una extensión de esa filosofía, es por ello que los podcast y publicaciones están disponibles a través de esta nueva iniciativa diseñada para conectar a los inversores institucionales de todo el mundo con nuestro equipo de investigación y gestión de cartera, a fin de asesorar a los clientes del sector en temas como: crédito privado, préstamos apalancados de alto rendimiento, entre otros”. (Sareen-Tak, Amrita, 2016)

## **5. Justificación**

Para la Administración de Empresas, posibilitar conocimiento a través de capacitaciones en módulos virtuales dirigido a un sector tradicional como los tenderos de barrio, significa apoyar e impulsar la tecnificación de una de las fuerzas de distribución más importantes en el país, lo cual es un reto que se ha venido trazando el sector, con el fin de ser competitivo con otros modelos de negocio como los Hard Discounts, Almacenes de Cadena, entre otros. La inmersión de Escuela de Clientes en los retos contemporáneos concede concientizar a los tenderos tradicionales en ámbitos como la administración de inventarios, mercadotecnia, servicio al cliente, entre otros; permitiéndoles renovarse y reinventarse con el objetivo de seguir siendo uno de los principales canales de distribución masivo.

Por otro lado, Comercial Nutresa respalda el desarrollo de una escuela móvil virtual, principalmente porque le permite ampliar el radio de acción en capacitaciones a sus clientes ubicados en zonas de crecimiento potencial, facilita generar un mayor vínculo de fidelización y recordación de marcas con clientes que pesan cuantitativamente, le permite ayudar comercialmente a prevalecer en el mercado a sus mayores aliados en la cadena de distribución, quienes “crean valor para los consumidores finales al generar utilidades inmediatas en tiempo y lugar” (Sanclemente, J. 2014) y finalmente, cumplir con los objetivos en indicadores de ventas mensuales y anuales. Este es un crecimiento en el que Comercial Nutresa busca trascender del nivel macro a personalizarse en la construcción de visión e ideales individuales de los tenderos que asisten al programa.

## **6. Objetivos**

### **6.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de capacitación virtual y presencial a través de Escuela de Clientes móvil de Comercial Nutresa, con el fin de ampliar la cobertura de acción del programa en Bogotá/Colombia.

## **6.2 Objetivos Específicos**

6.2.1 Describir el perfil, alcance, características y necesidades del público objetivo al que se va a dirigir el programa.

6.2.2 Definir los temas y objetivos de aprendizaje.

6.2.3 Planificar los recursos académicos, técnicos, humanos y las actividades para el modelo de aprendizaje.

6.2.4 Diseñar proceso de funcionamiento Modelo educativo virtual.

## **6.3 Metas**

6.3.1 Definir adecuadamente el perfil del segmento objetivo

6.3.2 Condensar las principales temáticas de mayor utilidad para lograr un pensum atractivo y de interés para los clientes

6.3.3 Establecer la naturaleza de los distintos recursos necesarios para el desarrollo de *Escuela Móvil Dual*

6.3.4 Propiciar el desarrollo con excelencia del modelo Educativo Dual para la formación de los clientes

## **6.4 Indicadores**

6.4.1 Número de características del segmento objetivo para la Escuela de Tiendas Móvil

6.4.2 Número de temarios seleccionados para completar un cronograma riguroso

6.4.3 Número de clasificación para la naturaleza de los recursos

6.4.4 Número de clientes que completaron exitosamente la Escuela

## **7. Marco teórico y Conceptual**

### **7.1 Revisión de Literatura**

El presente proyecto tiene como fundamento la implementación de módulos virtuales académicos que complementen los conceptos brindados en la Escuela de Clientes de Comercial Nutresa, con el fin de facilitar la adquisición de conocimiento, a través del uso de herramientas tecnológicas, como plataformas. Es por ello que el sustento teórico consiste principalmente en artículos académicos

enfocados en el desarrollo de un aprendizaje dual, sus modelos, ventajas y oportunidades de implementación en diferentes contextos; como también en el fundamento motivacional para entrar en un entorno de aprendizaje.

### **The Pedagogy of Blended Learning: A brief review**

Blended Learning es un término que alcanzó su popularidad en 1990 durante la convención The World Wide Web. Actualmente, este se ha entendido como la combinación entre ayuda tecnológica brindada por plataformas y entrenamiento personal (cara-a-cara). Ahora bien, este artículo académico recopila datos de otros estudios enfocados en el análisis pedagógico de Blended Learning e inicia su desarrollo presentando los modelos propuestos por Friesen (2012). (Nuruzzaman, A. 2016)

- Face to face driver: donde los profesores dirigen las instrucciones y complementa con herramientas digitales.
- Rotación: los estudiantes realizan un ciclo de estudio online independiente y adicional, asisten a clase presencial
- Flex: la mayor parte del plan de estudios se entrega a través de una plataforma digital y los maestros están disponibles en consulta/apoyo.
- Laboratorios: todo el plan de estudios se entrega a través de un plataforma digital pero los estudiantes también toman clases de manera tradicional.
- Online Driver: el plan de estudios y la enseñanza se entregan de manera digital, sin embargo se presenta la posibilidad de reuniones presenciales.

Adicionalmente, se presentan las ventajas en la implementación

- Se sugiere la implementación de Blending Learning con motivo de aumentar la flexibilidad de los recursos
- El tiempo de clase debe ser enfocado en tareas significativas que requieran el contacto cara-a-cara con el facilitador.
- La implementación de estudios combinados facilitan una experiencia de aprendizaje independiente y colaborativa.
- Los estudiantes con talento especial e interés en aprender de manera proactiva, al revisar el contenido en plataforma pueden acceder de

inmediato al navegador en caso tal que algún concepto no haya quedado claro, lo cual promueve el aprendizaje autónomo.

### **Modelo E9 y metodologías de aprendizaje electrónico para la optimización de la enseñanza y el aprendizaje**

Actualmente la tecnología presenta un papel importante en diversos ámbitos del entorno y la educación es una fuerza primordial que ha acaparado la atención. Es por ello que Prabhdeep Kaur y Punjab Gharuan proponen este artículo académico el modelo E9 con el objetivo de intensificar los niveles de enseñanza y aprendizaje a través de la implementación de herramientas y estrategias pro educativa. Para potencializar un proceso de enseñanza adecuado tanto el profesor como el alumno deben participar del ciclo de aprendizaje y enseñanza E9, el cual consta de 9 Es principales.

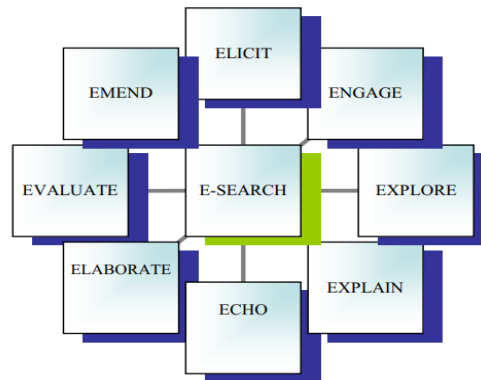


FIGURE1: The 9E Teaching and Learning Model

*Fuente:* Kaur, P. & Gakhar, A. (2014) 9E model and e-learning methodologies for the optimisation of teaching and learning.

El proceso de aprendizaje y enseñanza consta de 9 fases:

- Elicitación (Elicit): Tiene como objetivo llamar la atención en los estudiantes hacia sus conocimientos anteriores del tema, activando su interés antes de que realmente se involucren en él.
- Compromiso (Engage): El profesor evalúa la anterior fase con respecto a la comprensión de sus estudiantes y los involucra en el aprendizaje de nuevos conceptos. En esta fase los estudiantes se

- preparan para adquirir la lección y el facilitador posibilita establecer conexiones entre lo que han aprendido y lo que pueden hacer en el futuro. Esta sinergia ayuda a mejorar las actividades de aprendizaje.
- Exploración (Explore): En esta fase, las ideas, objetos y fenómenos están siendo explorados. El facilitador provee a sus estudiantes un conjunto de actividades que exploren sus diversas habilidades con el fin de potencializar nuevas ideas y alternativas. Se busca la participación activa.
  - Explicación (Explain): Esta fase se centra en canalizar aspectos y conceptos específicos en los estudiantes con el objetivo de formalizar su compromiso y exploración continúa. Se brinda la oportunidad para manifestar lo que han aprendido y entendido.
  - Eco (Echo): Esta fase es la práctica o revisión, en la que los alumnos refuerzan el aprendizaje principal que han encontrado durante las dos fases anteriores. El papel del facilitador es comprobar el dominio del alumno sobre el contenido expuesto, y a su vez, proporcionar retroalimentación o asistencia.
  - Elaboración (Elaborate): Esta fase se utiliza para testear la parte intelectual de la capacidad de un alumno. Es esta fase el profesor desafía la comprensión conceptual, intelectual y habilidades de los estudiantes.
  - Evaluación (Evaluate): La evaluación es una fase importante en el ciclo de la enseñanza y aprendizaje. En este, el facilitador evalúa qué tanto han progresado los estudiantes en términos de conocimientos con respecto a las metas planteadas.
  - Emendación (Emend): Es de suma importancia, después de haber realizado la fase evaluativa, tomar iniciativas para eliminar ambigüedades persistentes durante el proceso. Esta fase, embellece el proceso enseñanza al momento de brindar nuevas aclaraciones pertinentes.
  - E-search (E-search): Esta es la E central de todas las fases anteriores. En este modelo el uso de la tecnología en el proceso de enseñanza es la clave para impartir educación a la vanguardia. La participación tecnológica puede ser expresada en distintos niveles según las

necesidades, intereses y preferencias de los actores involucrados. Las diversas herramientas pueden ser: investigaciones en web, hojas de cálculo, bases de datos, CD ROMs, plataformas virtuales, entre otros.

### **Patrones de diseño para la construcción de cursos online en un entorno virtual de aprendizaje**

El crecimiento masivo del uso de plataformas e-learning en instituciones ha aumentado el atractivo de implementar cursos en entornos virtuales de aprendizaje (EVAs). Ahora bien, los facilitadores son los encargados de utilizar dichas plataformas, sin embargo ellos no tienen la práctica para diseñar cursos online, hecho que dificulta el acoplo de los estudiantes a estos entornos digitales interactivos. Adicionalmente, presentan ciertos aspectos importante al momento de desarrollar un EVA: i) capacitación integral orientada a los docentes, ii) al diseñar cursos online se debe tener en cuenta aspectos pedagógicos tales como: métodos de enseñanza, forma de presentación de contenidos, técnicas de aprendizaje, diseño, entre otros.

Es por ello que Daniel Pastor, Jovani Jiménez, Gloria Arcos y Luis Urquizo, proponen en el presente artículo académico patrones de diseño para la creación de cursos online en un EVA (software basado en la web que permite ejecutar cursos Online), los cuales se ejecutan de la siguiente manera:



**Figura 1. Desarrollo y uso de patrones on-line**

- Minería de patrones: identificar y especificar los patrones de diseño de cursos virtuales que se van a desarrollar. En este caso es el diseño de cursos online.
- Especificación de patrones: especificar y elaborar el contenido de cada patrón. Esta especificación consta de los siguientes pasos: i) contexto: necesidad de tener una guía para el diseño de una plataforma, ii) problema: generalmente se genera dificultades en diseño desordenado de herramientas, construcción repetitiva de cursos virtuales y iii) solución: realizar patrones

de manera funcional para que el usuario utilice la plataforma de manera intuitiva.

- Catálogo de patrones: Para cada uno de patrones de diseño se incorpora un conjunto de pasos donde se especifican las tareas a realizar.
- Creación de plantillas: el resultado de la aplicación fue la construcción de un modelo online que servirá como plantilla para la producción de varias plataformas.
- Evaluación de patrones: realizar test-retest en diferentes ambientes con el objetivo de experimentar los instrumentos realizados.

Ahora bien, los investigadores proponen un modelo de cursos online para que sea utilizado por los docentes, mediante los siguiente pasos: *i)* Definición de la asignatura, *ii)* Construcción del bloque cero: esta debe contemplar el diseño de la pantalla principal, incluyendo título, imagen, presentación. *iii)* Construcción del bloque académico: posee la información y contenidos de la asignatura. Este proceso, con el objetivo de promover la metodología de aprendizaje on-line. (Pastor, D., Jiménez, J., Arcos, G., & Urquizo, L., 2018)

### **Students' Motivation for Learning in Virtual Learning Environments**

El factor motivación para los estudiantes en ambientes virtuales de aprendizaje es una característica esencial para culminar adecuadamente una estrategia de enseñanza no presencial. Es por ello que las investigadoras Andrea Carvalho y Katya Luciane se proponen investigar el efecto motivación en el aprendizaje, iniciando con el estudio de Edward Deci y Richard Ryan, quienes determinaron la motivación como un factor intrínseco y extrínseco dada la teoría de la Autodeterminación individual (self-determination theory), la cual satisface tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y pertenencia.

Por otro lado, el concepto de aprendizaje desde un entorno virtual, considera la conexión a Internet como el espacio educativo donde se obtiene el acceso a una gran variedad de contenido y la comunicación es de carácter bilateral, entre docente y estudiante.

Este estudio plantea estrategias integradoras para fortalecer la motivación en entornos virtuales. Dichas estrategias son:

- adoptar el método de casos de estudio, dado que la metodología en que se es llevada el caso permite generar participación activa, lo cual es un motivante para destacar
- Diseñar modelos interactivos de interfaz llamativa
- Trabajos colaborativos en grupo, dado que permite compartir experiencias y posiciones con respecto a un tema planteado

## **7.2 Marco Conceptual**

### **Blended Learning**

Blended Learning se refiere a una experiencia educativa que combina dos estrategias: reuniones en aula de clase y la interacción online. Los educadores reconocen esta metodología de educación como la oportunidad de que un instructor pueda ser capaz de llegar a más estudiantes que solo aquellos que podrían asistir a un aula corriente de clase. Hoy en día las limitaciones tecnológicas (conexiones banda ancha de Internet) son poco probables, especialmente en zonas urbanas. El concepto de Blended Learning puede tomar una amplia variedad de formas, dependiendo de qué tecnologías se están requiriendo y/o utilizando, dado que puede ser: mensajería instantánea, chat, video streaming, video, etc). (Zimmer, S. 2019)

### **Conocimiento Explícito**

Tiene como objetivo expresar el conocimiento de manera racional y teórica, basándose en el empleo de palabras, números y procedimientos secuenciales

### **Conocimiento Tácito**

Tiene como objetivo buscar y expresar el conocimiento de manera subjetiva, dados los valores, ideales, experiencias y emociones personales de cada ser.

### **Educación**

Es el proceso de transferencia de conocimiento, habilidades, actitudes y hábitos de una generación a otra a través de enseñanzas formativas o autodidactas. Todo proceso de educación implica tres componentes básicos el profesor, el alumno y el tema.

### **E-learning**

Es un entorno de enseñanza y aprendizaje que utiliza las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como una herramienta para mejorar la comunicación y la interacción con los estudiantes, facilitando de esta manera la comprensión y desarrollo del aprendizaje.



## **Motivación**

Es la acción de construcción interna que guía hacia cambio y metas planeadas con el objetivo de alcanzarlas a través de la conducta proactiva.

## **8. Metodología**

Con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados para el presente proyecto líder se tiene estipulada la implementación del uso de fuentes primarias (referencia bibliográficas) y secundarias, a fin de determinar claramente las necesidades de la población objetivo y proponer el desarrollo de módulos temáticos útiles para el segmento de tenderos. Por otra parte, se plantea el uso de dos enfoques de investigación a fin de medir los resultados alcanzados. La implementación del método cualitativo sucede con el objetivo de profundizar en los puntos de vista y opiniones presentadas por el segmento de tenderos, y el método cuantitativo con el objetivo de medir la veracidad en ventas propuesta por los módulos de desarrollo comercial

<b>OBJETIVO</b>	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>METODOLOGÍA DE MUESTREO</b>	<b>HERRAMIENTA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FUENTE</b>
1. Describir el perfil, alcance, características y necesidades del público objetivo al que se va a dirigir el programa.	Descriptiva de alcance.  Cualitativa.	La recolección de datos se realiza mediante artículos académicos y bases de datos con información del consumidor.	Análisis y síntesis por parte del investigador.  Infografías	Recopilar un análisis del consumidor con el objetivo de identificar las necesidades que abarcará el programa de Escuela.	Bases de datos: Passport Artículos investigativos del mercado.
2. Definir los temas y objetivos de aprendizaje.	Descriptiva de alcance Cualitativa. Cuantitativo	Recolección de temario por medio de bases de datos.	Análisis de los temarios por parte del investigador. Tabla de contenido temario.	Recopilar datos de temarios elaborados para anteriores Escuelas y complementarlos con temáticas actuales.	Cartillas Escuela de tenderos. Artículos actuales con interés del segmento.
3. Planificar los recursos académicos, técnicos, humanos y las actividades para el modelo de aprendizaje.	Descriptiva de alcance.  Cualitativo.	Recolección de datos de Matriz de recursos implementada para Escuelas realizadas	Análisis y relacionamiento por parte del investigador. Conglomeración en tablas destacadas con referente a los recursos necesitados.	Conglomerar los recursos necesarios para el desarrollo apropiado de la Escuela de tenderos móvil.	Matriz de facilitadores. Cartillas de Escuela de tenderos. Herramientas modeladas especiales para el desarrollo de Escuelas.
4. Diseñar el proceso de funcionamiento del modelo educativo virtual.	Exploratorio. Descriptivo. Cualitativo. Cuantitativo	Recolección de datos recopilados de revistas científicas.	Matriz de flujo de actividades concernientes a la implementación de la plataforma e-learning	Desarrollo de un flujo de procesos establecido para el funcionamiento acorde de la plataforma Academia	Plataforma Academia Nutresa. Artículos académicos en bases de datos

Fuente de elaboración: propia

## 9. Cronograma de actividades

A continuación se plantea el cronograma de actividades propuesto para el presente proyecto líder.

Actividad/Fecha	16 Sept al 20 Sept	23 Sept al 27 Sept	30 Sept al 4 Oct	7 Oct al 11 Oct	14 Oct al 18 Oct	21 Oct al 25 Oct	28 Oct al 1 Nov	4 Nov al 8 Nov
1. Definir población objetivo para escuela móvil	X							
2. Descripción perfil demográfico y características del grupo objetivo	X							
3. Elección y desarrollo de temáticas Escuela		X						
4. Diseño plan funcionamiento plataforma e-learning			X					
5. Planificar recursos (facilitadores, material, locación)				X				
6. Desarrollo de Escuela Tenderos Móvil					X	X		
7. Descripción en prosa del proyecto Escuela Móvil Dual							X	X

## 10. Desarrollo del proyecto

Teniendo en cuenta el proyecto propuesto enfocado en desarrollar una Escuela de Clientes con característica dual (presencial y virtual), se realizó inicialmente una recopilación en ventas de los diferentes sectores de la capital de Colombia, Bogotá, con el fin de detectar la ubicación más apropiada, en sentido comercial, para la aplicación de esta.

Con la ayuda de la fuerza de distribución *Indirecta* de Comercial Nutresa, la cual está apoyada por 12 distribuidoras externas especializadas, se pudo establecer que la Distribuidora Lesmes S.A.S, la cual abarca la zona noroccidental de la capital, sería la encargada de proporcionar la ubicación focal para el desarrollo del proyecto. Se objetó trabajar con esta distribuidora puesto que es una de las dos comercializadoras que presenta un nivel más bajo en ventas, durante el acumulado Enero a Octubre del 2019 (Anexo 4); por tanto la implementación de capacitaciones tendría un efecto de empuje comercial para los clientes de esta zona.

Pronosticando la viabilidad de un lugar central y de fácil acceso en la zona de Suba, se logró la adecuación de la *Escuela Móvil Dual* en el Conjunto Residencial Flores 4 (Cra. 114 #148-35), ubicado a unas cuadras del Portal de transmilenio en Suba (Anexo 5). Este proyecto inicial el primer día del mes de Octubre del año 2019, como lo indica el cronograma planteado y llevado a cabo (Anexo 6), contando con una asistencia de 24 personas (Anexo 7).

A continuación, se desglosa el desarrollo de los objetivos planteados para el presente proyecto de *Escuela Móvil Dual* para tenderos.

### 10.1 Perfil de cliente Objetivo

Kotler y Armstrong en su libro *Principles of Marketing* traen a colación “la importancia de segmentar el gran mercado por clientes, puesto que para cada grupo es necesario desarrollar estrategias efectivas de atracción y fidelización” (Kotler y Armstrong, 2006). Las empresas buscan centrarse en el grupo de clientes que pueden entender de manera adecuada y sostener durante el tiempo, es por ello que el mercado utiliza la estrategia de *segmentación*, para dividir a los clientes en grupos con características

homogéneas y poder así, brindar una estrategia de oferta detallada para atender sus necesidades. (Goyat, S. 2011)

La estrategia de segmentación debe ser considerada e implementada como una táctica adaptativa; es por ello que el proceso de selección de un grupo en el mercado debe tener en cuenta los siguientes aspectos: geográficos, demográficos, psicográficos y comportamentales. (Goyat, S. 2011)

Ahora bien, en constancia para el presente trabajo se presenta la caracterización del segmento de tenderos de barrio para la zona noroccidental de Bogotá, teniendo en cuenta bases de datos de clientes, generada por Comercial Nutresa.

<i>Perfil de Cliente No. 1</i>

<b>Luis Alberto Martínez:</b> Comerciante apasionado por atender a sus clientes con el mayor gusto, buscar estar en constante aprendizaje del entorno
<b>Meta:</b> brindar comodidad a su familia y mantener su negocio constante en el tiempo
<b>Información Personal:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Edad: 55 años</li><li>- Estado civil: Casado</li><li>- Rol ante la sociedad: Padre de familia (3 hijos) y comerciante</li><li>- Ubicación: Suba, Monarcas</li><li>- Ingreso: 3 smmlv</li><li>- Educación: Secundaria</li></ul>
<b>Motivadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Seguir siendo buen ejemplo de padre de familia, dado que se ha esforzado por adquirir lo que actualmente posee. Su negocio lleva 17 años en el mercado</li><li>- Consolidar y fidelizar a sus clientes más antiguos</li><li>- Dejar un negocio sostenible para su futura generación, a fin de que sus hijos sigan su legado, realizado con tanto esfuerzo</li><li>- Sobreponerse a las adversidades del mercado, creando una cultura de cercanía con los</li></ul>

clientes en su tienda de abarrotes

- Buscar estar en constante aprendizaje, dado que reconoce la algidez del mercado
- Revisar nuevas tendencias del mercado para adaptarlas a su negocio (tecnología, domicilios, alianzas)
- Ser la primera opción de nuevos clientes en su sector
- Vivir la tercer etapa de vida tranquila y con calidad de vida

**Frustraciones:**

- Nuevos actores del mercado que absorben la clientela tras tantos años de esfuerzo
- Nuevos gustos atractivos para los jóvenes, que limita la posibilidad de continuidad del negocio
- Nuevas reformas pensionales y cambios de seguridad laboral
- Nuevas reformas tributarias que golpeen los precios de productos

**Marcas influenciadoras:**



*Perfil de Cliente No. 2*



**Luz Mariela Caro:** Comerciante entusiasta, dispuesta a servir con alegría y ser la compañía amiga para todos los clientes que con gusto la visitan

**Meta:** ofrecer un momento de compra distinto para sus clientes, cambiando el día con una sonrisa y ser mamá ejemplar diariamente con su familia

**Información Personal:**

- Edad: 47 años
- Estado civil: Casada
- Rol ante la sociedad: Madre de familia (2 hijos) y comerciante
- Ubicación: Suba, Compartir
- Ingreso: 4 smmlv
- Educación: Técnico

**Motivadores:**

- Continuar proyectando su negocio para hacerlo perdurar en el tiempo. Su negocio lleva 15 años en el mercado
- Ser la tienda referente del barrio, donde los clientes gusten de comprar, gracias a la buena atención prestada
- Brindar calidad de vida para su hogar, especialmente en la adquisición de educación en pregrado para sus hijos
- Ser la aliada comercial reconocida por ser confiable y mano amiga para el consumidor final
- Mantener a la vanguardia su negocio comercial, buscando incluir nuevas marcas y realizando ampliaciones que beneficien a comodidad el lugar de compra
- Dispuesta a escuchar consejos guiados por marcas de confianza, para mejorar su negocio comercialmente
- Todo está en el servicio
- Gozar de tranquilidad en su hogar y lugar de trabajo

**Frustraciones:**

- Tendencias tecnológicas, especialmente en domicilios, que han agotado su capacidad de actuación
- Liquidez monetaria para realizar inversión en pro del desarrollo de su negocio
- Nuevas generaciones que evitan a tener experiencia de compra y son poco expresivos al momento de entablar conversaciones con agentes comerciales

**Marcas Influenciadoras:****10.2 Temáticas y Objetivos de Aprendizaje**

A fin de generar competitividad comercial en el canal tradicional más grande de venta al menudeo, se eligieron temáticas concretas y especializadas para el desarrollo de la *Escuela Móvil Dual*.

Con el objetivo de presentar un contenido especializado, se tuvo en cuenta dos fuentes para determinar la selección: *i)* la base de temarios que se han realizado previamente en pasadas Escuelas dirigidas al mismo segmento de mercado y *ii)* análisis benchmark referente a planes ofrecido por otras entidades gubernamentales al mismo segmento, como por ejemplo:

- La Secretaría de desarrollo Económico en el año 2018 ofreció un programa de capacitaciones a través del proyecto “Tienda para todos”, donde se

instruyó a los tenderos en temas como: eficiencia, bienestar, tecnologías de la información y comunicaciones. (Melo, K. 2018)

- Fundes y Bavaria se unieron para realizar una “Feria de servicio para el tendero” en el año 2017, la cual tenía lugar solamente un día. En esta feria se dictaron temáticas de exhibición y acomodación de productos, tecnología y sistematización, formalización (a raíz de la reforma tributaria) y desarrollo del oficio, es decir motivación y plan de vida. (El Sol, 2017).

Ahora bien, teniendo en cuenta las necesidades urgentes visibles para los tenderos hoy en día y los contenidos ofrecidos por parte de otras entidades, se consolidó los módulos de la Escuela Móvil en seis sesiones presenciales, con temáticas de contenido riguroso y una sesión virtual, presentada a través de la plataforma Academia Nutresa.

Estas temáticas abarcan: las *fuerzas del entorno*, por las cuales se identifican las oportunidades y amenazas actuales; *elementos administrativos*, a fin de cuantificar la rentabilidad y ganancia del negocio; normativas para *eliminar faltantes* en productos; *propuesta de valor* enfatizada en la principal ventaja de este segmento: el *servicio* cercano al shopper; distribución y *diseño* del punto de venta, y finalmente, instructivos para la *rotación de inventarios* (módulo online). Por tanto las sesiones, con su respectivo objetivo de aprendizaje, fueron las siguientes:

Número de Sesión	Temática	Objetivo
1	Aprende a Leer el Entorno	Identificar su entorno comercial, destacando fortalezas y oportunidades, para poder actuar de manera efectiva y oportuna ante los retos del mercado
2	Conceptos básicos de Contabilidad	Organizar correctamente la información del negocio, lo cual permite hacer un análisis más profundo de la situación del negocio con respecto a la rentabilidad y administración de recursos.



3	Inventarios	Administrar correctamente nuestros inventarios nos ayudará a generar mayor rentabilidad, mejorar nuestras ventas y ofrecer mayor calidad, al tener una correcta disposición y rotación de los productos
4	Concepto de Servicio	Gestionar el servicio como una estrategia diferenciadora por medio de la propuesta de valor para lograr la sostenibilidad
5	Propuesta de Valor	Ofrecer un diferenciador único. Conocer las necesidades de nuestros clientes, y con base en ello, determinar qué productos y servicios que logren ofrecer un valor superior.
6	Transforma tu Negocio	Generar competitividad y vigencia mediante la transformación de su punto de venta, buscando la fidelización de los compradores hacia el negocio
7	Responsabilidad ambiental y SST (Virtual)	Aplicar las mejores prácticas logísticas en almacenamiento, manipulación y gestión de inventarios en tu negocio

Objetivos para cada sesión (Tabla No. 1)

### 10.3 Planeación de Recursos

A fin de generar la mejor experiencia de aprendizaje para los clientes del Grupo Nutresa en la *Escuela Móvil Dual*, se tuvo presente una serie de elementos y recursos, dispuestas a soportar el correcto desarrollo de este proyecto. Estos medios fueron los siguientes:

Sesión/Recursos	Humanos	Técnicos	Físicos	Financieros
Aprender a leer el entorno	-Facilitador: Jefe de Ventas del canal Indirecto para Comercial Nutresa -Practicante (staff) -Ayudante Lesmes	-Presentación Módulo -Videos explicativos -Video beam -Parlantes extensión sonido -Red eléctrica -Recordatorio diario virtual	-Salón comunal Conjunto Flores 4 (Suba) -Refrigerios -Asistencia -Evaluación facilitador	-Alquiler de salón: \$40.000 -20 Refrigerios: \$80.000 productos Nutresa -Movilidad: \$25.000COP
Conceptos de Contabilidad	-Facilitador: Asesor de Ventas y Comercial -Practicante (staff) -Ayudante Lesmes	-Presentación Módulo -Video beam -Parlantes extensión sonido -Red eléctrica -Recordatorio diario virtual	-Salón comunal Conjunto Flores 4 (Suba) -Refrigerios -Anexo de actividades	-Alquiler de salón: \$40.000 -20 Refrigerios: \$80.000 productos Nutresa -Movilidad: \$25.000COP

Inventarios	-Coordinador Logística para Comercial Nutresa -Practicante (staff) -Ayudante Lesmes	-Presentación Módulo -Videos explicativos -Video beam -Parlantes extensión sonido -Red eléctrica -Recordatorio diario virtual	-Salón comunal Conjunto Flores 4 (Suba) -Refrigerios -Anexo de actividades -Evaluación facilitador	-Alquiler de salón: \$40.000 -20 Refrigerios: \$80.000 productos Nutresa - Movilidad: \$25.000COP
Concepto de Servicio	-Jefe de Ventas para el negocio Cárnico (Zenú) -Practicante (staff) -Ayudante Lesmes	-Presentación Módulo -Videos explicativos -Video beam -Parlantes extensión sonido -Red eléctrica -Recordatorio diario virtual	-Salón comunal Conjunto Flores 4 (Suba) -Refrigerios -Anexo de actividades -Evaluación facilitador	-Alquiler de salón: \$40.000COP -20 Refrigerios: \$80.000COP productos Nutresa - Movilidad: \$25.000COP
Propuesta de Valor	-Coordinador Ventas del canal Indirecto para Comercial Nutresa -Practicante (staff) -Ayudante Lesmes	-Presentación Módulo -Videos explicativos -Video beam -Parlantes extensión sonido -Red eléctrica -Recordatorio diario virtual	-Salón comunal Conjunto Flores 4 (Suba) -Refrigerios -Anexo de Journey Map -Evaluación facilitador	-Alquiler de salón: \$40.000COP -20 Refrigerios: \$80.000COP productos Zenú - Movilidad: \$25.000COP
Transforma tu Negocio	-Desarrollador Comercial de Comercial Nutresa -Practicante (staff) -Ayudante Lesmes	-Presentación Módulo -Imágenes de negocios y transformación -Video beam -Parlantes sonido -Red eléctrica -Recordatorio diario virtual	-Salón comunal Conjunto Flores 4 (Suba) -Refrigerios -Evaluación facilitador	-Alquiler de salón: \$40.000COP -20 Refrigerios: \$80.000COP productos Nutresa - Movilidad: \$25.000COP
Responsabilidad Ambiental y SST	NA	-Plataforma Academia Nutresa (celulares, computador, tablet) -Servidor tecnológico de plataforma	-Sesión virtual personal	-Proveedor de servidor Academia Nutresa

Recursos y herramientas para Escuela Móvil Dual. (Tabla No. 2)

Estos elementos posibilitaron la adecuada implementación y simulación de un aula de clases promisorio para la enseñanza de los clientes del segmentos tiendas (Anexo 8).

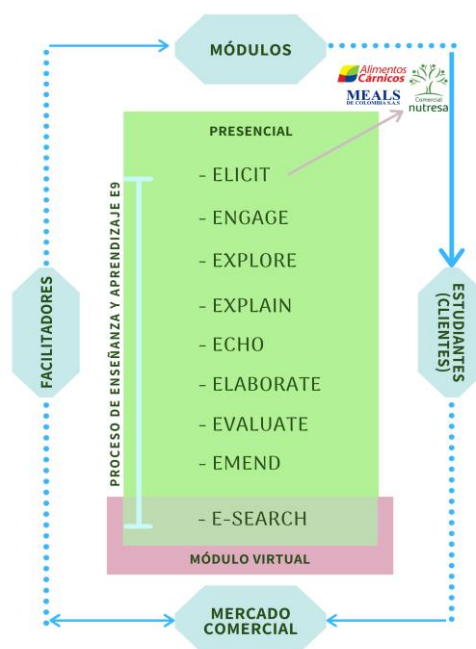
#### **10.4 Modelo Educativo Dual**

Escuela de Clientes del Grupo Nutresa busca implementar correctamente un proceso de enseñanza y aprendizaje para sus clientes, con el objetivo de generar relacionamiento, fidelización y, principalmente, sostenibilidad comercial en ventas perdurables con el

tiempo. Ahora bien, con el propósito de acaparar un radio de acción más amplio se ha propuesto el desarrollo de una *Escuela Móvil Dual*, basada en la entrega presencial y virtual de conocimiento pertinente para cada segmento, en este caso *Tiendas*.

El marco teórico expuesto anteriormente recopiló tres modelos de implementación del *Blended Learning*. En referente al presente trabajo se eligió trabajar el *Modelo E9: metodologías de aprendizaje electrónico para la optimización de la enseñanza*, puesto que este abarca fases concretas que involucran a los actores y recursos pertinentes. A continuación se expondrá la *Escuela Móvil Dual* para Tenderos, teniendo en cuenta el modelo E9.

### *Escuela Móvil Dual para Tenderos, desarrollada mediante el Modelo E9*



Fuente de elaboración propia, teniendo en cuenta Modelo E9 de Aprendizaje

Las herramientas y recursos expuestos en el desarrollo del objetivo número tres posibilitan construir un entorno adecuado para el aprendizaje de las temáticas previamente elegidas y así, dar paso para el desarrollo de las E9 fases sustentadas a continuación:

- Elicitación (Elicit): Para cumplir el objetivo de *acaparar la atención* de los clientes del segmento, Escuela de Clientes fortalece la iniciativa junto con ayuda de la fuerza de ventas (en este caso vendedores indirectos) quienes tienen contacto directo con los tenderos y son los encargados de invitarlos.

Cautivar la atención consiste en hacerle ver al cliente que el mercado es un entorno cambiante y la situación de confort/comodidad no es la respuesta adecuada, por más que a corto plazo no perciban consecuencias reflejadas en ventas. Sin embargo, participar en Escuela de Clientes, además de no tener costo, les permite salir de la cotidianidad de su negocio para atender de la experiencia que brindan los facilitadores, expertos en las temáticas asignadas.

- Compromiso (Engage): Cada temática cuenta con un facilitador que proporciona nuevos conceptos en cada sesión, los cuales son guiados por un temario que inicia con preguntas introductorias, a fin de detectar el nivel de entendimiento con respecto al tema y así generar sinergias con las nuevas consideraciones a tratar.
- Exploración (Explore): Escuela de Clientes posibilita fielmente espacios de interacción entre colegas, puesto que así se crean relaciones de cohesión y acción en beneficio, por tanto, esta fase se resuelve mediante actividades en grupo donde los participante potencializan y comparten nuevas ideas teniendo en cuenta preguntas como las mencionadas en la Tabla No. 3.
- Explicación (Explain): Durante el proceso de aprendizaje es sumamente importante resaltar ciertos conceptos que se estiman deben quedar claros durante el desarrollo de las sesiones, como los expuestos en la Tabla No. 3.
- Eco (Echo): Esta fase representa la construcción mutua que se realiza durante las sesiones, puesto que mientras se realizan actividades aplicativas se resuelven dudas de la temática.
- Elaboración (Elaborate): Con el fin de ratificar la comprensión de los conceptos más importantes, el facilitador realiza preguntas sencillas de significado, con respecto a los temas citados en la fase de Explicación.
- Evaluación (Evaluate): El facilitador evalúa de manera práctica la captación de los conceptos desde el momento cero, hasta el final de la sesión. Para el caso de la *Escuela Móvil Dual*, la evaluación es una constante realizada durante las anteriores fases, especialmente con la metodología usada en Elaboración (Elaborate).
- Emendación (Emend): Durante esta fase, se realiza el proceso de recapitulación y preguntas finales para cada sesión pertinente. Feedback colaborativo.


Nombre de Fase	Aprende a Leer el Entorno	Conceptos de Contabilidad	Inventarios	Concepto de Servicio	Propuesta de Valor	Transforma tu Negocio
Elicit	Esta fase sucede al momento de comentar las temáticas, puesto que el nombre designado hace referencia a conocimientos previamente adquiridos por los clientes, dado a su recorrido como comerciantes, sin embargo el contenido es constituido por modelos, tips, y soluciones actuales (trendy)					
Engage	-Conocer los distintos formatos (ventajas y desventajas) -Actores del mercado -Tendencias tecnológicas -Identificar tipos de shopper	- Balance y Estado de Resultados -% de Margen Neto -Activos, Pasivos y Patrimonio	-Productos tipo A, B y C -Rotación de inventario -Pronóstico de Pedidos	-Líder comercial -Satisfacción -Retención -Recordación -Recompra	-Journey Map -Momentos de verdad -Diferenciación -Segmentación de clientes	-Concepto de diseño -Ruta del shopper (inside the shop) -Puntos focales
Explore	“¿Para qué creen que nos sirve conocer las necesidades y momentos de consumo?”	“¿Qué acciones podemos realizar en nuestras tiendas para generar más ventas?”	“¿Cada cuánto se recomienda realizar un conteo físico del inventario?”	“¿Qué acciones le ayudan a sostener su estrategia de servicio?”	“¿Cuál es su elemento diferenciador?”	“¿Cuál y hace cuánto fue su último cambio de diseño en su negocio?”
Explain	-DOFA -Arquetipos de shopper	-Utilidad después de impuestos	-Prácticas de almacenamiento	-Líder inspirador -Empatía	-Alegrías, frustraciones y	-Diseño coherente -Comodidad




	-Misión de compra -PESTEL -Competencia	-% de ganancia por producto -Gastos Operativos	-Pronóstico de pedido (PEPS) -Producto tipo A	-Experiencia de compra satisfactoria	necesidades del consumidor -Diferenciación	-Facilidad de acceso
Echo (Actividad)	Actividad: Describir cuál es tu competencia, teniendo en cuenta los diferentes canales (Anexo 9 )	Actividad: Realizar estado de resultados teniendo en cuenta aumento en precio de venta a producto	Actividad: elaborar pronóstico de pedido para dos meses siguientes	Actividad: Listar actitudes que hacen de la experiencia de compra un momento memorable	Actividad: Realice el Journey Map para uno de sus arquetipos de cliente	Actividad: crear puntos focales de estantería para productos en una caja de pago
Elaborete	Ratificar comprensión de los conceptos más relevantes de la sesión, explicados en la fase de Explicación (Explain), a fin asegurar el entendimiento de estos					
Evalúe	Para el caso de la <i>Escuela Móvil Dual</i> , la evaluación es una constante realizada durante las anteriores fases, especialmente en Elaboración (Elaborete).					
Emend	Durante esta fase, se realiza el proceso de recapitulación y preguntas finales para cada sesión pertinente. Feedback colaborativo					

Desarrollo fases modelo de aprendizaje E9. (Tabla No. 3)




●E-Search (E-Search): Ahora bien, la última fase del *modelo E9 de metodología de aprendizaje electrónico* consiste en complementar el proceso de enseñanza con herramientas de vanguardia, en este caso, el uso de plataformas online, las cuales tienen como facilidad la comodidad de ingresar desde cualquier dispositivo móvil, eximiendo de importancia el lugar donde se realice. Para su desarrollo se plantean de nuevo las ocho fases anteriores, puesto que es una metodología de aprendizaje diferente, teniendo en cuenta la naturaleza de la relación tecnología-cliente. A continuación se sustenta el proceso metodológico sucedido para el desarrollo del módulo virtual.

En conjunto con la plataforma <https://academianutresanuestra.com> y el servidor ayudante, se crearon 16 usuarios, para aquellos clientes que aprobaron la *Escuela Móvil Dual*. Se inicia el proceso de ingreso digitando el número de cédula de cada cliente en los campos *usuario* y *contraseña* (Anexo10).

Nombre de Fase	Responsabilidad Ambiental y SST	Gráfico en Plataforma
Elicit	A fin de captar la atención del usuario, se presenta el objetivo macro del módulo, el cual busca que cada tienda sea “la mejor opción de compra en el mercado”. Adicionalmente, se presentan tres sub-objetivos abrebocas de cada temática (buenas prácticas en logística, SST, sostenibilidad).	

<p>Engage</p>	<p>Durante esta sesión se imparten la definición de conceptos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de Inventarios</li> <li>-Rotación de Inventarios</li> <li>-Seguridad y Salud en el Trabajo</li> <li>-Sostenibilidad</li> </ul>	
<p>Explore</p>	<p>Durante esta fase se proveen preguntas de análisis concretas, a fin de generar interrogante entre los clientes, con respecto al buen cumplimiento de prácticas logísticas y de buen actuar, dentro del establecimiento, ejemplo:</p> <p>¿realizas prácticas que evitan que tus clientes y tu sufran lesiones?</p> <p>¿Qué mundo quieres para las generaciones futuras?</p>	
<p>Explain</p>	<p>Durante el módulo virtual, así como en entornos presenciales, es de suma importancia canalizar cada cierto tiempo los conceptos específicos explicados a modo de resumen. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Buenas prácticas con relación a los proveedores</li> <li>-Tipos de riesgos</li> </ul>	



<p>Echo y Elaborete</p>	<p>Teniendo en cuenta que el módulo se realiza de manera individual, esta sección del método se cumple al momento de realizar actividades que evalúen los conceptos vistos previamente. Este indicará si es correcta o no la elección.</p>	
<p>Evalúate</p>	<p>Antes de finalizar el módulo, se presenta una serie de actividades, con el objetivo de reforzar lo aprendido. Actividades como: elegir la estantería organizada de manera correcta y arrastra la imagen relacionada con la dimensión de sostenibilidad correspondiente, son algunos ejemplos.</p>	
<p>Emend</p>	<p>Finalmente, con el objetivo de eliminar algún tipo de ambigüedad sucedida durante el desarrollo del módulo, se presenta la fase de brindar aclaraciones, en este caso “<i>Repasando los cuidados vistos</i>”: identificar características del producto, higiene en el negocio, otras.</p>	

Al momento de haber realizado completamente el módulo virtual, este genera un certificado personal con nombre y cédula (Anexo 11), el cual se adjunta al certificado general que provee Comercial Nutresa en la ceremonia de graduación para la *Escuela Móvil Dual*.

Con el fin de evaluar el impacto del módulo virtual, se realizó una breve encuesta a los tenderos, usando la herramienta Formularios de Google. Los mayores hallazgos de las 12 respuestas obtenidas fueron los siguientes:

- El 58% de las personas encuestadas les pareció interesante el desarrollo de la temática Responsabilidad Ambiental y SST. Seguido de la temática Inventarios, Propuesta de Valor y Transforma tu negocio, los cuales tuvieron el 50% de la aprobación. (Anexo 12).
- El 100% de los encuestados califica el módulo virtual en la medición 4 y 5 de la escala. (Anexo 13). Esta respuesta es sustentada gracias al 83% que aprobaron el módulo especialmente por la sencillez de los tips de enseñanza que se evidenciaron durante la sesión. (Anexo 14).
- El 75% de las personas encuestadas expresaron su gusto en participar en una Escuela donde todos los módulos fuesen virtuales. (Anexo 15).

## 11. Conclusiones

El presente trabajo de investigación y desarrollo del proyecto *Escuela Móvil Dual*, implementado en Suba, Bogotá, logró evidenciar la excelente notoriedad de una planimetría estructural necesaria para generar un entorno de aprendizaje fluido y natural, basado en el *Modelo E9: metodologías de aprendizaje electrónico*, propuesto por Prabhdeep Kaur y Punjab Gharuan.

El Modelo E9 cumple con las características promisorias para dar respuesta acertada a la pregunta de investigación planteada al inicio del proyecto “¿Cómo el proyecto “Escuela de Clientes” puede intervenir en zonas distantes de Bogotá/Colombia con el fin de ampliar la cobertura de aliados estratégicos para Comercial Nutresa?”, puesto que converge la importancia de metodologías de aprendizaje en naturaleza presencial, acompañada de elementos vanguardistas y tecnológicos de naturaleza virtual, como lo son las plataformas digitales, lo cual posibilitan la ampliación en radio de acción para las capacitaciones de los clientes del Grupo Nutresa.

La *Escuela Móvil Dual* vista desde una perspectiva de campo en acción geográfica, logró su objetivo, puesto que se desarrolló en un sector periférico, alejado del radio cotidiano en que se desarrollan las Escuelas de Clientes. Adicionalmente, generó la

formación de lazos a nivel de fidelización y recordación de marca, gracias a la correcta disposición de recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, propiciando así la recomendación de la Escuela por parte de los clientes en un 92%. (Anexo 16)

Por otro parte, el desarrollo del proyecto basado en la fundamentación teórica de una metodología Blended Learning, generó mayor orden al momento de exponer e impartir los módulos con los clientes, tanto en el ambiente presencial como virtual, dado que tiene en cuenta momentos de acción necesarios para asegurar la correcta comprensión de conceptos y sucesos. Esos E9 momentos de acción fueron caracterizados como generadores de conocimiento, teniendo en cuenta el objetivo propuesto para cada uno.

Finalmente, el proyecto de *Escuela Móvil Dual*, es un mecanismo de renovación para el área de Escuela de Clientes del Grupo Nutresa, porque propicia las siguientes ventajas: i) mayor alcance en la prestación del contenido gracias al factor movilidad, que elimina un radio de acción notorio, ii) crea una ventaja competitiva, puesto que se acoge al empleo de nuevas tecnologías en la era de la información y iii) tiene en cuenta metodologías teóricas de aprendizaje que facilitan la motivación y atención del participante, en un ambiente dual (presencial y virtual).

## **12. Recomendaciones**

El diagnóstico presentado inicialmente, junto con el desarrollo del proyecto *Escuela Móvil Dual* y la generación de resultados obtenidos, favorecen la proposición de recomendaciones futuras y visionarias, con el fin de asegurar diferenciación en el área.

Es por tanto que se realizan las siguientes sugerencias:

- Evaluar la implementación de una Escuela dictada en un 80% a través del servidor virtual de Academia Nutresa, puesto que se acortan factores álgidos, como la disposición de tiempo y favorece la comodidad inherente que trae consigo la tecnología, de poder realizar cada sesión desde cualquier parte del mundo.
- Incluir en el pensum virtual temáticas allegados al desarrollo personal y humano del comerciante, dado que: genera un valor agregado por el contenido personal, crea consciencia en la necesidad de construcción social y enfatiza en la fidelización de marca, puesto que genera mayor recordación

la empresa que logra tocar puntos de inflexión personal como lo es el proyecto de vida.

- Estar a la vanguardia de otros medios virtuales que posibiliten el desarrollo moderno de una Escuela de Clientes, tales como Video Conferencias y Virtual Reality (VR). Esta proposición debe tener en cuenta factores de entorno para llevarse a cabo con efectividad.

### 13. Referencias Bibliográficas

Benta, D., Bologna, G., Dzitac, I. (2014) E-learning Platforms in Higher Education. Case Study. 2nd International Conference on Information Technology and Quantitative Management, ITQM. 31:1170-1176. doi: 10.1016/j.procs.2014.05.373

Caracol Radio, 2018. Bajó en un 5% el negocio de las tiendas de barrio en Colombia. *Economía*. Recuperado de:  
[https://caracol.com.co/radio/2018/09/18/economia/1537295855\\_386571.html](https://caracol.com.co/radio/2018/09/18/economia/1537295855_386571.html)

Carvalho, A. Luciane, K, 2015. Students' Motivation for Learning in Virtual Learning Environments. Recuperado de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X2015000100105&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-863X2015000100105&script=sci_arttext&tlng=es)

Comercial Nutresa, 2015. Aspectos relevantes en el 2015. *Desempeño de los negocios*. Recuperado de: <http://informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/desempeno-de-los-negocios/comercial-nutresa/>

DANE, 2018. Microestablecimientos. *DANE para todos*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/microestablecimientos>

El Sol (2017) BID-FOMIN y Bavaria se unen para capacitar a los tenderos colombianos. Recuperado de: <https://elsolweb.tv/bid-fomin-y-bavaria-se-unen-para-capacitar-a-los-tenderos-colombianos/>

Fenalco, 2019. La importancia de las tiendas de barrio en Colombia. *Fenalco, fuerza que une*. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/fenaltiendas/la-importancia-de-las-tiendas-de-barrio-en-colombia>

Fenalco, 2019. Fenaltiendas. Recuperado de: <http://www.fenalco.com.co/content-filter/95?s=/fenaltiendas>

Goyat, Sulekha. 2011. The basis of market segmentation: a critical review of literature. Recuperado de: [https://pdfs.semanticscholar.org/2253/945370442e02653d0a15297fb080618e6a75.pdf?\\_ga=2.147919351.1735186793.1572742684-1153199592.1572742684](https://pdfs.semanticscholar.org/2253/945370442e02653d0a15297fb080618e6a75.pdf?_ga=2.147919351.1735186793.1572742684-1153199592.1572742684)

Grupo Nutresa, 2019. Estrategia para Nuestro Primer Siglo. *Somos Grupo Nutresa*. Recuperado de: <https://www.gruponutresa.com/inversionistas/perfil-de-la-compania/marco-estrategico/>

Grupo Nutresa, 2018. Informe Integrado de Grupo Nutresa. Recuperado de: Informe-integrado-grupo-nutresa-2018.pdf

Hmida, M. (2018). Pedagogy Enhancement with ICT Integration: Consolidation with E-Learning Platforms and Portals. *JCCO Joint International Conference on ICT in Education and Training*. doi: 10.1109/ICCA-TICET.2018.8726219

Kaur, P. & Gakhar, A. (2014) 9E model and e-learning methodologies for the optimisation of teaching and learning. *IEEE International Conference on MOOC, Innovation and Technology in Education (MITE) MOOC, Innovation and Technology in Education (MITE)*. 342-347. doi: 10.1109/MITE.2014.7020300

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). Principles of Marketing. 8th edn Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall.

MinTic, (2018). MinTIC lanza campaña para que los tenderos se transformen digitalmente. Recuperado de: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-72843.html>

Melo, K. (2018). Capacitación a Tenderos en Usme. Recuperado de: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/usme/capacitacion-tenderos-en-usme>

Nuruzzaman, A. The Pedagogy of Blending Learning: A brief Review. *IRA-International Journal of Education & Multidisciplinary Studies*. doi: 10.21013/jems

Passport, (2019). Venta al por menor de alimentos y bebidas en Colombia. Recuperado de: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/portal/analysis/related>

Passport, 2019. Los minoristas de comestibles tradicionales en Colombia

Recuperado de:

<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.javeriana.edu.co:2048/portal/analysis/related>

Pastor, D., Jiménez, J., Arcos, G., & Urquizo, L., 2018. Patrones de diseño para la construcción de cursos on-line en un entorno virtual de aprendizaje. Escuela de Ingeniería en Sistemas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Departamento de Ciencias de la Computación y de la Decisión, Universidad Nacional de Colombia. doi: 10.4067/S0718-33052018000100157

PepsiCo, 2018. PepsiCo es una de las compañías más destacadas en Responsabilidad Social. Recuperada de: <http://www.pepsico.com.co/es-CO/live/pressrelease/pepsico-es-una-de-las-compa%C3%B1as-m%C3%A1s-destacadas-en-responsabilidad-social>

Sanclemente, J. 2014. Los pequeños distribuidores minoristas y su aporte en la realización de Negocios Inclusivos en Colombia. *Open Edition Journals*. Recuperado de: <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2301?lang=en>

Sareen-Tak & Amrita, 2016. JPMorgan Launches Virtual Education Platform. *Foundation & Endowment Money Management*, p13-13, 1p.

Zimmer, S. 2019. Blended Learning. Salem Press Encyclopedia.

## 14. Certificado Empresa

<b>FORMATO AVAL 2019-30 Entrega Final PROYECTO LÍDER</b>
Bogotá (04/10/2019)
Yo <b>TATIANA BROME</b> identificado/a con el documento No. <b>(1.152.189.370)</b> estoy al tanto de la Entrega Final del Proyecto Líder denominado <b>PROPUESTA MODELO DE EDUCACIÓN DUAL PARA LA "ESCUELA DE CLIENTES" DE COMERCIAL NUTRESA S. A EN BOGOTÁ</b> , el cual está siendo elaborado por <b>MÓNICA MARÍA CABRERA AMAYA</b> identificada con No. <b>1.010.243.895</b> de Bogotá, el cual es desarrollado en el marco de su práctica Empresarial/Social en <b>COMERCIAL NUTRESA S.A.</b>
<b>Firma del estudiante:</b> <i>Mónica Cabrera Amaya</i>
<b>Firma del jefe:</b> <i>Tatiana Brome U. 1152189370</i>

## 15. Anexos:

Anexo No. 1



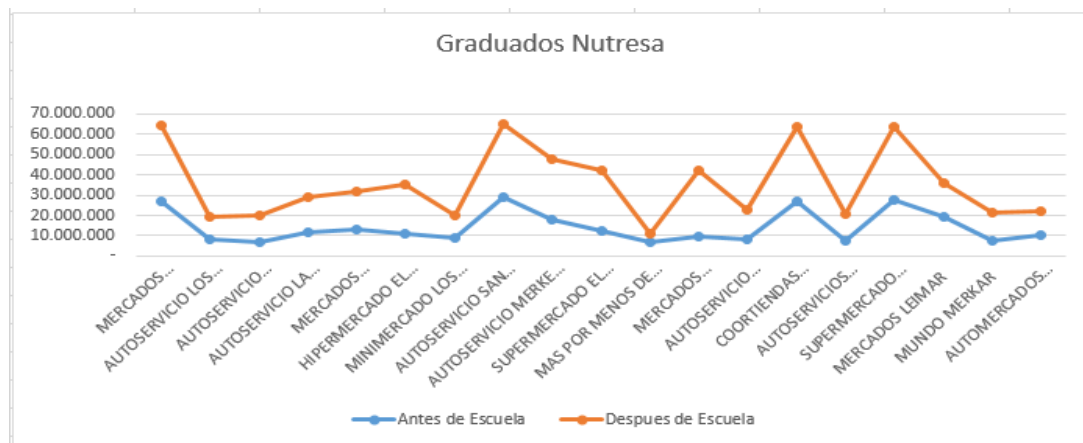
Fuente: Grupo Nutresa, 2019. *Estructura del Grupo*. Recuperado de:  
<https://www.gruponutresa.com/estructura-del-grupo/>

Anexo No. 2



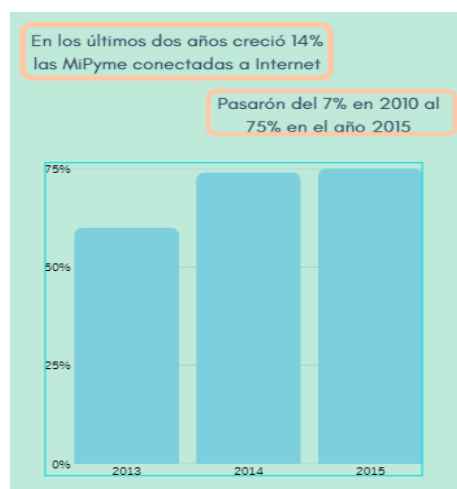
Suma de Venta		Año/Mes				
Código Clien	Razon Social	Antes de Escuela	Despues de Escuela	Total general	Diferencia	Var % Periodica
10014411	MERCADOS POPULARES EDUMERCA	26.911.791	37.337.871	64.249.662	10.426.080	39%
10027809	AUTOSERVICIO LOS ANGELES	7.925.863	11.564.497	19.490.360	3.638.634	46%
10044431	AUTOSERVICIO MERCAPRONT0	6.814.868	12.948.854	19.763.722	6.133.986	90%
10091853	AUTOSERVICIO LA BELLEZA	11.537.470	17.557.544	29.095.014	6.020.074	52%
10091951	MERCADOS MERKOPOLIS	13.213.371	18.719.040	31.932.411	5.505.669	42%
10094967	HIPERMERCADO EL PORTAL	10.884.499	24.234.468	35.118.967	13.349.969	123%
10154901	MINIMERCADO LOS ALPES	9.127.777	10.566.752	19.694.529	1.438.975	16%
10200054	AUTOSERVICIO SAN ANDRES	28.808.926	36.174.088	64.983.014	7.365.162	26%
10203941	AUTOSERVICIO MERKE VALLE	18.217.502	29.339.898	47.557.400	11.122.396	61%
10341603	SUPERMERCADO EL CAMPESINO	12.333.628	30.024.896	42.358.524	17.691.268	143%
10376554	MAS POR MENOS DE LA 66	6.904.523	4.282.777	11.187.300	- 2.621.746	-38%
10427748	MERCADOS MERCALIDER S.A.S	9.576.908	32.515.775	42.092.683	22.938.867	240%
10473939	AUTOSERVICIO MULTIMERKA	8.570.713	14.430.084	23.000.797	5.859.371	68%
10519977	COORTIENDAS CIUDADELA	26.636.483	36.702.256	63.338.739	10.065.773	38%
10530345	AUTOSERVICIOS LAGOS DE CASTILLA	7.661.790	12.950.257	20.612.047	5.288.467	69%
10588321	SUPERMERCADO BUEN DIA	27.266.787	36.461.566	63.728.353	9.194.779	34%
10659746	MERCADOS LEIMAR	19.568.066	16.172.313	35.740.379	- 3.395.753	-17%
10668491	MUNDO MERKAR	7.483.514	13.598.649	21.082.163	6.115.135	82%
10686107	AUTOMERCADOS CASABIANCA EXPRESS	10.523.332	11.841.067	22.364.399	1.317.735	13%
<b>Total general</b>		<b>269.967.811</b>	<b>407.422.652</b>	<b>677.390.463</b>		

(Fuente: Elaboración propia)



Gráfica de ventas Antes de Escuela y Después de Escuela. Fuente de elaboración propia

### Anexo No. 3



Elaboración: propia

Fuente: MinTic, 2016. *Estudio de Caracterización sobre la relación de las MiPyme y las TIC*. MiPyme vive Digital. Recuperado de:  
<https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-7235.html>

Anexo No. 4

Agente Comercial	Total general	%
COMERCIALIZADORA LESMES S.A.S	10.824.920.275	6,53%
COLMART DISTRIBUCIONES S.A.S	15.715.574.669	9,47%
DISMARKING S.A.S	13.023.166.841	7,85%
SUMARC TAT S.A.S	11.671.034.898	7,04%
TAT SERVICE S.A.S	12.720.555.750	7,67%
FRANCO MONROY CARLOS JULIO S.A.S	13.382.625.168	8,07%
COMERCHOC S.A.S	15.200.136.663	9,16%
DISTRIBUCIONES CVAS S.A.S	16.248.978.429	9,79%
COMERCIALIZADORA LIDERALIADOS S.A.S	15.816.903.886	9,53%
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS BON APPETIT	14.438.677.916	8,70%
DI COMPRA S.A.S	16.074.499.032	9,69%
GESTION Y SERVICIO COMERCIAL S.A.S.	10.773.768.581	6,49%
	<b>165.890.842.108</b>	

(Datos ventas acumulado Enero-Octubre del 2019 para las distribuidoras del canal Indirecto que trabajan en apoyo a Comercial Nutresa. Fuente: elaboración propia)

Anexo No.5



Fotografías conjunto residencial Flores 4 (Cra. 114 #148-35)

Anexo No. 6

TEMAS	DURACIÓN DEL MÓDULO	FECHA
Aprende a leer el Entorno	4	martes, 1 de octubre
Conceptos básicos de contabilidad	4	jueves, 3 de octubre
Inventarios	4	lunes, 7 de octubre
Servicio	4	martes, 8 de octubre
Propuesta de valor	4	miércoles, 9 de octubre
Transforma tu Negocio	4	jueves, 10 de octubre
Responsabilidad Ambiental y SST	1	Módulo Virtual

Cronograma primera *Escuela Móvil Dual* 2019

*Anexo No. 7*



Fotografías de Inauguración martes, 1 de octubre

*Anexo No.8*



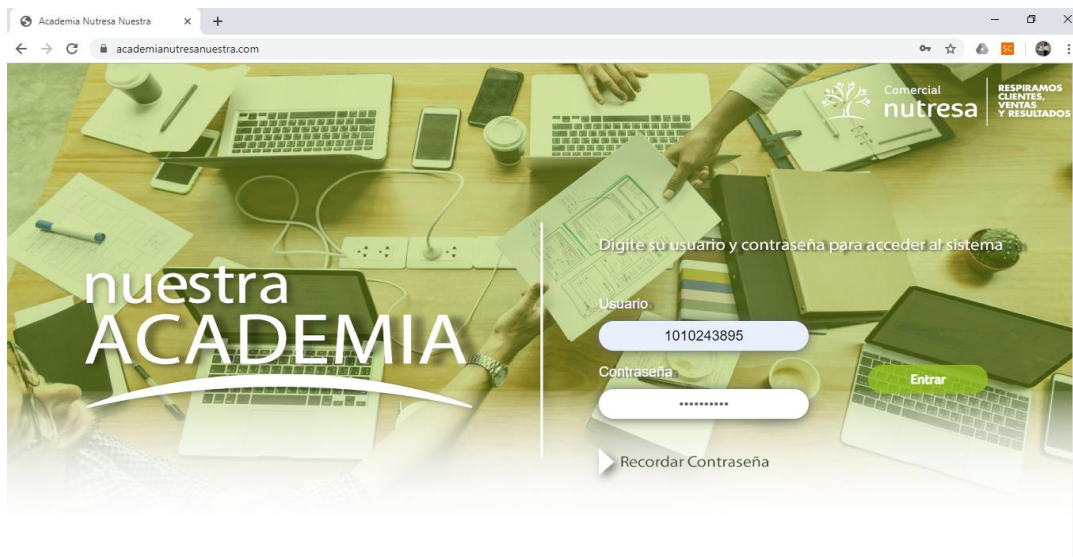
Fotografías de capacitación *Escuela Móvil Dual*

*Anexo No. 9*

¿CUÁL ES TU COMPETENCIA?		
Señala con una X cual es tu competencia y a la vez indica cuales son las características de ésta que más te están afectando y cuales te benefician:		
Competencia	Característica que me afecta	Característica que me beneficia
Tiendas de barrio		
Grandes cadenas		
Canales de descuento		
Mayoristas		
Ventas directas/Novaventa		
Online		

Actividad: Describir cuál es tu competencia, teniendo en cuenta los diferentes canales

Anexo No. 10



Portal Academia Nutresa. Página de ingreso al módulo virtual

Anexo No. 11

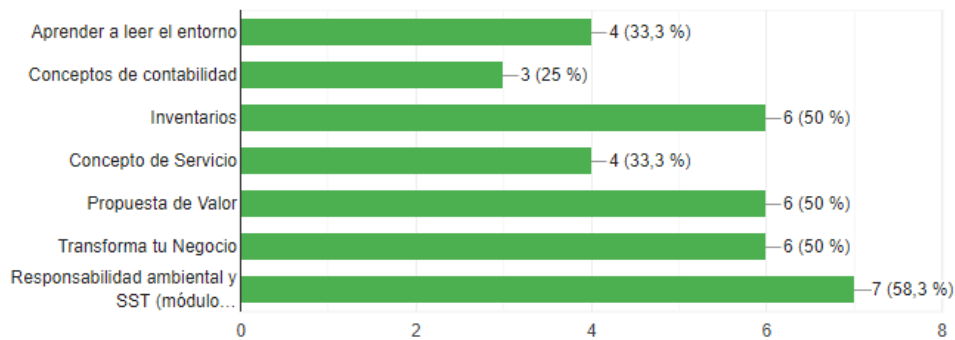


Certificado generado por plataforma Academia Nutresa

*Anexo No. 12*

¿Cuáles fueron las dos temáticas que más le parecieron interesantes? (Seleccionar 2)

12 respuestas

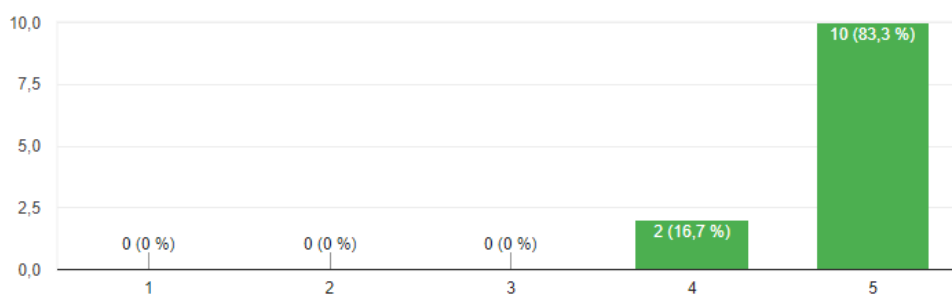


*Anexo No. 13*

¿Cómo califica el módulo virtual de Responsabilidad ambiental y SST?



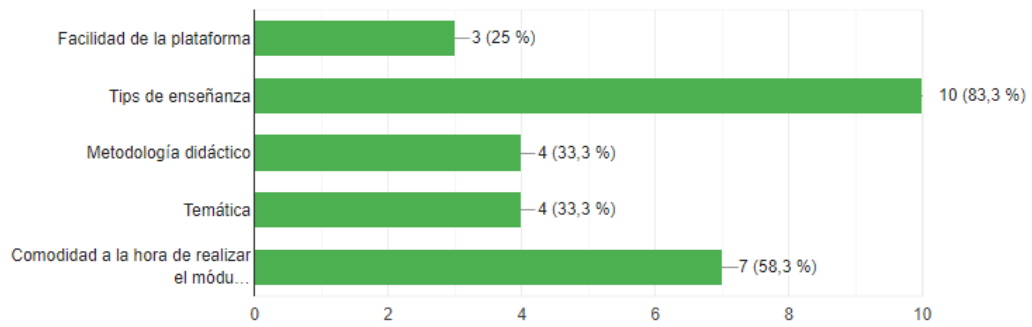
12 respuestas



*Anexo No. 14*

¿Qué fue lo que más le gustó del módulo virtual? (Elija dos opciones)

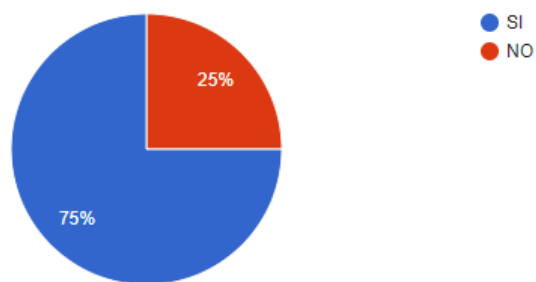
12 respuestas



### Anexo No. 15

¿Le gustaría participar en una Escuela donde todos los módulos fuesen virtuales?

12 respuestas



### Anexo No. 16

¿Recomendaría usted a otro colega comerciante el programa de Escuela de Clientes?

12 respuestas

