

Capacitación mayorista 360: De novato a experto

Plan de mejora para prácticas profesionales

Carol Vanessa Martínez Segura

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2024.

Agradecimientos

La finalización de este trabajo de grado marca un hito en mi carrera académica, pero sé que no habría llegado a este punto sin el apoyo y la contribución de muchas personas. Por eso quiero expresar mis agradecimientos a los que han sido parte fundamental de mi camino.

En primer lugar, a mis padres Edwin Martínez y María Segura, quienes han sido mis pilares más importantes desde el inicio de mi carrera. Su constante apoyo, orientación y sacrificio han sido la fuerza impulsora detrás de mis logros.

A mis profesores y mentores, les agradezco por su dedicación y paciencia. Sus enseñanzas, orientación y sabiduría han moldeado mi crecimiento académico y personal.

Mis amigos y compañeros de clase han sido una fuente inagotable de inspiración y apoyo. Juntos hemos enfrentado desafíos, celebrado éxitos y construido recuerdos que atesoraré para siempre.

No puedo pasar por alto agradecer a mis compañeros de equipo, en especial a mi equipo de Conecta2, por su colaboración, valioso conocimiento y las experiencias compartidas que han enriquecido mi formación.

Por último, pero no menos importante a Pierre Dessert, que desde la distancia ha sido mi apoyo constante y una de mis motivaciones para culminar este proyecto. Su creencia inquebrantable en mí ha sido un faro de luz en los momentos más desafiantes. Su amor y aliento han sido la fuerza impulsora detrás de mis logros.

Este viaje ha estado lleno de momentos de aprendizaje, superación y crecimiento, y cada persona mencionada ha desempeñado un papel importante en mi camino. Gracias a todos por ser parte de esta etapa de mi vida y por su contribución.

El diploma que recibiré es resultado de un esfuerzo colectivo, y lo comparto con ustedes. Espero que nuestros caminos sigan cruzándose y que continuemos apoyándonos mutuamente en los desafíos que el futuro nos depara.

Introducción

British American Tobacco Colombia S.A.S. ("BAT") ha sido durante mucho tiempo un referente en la industria tabacalera, transformando su enfoque tradicional a uno digital, desarrollando una plataforma única llamada Conecta2. Esta plataforma, que actúa como un valioso canal de comunicación y herramienta de interacción ha sido un pilar fundamental en nuestra estrategia de negocio.

Sin embargo, hasta ahora, Conecta2 se ha centrado en brindar sus beneficios a ciertos segmentos de nuestra red comercial. A medida que continuamos evolucionando, hemos identificado una oportunidad de expansión por lo que surge el proyecto staff en los canales especiales (Mayoristas), estos canales representan una fuerza significativa en nuestras operaciones de "sell in" y "sell out", y la visión es dotarlos de herramientas necesarias para prosperar en un entorno empresarial digitalizado.

El propósito fundamental de este plan de mejora es capacitar al equipo de ventas de mayoristas en aspectos esenciales relacionados con los productos a vender, estructurando la capacitación y el modo de ejecución de cómo se llevaría a cabo el proceso, por medio de personal capacitado

La capacitación no solo fortalecerá la estructura y la colaboración del equipo, sino que también aumentará la confianza y la eficiencia en el proceso de ventas. Además, se explorará una teoría relacionada denominada "**Aprendizaje Organizacional**", que respalde la iniciativa y fomente un ambiente de aprendizaje continuo, lo que, en última instancia, impulsará el éxito de BAT en un mercado en constante evolución.

INDICE:

PARTE I: LA EMPRESA

1.1 Aspectos Generales	5
1.1.1 Misión, Visión y Valores.	5
1.1.2 Ubicación Geográfica	5
1.1.3 Estructura Organizativa	6
1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.....	7
1.1.5. Análisis DOFA.....	7
1.1.5.1 Fortalezas.....	8
1.1.5.2 Oportunidades.....	8
1.1.5.3 Debilidades.....	8
1.1.5.4 Amenazas.....	8

PARTE II: Planteamiento de Plan de Mejora Respecto a las Prácticas Profesionales

2.1. Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.....	8
2.2. Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales.....	9
2.3. Objetivo general.....	10
2.4 Objetivos específicos.....	10

PARTE III: Contenido Plan De Mejora

3.1. Propuesta de mejora.....	10
3.2. Conclusiones	12
3.3. Bibliografía.....	13
3.4. Anexos.....	

PARTE IV: Seguimiento Practica Profesional

4.1. Programación de actividades realizadas en la organización.....	
---	--

4.1.1. Cumplimiento de objetivos

4.1.1.1. Ciclo

1 4.1.1.2. Ciclo

2 4.1.1.3. Ciclo

3 4.1.1.4. Ciclo 4.....

La empresa

1.1 Aspectos generales

BAT Colombia es una compañía de bienes de consumo masivo, que trabaja con pasión para sobrepasar las expectativas de consumidores, clientes y accionistas, a través de la excelencia de nuestra gente y marcas ganadoras. (Bat Colombia, 2023, parr. 1)

1.1.1 Misión, visión y valores

Misión

“Estimular los sentidos de las nuevas generaciones adultas” (BAT Colombia;CEPSFS)

Visión

“Construir un mejor mañana reduciendo el impacto en la salud al ofrecer una mayor variedad de productos agradables y potencialmente menos riesgosos para nuestros consumidores”
(BAT Colombia;CEPSFS)

Valores

- Audaces
- Empoderados
- Responsable
- Diversos
- Veloces

1.1.2 Ubicación geográfica

British American Tobacco es una multinacional que tiene sus operaciones en más de 180 mercados a nivel global y tiene en más de 140 países sus fábricas. En Colombia la empresa cuenta con dos sedes en Bogotá, una administrativa y otra comercial mientras que, en el resto del país, en ciudades como Medellín, Barranquilla, Cali, Manizales, Cartagena, y Girón ubica sus otras sedes comerciales.

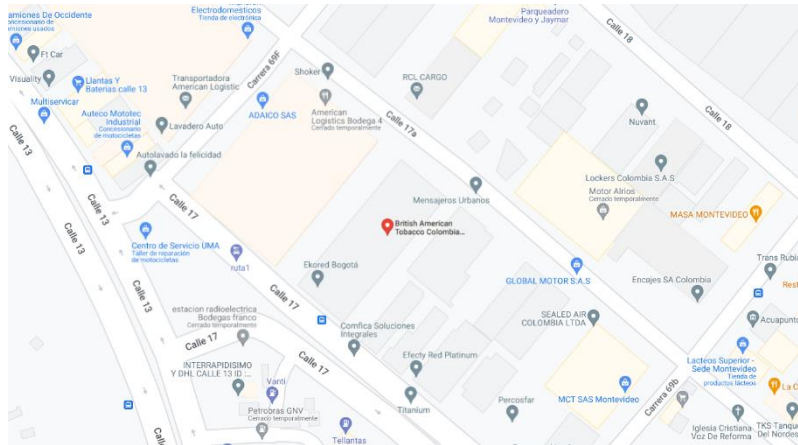
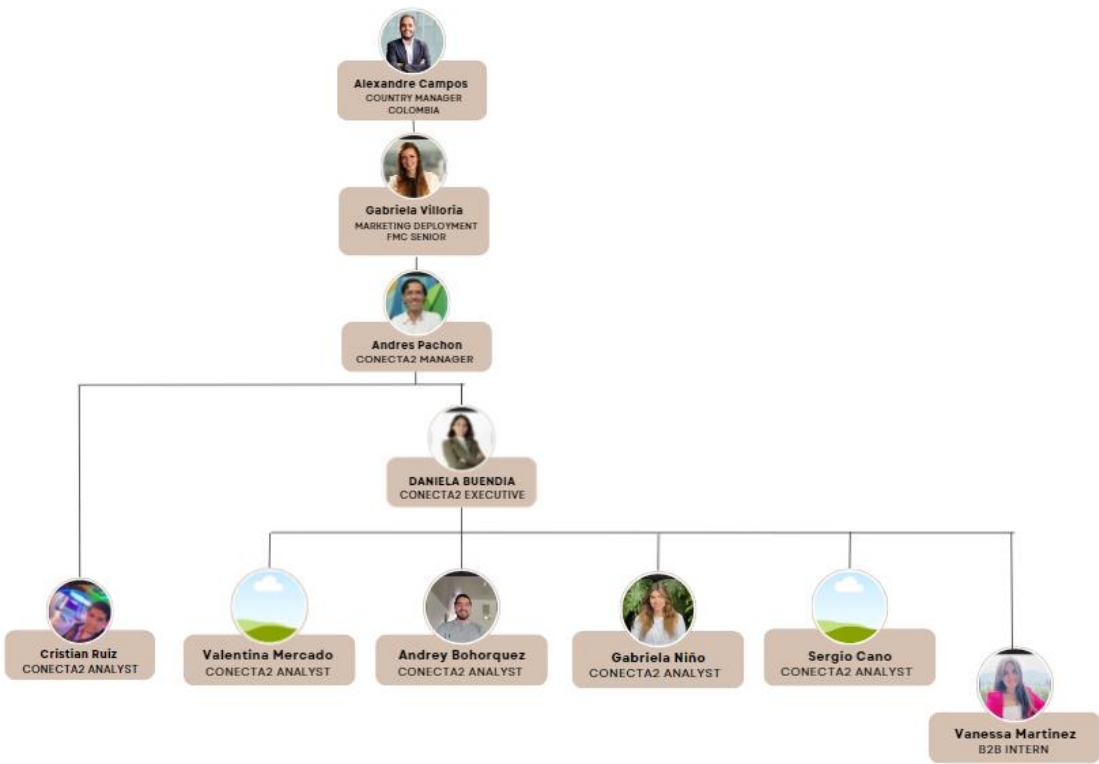


Imagen 2. Google Maps (2023). [Ubicación BAT en Colombia, Sede comercial, Calle 17a#69B-73 Barrio Montevideo.]

1.2.3 Estructura Organizacional

Organigrama Área Marketing B2B



Nota: Elaboración propia, construido a partir de información obtenida de manera interna dentro de la empresa.

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

El equipo de trabajo en el que las prácticas fueron desarrolladas fue el de Marketing B2B (Conecta2), para este, las principales funciones eran de hacer el seguimiento mensual del presupuesto de tenderos, seguimiento de KPIS, apoyo a la implementación de conecta2 en el canal mayorista, liquidaciones a la fuerza de venta retirada gestionando la inactivación de sus cuentas y la creación de los nuevos ingresos, seguimiento y control de Lex.

1.1.5 DOFA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Alta participación a nivel nacional a nivel de nilsen y además cuenta con el buen reconocimiento de las marcas. • Experiencia en la Industria y un profundo conocimiento de los productos y el mercado. • Compromiso con la capacitación del personal	• Falta de recursos económicos para capacitaciones presenciales a nivel nacional. • Necesidad de fortalecimiento de las bases datos e información del área de conecta2. • Carga laboral en ciertas ocasiones sobre pasa las expectativas del talento humano
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Posibilidad de capacitación online a nivel nacional por medio del e-commerce de la empresa. • Nuevos desarrollos que permita tener bases más robustas y claras para analítica de datos.	• Resistencia del personal a una transformación digital • Constantes cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la venta de tabaco podrían afectar e impactar la implementación de la plataforma Conecta2 y en consecuencia la estrategia de ventas.

Fuente: Elaboración propia

Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales.

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales.

Desde la limitación a la exposición en cuanto a comunicación y mercadeo de cigarrillos, dada su riesgo hacia la salud, regida particularmente por la Ley 1335 de 2009, surgió el proyecto de gran importancia denominado Conecta2 (E-commerce de BAT), que se convirtió en un área destacada de B2B. Desde sus inicios, uno de sus objetivos ha sido establecer una comunicación clara y efectiva con los tenderos a nivel nacional, así como con los empleados directos de la empresa.

En el año 2023, Conecta2 identificó una oportunidad significativa en los clientes mayoristas, dado su papel fundamental en las operaciones de compra y venta a gran escala. Fue en este punto donde surgió el proyecto 'Plan Staff Conecta2 en Mayoristas'. A nivel nacional, se implementó la plataforma Conecta2 en 100 puntos de venta mayoristas, donde cada punto de venta cuenta con 5 personas habilitadas en la plataforma. Estas personas pueden visualizar un objetivo de ventas mensual y acumular puntos por su cumplimiento, los cuales pueden canjearse por diversos bonos. Actualmente hay un equipo que visita los puntos de venta mensualmente para capacitar sobre el uso adecuado de la plataforma. Por los altos costos, la empresa no ha podido entrenar con presenciales sobre las referencias manejadas por la empresa, lo que dificulta el desarrollo normal de las ventas y comercialización de los productos.

En el plan de mejora, se identifica la oportunidad de estructurar un esquema de capacitación en línea (Virtual) dirigida a las personas del staff en cada punto de venta mayorista, centrada en las distintas referencias de productos manejadas por la empresa. El objetivo es proporcionar una herramienta que refuerce las ventas con el consumidor final. Esta información se transmitirá periódicamente en forma de píldoras o tips, que se presentarán en la sección de práctica de Conecta2 y cada periodo, se publicará un video que abordará las características más importantes de los productos, ajustes y cambios que permitan ofrecer información de primera mano para que puedan aplicar estrategias de ventas.

2.2. Importancia limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.

La importancia de este plan de mejora es una estrategia de comunicación efectiva y asertiva con los clientes mayoristas a través de la plataforma Conecta2, al proporcionar capacitación y

conocimientos detallados sobre los productos de la empresa, que buscan fortalecer la relación con clientes clave, lo que podría aumentar las ventas. Sin embargo, las limitaciones económicas y en recursos humanos han restringido la implementación de capacitaciones presenciales exhaustivas, lo que puede limitar el nuevo esquema de capacitación que se propone.

A pesar de estas limitaciones, el alcance se extiende hacia la mejora del conocimiento de los productos y las actividades de promoción que pueden generar una relación sólida y estable entre la empresa y los puntos de venta mayoristas. Se pretende empoderar a los empleados de estos puntos de venta con un conocimiento más profundo de los productos, se espera una mejora significativa en su capacidad para promocionar y vender los productos de manera efectiva. Esta mejora en cuanto a conocimiento también puede aumentar la satisfacción, lealtad y fidelidad de los clientes mayoristas, consolidando la presencia de la plataforma Conecta2 en el sector y fortaleciendo la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Además, es crucial reconocer que este trabajo de prácticas profesionales también aborda la importancia de fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y accesible para los empleados de los puntos de venta mayoristas. Al ofrecer este esquema de capacitación en línea a través de la plataforma Conecta2, busca superar las limitaciones de costos y recursos al proporcionar un canal de aprendizaje conveniente y eficiente. La iniciativa busca fortalecer las habilidades de venta y fomentar un sentido de comunidad y compromiso entre los empleados de los puntos de venta, lo que a su vez puede impulsar la productividad y la calidad del servicio al cliente.

2.3 Objetivo General

Diseñar una estrategia a través de esquemas de capacitación mediante canales digitales dirigida al área de comercial de los mayoristas a nivel nacional que permita un crecimiento sostenido de ventas para la empresa.

2.3.1 Objetivos específicos

Definir el cronograma con sus actividades del esquema de capacitación que permita a clientes de ventas entregar información oportuna y de esta manera orientar y dar acompañamiento continuo a cada miembro del staff mayorista

Diseñar contenido interactivo de acuerdo a normativa y lineamientos de carácter legal para adaptarlo dentro del módulo de aprendizaje en Conecta2.

Elaborar un cronograma de acuerdo con tiempos establecidos y necesarios para el staff en cada caso particular.

a. Contenido del Plan de Mejora

3.1. Propuesta del Plan de Mejora

La idea planteada de esta propuesta y considerando la oportunidad de fortalecer la capacitación sobre las diferentes referencias utilizadas en British American Tobacco, se focaliza en la implementación de un esquema integral que se centre en la creación y ejecución de un programa de capacitación en línea personalizado para los puntos de venta mayoristas en las ciudades de Cali, Medellín, Cartagena, Bucaramanga, Barranquilla, Armenia, Manizales y Bogotá.

El plan de mejora se diseñará para atender las necesidades de capacitación identificadas y se entregará a través de la plataforma Conecta2, garantizando un acceso fácil y conveniente para los mayoristas en todas las ubicaciones. El programa de capacitación periódico consistirá en módulos interactivos que destaquen las características claves para cada referencia de los productos de British American Tobacco en las categorías de FMC (cigarrillos) y Vuse (Dispositivos electrónicos).

La idea es incorporar evaluaciones regulares para medir la comprensión y la asimilación de la información por parte de los participantes mediante diferentes KPI's (Anexo 1), lo que permite identificar aspectos de mejora y en consecuencia adaptar el contenido de capacitación. Se debe asignar un equipo dedicado para monitorear y apoyar el progreso de la capacitación que brinde asistencia técnica y orientación adicional cuando sea requerido.

Este plan de mejora tiene como objetivo fortalecer la capacidad de los empleados de los puntos de venta mayoristas para promover y vender de manera efectiva las referencias de productos de British American Tobacco, al tiempo que fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y colaborativo en toda la red de mayoristas en las ocho ciudades mencionadas.

El proceso de construcción de los módulos digitales se llevó a cabo mediante diferentes pasos, comenzando con la organización de reuniones estratégicas con representantes de brands BAT en México, así como con las áreas clave; FMC y Vuse en Colombia. Estas reuniones fueron esenciales para establecer los objetivos específicos de cada módulo y para definir claramente

lo que se buscaba lograr con el programa de capacitación en línea. Durante estos encuentros, se discutió en detalle la visión y los requisitos para cada módulo, proporcionando una base sólida para el desarrollo posterior.

Tras la fase inicial de planificación, se inició la recopilación de información, donde se revisaron datos existentes, se realizaron análisis de mercado y se recolectaron insights valiosos de las áreas involucradas. Esta etapa fue crucial para garantizar que la información contenida en los módulos fuera precisa, relevante y alineada con los objetivos estratégicos definidos.

Posteriormente, se llevaron a cabo reuniones con la agencia encargada de la creación de los módulos digitales (Multisponsor). En estas reuniones, se compartieron los objetivos estratégicos, la información recopilada y los activos visuales necesarios, como imágenes y gráficos. Durante este proceso, se explicaron detalladamente las expectativas para cada módulo y se definieron las directrices creativas y de contenido.

Una vez que la agencia entregó los copys (guiones) y los gráficos estáticos, se procedió a una revisión interna exhaustiva. Se identificaron novedades y cambios necesarios, y se comunicaron a la agencia para su implementación. Este ciclo de retroalimentación y ajuste se repitió hasta alcanzar una versión final de los módulos, asegurando la coherencia y efectividad del contenido.

Después de recibir los módulos corregidos, se sometieron a una revisión por parte del equipo legal para garantizar el cumplimiento de normativas y políticas. Obtener la aprobación de la legalidad es un paso importante en el proceso de construcción de los módulos digitales y aún se encuentra en proceso de revisión (Anexo 2). Este paso es esencial antes de proceder a la implementación de los módulos en la plataforma Conecta2. Se está trabajando diligentemente para cumplir con los requisitos legales y garantizar que todo el contenido cumpla con las normativas y políticas internas.

Conclusiones:

A la luz de la planificación detallada y la estructuración cuidadosa del programa de capacitación en línea para los puntos de venta mayoristas en las principales ciudades de Bogotá, se espera un impacto significativo en la comprensión y promoción de las diversas referencias de productos de British American Tobacco. La propuesta está encaminada a mejorar indicadores referentes a: aumento en la eficiencia de ventas y una mejora sustancial en la calidad del servicio al cliente, lo que fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado colombiano. La construcción del programa de capacitación en línea para los puntos de venta mayoristas ha sido un éxito notable. Los objetivos planteados inicialmente se han cumplido de manera satisfactoria ya que junto a la agencia y el equipo logramos construir contenido valioso. Sin embargo, no podemos pasar por alto las dificultades encontradas durante el proceso. La gestión del tiempo resultó ser un desafío significativo. Aunque se tenía la intención de lanzar todos los módulos a finales de diciembre, ajustes necesarios y cuestiones relacionadas con los tiempos de la agencia retrasaron la fecha estimada a mediados de febrero. A pesar de este contratiempo, la flexibilidad y dedicación del equipo permitieron superar estas dificultades y mantener la calidad de los módulos.

Se espera que la implementación exitosa de este programa sobre capacitación genere mayor compromiso y participación de los empleados de los puntos de venta mayoristas, lo que contribuirá a fortalecer las relaciones comerciales y a fomentar un sentido de pertenencia y colaboración entre los socios comerciales. Se prevé que el acceso a estos conocimientos permitirá a los empleados comprender mejor las ventas y desventajas de los productos comercializados, lo que mejorará la comunicación y estrategias de mercadeo para presentar y promoverlos capacidad efectiva a los consumidores.

Se recomienda una revisión a la gestión de seguimiento de los indicadores que se propusieron para continuar con el proceso de mejora, por lo tanto, se insta para que se realicen revisiones en el mediano plazo y permita garantizar una mejora en su implementación y desarrollo. Para asegurar la sostenibilidad a largo plazo, se sugiere explorar la integración de tecnologías emergentes. La incorporación de herramientas innovadoras y métodos de capacitación avanzados puede aumentar la eficacia del programa y mantener el interés de los participantes. Mantenerse al tanto de las tendencias tecnológicas permitirá al programa evolucionar y adaptarse a las cambiantes expectativas del personal y del mercado.

PARTE IV: Seguimiento Practica Profesional

4.1. Programación de actividades realizadas en la organización

		Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene		
1	Inducción a BAT CO	✓								
2	Capacitación y abordajes de plataforma	✓								
3	Accesos y capacitación aplicativos	✓								
4	Manejo del budget y OC's	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
5	Seguimiento de KPI's de inhouse		✓	✓	✓	✓	✓			
6	Comite Lex (Legal)	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
7	Seguimiento de ingresos a nivel nacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
8	Dashboard Ed's Conecta2			✓	✓	✓	✓			
9	Acompañamiento gestores digitales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
10	Apoyo lanzamiento whs en conecta2			✓	✓	✓				
11	Liquidación renta de gestores		✓	✓	✓	✓	✓			
12	Liquidación egreso de colaboradores		✓	✓	✓	✓	✓			
13	Apoyo seguimientos y liquidación whs						✓	✓		
14	Entrega de rol nuevo intern									

Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Cumplimiento de objetivo:

Ciclos	Actividades realizadas	Logros obtenidos	Dificultades
Ciclo 1: Julio - Agosto	Capacitación, empalme y abordaje de la plataforma y aplicativos	Familiarización con la empresa y entendimiento de su funcionamiento	Ninguna dificultad
Ciclo 2: Agosto - Septiembre	- Manejo de Budget - Seguimientos - Comité de Lex - Acompañamiento de gestores	- Optimización del manejo del budget - Ajuste visual para un mejor entendimiento de los seguimientos - Rapidez en la respuesta hacia el gestor	- Falta de detalle al budget - Alto ingreso de solicitudes por parte de los gestores en diferentes horarios del día
Ciclo 3: Septiembre- Octubre	- Manejo del budget - Seguimientos - Comite de Lex - Acompañamiento de gestores - Seguimiento Dashboard Ed's - Lanzamiento conecta2 en WHS	- Análisis detallado de los cobros y novedades reportadas. - Comprensión del funcionamiento y objetivo en el canal whs.	Falta de detalle a los cobros generados
Ciclo 4: Octubre - Noviembre	- Manejo del budget - Seguimientos - Comite de Lex - Acompañamiento de gestores - Seguimiento Dashboard Ed's - Lanzamiento conecta2 en WHS - Toolkit vuse y FMC	- Mejor comprensión del canal de ed's (Distribuidores) - Obtención de información detallada sobre FMC y vuse	Limitante de tiempo por parte de cada area para generar meetings
Ciclo 5: Noviembre - Diciembre -Enero	- Manejo del budget - Seguimientos - Comite de Lex - Acompañamiento de gestores - Seguimiento Dashboard Ed's - Apoyo en WHS - Toolkit vuse y FMC	- Reestructuración del manejo del budget para tener mayor detalle - Modulos digitales de capacitación para whs	Ninguna dificultad

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía:

- British American Tobacco Colombia. (s.f.). Conoce más sobre el proceso de elaboración de nuestros productos. Recuperado de https://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_BUJECA.nsf/vwPagesWebLive/DOBUJJJR
- Fedesarrollo. (s.f.). Título del documento. Recuperado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/158>
- British American Tobacco Colombia. (s.f.). Proceso de producción y elaboración del tabaco. Recuperado de https://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_BUJECA.nsf/vwPagesWebLive/DOBUJHCS?opendocument
- British American Tobacco Colombia. (s.f.). Compromiso con la calidad y el control de productos. Recuperado de https://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_BUJECA.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5G37
- Fedesarrollo. (2009). Título del documento. Recuperado de https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/169/CDF_No_28_Agosto_2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y