



Potenciando el talento comercial en Proconvet S.A: Diseño de un programa de formación y capacitación integral

Leidy Lorena Martínez Puentes
Claudia Álzate Álvarez

Universidad Ean
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas (MBA)
Bogotá/ Colombia
05/12/2024

Potenciando el talento comercial en Proconvet S.A: Diseño de un programa de formación y capacitación integral.

**Leidy Lorena Martínez Puentes
Claudia Álzate Álvarez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Director (a):

Angela María Parrado Castañeda

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá/ Colombia

05/12/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Con profunda gratitud a Dios por iluminar nuestro camino y guiarnos hacia el conocimiento. A nuestros padres, quienes nos inculcaron el valor del esfuerzo y la perseverancia, y nos enseñaron a alcanzar nuestras metas. A nuestros esposos e hijos, por ser nuestro mayor apoyo y compañía en este emocionante viaje de crecimiento personal.

Agradecimientos

Expresamos nuestra más sincera gratitud a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo. En primer lugar, agradecemos a la Universidad EAN por brindarnos los conocimientos y herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto, así como a nuestra directora de tesis, Ángela María Parrado Castañeda, por su guía, paciencia y orientación durante todo el proceso.

A Proconvet S.A., por su colaboración y disposición para participar en este estudio, permitiéndonos conocer su entorno organizacional y contribuyendo con valiosos insumos para el desarrollo de este programa de capacitación. Agradecemos especialmente a los directivos y al equipo comercial por su tiempo y confianza.

Finalmente, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestras familias, amigos y seres queridos, quienes con su apoyo incondicional y palabras de aliento nos motivaron a alcanzar esta meta. Este logro es también suyo.

Gracias a todos por ser parte de este importante camino hacia el crecimiento profesional y personal.

Resumen

La presente investigación se centró en el diseño de un programa integral de formación y capacitación para la fuerza comercial de Proconvet S.A., con el propósito de fortalecer sus competencias y contribuir al crecimiento sostenido de la organización. A través de una exhaustiva revisión de la literatura especializada, se identificaron los marcos teóricos más relevantes en materia de formación y capacitación, los cuales sirvieron como base para el desarrollo del diseño del programa.

Posteriormente, se llevó a cabo un diagnóstico de las necesidades de capacitación del área comercial mediante la aplicación de un cuestionario. Los resultados de este diagnóstico permitieron identificar las brechas existentes entre las competencias actuales y las requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Con base en los hallazgos del diagnóstico y en los referentes teóricos, se diseñó un programa de capacitación que incluyó módulos teóricos, prácticos y experienciales, enfocados en el desarrollo de habilidades comerciales, técnicas de venta, conocimiento de productos, manejo de objeciones, entre otros.

Como resultado de esta investigación, se elaboró un conjunto de recomendaciones para la implementación exitosa de programas de capacitación y formación en Proconvet S.A.

Palabras clave: Capacitación, habilidades, formación, metas, ventas

Abstract

This research focused on the design of a comprehensive training and development program for the sales force of Proconvet S.A., with the purpose of strengthening their skills and contributing to the sustained growth of the organization. Through an exhaustive review of the specialized literature, the most relevant theoretical frameworks in terms of training and development were identified, which served as a basis for the development of the program design.

Subsequently, a diagnosis of the training needs of the commercial area was carried out by applying a questionnaire. The results of this diagnosis allowed to identify the existing gaps between the current skills and those required to achieve the strategic objectives of the company.

Based on the findings of the diagnosis and the theoretical references, a training program was designed that included theoretical, practical and experiential modules, focused on the development of commercial skills, sales techniques, product knowledge, objection handling, among others.

As a result of this research, a set of recommendations was developed for the successful implementation of training and development programs at Proconvet S.A."

Keywords: Training, skills, formation, goals, sales.

Contenido

Introducción	12
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.	15
Justificación	16
Marco Institucional.....	19
Marco Referencial.....	26
Revisión de literatura	26
Programa de capacitación que transformó a la empresa Macy's y ADDIE	26
Los líderes de éxito cambian su estilo dependiendo de la situación	28
Investigaciones académicas y trabajos de grado	29
Artículos científicos	34
Marco Teórico.....	37
Teoría científica de la admiración.....	40
Teoría de las Relaciones Humanas: Programa de formación y capacitación	41
Teoría Sistémica	44

Marco conceptual	46
Diseño metodológico	51
Tipo y Método de investigación.....	51
Técnicas de Recolección y Análisis de Información.....	52
Instrumento de medición.....	53
Proceso de aplicación del instrumento.....	59
Diagnostico Organizacional	61
Plan de Intervención	77
Programa de formación y capacitación	78
Programa de capacitación sugerido.....	85
Recomendaciones para implementar el programa de formación y capacitación en el área comercial de Proconvet S.A.....	92
Impacto esperado	94
Conclusiones y Recomendaciones	98
Conclusiones	98
Recomendaciones	99
Referencias	101
Anexos	105
Anexo1. Carta autorización Proconvet SA	105
Anexo2. Cuestionario antes de validación	106
Anexo 3. Recopilado de Validación Instrumento De Medición - V DE AIKEN .	112
Anexo 4. Recomendaciones Instrumento De Medición - V DE AIKEN.....	113
Anexo 5. Cuestionario con aplicación de recomendaciones	114
Anexo 6. Resultados de aplicación de cuestionario	121
Anexo 7. Formatos programa de capacitación y formación.....	121
Anexo 8. Programa de formación y capacitación	121

Lista de Figuras

Ilustración 1. Impacto de los ODS en el proyecto.	12
Ilustración 2. Comportamiento Mercado en Colombia. Crecimiento expresado en porcentajes.	16
Ilustración 3. Comportamiento 2022 vs 2023 mercado vs Proconvet S.A	17
Ilustración 4 Referentes Estratégicos	20
Ilustración 5 Estructura Organizacional Proconvet S.A. tomada de Proconvet S.A. (2024)	21
Ilustración 6 Composición Portafolio Animales de producción	23
Ilustración 7 Composición Portafolio Animales de Compañía	23
Ilustración 8 Valor Mercado Farmacéutico Veterinario 2022	24
Ilustración 9 Estructura del Mercado a Nivel mundial.	25
Ilustración 10. Proceso de capacitación ADDIE	27
Ilustración 11. Componentes de un programa de capacitación	28
Ilustración 12. Resumen: 13 fines de la administración científica	41
Ilustración 13. Proceso cíclico del programa de capacitación y formación	43
Ilustración 14. Subsistemas organizacionales	44
Ilustración 15. Subsistemas de mantenimiento	45
Ilustración 16. Subsistemas de adaptación	45
Ilustración 17. Pasos para iniciar un programa de capacitación	46
Ilustración 18. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	47
Ilustración 19. Habilidades duras Vs blandas	47
Ilustración 20. Diseño de programa de formación	48
Ilustración 21. Implantación programa de formación	49
Ilustración 22. Verificación de resultados programa de formación	49
Ilustración 23. Tipo de validez de instrumentos	56
Ilustración 24 Estructura Organizacional Área Comercial Proconvet S.A. tomada de Proconvet S.A. (2024)	61
Ilustración 25. Antigüedad en la empresa	64
Ilustración 26. Capacitaciones dictadas en Proconvet S.A. en el último año	65
Ilustración 27. ¿Proconvet ha generado canales de comunicación para socializar los siguientes referentes estratégicos?	67
Ilustración 28. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que consideras tienes frente a las siguientes herramientas?	68
Ilustración 29. Actitudes que debe tener un vendedor	71
Ilustración 30. ¿Consideras que Proconvet te ha acompañado en el proceso de capacitación y formación para adquirir habilidades y conocimientos que aporten al cumplimiento de las metas establecidas en el cargo que desempeñas?	72
Ilustración 31. ¿De acuerdo con la respuesta anterior consideras que es necesario incluir alguno de los temas propuestos en el programa de capacitación y formación?	74

Ilustración 32. ¿Qué te motivaría cada vez más a participar en procesos de capacitación y formación?	
Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.	74
Ilustración 33. ¿Crees que con un plan de formación podrías alcanzar un potencial significativo en los indicadores de ventas?	75

Lista de Tablas

Tabla 1. Ventajas de la capacitación.	18
Tabla 2. Identificación de Variables	55
Tabla 3. Resultados de validación de instrumento por variable	57
Tabla 4. Ficha técnica	60
Tabla 5. Matriz FODA Proconvet S.A	63
Tabla 6. ¿De los siguientes temas cuales crees que se deben incluir dentro del plan de formación y capacitación, para mejorar los conocimientos frente al proceso de ventas en Proconvet?	70
Tabla 7. ¿Has recibido procesos de capacitación o formación referente a las siguientes habilidades?	73
Tabla 8. Análisis comparativo de competencias clave y estratégicas en Proconvet S.A.	77
Tabla 9. Ficha de indicador cumplimiento presupuesto de ventas	80
Tabla 10. Ficha indicador recaudo de cartera	81
Tabla 11. Ficha indicador crecimiento del mercado	82
Tabla 12. Ficha indicador tasa de asistencia	83
Tabla 13. Ficha indicador evaluaciones de conocimiento	84
Tabla 14. Programa de capacitación sugerido.	91
Tabla 15. Relación Objetivos -KPI-capacitaciones	94
Tabla 16. Impacto programa de capacitación en análisis externo e interno	95
Tabla 17. Impacto de las capacitaciones sobre las competencias	96

Introducción

Los programas de formación y capacitación continua son factores claves para el éxito de las organizaciones, si el capital humano de la empresa está capacitado, en este caso del equipo comercial, el rendimiento y la productividad de la empresa mostrará una mejora evidente.

Werther Guzman y Kith (2019), menciona que “Una de las necesidades más importantes en las organizaciones es el tema de la capacitación y el desarrollo”, los equipos de trabajo capacitados, comprometidos y con las aptitudes necesarias para el desarrollo del cargo podrían ser una de las claves para empresas exitosas y en continua expansión.

En línea con lo establecido por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2015) “Las empresas pueden utilizar los Objetivos de desarrollo sostenible como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades” (pág. 4).

El presente proyecto contribuye directamente a alcanzar los siguientes objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Ver Ilustración1.



Ilustración 1. Impacto de los ODS en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2015).

Este proyecto se sitúa en el ámbito del desarrollo organizacional y tiene como objetivo mejorar las competencias de liderazgo comercial en Proconvet S.A. mediante la creación de un programa de formación personalizado. El propósito es alinear las habilidades del equipo comercial con los objetivos estratégicos de la empresa. La investigación se enmarca en el grupo de gerencia para grandes, medianas y pequeñas empresas G3PYMES, y apoya la línea de innovación para la sostenibilidad organizacional de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAN. Así, se busca generar un impacto positivo tanto en el desempeño de la empresa como en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Proconvet S.A, es un laboratorio farmacéutico veterinario colombiano, con actividades de importación, producción por contrato y distribución de medicamentos veterinarios, su operación se concentra principalmente en Colombia y para el año 2023, registro un crecimiento de sus ventas del 6%. Este resultado, si bien representa una expansión del negocio se ubica por debajo del crecimiento nacional promedio del 10% reportado por la Asociación Nacional de Laboratorios (2023), este desfase podría indicar la necesidad de evaluar las estrategias comerciales actuales de Proconvet

Al comparar los resultados con los datos de un país líder en este sector, como Estados Unidos, se observa que el mercado de la industria veterinaria en Colombia experimenta un crecimiento significativo, el estudio realizado por Grand View (2023) el mercado se expande a una tasa anual lucrativa del 8,2%, impulsado por el aumento de la población y la producción ganadera. Se proyecta que entre los años 2023 y 2030, el crecimiento anual sea del 7,50%, dado por el incremento en la adopción de mascotas y, por ende, la demanda de servicios veterinarios.

Sin embargo, Proconvet S.A muestra un decrecimiento con relación al mercado nacional en cuatro puntos porcentuales por debajo de acuerdo con la Asociación Nacional de Laboratorios Veterinarios (2023), y 2,2% por debajo del mercado estadounidense. Esta disparidad subraya la necesidad de realizar un análisis interno exhaustivo.

Para diseñar el programa de formación y capacitación integral en Proconvet S.A., se empleará un enfoque metodológico mixto. Esta estrategia, según Hernández, Sampieri y Mendoza Torres (2023), permitirá combinar datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del talento comercial y diseñar un programa a medida. A través de la integración de estos datos, se espera lograr un mayor entendimiento de las

necesidades específicas de los colaboradores y desarrollar un programa de formación que maximice su potencial.

¿De qué forma se podría diseñar un modelo de formación y capacitación integral para que la fuerza comercial de Proconvet potencie sus habilidades, conocimientos y competencias?

A partir de ello se realizó la sistematización de la pregunta:

- ¿Cuáles son los constructos teóricos y variables clave que sustentan el diseño de un programa de formación y capacitación integral para aumentar las ventas en el equipo comercial de Proconvet S.A.?
- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual del equipo comercial en Proconvet S.A. en términos de desempeño, conocimientos y habilidades?
- ¿Qué contenidos específicos debe incluir un programa de formación para que el equipo comercial de Proconvet mejore su capacidad para alcanzar objetivos?
- ¿Qué acciones y estrategias concretas recomendaría para implementar el programa de formación y capacitación en el área comercial de Proconvet?

Con el objetivo de desarrollar un programa de capacitación personalizado y eficaz, esta investigación se inició con la construcción de un marco teórico sólido, seguido de un diagnóstico organizacional detallado que permitió identificar las necesidades específicas del equipo; el informe resultante presenta la estructura siguiente: justificación, marco teórico, metodología, resultados del diagnóstico, programa de capacitación y formación propuesto, recomendaciones de implementación y conclusiones, incluyendo recomendaciones para futuras investigaciones.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de formación y capacitación integral para la fuerza comercial de Proconvet S.A. que potencie sus habilidades, conocimientos y competencias, y así contribuir al crecimiento de la empresa.

Objetivos Específicos.

- Identificar en la literatura los referentes teóricos que enmarquen la investigación obteniendo las variables que definen el objeto de estudio.
- Desarrollar un análisis situacional de la empresa Proconvet S.A que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Presentar un programa de formación y capacitación a Proconvet S.A. para que el equipo comercial potencialice su capacidad y alcance sus objetivos.
- Recomendar un conjunto de acciones y estrategias para implementar el programa de formación y capacitación en el área comercial de Proconvet.

Justificación

El sector farmacéutico veterinario en Colombia ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, sin embargo, Proconvet S.A. no ha logrado mantener el mismo ritmo. La implementación de un programa de formación especializado para el equipo comercial se presenta como una estrategia clave para revertir esta tendencia. Al fortalecer las habilidades y conocimientos del personal, se busca no solo incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, sino también aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales.

La industria farmacéutica veterinaria colombiana ha experimentado un crecimiento sostenido desde 2022, con un aumento del 18% en ese año y un 10% adicional en 2023, como lo muestra la Ilustración 2. Este crecimiento refleja el aumento de la tenencia de mascotas y la mayor conciencia sobre la salud animal.

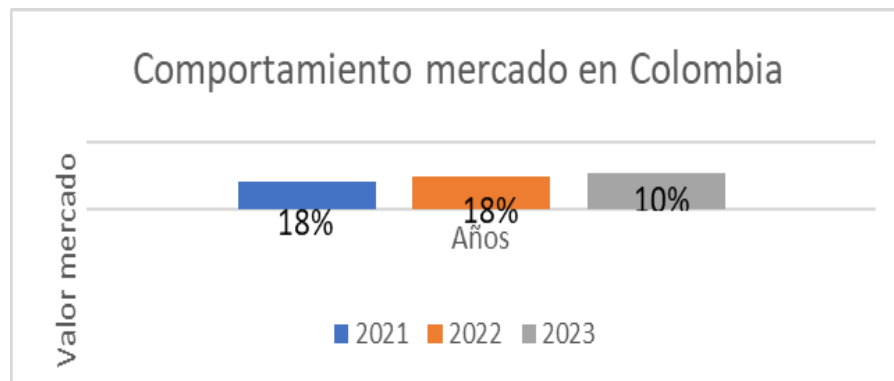


Ilustración 2. Comportamiento Mercado en Colombia. Crecimiento expresado en porcentajes.

Fuente: Elaboración propia con cifras de Asociación Nacional de Laboratorios Veterinarios (2023)

A diferencia del crecimiento generalizado del mercado en Colombia, Proconvet experimentó una desaceleración significativa en sus tasas de crecimiento. Mientras en 2021 registró un aumento del 22%, en los años siguientes este indicador se redujo a un solo dígito, alcanzando el 8% en 2022 y apenas el 6% en 2023, como se muestra en la ilustración 3.



Ilustración 3. Comportamiento 2022 vs 2023 mercado vs Proconvet S.A

Fuente: Elaboración propia con cifras de venta Proconvet S.A (2023)

En el contexto actual de las PYMES colombianas, donde la sostenibilidad financiera y la competitividad son desafíos constantes, Proconvet S.A. reconoce la inversión en su fuerza comercial como un factor clave para recuperar tasas de crecimiento de dos dígitos. Un programa de formación y capacitación integral, diseñado a medida para las necesidades específicas de su equipo comercial, se presenta como una estrategia fundamental. Esta iniciativa se fundamenta en estudios previos, como el de Moreno Hernández, Borja Nieto, Olivar y Moreno Calderón (2024), que resaltan la relación directa entre la capacitación y desarrollo de los empleados, y el impulso de la productividad, la competitividad y el acceso a financiamiento. Al fortalecer las habilidades y conocimientos de su equipo comercial, Proconvet S.A. no solo busca un incremento en las ventas a corto plazo, sino también construir una base sólida para un crecimiento sostenible a largo plazo, en línea con las tendencias y desafíos que enfrentan las PYMES en el panorama económico nacional.

En su artículo científico, Rosales y Llanos (2020) destacan la importancia crítica de la inversión en capacitación para el éxito de las PYMES. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, el conocimiento profundo de los beneficios que aporta el desarrollo del capital humano se revela como un factor trascendental para la supervivencia, el crecimiento sostenible y la consolidación de una posición competitiva sólida. Los autores argumentan que las PYMES que priorizan la capacitación de sus empleados están mejor equipadas para enfrentar los desafíos del mercado, adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes.

Werther, Davis y Guzmán (2019), menciona que los programas de capacitación no solo benefician a las empresas, sino que también tienen un impacto positivo en las personas y en las relaciones interpersonales. Estos autores demuestran cómo la

capacitación puede mejorar el desempeño individual, fortalecer las relaciones laborales y potenciar el crecimiento de las organizaciones como se muestra en la tabla 1.

VENTAJAS PARA EL INDIVIDUO	
Le permite tomar mejores decisiones y solucionar problemas de manera más eficiente.	Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.	Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
Contribuye a manejar de manera positiva conflictos y tensiones.	Permite el logro de metas individuales.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individuales	
VENTAJAS PARA LA ORGANIZACIÓN	
Mantiene la competitividad.	Ayuda a comprender y adoptar nuevas políticas.
Incrementa la rentabilidad.	Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.	Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
Eleva la moral y la responsabilidad social.	Promueve el desarrollo del personal.
Promueve la identificación con los objetivos de la organización.	Contribuye a formar líderes y dirigentes integrales.
Crea mejor imagen institucional.	Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
Mejora la relación jefes-subordinados.	Ayuda a reducir los costos en muchas áreas.
Ayuda a preparar guías para el trabajo.	Promueve la comunicación.
	Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
VENTAJAS PARA LAS RELACIONES HUMANAS	
Ventajas para las relaciones humanas	Hace viables las políticas y reglamentos de la organización.
Mejora la comunicación individual y entre grupos.	Alimenta la cohesión de los grupos.
Ayuda a orientar a los nuevos empleados.	Fomenta una atmósfera de aprendizaje continuo.
Mejora la calidad del hábitat en la empresa	

Tabla 1. Ventajas de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia con información de Werther, W. B., Davis, K., Guzmán, P. (2019)

La presente investigación, que incluye el diseño de un programa de capacitación, cuenta con el respaldo total de la gerencia general y del departamento comercial de Proconvet S.A. Esta colaboración permitirá desarrollar un programa integral y realista, sin generar costos adicionales para la empresa ni para los estudiantes. La aplicación de los cuestionarios se realizará de manera remota, facilitando la participación de los empleados ubicados en todo el país.

En línea con la filosofía institucional de la Universidad EAN, este trabajo de grado se enmarca en el campo de Emprendimiento y Gerencia, específicamente en el grupo de investigación G3PYMES. La investigación se centra en la línea de Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones, buscando aportar conocimiento sobre las estrategias innovadoras que pueden adoptar las pequeñas y medianas empresas para garantizar su permanencia en el tiempo.

Marco Institucional

Proconvet S.A es un laboratorio farmacéutico veterinario fundado en el año 2024, tiene sus oficinas centrales en Cota – Cundinamarca desde donde se dirige la operación a todo el país, cuenta con representantes técnico-comerciales cubriendo el 90% del territorio nacional, se dedica en un 70% a la representación de laboratorios extranjeros en el país con la finalidad de representar y comercializar sus marcas, un 30% a la comercialización de productos de marca propia que son maquilados por terceros en el país.

Proconvet S. A (2024), una sociedad anónima constituida en 2003 se ha posicionado como un actor clave en el mercado farmacéutico veterinario colombiano. Con sede en Cota, Cundinamarca, la empresa cuenta con una amplia red de distribución que cubre el 90% del territorio nacional. Su portafolio, en constante evolución, combina la representación de prestigiosas marcas internacionales con el desarrollo de productos propios, lo que le permite ofrecer una solución integral a las necesidades del mercado veterinario. La empresa se destaca por su compromiso con la calidad y la innovación, y opera bajo estrictos estándares regulatorios.

En Proconvet S.A (2024), el cliente es la prioridad. Cultivan relaciones sólidas basadas en la confianza y la satisfacción, convirtiendo cada interacción en una oportunidad para estrechar lazos. Paralelamente, se comprometen con la excelencia, ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos. La rigurosa selección de proveedores y procesos de producción eficientes garantizan que los productos cumplan con los más altos estándares. Clasificada actualmente como PYME, cuenta con un equipo de 48 colaboradores y genera ingresos anuales promedio de 15.000 millones de pesos.

Dedicada a la fabricación, importación y distribución de productos veterinarios, la empresa posee una sólida red comercial conformada por 21 representantes técnicos veterinarios. Estos profesionales, distribuidos en las principales ciudades del país, brindan asesoría especializada a distribuidores y clientes finales. Bajo la dirección comercial, el equipo se divide en dos coordinaciones regionales (Oriente y Occidente) encargadas de fortalecer las relaciones comerciales, ofrecer soporte técnico y garantizar la satisfacción del cliente.

Los representantes técnicos comerciales son Médicos Veterinarios con amplia experiencia comercial, esto con la intención de tener la mejor atención a clientes y

asesoría técnica enfocada en la salud de los animales, se apoya en un director comercial el cual dirige el país a través de dos coordinadores regionales que se dividen el país en oriente y occidente. Este equipo se encarga de el relacionamiento, soporte técnico, servicio al cliente y venta de Proconvet en cada una de sus zonas a cargo.



MISIÓN

Somos un laboratorio veterinario que provee prevención y solución de problemas de sanidad y bienestar animal, y productividad agropecuaria. Satisfacemos las necesidades de calidad de nuestros clientes soportados en el mejor servicio a nuestros usuarios finales, por medio del trabajo en equipo con nuestros colaboradores y la protección del medio ambiente, para responder a la comunidad y a nuestros socios con niveles de rentabilidad que aseguren el crecimiento continuo de la empresa, donde nuestros valores de honestidad, responsabilidad y profesionalismo seguirán siendo el pilar de nuestro comportamiento.



VISIÓN

Ser percibidos como un laboratorio proveedor de soluciones tecnológicas para los productores del mercado agropecuario que atendemos, fortalecidos a través de más alianzas estratégicas con nuestros clientes, proveedores y socios.



FILOSOFÍA

Ser una familia empresarial que trabaja bajo unos principios de lealtad, honestidad, ética y respeto. Procurando ser mejores cada día, para así convertirnos en un ejemplo de superación y competitividad dentro de la industria, en razón de un mejor vivir para todos y cada uno de nuestros integrantes. Fundamentados en un sólido trabajo en equipo, en el cual el profesionalismo y la creatividad son el eje de su desarrollo, formando líderes que participen en el cambio social que el país necesita.



VALORES

- Honestidad y Ética en nuestro trabajo y con quienes estén relacionados con nosotros, y en cada una de nuestras actividades.
- Respeto por nuestros compañeros, colaboradores y superiores, lo que se refleja en el buen trato y comunicación con los demás
- Compromiso en todo lo que emprendamos, sabiendo que debemos hacerlo cada día mejor, asumiendo la responsabilidad de los resultados.
- Lealtad con nuestra empresa, compañeros y clientes respondiendo a la confianza que han depositado en nosotros.
- Servicio innovador, conscientes que debemos estar atentos a responder con eficiencia a nuestros clientes, proporcionando un alto valor agregado.

Ilustración 4 Referentes Estratégicos

Fuente: Adaptado de un informe interno de Proconvet S.A. (2024)

El enfoque en la mejora continua impulsa el crecimiento sostenido de la empresa y reafirma su reputación en el mercado como una empresa referente, donde el relacionamiento, el precio competitivo y la calidad son sus características más distinguidas.

La estructura organizacional de Proconvet S.A se define como una empresa legalmente constituida, guiada por una asamblea de socios, revisoría fiscal y junta directiva quienes acompañan las actividades del Gerente General.

La estructura organizacional y funcional de Proconvet S.A está dividida en 3 grandes bloques: área técnica, comercial y administrativa. Como se evidencia en la ilustración 5.

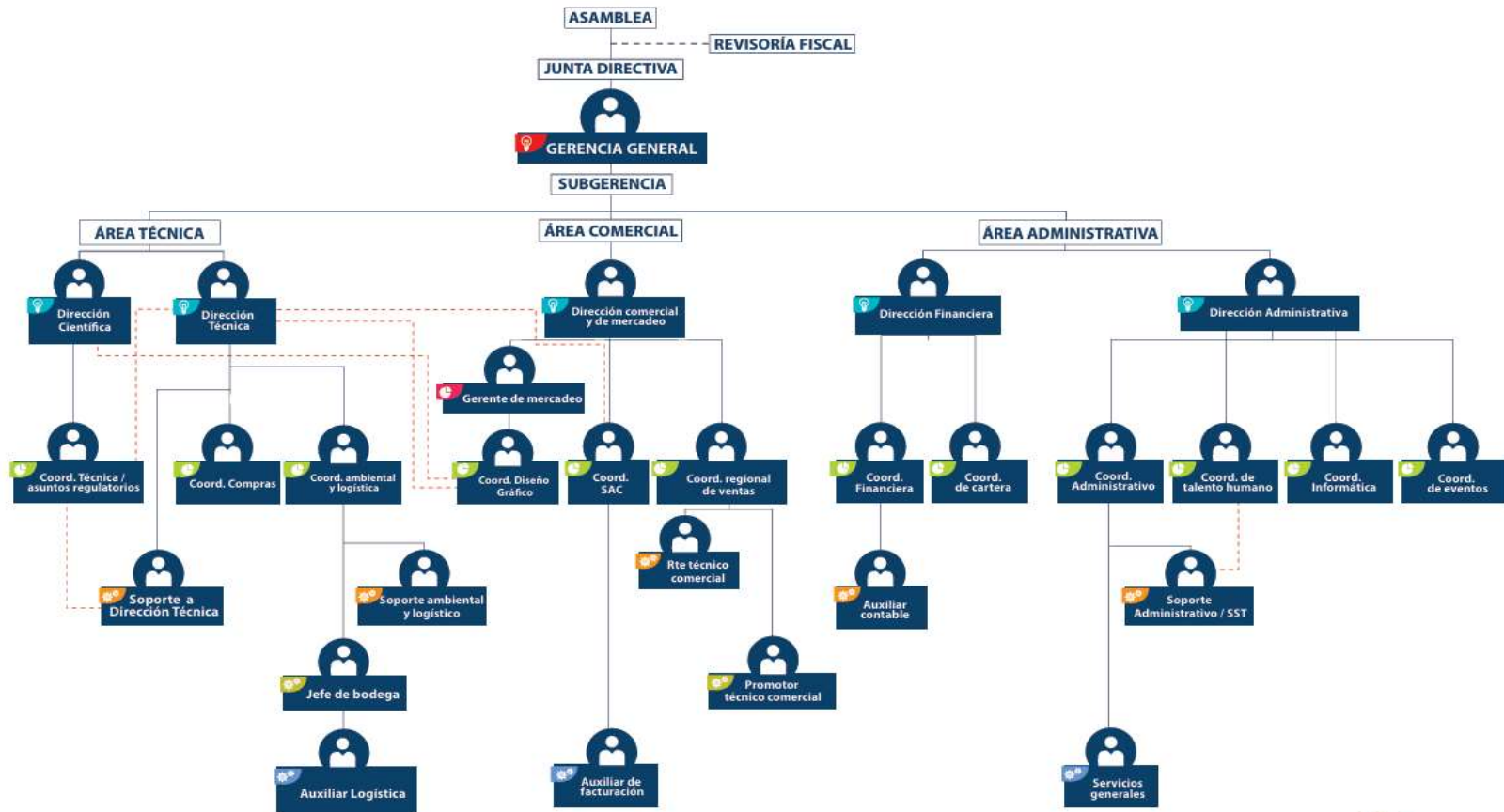


Ilustración 5 Estructura Organizacional Proconvet S.A. tomada de Proconvet S.A. (2024)

El equipo de trabajo del área técnica está compuesto por la dirección científica y técnica, la dirección científica tiene dos funciones fundamentales y es garantizar la capacitación al área comercial y a los clientes directos sobre el producto que se comercializa, y también es el responsable de tener la comunicación directa con el ICA- Instituto Colombiano Agropecuario, que de acuerdo con lo descrito por el Ministerio de Agricultura (2008) “tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales”.

El área técnica tiene dentro de sus funciones, mantener la calidad de los productos y dar cumplimiento a la normatividad legal vigente.

El área administrativa se subdivide en la dirección financiera y la dirección administrativa. Desde la dirección financiera se realiza la administración de los recursos financiero y se garantiza el cumplimiento contable (NTC-NIIF) y tributario (DIAN – Impuestos municipales), desde esta área también se maneja los planes de incentivos que se tiene establecidos para la fuerza de ventas y el área técnica, que se establecen de acuerdo con las políticas ya establecidas por Proconvet.

La dirección administrativa tiene como objetivo principal garantizar el buen funcionamiento de la empresa, incluyendo la gestión del talento humano (enfocada en el bienestar y la seguridad de los empleados) y la administración de las instalaciones.

El área comercial se compone en la dirección de mercadeo y la dirección de ventas. La dirección de ventas desempeña un papel estratégico en la consecución de los objetivos empresariales. Alineada con la visión y los valores de la organización, esta área es responsable de ejecutar las estrategias comerciales, gestionar eficazmente la fuerza de ventas, brindar una atención al cliente excepcional y optimizar los procesos de cobranza. A través de estas acciones, la dirección de ventas impulsa el crecimiento sostenible de la empresa y consolida su posición en el mercado.

La dirección de marketing, a través de una exhaustiva investigación de mercado, ha identificado una creciente demanda de productos naturales y orgánicos para mascotas. En respuesta a esta tendencia, se ha desarrollado una nueva línea de alimentos y accesorios que cumplen con los más altos estándares de calidad y bienestar animal. Paralelamente, se ha implementado una estrategia de marketing, que incluye campañas en redes sociales, publicidad en línea y eventos presenciales, para dar a conocer los nuevos productos y llegar a un público más amplio.

Los grupos de medicamentos se clasifican por su función, como se evidencia en la ilustración 6.



Ilustración 6 Composición Portafolio Animales de producción

Fuente: Adaptado de un informe interno de Proconvet S.A. (2024)

Además de medicamentos, Proconvet S.A. cuenta con una línea de biológicos para el cuidado de perros y gatos (ver ilustración 7), considerados como animales de compañía, que la real academia española (2023) los define como “el animal que tienen en su poder las personas, siempre que su tenencia no tenga como destino su consumo o el aprovechamiento de sus producciones, o no se lleve a cabo, en general, con fines comerciales o lucrativos”,



Ilustración 7 Composición Portafolio Animales de Compañía

Fuente: Adaptado de un informe interno de Proconvet S.A. (2024)

El 90% de las ventas de la empresa se realiza a través de grandes distribuidores que actúan como intermediarios para abastecer a clínicas veterinarias, agrotiendas, granjas y haciendas productivas.

Market Reseach Future (2023) señala “El mercado mundial de la medicina veterinaria está surgiendo debido al aumento de las enfermedades zoonóticas y crónicas en los animales, las crecientes tasas de propiedad de mascotas y el mayor consumo de productos de origen animal”.

La ilustración 8 presenta una comparación de las cifras, ventas globales del mercado veterinario en 2022, como lo muestra los datos de Market Reseach Future (2023), con las cifras del mercado colombiano proporcionadas por la Asociación nacional de laboratorios veterinarios (2023). Además, se incluye la facturación de Proconvet S.A (2023) durante el mismo año.



Ilustración 8 Valor Mercado Farmacéutico Veterinario 2022

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Market Reseach Future (2023), Asociación nacional de laboratorios veterinarios (2023) y Proconvet S.A (2023)

El mercado farmacéutico veterinario tiene varias formas de analizarse y su estructura varía dependiendo de varios factores como se observa en la ilustración 9.



Ilustración 9 Estructura del Mercado a Nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Market Research Future (2023).

Por tipo de animal: se divide en animales de compañía en donde están los medicamentos y biológicos que tienen como fin el uso en perros y gatos, el segmento de animales de producción se destina a aquellos productos que se aplicarán en animales que tienen un destino productivo; es decir, bovinos, cerdos, ovinos, aves, entre otros.

Por tipo de producto: se dividen en medicamentos, que son todas las medicinas que ayudan a prevenir o curar alguna enfermedad y los Biológicos, que tienen condiciones de almacenamiento, transporte y aplicación especiales y son destinadas para la prevención de enfermedades en todas las especies.

Por vía de administración: Estas pueden ser orales, parenterales (que son todas las vías que se utilizan que no son orales, principalmente inyectables) y otras, como por ejemplo los Pour On, que se aplican sobre la piel del animal.

Por canal de distribución: Hace referencia al lugar en donde puede comercializarse e indicarse el uso del medicamento o biológico.

Por regiones: Esta clasificación permite conocer el potencial de cada zona del mundo con sus tendencias de consumo, en Colombia no se tiene por departamentos, pero dentro de Proconvet S.A se conoce y se lleva registro de la tendencia de consumo de cada zona atendida.

Marco Referencial

En este capítulo se realizará una exhaustiva revisión de literatura para identificar los principales avances y desafíos en el campo de estudio. A continuación, se desarrollará un marco teórico que sustentará la investigación y orientará el análisis de los datos, finalmente, se establecerá un sólido marco conceptual detallado que permitirá definir y delimitar los conceptos clave.

Revisión de literatura

Con el objetivo de identificar las mejores prácticas internacionales en la implementación de programas de capacitación y formación, se realizará un análisis exhaustivo de casos de éxito en diversos sectores y contextos culturales. Además, se complementará este análisis con una revisión de investigaciones académicas y trabajos de grado, tanto a nivel nacional como internacional, con especial énfasis en Estados Unidos y El Salvador.

Programa de capacitación que transformó a la empresa Macy's y ADDIE

El estudio de Valera, Juárez y Dessler (2017) revela una relación directa entre la capacitación y el desempeño empresarial. Macy's, al implementar un programa de capacitación más práctico, logró incrementar sus ventas de manera significativa, evidenciando que invertir en el desarrollo de los empleados es una estrategia eficaz para impulsar el crecimiento y la rentabilidad.

El proceso de capacitación ADDIE está compuesto por cinco etapas, dicha sigla significa: analizar, diseñar, desarrollar, implementar y evaluar. La etapa de analizar estrategias de capacitación debe tener en cuenta las estrategias actuales como las de a largo plazo, para ello se deben incluir las necesidades estratégicas de capacitación, identificando la formación que se requiere para que el personal ocupe cargos nuevos. El análisis de las necesidades actuales de capacitación está enfocadas a perfeccionar el desempeño actual de los trabajadores, validando las subtarear del cargo para posterior enseñar cómo se deben ejecutar. El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos, se desarrolla para determinar habilidades para que los trabajadores

puedan desarrollar su trabajo, de acuerdo con un análisis detallado de las tareas del cargo. Se tiene en cuenta el modelo por competencias en donde se requiere desarrollar su trabajo, para de esta manera tenerlo en cuenta en el programa de capacitación. Por último, en la fase de diagnóstico se debe tener en cuenta el análisis de desempeño en donde se determina si existe una desviación en este y poder establecer capacitaciones para remediar.

El programa de capacitación debe establecer objetivos prácticos teniendo en cuenta todas limitaciones existentes, incluyendo los recursos financieros, tiempos de capacitación, incluir las deficiencias de desempeño que se encontraron. Es importante considerar que el programa debe garantizar la creación de un ambiente de aprendizaje motivacional incluyendo las habilidades del trabajador, creando estrategias que permitan que el aprendizaje sea significativo, logrando que las habilidades se transfieran fácilmente; posterior al diseño, se debe desarrollar el programa con una descripción del cargo, un análisis de tareas, instrucciones para el trabajo, plasmado en un documento.



Ilustración 10. Proceso de capacitación ADDIE

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Varela Juárez y Desler (2017)

Para la implementación del programa Varela Juárez y Desler (2017) menciona que se pueden utilizar algunos de los siguientes métodos, como es capacitación en el puesto que generalmente se utiliza cuando el trabajador va a reemplazar un cargo, también se tiene establecida la rotación de puestos que se tiene en cuenta cuando se

pasa de un puesto a otro, se cuenta con el método de capacitación por aprendizaje, que es la combinación de un trabajo formal y una capacitación en el puesto, otro método es capacitación por instrumentos en el puesto en donde hay una combinación de instrucción en el salón y en el puesto de trabajo. Por medio de la conferencia se enseña conocimientos de manera ágil y simples en grupos de trabajo, se cuenta el aprendizaje programado también conocido como el autoaprendizaje de habilidades por medio de libros o por internet. Finalmente se evalúa el programa de capacitación en donde se miden resultados, la reacción de los participantes, lo que aprendieron y desempeño laboral, como resultado de la implementación del programa.

Los líderes de éxito cambian su estilo dependiendo de la situación

Geoffrey Lancaster (2012) indica “los líderes de éxito cambian su estilo dependiendo de la situación. La capacitación en ventas implica el desarrollo de programas que mejoren las habilidades de ventas”. El diseño de un programa de capacitación en el área de ventas se debe estructurar teniendo en cuenta la interacción entre el desarrollo del conocimiento y habilidades, de acuerdo con los siguientes componentes, los cuales se tuvieron en cuenta para realizar la fase diagnóstica y plan de intervención.



Ilustración 11. Componentes de un programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Geoffrey Lancaster (2012)

Geoffrey Lancaster (2012) destaca que una fuerza de ventas exitosa debe poseer una combinación de conocimientos, habilidades y cualidades personales. La experiencia en productos y mercados, las habilidades de comunicación, la capacidad para resolver problemas, la comprensión de las necesidades del cliente, la diligencia y la capacidad para asegurar la entrega confiable de los pedidos son elementos clave para alcanzar el éxito en el mundo de las ventas. Información que se tuvo en cuenta para realizar el cuestionario y el plan de intervención.

Cámara Ibáñez (2001) argumenta que el personal de ventas, al ser el punto de contacto más directo con el cliente, juega un papel crucial en la representación de la empresa. Por lo tanto, es de vital importancia que el vendedor posea un conocimiento exhaustivo y detallado de la empresa a la que representa. Este conocimiento no se limita únicamente a los productos o servicios que ofrece la empresa, sino que abarca una comprensión profunda de su historia, sus valores, su cultura y su visión, las características del producto, los servicios proporcionados y el contexto del sector. Información que se tiene en cuenta para realizar el cuestionario como parte del diagnóstico.

Mejía Gómez (2016) indica que la formación de los trabajadores permite la eliminación o progreso de las desviaciones del incumplimiento de las metas, y de acuerdo con “una encuesta a nivel internacional entre más de 5.000 organizaciones en 26 países examinó la relación entre las inversiones en formación. Un resultado clave fue que, a mayor inversión en formación a los empleados, más rentable era la empresa.”

De acuerdo con lo establecido por Hernández y Mendoza Torres (2023) es relevante conocer las investigaciones que se hacen previas, debido a que se deben conocer los resultados y conclusiones a la que llegan otros estudios con similitudes en objeto de investigación, a fin de conocer contexto sobre la investigación, validación de investigaciones exitosas y tener credibilidad del proyecto a desarrollar.

Investigaciones académicas y trabajos de grado

A continuación, se realiza la revisión de varios estudios que exploran la efectividad de las capacitaciones, programas de formación y demás programas de este tipo a nivel corporativo y su impacto en el desempeño de las organizaciones. Estas investigaciones dan una luz sobre aspectos como, metodologías de enseñanza más efectivas hasta la forma en que las empresas pueden sacar mejor provecho a estos programas de

capacitación para promover el desarrollo de habilidades entre los colaboradores y mejorar los resultados empresariales.

Un patrón recurrente identificado en las investigaciones revisadas es el potencial beneficio que las empresas anticipan al implementar programas de capacitación para sus equipos de colaboradores, Suarez Valdivieso (2024), en su investigación “La gestión gerencial y el liderazgo en la empresa “Servitextil Confecciones” de la ciudad de Riobamba” buscan llegar con programas de capacitación a todos los niveles de la compañía, concluyendo luego que “desarrollar una estrategia de comunicación empresarial tiene una gran incidencia en su productividad y rentabilidad”, en el estudio se considera esto como un factor clave para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto para continuar su crecimiento de manera inclusiva y sostenible, también menciona que es “importante aplicar procesos de un aprendizaje continuo, emplear a profesionales claves y de hecho realizar una capacitación continua”.

Esto fue lo que buscó Álvarez Meneses y su equipo (2023) en el proyecto “Plan de capacitación y desarrollo laboral en la empresa Doraditos Crunchy del municipio de Pitalito Huila para el segundo semestre de 2023” Los autores enfatizan el papel crucial de los líderes en la implementación exitosa de este tipo de iniciativas, ya que su compromiso es fundamental para fomentar una cultura de aprendizaje continuo y mejora.

Pero antes de buscar un beneficio para la compañía es necesario identificar qué es lo que esta requiere o cuáles son sus debilidades, por lo que se debe realizar un diagnóstico de necesidades, así lo realizó Estrada Puentes y Torres Ronquillo (2024) en su proyecto “Plan de carrera y la motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de octubre del cantón La Maná, 2023” donde realizaron una serie de encuestas encontrando una, se cita:

Inconformidad del personal frente al limitado interés de la Cooperativa, por su formación y desarrollo profesional, debilidades en la definición de políticas de ascenso y la percepción de que sus logros y contribuciones no son reconocidos de manera adecuada.

Estrada Puentes y Torres Ronquillo (2024) aportan evidencia empírica sobre la importancia de los diagnósticos organizacionales. Su estudio muestra cómo un análisis profundo de las necesidades de los colaboradores puede servir como punto de partida para desarrollar intervenciones efectivas y mejorar el desempeño global de la organización.

El proceso de diagnóstico realizado por García Santos y equipo (2024) en su investigación "El talento humano y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa ANBECA S.A." Los hallazgos coincidieron en resaltar la relevancia de atender necesidades de formación particulares para estimular el crecimiento empresarial, al entrevistar al administrador y llevar a cabo encuestas con los empleados, identificaron una serie de áreas críticas que requerían atención. Estas incluían la necesidad de fortalecer habilidades como la creatividad, el liderazgo, la seguridad industrial y el trabajo en equipo (las cuales se tuvieron en cuenta para realizar la fase diagnóstica). Este análisis exhaustivo proporcionó una comprensión clara de las áreas de mejora prioritarias dentro de la organización y sirvió como punto de partida para el diseño de programas de capacitación personalizados y efectivos. En última instancia, este enfoque centrado en el diagnóstico contribuyó significativamente a mejorar la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos del entorno empresarial en constante cambio y promover un crecimiento sostenible.

Como ya se ha mencionado, este tipo de programas de capacitación deben partir de un beneficio esperado por las compañías continuando con un análisis de su situación actual para identificar puntos de mejora, lo que da como resultado el tipo de capacitación y a quienes deben estar dirigidas, esto fue lo que desarrollo Cortes Gómez y Peña Flórez (2021) en el proyecto "Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor entidad cooperativa" quienes por medio de las evaluaciones de desempeño, el *net promoter score* y encuestas, identificaron las brechas existentes, con base en este diagnóstico, se elaboró una matriz de desarrollo de talento que especifica los objetivos de aprendizaje, las metodologías pedagógicas y los indicadores de desempeño para evaluar la efectividad de las acciones formativas. Este trabajo también menciona que los programas de capacitación deben ser un proyecto que contenga: Planeación, objetivos, diseño de los contenidos, desarrollo, evaluación, retroalimentación y seguimiento por medio de la mejora continua.

Un interrogante fundamental en el ámbito de la capacitación es cómo determinar si los programas diseñados están logrando los objetivos planteados. Vergara Luna y su equipo (2023), abordaron esta cuestión en su estudio sobre la empresa Disonex, donde analizaron la efectividad de sus programas de capacitación y desarrollo. Aunque los resultados generales fueron positivos, los autores identificaron áreas de mejora y

destacaron la necesidad de diseñar intervenciones más personalizadas para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de habilidades específicas entre los colaboradores.

Es decir, un ajuste a este, lo que nos indica la necesidad permanente de estar evaluando la efectividad de este tipo de programas para tener la oportunidad de realizar las mejoras a tiempo y así asegurarnos que efectivamente el programa sea una herramienta para alcanzar los objetivos empresariales.

Los antecedentes mencionados, y las necesidades de las empresas respecto a los programas de capacitación continua son frecuentes y se manifiestan desde diversas áreas de las compañías y los resultados esperados de estas al implementar un programa de formación, de capacitación o el nombre que se quiera asignar, siempre van encaminados hacia dos factores importantes, el bienestar de sus colaboradores y el alcance de los objetivos empresariales en torno a sus metas y rentabilidad.

Son muchos los ejemplos de grandes corporaciones que desde hace años invierten en educación, saben los beneficios que esto retorna, Snell Y Morris (2020) afirma “que los ingresos de una organización y su rentabilidad global se correlacionan de forma positiva con la cantidad de capacitación que proporciona a su personal” teoría que claramente siguen empresas como McDonald’s con la creación de la universidad Hamburger, cerca de Chicago, General Electric cuenta con un campus en el norte de New York donde 10.000 personas asisten a clase cada año, La Campbell’s Soup Company tiene la Campbell University la cual ofrece un programa de 2 años que se orienta en el desarrollo de liderazgo y gerentes.

El interés por generar mejoras en las grandes compañías a través de modelos de capacitación también es un fenómeno que se presenta a nivel nacional y así lo muestra un proyecto desarrollado por Rincón Roa (2023), llamado el “Plan de mejoramiento continuo en la implementación de estrategias enfocadas en la fuerza de ventas de Alpina”, el principal objetivo es incrementar las ventas en Colombia en un 5% en un periodo de 12 meses, esto se quiere alcanzar fortaleciendo la capacitación de la fuerza de ventas, la mejora en la comunicación efectiva del área comercial y la toma de decisiones efectivas basados en análisis de datos. Este plan realiza un análisis detallado de la empresa con el fin de identificar fortalezas y debilidades en las cuales pudiera enfocarse, se presentan varias recomendaciones, entre ellas, incrementar las ventas efectivas de cada canal con el uso de herramientas como Excel y metodologías de análisis cualitativo para identificar tendencias y frecuencia de compra.

Este tipo de programas de formación no solo son efectivos en empresas comerciales y no solo traen beneficios para las empresas en sí, esto se ve reflejado en el proyecto desarrollado por Lozano Varela (2024), llamado “Estrategia de bienestar y capacitación para fomentar la fidelización a la organización en empresa de prestación del servicio integral de aseo y servicios complementarios proyección para el año 2023” donde mencionan que una de las motivaciones para el diseño de este proyecto es fidelizar a los colaboradores mostrando a través del programa lo importante que son para la compañía, sin importar el cargo que ocupen, todos forman parte del equipo con el fin de alcanzar el objetivo de brindar un servicio de calidad. La empresa se esfuerza por el bienestar integral de sus empleados, procurando que se sientan valorados, cuidando de su calidad de vida y la de sus familias, además, se compromete con su desarrollo personal, fomentando el crecimiento en conocimientos, habilidades y en su carrera profesional.

Un programa de formación bien diseñado, ejecutado y con seguimiento continuo, contribuye significativamente al éxito a largo plazo de la empresa al garantizar que cuente con un equipo comercial altamente calificado y comprometido que pueda adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio, adicional a esto, los programas de capacitación corporativos, de acuerdo con lo menciona Cisneros García y Pekekais (2020) en su estudio “La universidad corporativa como fuente de apalancamiento para la alineación de la cultura organizacional” deben tener como herramientas de apoyo políticas, procesos, definición de objetivos alineados a los planes estratégicos, deben impactar de manera positiva todas las áreas de la compañía y el resultado de este estudio son los mismos trabajadores quienes consideran que los objetivos de formación deben estar 100% alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.

La implementación de un programa de formación tendrá como beneficios la retención del talento humano, también impulsará el crecimiento sostenible del negocio. Este tipo de programa proporcionará una visión clara para que los colaboradores del área comercial comprendan las oportunidades de crecimiento y avance dentro de la organización, también, al implementar programas de capacitación y desarrollo específicos para el equipo comercial y mercadeo, se fortalecerán las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

Artículos científicos

El estudio realizado por Rosales & Llanos (2020) “Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES”, analiza la capacitación en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector manufacturero en México entre 2009 y 2016. Los resultados muestran que más del 50 % de las empresas no invierte en capacitación, lo que impacta negativamente en sus ventas y sueldos. Además, la falta de formación incrementa el riesgo de desaparición de estos negocios, al limitar su competitividad a nivel nacional e internacional. Las empresas que invirtieron en capacitación lograron un aumento del 42.75 % en sus ventas anuales por persona, lo que evidencia su impacto positivo. El estudio concluye que la capacitación tiene un impacto significativo en las ventas y sueldos, con una distribución cuadrática para los sueldos y exponencial para las ventas.

Otro estudio realizado por Ñahui & Villoslada (2016) permitió concluir que existe una relación significativa entre el nivel de capacitación del capital humano y la calidad del servicio ofrecido por los empresarios de las PYMES del centro comercial Plaza Josefel durante el período 2016. En relación con el objetivo general del estudio, se evidencia que el nivel de capacitación de los empleados tiene un impacto directo en la calidad del servicio prestado, lo que sugiere que una mayor inversión en formación y desarrollo del personal contribuye a la mejora de la experiencia del cliente y a la eficiencia operativa de las empresas.

Respecto al primer objetivo específico, se identificó que el nivel de capacitación del capital humano influye en la atención oportuna de los pedidos. Las empresas cuyos empleados han recibido formación adecuada logran gestionar con mayor rapidez y precisión las solicitudes de los clientes, optimizando los tiempos de respuesta y mejorando la satisfacción del consumidor.

En cuanto al segundo objetivo específico, se concluye que la capacitación del personal está directamente relacionada con el buen trato al cliente. Un equipo bien capacitado no solo adquiere conocimientos técnicos, sino también habilidades en comunicación y relaciones interpersonales, lo que se traduce en una atención más amable, empática y profesional, aspectos esenciales para la fidelización de los clientes.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, los hallazgos indican que el nivel de capacitación del capital humano influye significativamente en la entrega oportuna de los pedidos. Los empleados capacitados comprenden la importancia de la planificación y ejecución eficiente de los procesos logísticos, lo que permite reducir errores, minimizar demoras y garantizar un servicio más eficiente.

Alvarez & Ramirez (2022) en su estudio “Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México” identifican tres estrategias principales para la capacitación en pequeñas y medianas empresas.

1. Estrategia hacia el ahorro de recursos: Esta estrategia busca reducir costos y tiempo en la capacitación mediante tres enfoques:

- Capacitadores internos: Se aprovecha la experiencia de empleados con conocimientos específicos para capacitar a nuevos colaboradores o reubicados.
- Priorización de actividades clave: Se asignan recursos de capacitación solo a trabajadores en áreas estratégicas, como producción, servicio y ventas, debido a presupuestos limitados.
- Uso de dispositivos electrónicos: Se implementan plataformas digitales para formación remota, reduciendo costo, tiempos de desplazamiento, flexibilidad horaria, mayor accesibilidad y actualización constante de contenidos. aunque algunos empleados prefieren la capacitación presencial. Estrategia utilizada dentro del plan de intervención.

2. Estrategia hacia conocimientos y habilidades. Este enfoque busca fortalecer el aprendizaje dentro de la empresa mediante:

- Rotación interna de puestos: Se capacita a los empleados en múltiples funciones para evitar la dependencia de un solo trabajador y garantizar continuidad operativa en caso de ausencias.
- Desarrollo del personal: La capacitación se orienta al crecimiento profesional y económico del trabajador, motivando la permanencia en la empresa.
- Vinculación teórico-práctica: Se combinan conocimientos teóricos con experiencias prácticas para mejorar el aprendizaje en áreas técnicas y operativas.

3. Estrategia combinada: Esta estrategia integra diferentes actores y enfoques de capacitación a través de:

- Asociación con proveedores: Empresas proveedoras brindan formación gratuita sobre productos y procesos, asegurando una actualización constante sin costos adicionales.
- Capacitación en grupo: Se capacita a varios empleados simultáneamente para socializar el conocimiento y evitar la repetición de entrenamientos.

Cada estrategia responde a diferentes necesidades organizacionales. Mientras que la estrategia de ahorro de recursos optimiza costos y tiempo, la estrategia de conocimientos y habilidades busca fortalecer competencias clave del personal. Por su parte, la estrategia combinada aprovecha alianzas externas para complementar la formación. En conjunto, estas metodologías permiten a las PyMEs mejorar su competitividad mediante un enfoque eficiente de capacitación

Por su parte Martínez, Romero & Ortega (2016) en su estudio evidencia que la capacitación es una herramienta clave para mejorar la competitividad interna en las PyMEs, siempre que se conciba como un proceso estratégico orientado a motivar a los empleados y optimizar su desempeño. Los resultados de la investigación empírica confirman que fortalecer el capital humano mediante la formación adecuada permite a los trabajadores realizar sus tareas con mayor eficiencia.

Para lograrlo, los administradores de las PyMEs deben dirigir sus esfuerzos hacia la mejora continua de las competencias del personal, promoviendo programas de capacitación con objetivos bien estructurados. A través de estas iniciativas, es posible incrementar la eficiencia, potenciar habilidades existentes y desarrollar nuevas competencias en empleados y operativos. Como resultado, la pequeña y mediana empresa refuerza su competitividad, consolidando su posicionamiento en el mercado.

La falta de recursos humanos especializados es un desafío común para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en América Latina, como señala Molina Ycaza (2016). Sin embargo, existen estrategias efectivas que pueden mitigar esta

problemática y fortalecer el capital humano disponible. A continuación, se detallan algunas de las más relevantes:

Una de las estrategias más efectivas para abordar la escasez de personal especializado es invertir en el desarrollo del talento existente dentro de la organización. Esto implica proporcionar asistencia técnica y programas de capacitación exhaustivos dirigidos a todos los miembros de la empresa, desde los empleados de base hasta los mandos directivos. Al mejorar las habilidades y competencias de los trabajadores, se optimiza su desempeño individual y, en consecuencia, se incrementa la productividad general de la empresa.

Establecer alianzas estratégicas con universidades representa una oportunidad invaluable para acceder a talento humano especializado y fortalecer la conexión de la empresa con el mundo académico. Estas colaboraciones pueden materializarse a través de programas de pasantías para estudiantes, proyectos de investigación conjunta con profesores y participación de expertos académicos en iniciativas de la empresa. Además, las universidades suelen generar estudios y análisis relevantes sobre el sector de mercado en el que opera la organización, lo que proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, estas alianzas pueden dar lugar a emprendimientos conjuntos que impulsen la innovación y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Marco Teórico

Es importante resaltar la diferencia de los conceptos capacitación y formación, Según Jara Martínez et al. (2018) la capacitación es un proceso sistemático mediante el cual se mejora el comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. Este proceso implica la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos que permiten a los empleados desempeñar sus funciones de manera más efectiva.

Sobre el concepto de capacitación en las organizaciones Pérez Morejón, (2023) menciona que “la capacitación se refiere al acto de aumentar el conocimiento y habilidad de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. La capacitación debe ser considerada como una inversión y no un gasto.”

Mientras que la formación del talento humano según, Agudelo-Orrego (2019), se refiere al conjunto de actividades educativas diseñadas para mejorar o adquirir nuevas habilidades y conocimientos que permiten al profesional ser más eficiente en su puesto de trabajo. Este proceso abarca tanto el desarrollo de competencias técnicas como el fortalecimiento de habilidades blandas, preparando a los empleados para asumir mayores responsabilidades y adaptarse a cambios dentro de la organización.

Según Guinazú (2004) Las empresas pueden implementar diversos tipos de capacitación para desarrollar las competencias de sus empleados y mejorar el desempeño organizacional, algunos tipos de capacitaciones se definen así según Snell & Morris (2020).

Capacitación en el puesto de trabajo: La capacitación en el lugar de trabajo permite a los empleados aprender habilidades mientras desempeñan sus tareas, mediante rotación de puestos, tutoría y asignación de proyectos.

Capacitación fuera del puesto de trabajo: La capacitación externa incluye seminarios, talleres y cursos, permitiendo a los empleados aprender sin distracciones del trabajo diario.

Capacitación formal: Programas estructurados con objetivos definidos, como cursos y talleres programados.

Capacitación informal: Es un aprendizaje espontáneo que surge de manera natural a través de la interacción con colegas con experiencia o mediante la autoformación

Capacitación en habilidades técnicas: Desarrolla competencias laborales en maquinaria, software y procedimientos técnicos

Capacitación en habilidades blandas: Fortalece habilidades interpersonales y de gestión, como comunicación, liderazgo, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Capacitación en seguridad y salud ocupacional: Capacita a los empleados en seguridad laboral, prevención de accidentes y manejo de emergencias.

Capacitación en inducción o integración: Ayuda a los nuevos empleados a conocer la cultura organizacional, políticas y procedimientos de la empresa.

¿Pero son todas las capacitaciones aptas para todos los tipos de empleados? Lepak, DP & Snell, SA (2002) menciona que “puede resultar inadecuado simplificar la naturaleza de las inversiones en capital humano y sugerir que existe una única arquitectura óptima de RR.HH. para gestionar a todos los empleados” Dado que cada grupo de empleados aporta habilidades con distinto impacto en la competitividad de la empresa, las prácticas de gestión de RR.HH. deberían adaptarse a sus necesidades específicas. En su estudio se distinguen cuatro tipos de empleo:

Trabajo basado en el conocimiento: El empleo basado en el conocimiento se enfoca en el desarrollo y la retención de trabajadores con habilidades valiosas y únicas, esenciales para la estrategia empresarial. Las empresas invierten en su formación y compromiso a largo plazo, priorizando el crecimiento del talento en lugar de la simple ejecución de tareas rutinarias.

Empleo basado en el trabajo: se centra en la contratación de empleados con habilidades estratégicamente valiosas, pero no exclusivas de la empresa. En este modelo, la organización prioriza la adquisición de talento para ejecutar tareas específicas en lugar del desarrollo interno y la retención a largo plazo.

Trabajo por contrato: representa trabajadores con habilidades genéricas y de bajo valor estratégico para la empresa, por lo que suelen ser subcontratados a través de contratos temporales o acuerdos de servicios externos, priorizando la reducción de costos.

Alianzas/ asociaciones: permiten a las empresas acceder a talento externo con habilidades únicas sin contratarlos internamente. Estos trabajadores brindan servicios especializados a través de colaboraciones estratégicas, agregando valor a la empresa sin formar parte de su plantilla permanente.

Cada tipo de empleo responde a una necesidad organizacional diferente, y su correcta implementación permite a las empresas optimizar sus recursos humanos, fortalecer su competitividad y mejorar su eficiencia operativa.

Según el diagnóstico de necesidades de capacitación del equipo comercial de Proconvet, el programa de formación debe diseñarse y enfocarse en las áreas que

requieren mayor desarrollo. Esto garantiza que los colaboradores adquieran las competencias necesarias para mejorar su desempeño y contribuir al logro de los objetivos.

En este apartado se realizará una revisión exhaustiva de las teorías organizacionales que sustentan este estudio, en búsqueda de identificar las principales teorías y modelos teóricos que serán utilizados para interpretar los resultados de la investigación.

Teoría científica de la admiración

La teoría científica de la administración, propuesta por Frederick Winslow Taylor, revolucionó la forma de concebir y organizar el trabajo a principios del siglo XX. A través de sus trece objetivos, Taylor buscaba establecer un sistema de producción eficiente y eficaz, donde cada elemento estuviera interconectado. George (2005), relaciona que este enfoque se basaba en un análisis científico detallado de las tareas, la selección rigurosa del personal y la eliminación de actividades que no agregaran valor. Al mismo tiempo, Taylor reconocía la importancia del factor humano y promovía la capacitación y el desarrollo de los trabajadores, anteriormente, la selección y capacitación del personal se basaban en criterios subjetivos y autodidactas. Hoy, se prioriza un enfoque científico para garantizar la adecuación del trabajador al puesto y su desarrollo profesional.

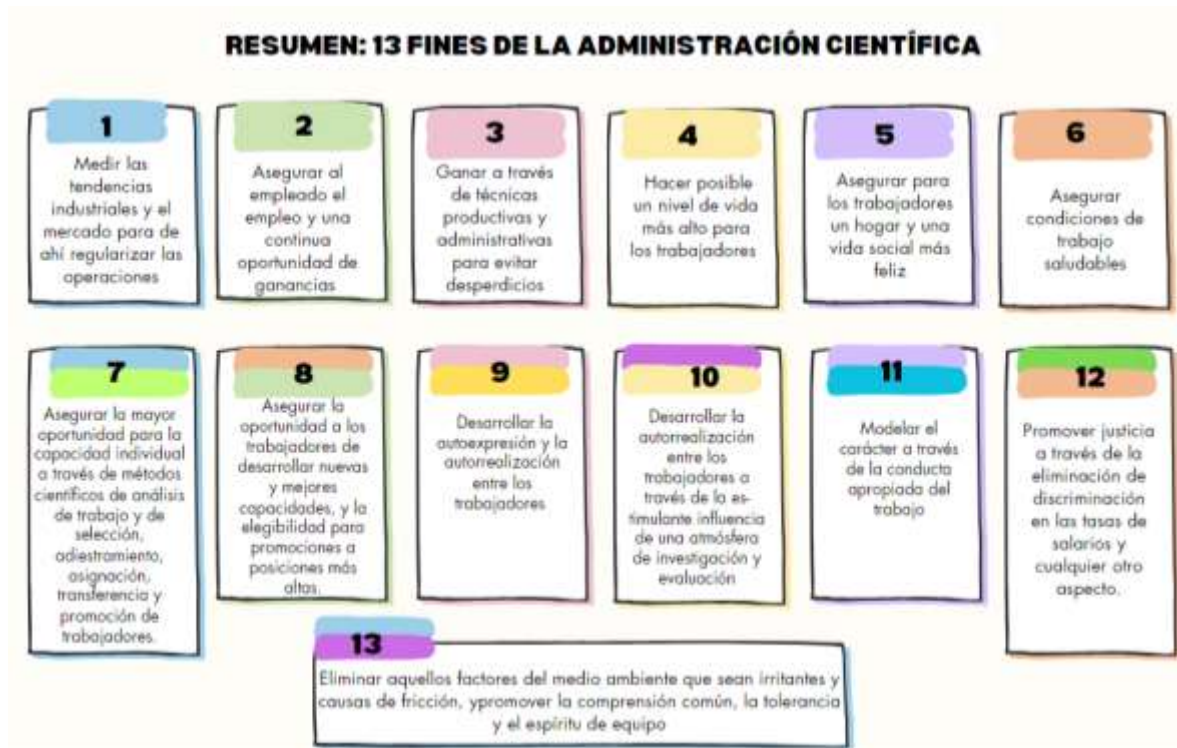


Ilustración 12. Resumen: 13 fines de la administración científica

Elaboración propia con información tomada de George (2005)

Los 13 fines de la administración científica expuestos en la ilustración 12 contribuyen a crear una organización adaptable y con capacidad para enfrentar los desafíos del futuro. Esta visión integrada de la eficiencia y el desarrollo humano se convirtió en un hito fundamental en la evolución de la gestión empresarial, aunque también generó críticas por su enfoque excesivamente mecánico y su desconsideración por ciertos aspectos sociales y psicológicos del trabajo.

Teoría de las Relaciones Humanas: Programa de formación y capacitación

Según Chiavenato (2019) la teoría de las relaciones humanas surgió a partir del célebre experimento de Hawthorne, el cual marcó un cambio radical en la concepción del trabajo y las organizaciones. A diferencia de la Teoría Científica, que priorizaba los aspectos técnicos y mecánicos de la producción, esta nueva perspectiva puso énfasis en los factores psicológicos y sociales que influyen en el comportamiento de los trabajadores. La

Teoría de las Relaciones Humanas reveló que la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo son factores determinantes no solo para mejorar la eficiencia, sino también para promover el bienestar y desarrollo de los empleados. En este sentido, la formación y capacitación del personal no son simplemente herramientas para incrementar la productividad, sino una inversión estratégica que impacta directamente en el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.

El personal dentro de las organizaciones juega un rol fundamental, ya que representa el recurso clave que puede marcar la diferencia en un entorno empresarial competitivo. Un equipo bien formado puede llevar al éxito organizacional y ofrecer un servicio de excelencia. En línea con esto, es crucial implementar un programa continuo de formación y capacitación, que se relacione directamente con la creación de conocimiento corporativo y el desarrollo de competencias clave. Como señala Chiavenato (2020) "cuando se desarrollan las habilidades de las personas, también se transmite información y, simultáneamente, se motivan nuevas actitudes y conceptos". Por lo tanto, es esencial establecer un ciclo de formación estructurado en cuatro etapas, tal como lo describe el autor, que incluye la identificación de necesidades, el diseño de estrategias de formación, la evaluación del conocimiento adquirido y el control de los resultados. Este enfoque cíclico permite no solo formar a los empleados, sino también construir una cultura interna de mejora continua que fortalece tanto a la organización como a sus colaboradores.

Para abordar la capacitación de manera efectiva, es fundamental comenzar con un diagnóstico de necesidades, tal como se establece en la teoría. Este proceso implica identificar la brecha existente entre el desempeño actual de los empleados y el desempeño ideal deseado, revelando así las áreas donde la capacitación puede marcar la diferencia.

Este diagnóstico debe considerar tanto las necesidades de los trabajadores como las de la organización en su conjunto, garantizando que los esfuerzos de capacitación se centren en los puntos críticos y generen resultados significativos. Además, el análisis debe abarcar factores internos y externos de la organización, así como su misión, visión y objetivos estratégicos. Esto permite alinear el programa de capacitación con la dirección general de la empresa y asegurar que contribuya a alcanzar sus metas. También es crucial conocer las competencias actuales de los trabajadores para determinar qué habilidades necesitan desarrollar o adquirir para alcanzar el nivel de desempeño deseado.

Cuando ya se cuenta con el diagnóstico Chiavenato (2020) menciona que se procede con la segunda etapa “diseño del programa de capacitación y formación” en donde se planifica las acciones de capacitación, estableciendo un objetivo específico, en donde se plasman las necesidades requeridas para adquirir la competencia, y como se llevaran a cabo de acuerdo con las necesidades estratégicas de la organización, definiendo los siguientes ingredientes por tema de capacitación para alcanzar objetivos: quien, como, en que, quien, donde, cuando, para qué.



Ilustración 13. Proceso cíclico del programa de capacitación y formación

Elaboración propia con información tomada de Chiavenato (2020)

El autor menciona que en la ejecución del programa se tienen en cuenta los tipos de capacitación nombrados los cuales se puede desarrollar de varias maneras: en el lugar del trabajo, en clase, por teléfono, por computador. La técnica se puede dividir en dos: en el puesto es aquella en la que se adquiere formación directa de acuerdo a la experiencia que se adquiere, y en la clase es la que se desarrolla en un aula o por un instructor en donde se transmite conocimiento, de igual manera que se cree un compromiso de aprendizaje en el que el trabajador este consciente de que el aprender trae éxito tanto personal como para la organización, determinando estilos de aprendizaje que ayudaran a la organización a aprender a aprender. Como última etapa se tienen la evaluación del programa en donde se conocerá la eficacia, si satisfizo la necesidad de la organización, en donde se puede medir: costo, calidad, servicio, rapidez y resultados.

Información tomada para realizar la fase diagnostica y plan de intervención.

Teoría Sistémica

Guevara (2001) citando a Katz y Kahn, sostiene que la teoría sistémica ofrece un enfoque holístico para comprender las organizaciones, enfatizando la interdependencia de sus componentes. Entre las diez características propuestas por estos autores, destacan la importancia de la capacitación y la formación como insumos de información que permiten a la organización adaptarse a los cambios del entorno. Además, la retroalimentación negativa, entendida como un mecanismo de corrección de desviaciones, es un factor crucial para que la empresa pueda enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Se identifican 5 subsistemas dentro de las organizaciones las cuales se basan en el tipo de actividad que se desarrolla, como se evidencia en la ilustración 14.

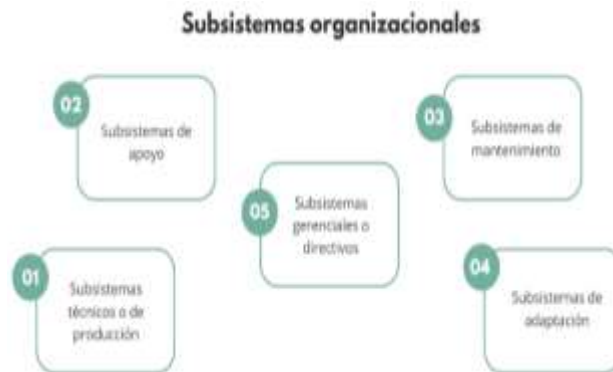


Ilustración 14. Subsistemas organizacionales

Elaboración propia con información tomada de Guevara (2001)

Según la clasificación mencionada en la ilustración 15 “asegura la presencia de energía humana que permite ejecutar papeles organizacionales” Guevara (2001), para esto se tiene en cuenta las demandas de la tarea y las necesidades del personal, mediante mecanismos de selección de personal, socialización, recompensas, incentivos y sanciones.



Ilustración 15. Subsistemas de mantenimiento

Elaboración propia con información tomada de Guevara (2001)

Otro subsistema que trabaja en pro de la organización es el subsistema de adaptación, dicha función está dirigida hacia la supervivencia de la organización, buscando las respuestas adecuadas a las adaptaciones constantes del entorno.



Ilustración 16. Subsistemas de adaptación

Elaboración propia con información tomada de Guevara (2001)

La teoría sistémica ofrece una perspectiva integral de las organizaciones, destacando la interdependencia de sus componentes y la necesidad de adaptarse continuamente al entorno. La capacitación, la retroalimentación y la estructura en subsistemas son clave para este proceso adaptativo. Sin embargo, se requiere mayor investigación sobre la aplicación de esta teoría en diversos contextos y el papel de la tecnología en la gestión de sistemas complejos.

Marco conceptual

El diseño de un programa de capacitación, como lo plantea Chiavenato (2020), es fundamental. Sin embargo, Maristany (2007, pág. 409) complementa esta visión al enfatizar que la gestión efectiva es el hilo conductor que garantiza la continuidad y el éxito de estos programas. Una adecuada administración permite evaluar los resultados, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas para el desarrollo del talento humano, por ello es necesario mencionar los cuatro pasos para iniciar el programa de capacitación y formación, como se menciona en la ilustración 17.



Ilustración 17. Pasos para iniciar un programa de capacitación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2020)

Varela Juárez y Dessler (2017), menciona que la capacitación es un proceso orientado a desarrollar las habilidades necesarias para el desempeño laboral, y para identificar sus necesidades se puede adoptar el modelo propuesto por Chiavenato (2020) que es un proceso sistemático que permite evaluar la alineación del equipo con los objetivos organizacionales, identificar limitaciones y necesidades como se evidencia en la ilustración 18, y así diseñar programas de capacitación personalizados.



Ilustración 18. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2020)

López Carrasco (2017) define la competencia como un conjunto integral de conocimientos y habilidades. En línea con esta visión, Snell & Morris (2020) proponen un enfoque práctico para identificar las necesidades de capacitación en pequeñas empresas, destacando la importancia de evaluar tanto las habilidades duras (conocimientos técnicos) como las blandas (habilidades interpersonales) necesarias para el desempeño laboral, mencionadas en la ilustración 19. Algunas de estas habilidades fueron tenidas en cuenta para diseñar el cuestionario de la fase diagnóstica.

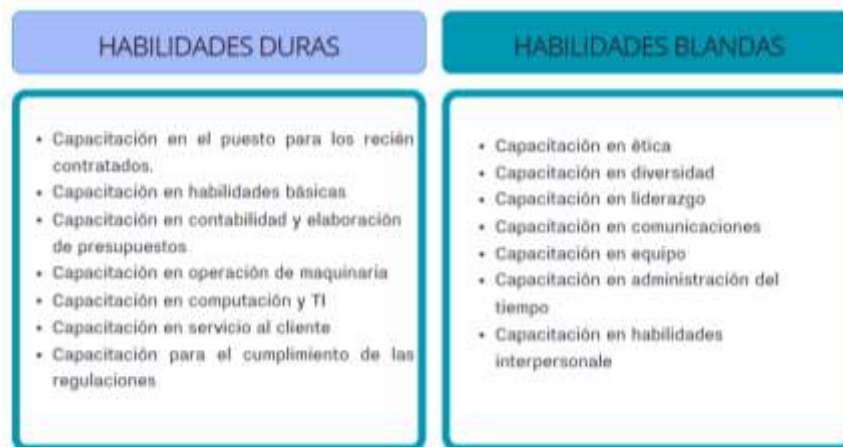


Ilustración 19. Habilidades duras Vs blandas

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Snell & Morris (2020)

El desarrollo organizacional es un proceso continuo que busca adaptar a la organización a los cambios del entorno. Según Mejía (2016), este proceso implica anticiparse a las necesidades futuras y desarrollar las competencias del personal. Para lograr esto, el diseño de programas de capacitación y formación juega un papel fundamental. Varela Juárez y Dessler (2017) proponen un enfoque sistemático para el diseño de estos programas, que incluye la definición de objetivos, la selección de métodos de enseñanza y la evaluación de los resultados. En el caso del programa de formación para el equipo comercial debe considerar factores como la distribución geográfica, la carga laboral, las expectativas y las capacidades actuales de los colaboradores como se muestra en la ilustración 20, a fin de desarrollar un programa que contribuya al logro de los objetivos comerciales de la empresa.



Ilustración 20. Diseño de programa de formación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2020)

Madrigal Torres (2017, pág. 2), menciona que la habilidad, es la capacidad adquirida para realizar tareas de manera eficiente y eficaz. Para desarrollar estas habilidades en los colaboradores, es fundamental implementar un programa de formación sólido. La etapa de implementación, como se mencionó anteriormente, implica definir cuándo y con quién iniciar el programa de capacitación (ver ilustración 21). Al seleccionar cuidadosamente los métodos de capacitación y considerando las características del equipo, se busca garantizar que los empleados adquieran las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del entorno laboral actual.



Ilustración 21. Implantación programa de formación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2020)

La formación de equipos, como destaca Mondy (2010, pág. 217), es una inversión estratégica que busca mejorar la colaboración y el desempeño organizacional. Para garantizar el éxito de estas iniciativas, es fundamental implementar un proceso de evaluación riguroso. La evaluación permite verificar si los objetivos planteados se han cumplido y si la formación ha generado los resultados esperados a nivel individual, grupal y organizacional. Al evaluar los resultados de la formación, las organizaciones pueden identificar las áreas de mejora, ajustar las estrategias de capacitación y garantizar un retorno de la inversión a largo plazo, como se muestra en la ilustración 22.



Ilustración 22. Verificación de resultados programa de formación

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Chiavenato (2020)

Para garantizar la eficacia de estos programas, es fundamental evaluar los resultados obtenidos, teniendo en cuenta lo manifestado por Snell y Morris (2020), la evaluación debe considerar diversos indicadores, como la satisfacción de los empleados,

el desarrollo de competencias y el impacto en los resultados organizacionales. De esta manera, se puede determinar si la formación ha logrado los objetivos planteados y si ha contribuido a mejorar la productividad, la innovación y la competitividad de la organización.

Diseño metodológico

En este capítulo se presenta y justifica la metodología empleada en la investigación, la cual es una investigación aplicada descriptiva con un enfoque mixto. Se detallarán aspectos como el alcance del estudio descriptivo, de acuerdo con su inferencia inductiva, y su propósito aplicado, se profundizará en la recolección y análisis de la información.

Tipo y Método de investigación

Esta investigación adopta un enfoque mixto, combinando datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de la situación. La integración de ambas perspectivas permite formular propuestas más precisas y diseñar un plan de formación que responda de manera efectiva a las necesidades de capacitación y bienestar empresarial. Específicamente, se empleó el análisis FODA y preguntas abiertas de cuestionario para la recolección de datos cualitativos, mientras que las preguntas cerradas del cuestionario aportaron datos cuantitativos.

Teniendo en cuenta su profundidad, esta investigación se clasifica como descriptiva debido a que su objetivo principal es detallar las características, variables o hechos en un contexto específico. En este caso, se centra en el contexto empresarial del equipo comercial de Proconvet S.A., con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades por medio de la matriz FODA en términos de habilidades técnicas y blandas para realizar un diagnóstico preciso de sus necesidades.

De acuerdo con su inferencia, este proyecto adopta un método inductivo, partiendo de lo específico hacia lo general, en donde se analizarán los datos recolectados a nivel individual con el objetivo de aplicar los hallazgos al conjunto del área comercial de la empresa.

Según su propósito se considera una investigación aplicada ya que tiene como objetivo utilizar los datos recopilados para abordar problemas específicos, en este contexto, el objetivo es emplear la información obtenida para diseñar un programa de formación, destinados a mejorar el desempeño de los miembros del área comercial de Proconvet S.A.

Los estudios de investigación son procesos diseñados para ampliar el conocimiento sobre una variedad de fenómenos o problemas, Hernández y Mendoza Torres (2023) señala que los estudios pueden abarcar una amplia gama de temas, desde comportamientos y emociones hasta análisis organizacionales y valoraciones individuales. Dada esta versatilidad, para determinar las necesidades específicas de formación de los líderes comerciales de Proconvet S.A., es fundamental realizar un estudio investigativo a profundidad. A través de la aplicación de una matriz FODA y un cuestionario diseñado a tal efecto, se podrá obtener una visión clara de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en relación con el desarrollo de sus líderes.

Técnicas de Recolección y Análisis de Información

En este apartado se detalla la fase diagnóstica del programa de formación y capacitación, alineado con lo propuesto por Chiavenato (2019) donde se analizarán los factores internos y externos de Proconvet S.A. Se describirá el diseño y elaboración del cuestionario de acuerdo con la revisión de literatura, incluyendo la selección de los ítems y su escala de medición. Adicionalmente, se presentarán los resultados de la validación del instrumento, que comprenden la evaluación de su confiabilidad y validez. Finalmente, se explicará la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, detallando el procedimiento de muestreo y las características de la población objetivo.

El análisis interno y externo se realizará por medio de una matriz FODA es una herramienta que facilita el análisis de los factores externos e internos de una organización. Los factores externos se analizan a través de las amenazas y oportunidades (AO) relacionadas con el sector en el que opera la empresa, mientras tanto, los factores internos se identifican mediante las fortalezas y debilidades (FD) de diversas áreas de la empresa, como la dirección, las finanzas, la investigación, la administración, la logística y el recurso humano, entre otras.

Es importante tener en cuenta lo que menciona Bernal Torres (2022) “En la matriz FODA solo se registran las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades evaluadas como de impacto alto o máximo en la organización” es decir, que representan prioridad para el logro de los objetivos organizacionales o estratégicos.

Para garantizar el éxito de Proconvet S.A. en el mercado actual, es fundamental invertir en el desarrollo de sus líderes comerciales. A través de un análisis FODA, se

identificarán las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo. Complementariamente, se aplicará un cuestionario a los colaboradores del área comerciales para conocer sus necesidades específicas de formación. Con esta información, se diseñará un programa de formación y capacitación que permita a los líderes adquirir las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Instrumento de medición

Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) define un instrumento de medición como el “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. Entendiendo que la investigación es mixta, a continuación, se hace énfasis en los requisitos que debe tener tanto el instrumento cuantitativo y cualitativo.

Los requisitos que debe tener un instrumento de investigación, en cuanto al tipo cuantitativo es la confiabilidad, debido a que es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra de datos. La validez está dada en un grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir, por medio de indicadores empíricos.

Para recolectar datos cualitativos se debe realizar de manera inclusiva teniendo en cuenta la percepción de todos los participantes de la muestra, por medio de métodos como: observación, entrevistas, grupo de enfoque, documentos y registros, bibliografía, cuestionarios con preguntas abiertas e historias de vida. Para efectos de reconocer las necesidades frente al diseño de un programa de formación y capacitación integral para el área comercial de Proconvet, se va a realizar un diagnóstico que hace parte de la primera fase del programa Chiavenato (2019) con por medio de un cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables a medir. Este instrumento se utiliza para realizar diagnóstico de toda clase, por medio de preguntas cerradas y abiertas, las cerradas tienen elección de respuestas determinadas y las abiertas no tienen limitación de respuesta y esta varía de acuerdo de persona a persona de manera cualitativa.

Para el diseño del instrumento de medición, se llevó a cabo un diagnóstico integral del talento comercial en Proconvet S.A., cuyos resultados se detallan en el *Anexo2. Cuestionario antes de validación*. Con base en este diagnóstico, se identificaron las

variables relevantes tomadas de la revisión de literatura y se procedió a la construcción del instrumento de acuerdo con la revisión de literatura. Este proceso incluyó la operacionalización de las variables, es decir, la transformación de conceptos abstractos en indicadores medibles. Se utilizaron variables según su naturaleza cualitativas y cuantitativas que Ñaupas Paitán (2018) que las define como las variables cualitativas expresan cualidades o atributos, dividiéndose en nominales (sin orden) y ordinales (con orden jerárquico). Las variables cuantitativas, por otro lado, representan cantidades numéricas, y se subdividen en discretas (valores enteros) y continuas (cualquier valor dentro de un rango). En esencia, las variables cualitativas se centran en características no numéricas, mientras que las cuantitativas se enfocan en valores numéricos.

Con el fin de evaluar el desarrollo de líderes comerciales, se diseñó un instrumento de diagnóstico. Este instrumento se enfoca en las variables clave de formación y capacitación, competencias comerciales, motivación y medición de impacto, todas ellas fundamentadas en la revisión de literatura y el marco teórico establecido. Estas variables, fundamentadas en el marco teórico, fueron operacionalizadas en dimensiones e indicadores específicos, los cuales se tradujeron en preguntas concretas para el cuestionario a aplicar.

1. Variable	2. Tipo de variable	3. Definición conceptual	4. Dimensiones	5. Indicadores	6. Instrumento
Formación y/o capacitación	Cualitativa: nominales - ordinales	Reconocimiento de identidad institucional y de la industria de Proconvet.	Corporativo	Participación en programas de capacitación y formación. Reconocimiento de la identidad institucional. Conocimiento sobre las características de los productos que se comercializan. Identificación de los competidores y sus productos.	Cuestionario P. 1 – 4 - P. 2 – 3 – 5 P. 6 – 2 P. 6 -2
Competencias comerciales	Cualitativa: nominales -	Conjunto de habilidades y actitudes para desempeñar el rol en las ventas.	Económico Corporativo	Conocimiento frente a las metas y objetivos propuestos en la organización. Identificación de habilidades y actitudes frente a las ventas.	P. 7 – 8
Motivación	Cualitativa: nominales - ordinales	Conjunto de fuerzas que activan a las personas a participar el programa de capacitación.	Corporativo	Nivel de participación en las actividades de capacitación.	P. 9-10-11-12 P. 13 -14 - 15
Medición de impacto	Dependiente	Impacto que tendría el programa de formación, posterior al diseño propuesto.	Corporativo	Compromiso con el programa de formación. Nivel de satisfacción de los participantes con el diseño del programa de formación.	

Tabla 2. Identificación de Variables

Fuente: Elaboración propia con información de Proconvet S.A. (2024)

Una vez concluida la construcción del diseño del instrumento de medición, se procedió a la validación del instrumento de medición diseñado. La validez garantiza que el instrumento evalúe de manera precisa y confiable las variables de interés. Para asegurar la validez del cuestionario, se ha considerado tanto la recolección de datos cuantitativos como cualitativos, lo que permite obtener una visión más completa del fenómeno estudiado. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), la validez de un instrumento se puede evaluar a través de diferentes tipos de evidencia, como la validez de contenido, de criterio, de constructo y la opinión de expertos.

Sampieri y Mendoza Torres (2023) habla sobre la noción de la validez global de un instrumento de medición, la cual se determina considerando todos los tipos de evidencia disponibles. Cuanta más evidencia se tenga de validez de contenido, de criterio, de constructo, de opinión de expertos y de comprensión del instrumento de medición, mejor representará este las variables que intenta evaluar.

Validez total = validez de contenido + validez de criterio + validez de constructo + validez de expertos + validez de comprensión.



Elaboración propia con datos de Hernández-Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2023)

Ilustración 23. Tipo de validez de instrumentos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido por Hernández y Mendoza Torres (2023)

El coeficiente V de Aiken es una herramienta que permite evaluar la validez de contenido de un instrumento, debido a que permite cuantificarla mediante las opiniones de expertos. Robles Pastor menciona que (2018) este método lógico se basa en la evaluación de la congruencia entre el contenido del instrumento y el constructo que se pretende medir. La validez del instrumento en cuestión se puede determinar con mayor

precisión al obtener la opinión de expertos sobre si el contenido es relevante y representativo.

¿Cuál es el proceso para evaluar la validez de contenido de un instrumento de medición utilizando el coeficiente V de Aiken?

El coeficiente V de Aiken constituye un análisis cuantitativo de la validez de contenido. Su cálculo es bastante simple y se emplea como un método lógico de validez cuando se cuenta con la opinión de expertos respecto a la validez de un material evaluativo. (Robles Pastor, 2018).

El coeficiente V de Aiken varía en una escala de 0 a 1, donde 1 representa un acuerdo perfecto entre los jueces o expertos. Se puede aplicar a las evaluaciones de un grupo de jueces en relación con un ítem, ya sean dicotómicas (valores de 0, 1 o sí, no) o politómicas (valores de 0 a 5).

Como se mencionó anteriormente, entre más cercana a 1 sea la calificación final, mayor validez tendrá el instrumento y los resultados que este pueda arrojar.

Para este proyecto, el instrumento de medición (Ver Anexo2. Cuestionario antes de validación) se sometió a calificación por 3 tutores de la Universidad EAN y 2 directivos de la empresa Proconvet, sus respuestas serán validadas según la ecuación V de Aiken.

De acuerdo con el resultado del análisis del instrumento de validación, se calificaron un total 15 preguntas agrupadas en 3 variables (Ve: Anexo 3. Recopilado de Validación Instrumento De Medición - V DE AIKEN):

- A. Formación o capacitación
- B. Competencias Comerciales
- C. Motivación.

GRUPO DE PREGUNTAS	Preguntas	Promedio
A.FORMACION O CAPACITACION	3	1
	2	0,93
	1	0,87
B. COMPETENCIAS COMERCIALES	3	1
	1	0,93
	2	0,87
C. MOTIVACION	2	1
	1	0,93

Tabla 3. Resultados de validación de instrumento por variable

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.

Según la retroalimentación de los evaluadores, se han detectado áreas de mejora en el instrumento, cuyas modificaciones podrían potenciar los resultados previstos para la encuesta, los hallazgos y su posible solución se encuentran en el *Anexo 4*.

Recomendaciones Instrumento de Medición - V DE AIKEN.

Con el objetivo de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de medición, se realizaron ajustes al cuestionario basados en la retroalimentación de los evaluadores (Ver Anexo 4. Recomendaciones Instrumento De Medición - V DE AIKEN).

Posteriormente, se aplicó el cuestionario al área Comercial de Proconvet (Ver Anexo 5. Cuestionario con aplicación de recomendaciones). Los datos obtenidos se analizaron en profundidad para identificar las áreas de oportunidad y diseñar un plan de intervención a la medida de las necesidades del equipo comercial."

La aplicación del cuestionario se centrará en una muestra específica de la población de estudio, conformada por los empleados del área comercial de Proconvet S.A. que se encuentran laborando en las principales ciudades de Colombia. La elección de esta muestra se fundamenta en la necesidad de obtener datos relevantes y generalizables a la población de interés. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), una muestra representativa es aquella que refleja las características esenciales de la población de la cual se extrae.

De acuerdo con lo establecido por Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema", para ello es necesario tener en cuenta las características de la población como lo es contenido, modo y lugar, con la finalidad de concretar las medidas de la muestra. Para efectos del proyecto, la población es el área comercial de Proconvet que está compuesto por 22 trabajadores, aunque el organigrama establece un total de 25 personas en este departamento, se excluyen del proyecto de capacitación los cargos de diseñador gráfico, servicio al cliente y auxiliar de facturación, ya que sus funciones son de apoyo a la gestión comercial y no implican responsabilidades comerciales directas.

Para establecer la unidad de muestreo es necesario tener en cuenta sobre quien o quienes se van a tomar los datos, ya sea de seres humanos, seres vivos, cosas, acontecimientos, entre otros, debe tener relación con los objetivos y la pregunta problema

de la investigación. Para este proyecto la unidad de muestreo son los 22 trabajadores del área de comercial Proconvet S.A.

Para la investigación que se está llevando a cabo para el diseño de un programa de formación y capacitación se llevó a cabo muestreo probabilístico para elegir a los colaboradores que iban a participar en la aplicación del cuestionario. Este tipo de muestreo responde a que cada participante de la población tenga un conocimiento, esto permitirá minimizar los sesgos de selección e incrementa representatividad de la muestra.

Proceso de aplicación del instrumento

Se diseñó un cuestionario de 15 preguntas para evaluar las necesidades de capacitación del área comercial de Proconvet S.A. El cuestionario fue aplicado a través de Google Forms para recopilar información sobre las habilidades requeridas por los empleados.

Aspecto	Descripción
Fecha de aplicación de encuesta.	Agosto 2024.
Cobertura	Ciudades principales de Colombia, dividido por zonas o región. Antioquia – Bogotá – Boyacá – Caquetá – Costa Atlántica – Cota (Cundinamarca) – Eje Cafetero – Meta – Nariño – Santander – Valle del Cauca
Grupo objeto	Área comercial de la empresa Proconvet.
Cargo de personas encuestadas	1 Director Comercial 1 Gerente de Mercadeo 1 Coordinador Regional 18 Representantes Técnico Comercial 1 Promotor
Población	Área comercial de Proconvet que está compuesto por 22 trabajadores.
Muestra	Área comercial de Proconvet que está compuesto por 22 trabajadores.
Muestreo	Muestreo Probabilístico

Margen de error y confiabilidad	Dado que se cubrió el 100% de la población objetivo, el Margen de Error es del 0% y el nivel de confianza del 100%
Técnica de recolección de datos.	Cuestionario Digital

Tabla 4.Ficha técnica

Fuente: Elaboración propia con información de Proconvet S.A (2023)

El producto de la aplicación está disponible en el Anexo 6. Resultados de aplicación de cuestionario, dichos hallazgos fueron utilizados para el desarrollo del capítulo de Diagnóstico Organizacional.

Diagnostico Organizacional

Proconvet S.A., una empresa con 21 años de experiencia en el mercado farmacéutico veterinario se encuentra en un proceso de formalización de sus procedimientos y en la definición de indicadores de desempeño para todas sus áreas, fortaleciendo así su estructura organizativa y orientando sus operaciones hacia la mejora continua y la eficiencia.

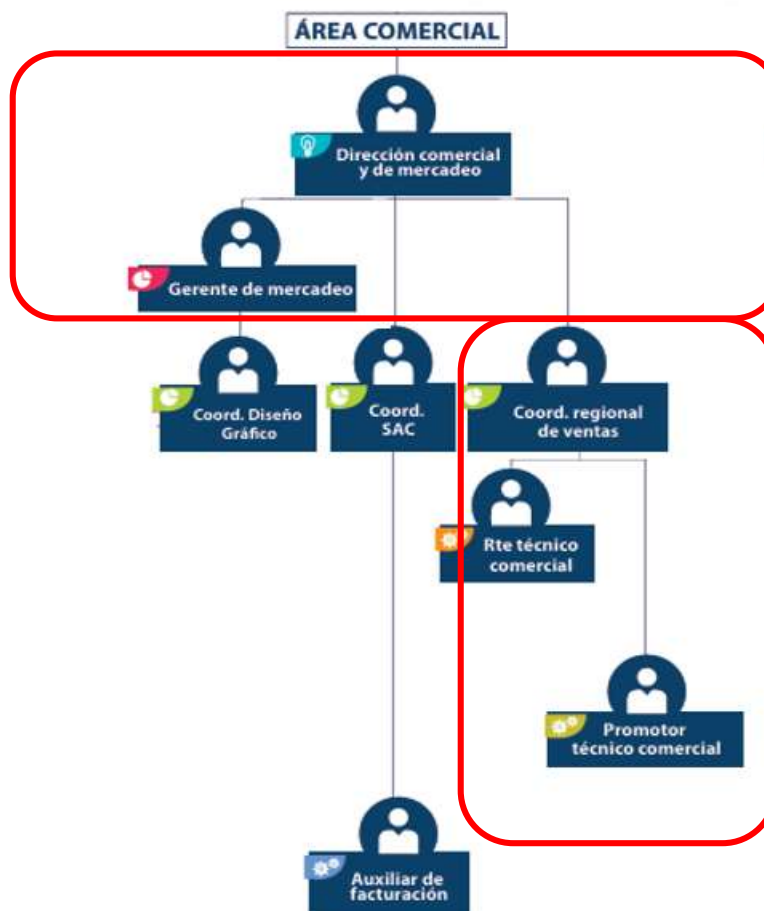


Ilustración 24 Estructura Organizacional Área Comercial Proconvet S.A. tomada de Proconvet S.A. (2024)

El área comercial, que será objeto de una intervención a través del programa de capacitación propuesto, se encuentra actualmente bajo la medición de tres indicadores clave de desempeño (KPI):

1. Cumplimiento del presupuesto de ventas: Este indicador se evalúa mensualmente, con incentivos económicos asociados a su cumplimiento. Se encuentra al 93% de cumplimiento. Con la implementación del programa de capacitación, se espera que el equipo comercial desarrolle habilidades que les permitan identificar nuevas oportunidades y alcanzar un 100% en este indicador.
2. Recaudo de cartera: Se mide mensualmente el monto recaudado de los clientes en relación con la cartera activa. También se ofrecen incentivos económicos por su cumplimiento. El indicador está en un 80%, y se espera que, con el programa de capacitación, el equipo mejore sus habilidades de relacionamiento y logre incrementar el indicador de recaudo.
3. El crecimiento de Proconvet S.A. se evalúa anualmente en comparación con el crecimiento del mercado farmacéutico veterinario en Colombia. Si bien en 2023 la empresa reportó un crecimiento del 6%, este quedó por debajo del crecimiento del mercado, que fue del 10%.

Con el objetivo de optimizar el desempeño de Proconvet S.A. y mejorar los resultados de los indicadores clave establecidos, se ha diseñado un programa de formación y capacitación. Para ello, se realizó un análisis FODA que permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. La información obtenida a través de este análisis servirá como base para definir las necesidades específicas de capacitación y desarrollar un programa a medida que contribuya a alcanzar los objetivos establecidos en los indicadores clave.

A continuación, se aplicó un cuestionario al área comercial de Proconvet para identificar las necesidades específicas de capacitación y formación, de dicho cuestionario se excluyen 3 cargos que no tienen contacto directo con los clientes y tampoco responsabilidad en ventas, pero se hace la recomendación de que estos tres cargos si sean incluidos dentro del programa de capacitación. Los datos obtenidos se analizaron utilizando, estadística descriptiva para obtener un perfil detallado de las habilidades y conocimientos requeridos, a fin de contribuir a la sostenibilidad de la empresa como lo menciona Moreno Hernández, Borja Nieto, Olivar, & Moreno Calderón, (2024). Con base en este análisis, se diseñó un programa de formación y capacitación, cuyo objetivo principal es desarrollar las competencias de los empleados y mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

MATRIZ FODA	
<p style="text-align: center;">Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Directivos y representantes con amplia experiencia en el mercado local. Promedio en la empresa de 12 años. (Proconvet S.A., 2023) 2. Relaciones establecidas con veterinarios y distribuidores. 3. Capacidad de adaptación rápida a cambios regulatorios. 4. Enfoque en la calidad y la seguridad de los productos (Certificación BPM) 5. Equipo talentoso y dedicado en I+D. 6. Equipo comercial comprometido con los objetivos corporativos 	<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento constante del mercado veterinario en Colombia. 10% el último año. (Asociación Nacional de Laboratorios Veterinarios, 2023) 2. Presencia en los principales eventos académicos y comerciales a nivel nacional 3. Mayor conciencia en los colombianos sobre la salud animal y la importancia de la prevención. (Asociación Nacional de Laboratorios Veterinarios, 2023) 4. Potencial para expandirse a mercados internacionales (Se inició con Chile) 5. Aumento en la cantidad de proveedores de producto terminado (Distribución exclusiva en el país), 6. La incursión en las redes sociales ha permitido llegar a más número de clientes. 1200 en 6 meses (Proconvet S.A., 2023)
<p style="text-align: center;">Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Limitaciones financieras para investigación y desarrollo. 2. Agotados de productos Pareto que afectan el cumplimiento de las ventas. 2% en total facturación (Proconvet S.A., 2023) 3. Oportunidad de mejora en habilidades (Duras y Blandas) Por manejo de herramientas ofimáticas la fuerza de ventas tiene falencias en el manejo de la información interna de ventas y el análisis de dichos datos). También se presentan deficiencias en la forma de reaccionar ante las PQR de los clientes. (Proconvet S.A., 2023) 4. Inventarios de corto vencimiento que se presenta por la baja rotación de algunos productos. 5. Bajo presupuesto en mercadeo vs multinacionales 1% de las ventas destinado a mercadeo. (Proconvet S.A., 2023) 6. El crecimiento en ventas ha sido inferior de lo que reporta el sector 2023 vs 2022 Proconvet 6% el sector 10% (Asociación Nacional de Laboratorios Veterinarios, 2023) 7. Mayor reconocimiento de las marcas que comercializa la empresa que el nombre Proconvet (Proconvet S.A., 2023) 	<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con productos similares a precios más bajos 2. Competencia desleal desprestigiando la marca de los productos. Los entes de control tienen bajo interés en controlar este tipo de situaciones. 3. Aumento en los costos de materias primas y productos terminados hacen que se tengan que realizar alzas de precios agresivas. Última alza efectuada del 10% (Proconvet S.A., 2023) 4. Impacto negativo de crisis económica y política en el país, este factor genera incertidumbre entre el sector productivo del país. 5. Altos precios del dólar que perjudica la rentabilidad y precios de venta, Última alza efectuada del 10% (Proconvet S.A., 2023) 6. Cambios en la normatividad de los entes de control.

Tabla 5. Matriz FODA Proconvet S.A

Elaboración propia con información interna de Proconvet (2023)

Para llevar a cabo el diagnóstico de las necesidades de capacitación del área comercial de Proconvet S.A., se diseñó un cuestionario compuesto por 15 preguntas cerradas y abiertas de acuerdo con la validación de la literatura y marco teórico.

Para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación del área comercial de Proconvet S.A., se implementó un proceso estructurado en varias etapas. Primero, se identificaron las metas e indicadores clave del área para definir los objetivos de capacitación específicos. A continuación, se llevó a cabo un análisis FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían influir en el desarrollo del equipo comercial. Finalmente, se aplicó un cuestionario dirigido a los colaboradores del área. Fundamenta en el marco teórico, establecido por Chiavenato (2020).

El objetivo principal de este instrumento fue recopilar información detallada sobre las habilidades, conocimientos y competencias que los empleados perciben como necesarias para mejorar su desempeño laboral. El cuestionario fue estructurado de manera clara y concisa, utilizando un lenguaje sencillo y directo para facilitar la comprensión por parte de los participantes.

Se administró un cuestionario a una muestra de 22 colaboradores de Proconvet S.A., con edades que oscilan entre los 31 y los 59 años. La antigüedad laboral de los participantes en la empresa se distribuye en los rangos de edad que se muestran en la ilustración 25.



Ilustración 25. Antigüedad en la empresa

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

El análisis de la antigüedad de los empleados del área comercial revela que un 45% son nuevos en la organización, un 32% tiene una experiencia intermedia y un 23% son empleados de larga trayectoria. Esta información es fundamental para el diseño del programa de capacitación, ya que permite identificar las necesidades específicas de cada grupo y adaptar las estrategias de formación a sus requerimientos. Los empleados más jóvenes pueden requerir capacitación en habilidades técnicas y de venta, mientras que los

empleados con más experiencia pueden beneficiarse de programas de desarrollo de liderazgo.

El departamento comercial demuestra un alto nivel de formación académica. El 50% cuenta con un título profesional, lo que garantiza una base sólida en diversas disciplinas. Además, el 6% ha complementado sus estudios con especializaciones en mercadeo, un área clave para el desarrollo del negocio. El 9% posee posgrados en mercadeo y salud pública, aportando una visión estratégica y especializada. El 9% restante cuenta con formación técnica, complementando las habilidades del equipo. Solo un 5% posee título de bachiller, todos cumpliendo con el perfil requerido para sus respectivos cargos.

En cuanto a las preguntas formuladas en el cuestionario en la variable de capacitación y formación se evidencio lo siguiente:

1. ¿Has participado en procesos de capacitación y formación en la compañía?

La totalidad de los encuestados confirmó su participación en los programas de capacitación organizados por la empresa, los cuales abarcaron los temas detallados en la Ilustración 26. Este resultado resalta el compromiso de Proconvet con el desarrollo de su personal y, de haber formado parte del estudio de Rosales y Llanos (2020), la empresa se habría sumado al 47.74% de organizaciones que invierten en capacitación.



Ilustración 26. Capacitaciones dictadas en Proconvet S.A. en el último año

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

Un análisis detallado del cuestionario aplicado al área comercial de Proconvet revela un claro sesgo hacia el conocimiento técnico de las enfermedades animales y los productos de la compañía, representando un 30% del total de capacitaciones dadas. Si bien este conocimiento es fundamental para brindar un servicio de calidad a los clientes, es importante destacar que las habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la empatía y el liderazgo, ocupan un lugar destacado, con un 28% del total. Sin embargo, es necesario equilibrar esta formación con un mayor énfasis en las técnicas de ventas (17%) y en los aspectos relacionados con el sistema de gestión y la seguridad en el trabajo (8%). Un enfoque más integral permitiría a los comerciales no solo conocer a profundidad los productos, sino también desarrollar las habilidades necesarias para cerrar negocios de manera efectiva y trabajar en un entorno seguro y eficiente.

2. ¿Proconvet ha generado canales de comunicación para socializar los siguientes referentes estratégicos?

Los referentes estratégicos por los que se indaga en el cuestionario son visión, visión, objetivos y valores de la compañía, propósito superior de la compañía, descripción del portafolio, características de los productos que se comercializan, competidores de los productos que se comercializan, política de ventas, encontrando los siguientes resultados de la Ilustración 27.

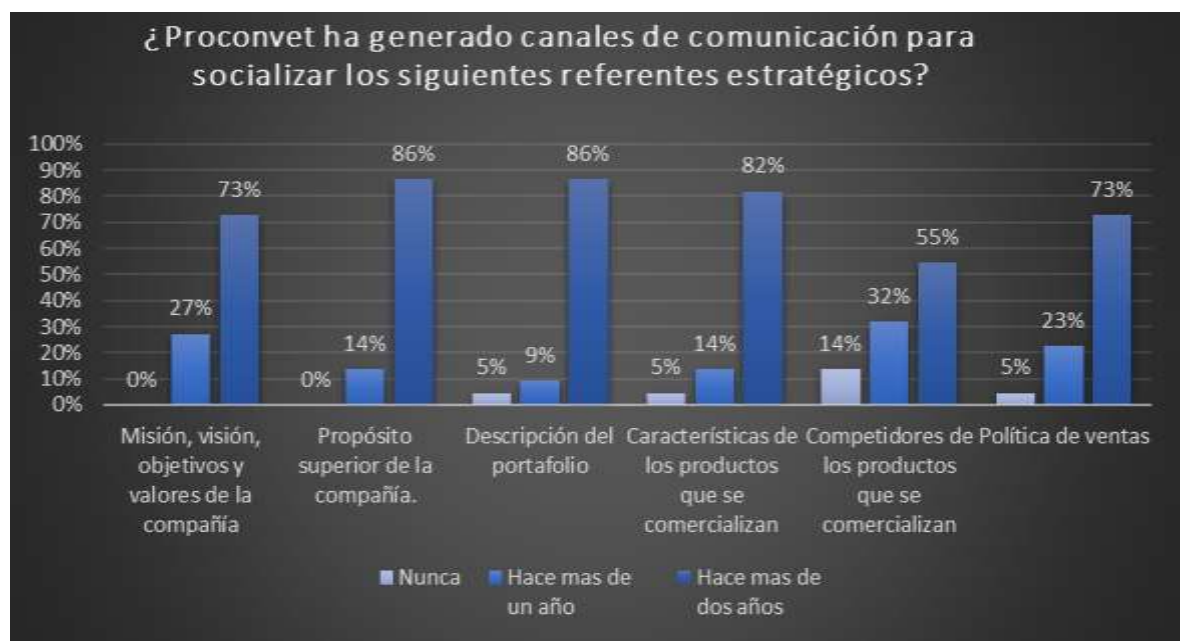


Ilustración 27. ¿Proconvet ha generado canales de comunicación para socializar los siguientes referentes estratégicos?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

De la percepción de los empleados sobre la comunicación interna indica que los colaboradores carecen de información actualizada. Específicamente, más del 70% nunca recibió comunicación sobre la misión, visión, objetivos corporativos, principios y valores corporativos, portafolio de productos, competencia y políticas de ventas durante los últimos 24 meses. De hecho, un porcentaje significativo revela que nunca ha obtenido acceso a la información mencionada, dicha información se logra corroborar con la empresa. Por lo tanto, esta brecha informativa significativa evidencia una desconexión entre los colaboradores y la alta dirección, pudiendo repercutir en la motivación, el compromiso y el desempeño del equipo de ventas.

3. ¿Consideras que los conocimientos que tienes actualmente sobre el sector farmacéutico, veterinario y clínico te permiten desempeñar adecuadamente el cargo que ocupas?

A pesar de que el 95,5% de los encuestados se siente muy competente en su rol, un pequeño pero significativo porcentaje (4,5%) ha identificado la necesidad de adquirir conocimientos más específicos en terapéutica veterinaria. Esta retroalimentación representa una valiosa oportunidad para ofrecer programas de capacitación que permitan a todos los colaboradores alcanzar su máximo potencial.

4. ¿Consideras que las capacitaciones ofrecidas por la empresa son relevantes y útiles para mejorar el desempeño comercial?

El 90,9% de los encuestados valora positivamente las capacitaciones recibidas y considera que mejorarán su desempeño comercial, lo que concuerda con el estudio de Rosales y Llanos (2020). Dicho estudio reveló que las empresas que invierten en capacitación experimentan un aumento del 42,75% en sus ventas anuales por persona, lo que evidencia el impacto positivo de esta práctica.

El 9,1% expresó interés en recibir una formación más específica en técnicas de venta y estrategias de mercado, lo que indica una oportunidad para optimizar los programas de capacitación y alinearlos aún más con las necesidades del negocio.

5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que consideras tienes frente a las siguientes herramientas? Responda según el caso: 1. (Bajo) 2. (Medio) 3. (Avanzado).

El cuestionario busca evaluar el nivel de dominio de las herramientas informáticas utilizadas en la empresa, tales: Procesador de textos, como Word, hoja de cálculo, como Excel, presentaciones, como PowerPoint, correo electrónico, como Outlook o Gmail, programa FACIL (Facturación, Agenda, Cartera, Inventarios y Logros), sistema de análisis y visualización de datos, CRM, plataformas de videoconferencias (Meet, Teams, Zoom, Gotowebinar), plataforma de trabajo colaborativo y productividad. Esta información será utilizada para diseñar un programa de capacitación personalizado de acuerdo con la información recolectada en la ilustración 28 y tabla 6.

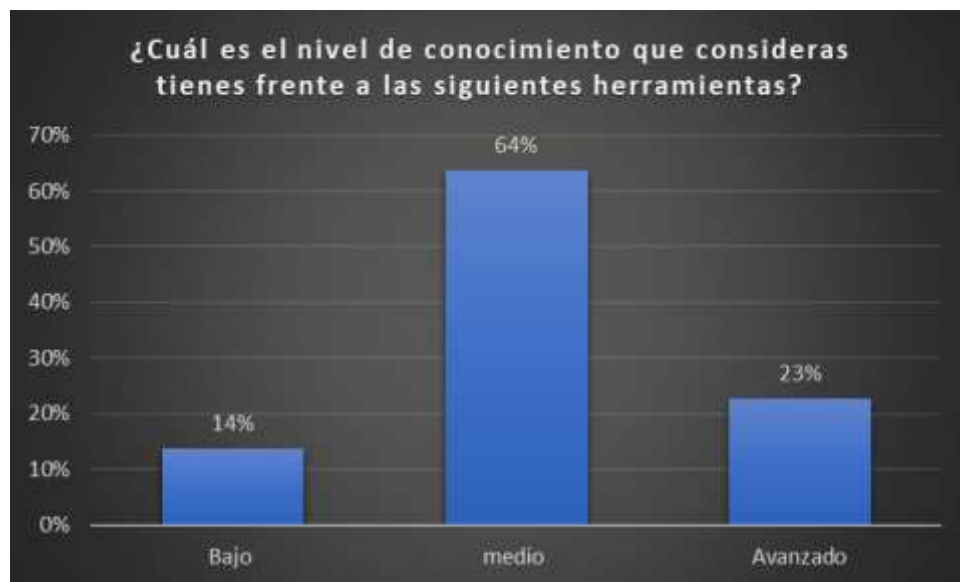


Ilustración 28. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que consideras tienes frente a las siguientes herramientas?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

El análisis del cuestionario frente al dominio de herramientas informáticas en el departamento comercial revela una variabilidad en las competencias digitales de los colaboradores. Si bien un 23% demuestra un alto nivel de dominio, alineado con las expectativas del perfil de cargo, el 64% presenta un nivel intermedio, lo que podría limitar su capacidad para optimizar procesos y aprovechar al máximo las oportunidades

tecnológicas. Un 14% de los colaboradores, con un nivel básico, podría experimentar dificultades en la ejecución de sus tareas diarias, afectando potencialmente su productividad y los resultados del equipo.

6. ¿De los siguientes temas cuales crees que se deben incluir dentro del plan de formación y capacitación, para mejorar los conocimientos frente al proceso de ventas en Proconvet?

Para fortalecer las competencias del equipo de ventas y mejorar los resultados comerciales, se elaborará un análisis detallado de las necesidades de formación y desarrollo. La Tabla 6 muestra la clasificación por color del nivel de prioridad de los temas identificados por los colaboradores: verde significa que el tema es de alta importancia, amarillo indica que es mediana, y rojo que es baja. En función de los resultados, se creará un programa de formación específico que permitirá a los vendedores propiciar su mejor rendimiento.

El estudio de Alvarez & Ramirez (2022) reveló una relación significativa entre el nivel de capacitación y la calidad del servicio al cliente dentro de la organización. En línea con esta conclusión, el 91% del equipo de ventas de Proconvet S.A. destacó la importancia de incluir el relacionamiento con los clientes en los programas de capacitación y formación, lo cual será considerado en la propuesta.

Temas	Si	NO	PORCENTAJE A FAVOR
Conocimiento técnico de los productos del portafolio de Proconvet.	15	7	68%
Mercado Farmacéutico Veterinario, Necesidades y competencia.	20	2	91%
Técnicas de ventas.	20	2	91%
Herramientas de ventas.	21	1	95%
Otros procesos de formación y capacitación.	6	16	27%
Regulación y normativa del sector.	18	4	82%
Tecnología y herramientas digitales para ventas.	20	2	91%
Habilidades estratégicas y de poder (inteligencia emocional, resiliencia, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación).	21	1	95%
Fijación de precios y análisis de rentabilidad.	21	1	95%
Relacionamiento con los clientes.	20	2	91%

Tabla 6. ¿De los siguientes temas cuales crees que se deben incluir dentro del plan de formación y capacitación, para mejorar los conocimientos frente al proceso de ventas en Proconvet?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

Al comparar los resultados del cuestionario con los componentes de un programa de capacitación eficaces, tal como los describe Geoffrey Lancaster (2012) fundamentado en el marco teórico, se evidencia una alta correlación. En particular, los temas relacionados con el conocimiento de la empresa, productos, competidores y procesos destacan como áreas prioritarias de capacitación.

Si tu respuesta es otros procesos de formación y capacitación, menciona que temas te gustaría que se incluyeran.

A través del cuestionario, el equipo comercial de Proconvet S.A. ha expresado la necesidad de capacitación en áreas como servicio al cliente, fidelización, ofimática, finanzas básicas, manejo de objeciones, evaluación de productividad, farmacología veterinaria, y herramientas de análisis de datos como Power BI. Estas necesidades se alinean directamente con las competencias requeridas para el desempeño óptimo de sus roles.

En cuanto a las preguntas formuladas en el cuestionario en la variable de competencias comerciales, se encuentra el análisis de las siguientes preguntas:

7. ¿En el último año te han socializado las metas establecidas para cumplir el indicador de ventas?

El 100% de los encuestados coinciden en que la empresa ha logrado comunicar de manera clara y concisa las metas al equipo comercial, lo que ha generado una alineación completa y un compromiso sólido con los objetivos organizacionales.

8. ¿Conoces los objetivos propuestos por Proconvet, para el cumplimiento del presupuesto de ventas que se debe cumplir en el año en curso, referente al cargo que desempeñas?

El 100% de los encuestados confirma que los objetivos relacionados con el presupuesto de ventas son compartidos con toda el área comercial de la empresa, lo que indica una comunicación efectiva de las metas.

En cuanto a las preguntas formuladas en el cuestionario en la variable Habilidades y actitudes frente a las ventas, se encuentra el análisis de las siguientes preguntas:

9. ¿Cuáles son las actitudes que consideras que debe tener un vendedor para alcanzar las metas propuestas?

Según los hallazgos del área comercial de Proconvet S.A., las actitudes que predominan entre los miembros del equipo y que merecen especial atención son las mencionadas en la ilustración 29.



Ilustración 29. Actitudes que debe tener un vendedor

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

Estas actitudes pueden ser promovidas y fortalecidas a través de programas de capacitación en habilidades blandas.

10. ¿Consideras que Proconvet te ha acompañado en el proceso de capacitación y formación para adquirir habilidades y conocimientos que aporten al cumplimiento de las metas establecidas en el cargo que desempeñas?

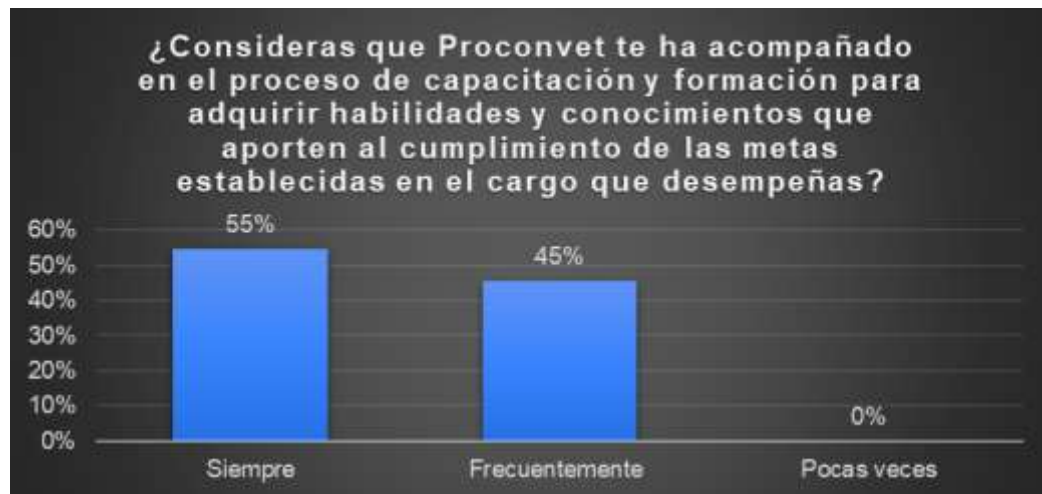


Ilustración 30. ¿Consideras que Proconvet te ha acompañado en el proceso de capacitación y formación para adquirir habilidades y conocimientos que aporten al cumplimiento de las metas establecidas en el cargo que desempeñas?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.

El acompañamiento durante las capacitaciones es un aspecto valorado por el equipo comercial. El 55% de los encuestados aseguró sentirse siempre acompañado, y un 45% afirmó sentirse acompañado con frecuencia. Estos datos reflejan la importancia que otorga el equipo a este tipo de soporte.

11. ¿Has recibido procesos de capacitación o formación referente a las siguientes habilidades?

Esta pregunta del cuestionario tiene como objetivo identificar las capacitaciones recibidas por los colaboradores en relación con las habilidades listadas en la Tabla 7. Además, busca clasificar la prioridad de cada tema utilizando un código de colores: verde (alta prioridad), amarillo (prioridad media) y rojo (baja prioridad). Los resultados de esta pregunta serán fundamentales para diseñar un programa de capacitación personalizado que responda a las necesidades específicas del equipo de ventas.

HABILIDADES	SI	NO	PORCENTAJE A FAVOR
Trabajo en equipo	22	0	100%
Comunicación efectiva.	19	3	86%
Liderazgo.	18	4	82%
Inteligencia emocional.	16	6	73%

Habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del comprador.	16	6	73%
Técnicas de ventas y negociación	16	6	73%
Cierre efectivo de ventas.	15	7	68%
Toma de decisiones.	15	7	68%
Resiliencia.	15	7	68%
Negociación.	14	8	64%
Resolución de problemas.	13	9	59%
Administración del tiempo.	13	9	59%

Tabla 7. ¿Has recibido procesos de capacitación o formación referente a las siguientes habilidades?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.

Los datos de la tabla revelan que el área comercial de Proconvet S.A. ha implementado un programa de capacitación integral que abarca una amplia gama de habilidades esenciales para el desempeño de los vendedores. El 100% del personal ha recibido formación en trabajo en equipo, seguido de un 86% en comunicación efectiva y un 82% en liderazgo. Además, se han abordado habilidades como inteligencia emocional, técnicas de ventas y negociación, y comprensión del cliente. Este enfoque integral se alinea con las recomendaciones de Geoffrey Lancaster (2012) sobre las competencias clave para el éxito en ventas. **Fundamentado en la revisión de literatura.**

12. ¿De acuerdo con la respuesta anterior consideras que es necesario incluir alguno de los temas propuestos en el programa de capacitación y formación? Si la respuesta anterior es Si, ¿Qué temas se deben incluir dentro del plan de capacitación y formación?

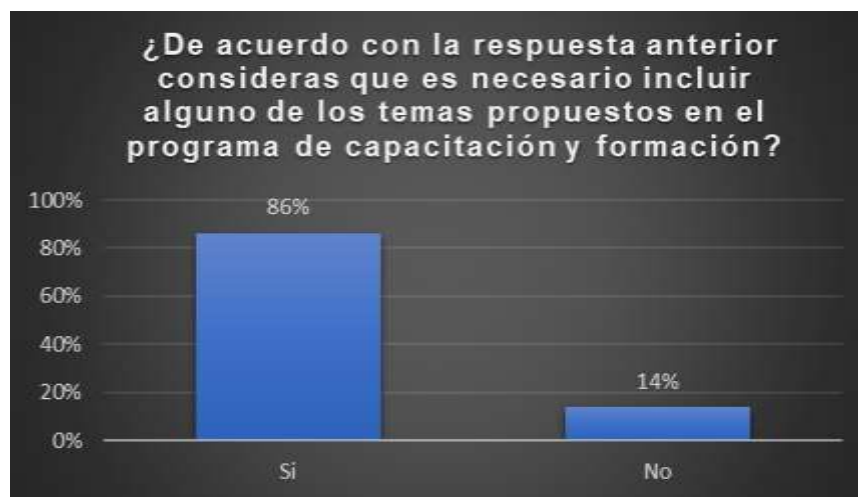


Ilustración 31. ¿De acuerdo con la respuesta anterior consideras que es necesario incluir alguno de los temas propuestos en el programa de capacitación y formación?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado

El 86% de los encuestados considera esencial incluir los siguientes temas en el programa de capacitación y formación: Liderazgo, técnicas de ventas, comunicación efectiva, inteligencia Emocional, resolución de problemas, cierre efectivo de ventas, costos en producciones pecuarias, pensamiento estratégico, lenguaje no verbal, actualización en farmacología y terapéutica, neuromarketing.

13. ¿Te sientes motivado a participar en un proceso de capacitación y formación?

El 100% de los encuestados ha manifestado una clara disposición a participar activamente en el proceso de capacitación y formación. Esta alta motivación puede estar relacionada con la percepción de que la capacitación les proporcionará las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros de su trabajo, así como la oportunidad de desarrollar su potencial y alcanzar sus objetivos profesionales.

14. ¿Qué te motivaría cada vez más a participar en procesos de capacitación y formación?



Ilustración 32. ¿Qué te motivaría cada vez más a participar en procesos de capacitación y formación?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.

A esta pregunta, el 82% de los encuestados señala que el principal motivo para iniciar el programa de capacitación es adquirir nuevos conocimientos y habilidades. El 9 % espera que la capacitación les brinde oportunidades de crecimiento y promoción. El 5% bienestar personal y finalmente, el 1% menciona el bienestar personal como motivo, y otro 1% considera que todos los motivos mencionados en el cuestionario son igualmente importantes.

15. ¿Crees que con un plan de formación podrías alcanzar un potencial significativo en los indicadores de ventas?

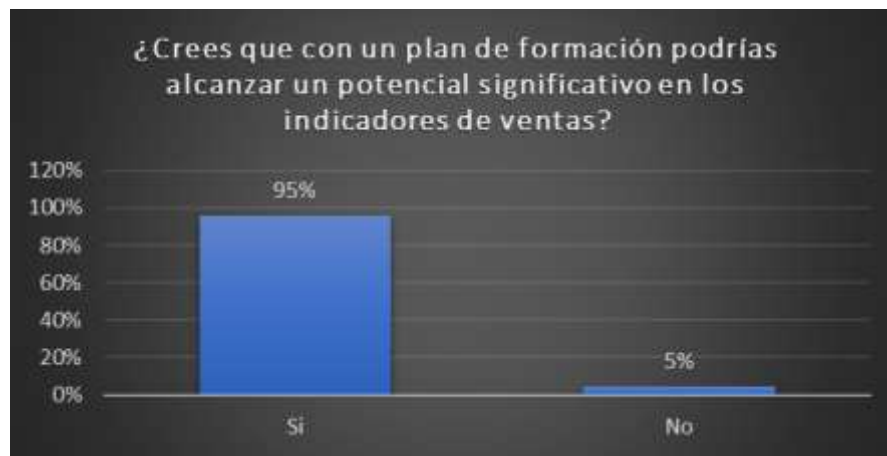


Ilustración 33. ¿Crees que con un plan de formación podrías alcanzar un potencial significativo en los indicadores de ventas?

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.

El 95% de los encuestados cree que un plan de formación puede mejorar significativamente sus resultados en los indicadores de ventas. Sin embargo, el 5% restante considera que existen otros factores que también pueden influir en estos indicadores.

La participación del 100% del equipo comercial en los procesos de capacitación es un testimonio del compromiso de Proconvet S.A. con el desarrollo de sus colaboradores. Esta alta participación refleja una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional. Al invertir en la formación de su personal, la empresa está no solo mejorando el desempeño individual, sino también fortaleciendo su competitividad en el mercado y posicionándose como un empleador de elección.

Los resultados del cuestionario revelan un panorama alentador en cuanto al compromiso y la alineación del equipo comercial de Proconvet S.A. Un 83% de los

colaboradores considera que los temas propuestos para la capacitación son esenciales para su desarrollo profesional, lo que demuestra una clara comprensión de las necesidades de formación y un deseo de adquirir nuevas habilidades. Además, el 100% de los encuestados confirma que las metas organizacionales han sido comunicadas de manera clara y concisa, lo que ha generado una alineación completa y un compromiso sólido con los objetivos de la empresa. Este alto nivel de compromiso se ve reforzado por la disposición del 100% del equipo a participar activamente en el programa de capacitación.

En concordancia con la revisión de la literatura y el marco teórico, y basándonos en los resultados obtenidos en el cuestionario, se realiza una comparación entre las competencias identificadas como clave y aquellas que se deben desarrollar estratégicamente en Proconvet S.A. para posicionar a la empresa en el lugar deseado, según sus referentes estratégicos. Para ello, se clasifica la prioridad de cada competencia utilizando un código de colores: verde (alta prioridad), amarillo (prioridad media) y rojo (baja prioridad).

Competencias identificadas	Porcentaje a favor
Trabajo en equipo	100%
Herramientas de ventas.	95%
Habilidades estratégicas y de poder (inteligencia emocional, resiliencia, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación).	95%
Fijación de precios y análisis de rentabilidad.	95%
Mercado Farmacéutico Veterinario, Necesidades y competencia.	91%
Técnicas de ventas.	91%
Tecnología y herramientas digitales para ventas.	91%
Relacionamiento con los clientes.	91%
Comunicación efectiva.	86%
Liderazgo.	82%
Regulación y normativa del sector.	82%
Inteligencia emocional.	73%

Habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del comprador.	73%
Técnicas de ventas y negociación	73%
Cierre efectivo de ventas.	68%
Toma de decisiones.	68%
Resiliencia.	68%
Conocimiento técnico de los productos del portafolio de Proconvet.	68%
Negociación.	64%
Resolución de problemas.	59%
Administración del tiempo.	59%
Otros procesos de formación y capacitación.	27%

Tabla 8. Análisis comparativo de competencias clave y estratégicas en Proconvet S.A.

Elaboración propia con información de cuestionario aplicado.

Las competencias identificadas como de alta y media prioridad, tras el exhaustivo análisis realizado en concordancia con la revisión de la literatura y el marco teórico, así como los resultados derivados del cuestionario aplicado, serán el eje central del programa de formación y capacitación de Proconvet S.A. Estas competencias, consideradas estratégicas para el posicionamiento deseado de la empresa y el logro de sus objetivos.

Plan de Intervención

El diseño del Programa de Capacitación y Formación para el equipo comercial de Proconvet se basó en una metodología rigurosa que incluyó un diagnóstico detallado de necesidades, alineado con los postulados de Chiavenato (2020) en el marco teórico. A partir de los resultados del cuestionario aplicado y del análisis de las necesidades identificadas, se estableció un objetivo general claro y medible. Posteriormente, se definió el alcance del programa, delimitando los cargos de los participantes y los temas a abordar. Para garantizar la efectividad de la capacitación, se diseñaron indicadores de desempeño específicos y se seleccionaron las modalidades y recursos más adecuados, considerando la disponibilidad de tiempo y los recursos de la empresa. El contenido de cada módulo fue cuidadosamente elaborado, estableciendo objetivos de aprendizaje

claros y concisos. Finalmente, se asignaron responsabilidades a los capacitadores y se estableció un cronograma detallado, incluyendo la definición de los instrumentos de evaluación para medir el impacto de la capacitación.

Programa de formación y capacitación

El presente programa de formación tiene como objetivo principal desarrollar las competencias técnicas y blandas del equipo comercial, con el fin de optimizar su desempeño y maximizar los resultados en términos de incremento de ventas y fortalecimiento de relaciones cliente-empresa.

El programa de capacitación tiene alcance a la totalidad del equipo comercial, incluyendo tanto a los vendedores de campo como a los ejecutivos de ventas internas. Se desarrollará a lo largo de un año.

La implementación del programa de capacitación estará a cargo de un equipo multidisciplinario conformado por:

- Director Comercial: Encargado de la supervisión estratégica, asegurando la alineación del programa con los objetivos comerciales de la organización.
- Equipo de Recursos Humanos: Responsable de la coordinación logística, selección de capacitadores y seguimiento del programa formativo.
- Capacitadores Especializados: Profesionales con experiencia en ventas y formación, quienes impartirán las sesiones teóricas y prácticas.
- Coordinador de Ventas: Encargado de brindar apoyo en la implementación del programa en el día a día y de facilitar la transferencia del conocimiento adquirido a las actividades comerciales."

Metas:

Alcanzar el 100% del cumplimiento del presupuesto de ventas: Tras la implementación del programa de capacitación, se busca que el equipo comercial mejore sus habilidades para identificar nuevas oportunidades de negocio, optimizar el proceso de ventas y aumentar su efectividad, logrando así cumplir con el presupuesto de ventas al 100% en un plazo de seis meses luego de terminarse el programa de capacitación. Este resultado garantizará una mayor eficiencia en la gestión comercial y una mayor rentabilidad para la empresa.

Incrementar el índice de recaudo hasta alcanzar el 100%: Se espera que, mediante el fortalecimiento de las competencias en negociación y relacionamiento con los clientes, el equipo comercial mejore su capacidad para gestionar la cartera activa, logrando recuperar la totalidad del dinero pendiente. Este avance permitirá optimizar el flujo de caja y reducir riesgos financieros asociados a la morosidad, alcanzando un índice de recaudo del 100%.

Alinear el crecimiento de Proconvet con el ritmo del mercado farmacéutico veterinario: A través de la mejora continua de los procesos comerciales y la implementación de estrategias más competitivas, se pretende que el crecimiento de Proconvet sea equivalente o superior al crecimiento del mercado veterinario farmacéutico, cerrando la brecha observada en 2023, donde la empresa creció un 6% frente al 10% del mercado. El objetivo es garantizar una mayor participación de mercado y sostenibilidad a largo plazo.

Indicadores Clave (KPIs):

Los indicadores que actualmente se aplican al área comercial de Proconvet se detallan a continuación con sus respectivas fichas:

- Cumplimiento del presupuesto de ventas
- Recaudo de cartera
- Crecimiento del mercado
- Tasa de asistencia a las capacitaciones
- Evaluaciones de conocimiento

Fichas de indicadores:

Cumplimiento del presupuesto de ventas: Medido en porcentaje mensual y acumulado en el trimestre.

Nombre del Indicador	Cumplimiento del presupuesto de ventas
Objetivo	Alcanzar el 100% del presupuesto de ventas
Conceptos	Ventas efectivas: Transacción en la que la empresa intercambia sus productos por un beneficio económico, satisfaciendo las necesidades del cliente. Presupuesto de ventas: Proyección financiera que estima los ingresos esperados por la venta de productos en un periodo determinado
Formula de indicador	$(\text{Ventas efectivas} / \text{presupuesto de venta}) * 100$

Fuente de datos	Informes de ventas Presupuesto de ventas	
Tipo de Indicador	Indicadores de Eficiencia	
Unidad de Medida	Meta	Tendencia Esperada
Porcentaje	100%	Maximización/Aumento
Frecuencia		
Medición	Alimentación	Análisis
Mensual	Mensual	Mensual
Umbral		
Nivel Mínimo	Media	Nivel Máximo
80%	90%	100%
Responsable		
Recolección de datos	Cálculo	Análisis
Servicio al cliente	Servicio al cliente	Dirección Comercial

Tabla 9 Ficha de indicador cumplimiento presupuesto de ventas

Elaboración propia con información de Proconvet S.A

Recaudo de cartera: el porcentaje de pagos cobrados de la cartera de clientes en relación con el total de las ventas a crédito.

Nombre del Indicador	Recaudo de cartera	
Objetivo	Alcanzar el 100% del recaudo de cartera a la fecha de corte	
Conceptos	Recaudo efectivo: Proceso mediante el cual la empresa gestiona y cobra los pagos pendientes de sus clientes por las ventas a crédito en los plazos acordados Presupuesto de recaudo: Proyección financiera que estima el monto que la empresa espera cobrar de su cartera de clientes en un período determinado.	
Formula de indicador	$(\text{Cobro efectivos} / \text{presupuesto de recaudo}) \times 100$	
Fuente de datos	Informes de recaudo efectivo Presupuesto de recaudo	
Tipo de Indicador	Indicadores de Eficiencia	
Unidad de Medida	Meta	Tendencia Esperada
Porcentaje	100%	Maximización/Aumento
Frecuencia		
Medición	Alimentación	Análisis
Mensual	Mensual	Mensual
Umbral		
Nivel Mínimo	Media	Nivel Máximo
80%	90%	100%
Responsable		
Recolección de datos	Cálculo	Análisis
Área financiera	Área financiera	Área financiera Dirección Comercial

Tabla 10 Ficha indicador recaudo de cartera

Elaboración propia con información de Proconvet S.A

Crecimiento en el mercado: Proyección que busca que el crecimiento de Proconvet S.A se alinee con el crecimiento promedio del sector o mercado farmacéutico veterinario.

Nombre del Indicador	Crecimiento en el mercado	
Objetivo	Alinear el crecimiento de Proconvet con el ritmo del mercado farmacéutico veterinario	
Conceptos	Crecimiento Proconvet: Expansión de la empresa en términos de ingresos, reflejando su progreso y competitividad en el mercado vs el año inmediatamente anterior Crecimiento del mercado: Incremento en el tamaño o volumen de un sector económico comparado con el año inmediatamente anterior	
Formula de indicador	$\frac{\text{facturación mercado año 2} - \text{facturación mercado año 1}}{\text{facturación mercado año 1}}$	
Fuente de datos	Informes sectoriales	
Tipo de Indicador	Indicadores de Eficiencia	
Unidad de Medida	Meta	Tendencia Esperada
Porcentaje	100%	Promedio/ Sobre la media
Frecuencia		
Medición	Alimentación	Análisis
Anual	Anual	Anual
Umbral		
Nivel Mínimo	Media	Nivel Máximo
100%	100%	100%
Responsable		
Recolección de datos	Cálculo	Análisis
Mercadeo	Mercadeo	Mercadeo y dirección comercial

Tabla 11 Ficha indicador crecimiento del mercado

Elaboración propia con información de Proconvet S.A

Tasa de asistencia: Monitorea el porcentaje de empleados que asisten a la capacitación en comparación con los convocados.

Nombre del Indicador	Tasa de asistencia a capacitaciones	
Objetivo	Medir la cantidad de personas asistentes a las capacitaciones vs las convocadas a estas	
Conceptos	Asistencia efectiva: Cantidad de personas presentes en la capacitación Convocatoria: Cantidad de personas invitadas a asistir a una capacitación programada	
Formula de indicador	$(\text{Cantidad de personas presentes en la capacitación} / \text{cantidad de personas convocadas}) * 100$	
Fuente de datos	Formato de asistencia - Registro de convocatoria	
Tipo de Indicador	Indicadores de Efectividad	
Unidad de Medida	Meta	Tendencia Esperada
Porcentaje	100%	Promedio/ Sobre la media
Frecuencia		
Medición	Alimentación	Análisis
Semanal	Semanal	Semanal
Umbral		
Nivel Mínimo	Media	Nivel Máximo
80%	90%	100%
Responsable		
Recolección de datos	Cálculo	Análisis
Talento Humano	Talento Humano	Talento humano Dirección comercial

Tabla 12 Ficha indicador tasa de asistencia

Elaboración propia con información de Proconvet S.A

Evaluaciones de conocimiento del producto: Mide el porcentaje de mejora en el conocimiento de los empleados antes y después de la capacitación, a través de evaluaciones pre y post-capacitación.

Nombre del Indicador	Evaluaciones de conocimiento	
Objetivo	Medir el conocimiento de los empleados antes y después de la capacitación	
Conceptos	Evaluación Pre capacitación: Aquella evaluación que se desarrolla antes de iniciar la capacitación Evaluación pos capacitación: Aquella que se desarrolla posterior a la capacitación	
Formula de indicador	$((\text{Puntuación pos capacitación} - \text{Puntuación pre capacitación}) / \text{Puntuación pre-capacitación}) \times 100.$	
Fuente de datos	Evaluaciones antes y después de las capacitaciones	
Tipo de Indicador	Indicadores de Efectividad	
Unidad de Medida	Meta	Tendencia Esperada
Porcentaje	100%	Maximización/Aumento
Frecuencia		
Medición	Alimentación	Análisis
Trimestral	Trimestral	Trimestral
Umbral		
Nivel Mínimo	Media	Nivel Máximo
10%	20%	30%
Responsable		
Recolección de datos	Cálculo	Análisis
Talento Humano	Talento Humano	Talento humano Dirección comercial

Tabla 13 Ficha indicador evaluaciones de conocimiento

Elaboración propia con información de Proconvet S.A

Formatos incluidos

A continuación, se detallarán los diferentes formatos de capacitación que se utilizarán para alcanzar los objetivos planteados en este programa.

A fin de brindar una visión más clara de la estructura y contenido del programa de capacitación, se ha incluido en el **Anexo 8** un modelo detallado. Este anexo muestra cómo se organizó la información y los diferentes componentes que integran el programa, facilitando así su comprensión y aplicación.

Dentro del **Anexo 7** se presenta el formato de asistencia a utilizar durante el programa de capacitación. Este documento detallado incluye campos para registrar la fecha, hora, nombre de los participantes, actividades realizadas y observaciones relevantes, permitiendo así un seguimiento preciso de la asistencia y participación de cada individuo.

A fin de garantizar una evaluación rigurosa y objetiva de los conocimientos adquiridos, se ha diseñado un formato de evaluación específico que se presenta en el Anexo 7. Este formato incluye diferentes secciones que permiten evaluar tanto los aspectos conceptuales como los procedimentales de los aprendizajes, debe ser más que un simple registro; debe ser una herramienta clave para medir la participación, evaluar el impacto del aprendizaje, cumplir con regulaciones y optimizar futuras capacitaciones.

Programa de capacitación sugerido

El programa de capacitación se elabora con base en las principales competencias que, según los resultados de la encuesta realizada, requieren ser reforzadas dentro del equipo. Este programa no solo se enfoca en abordar dichas áreas de mejora, sino que también aprovecha los programas de capacitación disponibles a través del SENA, a los cuales la empresa tiene acceso, dichos programas de capacitación serán de inscripción obligatoria para todo personal al que está dirigido el proyecto de igual manera será obligatorio terminar y aprobar los cursos en los periodos establecidos en el cronograma.

Dado que la fuerza laboral del área comercial de Proconvet S.A. se encuentra dispersa geográficamente a nivel nacional, el programa de formación y capacitación se implementará de manera virtual. Esta modalidad permitirá superar las limitaciones logísticas y económicas que implicaría el desplazamiento continuo de los empleados a un punto central, considerando que las capacitaciones no son un evento constante. Adicionalmente, Proconvet S.A., como empresa aportante al SENA, aprovechará los recursos y programas de capacitación virtual que esta entidad ofrece.

Con base en el diagnóstico realizado, se identificaron necesidades específicas que sirvieron como base para el diseño del programa de formación y capacitación como se evidencia en el Anexo 8. Este enfoque garantiza que la capacitación proporcionada responda directamente a los requerimientos de los empleados, al tiempo que optimiza el uso de los recursos externos de formación disponibles. Se sugiere contratar los servicios de una empresa de consultoría externa especializada en el fortalecimiento de habilidades

de relacionamiento con los clientes. La propuesta es que esta asesoría se realice de manera presencial, lo que permitirá que los participantes experimenten una formación más interactiva y personalizada. Este enfoque garantizará una mayor inmersión en los contenidos, facilitando el desarrollo de competencias clave y mejorando la calidad del aprendizaje, con el fin de optimizar el desempeño en la interacción con los clientes.

En la tabla 14 se detalla el programa de capacitación propuesto, el cual incluye una descripción de los temas a desarrollar, los objetivos específicos que se buscan alcanzar con su implementación, la intensidad horaria requerida para cada actividad, los recursos necesarios para llevarlas a cabo y los responsables asignados para su ejecución. Adicionalmente, el cronograma completo de estas actividades, que establece las fechas y plazos específicos para su desarrollo, se encuentra en el Anexo 8, adjunto a este trabajo, como un archivo complementario que facilita su consulta y aplicación práctica.

Programa de capacitación sugerido:

FORMACION Y/O CAPACITACION								
ITEM No.	TEMA	OBJETIVO	DESCRIPCION DETALLADA	RESPONSABLE	MODALIDAD	RECURSOS	HORAS	PRESUPUESTO
1	Referentes estratégicos	Comprender y comunicar los referentes estratégicos de la empresa para alinear al equipo con su visión, misión y objetivos	Actividad que permita la socialización de referentes estratégicos permanentemente	Director talento humano -Director comercial	Virtua	PC - Software-internet	12	\$ 750.000
2	Pautas de ventas por producto	Desarrollar habilidades para aplicar pautas específicas de ventas según las características de cada producto, optimizando la efectividad del proceso de venta	Realizar capacitaciones permanentes sobre los tips de ventas más relevantes por cada producto	Director comercial - Dirección científica	Virtua	PC - Software-internet	12	\$ 500.000
3	Portafolio	Adquirir conocimientos sobre las características técnicas de los productos del portafolio para mejorar la comunicación y el asesoramiento al cliente	Capacitaciones de características técnicas de los productos del portafolio	Director comercial - Dirección científica	Virtua	PC - Software-internet	24	\$ 1.000.000
4	Mercado Farmacéutico Veterinario	Comprender el mercado farmacéutico veterinario, identificando sus necesidades y analizando a los principales competidores para desarrollar estrategias efectivas	Capacitar sobre el mercado farmacéutico veterinario, sus necesidades y principales competidores	Director comercial - Gerente de mercadeo	Virtua	PC - Software-internet	12	\$ 500.000
5	Microsoft Excel	Adquirir conocimientos básicos y habilidades fundamentales para utilizar hojas de cálculo, facilitando la organización, análisis y presentación de datos de manera eficiente	Introducción al manejo de las hojas de calculo	Director talento humano - - SENA	Virtua	PC - Software-internet	10	\$ -
		Desarrollar habilidades para utilizar funciones y fórmulas básicas en hojas de cálculo, optimizando el cálculo y análisis de datos de manera precisa y eficiente	Funciones y fórmulas básicas de las hojas de cálculo	Director talento humano - SENA	Virtua	PC - Software-internet	10	\$ -

FORMACION Y/O CAPACITACION								
ITEM No.	TEMA	OBJETIVO	DESCRIPCION DETALLADA	RESPONSABLE	MODALIDAD	RECURSOS	HORAS	PRESUPUESTO
		Aprender a crear gráficos y aplicar formatos en hojas de cálculo para presentar informes claros, visuales y profesionales	Gráficos y formatos para la presentación de informes	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Desarrollar habilidades en el uso de tablas dinámicas y macros para organizar y automatizar la elaboración de informes en hojas de cálculo	Tablas dinámicas y macros para la organización de informes	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
6	Power Point	Adquirir conocimientos sobre los conceptos y principios básicos de PowerPoint para crear presentaciones efectivas y estructuradas	Conocimiento de conceptos y principios	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
		Dominar el uso del entorno de PowerPoint para crear diapositivas de manera eficiente y organizada	Uso del entorno de la aplicación para la creación de diapositivas	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
		Aprender a aplicar estilos y diseños dinámicos en PowerPoint para crear presentaciones visualmente atractivas y profesionales	Aplicación de estilos y diseños dinámicos	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
		Desarrollar habilidades para editar y optimizar elementos visuales	Edición de elementos visuales como imágenes, íconos, fotografías, videos y otros	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
7	Técnicas en ventas	Desarrollar habilidades para ejecutar cada etapa del proceso de venta de manera eficiente y orientada a resultados	Proceso de la venta	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Adquirir habilidades en el uso de herramientas de negociación para	Herramientas para la negociación	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -

FORMACION Y/O CAPACITACION								
ITEM No.	TEMA	OBJETIVO	DESCRIPCION DETALLADA	RESPONSABLE	MODALIDAD	RECURSOS	HORAS	PRESUPUESTO
		alcanzar acuerdos favorables y sostenibles						
		Desarrollar técnicas efectivas de cierre de ventas para asegurar acuerdos exitosos y fortalecer la relación con el cliente	Técnicas de cierre de ventas	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Comprender y aplicar las políticas de servicio para garantizar una atención al cliente consistente y de alta calidad	Políticas de servicio	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
8	Inteligencia Emocional	Fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional para mejorar el bienestar personal y las relaciones laborales, impulsando una comunicación y gestión emocional más efectiva.	Desarrollo de la inteligencia emocional en lo personal y laboral	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Desarrollar habilidades para manejar la presión y tomar decisiones acertadas en situaciones desafiantes	Presiones y toma de decisiones	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Comprender el funcionamiento del cerebro emocional y racional para mejorar la gestión de emociones y la toma de decisiones	Cerebro emocional y racional	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Desarrollar habilidades para el manejo de emociones y alcanzar la autorrealización, mejorando el bienestar personal y la efectividad en las relaciones	Manejo de emociones y autorrealización	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -

FORMACION Y/O CAPACITACION								
ITEM No.	TEMA	OBJETIVO	DESCRIPCION DETALLADA	RESPONSABLE	MODALIDAD	RECURSOS	HORAS	PRESUPUESTO
9	Liderazgo	Proporcionar fundamentos conceptuales sólidos para guiar a líderes con talento en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y gestión efectiva	Fundamentos conceptuales en la orientación para líderes con talento	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
		Fomentar el autodesarrollo y el liderazgo personal para impulsar el crecimiento individual y la capacidad de influir positivamente en los demás	Auto desarrollo y el liderazgo personal	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
		Desarrollar los valores, la iniciativa y la creatividad como competencias clave en la formación de talentos, promoviendo el liderazgo y la innovación	Los valores, La iniciativa, la creatividad tres competencias definidas en la formación de talentos	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	12	\$ -
10	Trabajo de equipo	Desarrollar habilidades para identificar y resolver dificultades comunicativas dentro del equipo de trabajo, respetando los protocolos organizacionales	Determinar la dificultades comunicativas dentro del equipo de trabajo según los protocolos organizacionales	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Adquirir habilidades para diseñar una estrategia de comunicación efectiva para el equipo de trabajo, alineada con el plan organizacional	Diseñar la estrategia de comunicación del equipo de trabajo de acuerdo con el plan de la organización	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
		Desarrollar la capacidad para validar el diseño de la estrategia de comunicación, asegurando que responda a las necesidades específicas del equipo y la organización	Validar el diseño de la estrategia de acuerdo con necesidades de comunicación	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -

FORMACION Y/O CAPACITACION								
ITEM No.	TEMA	OBJETIVO	DESCRIPCION DETALLADA	RESPONSABLE	MODALIDAD	RECURSOS	HORAS	PRESUPUESTO
		Desarrollar habilidades para proponer alternativas de mejora en el diseño de la estrategia de comunicación, basadas en la verificación realizada	Proponer alternativas para el diseño de la estrategia según la verificación realizada	Director talento humano - SENA	Virtua l	PC - Software- internet	10	\$ -
11	Relacionamiento con los clientes	Desarrollar y fortalecer las habilidades de comunicación y empatía del equipo comercial, con el fin de mejorar la calidad del servicio, construir relaciones de confianza y fomentar la lealtad de los clientes a través de una atención efectiva y personalizada	Relaciones Efectivas con el Cliente: Comunicación y Empatía para el Éxito	Empresa de consultoría	Prese ncial	Tiquetes aéreos Hotel Auditorio	8	\$ 10.000.000
TOTAL INVERSIÓN				312 horas				\$ 12.750.000

Tabla 14 Programa de capacitación sugerido.

Elaboración propia con información de encuesta aplicada al equipo comercial de Proconvet y pagina web del servicio nacional de aprendizaje SENA <https://oferta.senasofiaplus.edu.co/sofia-oferta/inicio-sofia-plus.html>

Esta propuesta está planificada para ejecutarse en un periodo de un año; sin embargo, su implementación estará sujeta a la disponibilidad de tiempo que la empresa asigne para este proyecto.

Una vez identificadas las necesidades de formación y validada la oferta formativa del SENA, la coordinación de talento humano asumirá la gestión integral del programa de capacitación. Esto implica:

- Establecer contacto con el asesor del SENA: Para definir la agenda de capacitación y garantizar la disponibilidad de los cursos de acuerdo con el mínimo de trabajadores que se requiere para la formación.
- Inscripción formal de los trabajadores: seleccionar a los participantes según criterios predefinidos en el programa de formación y capacitación.
- Seguimiento a la asistencia y participación: Los jefes inmediatos serán responsables de garantizar la asistencia y participación de sus colaboradores en los cursos asignados.
- Evaluación del aprendizaje: Al finalizar cada curso, se realizará una evaluación rigurosa para medir el nivel de adquisición de conocimientos a cargo del SENA.
- Certificación: Los participantes que aprueben la evaluación recibirán un certificado de participación emitido por el SENA.
- Los programas de capacitación son considerados como una inversión en el desarrollo del equipo, no una carga adicional para el empleado por esto se propone que las capacitaciones sean programadas en el horario laboral siempre que sea posible, ya que esto genera un ambiente laboral más positivo y comprometido.

Recomendaciones para implementar el programa de formación y capacitación en el área comercial de Proconvet S.A.

Para asegurar que el programa de capacitación y formación genere los resultados deseados y contribuya al desarrollo de las competencias clave para el área comercial de Proconvet S.A., es fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones y estrategias. A través de estas acciones, no solo se garantizará el cumplimiento de los

objetivos específicos del programa, sino que también fomentará una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Realizar un análisis detallado de cada componente del programa de formación y capacitación. Esto implica una revisión exhaustiva del objetivo general, el alcance específico, la asignación de responsabilidades, la definición clara de metas e indicadores de desempeño, y la selección de los formatos de capacitación más adecuados.

El cumplimiento estricto del cronograma de capacitación es de suma importancia, ya que los temas a abordar fueron seleccionados cuidadosamente con base a un análisis detallado de las necesidades del área comercial de Proconvet. Al seguir este cronograma, se asegurará que los colaboradores adquieran las competencias necesarias para implementar las estrategias comerciales definidas y, en consecuencia, alcanzar las metas de ventas establecidas para el periodo.

Documentar las capacitaciones de manera detallada. Esto implica registrar la asistencia de los participantes, los temas abordados, los materiales utilizados y los resultados obtenidos. De esta forma, se podrá contar con un historial completo de las actividades de capacitación y evaluar su impacto en el desempeño de los colaboradores.

Para evaluar la efectividad de la capacitación, se debe realizar una evaluación que incluya la aplicación de cuestionarios de satisfacción y pruebas de conocimiento. De esta manera, se podrá determinar si los trabajadores del área comercial de Proconvet han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios, si han modificado sus comportamientos y si la capacitación ha contribuido al logro de los objetivos de la empresa.

Implementar un proceso de evaluación de satisfacción al terminar el programa de capacitación, esto permitirá conocer la percepción sobre la pertinencia de los contenidos, la claridad de las explicaciones, la calidad de los materiales y la utilidad de la capacitación para su desempeño laboral.

Impacto esperado

En la tabla 15 se muestra la relación e influencia que tendrán las capacitaciones en el cumplimiento de los indicadores y los objetivos estratégicos impactados en la organización.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	KPI	CAPACITACIONES QUE MAS IMPACTAN
Ser un gran vivero para todo el equipo, donde trabajamos por convicción, con responsabilidad y compromiso en la consolidación de un negocio eficiente y rentable, que en el 2026 logrará ventas por 30.000 millones	*Cumplimiento del presupuesto de ventas *Recaudo de cartera Estos dos indicadores permiten que tanto la empresa como sus empleados alcancen sus objetivos personales y profesionales.	*Referentes estratégicos *Inteligencia Emocional *Liderazgo *Trabajo de equipo
Posicionar la marca Proconvet dentro del mercado farmacéutico veterinario	*Cumplimiento del presupuesto de ventas *Crecimiento del mercado Se enfoca en ser cada vez más visibles y tener mayor participación en el mercado	*Mercado Farmacéutico Veterinario
Satisfacer y fidelizar clientes actuales de la compañía.	*Recaudo de cartera Un buen nivel de negociación y relacionamiento permite realizar un mejor recaudo	*Técnicas en ventas *Inteligencia Emocional *Relacionamiento con los clientes
Formar a nuestros colaboradores en competencias clave de negocio	*Tasa de asistencia a las capacitaciones *Evaluaciones de conocimiento Dos indicadores fundamentales para medir la efectividad de los programas de capacitación	*Pautas de ventas por producto *Portafolio *Microsoft Excel *Power Point

Tabla 15. Relación Objetivos -KPI-capacitaciones

Elaboración propia con información de Proconvet S.A

Se espera que el cumplimiento de los indicadores contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos de Proconvet S.A. así como cada uno de los temas del programa de capacitación servirá como herramienta para desarrollar dichos KPI.

De la aplicación del programa de capacitación y formación también se espera un impacto positivo sobre aspectos externos e internos vistos en el FODA, estos se relacionan en la tabla 16.

Análisis Interno - Debilidades	Programas que impactan debilidades
<p>2. Agotados de productos Pareto que afectan el cumplimiento de las ventas</p> <p>3. Oportunidad de mejora en habilidades (Duras y Blandas) Por manejo de herramientas ofimáticas la fuerza de ventas tiene falencias en el manejo de la información interna de ventas y el análisis de dichos datos). También se presentan deficiencias en la forma de reaccionar ante las PQR de los clientes.</p> <p>4. Inventarios de corto vencimiento que se presenta por la baja rotación de algunos productos.</p> <p>6. El crecimiento en ventas ha sido inferior de lo que reporta el sector 2023 vs 2022</p> <p>7. Mayor reconocimiento de las marcas que comercializa la empresa que el nombre Proconvet</p>	<p>*Técnicas en ventas (2 - 6)</p> <p>*Inteligencia Emocional (2 -3)</p> <p>*Pautas de ventas por producto (4 -6)</p> <p>*Portafolio (2 -4 -6)</p> <p>*Microsoft Excel (3)</p> <p>*Power Point (3)</p> <p>*Relacionamiento con los clientes (3- 7)</p> <p>*Liderazgo: (3)</p> <p>*Trabajo de equipo (6)</p>
Análisis Externo - Amenazas	Programas que impactan amenazas
<p>1. Competencia con productos similares a precios más bajos</p> <p>2. Competencia desleal desprestigiando la marca de los productos. Los entes de control tienen bajo interés en controlar este tipo de situaciones.</p> <p>4. Impacto negativo de crisis económica y política en el país, este factor genera incertidumbre entre el sector productivo del país.</p> <p>5. Altos precios del dólar que perjudica la rentabilidad y precios de venta</p> <p>6. Cambios en la normatividad de los entes de control</p>	<p>*Inteligencia Emocional (1-2-4)</p> <p>*Pautas de ventas por producto (1 -2)</p> <p>*Relacionamiento con los clientes (1 -5)</p> <p>*Mercado farmacéutico veterinario (2 -5 - 6)</p>

Tabla 16. Impacto programa de capacitación en análisis externo e interno

Elaboración propia.

Los componentes del programa se relacionan directa o indirectamente con la mayoría de los puntos mencionados en el análisis externo e interno del FODA por lo que se puede esperar un impacto positivo a la situación de la empresa.

A continuación, se presenta la tabla 17, la cual muestra el impacto de las capacitaciones propuestas con las diferentes competencias planteadas al equipo.

Competencia	Capacitación	Contribución de la capacitación
Trabajo en equipo	Trabajo en equipo, referentes estratégicos	Fortalece la colaboración y alineación con los objetivos estratégicos.
Comunicación efectiva.	Liderazgo	Fortalece la comunicación efectiva al desarrollar habilidades para transmitir ideas con claridad, escuchar activamente y brindar retroalimentación constructiva
Liderazgo.	Liderazgo	Desarrolla habilidades para guiar y motivar equipos hacia objetivos organizacionales.
Inteligencia emocional.	Inteligencia emocional	Mejora la gestión de emociones para una comunicación efectiva y relaciones laborales positivas.
Habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del comprador.	Relacionamiento con los clientes, portafolio, pautas de ventas por producto	Proporcionar un conocimiento profundo sobre los productos y su valor para el cliente. Permite identificar las necesidades específicas de cada comprador, ofrecer soluciones personalizadas y generar confianza a través de una comunicación clara y efectiva
Técnicas de ventas y negociación	Técnica en ventas	Proporciona estrategias efectivas para identificar las necesidades del cliente, presentar propuestas de valor y manejar objeciones de manera profesional. Además, mejora las habilidades de persuasión y cierre de ventas
Cierre efectivo de ventas.	Técnica en ventas	Proporciona herramientas y estrategias para identificar el momento adecuado para cerrar una venta, manejar objeciones con seguridad y generar confianza en el cliente. Además, ayuda a mejorar la comunicación persuasiva.
Toma de decisiones.	Liderazgo y trabajo en equipo	Fortalece habilidades de análisis, resolución de problemas y gestión de información en entornos colaborativos
Resiliencia.	Inteligencia emocional	Mejora la gestión de emociones para una comunicación efectiva y relaciones laborales positivas.
Negociación.	Liderazgo, trabajo en equipo	Mejora habilidades clave como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la empatía
Resolución de problemas.	Liderazgo, inteligencia emocional	Fortalece la capacidad de análisis, la gestión del estrés y la toma de decisiones en situaciones desafiantes
Administración del tiempo.	Liderazgo	Se enseña a priorizar tareas, delegar responsabilidades de manera efectiva y gestionar recursos de forma estratégica

Tabla 17 Impacto de las capacitaciones sobre las competencias

Elaboración propia.

El impacto de cada capacitación en el equipo comercial será fundamental para fortalecer y consolidar las competencias clave necesarias para su desempeño. A través de estos procesos de formación, los colaboradores mejorarán sus habilidades,

optimizarán su desempeño y alinearán sus conocimientos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

A través de un riguroso proceso de investigación, que incluyó un exhaustivo análisis situacional y una revisión exhaustiva de la literatura especializada, se diseñó un programa de formación y capacitación integral, adaptado a las necesidades específicas de la fuerza de ventas de Proconvet S.A. El análisis situacional, realizado mediante la aplicación de un cuestionario a los colaboradores comerciales, permitió identificar una necesidad latente de desarrollar competencias tanto técnicas como blandas, especialmente en el ámbito de la comercialización de medicamentos veterinarios.

Con base en estos hallazgos y en los referentes teóricos identificados, se desarrolló un programa de capacitación que combina actividades teóricas y prácticas, con el objetivo de potenciar las habilidades comerciales y técnicas de los colaboradores. Los módulos del programa abordan de manera integral temas como técnicas de negociación avanzadas, análisis del mercado farmacéutico veterinario y desarrollo de la inteligencia emocional, entre otros.

Se espera que la implementación de este programa genere un impacto positivo en el desempeño individual y colectivo de la fuerza de ventas, traduciéndose en un incremento de las ventas, una mayor satisfacción del cliente y un fortalecimiento de la posición de Proconvet S.A. en el mercado. Al equipar a los vendedores con las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del mercado actual, se busca maximizar los resultados comerciales y consolidar la posición de liderazgo de la empresa.

Además, este trabajo sienta las bases para futuras investigaciones en el área de desarrollo del talento humano en la industria farmacéutica veterinaria, al demostrar la importancia de un enfoque integral y personalizado en la capacitación de la fuerza de ventas.

Recomendaciones

A continuación, se presentan un conjunto de recomendaciones diseñadas para optimizar la implementación del programa de formación y capacitación en el área comercial de Proconvet S.A. Estas sugerencias están orientadas a fortalecer las competencias del equipo, alinear sus habilidades con los objetivos estratégicos de la empresa y potenciar su desempeño en un mercado altamente competitivo.

Diseño del Programa de Capacitación:

Estructurar el programa en módulos que aborden habilidades duras (manejo de herramientas ofimáticas y análisis de datos) y habilidades blandas (gestión de objeciones, negociación, y manejo de PQR).

Incorporar contenido sobre técnicas avanzadas de ventas, conocimiento del producto y desarrollo de competencias estratégicas alineadas con los objetivos de la organización.

- **Diseñar la capacitación basándose en diagnósticos individuales:**

Personalizar los módulos según las necesidades específicas identificadas en el diagnóstico organizacional y las encuestas realizadas al equipo comercial.

- **Indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar el impacto:**

Medir el impacto del programa a través de indicadores como el cumplimiento del presupuesto de ventas, la mejora en el recaudo de cartera y el crecimiento en las habilidades de los participantes.

Establecer evaluaciones periódicas del desempeño para ajustar el contenido del programa según los resultados.

- **Integración del programa con la estrategia organizacional:**

Alinear los objetivos del programa de formación con los indicadores clave de la empresa, como el crecimiento en ventas y la expansión a nuevos mercados.

Garantizar que los colaboradores comprendan cómo sus competencias impactan los resultados generales de la empresa.

- **Incentivos para la participación activa:**

Ofrecer incentivos como reconocimientos o bonos para motivar la participación activa en las sesiones de capacitación.

Promover una cultura de aprendizaje continuo mediante el establecimiento de metas individuales y de equipo.

- **Expansión gradual del programa:**

Iniciar el programa con un piloto en una región específica para medir su efectividad antes de escalarlo a nivel nacional.

Evaluar el impacto del piloto y realizar ajustes antes de implementar el programa completo.

- **Monitoreo y retroalimentación:**

Diseñar encuestas de satisfacción para recopilar opiniones de los participantes sobre la calidad del programa.

Incorporar retroalimentación constante para asegurar la relevancia y efectividad del contenido.

Se recomienda establecer una relación estadística entre los indicadores de desempeño del equipo comercial y las capacitaciones aplicadas, con el fin de evaluar el impacto real de la formación en el cumplimiento de objetivos. Con esto se podrá identificar qué programas de capacitación generan mejoras significativas en indicadores clave, como el cumplimiento del presupuesto de ventas y el recaudo de cartera. Esto permitirá optimizar los planes de formación, asegurando que los recursos se inviertan en estrategias que potencien el rendimiento del equipo comercial.

Luego de implementar las recomendaciones anteriores se espera que los trabajadores del área comercial de Proconvet SA tengan las habilidades y conocimientos para cumplir las metas propuestas.

Referencias

- Álvarez Meneses, J. F., Samboni Castillo, Y. M., Martínez Uní, Y. M., Rico Cabezas, M. A., & Ordoñez Paz, K. I. (2023). *Plan de capacitación y desarrollo laboral en la empresa Doraditos Crunchy del municipio de Pitalito Huila para el segundo semestre de 2023*. Escuela de Ciencias, Administrativas, Contables y de Negocios - ECACEN, Huila. Pitalito: Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58825>
- Alvarez Morales, , J. L., & Ramírez Herrera, D. (2022). Identificación de estrategias de capacitación en pymes de la Ciudad de México. *Nóesis. Revista de ciencias sociales*, 202-225. doi:<https://doi.org/10.20983/noesis.2022.1.10>
- Animals Health . (2022). *Mercado de medicamentos veterinarios 2022-2023: Resultados y perspectivas de crecimiento*. España.
- Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., Medina Guzmán, J. J., & Jara Martinez, A. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 511-526.
- Asociacion Nacional de Laboratorios Veterinarios . (2023). *Sistema de Informacion del Mercado Veterinario*. Bogota: Aprovevet.
- Bernal Torres, C. (2022). *Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI*. Pearson. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=19300>
- Cámara Ibañez, D. (2001). *Dirección de Ventas*.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cisneros Garcia, N. J., & de Pelekais, C. (2020). *La universidad corporativa como fuente de apalancamiento para la alineación de la cultura organizacional*. Florida - USA: Revista Saperes Universitas. Obtenido de <https://doi.org/10.53485/rsu.v3i3.153>
- Cortés Gómez, J. P., & Peña Flórez, S. (2021). *Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor entidad cooperativa*. Tesis de maestría, Universidad EAN, Bogotá - Colombia. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/10714>
- E., A.-O. B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 116-137. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- El congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*.
- Estrada Puentes, K. J., & Torres Ronquillo, D. I. (2024). *Plan de carrera y la motivación en los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 9 de Octubre del cantón La Maná, 2023*. La Maná - Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11793>

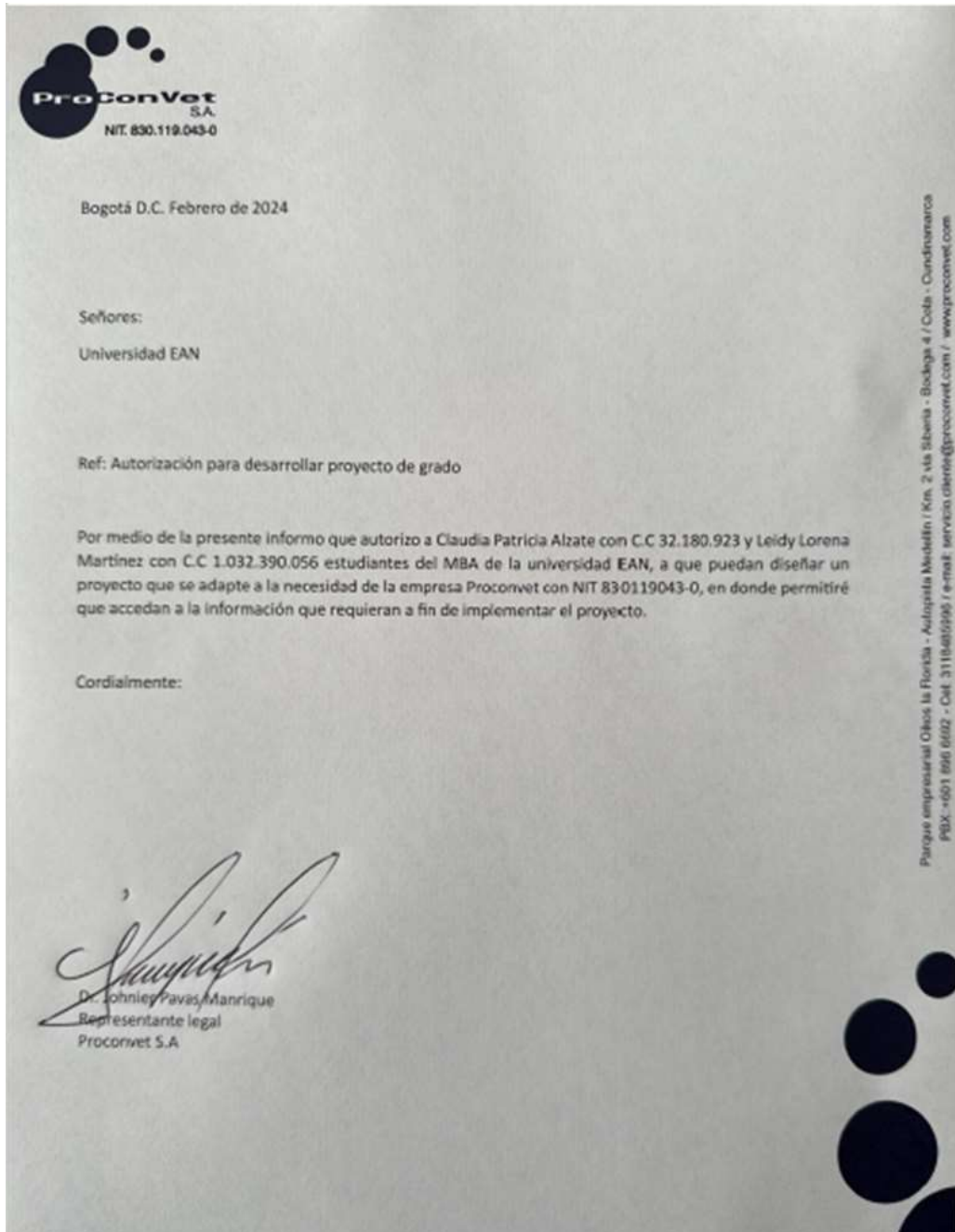
- García Gallego, J., & García Palomo, J. P. (2018). *Gestión de Fuerza de venta y equipos comerciales*. Ciudad de México: Ra - Ma.
- García Lourdes, G., & García Leal, C. (2021). *Formación y orientación laboral*. McGraw-Hill Interamericana.
- García Saltos, M. A., Bانشuy Minda, J. A., & Caisa Semblantes, L. G. (2024). *El talento humano y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa ANBECA S.A., de la ciudad de Guaranda, provincia Bolívar, Año 2023*. Guaranda - Ecuador: Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática. Carrera Administración de Empresas. Obtenido de <https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/6805>
- Geoffrey Lancaster, D. (2012). *Administración de ventas*. Pearson Educación.
- George, C. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Person.
- Grand View . (2023). *U.S. Veterinary Orthopedic Medicine Market Estimates & Trend Analysis From 2018 to 2030*. USA.
- Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio* 7(12), 103-116.
- Hernández, S., & Mendoza Torres , R. (2023). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lepak, , D., & Snell, , S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management* Vol 28 , no. 4, pp. 517–543.
- López Carrasco, M. (2017). *Aprendizaje, competencias y TIC*. Pearson Educación.
- Lozano Varela, L. K. (2024). *Estrategia de bienestar y capacitación para fomentar la fidelización a la organización en empresa de prestación del servicio integral de aseo y servicios complementarios proyección para el año 2023*. Bogotá: Universitaria Agustiniiana. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2526>
- Madrigal Torres, B. (2017). *Habilidades directivas*. McGraw-Hill Interamericana.
- Maristany, J. (2007). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Market Reseach Future. (2023). *Global Veterinary Medicine Market Reseach Report*. Copyright.
- Martínez Hernández, B., Romero Romero, A., & Ortega Garcia, V. (2016). La capacitación como impulsora de la competitividad de las PyMEs. *Universidad Autónoma del Estado de México*.
- Mejía Gómez, L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Ministerio de agricultura y desarrollo. (2008). *Decreto 4765. `Por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano Agropecuario,*.
- Molina Ycaza, D., & Sánchez Riofrío, A. (2016). *Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina*.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.

- Moreno Hernandez, J. J., Borja Nieto, P., Olivar, L., & Moreno Calderon, S. (2024). *Influencia del capital humano en la sostenibilidad financiera de las PYMES en Colombia*.
- Ñahui Gutiérrez, Y., & Villoslada Romero, K. (2016). Nivel de capacitación del capital humano y la calidad de servicio en los empresarios de las PYMES del centro comercial Plaza Josfel, en la localidad de Ate Vitarte, en el periodo 2016. *Universidad Peruana Unión*.
- Ñaupas Paitán, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ortega, O. (2017). *Mejoramiento continuo de procesos*. Ediciones de la U.
- Pacto Mundial, d. (2015). *La guía para la acción empresarial en los ODS*. Nueva York (Estados Unidos): Copyright.
- Pérez Morejón, K. &, & Porraspita, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *CODES*. Obtenido de <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/624>
- Proconvet. (2024). *Informe corporativo*. Cota, Colombia.
- Proconvet S.A. (2022). *Proposito Superior*.
- Proconvet S.A. (2023). *Informe Corporativo*.
- Puentes Laura, H. C., González Rodríguez, L., Ramos Celly, R. D., Vergara Luna, S. A., & García Gómez, W. J. (2023). *Análisis de efectividad del programa de capacitaciones y desarrollo laboral dirigido a los colaboradores de la empresa Disonex Zona Franca SAS ubicado en el municipio de Siberia Cundinamarca*. Siberia - Cundinamarca.
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario panhispánico del español jurídico*.
- Rincón Roa, N. (2023). *Plan de mejoramiento continuo en la implementación de estrategias enfocadas en la fuerza de ventas de Alpina*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10554/66149>
- Robles Pastor, B. (2018). Índice de validez de contenido: Coeficiente V de Aiken. *Pueblo Continente*.29(1), 193-197. Obtenido de <https://journal.upao.edu.pe/index.php/PuebloContinente/article/view/991>
- Rosales, A., & Llanos, L. (2020). *Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES*. Mexico.
- Sanchez de Puerta, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Madrid: CEP, S.L.
- Sánchez Sánchez, H. (2019). *Propuesta De Intervención Para La Mejora De Competencias Al Equipo De Consultores De La Empresa De Servicios Strategic Support S.A.S, A Través De La Aplicación De Técnicas De Coaching*. Bogota.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage.
- Suárez Valdivieso, F. J. (2024). *La gestión gerencial y el liderazgo en la empresa "Servitextil Confecciones" de la ciudad de Riobamba*. Facultad de ciencias políticas y administrativas. Riobamba - Ecuador: Universidad Nacional De Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/12604>

- Taylor, F. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York and London: HARPER & BROTHERS PUBLISHERS.
- The Business, R. (2023). *South America Corporate Training Market Report 2023*. Estados Unidos.
- Varela Juárez, R., & Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Vergara Luna, S. A., García Gómez, W. J., Cuadros Puentes, H., González Rodríguez, L. L., & Ramos Celly, R. (2023). *Análisis de efectividad del programa de capacitaciones y desarrollo laboral dirigido a los colaboradores de la empresa Disonex Zona Franca SAS ubicado en el municipio de Siberia Cundinamarca*. Siberia - Cundinamarca: Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58449>
- Werther , W., Guzman, P., & Keith, D. (2019). *Administración del capital humano*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo1. Carta autorización Proconvet SA



Anexo2. Cuestionario antes de validación

	<p>DIAGNOSTICO POTENCIANDO EL TALENTO COMERCIAL EN PROCONVET S.A: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL.</p>		
<p>Con el fin de identificar las necesidades entorno a formación y capacitación en el departamento comercial de Proconvet, te invitamos a responder las siguientes preguntas como parte de la fase diagnostica.</p> <p>Este proceso hace parte de una investigación para obtener el título de Maestría en administración de empresas en la Universidad EAN.</p> <p>Responde de acuerdo con tu experiencia referente a la formación y capacitación en Proconvet, en donde no hay respuestas correctas, ni incorrectas.</p>			
<p>I. Datos de identificación personal.</p>			
Nombre:		Edad:	
Cargo que desempeñas:			
Tiempo que llevas trabajando en la empresa:			
Marca con una X el nivel educativo:	Bachiller:	Técnico:	Tecnólogo:
	Profesional:	Especialista:	Master o Doctorado:
<p>II. Formación o capacitación.</p>			
<p>1. ¿Has participado en procesos de capacitación y formación en la compañía?</p> <p>Marca con una X según corresponda.</p> <p style="text-align: center;">Si: _____ No _____</p> <p>Si la respuesta anterior es si, nombra las capacitaciones y formaciones en las que has participado durante el último año.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Si la respuesta anterior es no, menciona el motivo por el cual no has participado en el proceso de capacitación y formación.

2. ¿Proconvet ha generado canales de comunicación para socializar los siguientes referentes estratégicos?

Marca con una X según corresponda: 1. (Nunca) 2. (hace más de un año) 3. (hace menos de un año).

Temas	1	2	3
Misión, visión, objetivos y valores de la compañía.			
Propósito superior de la compañía.			
Descripción del portafolio.			
Características de los productos que se comercializan.			
Competidores y los productos que comercializan			
Política de ventas.			

3. ¿Consideras que los conocimientos que tienes actualmente sobre el sector farmacéutico, veterinario y clínico te permiten desempeñar adecuadamente el cargo que ocupas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Por qué: _____

4. ¿Consideras que las capacitaciones ofrecidas por la empresa son relevantes y útiles para mejorar el desempeño comercial?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Por qué: _____

5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que consideras que tienes frente a las siguientes herramientas?

Marca con una X según corresponda 1. (Bajo) 2. (Medio) 3. (Avanzado).

Herramientas	1	2	3
Procesador de textos, como Word			
Hoja de cálculo, como Excel			
Presentaciones, como PowerPoint			
Correo electrónico, como Outlook o Gmail			
Programa FACIL (Facturación, Agenda, Cartera, Inventarios y Logros)			

6. ¿De los siguientes temas cuales crees que se deben incluir dentro del plan de formación y capacitación, para mejorar los conocimientos frente al proceso de ventas en Proconvet?

Marque con una X según corresponda.

Tema	Si	No
Conocimiento técnico de los productos del portafolio de Proconvet.		
Mercado Farmacéutico Veterinario, Necesidades y competencia.		
Técnicas de ventas.		
Herramientas de ventas.		

Otros procesos de formación y capacitación.		
---	--	--

Si tu respuesta es otros procesos de formación y capacitación, menciona que temas te gustaría que se incluyeran. _____

III. Competencias comerciales.

7. ¿En el último año te han socializado las metas establecidas para cumplir el indicador de ventas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____

NO: _____

8. ¿Conoces los objetivos propuestos por Proconvet, para el cumplimiento del presupuesto de ventas que se debe cumplir en el año en curso, referente al cargo que desempeñas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Si la respuesta anterior es si, menciona: ¿cuáles son los objetivos de presupuesto de ventas que debes cumplir este año, referente al cargo que desempeñas en Proconvet?

IV. Habilidades y actitudes frente a las ventas.

9. ¿Considera que Proconvet fomenta la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos a través de programas de capacitación y formación para sus empleados?

Marque con una X según corresponda:

SI: _____ NO: _____

Por qué: _____

10. ¿Has recibido procesos de capacitación o formación referente a las siguientes habilidades?

Tema	Si	No
Comunicación efectiva.		
Inteligencia emocional.		
Negociación.		
Resolución de problemas.		
Trabajo en equipo		
Habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del comprador.		
Administración del tiempo		
Cierre de ventas		
Toma de decisiones.		

11. ¿De acuerdo con la respuesta anterior consideras que es necesario incluir alguno de los temas propuestos en el programa de capacitación y formación?

SI: _____ NO: _____

Si la respuesta anterior es Si, ¿Qué temas se deben incluir dentro del plan de capacitación y formación?

12. ¿Cuáles son las actitudes que consideras que debe tener un vendedor para alcanzar las metas propuestas?

V. Motivación

13. ¿Te sientes motivado a participar en un proceso de capacitación y formación?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Por qué: _____

14. ¿Qué te motivaría cada vez más a participar en procesos de capacitación y formación?

15. ¿Crees que con un plan de formación podrías alcanzar un potencial significativo en indicadores de ventas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Por qué: _____

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACION!

Anexo 4. Recomendaciones Instrumento De Medición - V DE AIKEN

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN						
DESARROLLO DE LIDERES COMERCIALES PARA EL ÉXITO DE PROCONVET S.A						
Nombre del Evaluador: YADIRA ASTRID PAEZ GAITAN		Cargo del evaluador: Evaluador 3 y Directora MBA Universidad EAN		Fecha de aplicación: 20/05/2024		
<p>INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo 1 totalmente de acuerdo y 0 totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:</p> <p>Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador. Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada. Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.</p>						
A.FORMACION O CAPACITACION		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Has participado en procesos de capacitación y formación en la compañía?	1	1	1	
	2	¿Proconvet ha generado canales de comunicación para socializar los siguientes referentes estratégicos?	1	1	1	
	3	¿Consideras que los conocimientos que tienes actualmente sobre el sector farmacéutico, veterinario y clínico te permiten desempeñar adecuadamente el cargo que ocupas?	1	0	1	Se sugiere convertir en pregunta cerrada la parte (b) de la pregunta.
	4	¿Consideras que las capacitaciones ofrecidas por la empresa son relevantes y útiles para mejorar el desempeño comercial?	1	1	1	
	5	¿Cuál es el nivel de conocimiento que consideras que tienes frente a las siguientes herramientas?	1	0	1	<ul style="list-style-type: none"> • Les sugiero aumentar el nivel de las herramientas. • Unir en una opción las de office. • Agregaría a las opciones de herramientas: analítica y visualización de datos. Sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM). Plataformas de videoconferencias. Herramientas de prospección y generación de leads. Metodologías ágiles y aplicaciones colaborativas y de productividad
	6	¿De los siguientes temas cuales crees que se deben incluir dentro del plan de formación y capacitación, para mejorar los conocimientos frente al proceso de ventas en Proconvet?	1	0	0	Añadiría a los temas de capacitación: Regulación y normativa del sector. Técnicas de ventas y negociación . Relacionamiento con clientes y CRM. Tecnología y herramientas digitales para ventas. Habilidades estratégicas y de poder (inteligencia emocional, resiliencia, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación). Fijación de precios y análisis de rentabilidad.
B. COMPETENCIAS COMERCIALES		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿En el último año te han socializado las metas establecidas para cumplir el indicador de ventas?	1	1	1	
	2	¿Conoces los objetivos propuestos por Proconvet, para el cumplimiento del presupuesto de ventas que se debe cumplir en el año en curso, referente al cargo que desempeñas?	1	1	1	La pregunta esta bien formulada. Sin embargo, la pregunta secundaria. 'Si la respuesta anterior es si, menciona: ¿cuáles son los objetivos de presupuesto de ventas que debes cumplir este año, referente al cargo que desempeñas en Proconvet?', se puede interpretar como una comprobación o examen de la organización. ¿Es ésta la finalidad?
	3	¿Considera que Proconvet fomenta la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos a través de programas de capacitación y formación para sus empleados?	0	0	1	Sugiero reformular la pregunta para llegar a la respuesta de la percepción sobre la disposición de Proconvet a promover procesos de formación
	4	¿Has recibido procesos de capacitación o formación referente a las siguientes habilidades?	1	0	0	Se sugiere incorporar las habilidades de equipos comerciales mencionadas en al pregunta 6.
	5	¿De acuerdo con la respuesta anterior consideras que es necesario incluir alguno de los temas propuestos en el programa de capacitación y formación?	1	1	1	
	6	¿Cuáles son las actitudes que consideras que debe tener un vendedor para alcanzar las metas propuestas?	1	0	1	La pregunta es pertinente, pero se debería incluir antes de las anteriores preguntas, para evitar sesgo o repetir las competencias como actitudes.
C. MOTIVACION		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	¿Te sientes motivado a participar en un proceso de capacitación y formación? Marque con una X según corresponda	1	1	1	En general, se observa a lo largo del instrumento, el uso frecuente de preguntas abiertas. Estas son muy útiles para obtener insights que las preguntas cerradas no permiten visualizar. Sin embargo, les sugiero limitar el uso, para hacer amable el diligenciamiento, así como facilitar el análisis e interpretación de los datos.
	2	¿Qué te motivaría cada vez más a participar en procesos de capacitación y formación?	1	0	1	Se sugiere que esta pregunta sea cerrada, de manera que se presenten las posibles motivaciones y al final, la opción de otros, y espacio para responder.
	3	¿Crees que con un plan de formación podrías alcanzar un potencial significativo en indicadores de ventas?	1	1	1	

Anexo 5. Cuestionario con aplicación de recomendaciones

	<p>DIAGNOSTICO POTENCIANDO EL TALENTO COMERCIAL EN PROCONVET S.A: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN INTEGRAL.</p>		
<p>Con el fin de identificar las necesidades entorno a formación y capacitación en el departamento comercial de Proconvet, te invitamos a responder las siguientes preguntas como parte de la fase diagnóstica.</p> <p>Este proceso hace parte de una investigación para obtener el título de Maestría en administración de empresas en la Universidad EAN.</p> <p>Responde de acuerdo con tu experiencia referente a la formación y capacitación en Proconvet, en donde no hay respuestas correctas, ni incorrectas.</p>			
<p>I. Datos de identificación personal.</p>			
Nombre:		Edad:	
Cargo que desempeñas:			
Tiempo que llevas trabajando en la empresa:			
Marca con una X el nivel educativo:	Bachiller:	Técnico:	Tecnólogo:
	Profesional:	Especialista:	Master o Doctorado:
<p>II. Formación o capacitación.</p>			
<p>1. ¿Has participado en procesos de capacitación y formación en la compañía?</p> <p>Marca con una X según corresponda.</p> <p style="text-align: center;">Si: _____ No _____</p> <p>Si la respuesta anterior es si, nombra las capacitaciones y formaciones en las que has participado durante el último año.</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>			

Si la respuesta anterior es no, menciona el motivo por el cual no has participado en el proceso de capacitación y formación.

2. ¿Proconvet ha generado canales de comunicación para socializar los siguientes referentes estratégicos?

Marca con una X según corresponda: 1. (Nunca) 2. (hace más de un año) 3. (hace menos de un año).

Temas	1	2	3
Misión, visión, objetivos y valores de la compañía.			
Propósito superior de la compañía.			
Descripción del portafolio.			
Características de los productos que se comercializan.			
Competidores y los productos que comercializan			
Política de ventas.			

3. ¿Consideras que los conocimientos que tienes actualmente sobre el sector farmacéutico, veterinario y clínico te permiten desempeñar adecuadamente el cargo que ocupas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Si la respuesta anterior es no, por favor selecciona los temas que consideras necesarios desarrollar para tener mayor éxito en el cargo que desempeñas.

a. Conocimiento de las cifras del mercado farmacéutico veterinario en Colombia.

- b. Conocimiento en terapéutica veterinaria.
 - c. Principales patologías en animales de compañía y producción.
 - d. Ventajas competitivas de los productos de Proconvet vs la competencia.
4. ¿Consideras que las capacitaciones ofrecidas por la empresa son relevantes y útiles para mejorar el desempeño comercial?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

Por qué: _____

5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que consideras que tienes frente a las siguientes herramientas?

Marca con una X según corresponda 1. (Bajo) 2. (Medio) 3. (Avanzado).

Herramientas	1	2	3
Procesador de textos, como Word			
Hoja de cálculo, como Excel			
Presentaciones, como PowerPoint			
Correo electrónico, como Outlook o Gmail			
Programa FACIL (Facturación, Agenda, Cartera, Inventarios y Logros)			
Sistema de análisis y visualización de datos.			
CRM			
Plataformas de videoconferencias (Meet, Teams, Zoom, Gotowebinar)			
Plataforma de trabajo colaborativo y productividad.			

6. ¿De los siguientes temas cuales crees que se deben incluir dentro del plan de formación y capacitación, para mejorar los conocimientos frente al proceso de ventas en Proconvet?

Marque con una X según corresponda.

Tema	Si	No
Conocimiento técnico de los productos del portafolio de Proconvet.		
Mercado Farmacéutico Veterinario, Necesidades y competencia.		
Técnicas de ventas.		
Herramientas de ventas.		
Otros procesos de formación y capacitación.		
Regulación y normativa del sector.		
Tecnología y herramientas digitales para ventas.		
Habilidades estratégicas y de poder (inteligencia emocional, resiliencia, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación).		
Fijación de precios y análisis de rentabilidad.		
Relacionamiento con los clientes.		

Si tu respuesta es otros procesos de formación y capacitación, menciona que temas te gustaría que se incluyeran. _____

III. Competencias comerciales.

7. ¿En el último año te han socializado las metas establecidas para cumplir el indicador de ventas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____

NO: _____

8. ¿Conoces los objetivos propuestos por Proconvet, para el cumplimiento del presupuesto de ventas que se debe cumplir en el año en curso, referente al cargo que desempeñas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

IV. Habilidades y actitudes frente a las ventas.

9. ¿Cuáles son las actitudes que consideras que debe tener un vendedor para alcanzar las metas propuestas?

10. ¿Consideras que Proconvet te ha acompañado en el proceso de capacitación y formación para adquirir habilidades y conocimientos que aporten al cumplimiento de las metas establecidas en el cargo que desempeñas?

Marque con una X según corresponda:

- a. Siempre.
- b. Frecuentemente.
- c. Pocas veces.

11. ¿Has recibido procesos de capacitación o formación referente a las siguientes habilidades?

Tema	Si	No
Comunicación efectiva.		
Inteligencia emocional.		
Negociación.		
Resolución de problemas.		
Trabajo en equipo		

Habilidades para comprender y satisfacer las necesidades del comprador.		
Administración del tiempo.		
Cierre efectivo de ventas.		
Toma de decisiones.		
Técnicas de ventas y negociación		
Resiliencia.		
Liderazgo.		

12. ¿De acuerdo con la respuesta anterior consideras que es necesario incluir alguno de los temas propuestos en el programa de capacitación y formación?

SI: _____ NO: _____

Si la respuesta anterior es Si, ¿Qué temas se deben incluir dentro del plan de capacitación y formación?

V. Motivación

13. ¿Te sientes motivado a participar en un proceso de capacitación y formación?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

14. ¿Qué te motivaría cada vez más a participar en procesos de capacitación y formación?

a. Adquirir nuevos conocimientos y habilidades:

b. Mejorar el rendimiento laboral.

c. Tener oportunidades de crecimiento y promoción.

d. Reconocimiento y recompensas

e. Bienestar personal.

f. Otros: _____

15. ¿Crees que con un plan de formación podrías alcanzar un potencial significativo en los indicadores de ventas?

Marque con una X según corresponda.

SI: _____ NO: _____

¡GRACIAS POR TU PARTICIPACION!

Anexo 6. Resultados de aplicación de cuestionario

Archivo adjunto en PDF.

Anexo 7. Formatos programa de capacitación y formación

Archivo adjunto Excel.

Anexo 8. Programa de formación y capacitación

Archivo adjunto Excel.