

**VIRTUALIDAD Y GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO PARA ESCUELA DE  
CLIENTES NUTRESA**

**LOPERA FRANK ALEXANDER**

**1521023848**

**OPCIÓN DE GRADOS**

**SEMESTRE IX – 2020**

**LUIS ANIBAL ALVAREZ BARRAGAN**

**POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO**

**FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD**

**MEDELLIN**

**2020**

## **CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN .....	3
RESUMEN .....	4
PALABRAS CLAVES .....	4
CONTEXTO DEL LUGAR .....	4
COMERCIAL NUTRESA .....	4
RESEÑA HISTORICA.....	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	6
ESCUELA DE CLIENTES DE GRUPO NUTRESA .....	6
FUNCIONES PRACTICANTE ESCUELA DE CLIENTES .....	7
MATRIZ DOFA .....	8
OBJETIVOS .....	8
GENERAL .....	8
ESPECIFICOS .....	8
DIAGNÓSTICO .....	8
ENFOQUE .....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
TÉCNICA.....	11
DISEÑO .....	13
ALCANCE.....	17
CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	17
DESARROLLO DEL PROYECTO .....	18
FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	20
BENCHMARK PLATAFORMAS PARA LA EDUCACIÓN E-LEARNING.....	22
APRECIACIONES .....	22
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	25
PRESUPUESTO FINANCIERO.....	25
CONCLUSIONES .....	27
RECOMENDACIONES.....	27
ANEXOS .....	29

Ilustración 1Estructura Organizacional.....	6
Ilustración 2Pregunta 1 .....	14
Ilustración 3Pregunta 2 .....	15
Ilustración 4Pregunta 3 .....	15
Ilustración 5Pregunta 4 .....	15
Ilustración 6Pregunta 5 .....	16
Ilustración 7Pregunta 6 .....	16
Ilustración 8Propuesta Financiera Poligran .....	26

## **INTRODUCCIÓN**

“Unirse es un principio; mantenerse juntos es progreso; trabajar juntos es éxito”. Henry Ford.

Las compañías líderes en Colombia están encontrando nuevas formas de incrementar sus ventajas competitivas y acelerar su desarrollo, por medio de modelos de negocios innovadores que suplen necesidades a nivel social. Este tipo de compañías están “generando valor compartido”, reinventando sus procesos y actividades de negocio, utilizando el conocimiento para identificar nuevas oportunidades, concientizando de las necesidades que se pueden lograr, e incrementar su competitividad, a la vez de que mejoran las condiciones de su entorno económico, social, medio ambiental y de sus stakeholders.

Es por ello, que estoy convencido que la mejor estrategia de crecimiento empresarial, es la que compromete la prosperidad social, más aún si hay acciones conjuntas entre las compañías, las cuales pueden empezar utilizando su activo intelectual, capacitando y constituyendo empresa con otros, para la generación de empleo y también contribuir a mejores condiciones sociales para el país, e incluso, apoyada en las nuevas tendencias digitales y el uso de las tics para llevarse a cabo.

## **RESUMEN**

Con este trabajo se diagnostica la situación actual de la Escuela de Clientes, y se desarrolla una estrategia de E-Learning para la ejecución de la Escuela Virtual para clientes, proporcionando la información de posibles aliados estratégicos que contribuyan a esta transformación digital, para seguir en pro del crecimiento personal y profesional de cada uno de los participantes de la Escuela de Clientes de Grupo Nutresa y que a futuro permitirá impactar en muchos más clientes en diferentes lugares alrededor del país.

## **PALABRAS CLAVES**

Valor Compartido – Virtualidad – Enfoque Social – E-Learning – Alianzas Estratégicas

## **CONTEXTO DEL LUGAR**

COMERCIAL NUTRESA

## **MISIÓN**

Somos una organización comercial centrada en el cliente que, con nuestra gente, contribuye al logro de los resultados sostenibles de Grupo Nutresa.

## **VISIÓN**

En el 2020 seguiremos siendo el mejor socio para nuestros clientes y tendremos su lealtad.

## **DECLARACIÓN ESTRATÉGICA**

Nuestra estrategia está dirigida a vender \$3 billones al 2020, con un costo de servir del 22%, un índice de satisfacción del 90 y de lealtad del 72 de nuestros clientes. Para lograrlo ofrecemos a nuestros clientes y compradores experiencias de compra con propuesta de valor diferenciadas, marcas conocidas y queridas, disponibles ampliamente en Colombia, gestionadas

por la gente talentosa, innovadora y comprometida que logra resultados en un ambiente cálido y en equilibrio entre lo personal y lo laboral.

## **RESEÑA HISTORICA**

El Grupo Nutresa es un conglomerado de procesamiento de alimentos que cuenta con 44.999 empleados, con sede principal en Medellín y tiene presencia en más de 14 países alrededor del mundo y un total de 46 plantas. Posee ingresos de aproximadamente \$2.9 billones de dólares anuales (Grupo Nutresa, 2020).

Actualmente el Grupo Nutresa, como se puede ver en el organigrama general de la compañía y su estructura administrativa (Anexo No. 1), se divide en cinco canales de venta: Comercial Nutresa, Novaventa, La Recetta, La Red de distribución y ventas internacional y Servicios Nutresa.

A partir de esta estructura se manejan 8 unidades de negocio diferentes, en las que se pueden encontrar las siguientes marcas<sup>1</sup>.

La empresa nace en Medellín a comienzos del siglo XX como Nacional de Chocolates Cruz Roja, con el auge de la revolución industrial en Colombia. Inicia siendo accionista de galletas Noel y Dux, posteriormente crea la marca Colcafé y en la década de los 90 comienza el proceso de especialización de negocios como dulces y carnes, donde posteriormente se crea la marca Rica Rondo, líder en la industria cárnica de Colombia. La compañía realiza su primera inversión internacional en Venezuela con Industrias Alimenticias Hermo, e inicia su expansión

---

<sup>1</sup> Participación en el mercado Colombiano (Anexo No. 2) (Grupo Nutresa, 2020).

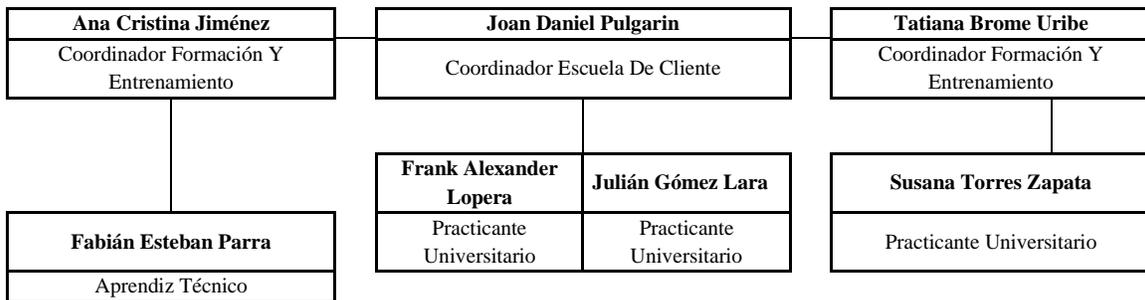
internacional en el año 2004 con la compra de plantas de producción en el Caribe y América Central (Grupo Nutresa, 2020)

A lo largo de los años ha tenido en crecimiento exponencial llegando a impactar los 5 segmentos que tiene grupo Nutresa, manejar más de 1030 referencias de productos y atender alrededor de 919 municipios.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Como se muestra la Estructura Organizacional de Comercial Nutresa S.A., la columna vertebral de la empresa tiene origen Gerente General constituida por 7 gerentes de área, de los cuales descienden los directores, jefes, coordinadores, analistas, auxiliares, practicantes universitarios y aprendices. Siendo una compañía de tradición en el país, su estructura empresarial tiene un carácter jerárquico convencional, en el cual se pueden ver claramente los diferentes escalafones en forma de pirámide.

Anexo No. 3 (Estructura organizacional)



*Ilustración 1 Estructura Organizacional*

### **ESCUELA DE CLIENTES DE GRUPO NUTRESA**

La Escuela de Clientes nace hace alrededor de 13 años en el Grupo Nacional de Chocolates, con el apoyo de Cordialsa, Meals de Colombia y Alimentos Cárnicos, e inicialmente avalada por la Pontificia Universidad Javeriana, este programa nace con la finalidad de formar y asesorar a los clientes en busca de su desarrollo, tanto personal como profesional.

A partir de lo mencionado anteriormente el Grupo Nutresa desarrolló este programa, un innovador proyecto que conto con una profunda logística para identificar las necesidades de los consumidores en su momento, se implementaron una variedad de herramientas con el fin de escuchar los requerimientos y necesidades de los clientes, partiendo de visitas y conversaciones por parte de los vendedores, complementando con encuestas de satisfacción y líneas de atención, dispuestas a atender los requerimientos, quejas e inquietudes con respecto a este proceso, con el propósito de emprender acciones de mejora e incrementar la satisfacción, teniendo en cuenta que para el Grupo siempre ha sido una prioridad que los clientes se sientan satisfechos, tanto con los productos ofrecidos y la atención en los diferentes momentos de contacto, como con las actividades adicionales que realice la compañía en busca de generar un valor agregado a ojos del consumidor (Portafolio, 2014).

## **FUNCIONES PRACTICANTE ESCUELA DE CLIENTES**

- Apoyar el acompañamiento al cliente en el programa de Escuela de Clientes: estar presencialmente durante la escuela y asegurar logística de invitaciones, salones, refrigerios, presencia de los negocios, facilitadores, materiales, ayudas audiovisuales, todo esto acorde al protocolo de la Escuela.

- Apoyar la gestión con cada uno de los negocios, Meals de Colombia, Alimentos Cárnicos y Comercial Nutresa, los recursos necesarios para la ejecución de las Escuelas.

- Apoyar el diseño y proponer a los clientes graduados de escuelas, los desarrollos acordes a sus negocios, con base en los lineamientos de Desarrollo Comercial.

- Administrar la data de Escuelas: clientes invitados, clientes graduados, facilitadores invitados, facilitadores efectivos, medición de impacto de la Escuela, indicadores del Programa.

- Participar en la revisión y mejora de contenidos temáticos de las Escuelas.

- Asistir y participar activamente en las reuniones semanales de seguimiento.

## **MATRIZ DOFA**

Anexo No.4 (Matriz DOFA)

### **OBJETIVOS**

#### **GENERAL**

Elaborar una propuesta que guíe el proyecto de Escuela de Clientes a una transformación digital, en la cual pueda realizar una alianza estratégica con alguna de las empresas propuestas para su ejecución, con el fin de dar continuidad al proyecto y a futuro impactar en poblaciones alejadas.

#### **ESPECIFICOS**

Ofrecer diferentes opciones, que ayuden a la Escuela llegar de manera virtual a los clientes.

Identificar los recursos tecnológicos, técnicos y humanos para la ejecución de la estrategia planteada.

Brindar información de las empresas potenciales, para conformar una alianza con la Escuela de Clientes para la ejecución del proyecto, de ser ejecutada, indirectamente dará cumplimiento a los Objetivos Desarrollo Sostenible, generando un valor agregado en los clientes.

### **DIAGNÓSTICO**

#### **ENFOQUE**

##### **Mixto**

Se parte del análisis DOFA de la Escuela de Clientes, para proseguir con la creación de la matriz de factores externos, la cual tiene como propósito resumir y evaluar la información social, cultural, económica, demográfica, política, ambiental, gubernamental, tecnológica, legal y competitiva, y la matriz de factores internos que resume y evalúa las fortalezas y las debilidades

principales en las áreas funcionales del programa, al igual que suministra una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

De la misma manera la matriz de factores internos resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales del proyecto de Escuela de Clientes.

#### Anexo No. 4 (Matriz EFE) (Matriz EFI)

El puntaje de valor ponderado total de 2.53 en la matriz EFE, indica que el programa de Escuela de Clientes responde aceptablemente a las oportunidades y amenazas del sector, se entiende que no se aprovechan en un punto óptimo las oportunidades para la mitigación de amenazas. Se mantiene en un promedio, por lo cual es necesario realizar esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

El puntaje de valor ponderado total de 2.51 en la matriz EFI, indica la misma situación de la matriz EFE, pero basado en la utilización de fortalezas para minimizar las debilidades, se encuentra 0.02 encima del promedio, cual es aceptable, sin embargo, es necesario la planeación de estrategias para menguar las debilidades y responder de manera sorprendente, haciendo uso de las fortalezas del proyecto de Escuela de Clientes y fortalezas heredadas de la compañía.

(DAVID, 2003)

Con esta primera parte de este diagnóstico se pretende entender como está respondiendo el programa de Escuela de Clientes, para proponer la estrategia más eficiente.

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite identificar a los principales competidores de una empresa (para este caso, los proyectos de capacitación de otras compañías), así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa

(DAVID, 2003).

#### Anexo No.4 (Matriz MPC)

Asignando un valor a los factores críticos de éxito, se puede observar que los de mayor peso, son el buen nombre que posee la compañía, el posicionamiento que han logrado este tipo de proyectos, la inversión que hacen las compañías para llevarlas a cabo y el tiempo de experiencia y calidad de contenidos entregados al momento de ejecutar estos proyectos que impactan a los clientes. Sin embargo, se hacen importantes factores tales como la población prospecto que se va a impactar, la publicidad y promoción del proyecto y las alianzas y convenios que se tengan con otras compañías para entregar más valor a los clientes.

Escuelas de Clientes de Grupo Nutresa es líder en el análisis de perfil competitivo frente a los otros tres (3) proyectos analizados, aunque no muy lejos de las demás, pero, no obstante, puede aprender mucho de lo que hacen las demás compañías y potencializar estos factores.

Escuela de Clientes de Grupo Nutresa tiene los medios y la capacidad para sobresalir sobre la competencia, tiene la capacidad de propiciar los espacios necesarios para la educación de sus clientes, impacta a tenderos y tenderas (Bavaria solo mujeres), recursos tecnológicos para la promoción del proyecto y creación de una página web, donde los clientes puedan informarse continuamente sobre estas capacitaciones, tiene un área que solo se encarga de la creación de contenidos aptos y de gran valor para clientes, tiene la experiencia de miles de clientes graduados que podrían ayudar a generar un voz a voz (solo que no se tiene la comunicación con estas personas graduadas) y cobertura a nivel nacional e internacional. Escuela de Clientes tiene todo para liderar, solo le falta organizar y estructurar algunos de sus procesos.

Empresas Internacionales como Nestlé, podría ser un gran competidor en el mercado, pero en desarrollo humano y profesional para clientes, se queda un poco corto frente a lo que hace

Nutresa. El programa de La tienda Perfecta, no cuenta con información a la mano para clientes prospecto.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA TÉCNICA**

### **Observación**

Se parte desde los antecedentes obtenidos durante los 4 meses de la práctica empresarial, esta parte del diagnóstico es objetivo e intenta contextualizar sobre las últimas acciones tomadas por la compañía y decisiones tomadas por el proyecto de Escuela de Clientes.

El proyecto de Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, lleva alrededor de 13 años impactando de una manera positiva a los clientes en las principales ciudades como los son Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Bucaramanga, Villavicencio, Cúcuta, etc. cuenta con Escuelas móviles, las cuales son llevadas a principales municipios como los son Rionegro, Fresno, Aguachica, Melgar, Andes, entre otros. Estas a su vez cuentan con un módulo virtual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el cual está habilitado en la plataforma de Academia Nutresa<sup>2</sup> de la empresa. Las Escuelas móviles, son de gran importancia para la Escuela de Clientes, ya que, para el desarrollo de estas no se dispone del presupuesto de Escuelas, sino que este dinero sale directamente del CECO (Centro de Costos) de la regional donde se lleve a cabo la escuela móvil, además que el número de clientes que son graduados en estas escuelas, cuentan para la meta anual de Escuelas.

Hasta el 2019 se contaba con el apoyo de la PUJ (Pontificia Universidad Javeriana) para avalar el contenido y posterior, creación de diplomas que eran entregado a los clientes que

---

<sup>2</sup> Link plataforma de Academia Nutresa [www.academianutresanuestra.com/](http://www.academianutresanuestra.com/)

cumplían con la asistencia durante el desarrollo de la Escuela y la realización del módulo virtual, en caso de ser una escuela móvil, los cuales eran de gran impacto para los clientes, debido al renombre de la Universidad. Pero a partir del 2020, la empresa decide crear y avalar su propio contenido y dejar de lado el convenio con la PUJ y destinar estos recursos para la realización de más escuelas en el país.

Es importante mencionar la adopción los Objetivo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas por parte del Grupo Nutresa; para lograr alinear sus sistemas de rendición de cuentas a los parámetros establecidos y dar cumplimiento, y contribuir más efectivamente a su logro. Para ello ha seleccionado algunos indicadores (Anexo No.5) para mostrar su avance de cara al logro de las metas de la agenda 2030 (Grupo Nutresa, 2018).

Para el primer trimestre del año 2020, fueron convocadas alrededor de 500 personas, para las diferentes escuelas que se llevarían a cabo durante este periodo; se imprimieron las invitaciones con la fecha, la hora y el lugar donde se llevarían a cabo la escuela. Estas son entregadas a los jefes de venta para que sus vendedores las distribuyeran a los clientes que cumplían con al menos uno de los requisitos para asistir a la escuela (IPC (Índice potencial de crecimiento) alto, Socios Nutresa<sup>3</sup>, haber participado en el proyecto BAMBU<sup>4</sup> y no estar graduado de escuelas anteriores), luego, fueron llamados para confirmar su asistencia; muchos de los clientes no saben de qué trata el proyecto o tienen información errónea, debido a que algunos de los vendedores no tienen información acerca del proyecto, o entregan la invitación sin mayor

---

<sup>3</sup> Programa ofrecido a los vendedores para que, a partir de los pedidos hechos a Comercial Nutresa, acumulen puntos que pueden ser redimidos con premios; entre más pedidos realicen, tienen más posibilidad de acumular puntos

<sup>4</sup> Programa de asesoramiento a aquellos clientes que deseen optimizar la adecuación del punto de venta, es decir, realizar mejoras en iluminación, pintura, acondicionamiento de estantería y estética en general.

detalle. Adicional, mucho de los clientes, dicen no tener el tiempo para asistir a la escuela o también vive lejos de donde se llevará a cabo el evento.

Para abril del 2020, la empresa cuenta con los contenidos de los segmentos de tiendas, autoservicios, cadenas y mayoristas, sin embargo, aún no se tienen los contenidos para el segmento de mini mercados y consumo local, a su vez solo se cuenta con un módulo virtual (SST) para las escuelas móviles.

El negocio de café de Grupo Nutresa, ha puesto a disposición de Escuela de Clientes un módulo virtual<sup>5</sup>, para que este sea entregado a los clientes y puedan aprender un poco más sobre la rentabilidad del café, recetas con café y uso de máquinas para la creación de bebidas a base de café, con el fin de genera valor a las escuelas y hacer presencia de marca en el desarrollo de estas.

Durante el mes de marzo del año 2020, se declara la Emergencia Sanitaria por parte del gobierno nacional, a causa del COVID-19 (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020), en virtud de esto, los eventos públicos fueron deberían cumplir con ciertas regulaciones, y posterior se crea el decreto 457 del 22 de marzo del 2020, el cual se imparten instrucciones sobre el aislamiento preventivo obligatorio en todo el territorio nacional (Ministerio del Interior, 2020).

A partir de ello, el proceso de Escuela de Clientes quedo en pausa, ya que, las escuelas se llevan a cabo de manera presencial, y el reunir a las personas resulto imposible.

## DISEÑO **Experimental**

---

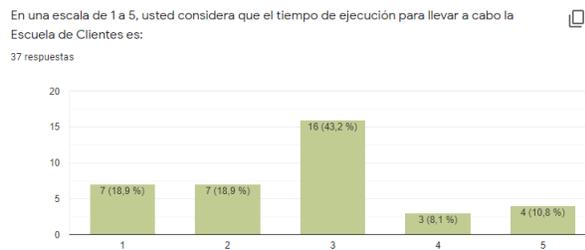
<sup>5</sup> Link del módulo virtual presentado por el Negocio de Cafés [www.apasionadosporelcafe.com/inicio-de-sesion#/](http://www.apasionadosporelcafe.com/inicio-de-sesion#/)

Se diseñó un formulario<sup>6</sup> en la aplicación de Google Forms, dirigida a ex participante de escuelas previas y clientes que quedaron con el proceso iniciado por cuestiones de la cuarentena nacional. La herramienta utilizada para la distribución del formulario fue realizada en los grupos WhatsApp en los cuales se encontraba un número importante de Clientes; este formulario contenía de 6 preguntas relacionadas a la virtualidad y a la vinculación de otras empresas para la generación de valor compartido en la Escuela de Clientes.

Esta parte de diagnóstico, trata de entender la perspectiva de los clientes (externa), frente a la propuesta que busca este proyecto, y conocer que tanta es su receptividad.

Número de personas encuestadas 37.

### *Resultados:*

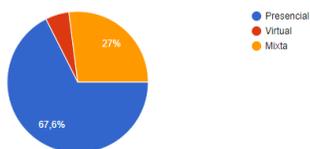


### *Ilustración 2 Pregunta 1*

En esta primera pregunta se pretende comprender el tiempo de duración es mucho o poco para llevar a cabo los temas de la escuela. Se puede notar que la mayoría de personas califica que el tiempo es optimo (43,2%), consecutivo, la personas dicen que el tiempo es muy poco (37,8%) y el restante (18,9%), cree que es mucho el tiempo que se necesita para el desarrollo de la escuela.

<sup>6</sup> Link Formulario <https://forms.gle/9F1oZQ8Co4XKnASV9>

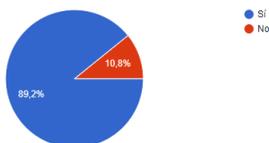
Preferiría que la Escuela de Clientes fuese dictada de manera:  
37 respuestas



#### Ilustración 3 Pregunta 2

En esta pregunta se pretende comprender las preferencias de los clientes en cuanto a la virtualidad, en su mayoría (67,6%) prefiere una educación presencial, sin embargo un poco menos de la mitad está abierta a la educación virtual (32,4).

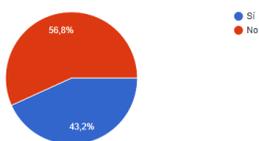
¿Considera necesario que algunos contenidos sean reforzados?  
37 respuestas



#### Ilustración 4 Pregunta 3

La tercera pregunta pretende saber si los clientes están satisfechos con la información y educación que se les da, casi en su totalidad (89,2%) requiere o necesita que los contenidos sean reforzados y se profundice un poco más en ellos.

¿Considera que algunos de los contenidos podrían ser dictados de manera virtual?  
37 respuestas



#### Ilustración 5 Pregunta 4

Si bien, en preguntas anteriores se quería saber sobre la receptividad que tenían a la educación virtual, con esta pregunta se intenta persuadir si algunos de los contenidos podrían dictarse virtual, donde en su mayoría (56,8%) prefiere lo presencial, sin embargo, un poco menos

de la mitad, entiende y acepta que algunos de los contenidos podrían ser dictados de manera virtual.

Desde la experiencia, se entiende que algunos de los contenidos, como lo es “Conceptos fundamentales para la tienda de hoy”, surgen muchas dudas, las cuales pueden ser respondidas por el facilitador, también como lo es “Desarrollo de negocio”, pero módulos como “sostenibilidad”, se podrían dictar de manera virtual.

Considera usted que sería importante la vinculación de otras empresas para llevar a cabo la formación e instrucción de algunos contenidos  
37 respuestas

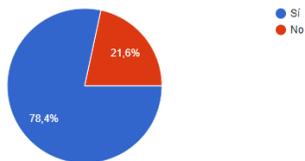


Ilustración 6 Pregunta 5

El la quinta pregunta se pretende saber, si los clientes apreciarían la participación de otras empresas, en el desarrollo de la Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, en esta pregunta se pudo observar que la mayoría (78,4%) valoraría la participación de estas, pero el restante (21,6%) no lo ve necesario.

¿Qué sector considera que sería importante vincular a la escuela de Clientes?  
37 respuestas

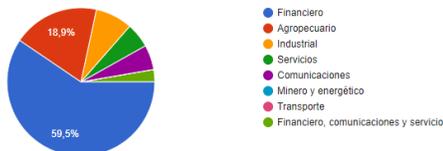


Ilustración 7 Pregunta 6

Respecto a la pregunta anterior, se desea saber, que sectores de la economía, podrían ser para ellos de gran precio, para esto, los clientes creen que el sector que más valor podrían portar

a la escuela es el sector Financiero (59,5%) seguido del sector Agropecuario (18,9%) y el industrial (8,1%).

ALCANCE

### **Exploratorio**

Partiendo de la evaluación de la matriz DOFA, el análisis de la competencia, el conocimiento empericas y la realización de un cuestionario para conocer la percepción de la población que va a ser impactada, se pretende examinar el estado actual del proyecto de Escuela de Clientes. Proporcionando propuestas que beneficien y potencialicen el proyecto, con el fin de generar un valor agregados a los clientes, por medio de la sinergia empresarial. Además, de brindarle al cliente una forma más cómoda de adquirir conocimiento en pro de sus negocios y crecimiento profesional y personal, gracias a la tecnología, entregando módulos virtuales, de fácil acceso y que pueden romper las barreras de las distancia y posición geográfica.

Estas propuestas de ser ejecutadas, ayudaran a su vez a la compañía a contribuir a la meta del 2030 en cuanto a los Objetivos de Desarrollo sostenible.

### **CONCLUSIÓN DEL DIAGNOSTICO**

Realizando un análisis cruzado de las fortalezas y oportunidades que presenta Escuela de Clientes, desde su análisis DOFA, EFE, EFI y MPC, además de análisis de la situación actual y problema planteado, 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 (TD, RM, AU, CL y MY), se hacen presente aliados estratégicos tanto gubernamentales como no gubernamentales, que posibilitan el apoyo en desarrollo de contenido virtual masivo para la distribución de contenido y posterior aprendizaje de los clientes. Este hecho factible, es atractivo

para Escuela, dado que implicar en capacitaciones virtuales es un hecho que presenta mayor probabilidad y viabilidad en estos momentos y a futuro para poblaciones alejadas.

## **DESARROLLO DEL PROYECTO**

Con el fin de dar continuidad al proyecto de Escuela de Clientes, y continuar con el objetivo de fidelizar a sus clientes, Después de realizado el diagnóstico de la situación actual de la escuela, se llega a la conclusión de que indiscutiblemente la mejor estrategia que puede desarrollar la Escuela de Clientes para corto y largo plazo, es la estrategia E-Learning lo que significa “aprendizaje electrónico” (Ganduxé, 2018). Es una propuesta de formación virtual, mediante el uso de los servicios y herramientas que brinda el internet.

*“Implica el uso de internet, pero también incluye la tecnología móvil, (..), todo uso de la tecnología que tiende a expandir, reforzar, distribuir, desarrollar, evaluar, certificar o acelerar los procesos de aprendizaje (...) abarca elementos tales como gestión del conocimiento, colaboración y apoyo al desempeño” (Masie, 2005)*

Esta estrategia responde a la necesidad actual de la Escuela de clientes, y que a su vez ayudará a futuro, para llegar a más clientes en todo el territorio nacional, ya que, la distancia no será más un impedimento para llegar a los clientes de zonas apartadas del país, minimizando las desigualdades e impulsando la inclusión de muchos más clientes, a su vez, al implementar esta estrategia daremos cumplimiento a los ODS número 8 y 10, que busca promover el crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible, y la reducción de desigualdad en el país (ciudades y municipios principales con mejores oportunidades que los más remotos).

Esta estrategia tiene múltiples ventajas para la Escuela de clientes, tales como:

Desaparece la barrera de espacio y tiempo: Respondiendo a las necesidades de los clientes, muchos no asisten a la escuela presencial mayormente por temas de tiempo, no tienen alguien atendiendo sus negocios o le es difícil el desplazamiento hasta el lugar de encuentro, con el E-learning, las personas pueden escoger el tiempo para aprender desde la comodidad de sus hogares.

Gestión real de conocimiento: El cliente tiene acceso a contenido exclusivo y proporcionado por la compañía, contenido de alto valor, que le ayuda a potenciar sus habilidades como tendero y a su vez como persona.

Ahorro en costos: Los costos de desplazamiento del cliente se suprimen al implementar esta estrategia, y a su vez los costos variables para la compañía, como lo son el alquiler de espacio (si no se cuenta con uno propio o con la capacidad adecuada), salidas varias o refrigerios, cartilla y paleógrafos.

Actualización inmediata de contenidos: De ser necesario, los contenidos se pueden actualizar, o si la metodología de aprendizaje no funciona, se puede ir modificando en la marcha.

Comunicación constate: La motivación a los clientes es muy importante e impartir el interés por medio de medios digitales, plataformas, suele ser un reto en este tipo de aprendizaje, pero a su vez una táctica de engage con los clientes puede ser la continua comunicación con el tutor o facilitador.

Autonomía de aprendizaje: Esta estrategia está fundamentada en el autoaprendizaje, sin duda, las personas que realicen satisfactoriamente los módulos virtuales, serán quienes tengan disciplina e interés en el programa de Escuela de Clientes.

El objetivo principal en esta estrategia, es que el cliente tenga una postura activa y propositiva ante su conocimiento y aprendizaje, dejando de lado su postura como solo receptor, sino de que se comprometa con su aprendizaje y en cierto modo retroalimente a sus compañeros virtuales por medio de herramientas como foros o chats en línea, y adquieran protagonismo en su desarrollo como participantes de la Escuela de Clientes.

## **FASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

Para desarrollar un programa de aprendizajes virtual (E-learning), es necesario que la empresa pase por varias etapas, con la finalidad de que la ejecución del mismo sea satisfactoria y no incurra en costos adicionales. Principalmente conocer el contenido y la metodología que se va a impartir a los clientes.

### **ANÁLISIS DE LA NECESIDAD**

Para dar inicio a la implementación, la empresa debe identificar en si las necesidades que tiene para llevar acabo las escuelas, si bien en este trabajo se esbozan a rasgos la problemática, la empresa debe empezar a alinear todas sus necesidades y la de los clientes, para que la escuela virtual funcione de la mejor manera.

En esta fase, la empresa debe identificar con que material didáctico cuenta, con que colaboradores de la organización cuenta (facilitadores) para trasladar el contenido virtual, si necesita los servicios externos de un proveedor que desarrolle, ya sea una web propia, con dominio y alojamiento o los servicios de una plataforma educativa o que preste dichos servicios.

### **CONTRATACIÓN Y CLAUSULAS.**

Si bien la empresa opta por la contratación de un proveedor externo, para distribuir el contenido, se hace necesario la estipulación de cláusulas de uso y derechos de autor. Si bien la

compañía se decidiese por crear su contenido y la plataforma solo de distribuirlo, el contenido debe quedar a nombre propio de la empresa y evitar reestructuraciones futuras, tal cual paso cuando se optó por separar la Escuela de Clientes de la Universidad Javeriana.

## CONSTRUCCIÓN DEL PROGRAMA.

Al identificar el material con el que se cuenta, los colaboradores y la plataforma o medio por el cual se va a distribuir el material, se debe proseguir con la elaboración y diseño de los contenidos (módulos) y la construcción de la plataforma. En esta fase es necesario establecer una mesa académica, la cual se encargue del contenido y material de estudio para cada segmento.

## DISEÑO Y DESARROLLO DEL MODELO E-LEARNING

Con el apoyo de la compañía y de Academia Nutresa, quien es la encargada crear, revisar y reestructurar si en necesario los módulos para la Escuela de Clientes, se procede a la construcción de metodologías de aprendizaje, como lo son, videos, lecturas, videoconferencias, foros, chats, entre otros, para facilitar y hacer más didáctica la escuela virtual.

## PRUEBA O TESTING

Los programadores o proveedores de la plataforma, deberán realizar una serie de pruebas sobre el funcionamiento de la plataforma de Escuela de Clientes virtual, para verificar la calidad, en este punto, se hace necesario, que la plataforma este optimizada para dispositivos móviles.

## EJECUCIÓN DE LA ESCUELA VIRTUAL

En esta fase, son los clientes quienes prueban el funcionamiento del proyecto, esta actividad permitirá tener una buena retroalimentación de la Escuela y responder a las siguientes preguntas: ¿Es fácil el manejo de la plataforma?, ¿El contenido es claro y de gran valor?, ¿Se

cumplió a cabalidad el objetivo de aprendizaje?, ¿Cuál es la percepción del cliente? Esto ayudara a consolidar los KPI de la escuela virtual.

## EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se evalúa la escuela virtual, y dependiendo de los resultados se implementan las correcciones necesarias para el siguiente corte de clientes.

## **BENCHMARK PLATAFORMAS PARA LA EDUCACIÓN E-LEARNING**

Anexo No. 6 (Benchmark Propuesta)

### APRECIACIONES

Para llevar a cabo la estrategia de E-learning, es importante estudiar e identificar costo-beneficio de las plataformas que se podrían utilizar para su ejecución. Para esto, se realizaron entrevistas con tres plataformas, Coursera, plataforma de Educación para la vida del Politécnico Grancolombiano y con la empresa SM Digital, que proporciona los servicios de creación, administración de página web y los servicios de comunicación digital.

### COURSERA

Plataforma de educación virtual que ofrece 600 cursos en español, con la certificación de universidades reconocidas alrededor del mundo, tales como: El Tecnológico de Monterrey, Macquarie University, The George Washington University, entre otros.

La propuesta que nos ofrece Coursera, es una curación de contenidos, en la cual sus módulos o cursos se adaptan a los módulos de la Escuela de Clientes, en la que, por medio de una ruta de aprendizaje, el cliente puede navegar en el contenido que se habilite para él.

Se pone a disposición de la empresa un Customer success manager, en cargo de la orientación del cliente y el cumplimiento de los objetivos de este. La plataforma aparte de

ofrecer contenido en lecturas y videos, también ofrece un módulo de discusión, en la que los clientes podrán interactuar entre ellos, y realizar sus aporte y retroalimentaciones del módulo visto.

El costo estimado de esta plataforma oscila entre los \$250 USD por licencia, la cual será asignada a un cliente, esta licencia, tiene una duración de un año. Es importante resaltar que, si el cliente termina sus cursos en un periodo de tres meses, se puede ingresar un cliente más sin incurrir en costos adicionales.

### **Plataforma de Educación Virtual – Politécnico Grancolombiano**

El Politécnico Grancolombiano es una de las universidades mejor posicionadas en educación virtual en el país (Cruz, 2020), y ofrece una plataforma personalizada para la Escuela de Clientes, con una metodología innovadora y diferentes, esta, se caracteriza por no solo presentar contenido en formato de texto y video, sino también por la posibilidad de agregar juegos de repaso, charlas con stand comedy, encuentros sincrónicos con el tutor y foros para la participación de los clientes. Además de vincular a este proceso un tutor, que ayude a los clientes a medida que avanzan en los módulos.

Los cursos son totalmente segmentados, lo cual indica que, un cliente del segmento TD (tiendas) no podrá tener acceso al contenido de un MY (Mayorista). Los módulos pueden ser propuestos por la escuela, que en su defecto pasaran por una validación por parte de la universidad, para luego ser cargados de manera virtual, o se puede llegar al acuerdo de que, si es necesario, la universidad se encargue de la gestión del contenido, lo cual puede ser de ayuda para los contenidos temáticos que aún no están reestructurados, como es el caso de RM (mini mercados).

También, ofrece mensajes motivacionales por medio de mensajes de texto a los clientes, lo cual contribuye a una constante comunicación y recordación para que realice sus actividades académicas.

La plataforma<sup>7</sup> se puede adecuar a la exigencia de la Escuela de clientes, como videos de bienvenida por parte del presidente de Grupo, imágenes corporativas, una caja de logueo para los clientes y soporte continuo por parte de la universidad.

Cabe resaltar, que un valor agregado que se da en esta plataforma, es la certificación compartida que hará la universidad con la empresa, para los clientes que terminen satisfactoriamente sus actividades.

### **SM Digital**

Es una agencia de servicios digitales con 17 años de experiencia en el mercado, la cual es un aliado de Grupo Nutresa, en la creación de contenidos publicitarios y páginas web, como lo es la página principal del Grupo, Benet, Compañía Nacional de Chocolates, La Bastilla y la plataforma del curso Apasionados por el café de Sello Rojo, entre otras.

Esta agencia ofrece el servicio de página web para la Escuela de Clientes, muy similar a la página de Apasionados por el café<sup>8</sup>, desarrollada para el negocio de cafés y que se prestó por este negocio a la Escuela de Clientes como una opción de apoyo y posicionamiento de marca.

Una de las principales ventajas que se tiene al optar por esta opción, es primeramente la autonomía con la que la Escuela de clientes puede presentar su contenido y ofrecer a los clientes los módulos para cada segmento. Otra gran ventaja, es que la empresa está totalmente preparada

---

<sup>7</sup> Video presentación de la plataforma <https://player.vimeo.com/video/170198869>

<sup>8</sup> Página web negocio de cafés <https://www.apasionadosporelcafe.com/>

para trasladar todo el material de Escuelas a un formato digital y que será de alto impacto para los clientes. Además, por ser un proveedor de Grupo, tiene muchos formatos de video y contenido de los negocios (Cafés, Chocolates y Galletas principalmente) que se podrían utilizar en los módulos y en la educación virtual de los clientes, logrando un valor compartido entre los negocios de Grupo Nutresa. Y por último la utilización y posicionamiento de la Escuela en medios digitales como Facebook e Instagram.

### **Fauna Digital**

Al igual que SM Digital, esta empresa ofrece los servicios de la creación de una plataforma propia para la Escuela de Clientes, esta propuesta fue sugerida por la Coordinadora de Formación y Entrenamiento, Ana Cristina Jiménez, quien brindo el contacto y buenas recomendaciones de esta agencia, ya que había trabajado con ellos en proyectos similares para Postobón, debido a esto, se comunica con el CEO de la agencia, quien nos brinda al Equipo de Escuela de Clientes, la información y experiencia de la agencia.

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Anexo No. 6 (Cronograma de Actividades)

### **PRESUPUESTO FINANCIERO**

El presupuesto de Escuela de Clientes es de \$344'380.000 para el año en curso, por ello la propuesta debe ajustarse a este presupuesto o inferior preferiblemente.

Propuesta por parte de Politécnico Grancolombiano (Anexo No. 7)



VALOR POR PERSONA/PROGRAMA ESCUELA DE TENDEROS								
NRO DE HORAS MODULO	RANGO NRO DE PERSONAS							
	25 personas	26 a 50 personas	51 a 80 personas	81 a 100 personas	101 a 150 Personas	151 a 200 Personas	201 a 250 Personas	251 a 300 Personas
45	\$ 670.000	\$ 610.000	\$ 340.000	\$ 235.000	\$ 195.000	\$ 145.000	\$ 120.000	\$ 105.000



VALOR POR PERSONA/PROGRAMA ESCUELA DE MAYORISTAS					
NRO DE HORAS MODULO	RANGO NRO DE PERSONAS				
	25 personas	26 a 50 personas	51 a 80 personas	81 a 100 personas	101 a 150 Personas
31	\$ 550.000	\$ 515.000	\$ 300.000	\$ 200.000	\$ 165.000



VALOR POR PERSONA/PROGRAMA							
NRO DE HORAS MODULO	RANGO NRO DE PERSONAS						
	25 personas	26 a 50 personas	51 a 80 personas	81 a 100 personas	101 a 150 Personas	151 a 200 Personas	201 a 250 Personas
36	\$ 580.000	\$ 560.000	\$ 310.000	\$ 210.000	\$ 175.000	\$ 130.000	\$ 125.000



VALOR POR PERSONA/PROGRAMA						
NRO DE HORAS MODULO	RANGO NRO DE PERSONAS					
	25 personas	26 a 50 personas	51 a 80 personas	81 a 100 personas	101 a 150 Personas	151 a 180 Personas
36	\$ 580.000	\$ 560.000	\$ 310.000	\$ 210.000	\$ 175.000	\$ 130.000



VALOR POR PERSONA/PROGRAMA					
NRO DE HORAS MODULO	RANGO NRO DE PERSONAS				
	25 personas	26 a 50 personas	51 a 80 personas	81 a 100 personas	101 a 150 Personas
36	\$ 580.000	\$ 560.000	\$ 310.000	\$ 210.000	\$ 175.000

Ilustración 8 Propuesta Financiera Poligran

De acuerdo a esta cotización y a la meta de ejecución de la Escuela de Clientes para el año 2020 (Anexo No. 8), el presupuesto medio para la ejecución con el Politécnico es de \$154'100.000 millones de pesos.

Propuesta por parte de SM Digital, en aprendizaje E-learning, Redes Sociales y cotización (Anexo No.9), el beneficio de esta propuesta es que se puede acomodar a las necesidades de la Escuela de Clientes y ajustarlas al presupuesto.

Así mismo, la agencia de Fauna Digital comparte su cotización (Anexo No.10) y Coursera (Anexo No. 11).

## **CONCLUSIONES**

El presente proyecto de investigación y requisito de prácticas, se desarrolló en el proyecto de Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, donde se logró evidenciar la necesidad de una escuela virtual, para el año 2020 y a futuro, para el desarrollo de escuelas móviles o de ciudades remotas del país.

De acuerdo al diagnóstico realizado y al estudio de la situación de la Escuela de Clientes, se llegó a la conclusión de que un modelo E-learning para clientes es la mejor opción, y por ello se hace realizan varias propuestas al coordinador (jefe de la práctica) los posibles aliados estratégicos para desarrollar a cabalidad la propuesta.

La estrategia E-Learning, comprende un gran reto para la Escuela de Clientes, debido a que, todo el contenido debe ser llevado y transformado a un formato digital, además, de que deberá invertir una buena cantidad de su presupuesto para la ejecución de este.

## **RECOMENDACIONES**

Los resultados obtenidos a partir del diagnóstico y los acontecimientos actuales, dio como resultado la propuesta de desarrollar una estrategia E-learning en la Escuela de Clientes, para aprovechar la oportunidad que se presenta hoy se realizan las siguientes sugerencias:

- Evaluar la implementación de una Escuela Virtual, ya sea segmentada o multisegmento a través de las plataformas propuestas, puesto que esto favorece al cumplimiento de la meta propuesta, a las ODS expuestas, la disposición y tiempo del cliente, y la comodidad que trae consigo la tecnología, como lo es realizar cada sesión desde cualquier lugar de país.

- Incluir videos realizados por los negocios en los módulos virtuales, para la generación de valor compartido y el posicionamiento de marca. Posiblemente, al incluir este material, los negocios del Grupo, participen de manera más activa con la Escuela de Clientes.

- Estar a la vanguardia de otros medios virtuales que posibiliten el desarrollo moderno de una Escuela Virtual, tales como, Video Conferencias, Webinars y presencia en redes sociales.

- Independientemente de la decisión que se elija, se recomiendan dos plataformas, contratación del proveedor SM Digital, ya que resulta ser una muy buena propuesta, esta brinda una plataforma autónoma para la Escuela Virtual, contenido multimedia de los demás negocios y la experiencia necesaria para esta transformación; o la plataforma del Politécnico Grancolombiano, debido a que brinda apoyo en los contenidos temáticos si estos son requeridos, además de un peso más en la certificación de los clientes.

## **REFERENCIAS**

DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON

EDUCACIÓN. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Dinero, R. (30 de Octubre de 2014). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com:

<http://www.dinero.com/pais/articulo/las-marcas-mas-recordadas-tenderos-colombia/202725>

Gestiopolis. (2020). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/valor-compartido-teoria-michael-porter/>

Grupo Nutresa. (2018). *Informe Integrado 2018*. Obtenido de

<http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informeintegrado2018gruponutresa.pdf>

Grupo Nutresa. (2020). *Grupo Nutresa*. Obtenido de

<https://www.gruponutresa.com/inversionistas/>

Grupo Nutresa. (2020). *Grupo Nutresa - Historia*. Obtenido de

<https://www.gruponutresa.com/historia/>

Ministerio de Salud y Protección Social. (12 de marzo de 2020). *MINSALUD*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Presidente-Duque-declara-Emergencia-Sanitaria-frente-a-COVID-19.aspx>

Ministerio del Interior. (22 de marzo de 2020). *Decreto 457*. Obtenido de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20457%20DEL%202%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Portafolio. (03 de 10 de 2014). *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/nutresa-apuesta-escuela-tenderos-61422>

Porter, M. E., & Mark, K. R. (Enero de 2011). *Harvard Business Review América Latina*.

Obtenido de La Creación de Valor Compartido:

<http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Ross, A. B. (2014). *ScienceDirect*. Obtenido de

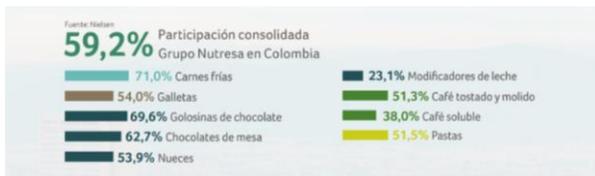
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700035>

## **ANEXOS**

Anexo No. 1



## Anexo No.2



## Anexo No.3

[https://drive.google.com/file/d/1BaIQQyYe7FWPL\\_uAwy6rSYTTVxYFIvgw/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1BaIQQyYe7FWPL_uAwy6rSYTTVxYFIvgw/view?usp=sharing)

## Anexo No. 4

[https://drive.google.com/file/d/1oIBYZf2JEgJI-iUluX6ljwu2pVUba\\_Ah/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1oIBYZf2JEgJI-iUluX6ljwu2pVUba_Ah/view?usp=sharing)

## Anexo No. 5



## Anexo No. 6

[https://drive.google.com/file/d/1MjH\\_de3Jw5jRbVetjqj\\_Z1YPk-TDIITN/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1MjH_de3Jw5jRbVetjqj_Z1YPk-TDIITN/view?usp=sharing)

## Anexo No. 7

<https://drive.google.com/file/d/1K7HciuK-eUEVQeTu6dkp7bvTWjvgFs4H/view?usp=sharing>

## Anexo No. 8



## Anexo No. 9

*Propuesta E-Learning:* <https://drive.google.com/file/d/1GENmKF2Cq2QtH5qMC-A8ZDI-yHaASNOa/view?usp=sharing>

*Propuesta Redes Sociales:*

<https://drive.google.com/file/d/1W1KJMCN18IvMu2xVBofD7jyjNVjeIE0v/view?usp=sharing>

*Cotización:*

<https://drive.google.com/file/d/1HUrSqe0kMFdUp1sr69iXVPIBb8uGNIK/view?usp=sharing>

## Anexo No.10

[https://drive.google.com/file/d/1YQMmLk\\_WwmmAhZz8eeg83Aeq3DUyji0M/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1YQMmLk_WwmmAhZz8eeg83Aeq3DUyji0M/view?usp=sharing)

## Anexo No.11

*Propuesta:* <https://drive.google.com/file/d/1Aej9oLE4UbWAR48NE8UoDI-EsFEmC1ep/view?usp=sharing>