Diseño, implementación y medición para el éxito de las Escuelas Hechas a la Medida (HAM) para cadenas regionales y mayoristas

Santiago Rodríguez Gómez

Informe de práctica presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Juan Pablo Cepeda Cardona, Doctor (PhD) en Administración y Organizaciones

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Medellín, Antioquia, Colombia

2025

Cita	(Rodríguez Gómez, 2025)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Rodríguez Gómez, S. (2025). *Diseño, implementación y medición para el éxito de las Escuelas Hechas a la Medida (HAM) para cadenas regionales y mayoristas* [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons BY NC SA

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen 7

Abstract 9

1.1 Título de la práctica 10

1.1.1 Tema de la práctica 10

2. Antecedentes de la organización 10

2.1 Contexto de la organización 10

2.2 Información de la empresa 11

2.3 Información del programa de Escuela de Clientes Nutresa 13

2.4 Análisis del entorno 15

3. Problema 18

4. Justificación 19

5. Objetivos 21

5.1 Objetivo general 21

5.2 Objetivos específicos 21

6. Delimitación o Alcances 22

6.1 Alcance Temporal 22

6.2 Alcance Espacial 23

7. Académico o Conceptual 23

8. Marco Referencial 25

9. Diseño Metodológico 27

10. Recursos Disponibles 28

10. Cronograma de Actividades 29

11. Resultados 37

Referencias 45

Lista de Figuras

Ilustración 1. Graduación de Escuelas presenciales 2024 13

Ilustración 2. Organigrama de Escuela de Clientes 14

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association
Cms.	Centímetros
ERIC	Education Resources Information Center
Esp.	Especialista
MP	Magistrado Ponente
MSc	Magister Scientiae
Párr.	Párrafo
PhD	Philosophiae Doctor
PBQ-SF	Personality Belief Questionnaire Short Form
PostDoc	PostDoctor
UdeA	Universidad de Antioquia

Resumen

El presente informe de práctica académica tiene como propósito diseñar, implementar y medir un modelo metodológico para las Escuelas Hechas a la Medida (HAM) de la Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, con el fin de optimizar su efectividad, fortalecer la alineación estratégica y garantizar la medición de resultados. El trabajo surgió a partir de la necesidad de superar la ausencia de una ruta estandarizada en el diseño y gestión de los programas, situación que generaba fragmentación, baja tasa de finalización en las rutas de aprendizaje y limitaciones en la evaluación de impacto.

La metodología se estructuró en seis fases que incluyeron diagnóstico inicial, diseño estratégico, elaboración de entregables, pilotaje, medición y socialización de resultados. Se implementaron herramientas como flujogramas operativos, cuadros de mando y tracks de aprendizaje personalizados en colaboración con la plataforma Crehana, además de estrategias de transferencia al puesto de trabajo mediante retos de aplicabilidad.

Los resultados evidencian mejoras significativas en la eficiencia operativa, el compromiso de los participantes y la pertinencia de los contenidos formativos. Clientes estratégicos como Comercializadora Don Jimmy, Mayorista Monteverde y Mercacentro reportaron incrementos en la motivación, competencias comerciales y ventas, alcanzando tasas de participación superiores al 80%. Asimismo, se identificaron brechas críticas en digitalización y gestión de negocios, lo que permitió orientar intervenciones más precisas.

En conclusión, la práctica consolidó un modelo replicable, sostenible y medible, que potencia la competitividad de los clientes y contribuye al fortalecimiento del ecosistema comercial de Grupo Nutresa.

Palabra s clave: práctica académica, formación corporativa, gestión del aprendizaje, Escuela de clientes, Grupo Nutresa

Abstract

This academic internship report aims to design, implement, and measure a methodological model for the Tailor-Made Schools (HAM) of Grupo Nutresa's Customer School, with the purpose of optimizing effectiveness, strengthening strategic alignment, and ensuring the evaluation of results. The project emerged from the need to address the lack of a standardized route for the design and management of programs, a gap that caused fragmentation, low completion rates in learning pathways, and limitations in impact assessment.

The methodology was structured into six phases that included initial diagnosis, strategic design, preparation of deliverables, piloting, measurement, and dissemination of results. Tools such as operational flowcharts, dashboards, and personalized learning tracks in collaboration with the Crehana platform were implemented, along with transfer-to-work strategies through applicability challenges.

The results show significant improvements in operational efficiency, participant engagement, and the relevance of training content. Key clients such as Comercializadora Don Jimmy, Mayorista Monteverde, and Mercacentro reported increases in motivation, commercial skills, and sales, achieving participation rates above 80%. Likewise, critical gaps were identified in digitalization and business management, enabling more precise interventions.

In conclusion, this internship consolidated a replicable, sustainable, and measurable model that enhances client competitiveness and contributes to strengthening Grupo Nutresa's commercial ecosystem.

*Keywords***:** academic internship, corporate training, learning management, Customer School, Grupo Nutresa

1.1 Título de la práctica

Diseño, Implementación y Medición para el Éxito de las Escuelas Hechas a la Medida (HAM) para cadenas regionales y mayoristas.

1.1.1 Tema de la práctica

Estrategias de Aprendizaje de Alto Impacto.

2. Antecedentes de la organización

2.1 Contexto de la organización

Grupo Nutresa nace a comienzos del siglo XX en medio del desarrollo industrial colombiano. En este período histórico nace, exactamente en 1920, Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, convertida más adelante en Compañía Nacional de Chocolates S.A. -CNCH-. (Grupo Nutresa, 2023)

A principios del siglo XXI, la empresa inicia un proceso de transformación empresarial que la lleva a convertirse en una sociedad matriz bajo el nombre de Inversiones Nacional de Chocolates S.A., más adelante convertida en Grupo Nacional de Chocolates S.A. y posteriormente en Grupo Nutresa S.A., nombre que recoge todas las categorías de alimentos del grupo y fortalece el vínculo de todas sus marcas con la salud, la nutrición y el bienestar. (Grupo Nutresa, 2023)

Desde esa fecha, Grupo Nutresa ha acelerado su proceso de expansión con la adquisición de empresas de gran tradición y reconocimiento en la región estratégica, cuya propia historia se refleja en la siguiente línea de tiempo. (Grupo Nutresa, 2023)

Grupo Nutresa es un conglomerado integrado y diversificado de compañías alimenticias que despliega sus operaciones principalmente en Colombia y Latinoamérica, contando con ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Cafés, Tresmontes Lucchetti (TMLUC), Alimentos al Consumidor, Helados Y Pastas (Grupo Nutresa, 2023)

Su actividad económica se enfoca en la producción, distribución y comercialización de productos alimenticios, situándose dentro del sector secundario de la economía. Este sector abarca actividades productivas que involucran la transformación de materias primas mediante procesos industriales (RAE, 2024). Además, se clasifica en el subsector industrial de transformación, ya que se dedica a la fabricación de bienes de consumo y lleva a cabo la comercialización directa de sus productos (Ocampo, 2018). La entidad principal es Grupo Nutresa S.A. una sociedad anónima de origen colombiano que fue establecida el 12 de abril de 1920; su sede principal se encuentra en Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050 (Grupo Nutresa, 2023).

2.2 Información de la empresa

Comercial Nutresa es la compañía responsable de las ventas y distribución de los productos secos de Grupo Nutresa y de otras marcas aliadas en Colombia. Su propósito es llevar a todos los hogares colombianos la mejor propuesta de valor. (Grupo Nutresa, 2023)

Comercial Nutresa S.A.S., constituida el 17 de febrero de 2010, tiene su sede principal en Carrera 52 No. 20-124, Medellín, Antioquia, Colombia (DataCréditoEmpresas, n.d.).

Pertenece al sector económico de comercio al por mayor, bajo el código CIIU 4610, y opera como Sociedad por Acciones Simplificada (DataCréditoEmpresas, n.d.). Su objeto social consiste en la venta y distribución de los productos secos de Grupo Nutresa y de marcas aliadas en todo el territorio colombiano, apoyándose en una fuerza de venta directa e indirecta que llega a más de 172 000 clientes en el país (Grupo Nutresa, 2023).

Funciona como unidad transversal del grupo, integrada por seis regionales y 26 centros de distribución que reportan a la Presidencia de Comercial Nutresa, dentro de la estructura de compañías y unidades transversales encargadas de labores comerciales, logísticas y administrativas (Grupo Nutresa, 2023). Entre sus principales servicios se encuentran la comercialización y logística de líneas de productos como galletas, cafés, pastas, cárnicos y chocolates, garantizando la cobertura y disponibilidad de la oferta en todos los canales de venta (Grupo Nutresa S.A., n.d.). Atiende exclusivamente el mercado nacional colombiano, ofreciendo soluciones tanto a clientes mayoristas y minoristas como a sectores institucionales a través de una red de distribución que cubre de manera integral las seis regionales del país (Grupo Nutresa, 2023).

Para lograrlo, cuenta con una fuerza de venta directa y otra indirecta a través de las cuales llega a más de 172.000 clientes en todo el país. (Grupo Nutresa, 2023)

Distribuida en seis regionales, Comercial Nutresa cuenta con 26 centros de distribución para conectar marcas, productos y servicios con clientes, compradores y consumidores. (Grupo Nutresa, 2023)

2.3 Información del programa de Escuela de Clientes Nutresa

Escuela de Clientes es un programa estratégico de formación y entrenamiento dentro de la Gerencia de Desarrollo Humano Organizacional, diseñado para potenciar la sostenibilidad, vigencia y competitividad de los clientes en el tiempo. Su propósito central es proporcionar conocimiento diferenciado y de alto valor, fortaleciendo la relación con los clientes de las comercializadoras del grupo: Comercial Nutresa, Alimentos Cárnicos y Meals de Colombia

A través de capacitaciones presenciales, virtuales y mixtas, esta iniciativa impulsa el desarrollo de habilidades esenciales para la gestión y crecimiento de los negocios, asegurando un impacto tangible en su desempeño. (D. Pulgarín Restrepo, comunicación personal, 10 de abril de 2025)

Ilustración 1. Graduación de Escuelas presenciales 2024



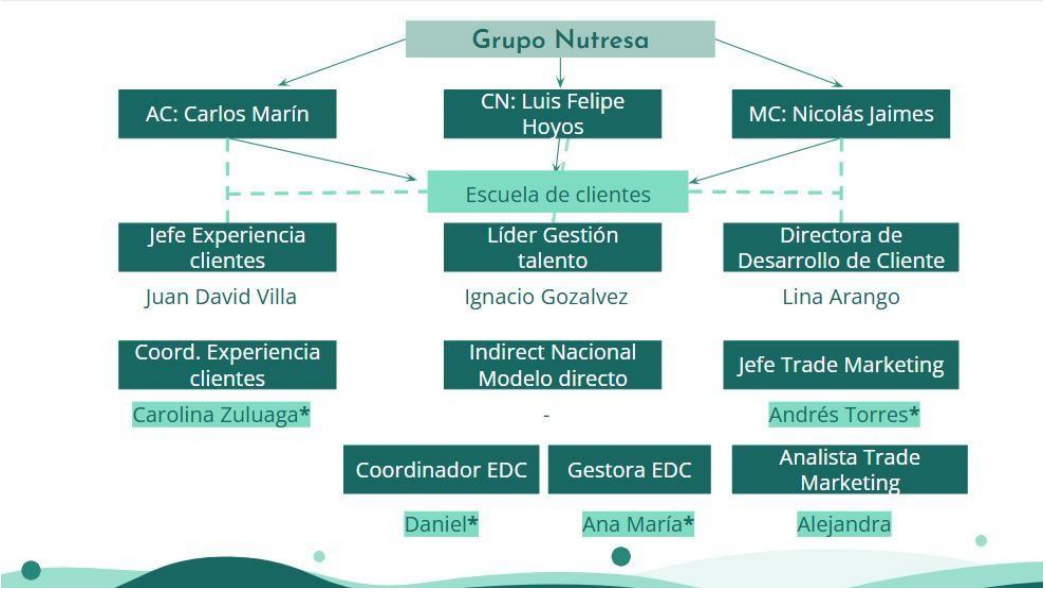
Tomado de: Planeación estratégica 2024, Escuela de Clientes Nutresa.

Con 21 años de trayectoria, Escuela de Clientes ha evolucionado constantemente para adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. Su alcance se ha expandido a diversos segmentos, incluyendo tenderos, minimercados, cadenas regionales, consumo local y heladerías,

entre otros. A través de metodologías innovadoras y contenidos estratégicos, ofrece formación integral en temas clave como administración de categorías e inventarios, experiencia del cliente, desarrollo de negocio y estrategias de venta, proporcionando herramientas prácticas y aplicables al entorno comercial. (Escuela de Clientes, 2025)

Este programa no es exclusivo de Comercial Nutresa, sino que integra la participación y el aporte de las tres redes comercializadoras de Grupo Nutresa, garantizando una visión amplia y un enfoque colaborativo. Su estructura, construida con el conocimiento y la experiencia de expertos en diferentes áreas, refuerza su capacidad de generar impacto real y sostenible en la gestión y crecimiento de los clientes.

Ilustración 2. Organigrama de Escuela de Clientes



Tomado de: Planeación estratégica 2024, Escuela de Clientes Nutresa.

A lo largo de más de dos décadas, Escuela de Clientes ha dejado una huella significativa en el crecimiento y fortalecimiento de los negocios de nuestros clientes. Con un impacto que supera los 29.000 participantes, este programa ha sido un pilar fundamental en la transformación y evolución de miles de tenderos, comerciantes y empresarios en diferentes segmentos del mercado. A través de capacitaciones estratégicas, metodologías innovadoras y contenido de alto valor, hemos brindado herramientas clave que les permiten mejorar su competitividad, adaptarse a los cambios del entorno y garantizar la sostenibilidad de sus negocios. Este impacto tangible refleja nuestro compromiso con el desarrollo del ecosistema comercial y la construcción de relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes. (Escuela de Clientes, 2024)

2.4 Análisis del entorno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el entorno competitivo de Escuela de Clientes dentro del ecosistema comercial de Grupo Nutresa. A través de este enfoque, se identifican los factores clave que influyen en la estrategia y sostenibilidad del programa, así como las oportunidades para fortalecer su impacto en los clientes.

2.4.1 Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Escuela de Clientes, que incluyen tenderos, minimercados, cadenas regionales y otros actores del comercio, tienen una influencia significativa en la oferta de formación. Su poder de negociación radica en la diversidad de opciones de capacitación disponibles en el mercado y en la necesidad de contenidos relevantes que respondan a sus

desafíos y expectativas. Para contrarrestar esta presión, Escuela de Clientes debe garantizar una propuesta de valor diferenciada, con metodologías innovadoras y temáticas alineadas con la evolución del sector, asegurando que la formación sea percibida como esencial y estratégica para su desarrollo.

Los clientes, a través de su relación directa con los vendedores, perciben Escuela de Clientes como un atributo de valor que fortalece su fidelización y mejora la experiencia del cliente. Este programa les brinda la oportunidad de capacitar a sus colaboradores, potenciando su competitividad y facilitando el crecimiento de sus negocios. En este sentido, el poder de negociación del cliente es bajo, ya que Escuela de Clientes se ofrece como un valor agregado y diferencial, sin que exista una obligación de su entrega como un servicio exigible.

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores

Dado que Escuela de Clientes se apoya en aliados estratégicos para la ejecución de sus programas, como plataformas de formación, expertos en capacitación y empresas de tecnología, el poder de negociación de estos proveedores puede influir en costos, calidad y accesibilidad de los contenidos. Para mitigar esta dependencia, es clave establecer relaciones sólidas con múltiples aliados, diversificar fuentes de conocimiento y mantener un enfoque de mejora continua en la creación de contenidos propios, fortaleciendo la autonomía y flexibilidad del programa.

En Escuela de Clientes trabajamos con aliados estratégicos como Crehana, una plataforma de formación de alto impacto para el desarrollo de capacidades; Hacku que facilita la difusión de contenido a través de WhatsApp; y SM Digital, responsable del e-learning propio de Escuela de Clientes, entre otros. Estos proveedores son piezas clave en la operación del programa, ya que, si

bien se cuenta con la capacidad administrativa para gestionar las escuelas, ellos nos proporcionan las herramientas y canales necesarios para llegar de manera efectiva a nuestros clientes. Su rol en la organización es de gran relevancia, ya que permiten que el conocimiento se distribuya estratégicamente, asegurando que la formación sea accesible, innovadora y alineada con las necesidades del mercado.

2.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Con el desarrollo del sector de la capacitación empresarial y comercial está en constante crecimiento, con la aparición de nuevas plataformas, consultoras y metodologías de formación digital. La entrada de nuevos competidores con modelos ágiles y escalables representa un desafío para la relevancia de Escuela de Clientes. Sin embargo, la ventaja competitiva radica en su profundo conocimiento del negocio y su enfoque especializado en los clientes de Grupo Nutresa, lo que le permite ofrecer programas altamente contextualizados, con un acompañamiento cercano y personalizado que otros actores difícilmente pueden replicar.

Actualmente desde Escuela de Clientes tenemos un proceso de expansión de transformación digital, integración de IA y aceleración empresarial integrada a las TIC´S para sistematizar todos los procesos y comunicación efectiva con los clientes.

2.4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Las alternativas de aprendizaje, como cursos en línea, programas universitarios, capacitaciones privadas y comunidades de conocimiento en redes sociales representan una posible sustitución de los contenidos ofrecidos por Escuela de Clientes. No obstante, el valor

diferenciador del programa radica en su pertinencia específica para el sector y en su integración con el ecosistema comercial de Grupo Nutresa.

2.4.5 Rivalidad entre competidores

El mercado de la formación empresarial es altamente competitivo, con múltiples actores ofreciendo soluciones similares. Sin embargo, Escuela de Clientes se distingue por su enfoque integral, su conexión directa con la realidad de los negocios de sus clientes y su trayectoria de más de 22 años.

3. Problema

En el contexto actual del programa Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, se evidencia una problemática crítica que compromete la efectividad, sostenibilidad y proyección estratégica de las iniciativas Escuelas hechas a la medida. La causa raíz de esta situación es la ausencia de una ruta formal, estructurada y estandarizada para el diseño organizacional de dichas escuelas; Esta carencia implica que los procesos relacionados con la planeación, el lanzamiento, la operación, el seguimiento y la medición de los programas se ejecuten de manera fragmentada, empírica y sin una orientación metodológica unificada, generando debilidades sustanciales en cada fase del ciclo de vida de los proyectos de formación.

Esta falta de estructura tiene impactos directos y medibles. En primer lugar, se observa una baja tasa de ejecución efectiva de las rutas de aprendizaje propuestas para los clientes, situándose alrededor del 50%, con este panorama, el porcentaje refleja no solo dificultades operativas en la implementación, sino también una desconexión entre la oferta formativa y las

reales necesidades de los clientes, afectando la participación y retención en los programas. En segundo lugar, la ausencia de un esquema formal de medición impide calcular de manera rigurosa el retorno de la inversión (ROI), un indicador crucial para justificar ante la alta dirección el valor estratégico de la formación y para optimizar la asignación de recursos en función del impacto real en el desempeño de los clientes.

Además, esta situación limita la capacidad del equipo de Escuela de Clientes para diagnosticar y recolectar de manera sistemática y confiable las necesidades de capacitación de los clientes clave. Sin una metodología clara para el levantamiento de información, los programas corren el riesgo de diseñarse a partir de supuestos generales, perdiendo pertinencia y reduciendo su capacidad de transformar de manera significativa las habilidades y la competitividad de los clientes en el mercado.

La consecuencia más crítica de esta problemática es que Escuela de Clientes, a pesar de contar con una trayectoria consolidada y un propósito estratégico de alto impacto dentro del Grupo Nutresa, ve restringida su capacidad de evolucionar hacia modelos de formación de clase internacional, basados en datos, orientados a resultados y adaptados a los nuevos desafíos de los negocios. Esta debilidad compromete la diferenciación competitiva de la compañía en su relación con los clientes y limita el fortalecimiento de su ecosistema comercial a largo plazo.

4. Justificación

En el marco del programa Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, se ha identificado una necesidad clave, esta va relacionada directamente en estructurar y formalizar el diseño organizacional de las Escuelas Hechas a la Medida. Esta necesidad surge ante la evidente falta de

una ruta metodológica clara que permita planear, implementar, operar, medir y retroalimentar de manera articulada los procesos de formación dirigidos a los clientes estratégicos del Grupo. Actualmente, la ausencia de esta estructura genera ejecuciones fragmentadas, baja efectividad en la implementación de las rutas de aprendizaje y una limitada capacidad para medir el impacto real de los programas.

A través de esta práctica académica, se busca contribuir al diseño de un modelo estandarizado y funcional para la creación y gestión de programas Escuelas hechas a la medida. Este modelo permitirá al equipo de Escuela de Clientes optimizar el proceso de diagnóstico de necesidades, asegurar una mayor alineación con los objetivos del negocio y fortalecer la toma de decisiones basada en datos. De esta manera, la práctica no solo apunta a mejorar la eficiencia operativa, sino también a potenciar la proyección estratégica de la escuela, permitiéndole evolucionar hacia un esquema de formación más robusto, que sea medible, sostenible y centrado en el cliente, tal como se menciona en el lema del programa.

Adicionalmente, esta práctica ha ofrecido un espacio valioso para participar en la administración y logística de las escuelas presenciales, la organización de eventos y el fortalecimiento del relacionamiento interno con el equipo de Desarrollo Humano Organizacional. Estas experiencias complementarias, aunque no directamente ligadas al objetivo principal del proyecto, han sido fundamentales para el desarrollo de habilidades comunicativas, liderazgo, gestión de relaciones interpersonales y aprendizaje continuo, enriqueciendo así el proceso formativo desde una perspectiva integral.

Como parte del proceso de diseño e implementación de los programas de aprendizaje, también se tuvo la oportunidad de ejecutar procesos de formación para clientes en el marco de la estrategia de go to market con Pideky, una herramienta digital desarrollada por Grupo Nutresa para facilitar la compra y transacción de productos a través de un aplicativo. Esta experiencia permitió aportar a la transformación digital del modelo comercial, integrando la enseñanza sobre el uso de plataformas tecnológicas con el desarrollo de capacidades de los clientes, fortaleciendo así su adopción y mejorando su experiencia en la interacción con la compañía.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Diseñar una ruta metodológica formal, estructurada y estandarizada para la creación, implementación y evaluación de las Escuelas hechas a la medida de la Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, con el fin de mejorar su efectividad, alineación estratégica y capacidad de medición de resultados.

5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de los procesos de planeación, operación, seguimiento y medición de los programas Escuelas hechas a la medida, mediante entrevistas, análisis documental y revisión de casos de implementación, antes del cierre del tercer mes de práctica.
- Diseñar una propuesta metodológica estandarizada para el diseño y ejecución de las Escuelas hechas a la medida, que incluya criterios para el levantamiento de

necesidades, la estructuración de contenidos, y la definición de indicadores de éxito, durante el cuarto mes de práctica.

- Proponer un modelo básico de medición de impacto y retorno de inversión (ROI) aplicable a los programas de formación, con indicadores claros y herramientas prácticas, antes de finalizar el quinto mes de práctica.
- Apoyar la ejecución de actividades logísticas o pedagógicas relacionadas con Escuelas hechas a la medida, para fortalecer la comprensión operativa del modelo y validar elementos de la propuesta.
- Integrar aprendizajes obtenidos en la estrategia digital Pideky y su implementación formativa, como insumo para fortalecer los enfoques de transformación digital dentro de la ruta metodológica.

6. Delimitación o Alcances

6.1 Alcance Temporal

La práctica se desarrollará entre el 15 de enero y el 1 de julio de 2025. Durante este periodo, se llevarán a cabo todas las actividades planificadas: diagnóstico de procesos, diseño de la ruta metodológica, elaboración de indicadores de éxito y medición preliminar de resultados. Este horizonte temporal garantiza un ciclo completo de investigación, propuesta y ajuste, permitiendo validar la viabilidad y factibilidad del modelo antes de la entrega final.

6.2 Alcance Espacial

La práctica se realizará de manera presencial en las instalaciones de Comercial Nutresa en Medellín, ubicadas en la Cra. 52 #20124, Guayabal, Medellín, Guayabal, Medellín, Antioquia, Multicompañia, piso 2. Allí se coordinarán reuniones con el equipo de la Escuela de Clientes y Desarrollo Humano Organizacional, se gestionará la logística de eventos presenciales y se aseguraron los espacios adecuados para las sesiones de trabajo y formación.

7. Académico o Conceptual

La práctica profesional en Escuela de Clientes de Grupo Nutresa ofrece una oportunidad integral para aplicar y desarrollar conocimientos en diversas áreas clave, esenciales para el diseño y ejecución de programas de formación efectivos y alineados con las necesidades de los clientes.

Una de las áreas fundamentales es el Diseño Instruccional y la Pedagogía, centrada en la creación de experiencias de aprendizaje que faciliten la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los clientes. Aplicar principios de andragogía y metodologías activas de enseñanza permitirá desarrollar programas formativos pertinentes y efectivos, asegurando que los contenidos se ajusten a las características y necesidades específicas de la audiencia adulta.

La Gestión de Proyectos es otra disciplina clave en esta práctica. Planificar, ejecutar y supervisar las diferentes etapas de diseño e implementación de las Escuelas Hechas a la Medida (HAM) requiere el uso de herramientas y técnicas de gestión que garanticen el cumplimiento de plazos, la optimización de recursos y la consecución de los objetivos propuestos. Esta área de

aprendizaje permitirá desarrollar habilidades para coordinar equipos de trabajo, manejar presupuestos y evaluar riesgos, aspectos esenciales para el éxito de los proyectos formativos.

En el contexto actual como compañía, la Transformación Digital y las Tecnologías de la Información juegan un papel crucial en la modernización de los procesos de formación. La implementación de plataformas digitales como Crehana facilita el acceso a contenidos educativos y mejora la experiencia de aprendizaje de los clientes. Familiarizarse con estas tecnologías y comprender cómo integrarlas eficazmente en los programas formativos es esencial para promover la innovación y mantener la competitividad en el mercado.

La Comunicación Organizacional también desempeña un rol importante en esta práctica. El relacionamiento efectivo con el equipo de Desarrollo Humano Organizacional y otros stakeholders requiere habilidades de comunicación asertiva, capacidad para redactar documentos profesionales y manejo de herramientas colaborativas. Estas competencias son fundamentales para coordinar esfuerzos, transmitir ideas de manera clara y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

Además, el estudio de las Teorías de Aprendizaje es esencial para comprender cómo las personas adquieren y procesan información. Este conocimiento permite diseñar programas de formación más efectivos y personalizados, alineados con las necesidades específicas de los clientes.

Finalmente, la Evaluación y Medición de Impacto es esencial para determinar la efectividad de los programas de formación y justificar la inversión realizada. Establecer indicadores de desempeño y retorno de inversión (ROI) permite medir el impacto real de las

iniciativas formativas en el desempeño de los clientes y en los objetivos estratégicos de la organización. Esta área de aprendizaje proporcionará las herramientas necesarias para realizar análisis críticos y tomar decisiones informadas basadas en datos.

8. Marco Referencial

El desarrollo de esta práctica profesional se sustenta en varios fundamentos conceptuales y normativos que respaldan tanto la formulación como la implementación de programas de formación corporativa en el marco de la Escuela de Clientes de Grupo Nutresa.

Desde una mirada pedagógica, el enfoque principal se orienta hacia las teorías del aprendizaje, las cuales permiten comprender cómo se construye el conocimiento y cómo se puede facilitar de manera efectiva la enseñanza en contextos empresariales.

Una de las teorías fundamentales que guía esta práctica es la del aprendizaje significativo de David Ausubel. Este autor plantea que "el aprendizaje significativo ocurre cuando la nueva información se relaciona de manera no arbitraria y sustantiva con lo que el alumno ya sabe" (Ausubel, 1968). En ese sentido, esta teoría resalta la importancia de que los contenidos formativos se conecten con el conocimiento previo del aprendiz para facilitar una mejor comprensión y retención. En el contexto de la Escuela de Clientes, esta teoría permite diseñar contenidos más cercanos a la realidad de los clientes, generando una experiencia formativa más útil y relevante.

De igual forma, se incorporan los postulados de la teoría del andamiaje, basada en los aportes de Vygotsky, que introducen el concepto de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP). Esta

se entiende como "la distancia entre el nivel de desarrollo actual determinado por la capacidad de resolver un problema de forma independiente y el nivel de desarrollo potencial determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con compañeros más capacitados" (Vygotsky, 1978). Esta teoría permite comprender la importancia del acompañamiento progresivo, donde el formador actúa como un facilitador que brinda apoyo inicial, pero que luego lo retira a medida que el aprendiz gana autonomía.

Por su parte, Jerome Bruner con su teoría del aprendizaje por descubrimiento propone que "el aprendizaje más efectivo ocurre cuando los estudiantes descubren conceptos por sí mismos" (Bruner, 1961). Esta perspectiva fomenta la participación del aprendiz, promoviendo el análisis, la exploración y la toma de decisiones. En el entorno corporativo, esta teoría se traduce en la implementación de metodologías activas como el estudio de casos o los retos prácticos, donde los participantes construyen su propio conocimiento con base en la experiencia y el contexto.

Además de estas bases teóricas, también se reconocen elementos conceptuales desde el área de la administración. La práctica permitirá poner en acción habilidades como la gestión de proyectos, el liderazgo, la planificación estratégica y el diseño instruccional, todas ellas esenciales para el rol de un gestor de aprendizaje dentro de una organización. Este enfoque integra no solo el diseño de contenidos sino también la comprensión de procesos organizacionales que impactan directamente la formación de clientes, consolidando así un aprendizaje integral desde lo administrativo.

También se contempla el estudio y aplicación de teorías del aprendizaje para fomentar un desarrollo sólido en el área administrativa, específicamente como gestor de aprendizaje. Esta

integración permite no solo diseñar programas formativos efectivos, sino también implementar estrategias de mejora basadas en el comportamiento y la respuesta de los aprendices.

En cuanto a los fundamentos normativos, el desarrollo de la práctica se alinea con estándares internacionales y nacionales. Uno de los más relevantes es la norma ISO 10015:2019, la cual establece directrices para la gestión de la calidad en la capacitación y el desarrollo de personas. Esta norma define la competencia como "la aplicación de conocimientos y habilidades para alcanzar los resultados previstos" e indica que "el desarrollo de personas implica proporcionar oportunidades de aprendizaje para adquirir nuevas competencias" (ISO, 2019). En Colombia, esta norma ha sido adoptada mediante la NTC-ISO 10015:2003, donde se destacan las etapas clave del proceso de formación: diagnóstico de necesidades, diseño, ejecución y evaluación, las cuales son esenciales para garantizar que la capacitación se convierta en una inversión efectiva.

9. Diseño Metodológico

Fase 1. Inducción, diagnóstico y búsqueda de información (Semana 1- 2)

Fase 2. Diseño y planeación estratégica (Semanas 3–4)

Fase 3. Elaboración de entregables académicos, administrativos y documentales (Semanas 5–8)

Fase 4. Implementación de prototipos y pilotaje (Semanas 9–16)

Fase 5. Desarrollo de prototipo, aplicación de programas de aprendizaje y medición de resultados. (Semana 16 -23)

Fase 6. Evaluación y socialización de resultados (Semanas 24 - 26)

10. Recursos Disponibles

Para ejecutar de manera efectiva las actividades contempladas en la práctica, se requiere el apoyo de diversos recursos tecnológicos, materiales, informativos, humanos y logísticos que respalden cada etapa del proyecto.

En cuanto a los recursos tecnológicos y materiales, es necesario contar con un equipo de cómputo completo (PC y ratón), conexión a Internet estable y acceso al correo electrónico corporativo. Estos elementos permiten gestionar la información, mantener comunicación constante con los actores involucrados y desarrollar contenidos. Asimismo, se requiere un puesto de trabajo físico en la oficina de Comercial Nutresa en Medellín (Calle 7 Sur #42-70), que cuente con impresora, escáner y acceso a la plataforma de facturación interna para facilitar el procesamiento de documentos y reportes relacionados con los procesos de formación.

Respecto a los recursos de información, se contempla el acceso a bases de datos internas y repositorios documentales con información histórica de los programas “Hechos a la Medida”, reportes de desempeño de clientes y formatos estándar utilizados en procesos de formación. También se hará uso activo de la licencia de la plataforma de formación Crehana, que permite acceder a contenidos actualizados, teorías del aprendizaje y herramientas de diseño instruccional clave para el diseño metodológico del programa.

En relación con los recursos humanos y logísticos, se contará con el acompañamiento del equipo de Escuela de Clientes y del área de Desarrollo Humano Organizacional. Además, será necesario disponer de viáticos para cubrir gastos de desplazamiento entre las regionales de Antioquia, Tolima y Huila, con el fin de asistir a reuniones presenciales y apoyar procesos de

implementación. También se prevé la provisión de almuerzo durante las jornadas laborales, lo cual facilita la participación en actividades de campo, encuentros con clientes y sesiones de concreción con equipos internos.

10. Cronograma de Actividades

Tabla 1. Cronograma de actividades

Fecha	***Actividad***	***Descripción de la actividad - Notas***
15/01/2025	Inicio de etapa de prácticas, entrega de manual de cargo y funciones.	Inducción al practicante, con entrega del manual de cargo y funciones, para orientar su rol, responsabilidades y objetivos dentro de la organización
21/01/2025	Desarrollo de estrategias para la ejecución de la planeación estratégica 2025 de Escuela de Clientes.	Ante la modificación del presupuesto, se reestructura el modelo de formación, orientándolo hacia el retorno de inversión de los tres negocios y garantizando el cumplimiento de los objetivos específicos del programa
31/01/2025	Entrega de información de Escuelas hechas a la medida	Contextualización del programa y entrega de funciones.
13/03/2025	Entrega de proveedor:	con el objetivo de facilitar la gestión y seguimiento

	Reunión de relacionamiento con equipo de Crehana para la entrega del dashboard administrativo para la plataforma de formación.	de los programas de aprendizaje.
28/04/2025	Realización del DNA	DNA - Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje .docx
29/04/2025	Desarrollo de información: de título, información de la empresa, justificación, objetivos, delimitaciones, cronograma de actividades, diseño metodológico y recursos disponibles.	
5/05/2025	Estrategia de	Contacto directo con los clientes para el desarrollo

	transformación digital: Pideky 2.0 Clientes de Palmira - Valle. Proceso de descarga y activación y validación del prototipo de la segunda versión del aplicativo de compras de Pideky 2.0	de la estrategia.
12/05/2025	Realización de todo el marco referencial: Teorías de Aprendizaje y Diseño del programa.	
13/05/2025	Aplicación y desarrollo del programa de aprendizaje con clientes: Comercializadora Don Jimmy, Mayorista Monteverde, Nacional de Consumo, Mercacentro, Provecol	Aplicación del diseño del programa de aprendizaje.

	Antioquia S.A.S	
15/01/2025 al 2/07/2025	Asistir al Grupo Primario DHO	En este espacio se participa en la reunión del grupo primario de Desarrollo Humano Organizacional, donde se desarrollan actividades, se toman decisiones estratégicas y se contribuye activamente en los proyectos liderados por la gerencia.
15/01/2025 al 2/07/2026	Asistir y participar en Reunión de Escuela de Clientes Nutresa	En este espacio se realiza una reunión mensual con los responsables de hacer seguimiento al programa de Escuela de Clientes Nutresa de los tres negocios: Comercial Nutresa, Alimentos Cárnicos y Meals Colombia. Durante el encuentro se presenta un informe de avance sobre las escuelas activas y se socializan los resultados parciales
15/01/2025 al 2/07/2027	Asistir a reunión con proveedor de Crehana.	En este espacio me reúno con los proveedores de Crehana para coordinar proyectos relacionados con necesidades de formación, gestión del dashboard administrativo, integración con el e-learning de Escuela de Clientes, generación de reportes y disponibilidad de licencias.

15/01/2025 al 2/07/2028	Asistir y participar en reunión de Grupo Primario de Escuela de Clientes	En este espacio nos reunimos todos los viernes con el equipo de Escuela de Clientes para presentar resultados, asignar tareas o actividades, y socializar metodologías ágiles que faciliten la gestión efectiva y administrativa de las escuelas o proyectos activos
15/01/2025 al 2/07/2029	Asistir a reuniones de Pideky	Este espacio se destina a revisar los cambios en la plataforma de Pideky y al recibimiento de tareas relacionadas con Escuela de Clientes, con el fin de apoyar los procesos de comunicación y difusión de la información sobre el aplicativo
15/01/2025 al 2/07/2030	Realizar seguimiento a los programas de formación de acuerdo con los KPIS aprendizaje/comerciales, al público objetivo y al cronograma definido, con el fin de entregar los conocimientos	En este espacio se genera un reporte de todas las escuelas hechas a la medida a nivel nacional, vinculadas a los colaboradores en formación a través del aplicativo Crehana. A partir de este informe, se activa la comunicación con los clientes, el frente comercial y los responsables de cada regional.

	requeridos	
15/01/2025 al 2/07/2031	Diseñar actividades de desarrollo y hacer seguimiento a la ejecución de los planes de formación que permitan desarrollar a los clientes en el ser, saber y hacer, apalancando su negocio hacia la sostenibilidad.	Diseñar experiencias de aprendizaje centradas en el desarrollo integral de los clientes, abordando competencias del ser, saber y hacer, con el propósito de fortalecer sus capacidades y aportar a la sostenibilidad de sus negocios. Esto implica la construcción de rutas formativas, selección de metodologías adecuadas y seguimiento constante a la ejecución de los planes, evaluando el cumplimiento de objetivos y realizando ajustes cuando sea necesario.
15/01/2025 al 2/07/2032	Planear, controlar y ejecutar el lanzamiento de sesiones y clausuras de Escuela de Clientes.	Coordinar de forma integral los eventos de apertura y cierre de las Escuelas de Clientes, asegurando una ejecución organizada y alineada con los lineamientos del programa. Esta labor incluye la definición de cronogramas, convocatoria de participantes, diseño de experiencias significativas y articulación con facilitadores, buscando generar un ambiente motivador que impulse el compromiso con la formación.

15/01/2025 al 2/07/2033	Monitorear y hacer seguimiento a la evolución del público objetivo en los módulos de formación y generar planes de mejoramiento en caso de ser necesario, con el fin de asegurar la adherencia del conocimiento y aplicación de este	Supervisar el avance de los participantes en los distintos módulos de formación mediante herramientas de análisis y seguimiento. Esto permite identificar niveles de cumplimiento, brechas de aprendizaje y oportunidades de mejora, generando planes de acción que garanticen la apropiación efectiva del conocimiento y su aplicación en el entorno real de cada cliente.
15/01/2025 al 2/07/2034	Gestionar con cada negocio: Meals. Alimentos Cárnicos y Comercial Nutresa, los recursos necesarios para la ejecución de las Escuelas.	Coordinar de manera articulada con las áreas responsables de cada negocio la disponibilidad y asignación de recursos humanos, logísticos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de las Escuelas. Esta actividad busca garantizar que las condiciones estén dadas para una ejecución fluida, eficiente y alineada con las metas del programa.
15/01/2025	Mantener contacto	Establecer canales de comunicación constantes con

al 2/07/2035	permanente con los clientes y fuerza comercial para entender sus necesidades y proponer esquemas y estrategias que aseguren la efectividad de la formación	los clientes y la fuerza comercial, con el fin de identificar sus necesidades, retos y expectativas frente al proceso formativo. Esta retroalimentación permite proponer estrategias y esquemas de formación pertinentes, asegurando la efectividad de los contenidos y la transferencia del conocimiento al negocio.
15/01/2025 al 2/07/2036	Administrar la data de Escuelas: clientes invitados, clientes graduados, facilitadores, medición de impacto de la Escuela, indicadores del Programa.	Consolidar y mantener actualizada la información asociada al programa Escuela de Clientes, incluyendo listados de clientes invitados y graduados, facilitadores, resultados de mediciones de impacto y principales indicadores del programa. Esta labor permite realizar análisis periódicos, generar reportes y tomar decisiones informadas para la mejora continua del proceso.
15/01/2025 al 2/07/2037	Participar en la revisión y mejora de contenidos temáticos de las Escuelas.	Aportar activamente en la evaluación, actualización y rediseño de los contenidos temáticos que conforman la oferta formativa de las Escuelas, garantizando su vigencia, relevancia y alineación

		con las realidades del cliente y los objetivos estratégicos de Nutresa.
15/01/2025 al 2/07/2038	Presentar periódicamente el trabajo investigativo que permitan cumplir con los objetivos de Escuelas.	Elaborar y socializar informes de investigación orientados a sustentar las decisiones del programa, identificar tendencias, analizar resultados y generar conocimiento que impulse la evolución de Escuela de Clientes como un modelo de formación efectivo, sostenible y centrado en el cliente.
3/07/2025	Reunión Final - Socialización de resultados	

11. Resultados

Durante las primeras etapas de mi práctica profesional, me sumergí en el proceso de diagnóstico integral del modelo de las Escuelas Hechas a la Medida (HAM) de Escuela de Clientes de Grupo Nutresa, un programa que, aunque consolidado, presentaba una serie de desafíos operativos que dificultaban su efectividad. Como parte del análisis, identifiqué una de las falencias más críticas, como la falta de una estructura formalizada y estandarizada en los procesos de diseño y ejecución. Este vacío generó una ejecución fragmentada, lo que se reflejaba

en una baja tasa de implementación efectiva, estimada en un 50% de las rutas de aprendizaje propuestas, según los datos obtenidos en entrevistas con los responsables del programa y la revisión de documentación interna.

Uno de los principales aportes de este proceso fue el diseño integral del programa formativo para HAM, que hoy se encuentra formalizado en un flujograma operativo compuesto por 9 fases principales y más de 20 actividades detalladas, lo que permite que el proceso sea replicable, trazable y mucho más eficiente.

Este flujograma no solo define las etapas clave, desde el levantamiento de necesidades hasta la entrega del informe de cierre, sino que también asigna responsabilidades específicas entre los actores involucrados: coordinadores, frentes comerciales, practicantes y gestores; Esta definición clara de roles ha permitido reducir tiempos muertos, evitar reprocesos y optimizar la coordinación entre equipos.

Uno de los logros más importantes al entregar este flujograma fue la revisión crítica del proceso, que resultó en una mejora significativa en la gestión operativa. Al documentar las actividades y establecer responsabilidades claras, se redujo el tiempo de respuesta ante solicitudes de los clientes y se mejoró la efectividad general del proceso. Además, la estructura propuesta permitió monitorear el avance de cada actividad con un enfoque más preciso y orientado a resultados, lo cual es esencial para garantizar que el programa tenga el impacto esperado.

En este primer entregable, también me enfoqué en la creación de un cuadro de mando para las plataformas de formación, como Crehana, que me permitió visualizar, medir y evaluar la ejecución de los programas de manera más eficiente. Este cuadro de mando proporciona indicadores clave, como la tasa de finalización de los cursos y el número de horas de estudio, lo

que facilita un seguimiento continuo del desempeño y permite realizar ajustes oportunos para mejorar la participación y la retención.

Los resultados obtenidos al implementar este flujograma y cuadro de mando fueron altamente positivos. Logramos una mejora en la eficiencia del programa, con una mayor alineación estratégica entre los objetivos del negocio y las necesidades de formación de los clientes. Además, la mejora en la articulación entre los equipos permitió que los recursos fueran gestionados de forma más eficiente, reduciendo la fragmentación que existía anteriormente y proporcionando una base sólida sobre la cual construir los siguientes pasos del proyecto.

Durante el proceso de implementación de los programas de formación en Comercializadora Don Jimmy, Mayorista Monteverde y Mercacentro, se lograron resultados muy positivos que validaron la efectividad del modelo metodológico que implementamos. En Don Jimmy, observamos un incremento notable en la motivación de los colaboradores, lo que se reflejó en una mayor participación en los cursos de ventas y comunicación efectiva.; La relación cercana y constante comunicación a través de WhatsApp fue clave para resolver dudas y mantener el compromiso, lo que resultó en una tasa de finalización del 70% en los módulos.

Por otro lado, en Monteverde, la capacitación sobre estrategias de ventas complejas permitió a los vendedores mejorar su capacidad para negociar y gestionar inventarios, lo que, según los informes de ventas, se tradujo en un aumento del 15% en las ventas mensuales.

En Mercacentro, los resultados fueron asimismo alentadores, especialmente en el área de gestión de cobranzas y marketing en retail, donde los empleados mostraron una mejora significativa en la gestión de relaciones con clientes y en la aplicación de estrategias de marketing digital.

Sin embargo, una lección importante fue la necesidad de ajustar la duración de los cursos en función de la disponibilidad de tiempo de los participantes, ya que, en algunos casos, los módulos largos generaron desinterés hacia la mitad del proceso. Este aprendizaje nos permitió optimizar el diseño de los programas futuros, incorporando contenidos más compactos y de fácil acceso.

En términos generales, los resultados obtenidos con los tres clientes clave: Comercializadora Don Jimmy, Mayorista Monteverde y Mercacentro, fueron altamente positivos, reflejando el éxito de las estrategias implementadas en los programas de formación.

Durante el proceso, logramos una tasa de participación del 80.24%, lo que demuestra un compromiso significativo de los participantes con los cursos. Además, los clientes dedicaron un total de 554.46 horas de estudio exitosas, lo que refleja el interés y la implicación de los colaboradores en la formación continua.

En promedio, alcanzamos 6.23 horas de estudio semanales por participante, una cifra destacable que se logró gracias a la constante comunicación y acompañamiento.

Para garantizar la efectividad y el éxito del programa, se elaboraron reportes mensuales dirigidos a la jefatura de ventas y al frente comercial, quienes trabajaron de manera conjunta en una red de apoyo que permitió hacer ajustes oportunos, resolver dudas y mantener un seguimiento cercano.

Este esfuerzo colaborativo fue esencial para alcanzar los objetivos de formación, asegurando que los conocimientos adquiridos fueran aplicados en el entorno real y generarán un impacto positivo en el desempeño comercial de los clientes.

Otra de las iniciativas más destacadas en mi práctica fue la creación de tracks de aprendizaje personalizados para las Escuelas Hechas a la Medida (HAM), en colaboración con Crehana, un proveedor clave en la plataforma de formación utilizada por Grupo Nutresa.

Este proyecto tenía como objetivo diseñar rutas de aprendizaje que se adaptaran específicamente a las necesidades de los clientes de Comercial Nutresa, asegurando que los contenidos fueran relevantes, prácticos y directamente aplicables a sus contextos comerciales.

Para ello, trabajé junto con el equipo de Crehana en la selección y personalización de cursos, basándonos en un análisis exhaustivo de las necesidades formativas de los clientes de las Escuelas HAM. Esto nos permitió construir tracks de aprendizaje que cubrieran áreas clave como ventas, gestión de inventarios, comunicación efectiva y marketing digital, adaptados tanto a las competencias de los participantes como al nivel de experiencia de cada uno.

La personalización de estos tracks no solo mejoró la pertinencia de la formación, sino que también facilitó que los participantes pudieran aplicar los conocimientos de forma inmediata en sus actividades diarias, lo que incrementó la relevancia práctica de los cursos.

Gracias a esta colaboración, se logró una integración fluida entre los contenidos de Crehana y la estructura operativa de las Escuelas HAM, lo que permitió a los clientes acceder de manera dinámica y flexible a los cursos. Además, se implementaron herramientas de seguimiento que facilitaron el monitoreo del progreso de los participantes, garantizando que se alcanzaran los objetivos de aprendizaje.

El éxito de esta iniciativa se destacó en la mejora de la experiencia del cliente, ya que los participantes pudieron ver una conexión clara entre lo aprendido y la mejora tangible en su desempeño.

Esta colaboración no solo potenció la calidad de la formación, sino que también estableció una base sólida para futuros desarrollos, como la creación de una biblioteca de contenidos que continuará alimentando la oferta de formación en las Escuelas HAM. Además, esta experiencia me permitió comprender la importancia de trabajar de la mano con plataformas especializadas para maximizar el impacto de las iniciativas formativas, algo fundamental para el éxito de cualquier programa de capacitación a gran escala.

Continuando con los resultados de este proceso de prácticas, uno de los mayores aprendizajes que me ha dejado esta etapa de práctica en la Escuela de Clientes es que formar no basta, hay que acompañar, medir e impulsar la implementación real de lo aprendido. Y eso fue exactamente lo que buscamos con los Retos de Aplicabilidad, una estrategia diseñada para fortalecer el cierre de brechas comerciales a través de acciones concretas, medibles y contextualizadas en el punto de venta.

Todo comenzó con la Valoración de Conocimientos post-formación, una herramienta diagnóstica aplicada a los clientes una vez finalizada su ruta de aprendizaje. Esta medición permitió identificar el grado de apropiación en 11 prácticas estratégicas del negocio, entre ellas: experiencia del cliente, gestión visual del punto de venta, transformación digital, control financiero, liderazgo, fidelización y uso de herramientas tecnológicas.

La escala de respuestas fue autodiagnóstico y permitió clasificar a cada cliente según su nivel de avance: “No lo he hecho”, “Lo hago a veces” o “Siempre lo hago”. A partir de allí, se definieron retos de aplicabilidad personalizados, diseñados para responder a las necesidades particulares de cada negocio.

Con unos resultados parciales a la fecha, se han activado 37 clientes del canal tradicional en la regional Comercial Nutresa para este proceso. De estos, 33 clientes (89%) ya iniciaron su valoración y se encuentran en etapa de ejecución activa, con seguimiento y acompañamiento continuo. Además, 4 clientes (9%) completaron exitosamente su reto, lo que representa un primer grupo con resultados tangibles y documentados.

Gracias a este ejercicio, logramos identificar brechas críticas. Uno de los datos más relevantes es que el 36% de los clientes valorados manifestaron no utilizar herramientas digitales para vender, cobrar o promocionar su negocio. Esta cifra nos habla no solo de una oportunidad, sino de una necesidad urgente de transformación.

De hecho, el 44% de los participantes indicaron que requieren apoyo en digitalización, consolidándose como la temática más prioritaria. Le siguen la administración del punto de venta (21%), finanzas (17%), marca y fachada (11%) y fidelización de clientes con liderazgo (7%).

Estos datos nos permitieron orientar mejor la intervención y, lo más importante, ver cambios concretos. A partir del seguimiento a los retos ya en marcha, encontramos avances reales en varios frentes. Por ejemplo:

- 63% de los clientes realizaron mejoras en visibilidad e iluminación de su negocio.
- 48% activaron procesos de transformación digital, incluyendo el uso de WhatsApp Business, redes sociales y medios de pago electrónicos.
- 38% reorganizaron su layout y portafolio por categorías.
- 25% intervinieron su fachada comercial.

Lo más valioso no han sido solo los datos, sino los testimonios detrás de ellos.

Muchos clientes mencionan que han empezado a ver su negocio de otra manera, ya no solo como un lugar de ventas, sino como una empresa que puede crecer, adaptarse y proyectarse.

Este proceso me ha permitido aplicar conceptos clave de diagnóstico organizacional, diseño de soluciones formativas, análisis de brechas y seguimiento de indicadores de desempeño, mientras que también me ha mostrado la importancia de trabajar con empatía y generar estrategias que realmente hagan sentido en el contexto de los clientes.

Referencias

Ausubel, D. P. (1968). *Educational psychology: A cognitive view*. Holt, Rinehart & Winston.

Bruner, J. S. (1961). The act of discovery. *Harvard Educational Review, 31*(1), 21–32.

Congreso de Colombia. (2003). *Ley 872 de 2003*. Diario Oficial No. 45.418.

DataCréditoEmpresas. (s.f.). *Comercial Nutresa S.A.S.* https://www.datacreditoempresas.com.co/directorio/comercial-nutresa-sas.html

Grupo Nutresa. (2023). *Comercial Nutresa*. https://gruponutresa.com/negocios/unidades-transversales-comercial-nutresa/

Grupo Nutresa S.A. (s.f.). *Fact sheet Grupo Nutresa*. https://gruponutresa.com/quienes-somos/fact-sheet-grupo-nutresa/

ICONTEC. (2003). *NTC-ISO 10015:2003. Directrices para la formación*. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

ICONTEC. (2011a). *NTC 5555:2011. Sistemas de gestión de calidad para instituciones de formación para el trabajo*. ICONTEC.

ICONTEC. (2011b). *NTC 5663:2011 y NTC 5664:2011*. ICONTEC.

International Organization for Standardization. (2019). *ISO 10015:2019. Quality management — Guidelines for competence management and people development*. ISO.

Ministerio de Educación Nacional. (2019). *Resolución 195 de 2019*. Diario Oficial.

Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.