

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología
Maestría en Mercadotecnia Global



MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES SUAVES EN LOS COLABORADORES

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presentan: **BEDOLLA GARCÍA SANTIAGO MBA**
CONDE ESCUDERO ARIADNA MMG
GAXIOLA LOC FRANCISCO JAVIER MBA
LIZOLA ROMERO ROCÍO MMG
SÁNCHEZ VELÁZQUEZ MIRNA ANGÉLICA MBA

Tutor: **MTRO. FLORES MARTINEZ ALBERTO CUAUTLI**

Tlaquepaque, Jalisco. 1 de agosto de 2018.

ABSTRACT

El presente trabajo consiste en el desarrollo de la metodología *Lean Start Up*, dicho procedimiento es utilizado en la modalidad de emprendimiento para ser aplicado a una problemática encontrada, esto con la finalidad de buscar, encontrar, desarrollar y validar una alternativa de solución y a partir de ello obtener el grado de maestros.

Es a raíz de la problemática encontrada en el desarrollo de habilidades suaves en los colaboradores de pequeñas y medianas empresas que se partió para desarrollar todos y cada uno de los pasos de *Lean Startup*, que en conjunto con diversas herramientas como el lienzo de modelo de negocio soportan y enriquecen las ideas, con la finalidad de darles forma y tornarlas en oportunidades reales de negocio.

A lo largo del documento se muestra la exploración y validación de la problemática identificada en empresas multinacionales, pequeñas y medianas; incluyendo a sus colaboradores y dentro de diversas industrias dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Es ahí donde a partir de la voz del mercado, su perspectiva y la evaluación de los factores del entorno que se crea un modelo capaz de satisfacer de manera real y eficaz la necesidad de mejorar en el desarrollo de habilidades suaves en búsqueda del crecimiento en el ámbito profesional.

CONTENIDO

| | |
|--|----|
| ABSTRACT | 2 |
| CAPÍTULO I Introducción | 6 |
| CAPÍTULO II Planteamiento Inicial | 10 |
| CAPÍTULO III Metodologías Utilizadas | 14 |
| CAPÍTULO IV Mercado Meta | 24 |
| 4.1 <i>Análisis del entorno</i> | 25 |
| 4.1.1 Político | 25 |
| 4.1.2 Económico..... | 26 |
| 4.1.3 Social..... | 26 |
| 4.1.4 Tecnológico | 27 |
| 4.1.5 Legal..... | 29 |
| 4.1.6 Ambiental..... | 30 |
| 4.2 <i>Análisis de fuerzas del mercado</i> | 30 |
| 4.2.1 Rivalidad entre competidores | 32 |
| 4.2.2 Amenaza de los nuevos competidores entrantes..... | 35 |
| 4.2.3 Poder de negociación de los proveedores | 37 |
| 4.2.4 Amenaza de productos sustitutos..... | 38 |
| 4.2.5 Poder de negociación de los clientes..... | 39 |
| 4.3 <i>Tendencias</i> | 40 |
| 4.4 <i>Definición del tamaño de mercado</i> | 44 |
| 4.5 <i>Arquetipo de cliente</i> | 46 |
| CAPÍTULO V Análisis de Resultados | 50 |
| 5.1 <i>Descubrimiento y validación del cliente</i> | 51 |
| 5.1.1 Experimento 1 | 51 |
| 5.1.1.1 Hipótesis identificada | 51 |
| 5.1.1.2 Experimento | 52 |
| 5.1.1.3 Hallazgos | 52 |
| 5.1.1.4 Pivote realizado | 52 |
| 5.1.2 Experimento 2..... | 53 |
| 5.1.2.1 Hipótesis identificada | 53 |
| 5.1.2.2 Experimento | 53 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.2.3 Hallazgos | 53 |
| 5.1.2.4 Pivote realizado | 54 |
| 5.1.3 Experimento 3..... | 54 |
| 5.1.3.1 Hipótesis identificada | 54 |
| 5.1.3.2 Experimento | 54 |
| 5.1.3.3 Hallazgos | 54 |
| 5.1.3.4 Pivote realizado | 55 |
| 5.1.4 Experimento 4..... | 55 |
| 5.1.4.1 Hipótesis identificada | 55 |
| 5.1.4.2 Experimento | 55 |
| 5.1.4.3 Hallazgos | 55 |
| 5.1.4.4 Pivote realizado | 56 |
| 5.1.5 Experimento 5..... | 56 |
| 5.1.5.1 Hipótesis identificada | 56 |
| 5.1.5.2 Experimento | 56 |
| 5.1.5.3 Hallazgos | 58 |
| 5.1.5.4 Pivote realizado | 58 |
| 5.1.6 Experimento 6..... | 58 |
| 5.1.6.1 Hipótesis identificada | 58 |
| 5.1.6.4 Pivote realizado | 59 |
| 5.1.7 Experimento 7..... | 59 |
| 5.1.7.1 Hipótesis identificada | 59 |
| 5.1.7.2 Experimento | 59 |
| 5.1.7.3 Hallazgos | 60 |
| 5.1.7.4 Pivote realizado | 60 |
| 5.3 <i>Propuesta de valor</i> | 64 |
| 5.4 <i>Evolución del producto mínimo viable</i> | 66 |
| 5.5 <i>Monetización</i> | 70 |
| CAPÍTULO VI Propuesta de Solución | 74 |
| 6.1 <i>Modelo de negocio</i> | 75 |
| 6.1.1 Propuesta de valor | 75 |
| 6.1.2 Segmento de mercado..... | 75 |
| 6.1.3 Relación con clientes | 76 |

| | |
|--|------------|
| 6.1.4 Canales | 77 |
| 6.1.5 Socios clave | 78 |
| 6.1.6 Fuente de ingresos..... | 80 |
| 6.1.7 Estructura de costos..... | 81 |
| 6.1.8 Actividades clave | 82 |
| 6.1.9 Recursos clave..... | 82 |
| <i>6.2 Plan de acción estratégico.....</i> | <i>84</i> |
| 6.2.1 Estrategia de operación..... | 84 |
| 6.2.1 Estrategia de finanzas | 85 |
| 6.2.1 Estrategia de mercadotecnia | 86 |
| CAPÍTULO VII Conclusiones | 89 |
| CAPÍTULO VIII Bibliografía | 95 |
| CAPÍTULO IX Anexos | 100 |
| 9.1 Entrevistas..... | 101 |
| 9.2 Análisis Financiero | 221 |

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

Las habilidades duras son la experiencia técnica y el conocimiento necesario para un trabajo. Las habilidades suaves o *soft skills* son cualidades interpersonales, también conocidas como habilidades de las personas, y atributos personales que cada uno posee. Los ejecutivos de negocios consideran que las habilidades suaves son un atributo muy importante en sus colaboradores (Robles, 2012). Es por ello, que los empleadores buscan que los nuevos empleados tengan fuertes habilidades suaves, así como también habilidades duras.

En los negocios tener un proceso de entrenamiento para los empleados sobre cómo interactuar con los clientes, resolver problemas con algún compañero de trabajo o dirigir exitosamente a un equipo debe ser tan importante como enseñar habilidades técnicas (Holt, 2018)

Nadie nace con estas *soft skills*, tal cual, como las habilidades técnicas, las *soft skills* deben ser aprendidas. Una persona debe entender estas habilidades y ponerlas en práctica en la vida, así como ir las desarrollando con base en experiencias y un continuo aprendizaje. Habilidades suaves y técnicas son esenciales para un negocio exitoso, pero las empresas no entrenan a los empleados en *soft skills* porque esperan que los colaboradores ya sepan cómo comportarse en el trabajo.

Soft skills son las habilidades que ayudan a un colaborador a interactuar eficazmente con los clientes y colegas. Algunas de las más importantes son:

Comunicación, resolución de conflictos, trabajo ético, trabajo en equipo, actitud positiva y liderazgo entre otras.

Los economistas están enfocados en la importancia de las soft skills para el éxito en el mercado laboral. La evidencia apunta a que estas habilidades te llevan al éxito en la escuela y en la vida adulta. Sin embargo, no se entiende aún por completo lo trascendentes que estas habilidades son, cómo medirlas y cómo desarrollarlas (Deming, 2017).

A partir de la información anterior se procedió a la realización de trabajo de campo en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), la cual incluye los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, El Salto y Tlajomulco de Zúñiga en los cuales se identificó que los colaboradores de organizaciones de más de 100 empleados, actualmente enfrentan problemas dentro de las mismas por la falta de habilidades suaves, y que, además, no se han dedicado al desarrollo de éstas, ya sea por ignorancia, cuestiones de tiempo, dinero, pérdida del interés o incluso desconocimiento de ¿cómo empezar a crecer en este ámbito?

Con base en esta necesidad, surge la idea de dotar a los colaboradores de herramientas que les permitan conocer e identificar qué habilidades necesitan trabajar; brindarles la guía y los materiales que necesitan para desarrollarlas, y lo más importante; acompañarlos en este proceso de crecimiento para medir sus avances.

Así es como surge Softefy, una plataforma web que provee soluciones adaptables a las necesidades y a los presupuestos de sus clientes, con la finalidad de ayudarlos a mejorar sus oportunidades de evolución dentro y fuera de sus organizaciones.

CAPÍTULO II
PLANTEAMIENTO INICIAL

De acuerdo con un estudio realizado por Marcel Robles acerca de las percepciones de los ejecutivos sobre las principales habilidades para el desenvolvimiento y crecimiento en el área de trabajo, el término habilidades suaves, *soft skills* ha existido durante mucho tiempo, tanto en el entorno empresarial como educativo, en reuniones corporativas y en el desarrollo de currículos. Cuando las personas piensan en sus habilidades, generalmente reflexionan sobre las prácticas que han perfeccionado, centrándose en aquellas que están basadas en el conocimiento, la práctica y la aptitud, para hacer algo bien. Sin embargo, cuando llegan a dichas conclusiones solo piensan en las habilidades duras, dejando de lado que también poseen habilidades suaves, que para este rubro están identificadas como aquellas habilidades intangibles, no técnicas, específicas de la personalidad que determinan las fortalezas de uno como líder, facilitador, mediador y negociador (Robles, 2012).

El dominio de las habilidades suaves puede ser la llave del éxito o fracaso en una carrera profesional (Olsen, 2017). De hecho, un estudio reciente por el Instituto de Investigación de Stanford y la fundación Carnegie Mellon descubrieron que el 75% del éxito en un trabajo depende de las habilidades suaves, mientras que el 25% de las habilidades duras o técnicas. Esto da a entender que la carencia del desarrollo de las habilidades personales sí representa un problema al no demostrarlos en un trabajo, e incluso hasta en el ámbito personal, ya que el no tener un nivel de autoconsciencia es igual de importante que no conocer cómo hacer el trabajo en el campo profesional (Olsen, 2017).

Las Soft Skills, mejor conocidas como habilidades interpersonales, se refieren a las habilidades sociales, de liderazgo, ética laboral y comunicación entre otras. Un reparador automotriz puede tener buenos antecedentes y conocimiento en habilidades técnicas, pero no es capaz de comunicar lo que necesita para mejorar su trabajo. Se necesita desarrollar estas habilidades para que aprendan a comunicarse con otros miembros del equipo y para entender las necesidades de los clientes, sobre todo porque no se existen muchos técnicos calificados (Barbaccia, 2018).

Actualmente, las empresas siguen evaluando y considerando las habilidades interpersonales de sus empleados como más importantes que las habilidades analíticas (Klaus, 2010). Agregando que a menudo se dice que las habilidades duras le conseguirán a las personas una entrevista, sin embargo, se necesitan las habilidades suaves para obtener (y mantener) el trabajo. Aquí es donde el éxito es basado no solo en lo que se sabe sino también en ¿cómo puede ser comunicado? (Klaus, 2010).

Estudios recientes aplicados a las organizaciones han mostrado un incremento promedio del rendimiento sobre la inversión de 4,000 dólares por cada 1,100 dólares destinados al desarrollo de *soft skills* (Sinar & Wellins, 2017), es a partir de este tipo de razonamientos dónde nace la disyuntiva para las empresas, entre sí crear o adquirir la tarea de desarrollar estas habilidades dentro de la organización según Rahschulte (2018).

Es en este punto donde surge la oportunidad de desarrollar un modelo de negocio, que tenga como finalidad otorgar a los colaboradores herramientas que les permitan desempeñarse mejor en sus tareas, así como ser más atractivos en el mercado laboral; y a las empresas darles la posibilidad de aliarse con negocios expertos en desarrollo de habilidades suaves para apoyar a sus colaboradores de manera más eficaz, evitando a las empresas que creen contenidos, inviertan más tiempo y esfuerzo en el mismo seguimiento de sus empleados en el monitoreo de su desempeño a lo largo del tiempo. De esta forma, la subcontratación alivia estos problemas tal que la empresa pueda balancear sus esfuerzos en el resto de sus prioridades y permite establecer relaciones con asociados que ayude a aumentar su rentabilidad (Costanza & Finklestein, 2015).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍAS UTILIZADAS

Como preámbulo, se debe tener en cuenta que lanzar al mercado una nueva empresa, producto, compañía u organización, tiene dos caminos, o le va bien o le va mal. Es un poco como un juego de azar, si es que antes no se realiza un trabajo profundo de campo, que permita que este primer contacto con el mercado no sea tan brutal y riesgoso.

Teniendo en cuenta esto, desde las etapas tempranas del proyecto se comenzó con la utilización de la metodología pensamiento de diseño (*design thinking*), las definiciones para dicho concepto van desde lo más simple a lo más complejo, por ejemplo “un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios” (Dinngo, 2018) o como “la búsqueda del balance mágico entre negocios y arte, estructura y caos, intuición y lógica, concepto y ejecución, alegría y formalidad, control y empoderamiento” (Mootee, 2013). Esta metodología ayuda a darle forma a las ideas de negocio y encontrar su eje central.

Posteriormente, para la segunda etapa del proyecto, donde ya se trabaja en la creación de un modelo de negocios, se utilizó la metodología conocida como *lean startup* que, a diferencia de los métodos tradicionales, favorece la experimentación sobre la planeación, la retroalimentación de los clientes (*customer feedback*) sobre la intuición, y el diseño iterativo sobre el diseño tradicional de desarrollo. (Blank, 2013).

A continuación, se explicarán las técnicas que ofrece esta metodología y cómo evolucionan. Pero lo más importante, se explicará cómo en combinación con otras tendencias de negocios, incluso otras metodologías, pueden generar una nueva economía emprendedora. (Blank, 2013).

En vez de ejecutar un plan de negocios tradicional, operar con precaución y lanzar prototipos funcionales, lo que propone esta metodología es *probar hipótesis*, recopilar frecuentemente la opinión y la retroalimentación (*customer feedback*) de los posibles clientes o usuarios, así como mostrar las posibles soluciones de lo que se quiere lanzar al mercado (ya sea un producto o servicio), mediante una especie de prototipo, llamado producto mínimo viable (*minimum viable product*) a los prospectos. Este proceso reconoce que buscar (siendo buscar la palabra clave) un modelo de negocios es completamente diferente de ejecutar un modelo de negocios. Es decir, hay que experimentar y buscar, antes de lanzar. (Blank, 2013).

Tradicionalmente, lo que todos los emprendedores hacen, es crear un plan de negocios, es decir, un documento que describe el tamaño de oportunidad al que se enfrentan, el problema que hay que resolver y la solución o propuesta que esta nueva compañía ofrecerá. Además, incluye proyecciones para calcular ingresos, ganancias y el flujo de dinero. (Blank, 2013).

Una vez que ya se tiene bien establecido el plan de negocios, se busca obtener dinero de inversionistas para poder desarrollar el producto o servicio. Los

desarrolladores invierten dinero, tiempo y esfuerzo para la etapa de lanzamiento, pero con muy poco o nada, de aporte por parte de los posibles clientes. Es sólo cuando ya se lanzó el producto o proyecto, que se obtiene esa retroalimentación por parte del mercado, pero ya en la etapa de ventas. Todo esto supone un gran riesgo y como se ha dicho anteriormente, la metodología *lean startup*, lo que busca es anticiparse y lograr tener un producto o servicio que realmente le haga sentido al mercado y tenga su aprobación, pero antes de lanzarlo y de invertir en su desarrollo y creación. (Blank, 2013).

Una de las grandes diferencias es que mientras las compañías tradicionales ejecutan un modelo de negocios, las nuevas organizaciones que están por emprender mejor conocidas como *startups*, primero buscan uno. Esta distinción es el corazón de la metodología *lean startup*. Para entenderlo mejor, se puede definir una *startup* como una organización temporal en busca de un modelo de negocios repetible y escalable. Con el tiempo se irá consolidando y tomando forma, hasta convertirse en una empresa formal. (Blank, 2013).

La metodología *lean startup* tiene 3 puntos principales:

Primero, antes de invertir tiempo en planeación e investigación, los emprendedores tienen que aceptar que todo lo que tienen es una serie de buenas ideas, que tal cual son, hipótesis sin validar. (Blank, 2013). Así que, en vez de hacer un complejo plan de negocios, le darán forma a todas esas hipótesis mediante una estructura llamada lienzo de modelo de negocios (*business model canvas*). El cual

es un diagrama de cómo una compañía crea valor por sí misma y para sus clientes.

Este esquema fue creado por Alexander Osterwalder y conceptualizado en su libro

“Generación de modelo de negocios” (Osterwalder, Pigneur, 2011).

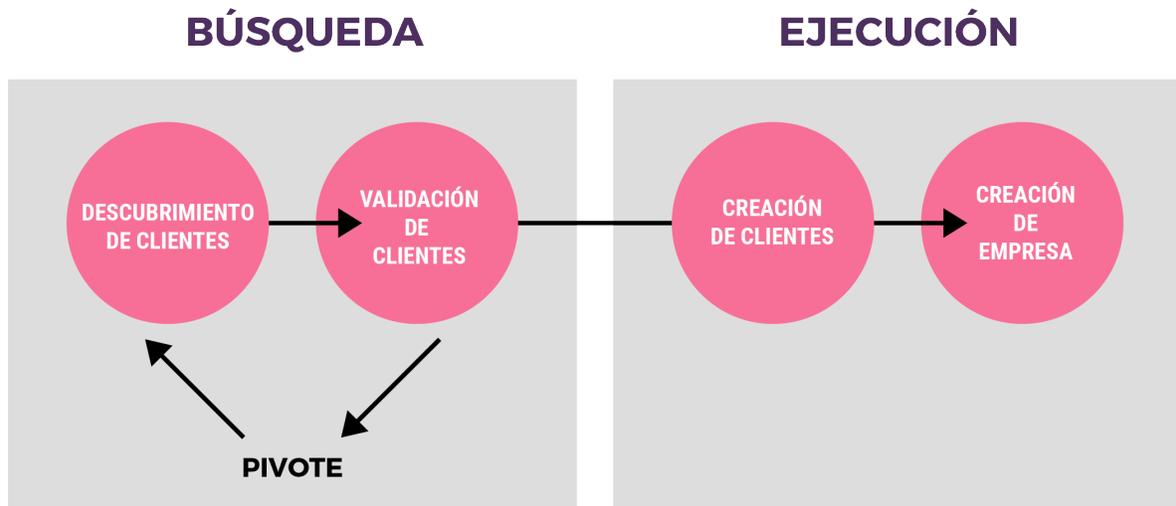
| Esboza Tus Hipótesis | | | | |
|--|--|--|---|--|
| SOCIOS CLAVE ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios? | ACTIVIDADES CLAVE ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? | PROPUESTA DE VALOR ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado? | RELACIÓN CON LOS CLIENTES ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio? | SEGMENTOS DE CLIENTES ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? |
| | RECURSOS CLAVE ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? | | CANALES ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes? | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? | | FLUJO DE INGRESOS ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? | | |

FUENTE WWW.BUSINESSMODELGENERATION.COM/CANVAS. CONCEPTO DE CANVAS DESARROLLADO POR ALEXANDER OSTERWALDER E YVES PIGNEUR.

Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Como se puede ver, en el cuadro, el lienzo de modelo de negocios es muy completo y toma en cuenta todos los puntos que un nuevo negocio necesita para tener una estructura.

Segundo, una vez establecidas todas las hipótesis en el lienzo de modelo de negocios, hay que validarlas; la metodología *lean startup* usa el enfoque “sal del edificio” (*get out of the building*), llamado formalmente desarrollo de clientes (*customer development*). Literalmente, mediante experimentos, entrevistas, hay que salir y entrevistar a los usuarios, compradores y aliados potenciales, para obtener retroalimentación de todos los elementos del modelo de negocios. Después, con todos los aportes que dan los entrevistados, se van comprobando todas las suposiciones que se formularon; este ciclo se hace una y otra vez, probando rediseños y hacienda pequeños ajustes en el modelo de negocios o inclusive hacienda grandes cambios (los cuales se llaman *pivotes*) a las ideas que no están funcionando. (Blank, 2013).



Fuente: Blank, Steve. (2012, September). *The Lean LaunchPad Online*.

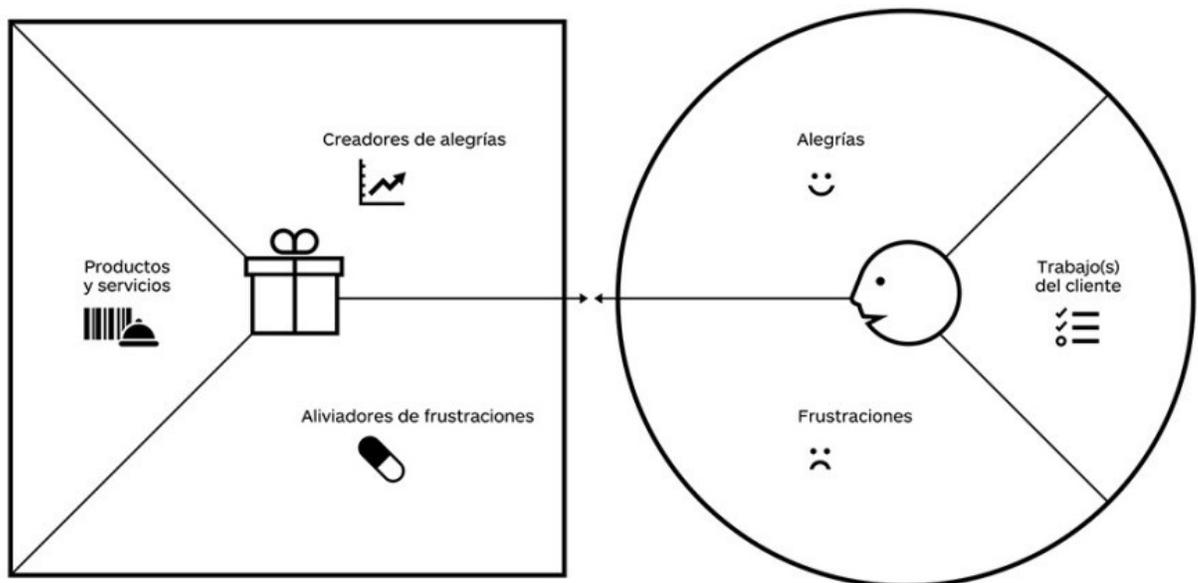
<https://steveblank.com/2012/09/06/the-lean-launchpad-online/>

Y finalmente, la metodología indica que todo este proceso se haga, en el menor tiempo posible, lo cual es conocido como proceso ágil (*agile development*). A diferencia de los ciclos largos que puede tomar desarrollar un producto o servicio, supuestamente basado en las necesidades del cliente. El proceso ágil, elimina ese tiempo y recursos perdidos, mediante la creación un producto o prototipo de forma iterativa e incremental. El cual se le conoce con el nombre de producto mínimo viable (*minimum viable product*). (Blank, 2013).

Para el desarrollo del proyecto, el orden en que se fueron validando las hipótesis fue el siguiente:

- Se estableció el problema a resolver (la idea del proyecto y por qué surgió).
- A la par, se buscó validar el segmento del mercado. Es decir, se formuló qué segmento del mercado podría ser el posible cliente. En este punto, se desarrolla un arquetipo de cliente, el cual es una representación ficticia de un segmento de cliente, y se basa en sus necesidades y motivaciones no solo en un perfil demográfico. (Gallardo, 2016).
- Una vez que se validaron estas dos hipótesis y al cliente le hace sentido o se identifica con la problemática se logra el encaje-cliente-problema (*customer problem fit*). Es decir, se logró encontrar el cliente potencial y este se identifica con el problema.

- Después se propuso una solución al problema, a partir de la formulación de la *propuesta de valor*. De acuerdo con Steve Blank y Bob Dorf en su libro “El manual del emprendedor” (Blank, Dorf, 2012), ésta debe incluir todos los detalles y características del producto o servicio. Debe tener en cuenta los beneficios que obtendrá el cliente y responder a las siguientes preguntas: *¿Por qué esta solución y no otra?, ¿Qué le resuelve al cliente?, ¿Qué valor le aporta a su vida?*
- Para la propuesta de valor se utilizaron otros dos procesos. El primero es el *lienzo de propuesta de valor*, el cual es un esquema clave para saber y conocer los beneficios que esperan los usuarios de nuestro producto o servicio (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, Papadakos 2014).



Fuente: Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Y el segundo, la utilización del producto mínimo viable, MVP (por sus siglas en inglés) es una versión del producto o servicio que incluye lo mínimo que necesita el consumidor o cliente potencial, para solucionar el problema planteado. El objetivo inicial es validar el mercado y asegurar que le hace sentido la solución propuesta. El MVP evoluciona a la par con la retroalimentación de los clientes potenciales para asegurarse que va en la dirección correcta.

- Una vez validada la hipótesis de la propuesta de valor y la solución en el mercado a través de un MVP, se logra el encaje-producto-mercado (*product market fit*).
- Finalmente hay que validar los otros seis bloques del lienzo. Los cuales ya van enfocados en los procesos de operación y monetización. En el caso del proyecto que se está desarrollando, aún están por validarse.

Por último, un plan de emprendimiento no está completo sin hacer un análisis del entorno. Para este proyecto se utilizaron dos herramientas de análisis: las 5 fuerzas de Porter y la matriz PESTEL.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. (Porter, 2008).

Mientras que el análisis PESTEL es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a las compañías a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica la cual toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro de 1967, "Análisis del entorno empresarial" (Aguilar, 1967). Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así un análisis PESTEL. "EL" fue introducido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro, "Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica" (Fahey, Narayanan, 1986).

CAPÍTULO IV
MERCADO META

4.1 Análisis del entorno

Con la finalidad de obtener una mejor perspectiva del entorno actual en el cual se desarrolla el proyecto es necesario tomar en cuenta los factores de análisis político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental (PESTLE) de México, para así identificar de manera oportuna posibles amenazas u oportunidades que se pudiesen presentar.

4.1.1 Político

- Con el cambio de guardia en la presidencia de los EE. UU., La dirección de la futura política exterior entre ambas partes ha estado bajo una gran incertidumbre. En cuanto a la retórica de campaña del nuevo presidente Donald Trump, ha etiquetado a los mexicanos como "violadores y asesinos". En febrero de 2018, el nuevo presidente decidió construir un muro a lo largo de la frontera con México (MarketLine, 2018).
- El nuevo primer ministro de Canadá, Justin Trudeau, ha prometido mejores relaciones entre los dos países al levantar los requisitos de visa para los ciudadanos mexicanos. La eliminación asegurada de la restricción de la visa hará que dicha posibilidad sea más plausible (MarketLine, 2018).

Sobre este ámbito se puede notar como en los dos países del norte de México existen diferentes visiones acerca de las relaciones a formar y a trabajar, esto sin

duda representa oportunidades para fortalecer ambas naciones y no sólo por la vía comercial.

4.1.2 Económico

- Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), México registró un déficit presupuestario del gobierno general del 2,85% del PIB en 2016, que se prevé que baje hasta el 1,4% del PIB en 2017 y se espera que se amplíe hasta el 2,5% en 2018. Las medidas de reforma del gobierno deberán ayudar a apuntalar los ingresos del gobierno en el mediano plazo y ayudar a reducir el déficit. La deuda bruta de México para 2017 se estima en alrededor del 53.26% del PIB (MarketLine, 2018)
- El país ha acelerado las conversaciones a principios de 2018 para actualizar un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea como parte de la estrategia para disminuir su dependencia de los Estados Unidos, que representa el 80% de sus exportaciones totales (MarketLine, 2018).

Respecto a este punto, se puede notar cómo el gobierno está impulsando la economía y la diversificación de mercados, lo cual de darse exitosamente abrirá puertas a continuar creciendo en más ámbitos.

4.1.3 Social

- Según MarketLine, a partir de 2017, se estima que el 26.9% de la población mexicana tiene 14 años o menos, mientras que solo el

7.1% tiene 65 años o más. Aproximadamente el 65.99% de la población tiene entre 15 y 64 años. Esto implica que México tiene una gran población en edad de trabajar.

- México tiene un alto nivel de oportunidades de inversión, sin embargo, el sistema educativo deficiente del país en diferentes niveles es una fuente importante de preocupación. Parece que el alto gasto se destina principalmente a pagar los salarios de los maestros, y se hace muy poco para construir y mantener la infraestructura en las escuelas (Expansión, 2017).
- Un nuevo modelo educativo se adoptó en México después de 58 años como parte de la reforma educativa iniciada por el presidente en 2013. El nuevo modelo se implementará por primera vez en el año académico 2018-2019 (SEP, 2017).

Respeto al ámbito social, está mayormente enfocado a tocar el tema del sistema educativo, donde la mayor institución de educación pública parece no cumplir de manera exitosa con sus labores en un país en el cual la mayoría de la población se encuentra en edad de aprender y desarrollarse; demostrando así que la población puede estar interesada en otros métodos e instituciones de aprendizaje.

4.1.4 Tecnológico

- De acuerdo con MarketLine, la penetración móvil se estimó en 90.4 por cada 100 personas en 2017 con un total de suscriptores de

111.7 millones. Los suscriptores móviles crecieron un promedio de 6.0% durante 2008-17.

- México tiene una sólida fuerza de trabajo técnica, lo que ha alentado a las empresas multinacionales a abrir centros de fabricación en todo el país. Sin embargo, el nivel de innovación en México es bajo, como se puede ver en las pequeñas patentes otorgadas por la Oficina de patentes y marcas de Estados Unidos, la *United States Patent and Trademark Office (USPTO)* en 2015. Sin embargo, el incremento de *Startups* impulsará el desarrollo tecnológico.
- El creciente número de *Startups* en México apunta a una fuerte actividad empresarial en el país. Con alrededor de la mitad de la población menor de 30 años y el número de graduados en tecnología que aumenta rápidamente, el país tiene todos los ingredientes para estar en las fronteras de la tecnología. En términos per cápita, México tiene tres veces más graduados de ingeniería que los EE. UU (MarketLine, 2018).

Con base a los datos anteriores se puede denotar la presencia de los medios móviles en el mercado mexicano y de su impacto en la sociedad, de cómo éstos son parte del día a día y pueden ser usados para impulsar la capacidad de desarrollo de los habitantes, permitiéndoles brincar de los trabajos técnicos a más intelectuales e inclusive ayudarles a crecer y buscar emprender.

4.1.5 Legal

- Según el Índice de Libertad Económica 2018 publicado por la Fundación del Patrimonio (*Heritage Foundation*) y el diario *Wall Street*, el país actualmente se clasifica como la 63^o economía más libre del mundo con un puntaje de 64.8. El país mejoró en los indicadores de derechos de propiedad, efectividad judicial, gasto gubernamental, carga tributaria, libertad laboral, libertad monetaria, libertad comercial y libertad de inversión (MarketLine, 2018).
- La piratería en México afecta principalmente a las industrias de entretenimiento, farmacéutica, software y editorial. Según un estudio de piratería de la Alianza de software de negocios (*Business Software Alliance, BSA*), la tasa de piratería de software del país fue del 52% en 2015, con un valor comercial estimado de software sin licencia que asciende a \$ 980 millones (MarketLine, 2018).

A partir de los puntos anteriores se encuentran buenas y malas noticias acerca de la propiedad intelectual, el primero muestra cómo México ha dado pasos en la mejora de sus índices, sin embargo, no ha sido lo suficiente como para detener esta industria de la piratería, lo cual sin duda representa una amenaza.

4.1.6 Ambiental

- Según MarketLine, las emisiones de CO2 disminuyeron de 450.1 millones de toneladas métricas en 2008 a 428.0 millones de toneladas métricas en 2015. Se espera que las emisiones de dióxido de carbono aumenten en un futuro cercano debido a la creciente industrialización y el transporte.
- México ha iniciado varios pasos para combatir su degradación ambiental, pero el enfoque principal debe ser la implementación estricta de políticas para proteger la biodiversidad del país (MarketLine, 2018).

Estos datos muestran cómo en un mediano o largo plazo de alguna manera las personas y los gobiernos buscarán alternativas para la reducción del impacto negativo ambiental, representando una oportunidad para este proyecto.

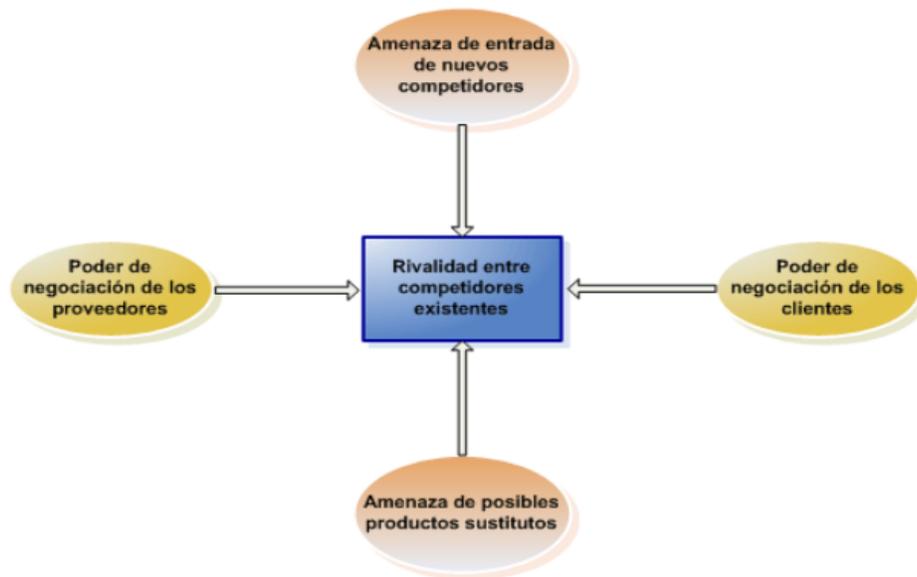
4.2 Análisis de fuerzas del mercado

Michael Porter ha identificado cinco fuerzas que determinan el atractivo a largo plazo de un mercado. Este modelo es de utilidad para analizar la industria en la que se ubica la empresa para de este modo determinar la posición actual en la que se encuentra, así como la implementación de estrategias a seguir para continuar siendo competitiva en el mercado. Porter define estrategia como la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. (Kotler, 2012)

Debido a que el proyecto iniciará siendo una Startup este modelo servirá en un futuro para no perder el posicionamiento ya obtenido.

El modelo de las cinco fuerzas se divide en:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de los nuevos competidores entrantes.
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes.



Fuente: E. Porter, Michael. (2008, January). Five forces that shape strategy. Harvard Business Review.

A continuación, se detalla cada una de las cinco fuerzas.

4.2.1 Rivalidad entre competidores

Competencia: Esta se establece mediante el grado de diferenciación de los productos actuales.

| Competidores | Clientes | Beneficios | Distribución | Fortalezas y debilidades |
|--------------|--|---|--------------|---|
| Lynda.com | Universidades (tanto staff como alumnos) profesionistas; equipos de trabajo. Todos enfocados en áreas de negocios, TI, diseño y desarrollo humano. | <ul style="list-style-type: none"> - El pago es de una membresía mensual o anual que da acceso a cursos ilimitados. - Los cursos tienen valor curricular. - Los avances se ven reflejados en la plataforma de LINKEDIN. - Ofrece programas: personales, para empresas, para educación superior, y para el sector público. | Online | <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No tiene un seguimiento personalizado servicio postventa. - No hay manera de comprar los cursos sueltos. - La mayor parte del contenido está en inglés. <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiene el respaldo de LINKEDIN. - Tiene mucho contenido que ofrecer y es especializado. - Se puede acceder al contenido en cualquier momento y lugar. |

| | | | | |
|--------------|---|--|--------|--|
| Udemy.com | Estudiantes universitarios y de posgrado profesionistas; creativos; equipos de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Pago por curso y los precios son muy variados. - Abarcan muchos temas y contenidos. (Tanto en desarrollo personal, como laboral y habilidades técnicas). - Ofrece la opción de crear contenido propio (convertirse en instructor). - Ofrece contenido enfocado a empresas y equipos de trabajo. - Son cursos cortos y efectivos. | Online | <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No es contenido especializado ni certificado. - Puede llegar a ser costoso pagar por curso (a diferencia de los modelos en donde el pago es por membresía mensual). - La mayor parte del contenido está en inglés. <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cursos no tienen valor curricular. - Se puede acceder al contenido en cualquier momento y lugar. - La plataforma es muy fácil de usar. |
| Coursera.org | Estudiantes universitarios y de posgrado profesionistas; equipos de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> - Pago por curso y los precios son muy variados. - Cada curso ofrece material de apoyo y complementario para poner en práctica lo aprendido. - Los temas son muy variados: Humanidades, ciencias físicas, biológicas y sociales, negocios, desarrollo personal, arte, y tecnología. - Comunidad de mentores. | Online | <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puede llegar a ser costoso pagar por curso (a diferencia de los modelos en donde el pago es por membresía mensual). - La mayor parte del contenido está en inglés. <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contenido avalado por universidades y académicos expertos. - Son pocos cursos, pero con contenido mucho más completo y especializado. - Tiene valor curricular. - Servicio personalizado (si se desea). - Se puede acceder al contenido en cualquier momento y lugar. |

| | | | | |
|----------------|--|--|--|---|
| Skillsoft.com | Profesionistas y empresas enfocadas a las industrias de TI y negocios. | <p>-Plataforma muy completa que ofrece educación online (temas de negocios, productividad y TI) y herramientas, material y software especializado (simuladores) para poner en práctica los conocimientos.</p> <p>- El enfoque es completamente empresarial y laboral.</p> <p>- Tiene programas para PYMES y corporativos.</p> <p>- El método de enseñanza se adapta al estilo y tiempos del usuario.</p> | Online | <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La plataforma es muy completa, sin embargo, puede ser confusa. - Los costos son muy elevados (comparados con otras plataformas). - La mayor parte del contenido está en inglés. <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contenido es de la más alta calidad, certificado y avalado. - El contenido está muy bien diseñado. - Se puede acceder al contenido en cualquier momento y lugar. - Servicio post venta y soporte en línea muy efectivo y rápido. |
| GTC Consulting | Corporativos y profesionistas en puestos altos. | <p>Consultoría, entrenamiento y coaching ejecutivo para el desarrollo de habilidades directivas a través de un programa integral y modular de aprendizaje, ejecución, ajuste y seguimiento de acciones clave para alcanzar objetivos.</p> <p>Y cuenta también con los servicios de consultoría empresarial (equipos de trabajo)</p> | Presencial / Venta directa ya sea con la empresa o con cliente particular. | <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los precios son muy altos (comparados con lo que ofrecen las plataformas en línea). - Está enfocado a altos mandos. No al profesionista promedio. <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El enfoque 100% personalizado, ya sea para equipos de trabajo o para clientes particulares. - La experiencia que tienen (los respalda). - La entrega de resultados y la medición de estos. |

ÁREAS DE OPORTUNIDAD:

- Ofrecer contenidos en Español.
- Que el servicio sea accesible tanto para colaboradores o profesionistas promedio como para empresarios en puestos altos.
- Crear contenidos a especializados, de buena calidad y que se adapten a las necesidades de los clientes.
- Crear alianzas con escuelas y universidades e inclusive con otras escuelas o proveedores de coaching.
- Lograr llevar un enfoque personalizado.
- Innovar en manera de llevar la operación de la empresa. Es decir, buscar la manera de llevar una organización y una logística eficiente y que sea rentable.

4.2.2 Amenaza de los nuevos competidores entrantes

Este apartado se refiere a la entrada potencial de nuevos competidores que puedan ofrecer el mismo tipo de producto/servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

Dentro de este se pueden encontrar variables de tiempo y costo de entrada, conocimientos de especialistas en el ramo o la industria, el costo de la ventaja competitiva, tecnologías de protección para el producto/servicio, así como las barreras de entrada.

De acuerdo con lo establecido por Michael Porter, entre las barreras de entrada que obstaculizan más comúnmente a los nuevos competidores se pueden encontrar (Porter, 2008)

Economías de escala: Las grandes empresas tienen más posibilidades de disminuir sus costos y mejorar sus niveles de producción, esto generalmente cuesta más trabajo a pequeñas empresas.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Cuando los compradores cambian de proveedor deben asumir ciertos costos fijos.

Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores.

Desventaja de costos: Frecuentemente las empresas competidoras no pueden imitar los precios del pionero en el mercado, tienen costos más elevados y deben adecuarse para llegar a costos más competitivos.

Acceso a los canales de distribución: El nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio.

Política gubernamental: Son las leyes que pudieran dificultar la entrada de competidores a un sector.

En el caso de Softefy (plataforma virtual de aprendizaje, consultoría y coaching ejecutivo, relacionada con el desarrollo de habilidades suaves) varios competidores pueden ser una amenaza, pues existen diversos sitios web que ofrecen servicios similares de educación online, lo importante será el seguirse

manteniendo en el mercado con precios competitivos y ser para los clientes siempre la mejor opción, con lo más actualizado y novedoso en el medio. Las estrategias que se pueden aplicar para erradicar estas amenazas son: aumentar la calidad en los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad, ofrecer mejores condiciones de venta y estarse actualizando constantemente.

4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Se refiere al poder que tienen los proveedores para aumentar sus precios. Mientras es menor el número de proveedores sus precios pueden ser mayores porque no hay tanta oferta de productos/servicios.

En este apartado influye el número de proveedores, el tamaño de estos, la particularidad del servicio, la habilidad para ser sustituido, así como el costo del cambio.

Las estrategias para llevar a cabo serían: Adquirir a los proveedores, producir las materias primas necesarias, realizar alianzas estratégicas para reducir los costos de ambas partes.

En el caso de Softefy algo muy importante es que los contenidos en un principio serán desarrollados por los mismos socios, esto dará una mayor libertad pues no se requerirán proveedores y así también se reducirán los costos.

Posteriormente al ir adquiriendo contenidos de proveedores, se protegerán para que no ofrezcan esos contenidos a otras plataformas. Esto será a través de negociaciones ganar-ganar, donde todos resultan beneficiados, ya que se les otorgaran regalías por cada ocasión en que un usuario vea sus cursos. Los contenidos son una de las partes más importantes de Softefy por lo que se deben proteger e innovar para estar siempre a la vanguardia.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Esto se refiere a empresas que ofrecen productos/servicios alternativos. Para Softefy los productos sustitutos son las escuelas, los cursos gratis en línea, otras plataformas que ofrecen cursos, entre otros.

Los productos sustitutos entran con facilidad al mercado cuando ofrecen precios bajos o menores a lo ya existente, debido a la poca publicidad de los productos ya existentes, así como a la poca lealtad entre los consumidores, además de que el costo de cambiar de un producto sustituto a otro es bajo.

Las estrategias contra esta amenaza consisten en: Aumentar la calidad de los productos, reducir los precios, aumentar los canales de ventas, aumentar la publicidad y aumentar las promociones de ventas. Softefy deberá siempre cuidar ser la mejor opción en el mercado para no perder a sus clientes, esto a través de ofrecer siempre los mejores contenidos, una gran experiencia al utilizar la plataforma; así como promociones que ayuden a adquirir clientes nuevos, mantenerlos contentos ofreciendo un excelente servicio y obtener más clientes cada

vez para que la empresa siga creciendo y que nuevos clientes se sumen a conocer la experiencia Softefy.

4.2.5 Poder de negociación de los clientes

Se entiende como el poder que tienen los consumidores para adquirir buenos precios y condiciones de compra para diferentes productos y servicios.

Mientras menor cantidad de compradores existan, mayor es su poder de negociación, ya que al no haber tanta demanda puedan exigir precios bajos y mejores condiciones.

El poder de negociación de los consumidores aumenta cuando no hay diferenciación en los productos, los consumidores compran en volumen, se pueden cambiar a marcas competidoras o productos sustitutos, los consumidores están bien informados sobre productos, precios y costos de los vendedores, y de esta manera los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Al establecer diferencias específicas con los competidores Softefy podrá posicionarse en el mercado para obtener más clientes y lealtad de estos. Ofrecer a los clientes una experiencia de compra gratificante y que cumpla sus expectativas ayudará a mantenerlos y al mismo tiempo que de boca en boca ayuden a que Softefy sea más conocido en el mercado obteniendo más clientes.

Se pueden utilizar las siguientes estrategias para la negociación con consumidores: Buscar una diferenciación en los productos, ofrecer mayores servicios de postventa, ofrecer mayores y mejores garantías, aumentar las promociones de ventas, así como aumentar la comunicación con el cliente. Aunque existan competidores y productos sustitutos Softefy será un aliado del cliente siempre ofreciendo la mejor de las experiencias para que el cliente no se vaya.

4.3 Tendencias

De acuerdo con un análisis realizado por Euromonitor Internacional en noviembre 2017 sobre los estudiantes del mañana y las tendencias que conducen a una demanda global de aprendizaje se obtuvieron los siguientes datos que impactan de manera directa el desarrollo de este proyecto y brinda algunas cuestiones a considerar para su crecimiento y control en el futuro:

- La tecnología digital seguirá afectando la forma en que las personas aprenden, y los establecimientos de enseñanza y los estudiantes adoptarán cada vez más las calificaciones entregadas a través de Internet en lugar de en el campus, incluidos los *Massive Open Online Courses* (MOOC). (González de la Fuente, Á., & Carabantes Alarcón, D. 2017)
- Los estudiantes también constituyen un mercado objetivo ideal para las empresas basadas en Internet. Siempre están conectados, acostumbrados a comprar en línea, especialmente a través de aplicaciones móviles, y receptivos a las ofertas en línea.

- La proporción de estudiantes de EE. UU. Que eligen el aprendizaje en línea como su principal modo de estudio aumentó a un 49% a medida que aumentaron las tasas de matrícula. La próxima Ley de reautorización de la educación superior debería aumentar el énfasis en la educación de adultos y continua, lo que da como resultado un desarrollo aún más intenso del segmento de aprendizaje a distancia.
- La tecnología digital ya ha alterado significativamente la forma en que las personas aprenden, y se espera que continúe haciéndolo en los próximos años. No solo ha permitido el surgimiento de MOOC y otros formatos de aprendizaje a distancia, también está revolucionando la enseñanza en el campus al permitir a los tutores crear materiales de aprendizaje más interactivos, atractivos y flexibles en una variedad de formatos digitales y multimedia y ponerlos a disposición de los estudiantes en línea.
- Los MOOC pueden ser desglosados, con servicios que se venden a los estudiantes individualmente, que incluyen investigación, diseño curricular, generación de contenido, enseñanza, evaluación, certificación y ubicación de estudiantes.
- El siguiente tema disruptivo podría ser incluso un currículum en línea completamente gratuito, que podría derivar en un título de una institución acreditada, por el cual los estudiantes solo tendrían que pagar para certificar sus credenciales.
- Con el envejecimiento de las poblaciones y el desarrollo de opciones de aprendizaje cada vez más flexibles (incluido el desarrollo de

MOOC), muchos adultos mayores eligen reeducarse o estudiar con la esperanza de encontrar un nuevo propósito o seguir una nueva carrera en su vida posterior.

- En Japón, los cursos en línea para la mejora personal y las habilidades laborales han experimentado un crecimiento reciente, ya que los de mediana edad intentan mantenerse competitivos en un mercado desafiante; mientras que, en Australia, el número de personas que tenían más de 45 cursos de iniciación en TAFE (el mayor proveedor de educación y formación profesional del país) aumentó en un 15% entre 2010 y 2014, a 20,231.
- La comunicación boca a boca seguirá siendo importante entre los estudiantes. La encuesta GCT de 2017 reveló que el 50% y el 44% de todos los estudiantes de tiempo completo consideraban que las publicaciones en redes sociales de amigos y marcas eran altamente influyentes, respectivamente, en comparación con sólo el 43% y el 37% de todos los encuestados, respectivamente.
- Las formas tradicionales de publicidad, como las principales campañas de radio, televisión y carteles no serán tan efectivas para llegar a esta base de consumidores como los canales digitales como la publicidad de teléfonos inteligentes y las redes sociales. Según la encuesta, el 37% de los estudiantes a tiempo completo estuvieron muy influenciados por los anuncios web y las ofertas basadas en la ubicación en sus teléfonos móviles; mientras que el 35% fueron receptivos a la publicidad de texto móvil.

De acuerdo con estas tendencias y en búsqueda de la expansión se podrían modelar nuevas líneas de negocio enfocadas a diferentes mercados dentro y fuera de México, permitiendo desarrollar un sin número de temas e ir identificando a los posibles aliados para proyección. (Euromonitor International. 2017)

La revista *Tech and Learning* publicó un artículo de las 5 tendencias para el futuro inmediato donde menciona como su tendencia número 2: Aprendizaje portátil, el aprendizaje ya no necesita coincidir en tiempo y espacio; en cualquier momento y en cualquier lugar no importa mientras el alumno pueda aprender. (*Tech and Learning*, 2018)

De acuerdo al estudio MOOC: medición de satisfacción, fidelización, éxito y certificación de la educación digital. Donde habla de las necesidades de formación electrónica en la sociedad siguen creciendo y los MOOC (Massive Open Online Courses / Cursos abiertos masivos en línea) son la principal puerta de entrada al conocimiento, dado que su estructura sencilla y asequible ha sido acogida por la demanda de formación. Como indican los autores Del Moral y Villalustre (2015), los MOOC disponen además de elementos que permiten desarrollar entornos personales de aprendizaje (PLE).

En ese sentido, explican, un MOOC es un curso online de varias semanas, entre 4 y 10, con una fecha de inicio y otra de fin, apoyado principalmente por una oferta de vídeos con charlas formativas, material adicional de descarga, referencias

en la red, ejercicios y tests auto evaluativos, actividades de evaluación entre pares (peer to peer o P2P), y un esquema de foros y herramientas sociales para la generación de una comunidad alrededor del aprendizaje, esta parte hace mucho sentido en relación a la propuesta de valor.

La característica principal de este formato es la comunicación en vídeo, que en sí misma también está convirtiéndose en un estándar con similitudes muy marcadas en la mayor parte de los MOOC (Reutemann, 2016), donde el elemento principal es la transmisión de conocimientos mediante una charla de un docente.

La credibilidad de los cursos en muchas ocasiones se dirime por esa capacidad, y no sólo por los contenidos y el diseño instruccional, lo que es muy importante que los creadores de nuevos MOOC tengan en cuenta. (González de la Fuente, Á., & Carabantes Alarcón, D. 2017)

4.4 Definición del tamaño de mercado

El mercado meta se define a través de los siguientes criterios:

- Geográfico. Son personas que se encuentran dentro de la ZMG, que típicamente pertenecen a empresas Pymes o Corporativos o que pudieran trabajar de manera independiente.
- Demográfico. Colaboradores entre 30-45 años de género y estado civil indistinto. Con o sin hijos.

- Socioeconómico. Son personas que ingresan un salario alrededor de los \$20,000 pesos mexicanos, de clase social media y superior, típicamente con un grado académico de Licenciatura y Posgrados.
- Psicográfico. El mercado se divide de acuerdo con las siguientes características psicográficas:
 - Intereses: Viajar, tener tiempo para su familia y amigos, hacer ejercicio, salir al cine y a distraerse, gusto por la tecnología y la utilización de redes sociales.
 - Motivaciones: Obtener un constante crecimiento profesional y personal, tener proyectos que lo retengan a obtener mayor experiencia y un mejor sueldo, ser emprendedores y mejorar su calidad de vida.
 - Temores: Quedarse obsoleto, sin trabajo, y no ser competitivo al no adaptarse a las nuevas generaciones.
 - Metas: Mantenerse activo en el mercado, proactivo en su trabajo para conservarlo, buscar tener opciones alternas de negocios y balancear su vida profesional y personal.

Al inicio la búsqueda se basó en el número total de unidades económicas dentro de la ZMG (Zona Metropolitana de Guadalajara), toda vez que el mercado meta y la hipótesis de arquetipo, estaban enfocados a las organizaciones. En esa primera etapa se utilizó como herramienta de búsqueda el DENU (INEGI), aplicando filtros como el sector manufacturero, número de empleados (100+) y por zona geográfica

(ZMG), esto con el fin de tener una idea del total de unidades económicas y dimensionar el tamaño de mercado. El perfil del mercado meta cambió cuando se tomó la decisión de que el mercado meta no serían organizaciones sino colaboradores, fue en ese momento que se definió el arquetipo.

Una vez definido el arquetipo, se realizó la búsqueda del tamaño de mercado, tomando en cuenta una proyección de la población para entidades federativas 2010-2030, elaborado por el IIEG con base en CONAPO y haciendo un cruce de información con datos del INEGI en relación con la población económicamente activa, con un rango de edad de 30 a 45 años, con grado de estudios de educación superior, con ingresos mensuales de \$20,000.00 pesos mexicanos o más y dentro del Estado de Jalisco.

De acuerdo con datos del INEGI, se reporta que, en 2016, en el Estado de Jalisco, un aproximado de 2 millones de personas obtienen ingresos arriba de 20 mil pesos mensuales y cuentan con grados de escolaridad por arriba de la licenciatura. Representando así un mercado potencial para el desarrollo de este proyecto.

4.5 Arquetipo de cliente

Al principio el proyecto fue enfocado a dos mercados meta (organizaciones y colaboradores) basado en la hipótesis de perfiles, el primero en organizaciones

dentro de la ZMG que tuvieran necesidades de capacitación y desarrollo para sus empleados, y por otro lado a colaboradores pertenecientes a organizaciones que desconocen las habilidades que tienen por desarrollar para obtener mayores oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.

Conforme se fue avanzando en el proyecto y en la validación de las hipótesis, el mercado meta se fue delimitando y acotando, para definirlo en colaboradores entre 30-45 años que habitan dentro de la ZMG, de género indistinto y con grado de estudios a partir de licenciaturas/ingenierías y posgrados. El mercado meta está ligado con la problemática encontrada que es el desconocimiento de las habilidades suaves necesarias para su crecimiento profesional y desconocimiento sobre cómo desarrollarlas.

Es fundamental que las personas sigan preparándose profesionalmente y enfrentar los retos que los cambios y la misma globalización pueda crear. Los productos y servicios que se ofrecen a través de aplicaciones y plataformas online siguen estando en auge durante este año, siendo de los principales medios para realizar transacciones y mantenerse actualizados. Todos estos cambios, influencias y tendencias surgen a raíz de cómo las personas toman decisiones, por lo que está demostrado que las habilidades suaves siguen siendo fundamentales para enfrentar los retos de nuestro entorno en el contexto laboral.

En México las personas que buscan seguir preparándose académicamente y reforzar sus conocimientos para después ponerlos en práctica en el entorno

laboral, prefieren hacerlo a través de herramientas digitales. Esto de acuerdo con el segundo estudio “Educación de Línea en México 2018”, elaborado por la Asociación de Internet.MX, para el cual encuestaron a 1,174 personas de toda la República Mexicana.

Según el estudio, de los profesionistas que son parte de algún programa académico actualmente, 31% lo hace para incrementar sus conocimientos y 17% para obtener un mejor sueldo “Realmente las personas no buscan estudiar para conseguir un papel en donde diga que saben cosas, porque en los trabajos no te piden los papeles, lo que se requieren son conocimientos. Así que ellos deciden continuar estudiando para adquirir más competencias”, explicó Adriana Caballero, vicepresidenta de Educación y Cultura de la asociación. Además, prefieren hacerlo de manera electrónica debido a que tienen mayor flexibilidad de horarios, lo que les permite conjugarlo con su vida laboral y personal.

Las cifras son, sin embargo, ligeramente inferiores a las de 2016, cuando se realizó el primer estudio, explicó Sergio Carrera, vicepresidente de Estudios de mercado de la Asociación de Internet .MX durante la presentación. Entonces, 57% de los encuestados estudiaba o complementaba su educación en plataformas digitales y 43% lo hacía de forma exclusivamente presencial.

Las personas que no están inscritas en algún curso señalan que el principal motivo (según 40% de los encuestados) es el financiero. La falta de tiempo es mencionada por 23% de los sondeados. Y, de tener la oportunidad de continuar con

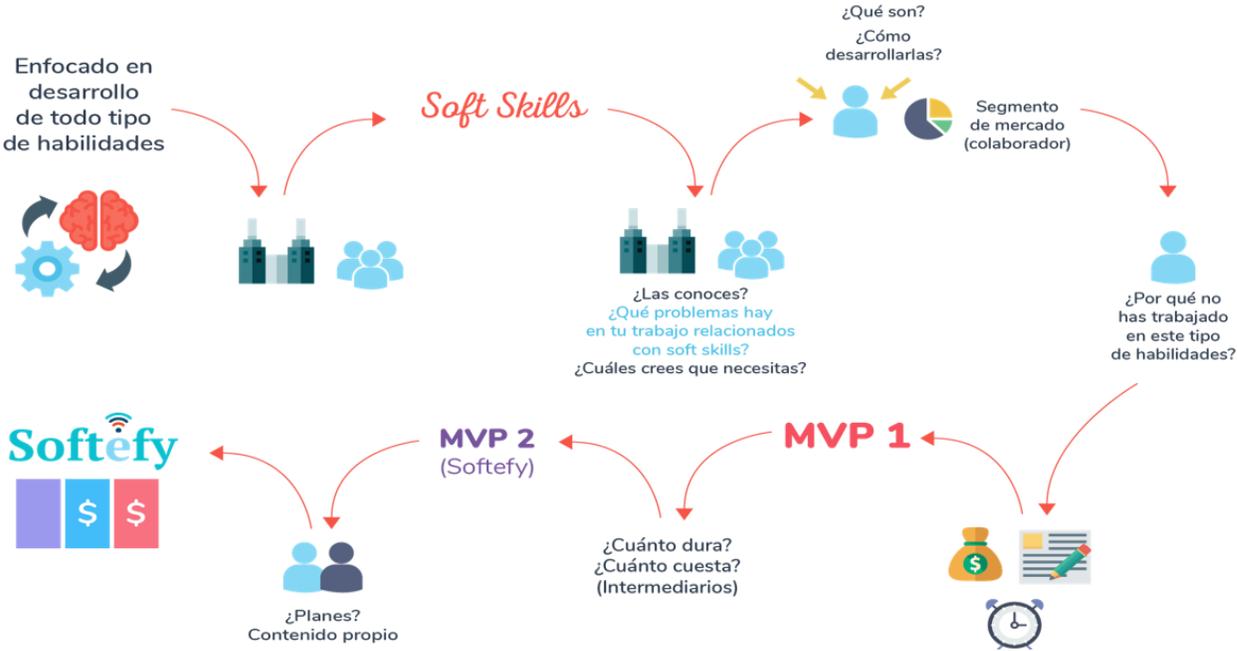
sus estudios, 42% lo haría en una modalidad mixta que le permitiera combinar los estudios en línea con clases presenciales y consideraría invertir hasta 3,900 pesos mensuales en su capacitación.

Los cursos más demandados son los relacionados con administración, negocios y derecho (49%). En el extremo contrario están los temas relacionados con ciencias naturales, agronomía y veterinaria: sólo 2% de los participantes en el estudio estudia alguna de estas ramas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El diagrama mostrado a continuación ilustra el proceso que se llevó a cabo para encontrar el ajuste Problema-Cliente, *Customer-Problem fit*, a través de distintos experimentos y finalmente validar la solución logrando el ajuste Producto-Mercado, *Product-Market fit*.



Fuente: de creación propia, 2018

5.1 Descubrimiento y validación del cliente

5.1.1 Experimento 1

5.1.1.1 Hipótesis identificada

La hipótesis inicial se basó en dos segmentos de mercado: Corporativos y Colaboradores. Para los Corporativos se pensó que existía una insuficiencia en el desarrollo de habilidades suaves (además de duras) dentro de su personal para poder maximizar la rentabilidad del negocio; y en Colaboradores que necesitaban y

querían contar con más herramientas para generar estabilidad laboral y crecer profesionalmente.

5.1.1.2 Experimento

Se realizó un primer filtro de 13 entrevistas (8 Colaboradores y 5 Corporativos) con ambos segmentos de mercado para conocer si efectivamente existía una insuficiencia en el desarrollo de habilidades además de entender cuáles eran las más significantes para Corporativos y Colaboradores. La manera de abordarlos fue en zonas donde se sintieran relajados para brindar retroalimentación objetiva y valiosa.

5.1.1.3 Hallazgos

Se encontró que el 82% de los entrevistados consideran que sí existe una insuficiencia en las habilidades de los segmentos, además de que las más importantes de desarrollar son las habilidades suaves, es decir, aquellas inherentes a la persona, sus rasgos y personalidades.

5.1.1.4 Pivote realizado

Como las habilidades suaves fueron las más relevantes para desarrollar, se realizó un segundo experimento en donde se buscaba validar qué tanto conocían acerca de dichas habilidades, así como cuáles eran los problemas más frecuentes relacionados con éstas y qué tanto las conocían.

5.1.2 Experimento 2

5.1.2.1 Hipótesis identificada

Lo que pensó fue que ambos segmentos de mercado tienen desconocimiento de qué significan las habilidades suaves, además de cuáles necesitan desarrollar y qué problemas son con los que se enfrentan más frecuentemente a causa de la ausencia de éstas.

5.1.2.2 Experimento

Se realizaron 12 entrevistas (7 Colaboradores y 5 Corporativos) para validar qué tanto conocían de las habilidades y cuáles necesitaban más para su desarrollo organizacional o profesional. Se realizaron preguntas abiertas para que brindaran el mayor contexto posible, tanto en oficinas como en lugares de esparcimiento.

5.1.2.3 Hallazgos

En un 40% se encontró que tanto Corporativos como Colaboradores, no tenían del todo claro ¿qué eran las habilidades suaves?, mencionando sólo un par de las que reconocían. Se validó que, si bien las habilidades duras o inherentes al puesto de trabajo son importantes, son aún más relevantes aquellas asociadas a los rasgos humanos y sociales para aumentar las posibilidades de un crecimiento laboral. Los Corporativos mencionaron que sí se preocupan por crecer a sus Colaboradores, sin embargo, todas son orientadas al resultado y buscan que los objetivos se cumplan primordialmente.

5.1.2.4 Pivote realizado

Con base en lo que se encontró y que la problemática se centraba más en el mercado de los colaboradores en las organizaciones, se decidió acotar y explorar con mayor profundidad ese segmento para obtener más datos.

5.1.3 Experimento 3

5.1.3.1 Hipótesis identificada

Se realizó un tercer experimento donde se pensó que los colaboradores no habían iniciado un proceso de desarrollo de habilidades por alguna razón, y que quizás tuviera que ver con la organización donde laboran. Hasta aquí las habilidades suaves más repetidas para desarrollar eran liderazgo y comunicación efectiva.

5.1.3.2 Experimento

Se entrevistó a 20 colaboradores para conocer las causas por las cuales no habían comenzado a trabajar en sus habilidades, siendo que reconocían que eran importantes para su crecimiento profesional. A algunas personas se les brindó una lluvia de ideas para que pudieran recordar razones específicas, dando mayor certeza en los hallazgos.

5.1.3.3 Hallazgos

El 90% de los entrevistados respondieron que las principales causas para no comenzar a desarrollarse eran debido a que no tenían el apoyo en sus organizaciones, no tenían el tiempo suficiente para

dedicarlo a aprender o efectivamente, no sabían de qué manera comenzar a desarrollarse.

5.1.3.4 Pivote realizado

A partir de sus respuestas partimos hacia la búsqueda de un modelo que les permitiera llevar una mejor administración y manejo de su tiempo.

5.1.4 Experimento 4

5.1.4.1 Hipótesis identificada

Basado en los resultados previos, se pensó que como los Colaboradores no conocían qué competencias o habilidades suaves a desarrollar, quizás los Corporativos sí podían tener mejor identificado aquellas habilidades cuyos colaboradores necesitaban desarrollar para el éxito en su organización.

5.1.4.2 Experimento

En este experimento se regresó a validar además de Colaboradores, a Corporativos para conocer si existía una relación entre los que Corporativos pensaban de sus Colaboradores vs. las habilidades que los Colaboradores creían que tenían. Se realizaron 23 entrevistas en total (15 Colaboradores y 8 Corporativos) de manera paralela entre ambos segmentos para tener una mejor información cruzada.

5.1.4.3 Hallazgos

Fue interesante al descubrir que los Corporativos en un 90% encontraron más áreas de oportunidad que los Colaboradores creen

que tenían. El 95% de los Corporativos mencionaron al menos 6-7 habilidades que creen necesarias desarrollar, incluyendo comunicación y liderazgo. Dentro de los Colaboradores, reconocieron que tienen o conocen pocas áreas de oportunidad, pero que no saben cómo desarrollarlas. El 90% de ellos repitieron las habilidades de comunicación efectiva y liderazgo.

5.1.4.4 Pivote realizado

Luego de encontrar que la falta de desarrollo de habilidades suaves sí representaba un problema y una necesidad, se obtuvo información suficiente para comenzar con la creación de un primer producto mínimo viable, mismo que se utilizaría para conocer la sensibilidad de los clientes potenciales.

5.1.5 Experimento 5

5.1.5.1 Hipótesis identificada

La siguiente hipótesis se basó en que los Colaboradores al no tener conciencia de las habilidades suaves que pueden desarrollar, pueden guiarse de un plan de desarrollo que les proporcione herramientas necesarias para su crecimiento profesional.

5.1.5.2 Experimento

En este nuevo experimento, se acotó el segmento de mercado únicamente a Colaboradores (14 entrevistas), pausando a Corporativos como un posible complemento del mercado a futuro. El MVP 1.0 se ilustra de la siguiente manera:



Fuente: de creación propia, 2018

Se presentó una idea genérica del primer producto mínimo viable para validar si la solución se adaptaba a las necesidades del cliente. El servicio se trató de un proceso en el cual se hiciera un diagnóstico como herramienta en línea que determinara competencias y habilidades que la persona necesita desarrollar, y, por otro lado, habilidades y competencias que la persona tiene el interés de desarrollar basado en sus aspiraciones personales y profesionales, dando como resultado una detección integral de necesidades.

El resultado de la herramienta arrojaría información suficiente para llevar a cabo un plan de desarrollo personalizado, de forma que el usuario entienda, ¿de qué manera se puede capacitar y a través de qué medios? (ya sea interno a través del negocio o externo con proveedores). Como servicio complementario en la propuesta incluye la gestoría de desarrollo con terceros y la medición para el éxito de la persona de lo que quiera lograr.

5.1.5.3 Hallazgos

De las 14 entrevistas realizadas a Colaboradores, el 100% se mostraron interesados en conocer más a fondo de qué se trataba; específicamente ¿cómo funciona el modelo de la gestoría con terceros?, así como ¿qué precio es el que tendrían que pagar para su diagnóstico y las instituciones con las que irían a capacitarse? Hasta aquí fue donde se identificó el *customer-Problem fit*.

5.1.5.4 Pivote realizado

El pivote realizado fue el diseñar un siguiente MVP en donde se agregaron los conceptos descubiertos por los clientes.

5.1.6 Experimento 6

5.1.6.1 Hipótesis identificada

Lo que se pensó en este punto de la trayectoria era que los colaboradores aún no sabían por medio de qué plataformas desarrollarse ni cuánto dinero pagan por ello.

5.1.6.2 Experimento

Se desarrolló un segundo MVP 2.0 con mayor diseño de la plataforma, ingresando contenidos multimodales en donde el cliente potencial pudiera capacitarse y una explicación de cómo se podría monitorear el progreso de su desarrollo hasta cumplirlo de manera satisfactoria. El total de entrevistas realizadas fueron a 20 Colaboradores, llevando una explicación secuencial de todo lo que cubría el modelo de negocios.

5.1.6.3 Hallazgos

En los resultados, se encontró que al 100% sí les hace sentido la propuesta y aceptan el comenzar a explorar la herramienta. Entienden las alternativas de capacitación digital y presencial disponibles y ahora quieren conocer si estos contenidos son internos/externos y si existen algún acompañamiento de expertos para darles retroalimentación de su progreso y alcanzar el máximo desempeño.

5.1.6.4 Pivote realizado

Se llevó a cabo el diseño integral basado en los hallazgos, en donde se terminaría de afinar la creación de nuestro siguiente MVP 3.0

5.1.7 Experimento 7

5.1.7.1 Hipótesis identificada

Se pensó en que los colaboradores pueden desarrollar y medir sus habilidades de manera eficaz a través de un plan que contenga actividades de capacitación, interacción y experiencias (práctica).

5.1.7.2 Experimento

El último experimento realizado constó en validar si los esquemas de pago del MVP 3.0 como modelo de negocio son atractivos para los clientes y pagan por ellos. Previo a validar la solución, se agregó la opción de contratar especialistas y expertos, además de un costo asociado a cada uno de ellos. Finalmente, se incluyó el nombre de la Startup que se llamaría: Softefy.

5.1.7.3 Hallazgos

De las 15 entrevistas realizadas, se obtuvo un 85% de validación que la solución es viable y pagan por ella. Se encontró que el modelo de negocio es atractivo pues cubre las necesidades de que una persona se pueda entrenar de manera remota, presencial y además ser acompañada por especialistas y expertos para el cumplimiento de su plan de desarrollo.

5.1.7.4 Pivote realizado

El último pivote realizado fue el adicionar un vínculo hacia fuentes de empleo (*ejemplo, LinkedIn*) para que la capacitación sea válida con valor curricular.

5.2 Solución propuesta



La solución propuesta se basa en una plataforma de desarrollo de habilidades suaves llamada Softéfy, que parte de un diagnóstico en línea para detectar necesidades de capacitación. El resultado de esta herramienta permite obtener información acerca de aquellas habilidades con mayor oportunidad de desarrollar en una persona y aquellas habilidades que son de interés propio, basado en aspiraciones personales y profesionales.

El resultado del diagnóstico se incluirá en un plan de desarrollo, el cual se podrá hacer efectivo a través de 3 modalidades:

The image displays three vertical panels representing different LinkedIn membership tiers. Each panel lists the benefits included in that tier. The 'GRATIS' tier is purple, 'MEMBRESÍA PROFESIONAL' is blue, and 'PROGRAMA MASTER' is red. The 'PROGRAMA MASTER' tier includes an additional benefit: 'COACHES EJECUTIVOS'.

| Tier | Price | Benefits |
|-----------------------|---|---|
| GRATIS | Sólo tienes que abrir una cuenta con nosotros | <ul style="list-style-type: none">✓ Test de diagnóstico✓ Plan de Desarrollo✓ Webinars✓ Podcasts✓ Artículos especializados✓ 1 curso de tu elección |
| MEMBRESÍA PROFESIONAL | \$389 AL MES Primer mes gratis / todo el año \$3,890.00 | <ul style="list-style-type: none">✓ Test de diagnóstico✓ Plan de Desarrollo✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen:<ul style="list-style-type: none">- Casos prácticos de estudio- Actividades y material didáctico✓ E-Learning✓ B-Learning✓ Asesores profesionales (online)✓ Webinars✓ Podcasts✓ Artículos especializados |
| PROGRAMA MASTER | Consiste en paquetes de sesiones en vivo, semanales, con coaches ejecutivos | <ul style="list-style-type: none">✓ Test de diagnóstico✓ Plan de Desarrollo✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen:<ul style="list-style-type: none">- Casos prácticos de estudio- Actividades y material didáctico✓ E-Learning✓ B-Learning✓ Asesores profesionales (online)✓ Webinars✓ Podcasts✓ Artículos especializados <p>COACHES EJECUTIVOS: *Guía personal en el desarrollo de habilidades 5 sesiones de \$8,000.00 a \$10,500.00</p> |

Fuente: creación propia, 2018

La primera fase es gratuita. Incluirá cursos dentro de Webinars, Podcasts, artículos especializados y hasta 1 curso de elección que haya resultado del plan de desarrollo.

Fuente: de creación propia, 2018



La segunda fase cubre distintas alternativas de desarrollo de manera digital y presencial. Asimismo, acceso ilimitado a los cursos que incluyen los del plan de desarrollo aunado a casos que pongan en práctica el aprendizaje.

En este módulo se incluyen Asesores profesionales que acompañen al Colaborador con *tips*, sugerencias, recomendaciones y guías de ¿cómo utilizar sus habilidades de una manera más eficaz en la vida real?

MEMBRESÍA PROFESIONAL
\$389 AL MES
Primer mes gratis / todo el año \$3,890.00

- ✓ Test de diagnóstico
- ✓ Plan de Desarrollo
- ✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen:
 - Casos prácticos de estudio
 - Actividades y material didáctico
- ✓ E-Learning
- ✓ B-Learning
- ✓ Asesores profesionales (online)
- ✓ Webinars
- ✓ Podcasts
- ✓ Artículos especializados

LinkedIn

Fuente: de creación propia, 2018

Costo mensual: \$389.00 MXN

Costo anual: \$3,890.00 MXN (primer mes gratis)

La tercera fase está diseñada para clientes que quieran llevar una experiencia única y personalizada en el acompañamiento de su desarrollo personal y profesional.

Este módulo incluye Coaching Ejecutivo, el cual es manejado por paquetes de 5 sesiones de distintos expertos en materia de habilidades suaves y una manera individual de llevar un registro del progreso del desarrollo. Dichas sesiones serán en vivo y de manera digital.

Costo: 5 sesiones desde \$8,000.00 MXN

PROGRAMA MASTER
Consiste en paquetes de sesiones en vivo, semanales, con coaches ejecutivos

- ✓ Test de diagnóstico
- ✓ Plan de Desarrollo
- ✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen:
 - Casos prácticos de estudio
 - Actividades y material didáctico
- ✓ E-Learning
- ✓ B-Learning
- ✓ Asesores profesionales (online)
- ✓ Webinars
- ✓ Podcasts
- ✓ Artículos especializados

COACHES EJECUTIVOS:
*Guía personal en el desarrollo de habilidades
5 sesiones de \$8,000.00 a \$10,500.00

LinkedIn

Fuente: de creación propia, 2018

5.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor es la manera (no el medio) de resolver el problema planteado. Es el eje del modelo de negocios y del proyecto desarrollado. De acuerdo con Steve Blank y Bob Dorf en su libro “El manual del emprendedor” (Blank, Dorf, 2012) debe incluir todos los detalles y características del producto, pero, sobre todo,

debe tener en cuenta sus beneficios: *¿por qué esta solución y no otra?* Debe comunicar aquello que la empresa busca hacer mejor y de manera diferente que la competencia.

En el caso de Softefy, la propuesta de valor es la siguiente: “Aumentar el desempeño de los colaboradores para incrementar sus oportunidades de crecimiento profesional con un enfoque personalizado”.



Fuente: de creación propia, 2018

El objetivo principal que busca cumplir es la administración efectiva del tiempo y energía de los usuarios; que su vida laboral y profesional, sea más fácil y productiva, mediante las herramientas proporcionadas.

Al ser una plataforma en línea, facilita al usuario en tiempo y forma, el acceso a toda la información, herramientas y recursos de aprendizaje. Sin embargo, no se incluye dentro de la propuesta de valor, ya que es solo un medio de acceso. El valor

real esté en el conocimiento que el usuario o cliente logrará adquirir y como los aplique en su vida profesional.

5.4 Evolución del producto mínimo viable

Como antecedente, el concepto de Producto Mínimo Viable (MVP) fue articulado por primera vez por Frank Robinson en 2001 y popularizado por Steve Blank (2012) y Eric Ries (2011).

Un MVP es una versión del producto o servicio que incluye lo mínimo que necesita el consumidor o cliente potencial, para solucionar el problema planteado. El objetivo inicial es validar el mercado y asegurar que le hace sentido la solución propuesta. El MVP evoluciona a la par con la retroalimentación de los clientes potenciales para asegurarse que va en la dirección correcta.

Como parte de los experimentos realizados a lo largo de proyecto, se diseñaron 3 MVPs.

En el MVP 1.0, se les mostraba a los entrevistados una descripción a través de un diagrama, del proceso funcional del plan de desarrollo propuesto como solución inicial. Sin embargo, no quedaba claro cómo sería la logística de este, ya aplicado en tiempo y forma real.

MVP 1.0 / PLAN DE DESARROLLO



Fuente: de creación propia, 2018

Con base a los resultados del MVP 1.0, se hicieron modificaciones y ajustes, para ahora presentar el MVP 2.0. En este caso, se diseñó una presentación donde de manera muy puntual, se explicaba cada paso del plan de desarrollo, cómo funcionaba y qué incluía. El *feedback* fue positivo y los entrevistados se identificaban con la solución propuesta, pero la logística del proceso y la gestión les parecía muy dispersa. Esto debido a que el enfoque de plan de desarrollo era direccionado hacia capacitaciones presenciales. El proceso consistía en hacer una detección de necesidades en cuanto al desarrollo de habilidades suaves y a partir de los resultados, crear el plan de desarrollo y dirigir al posible cliente o usuario a cursos o capacitaciones que cubrieran el contenido recomendado en los resultados de su diagnóstico.

Evolución MVP / MVP 2.0

TE IDENTIFICAS CON PROBLEMAS DE...

- 1) Comunicación efectiva
- 2) Liderazgo, manejo de personal y organización
- 3) Gestión del tiempo
- 4) Manejo de estrés
- 5) Desempeño

Además ... ¿Sabes qué otras habilidades de este tipo puedes potencializar?

ESTE TIPO DE HABILIDADES SON CONOCIDAS COMO **SOFT SKILLS** O **HABILIDADES SUAVES**

Son aquellas que permiten a los profesionistas relacionarse en el trabajo y con las demás personas.

Pero... ¿Por qué no has empezado?

- Se necesita tiempo y no sé por dónde empezar
- Contenidos desactualizados y métodos tradicionales
- No hay un seguimiento para medir mi avance

Evolución MVP / MVP 2.0

1

DIAGNÓSTICO
SABER QUÉ HABILIDADES SON LAS QUE NECESITAS TRABAJAR

2

INTERESES
¿Hay otras HABILIDADES SUAVES que pretendes desarrollar con base en tus aspiraciones?

4

Ahora podrás acceder a todo el material que ofrecemos:

- Podcasts
- Cursos : E-Learnings, B-Learning, Presenciales
- Webinars
- Publicaciones especializadas
- Charlas

3

DIAGNÓSTICO + INTERESES = PLAN DE DESARROLLO

ADAPTADO A TUS NECESIDADES donde te daremos la mejor opción para trabajar en estas habilidades.

5

LLEVAREMOS UN CONTROL DE TU AVANCE

GRATIS

\$199.00

1

2

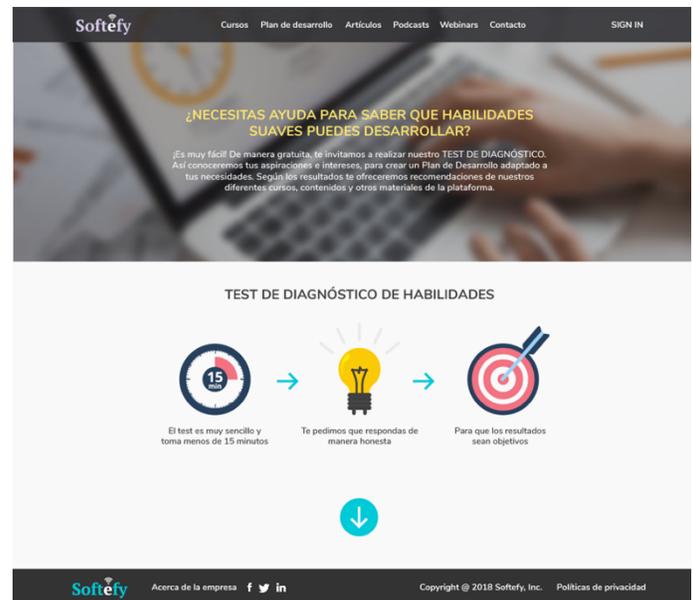
3

4

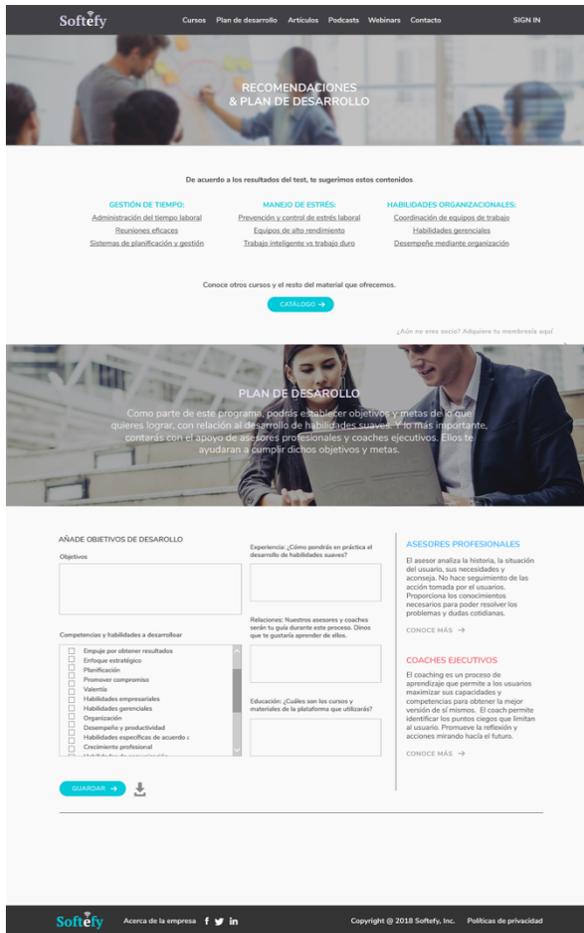
5

Fuente: de creación propia, 2018

Finalmente, ya con los resultados obtenidos y la retroalimentación de los dos MVPs, se generó el MVP 3.0, donde ya se aterriza el producto como una plataforma en línea que ofreciera un servicio completo, desde la creación del plan de desarrollo, hasta el contenido educativo y el acompañamiento por parte de asesores y *coaches* profesionales, para que el usuario tenga una formación completa, accesible en tiempo y forma, y, sobre todo, que pueda aplicar en su vida diaria.



Fuente: de creación propia, 2018



Fuente: de creación propia, 2018

5.5 Monetización

“Cambie el enfoque de hacer dinero a servir a más gente. Servir a más gente hará que el dinero venga”

Robert Kiyosaki

A partir de este enfoque se forjó la manera de monetizar el proyecto, el cual pretende comenzar como una suscripción gratuita que permita al colaborador conocer a más a profundidad sus habilidades blandas, a través de un diagnóstico, para

| GRATIS | MEMBRESÍA PROFESIONAL | PROGRAMA MASTER |
|---|--|--|
| Sólo tienes que abrir una cuenta con nosotros | \$389 AL MES Primer mes gratis / todo el año \$3,890.00 | Consiste en paquetes de sesiones en vivo semanales, con coaches ejecutivos. |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Test de diagnóstico ✓ Plan de Desarrollo ✓ Webinars ✓ Podcasts ✓ Artículos especializados ✓ 1 curso de tu elección | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Test de diagnóstico ✓ Plan de Desarrollo ✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Casos prácticos de estudio - Actividades y material didáctico ✓ E-Learning ✓ B-Learning ✓ Asesores profesionales (online) ✓ Webinars ✓ Podcasts ✓ Artículos especializados | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Test de diagnóstico ✓ Plan de Desarrollo ✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Casos prácticos de estudio - Actividades y material didáctico ✓ E-Learning ✓ B-Learning ✓ Asesores profesionales (online) ✓ Webinars ✓ Podcasts ✓ Artículos especializados |
| | <p>COACHES EJECUTIVOS: *Guía personal en el desarrollo de habilidades 5 sesiones de \$8,000.00 a \$10,500.00</p> | |
| | | |

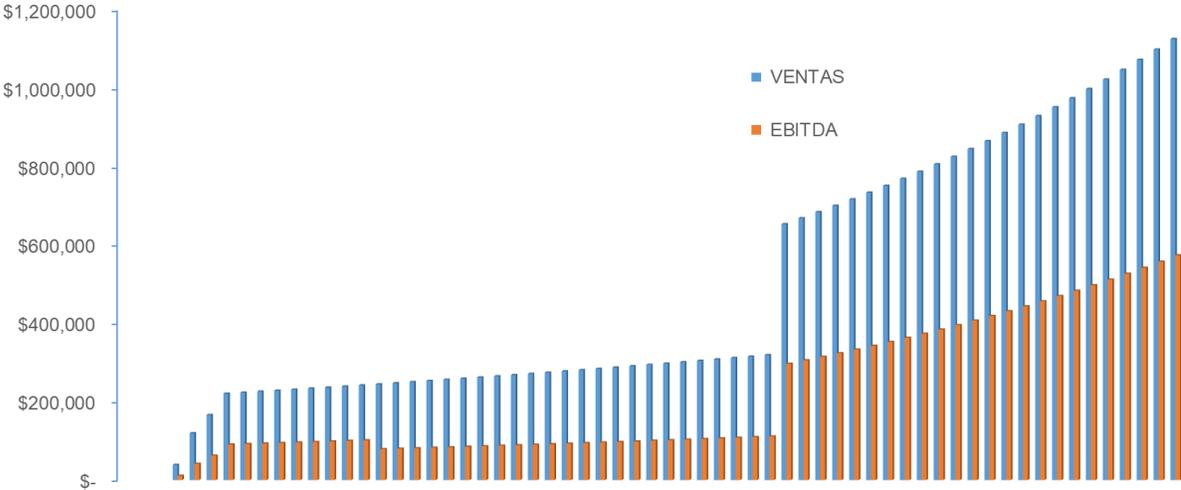
posteriormente crear un plan de desarrollo a la medida e incluso desbloquear el material para comenzar a trabajar en el desarrollo de una habilidad de su preferencia.

De este modo el cliente será capaz de entender cómo funciona el modelo de negocio e irse incorporando a las metodologías; después al sentirse cómodo y comprendido en el logro de sus propósitos, se le invita a seguir desbloqueando materiales y nuevas formas de incrementar sus conocimientos y habilidades, entrando a una suscripción mensual fija (Membresía Profesional). Con esto tiene derecho a una sesión mensual con un profesional en el ámbito que necesita desarrollar, así como permitir la medición de su avance.

Si los intereses del cliente son aún más profundos, puede optar por el Programa Máster, en el cual se le brinda un acompañamiento de manera personalizada y continua, se le dotan de todos los materiales y metodologías desarrolladas, agregando sesiones de *coaching* ejecutivo, que permitirán trabajar de manera detallada en aspectos específicos y así pulir y aterrizar los conocimientos previamente adquiridos.

En etapas posteriores del proyecto se plantea la posibilidad de introducir el modelo a la obtención de comisiones por corretaje, al conducir a los interesados a materiales, cursos y experiencias brindadas por aliados como las universidades y contenidos ya desarrollados por algunas otras plataformas de aprendizaje.

Otra posible línea de negocio a desarrollar es la venta de los contenidos a empresas, bajo la modalidad de programas adaptados a grupos de trabajo, lo cual permitirá que la empresa elija y controle los contenidos que desea ver reflejados en sus colaboradores.



Cantidades expresadas en pesos (MXN).

Fuente: creación propia, 2018

EBITDA: Ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*)

Financieramente se considera que es un proyecto viable, esto al realizar una proyección a 5 años, estimando una tasa de crecimiento en ventas del 20% anual, a partir del supuesto de iniciar con 100 membresías profesionales. De acuerdo con los cálculos realizados se obtuvo un rendimiento sobre el capital (ROE) anual promedio de 68% y una tasa interna de retorno (TIR) de 232% para un periodo de 5 años y márgenes de ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones y

amortizaciones (EBITDA) anual promedio de 50%, con alto potencial para implementación de mejora en la administración de costos y gastos operativos, representando así una propuesta de valor firme por la que se debe apostar. (*Véase proyección completa en anexos*).

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1 Modelo de negocio

6.1.1 Propuesta de valor

“Aumentar el desempeño de los colaboradores para incrementar sus oportunidades de crecimiento profesional con un enfoque personalizado”.

En términos de la propuesta para empresas, ésta planea ser desarrollada durante el año 2020, 2 años antes de la introducción a este nuevo modelo; que por el momento se ha dejado en pausa al descubrir que la necesidad en los colaboradores es más latente, así como la posibilidad de formar y sostener un prestigio tal, que la entrada a las empresas sea más fácil.

6.1.2 Segmento de mercado

Dicho arquetipo está identificado colaboradores entre 30-45 años que habitan dentro de la ZMG, de género indistinto y con grado de estudios a partir de licenciaturas/ingenierías y posgrados. El mercado meta está ligado con la problemática encontrada que es el desconocimiento de las habilidades suaves necesarias para su crecimiento profesional y desconocimiento sobre cómo desarrollarlas.

A continuación, la descripción del arquetipo de manera detallada:

| | | |
|---|--|---|
|  | <p>PROBLEMA</p> <ul style="list-style-type: none">- Insuficiencia de conocimientos y habilidades.- Mantenerse en un área de confort y quedarse obsoleto. <p>NECESIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">- Tener las herramientas para crecer dentro de su puesto de trabajo.- Encontrar trabajo en otra empresa con mejores condiciones.- Identificar nuevos retos de crecimiento personal. | <p>ESTILO DE VIDA</p> <p>Valores: honesto, responsable, trabajador, pro activo.</p> <p>Intereses: Viajar, pasar tiempo de calidad con familia y amigos, practicar actividades físicas, salir a comer, ir al cine, manejar con facilidad las redes sociales y temas de tecnología.</p> <p>Motivaciones: crecimiento personal y laboral, mejor sueldo, reconocimiento, llegar a tener un negocio propio y mejorar el estilo de vida.</p> <p>Temores: Quedarse obsoleto, quedarse sin trabajo, atraso tecnológico y no ser competitivo con las nuevas generaciones.</p> |
| <p>RANGO DE EDAD: 30-45</p> <p>GÉNERO: INDISTINTO</p> <p>ESCOLARIDAD: LICENCIATURA / INGENIERÍA Y MAESTRÍA</p> <p>RANGO DE INGRESOS: \$20,000 +</p> | <p>SE PRESENTAN CUANDO</p> <ul style="list-style-type: none">- No sabe cómo realizar una tarea asignada dentro de su empresa.- Las evaluaciones de desempeño son insatisfactorias.- Otros compañeros sobresalen.- Dejan de tomarlo en cuenta para consultas/crecimiento.- Tiene conflictos para encontrar otro empleo. | <p>¿DÓNDE LO ENCUENTRO?</p> <ul style="list-style-type: none">- Lugar de trabajo.- Redes sociales.- Fuentes de empleo- Universidades |

Fuente: creación propia, 2018

6.1.3 Relación con clientes

De acuerdo con la naturaleza del servicio se optó por el desarrollo de relaciones con el cliente principalmente mediante el uso de redes sociales, correo electrónico y boletines informativos. Dicha hipótesis deberá ser validada en una etapa posterior del proyecto.

De igual modo se plantea el contar con asistencia personal y la proporción de servicios automatizados, que permitan a los clientes navegar a través de los catálogos de temas y expositores; permitiéndoles también acceder a sus contenidos y tomar las sesiones de manera remota, así como

sostener conversaciones en tiempo real mediante el uso de las herramientas de comunicación.

Conforme se vaya involucrando el cliente dentro de los modelos de suscripción, se les identificará dentro de los programas de lealtad, los cuales les permitirán ir acumulando “estrellas” para después canjearlas por beneficios.

6.1.4 Canales

De acuerdo con las validaciones realizadas se identificaron dos tipos de canales que son atractivos para el mercado, en términos de promoción y entrega de los servicios, esto es mediante la fuerza de venta y el desarrollo del sitio web; ambos de carácter directo y desarrollados por la empresa. Permitiendo así evitar la tercerización de los servicios, incrementando así los precios al público. Otra ventaja de estos medios va de la mano con la propuesta de valor, la cual incentiva a los clientes a aprovechar su tiempo de una manera más efectiva permitiéndoles realizar sus tareas de manera remota.

A través de los siguientes tres programas es como se entrega la propuesta de valor a los clientes:

| GRATIS | MEMBRESÍA PROFESIONAL | PROGRAMA MASTER |
|--|---|---|
| Sólo tienes que abrir una cuenta con nosotros | \$389 AL MES Primer mes gratis / todo el año \$3,890.00 | Consiste en paquetes de sesiones en vivo, semanales, con coaches ejecutivos |
| <ul style="list-style-type: none">✓ Test de diagnóstico✓ Plan de Desarrollo✓ Webinars✓ Podcasts✓ Artículos especializados✓ 1 curso de tu elección | <ul style="list-style-type: none">✓ Test de diagnóstico✓ Plan de Desarrollo✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen:<ul style="list-style-type: none">- Casos prácticos de estudio- Actividades y material didáctico✓ E-Learning✓ B-Learning✓ Asesores profesionales (online)✓ Webinars✓ Podcasts✓ Artículos especializados | <ul style="list-style-type: none">✓ Test de diagnóstico✓ Plan de Desarrollo✓ Acceso ilimitado a cursos, que incluyen:<ul style="list-style-type: none">- Casos prácticos de estudio- Actividades y material didáctico✓ E-Learning✓ B-Learning✓ Asesores profesionales (online)✓ Webinars✓ Podcasts✓ Artículos especializados |
| LinkedIn | LinkedIn | LinkedIn |

Fuente: creación propia, 2018

6.1.5 Socios clave

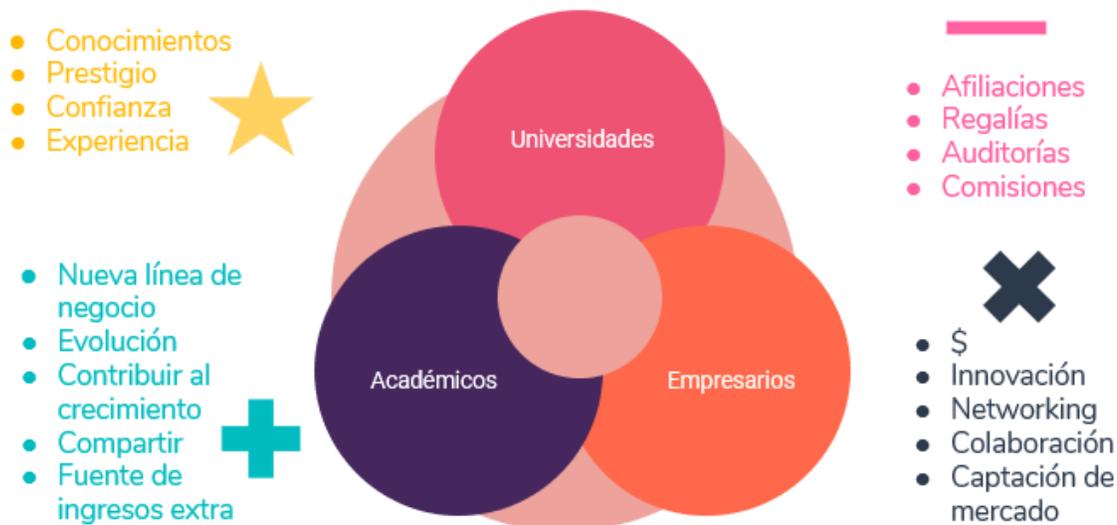
Como parte de los socios clave identificados, se cuenta con tres figuras, universidades, académicos y empresarios, con la siguiente justificación:

Universidades: Este segmento es una hipótesis con relación a que las universidades juegan un papel fundamental en la obtención del desarrollo de cursos, capacitaciones y desarrollo de habilidades suaves a través de sus experiencias, así como su facultad de crear contenido de manera colaborativa para brindar mayor confianza de instituciones validadas y de

prestigio. Dicha hipótesis deberá ser validada posteriormente a este proyecto.

Académicos: Cercano al término de este proyecto, se presentó esta propuesta de *Softefy* de manera general a un par de académicos de universidades como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), para lo cual validan que es una propuesta viable y ellos están interesados para colaborar toda vez que el proyecto vaya evolucionando, por lo cual los académicos representan un valor importante dentro de nuestros socios clave para compartir su experiencia como comunidad de aprendizaje e incentivar el trabajo.

Empresarios: Dentro del mercado clave, existieron entrevistados (al menos 3) cuyo negocio secundario es el emprendurismo y se validó que ellos conforman un recurso clave para *Softefy*, ya que podrían ser fuentes de inversión al proyecto, promover las redes (*networking*) con clientes potenciales e incentivar la innovación en el proyecto de tal forma que pueda ser pionero en su modelo de negocios y cambios adaptados a la evolución del mercado. Tanto esta alianza, como las de Universidades y Académicos deberán explorarse con mayor profundidad posterior al proyecto.



Fuente: creación propia, 2018

Dichos actores formarán parte del modelo al aportar sus conocimientos y experiencias adquiridas en su trayectoria; creando así enriquecimiento en los contenidos, reforzando la confianza de los programas, elevando así el prestigio de la marca.

Esto representaría la formación de una nueva línea de negocio para las universidades, evolucionando en su manera de educar y en conjunto con los demás actores, contribuyendo al crecimiento de las personas al compartir sus conocimientos y generando así una fuente de ingresos extra.

6.1.6 Fuente de ingresos

Mediante este modelo se plantea obtener ingresos a través de los mecanismos de suscripción y corretaje, esto debido a que la membresía profesional es una cuota fija mensual y dentro del programa máster aplica el

corretaje al crear la conexión entre coach y usuario, por lo cual al coach se le paga una cuota fija por hora y la diferencia representa un ingreso; y es a partir de este modelo que se blinda el proyecto pretendiendo que los clientes se sientan cómodos con el tipo de servicio y sean recurrentes.



Fuente: de creación propia, 2018

6.1.7 Estructura de costos

Con respecto a los costos, lo más representativo es en cuestión de la creación de contenido, debido a que este debe ser renovado de forma continua; este concepto se encuentra considerado como el 50% de los costos, ya que a los *coaches* se les paga por hora del contenido desarrollado y por número de reproducciones mensuales de su contenido desarrollado. Una estrategia pensada para dicha tarea en su etapa temprana es que el primer año, los socios sean quienes desarrollen el contenido, esto para que no se cause costo alguno. El resto de los costos se divide entre los honorarios de los *coaches* que cuentan con sesiones personalizadas, así como el mantenimiento de la plataforma.

Otros gastos en los que se incurre son en comisiones para la fuerza de ventas, el pago de servicios públicos, además de mercadotecnia, la manutención del servidor, los sueldos de las personas que soportan las cuestiones administrativas, que en un inicio serán los socios y a partir de 2020 personal contratado. De igual manera a partir de 2020 se comenzará a pagar renta, con la finalidad de contar con un espacio privado y con una pequeña sala de juntas e incluso para que los *coaches* reciban a sus *coachees* en las instalaciones.

6.1.8 Actividades clave

Las actividades clave a desarrollar constan de la creación y actualización de los contenidos; así como mantener un funcionamiento óptimo de la plataforma, logrando así que el usuario tenga una excelente experiencia de aprendizaje y desarrollo; cerrando así con la manutención de la garantía de satisfacción; mediante el monitoreo continuo de los procesos, las relaciones entre los actores involucrados en nuestro modelo y asegurando la satisfacción de los clientes a través del seguimiento. Creando así una barrera de salida que representa el costo de cambiar de servicios y perder la personalización de la atención y seguimiento.

6.1.9 Recursos clave

Los recursos que se consideran indispensables para el desarrollo de este modelo de negocio es en primer lugar el capital humano, que esta red de trabajo se mantenga sana y unida, para que la colaboración sea mucho mejor; en segundo lugar, es entre de los *inputs* recibidos de los clientes potenciales, es el contenido; aquí es donde se debe validar la calidad del material y que cumpla con los estándares internos.

El tercer recurso es contar con las herramientas necesarias de software y hardware, las cuales permitirán mantener la plataforma y brindar una excelente experiencia dentro del sitio y que permita a los usuarios navegar sin preocupación y con todas las herramientas para aprovechar los contenidos. Finalmente, los registros a contenidos exclusivos permitirán darle un diferenciador importante frente a la competencia.

De tal manera que al integrar los elementos previamente mencionados el Lienzo de modelo de negocio luce de la siguiente forma:

| | | | | |
|---|--|--|---|--|
| KEY PARTNERS 1. Universidades 2. Académicos 3. Empresarios | KEY ACTIVITIES 1. Actualización contenido. 2. Funcionamiento óptimo de plataforma. 3. Garantía en el servicio (proceso). | VALUE PROPOSITIONS COLABORADORES Aumentar el desempeño para incrementar las oportunidades de crecer profesionalmente con un enfoque personalizado. | CUSTOMER RELATIONSHIPS Redes sociales y Google; Revistas especializadas; Newsletters; Asistencia personal y servicios automatizados. Promociones y beneficios para socios | CUSTOMER SEGMENTS COLABORADORES De 30-45 años / sueldo de \$20,000 MXN o más |
| | KEY RESOURCES 1. Capital Humano. 2. Contenido de desarrollo. 3. Software/Hardware. 4. Registros de contenidos exclusivos. | | CHANNELS Directo y propio: - Venta directa (fuerza de venta). - Sitio web (aggregator). | |
| COST STRUCTURE - Comisiones - Regalías - Afiliaciones - Materiales | | REVENUE STREAMS - Suscripción - Con base a demanda - Comisiones | | |

Fuente: de creación propia, 2018

6.2 Plan de acción estratégico

En búsqueda de un crecimiento orgánico de la empresa, la estrategia se ha dividido en tres directrices, operaciones, finanzas y mercadotecnia.

6.2.1 Estrategia de operación

En términos de operaciones se contempla el desarrollo de la plataforma y los primeros contenidos en el último trimestre de 2018, durante 2019 el contenido será desarrollado por los socios de la empresa y posteriormente se irá migrando a que la mayoría de los materiales sean desarrollados por nuestros aliados. Desde el inicio del proyecto se contará con la presencia de los *coaches* ejecutivos y los asesores de las suscripciones profesionales.

En 2019 se contempla el contar con una fuerza de ventas establecida así como un pequeño departamento de relaciones humanas, para 2020 se planea la compra de activo fijo como equipos de cómputo, así como la renta de un lugar para situar las oficinas y tener espacios para la recepción de clientes que deseen sus asesorías presenciales; y para inicios de 2021 comenzar con el reclutamiento de personal para conformar un equipo más grande de ventas y relaciones humanas, y así todo esté listo para la demanda de 2022 al incursionar a brindar los servicios a las empresas.

6.2.1 Estrategia de finanzas

Con la finalidad de iniciar operaciones, se comenzarán con los recursos de activos proporcionados por los socios, así como la compra de material de grabación. Se plantea también que como parte de los egresos se paguen esfuerzos de motores de crecimiento de modalidad pagado, así como la protección de los contenidos para el blindaje de la plataforma y sus herramientas.

Durante 2019 se estipuló que los contenidos fuesen desarrollados por los socios con la finalidad de no incurrir en gastos de creación, posteriormente en 2020 habrá *coaches* que desarrollen el contenido, por el cual se pagará el 50% de manera fija y a partir del número de reproducciones se pagará al *coach* de manera variable.

A los *coaches* que brinden asesorías personalizadas se les pagará por hora, se pretende que éstos mismos sean los que tengan su contenido en la plataforma con la finalidad de blindar el proyecto de una forma más y así evitar que el *coach* o el cliente busquen asesorías fuera del modelo de Softefy.

Finalmente, en 2020 se comentó previamente el incurrir en gastos de renta, fuerza de ventas y departamento de relaciones humanas, con la finalidad de ir incrementando gradualmente la fuerza laboral e ir preparando la empresa para la incursión en ventas a pymes y corporativos.

6.2.1 Estrategia de mercadotecnia

Dicha estrategia está principalmente enfocada en explotar tres tipos de motores de crecimiento en diversas etapas.

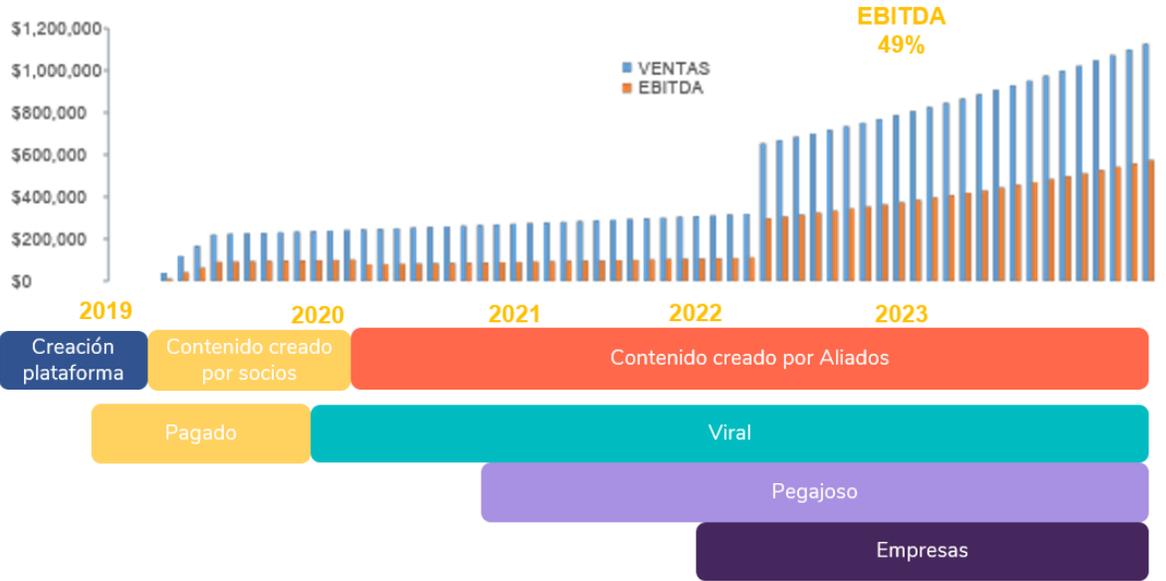
Se comenzará con una promoción de tipo pagado, la cual consiste en pagar a un tercero con la finalidad de atraer clientes a través de publicidad, fuerza comercial y anuncios en diversos medios; ya en una segunda etapa se migrará a un motor de crecimiento “pegajoso” que pretende convertir al cliente ocasional en recurrente, retener y no buscar nuevos; algo que aporta a esta estrategia es que el primer modelo de suscripción es gratis, lo cual permite al nuevo usuario irse integrando al sistema, probarlo y llevarlo a desear más contenido, otro factor de retención se debe a que los servicios son completamente personalizados y el seguimiento es continuo, por lo tanto

hay una fuerte barrera de salida respecto a los retos que continuamente debe ir superando el usuario.

Finalmente, el tercer motor es el viral, ya que se busca que los usuarios actuales se encarguen de atraer nuevos; para dicha acción se planea en la integración de programas de recompensa, donde al recomendar y lograr que alguien nuevo entre a un programa de paga se le otorgue un beneficio al cliente actual.

Otra estrategia comercial y de crecimiento, corresponde a la búsqueda de que a partir del año 2020, la marca sea más reconocida; incursionar y crear programas de desarrollo para equipos de trabajo, esto con la finalidad de ofrecer a pymes y corporativos, soluciones modulares que permitan dotar a sus colaboradores de las habilidades que consideran es necesario reforzar.

De tal manera que, contemplando las estrategias anteriores en conjunto, el cronograma queda de la siguiente manera:



Fuente: de creación propia, 2018

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES

La apuesta por Softefy se fundamenta en la necesidad creciente del mercado por desarrollar habilidades blandas que mejoren el desempeño profesional y personal de los colaboradores. Es una empresa orientada al servicio por medio del uso de tecnologías que busca la excelencia en la atención al cliente a través de la personalización de planes de desarrollo que provee cursos y seguimiento en el cumplimiento de las metas de los usuarios.

El diseño del modelo de negocios consta de distintas alternativas adaptables para el mercado meta, en la posibilidad de obtener ingresos no sólo para la *startup*, sino a profesionistas externos (asesores, coaches) en búsqueda de enriquecer sus experiencias profesionales y colocación en el mercado laboral. Esto vincula a los profesionistas de la industria de Capital Humano que activa una comunidad de aprendizaje de manera colaborativa.

La fortaleza de este negocio reside en la importancia de los *coaches* y ¿cómo ellos aportan y construyen en el crecimiento de los clientes?, además aprovechando sus conocimientos y que puedan explotarlos de una manera diferente, creando nuevos contenidos y hablando de lo que más saben hacer, enseñar.

Con respecto al desarrollo del proyecto, consideramos como equipo que es un ejercicio vital para el aprendizaje, ya que no solo basta con tener una buena idea de negocio, sino que también es necesario salir a validar y reducir las variables de riesgo al enfrentarse a ese primer contacto con el mercado de manera formal y cuidar esos detalles finos que representan las finanzas, la mercadotecnia y la

operación. En un inicio se creyó sería simple, sin embargo, conforme se fue avanzando en el desarrollo del proyecto, surgieron detalles que no se tenían contemplados, pero que es importante tomar en cuenta, como la importancia de ofrecer a los clientes ese extra que distinga a Softefy de las demás plataformas que ofrecen algo similar.

Finalmente, los aprendizajes fueron muchos y muy enriquecedores, pero también se fueron acumulando más dudas, de cómo ir perfeccionando cada una de las áreas, además de no conformarnos si se llega a un momento de estabilidad en el negocio, sino a buscar innovar, mejorar y acercarnos a los clientes de manera continua, ya que ellos son nuestro motor y nos irán dando un norte de hacia dónde ir y crecer hombro a hombro.

Conclusiones personales:

Javier Gaxiola: De la idea de capacitación como proyecto de emprendimiento fue tomando forma y evolucionando hasta terminar en un servicio integral de desarrollo de habilidades suaves para colaboradores, fue un viaje de mucho aprendizaje tanto en la parte teórica de las metodologías como en la práctica, el validar cada hipótesis y ponernos de acuerdo como equipo. A partir de esto estoy convencido que no hay ideas de negocio malas, la clave está en la forma de cómo se lleva a cabo cada una de las etapas del proceso para lanzar un producto o servicio. Desde la planeación, la validación para saber si es viable y la ejecución, en todas estas etapas no se debe de perder el enfoque y no dejar de escuchar la opinión de las personas que finalmente serán los clientes. Al final de día no existe una fórmula secreta, si se

tiene una idea hay que intentar algo y ver qué opina la gente, salir del edificio y no dejarlo en el cuaderno.

Santiago Bedolla: Sin duda fue una experiencia muy interesante en donde se van encontrando obstáculos en el camino, pero que a su vez son las pautas para hacer ajustes a las hipótesis que creímos en contraste con los hallazgos encontrados. El mercado meta es una gran fuente de información para modelar el proyecto hasta que se va cristalizando en algo más tangible, dando un resultado que personalmente me hace sentir muy satisfecho. Me llevo una grata experiencia de trabajar con un equipo talentoso que creó mucha sinergia al traer ideas de valor para que el proyecto pudiera fluir y lograr el objetivo de manera satisfactoria, al igual que la guía del profesor y sinodales para orientarnos y encaminarnos hacia la meta.

Rocío Lizola: Definitivamente este proyecto ha sido de los mejores que he hecho en la maestría. Ambas metodologías estudiadas (*Design Thinking* y *Lean Startup*) me han resultado muy útiles y creo que es de lo más innovador que hay hoy en día. Ojalá más empresas tuvieran este enfoque. Mi concepto favorito gira en torno a la propuesta de valor, creo que es un concepto que de principio es algo difícil de entender a profundidad, pero una vez comprendido es el eje de cualquier proyecto, empresa, compañía, etc. Y es básico para comprender y conocer a los clientes y consumidores.

También me gustó mucho el trabajo en equipo que tuve este semestre, el aporte de todos fue muy importante y además de aprender, nos divertimos mucho realizando

este trabajo. Finalmente, el apoyo del profesor y de los sinodales fue muy valioso también. Su ayuda y dedicación fue fundamental.

Ariadna Conde: Pensar en Emprendimiento puede ser algo complicado y sobre todo cuando no sabes por dónde empezar, sin embargo, aprender nuevas metodologías que demuestran que para emprender sólo falta estar decidido te abre los ojos y te anima a hacerlo. Si tienes una idea, qué tendría de malo iniciar una *Startup* y obtener buenos resultados, sólo es importante aprender a salir del edificio a conocer al cliente, validar las ideas y si no van bien hacer un cambio. Hicimos muchas entrevistas, muchos cambios, compartimos muchas ideas diferentes, aprendimos a respetar la opinión del otro, convivir y la importancia del trabajo en equipo y por cierto uno de los mejores equipos de mi Maestría. Al final me quedo con las ganas de emprender y con el gran ejemplo de nuestro Maestro sobre la importancia de creer en una buena idea y transformarla en un gran negocio.

Angélica Sánchez: Elegir la modalidad de emprendimiento sin duda fue una locura, no es fácil tener ideas brillantes y que encanten al mercado todos los días, sin embargo fue muy emocionante dado que la mayoría de las veces uno esta cegado por sus propias ideas, creyendo que son geniales; sin embargo al ponerlas frente a un ojo más objetivo, hace que pongas los pies en la tierra; a veces es triste ver que la idea flaquea de muchas perspectivas, pero es mejor darse cuenta pronto y no continuar con algo y peor aún no reforzarlo de tal manera que pueda ser exitoso. La incertidumbre, es lo más común dentro de la modalidad; pero de eso mismo se trata el involucrarse en las metodologías que trabajamos, las validaciones y los

resultados, si se saben interpretar se vuelven herramientas poderosas que ayudan a aligerar ese riesgo a fracasar. Y ahí está el verdadero enriquecimiento de conocer y practicar estas metodologías, ya que verdaderamente tienen aplicaciones reales en el día a día.

CAPÍTULO VIII

BIBLIOGRAFÍA

¿Arquetipo de cliente, buyer persona o avatar de cliente? ¿qué es?

www.marketing1080.com/estrategia-digital/arquetipo-de-cliente/

¿Cómo será el nuevo modelo educativo en México? (2017, Marzo 13). Consultado el 01 de mayo de 2018, <https://expansion.mx/nacional/2017/03/13/como-sera-el-nuevo-modelo-educativo-en-mexico>

5 TRENDS THAT WILL SHAPE K-12 EDUCATION IN 2018. (2018). Tech & Learning, (6). 12.

Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual. the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K & S Ranch.

Barbaccia, Tina Grady. (2018, March 1st). *Tailored Training. It is critical to know how you learn best and why soft skills are so important*. Auto Body Repair Network.

Chandrasekar, K. (2011). Managing Attrition: The Real Problem Behind the Growth of Business Process Outsourcing (BPO) Companies. *Journal of Social Welfare & Management*, 3(1/2), 27–35

Blank, S. G., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual. the step-by-step guide for building a great company*. Pescadero, CA: K & S Ranch.

Blank, Steve. (2013, May). *Why the Lean Start-Up Changes Everything*. Harvard Business Review

Deming, David J. (2017). *The Value of Soft Skills in the Labor Market*.

Design Thinking en Español (n.d.). Consultado el 01 de mayo de 2018, <http://designthinking.es/inicio/index.php>

Euromonitor International. (2017, Noviembre 13). Students of Tomorrow: Trends Driving Global Demand for Learning. Consultado el 01 de mayo de 2018, <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.iteso.mx/portal/analysis/tab>

González de la Fuente, Á., & Carabantes Alarcón, D. (2017). MOOC: medición de satisfacción, fidelización, éxito y certificación de la educación digital. RIED: Revista Iberoamericana De Educación A Distancia, 20(1), 105-123. doi:10.5944/ried.20.1.16820

Holt, Kyle. (2018, May). *Train for the employees you want. Soft skills need to be taught in just the same way as technical skills.*

Instituto de Información Estadística y Geográfica. (n.d.). Consultado el 01 de mayo de 2018, de <http://iieg.gob.mx/index.php>

Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28, 1-9.

Kotler, Philip., Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. México. Pearson.

Martín, Juan (2017, Mayo 15). Estudia tu entorno con un PEST-EL www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el

Mexico: In-depth PESTLE insights. (2018). 1-67.

Mootee, I. (2013). *Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School*. Hoboken, N.J.: Wiley.[1]

OLSEN, L. (2017). A hard look at soft skills. *Administrative Professional Today*, 43(11), 7.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Pereto, A. (2017, July 21). ¿Qué es Lean Startup? Consultado el 01 de mayo de 2018, <https://unimooc.com/que-es-lean-startup/>

Porter, Michael. (2008, January). Five forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.

Rahschulte, T. (2018). *Investing for Soft Skills: Build, Buy or Both*. *Chief Learning Officer*, 17(1), 16-19.

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
doi:10.1177/1080569912460400

Secretaría de Educación Pública. (2017). Modelo Educativo Para La Educación Obligatoria. Consultado el 15 de mayo de 2018, [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo Educativo para la Educacion Obligatoria.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/198738/Modelo_Educativo_para_la_Educacion_Obligatoria.pdf)

Sinar, E., & Wellins, R. S. (2017, January 09). The Hard Science Behind Soft Skills. Consultado el 01 de mayo de 2018, <http://www.clomedia.com/2016/04/25/the-hard-science-behind-soft-skills/>

CAPÍTULO IX

ANEXOS

9.1 Entrevistas

Experimento 1

Juan Carlos Rodríguez / Training Specialist

Meta: Conocer el contexto de la empresa y el empleado para entender qué necesidad tienen y por qué.

Pymes y Corporativos (cliente que paga por satisfacer la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado las habilidades de tus empleados?

No. ¿Por qué? – ¿Crees que es importante para el crecimiento de tus empleados? ¿De qué manera?

Si. ¿Con qué frecuencia?

Si siempre.

Porque todos buscamos una estabilidad y el hecho de seguir creciendo te da esa estabilidad.

Como empresa nos sirve para evitar ausentismo, rotación de personal y acciones disciplinarias.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera desarrollas a tus colaboradores?

Se hace una encuesta de satisfacción para ver qué es lo que quieren los empleados.

Este año los temas ganadores fueron: liderazgo y trabajo en equipo, y sobre eso se hacen los planes para la capacitación. Se toman en cuenta los resultados y se miden en base a esa encuesta.

3.- ¿Por qué elegiste esta solución/proceso?

En la empresa ya se tienen entrenadores internos.

Lo que hacemos aquí es traer a entrenadores certificados, que ellos entrenen a personal interno y así este personal seleccionado se certifica para entrenar a otros dentro de la empresa.

Es decir, le pagamos a terceros para que lo hagan, pero luego hacemos certificación interna.

4.- ¿Qué quieres lograr al desarrollar sus habilidades no explotadas?

Satisfacer las peticiones de las encuestas a los empleados.

5.- ¿Qué tan seguido te has enfrentado con este problema?

Las capacitaciones se hacen en base a puestos y sus diferentes perfiles, en base a la matriz de competencias.

Hay capacitaciones que son auditables, por las diferentes normas que nos rigen de ISO 9001, TS 16949 (automotriz) , AS 9100 (Aeroespacial) y tenemos que capacitar a todo el personal que así lo requiera año con año.

Es importante para la competencia, concientización y entrenamiento.

6.- ¿Has intentado otras alternativas para resolver esta necesidad?

Manejamos distintos tipos de capacitaciones según el perfil, la necesidad y el puesto.

7.- ¿Qué te ha gustado del desarrollo de habilidades?

La satisfacción del empleado, que el empleado logre sus objetivos y se desarrolle.

8.- ¿Qué NO te ha gustado del desarrollo de habilidades?

a. ¿Cambiarías algo hoy?

Lo teórico es difícil medir la efectividad, lo práctico es más fácil de medir, lo hace bien si entendió.

En la práctica si un trabajador está certificado genera menos scrap, y los defectos son menores, cuando no están certificados existe una curva de aprendizaje y eso se refleja en los defectos observados.

Sería bueno tener alguna especie de encuesta para medir si lo teórico se está aprendiendo correctamente. O quizá feedback del jefe.

9.- ¿Cuánto inviertes actualmente por resolver este problema?

Si se invierte en capacitación durante todo el año y a todos los niveles de la organización.

Sobre todo, se invierte en las personas de labor directa, ya que constantemente están en recertificaciones.

Actualmente se contrató un curso de:

“Análisis y Solución de Problemas” – Con la Empresa KEPNER TREGOE

Es para 20 personas a nivel Directivo con duración de 3 días.

Costó usd \$18,000 + usd \$2,000 (gastos del instructor)

Además, se ofrecen para todos los empleados dependiendo del nivel y antigüedad:

Hacer la Prepa, Universidad, Maestría (Convenio con la UDG)

Isabel Cornejo / Master Planner Scheduler

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Si: ¿Con qué frecuencia ?

No: ¿Por qué?

Si, siempre.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

Busco oportunidades en otro lado, aunque no sea mi área de trabajo.

Cosas que me interesen, cosas que alguien me pueda explicar, cursos que me ayuden.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Oportunidades de crecimiento y desarrollo.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

No

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

¿Por qué/Para qué?

Siempre que se necesite para poder desarrollar mi trabajo con mayor precisión.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Crecimiento.

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Expandes tu nivel de pensamiento, te das cuenta de que existen cosas mejores que te pueden ayudar a facilitar tu trabajo.

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

a. ¿Cambiarías algo?

Cursos Presenciales son mejores porque tienes la oportunidad de preguntar dudas.

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

a. ¿Estás pagando por una solución hoy?

Si es necesario si, actualmente no lo hago.

Francisco Madrigal / Materials Buyer

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Si: ¿Con qué frecuencia ?

No: ¿Por qué?

Si, para poder entender lo que hago y poder defenderme.

Recibí training para algunas actividades en mi trabajo, pero otras las tuve que desarrollar por mí mismo.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

Me he desarrollado muchas veces solo, abriéndome camino.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Para ver cómo atacar los problemas y minimizar el riesgo para la empresa. Entender lo que haces.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

Se me haría interesante un curso de estrategias de negocios.

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

¿Por qué/Para qué?

Todo el tiempo porque siempre se exigen cosas diferentes, que se ven desde el perfil de puesto.

Para definir perfiles y que la persona adecuada esté en el puesto adecuado, si es bueno para negociar en un lugar donde se requiera negociar.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Sé que tengo capacidad para más cosas, entre más herramientas tenga puedo tener un mejor puesto.

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Darte cuenta como se te facilita la vida.

Te da una visión más amplia, todo lo que vas aprendiendo te da una visión diferente.

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

a. ¿Cambiarías algo?

Muchos de los cursos de planeación te los chutas tu solo, nadie te explica, aprendes sobre la marcha.

Solo te dan la teoría y no te explican.

Hay cursos on-line que deberían ser presenciales.

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

a. ¿Estás pagando por una solución hoy?

Clases de inglés para desarrollar más la habilidad de hablar en conferencias.

Pegarse a alguien que lo sepa para aprenderlo.

Actualmente no pago por nada.

Estaría muy bien que los cursos que te den estén afines a tu posición.

Cursos de Excel, pero la empresa ya no lo quiso pagar.

Aprendes sobre la marcha, pero no hay cursos

Spa Tres Lunas

1.- ¿Alguna vez has desarrollado las habilidades de tus empleados?

No. ¿Por qué? – ¿Crees que es importante para el crecimiento de tus empleados? ¿De qué manera?

Si. ¿Con qué frecuencia? Sí, cada vez que se necesita implementar/brindar algún nuevo servicio en mi negocio.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera desarrollas a tus colaboradores?

La inquietud nace de mis colaboradores, se acercan a decirme que les interesa algún curso/diplomado y dialogamos acerca del provecho que le podemos sacar a los nuevos conocimientos. A partir de ahí acordamos la forma de realizar la distribución de los costos.

3.- ¿Por qué elegiste esta solución/proceso?

Porque así mis colaboradores sienten más compromiso hacia los estudios/nuevos aprendizajes que desean obtener.

4.- ¿Qué quieres lograr al desarrollar sus habilidades no explotadas?

En primer lugar, que crezcan ellos como personas y poder aportar a ello, en segundo lugar, tener más herramientas para mejorar los servicios que brindamos y extender el portafolio.

5.- ¿Qué tan seguido te has enfrentado con este problema?

Hasta el momento no ha habido problemas, sin embargo, creo que en un futuro será necesario irnos adaptando a las nuevas tecnologías y novedades en el mercado.

6.- ¿Has intentado otras alternativas para resolver esta necesidad?

Hasta hoy he complementado los conocimientos de mis colaboradoras con prácticas ya en el negocio e instruyéndolas yo misma.

7.- ¿Qué te ha gustado del desarrollo de habilidades?

Me gusta el hecho de que puedo transmitirles mis conocimientos y experiencias y que con ello ellas han brindado un mejor servicio a nuestros clientes.

8.- ¿Qué NO te ha gustado del desarrollo de habilidades?

Lo que no me gusta de los cursos que van y toman es que las prácticas y materiales son caros, además de que no se transmite de manera muy adecuada el conocimiento.

9.- ¿Cuánto inviertes actualmente por resolver este problema?

Por lo general son de 2 mil a 5 mil pesos por curso, además de aportarles dinero a los materiales que usan las chicas.

Continental AG

1.- ¿Alguna vez has desarrollado las habilidades de tus empleados?

No. ¿Por qué? – ¿Crees que es importante para el crecimiento de tus empleados?

¿De qué manera? Si. ¿Con qué frecuencia? Sí, cuando detectamos nuevas oportunidades de servicios a brindar y tendencias del mercado.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera desarrollas a tus colaboradores?

Anualmente tenemos asignado un monto para capacitaciones y entrenamientos, además de que anualmente fijamos medidas de desarrollo donde con el colaborador hablamos de las áreas a mejorar, a partir de ahí se realiza un plan anual donde se enlistan los cursos a tomar; otro apoyo para esto es la identificación de áreas de

mejora para la empresa o en qué temas es necesario ir desarrollando expertos en los temas. Después de esto el colaborador debe buscar y agendar los cursos, llevando el trámite con RH.

3.- ¿Por qué elegiste esta solución/proceso?

De esta manera tenemos visibilidad de las áreas a desarrollar y un monitoreo individual de las personas.

4.- ¿Qué quieres lograr al desarrollar sus habilidades no explotadas?

Con este tipo de actividades la empresa busca crecer en los temas que no tenemos tan reforzados, además de estar listo para cubrir las demandas del mercado y los cambios del mismo.

5.- ¿Qué tan seguido te has enfrentado con este problema?

Hace tiempo descubrimos que nuestro modelo de negocio tenía que ir evolucionando y que no podemos estar todo el tiempo manteniéndonos del desarrollo de las mismas actividades. Por lo tanto estamos aportando a la investigación, la innovación y desarrollándonos para obtener los conocimientos que no poseemos, lo cual es muy importante en este campo de la tecnología.

6.- ¿Has intentado otras alternativas para resolver esta necesidad?

Si, hemos desarrollado varias iniciativas, las cuales involucran una mayor relación con entes cercanos como universidades, empresas y otros ramos de nuestra misma empresa.

7.- ¿Qué te ha gustado del desarrollo de habilidades?

En general consideramos que es importante desarrollar al capital humano para mantenerlo motivado, crear lazos más fuertes con la empresa y claro es, buscar como el fruto de esos nuevos conocimientos y habilidades abonar al crecimiento de la empresa y el logro de sus objetivos.

8.- ¿Qué NO te ha gustado del desarrollo de habilidades?

En ocasiones lo que nos cuesta trabajo es el medir el desempeño de las personas al tomar algún taller, capacitación y ver que no está brindando frutos o que ciertas cosas no mejoran.

9.- ¿Cuánto inviertes actualmente por resolver este problema?

Solamente en este campus son alrededor de 1,000 personas, de las cuales se destinan 300 euros al año por cabeza, con posibilidad de aumentos dependiendo el análisis de casos individuales.

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Si: ¿Con qué frecuencia ? Sí, por lo menos una vez al año.

No: ¿Por qué?

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

Después del diálogo anual con mi jefe se llegan a acuerdos para mi desarrollo, a partir de ahí detectamos las áreas y es mi tarea buscar que tipo de actividades tengo que realizar para incrementar esas áreas.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Es el proceso que marca la empresa.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

Otra opción que tenía era desarrollar esas habilidades por mi cuenta, lo cual dependiendo lo que necesito puede resultar costoso.

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

¿Por qué/Para qué? Considero que no debe haber un lapso mayor a 6 meses un año, para mantener la mente fresca y activa, además de irme actualizando en temas.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Creer como persona, valuarme mejor en el mercado, aportar más a mi lugar de trabajo, involucrarme en más proyectos, aunque sea externos y en un futuro poder formar mi negocio.

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Me gusta el hecho de que la empresa destina dinero a ello, de lo contrario me tocaría cargar con todo el costo y tal vez no tomar los cursos que deseo y que más aporten a mi persona.

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Lo que me desilusiona a veces es que los cursos/talleres no resultan de buena calidad y que los contenidos a fin de cuentas no pueden ser aplicados ya que es más teoría que práctica.

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

Actualmente mi empresa corre con el 40% del costo y yo con el 60%. A fin de cuentas, la maestría que estoy tomando me va a salir en 100 mil pesos aprox. Por el periodo de 2 años. Ya con lo de la empresa son 166 mil pesos.

Pymes y Corporativos (cliente que paga por satisfacer la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado las habilidades de tus empleados?

No. ¿Por qué? – ¿Crees que es importante para el crecimiento de tus empleados? ¿De qué manera?

Si. ¿Con qué frecuencia? Sí, mínimo una o dos veces al año.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera desarrollas a tus colaboradores?

Los ingresa a cursos específicamente en lo que cada uno necesita a través de detección de necesidades, se hace una búsqueda de la mejor compañía de

desarrollo de habilidades y se adquiere el conocimiento. Después se hace una medición de resultados periódicos con base en métricos de acuerdo con su puesto.

3.- ¿Por qué elegiste esta solución/proceso?

Por qué es la mejor manera de fortalecer y enseñarles algo nuevo para que puedan ser más efectivos y productivos en su puesto de trabajo.

4.- ¿Qué quieres lograr al desarrollar sus habilidades no explotadas?

Mejores resultados en la compañía, y no dejarlos en su estatus quo para que tengan oportunidades de crecimiento.

5.- ¿Qué tan seguido te has enfrentado con este problema?

Seguido, ya que te das cuenta de que todas las personas tienen potencial para algo, pero no necesariamente las herramientas adecuadas.

6.- ¿Has intentado otras alternativas para resolver esta necesidad?

Sí, coacheo interno con expertos y aprendizaje cross-funcional dentro de otras áreas.

7.- ¿Qué te ha gustado del desarrollo de habilidades?

Que es más tangible el resultado de la persona y ver su crecimiento, además del aporte que le hace a la organización.

8.- ¿Qué NO te ha gustado del desarrollo de habilidades?

Que se seleccione un tipo de desarrollo que no sea el adecuado, o el que la persona necesitaba.

a. ¿Cambiarías algo hoy?

Asegurando que las personas expertas de capacitación hagan una buena identificación del tipo de desarrollo.

9.- ¿Cuánto inviertes actualmente por resolver este problema?

Si es desarrollo técnico operativo, desde \$1,000 - \$3,000 y administrativos y gerentes desde \$2,000 hasta \$30,000 MX

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Sí

Si: ¿Con qué frecuencia ? – 1 vez cada 6 meses

No: ¿Por qué?

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

En la empresa existe un catálogo de entrenamientos desde habilidades de sistemas de cómputo, hasta psicológicos y técnicos. Después se pasa al jefe directo para pedir autorización por medio de un correo justificando el curso. Posteriormente se revisa el presupuesto y si existe, se otorga el curso.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Porque necesita avanzar en su carrera y ser más llamativa para la empresa y el mercado.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

Sí, pedir que la cambiaran de área para aprender de otros departamentos, sistemas, funciones, etc.

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

Cada 6 meses es un tiempo adecuado.

¿Por qué/Para qué?

Porque menos de 6 meses, no tendría tiempo para aplicarlo, en cambio medio año puede ser un tiempo prudente para poner en marcha el aprendizaje.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Ser mejor como persona, mejorar su CV, y exponer mejor lo que sabe hacer.

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Encontrar la utilidad y la aplicación.

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Que no le sirva o no le vea un espacio de aplicación, ya sea porque no todos los temas le son de interés o porque hay área que nunca va a utilizar.

a. ¿Cambiarías algo?

Hacerlo más “ad-hoc”, y estar alerta durante el aprendizaje que, si no le está funcionando, mejor abortarlo.

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

Entre \$5,000-10,000 pesos

a. ¿Estás pagando por una solución hoy?

Sí.

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Si: ¿Con qué frecuencia? – Sí, 2 a 3 veces al año.

No: ¿Por qué?

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

Primero eligió el tipo de desarrollo que buscaba con base en algo que necesitaba aprender, después dentro de búsqueda de opciones se eligió la que era más a fin a sus creencias y tipo de aprendizaje. También ha elegido desarrollar habilidades por sí mismo mediante la práctica de manuales/libros etc.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Porque pueden ser útiles para un futuro o en el presente trae un beneficio/ganancia.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

Sí, entre cursos externos, o por sí mismo por búsquedas en Internet/referencias.

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

¿Por qué/Para qué?

Por lo menos cada 3 meses, dependiendo del grado de dificultad para desarrollar la habilidad.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Aprendizaje y crecimiento, ser capaz de aplicar todas las herramientas que se puedan adquirir para ser más efectivo tanto en ámbitos personales como profesionales.

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Que puedes hacer las cosas con mayor fluidez, y no necesitas pedir ayuda.

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

a. ¿Cambiarías algo?

El tiempo de inversión y que a veces puede llegar a ser desesperante cuando no ves el aprendizaje llegar tan rápido. Incluso tener que equivocarte varias veces para aprender. No cambiaría nada.

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

a. ¿Estás pagando por una solución hoy?

Cuando se trata de desarrollo hecho por externos, entre \$15,000-30,000 por curso.

Si es aprendizaje propio, entre 3-7 días por curso.

Meta: Conocer el contexto de la empresa y el empleado para entender qué necesidad tienen y por qué.

Pymes y Corporativos (cliente que paga por satisfacer la necesidad de desarrollo)

Marcela Minakata Romero dueña y directora de Academia de Danza Paty Geyer (Cuentan con 10 empleados).

1.- ¿Alguna vez has trabajado en el desarrollo de habilidades de tus empleados o en capacitaciones?

No. ¿Por qué? – ¿Crees que es importante para el crecimiento de tus empleados? ¿De qué manera?

Sí. ¿Con qué frecuencia? / 1 o 2 veces al año para cada maestro.

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera desarrollas a tus colaboradores?

Vamos a convenciones fuera de la Academia (de danza) ya sean internacionales o locales y casi siempre es un fin de semana y se toman clases con especialistas de las diferentes disciplinas como Jazz, Ballet, Contemporáneo, Hip Hop. Y son por ejemplo 3 días intensivos de clases.

Dependiendo del caso, nosotros cubrimos el costo o incentivamos a que los tomen.

3.- ¿Por qué elegiste esta solución/proceso?

Pues para mantener la calidad de las clases o de lo que imparten los maestros con los alumnos, para que estén actualizados con todo el sistema de educación y de lo que se está usando actualmente en la danza (tendencias). Sobre todo, para cuidar la calidad, de lo que nosotros como Academia ofrecemos a los clientes y eso va de la mano a la calidad del maestro y de su clase.

4.- ¿Qué quieres lograr al desarrollar sus habilidades no explotadas?

Sería la calidad no solo en la manera de la docencia, de cómo se imparten las clases, si no en el estilo de baile, estar actualizados. Porque si pasa que algunas escuelas se quedan casadas en algún estilo y como que ahorita los chavitos con el internet están enterados de todas las tendencias.

Lo padre de cuando los maestros van a las convenciones, es que no son “maestros” asisten como alumnos, ellos pueden ver fortalezas y debilidades de ellas. Donde puedan explotarlos y mejorar.

5.- ¿Qué tan seguido te has enfrentado con este problema?

Pues es constante, por lo menos cada año o inclusive cada 6 meses hay que estar en talleres. Y pues la danza es algo que se trabaja diario.

6.- ¿Has intentado otras alternativas para resolver esta necesidad?

Hemos intentado hacer cosas como juntas mensuales, o semestrales y no han tenido tanto éxito. Pero no somos como las escuelas que llevan un programa semestral.

7.- ¿Qué te ha gustado del desarrollo de habilidades?

Pues me gusta el contacto que hay con otros maestros y está padre que vean la calidad que se puede llegar a tener. Porque a veces te quedas casada con que “Yo soy bueno... y hasta ahí” ...

Y los maestros vienen a emparar a los alumnos de su técnica y estilo.

8.- ¿Qué NO te ha gustado del desarrollo de habilidades?

Puede ser un tato comercial, entonces, aunque los maestros sean muy buenos, el formato de la convención no es accesible en el sentido económico y a veces eso frena.

9.- ¿Cuánto inviertes actualmente por resolver este problema?

Cuando nosotros pagamos invertimos un aproximado de \$3,500.00 (por cada maestro / por curso).

Denisse López Villalobos /Líder de RH /DEXTRA TCHNOLOGIES / 6 años

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado habilidades y capacidades para tu trabajo?

Sí: ¿Con qué frecuencia?: Tomo capacitaciones de 6 meses a cada año (dependiendo de que se trate) y considero que el desarrollo de habilidades es algo que se trabaja diario.

No: ¿Por qué?

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera has desarrollado estas habilidades?

Dentro del área de capacitaciones he trabajado en cuestiones relacionadas a: trabajo de liderazgo, sobre impuestos, Excel avanzado, cuestiones de manejo de grupo, coaching, algunos cursos de salud (todo ha sido dentro del trabajo).

Y en la parte de desarrollo de habilidades constantemente estoy trabajando en mejorar cuestiones de toma de decisiones, liderazgo, administración de recursos y administración de tiempo, sobre todo cuando voy creciendo en la empresa, siento que debo enfocarme en este tipo de mejoras y desarrollo. También trabajo mucho en mejorar cuestiones de comunicación interna, negociación, y pues entender todos los términos que se manejan en la empresa. Uno nunca debe de dejar de aprender y tratar de ser empático dentro del ambiente laboral.

Y bueno como decía, todas las cuestiones técnicas y administrativas son importantes (hay que estar al día).

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Ellos lo ofrecen (en mi trabajo) y decidiste tomarlo y aprovechar todos los cursos y capacitaciones. Con el fin de mejorar y crecer a nivel profesional.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

Lo he considerado (hacerlo fuera del trabajo) pero ya sea por tiempo o por falta de dinero, no lo he hecho.

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

Pues considero que cada 6 meses es importante estar en capacitaciones por parte de la empresa. Nunca están de más. Y pues diario es importante estar actualizado,

leer, entender que pasa con la competencia, ver que hacen y ofrecen otras empresas.

No se vale de que ya lo sé y ya terminé.... Aquí estás trabajando con personas y no nunca sabes que va a pasar. Y eso siempre requiere un nuevo reto.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Mejor en mi trabajo, ir creciendo y mejorar de puesto. Además, aplicar lo que aprenda en mi vida personal

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Que nunca termina, que siempre vienen nuevos retos, siempre, siempre....

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

A veces la gente o las empresas pueden dar capacitaciones para decir: ¡Ay, ya estamos dando la capacitación! ...ya que se queden tranquilos... pero esto sin llevar a cabo, a fondo, el desarrollo de los temas que se dan en las capacitaciones y que pudieran incurrir o en caer en capacitaciones innecesarias o que no funcionaron porque lo hicieron al ahí se va para tranquilizar al colaborador. Y no dan lo que realmente se necesitaba....

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

- a. ¿Estás pagando por una solución hoy?
- b. No, estoy pagando... lo cubre la empresa.

Denise Padilla: empleada

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Si: ¿Con qué frecuencia ?

No tan frecuente como debería, porque actualmente mi trabajo es algo rutinario y no me exige emplear ciertas habilidades y capacidades.

No: ¿Por qué?

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

Al principio no sabía cómo se tenían que hacer las cosas pero con el tiempo uno va adquiriendo experiencia y va puliendo esas habilidades que al parecer en la actualidad una vez que las dominé, el mismo trabajo no me ha obligado a cambiarlas.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Realmente yo no busqué la solución, simplemente me lo ofrecieron en mi trabajo y fue una oportunidad que quise aprovechar.

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

No, porque fue una ventana de oportunidad

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

¿Por qué/Para qué?

Cuando sientes algún déficit en las funciones que desempeñas en el trabajo, es cuando uno busca cierta ayuda para capacitarse y ser competitivo.

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Creer profesionalmente, explotar mis aptitudes, evolucionar como profesional.

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

Que he obtenido más herramientas para afrontar los desafíos en rol que llevo dentro de la empresa.

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

a. ¿Cambiarías algo?

Pues lo menos que me ha gustado es que una vez que obtienes el beneficio, estás obligado a dar resultados o al menos se siente el compromiso de retribuir lo invertido.

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

Nada, todo lo paga la empresa, lo único sería la gasolina y el estacionamiento, el tiempo que lleva.

a. ¿Estás pagando por una solución hoy?

No

Victor Rangel: empleado

Empleado (Usuario final que recibe la solución de la necesidad de desarrollo)

1.- ¿Alguna vez has desarrollado tus habilidades y capacidades para tu trabajo?

Si: ¿Con qué frecuencia ?

Creo que todos los días, dependiendo del tipo de problemática que se me presenta, sobre todo porque atiendo directamente al cliente, cada cliente tiene sus necesidades.

No: ¿Por qué?

2.- ¿Puedes describir paso a paso de qué manera te has desarrollado?

Pues tal cual paso a paso es difícil describirlo pero creo que mi desarrollo ha sido en base a la experiencia que he ido adquiriendo.

3.- ¿Por qué decidiste pasar por esta solución/proceso?

Pues porque es algo que tengo que hacer, es parte de mi trabajo y tengo que saber cómo resolver los problemas que se me presentan

4.- ¿Comparaste otras alternativas de solución? Si sí, ¿cuáles?

Si, casi siempre utilizo mi criterio pero cuando es algo más serio si busco la asesoría o el consejo de mis compañeros o mi jefe directo.

5.- ¿Qué tan seguido crees conveniente obtener desarrollo de habilidades?

¿Por qué/Para qué? Pues cada que lo necesites, es dependiendo del puesto y de que la

persona en realidad esté interesada en desarrollarse

6.- ¿Qué quieres lograr a través del desarrollo de habilidades?

Pues yo ahorita no estoy buscando nada, pero podría ser algo que me aporte para realizar mejor mi trabajo

7.- ¿Qué es lo que más te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

En este momento no puedo contestar esta pregunta

8.- ¿Qué es lo que menos te ha gustado de obtener estos aprendizajes?

a. ¿Cambiarías algo?

9.- ¿Cuánto inviertes hoy para resolver esta necesidad?

a. ¿Estás pagando por una solución hoy?

b. No estoy pagando nada

Experimento 2

Meta: Conocer el contexto de la empresa y el empleado para entender qué necesidad tienen y por qué.

Corporativos- Yasuaki Luna / Continental

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Subjetivas, no metodología, no fácil de evaluar

2.- ¿Cuál(es) crees que es el impacto de éstas dentro de tu organización?

Mayor impacto, aula, mayor carga en éxito

3.- ¿A qué retos se enfrenta la empresa cuando las habilidades suaves/blandas no están desarrolladas?

Fracaso, relaciones de las personas

4.- ¿Cómo evalúas el desempeño de los coordinadores y gerentes (o personal a cargo)?

Coaching, interacción, aprendizaje, cursos, comunicación, inteligencia emocional, resolución conflictos, proveedores, liderazgo, comunicación, fortalezas, contribución,

5.- ¿Crees que cuentan con las habilidades necesarias para manejar y organizar el personal?

La mayoría si cuenta con la mayoría de las habilidades, las principales son interacción, comunicación efectiva, para identificar potencial veo sus actitudes, pido referencias a los que trabajan con ellos.

6.- ¿Qué piensas que les falta mejorar?

Entre las habilidades que más falta desarrollar es la comunicación, generar un liderazgo y ser conscientes con el capital humano.

7.- ¿Ha sufrido la empresa algún tipo de problema o situación a raíz de ello?

Hasta el momento no, sin embargo, me ha tocado ver casos donde hay ingenieros con un alto potencial, pero 0 habilidades suaves y esto les ha cerrado muchas puertas.

8.- ¿Cómo los has solucionado?

Esta persona no ha buscado mejorar y ahora que su unidad de negocio va a moverse a otra localidad, tiene que buscar una nueva posición, lo cual se va a complicar.

9- ¿Qué tan importante consideras es el desarrollo de habilidades blandas y competencias dentro de tu empresa? ¿Tienes manera de medirlo o de llevar control cómo evoluciona?

Dentro de la empresa está altamente valuadas, además de los valores para regirnos, para medir esto hay por lo menos 2 revisiones anuales sobre el desempeño del personal, además de la medición del ambiente laboral.

10- ¿En qué áreas de la empresa o con qué tipo de colaboradores consideras que hay que reforzar y trabajar el desarrollo de habilidades?

Las habilidades se deben reforzar con todos los colaboradores, sin importar el nivel, entre las principales son: comunicación asertiva, inteligencia emocional, de hecho, considero que la inversión en habilidades suaves vs duras es 60% 40%.

Corporativos – Fernando Aréchiga / Grupo Flecha Amarilla

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Son aquellas que se van desarrollando conforme a la experiencia y los años, generalmente son innatas. Y se tratan sobre el manejo de personas y su crecimiento como humanos.

2.- ¿Cuál(es) crees que es el impacto de éstas dentro de tu organización?

Es fortísimo dado que se trata de una empresa de servicios, por lo tanto, detrás del mostrador hay toda una infraestructura, la cual debe estar perfectamente organizada para cumplir con la promesa al cliente.

3.- ¿A qué retos se enfrenta la empresa cuando las habilidades suaves/blandas no están desarrolladas?

Antes había más retos, dado que la gente que subía de puestos iba aprendiendo sobre la marcha, estos temas no estaban tan desarrollados, por lo tanto, se elegía a quien se le veía más apto. Actualmente, ya desde el reclutamiento se identifican ciertos perfiles, sin embargo, estamos conscientes que a ese personal tenemos la responsabilidad de seguirlo desarrollando.

4.- ¿Cómo evalúas el desempeño de los coordinadores y gerentes (o personal a cargo)?

Actualmente nos ha ido bien, sin embargo, son personas a las cuales se les ha ido creciendo al paso del tiempo.

5.- ¿Crees que cuentan con las habilidades necesarias para manejar y organizar el personal?

No todas, es por ello que hemos buscado como empresa en conjunto con el Tec de Monterrey desarrollar la capacitación interna.

6.- ¿Qué piensas que les falta mejorar?

Dentro de nuestro programa de capacitación identificamos 4 necesidades. La lealtad, la vocación de servicio, el hacer sentir a los demás ese compromiso y brindar rapidez al cliente.

7.- ¿Ha sufrido la empresa algún tipo de problema o situación a raíz de ello?

Si, principalmente con los operadores, ya que de acuerdo con su formación se van haciendo amañados en muchas cuestiones.

8.- ¿Cómo los has solucionado?

Hemos desarrollado programas de incentivos por su desempeño y por los ahorros que han provocado a la empresa. El incentivo es monetario y aparte se puede decir que sentimental, ya que realizamos evento donde invitamos a las familias y a los mejores operadores se les reconoce.

9- ¿Qué tan importante consideras es el desarrollo de habilidades blandas y competencias dentro de tu empresa? ¿Tienes manera de medirlo o de llevar control cómo evoluciona?

Es de suma importancia, ya que somos una empresa de servicios y nuestros clientes deben sentirse cómodos, para regresar. Lo medimos por medio de la satisfacción del cliente.

10- ¿En qué áreas de la empresa o con qué tipo de colaboradores consideras que hay que reforzar y trabajar el desarrollo de habilidades?

De acuerdo al tipo de empresa, deben desarrollarse en todas las áreas.

Colaboradores – Octavio Polo / Continental

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Lo que no te enseñan en la escuela, cosas que no se desarrollan fácilmente por ti solo.

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

No, ya que no me ha tocado o enfocado en desarrollarlas.

3.- ¿En qué áreas te gustaría mejorar?

En todo, mejorar como ser humano.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

Disciplina, responsabilidad, cursos por cuenta propia, no tengo tiempo, pico, atenerse a sí mismo

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Si

6.- ¿Qué tipo de problemas? Por favor explicar

Sacarme de un proyecto, perder confianza clientes, reputación, ego,

7.- ¿Cómo los has solucionado?

Identificar que pasó, evaluar mi nivel de compromiso, identificar la ganancia o el crecimiento que me deja, estar bien entrenado, e identificar en qué gasto el tiempo.

8.- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

Que se me brinde un pago justo, saber qué me deja estar aquí, qué me aporta que no sea monetario, y la búsqueda de evolucionar.

Ubaldo Grajeda / Materials Manager

Meta: Conocer el contexto de la empresa y el empleado para entender qué necesidad tienen y por qué.

Corporativos

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

La manera en que una persona desempeña sus actividades de relación con las demás personas, cómo enfrentas el mundo.

2.- ¿Cuál(es) crees que es el impacto de éstas dentro de tu organización?

Es básico para el desarrollo de los individuos dentro de una empresa, es el cómo te relacionas con los demás y si hay un mal desempeño habrá consecuencias dentro de la organización.

3.- ¿A qué retos se enfrenta la empresa cuando las habilidades suaves/blandas no están desarrolladas?

A tener un mal management que ocasione problemas internos. Que la gente no sepa qué hacer si no se le da una buena dirección.

4.- ¿Cómo evalúas el desempeño de los coordinadores y gerentes (o personal a cargo)?

Es un buen desempeño pero aprendido en base a experiencias y a los años que se tienen dentro de la empresa. Es decir, se aprende porque se tiene que aprender sobre la marcha. Muchos no saben cómo llevar a su personal a un buen desempeño, no saben guiarlos, o simplemente no tienen tiempo por tanta juntas y emergencias.

5.-¿Crees que cuentan con las habilidades necesarias para manejar y organizar el personal?

Algunos si porque lo hemos aprendido en base a experiencias con tantos años trabajando, para otros es más “innato” y existen otros a quienes no más no se les da.

6.- ¿Qué piensas que les falta mejorar?

Cuestiones como Liderazgo, aprender a escuchar a la gente, la toma de decisiones en tiempo y forma, aunque por la naturaleza de la empresa muchas veces esa toma de decisiones no depende de nosotros y tenemos que esperar que otros aprueben lo cual retrasa el trabajo y el tiempo de respuesta haciendo que muchas veces suframos las consecuencias de no reaccionar a tiempo.

7.- ¿Ha sufrido la empresa algún tipo de problema o situación a raíz de ello?

Si porque hemos perdido negocios que quizá con una mejor negociación se hubieran salvado y también otros negocios que hemos comprometido aun no pudiendo entregarlos en tiempo porque no sabemos cómo enfrentar al cliente y proponerle alternativas simplemente decimos que si a todo sin pensar en las consecuencias.

8.- ¿Cómo los has solucionado?

Buscando alternativas para minimizar el impacto y mantener contento al cliente.

9- ¿Qué tan importante consideras es el desarrollo de habilidades blandas y competencias dentro de tu empresa? ¿Tienes manera de medirlo o de llevar control cómo evoluciona?

Si es importante pero no existe un control para medirlo. En las encuestas de satisfacción el personal expresa su opinión y muchas de las quejas son que los jefes no son líderes, que no saben guiar a su personal que no escuchamos lo que nuestro

personal necesita. Como gerentes debemos tener revisiones periódicas con nuestros equipos, pero por falta de tiempo no lo hacemos.

10-¿En qué áreas de la empresa o con qué tipo de colaboradores consideras que hay que reforzar y trabajar el desarrollo de habilidades?

Toma de decisiones y solución de problemas debiera ser para todo el personal ya que es importante que todos nuestros equipos sepan qué hacer. Liderazgo debe ser para todos los que tengan personal a su cargo.

Jesús Bermúdez / Production Control

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Como lo que ya traes nato de genética, lo que se le da a la persona

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

Si, en el puesto en el que estoy es mucho de negociación y trato con la gente, me gusta el trato con la gente aunque no soy buen negociador y me gusta pelear con la gente, soy mandón y se me da decirles que hacer, no tal cual como líder, aunque si soy líder y se me da ir moviendo a la gente. Me gusta mucho el análisis de la información, para encontrar puntos de mejora y tomar decisiones.

3.-¿En qué áreas te gustaría mejorar?

En muchas, en el mismo trato con la gente, en el manejo del estrés. Todas las formas de negociación, para no ser tan rudo con la gente, la parte humana del

manejo de personal. Todo demasiado rápido y eso no te permite ejecutar con la misma rapidez y explotas.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Si en mi primer trabajo, la gente que estaba a mi cargo se quejaba porque tenía mal carácter y era muy exigente.

6.- ¿Qué tipo de problemas? Por favor explicar

Me quedé sin trabajo.

7.- ¿Cómo los has solucionado?

Con la experiencia, aprender a manejar la frustración. El jefe de mi jefe me exigía y logré los resultados, pero no de la buena manera porque presionaba mucho a mí gente. Mi jefe me pedía actuar fuera de Ética y eso no me gustó y me negué

8.- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

Creo que los jefes no se toman el tiempo de detectar las habilidades de sus empleados y explotarlas. No hay un plan de desarrollo para los empleados. Existen capacitaciones de forma genérica para todos por igual, pero no hay algo de habilidades más específicas. El miedo de perder a los empleados que hacen bien

la chamba, pasa que el jefe no quiere desarrollar a sus empleados que hacen bien las cosas para que no se vayan y no hay mucha gente que aguante la presión.

Ricardo Díaz / Planner Scheduler

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Las actitudes, inteligencia emocional. Capacidades mentales.

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

No al 100% Requiere de disciplina y las ganas de querer hacerlo y normalmente es difícil alcanzar el 100% Siempre habrá un punto para seguir explotándolo.

3.-¿En qué áreas te gustaría mejorar?

Inteligencia emocional, tomar las mejores decisiones en situaciones difíciles. En situaciones de confrontación. Liderazgo. Disciplina.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Si, pues sí.

6.- Qué tipo de problemas? Por favor explicar

Si porque he tratado de solucionar problemas enfocado en la persona y no en la situación.

La falta de disciplina ha hecho que más bien parezca falta de compromiso de mi parte.

Saber cómo pedir las cosas, sin que haya algún tiempo de enfrentamiento.

7.- ¿Cómo los has solucionado?

Capacitándome para entender cómo debería actuar y comprometiéndome para mejorar cada día.

Clases enfocadas a inteligencia emocional, liderazgo y solución de problemas.

Estoy haciendo una Maestría.

8- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

No están enfocados en las personas, están enfocados en los resultados. Lo que repercute que las altas direcciones no se enfocan en trabajar en conjunto sino en ver quién lo va a solucionar. Somos una empresa que cotiza en bolsa, somos una manufactura y quizá por la misma naturaleza de la empresa todo urge. No se enfocan en el trabajo en equipo.

Mónica Moreno, Team Lead, RH, Tiene 4 personas a su cargo.

A. ¿Qué puesto y cuánto tiempo tienes en tu empresa?: 2 años

B. En relación a las actividades que realizas en ese puesto, del 1 al 10 (donde 1 es muy bajo y 10 es muy alto) con qué nivel de eficiencia crees que realizas dichas actividades: 8

- C. ¿A qué atribuyes ese nivel? y ¿Por qué? Porque el reclutamiento es algo que se trabaja bien/ pero la parte de ser lead, siento que me falta un poquito.
- D. ¿Cómo crees que podrías mejorar ese nivel?: Aquí en la empresa estoy recibiendo coaching para trabajar en eso, y creo tomando cursos externos también, como de liderazgo, comunicación, efectiva, oral y escrita, todo lo que sea soft skills, manejo de personal, pero como asesorías y externo. Mi jefa me ayuda mucho, en la parte de con comunicarme con los demás: saber mandar correos, como hablar con empleados.
- E. Por ejemplo, para llamadas de atención, hay que hacerle saber a la persona que tiene que mejorar, para alcanzar los métricos. Pero a la vez resaltando sus logros. Le ofrecemos además ayuda si la necesita: cursos, capacitaciones, asesorías, etc. Y le damos seguimiento a esa persona cada dos semanas.
- F. Para cursos, algunos los paga la empresa. También usamos una plataforma que se llama Academy y son gratuitos.
- G. Independientemente de tu situación, ¿Cuáles crees que sean las principales formas de que una persona mejore su nivel de desempeño en la empresa?

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

No tiene que ver con el desempeño del trabajo, pero más bien como, por ejemplo: cómo te comunicas, desde como redactas un correo, hasta como te diriges a la gente. Tiene que ver mucho con la actitud, ser diplomático pero directo.

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

Sí, claro, sobre todo la parte de redactar para negociar y dirigirse con otras personas: ser muy educado y muy directo. He mejorado mucho en la parte de comunicación oral y escrita. Y pues voy mejorando en ser lead, lo que te decía.

3.- ¿En qué áreas te gustaría mejorar?

En manejo de personal / people management / liderazgo / crear un ambiente armónico para mi team.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

En manejo de personal / people management / liderazgo / crear un ambiente armónico para mi team.

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Sí.

6.- ¿Qué tipo de problemas? Por favor explicar: Por ejemplo; cuando me hicieron lead: pues como no sabía dar ciertas ordenes, de pronto sentí al equipo que me trataban como su amiga, y no veían la diferencia. Que ya tenía un puesto más alto y siento que no tomaban tan en serio algunas órdenes.

Pero estoy aprendiendo que hay gente que necesita deadlines, por ejemplo. Y ser profesional todo el tiempo, trabajo es trabajo, y te la puedes pasar bien, pero hay que sacar adelante los pendientes y actividades.

En general el desarrollo de soft skills creo que si se trabaja mucho en empresas trasnacionales, sobre todo porque se trabaja con gente de muchos países y mucha diversidad de culturas.

Se busca mucho el respeto a la diversidad y la política de las puertas abiertas, de hablar con jefes, esto se busca mucho.

Lo difícil es mantener un ambiente agradable y a gusto, pero no perder el piso y el profesionalismo.

7.- ¿Cómo los has solucionado?

8- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

No se ha sabido encontrar un punto medio en lo que decíamos, en tener un ambiente relajado y a la vez trabajar bien. De repente hay gente que es muuuy relajada y otros que son muy estrictos, pero demasiado.

Otro es que de repente ponen a ciertas personas en puestos altos, y no tienen el mejor trato, les falta esas soft skills, o son algo altaneros y no saben liderar, se desesperan y son groseros.

Corporativos

LUIS VIDA /FOXCONN /GERENTE FUNCIONAL DE OPERACIONES / 10 AÑOS

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Con las que sales de la escuela / las más básicas/ comunicación / liderazgo / conocimientos básicos de software / trabajo en equipo. Es lo mínimo que yo esperararía que tiene alguien para trabajar. Yo me fijo mucho en la parte de actitud así como el interés de las personas.

2.- ¿Cuál(es) crees que es el impacto de éstas dentro de tu organización?

Es muy importante, yo cuando contrato a alguien lo clasifico en uno de estos 3 caminos: uno que le llamo el fastpass, que es alguien que seguro crece rápido, alguien promedio que sube de puesto cada 2 o 3 años y gente que necesita cierto tipo de ayuda gerencial, de estarle dando seguimiento a lo que hace. A los primeros, si veo que tiene ciertas soft skills que destacan lo pongo en un programa acelerado, donde van en aumento sus responsabilidades.

3.- ¿A qué retos se enfrenta la empresa cuando las habilidades suaves/blandas no están desarrolladas?

Es un gran problema para nosotros si las personas no tienen ese perfil, ya que por culpa de eso hay mucha rotación de personal en ciertas áreas. Desde las entrevistas podemos ir viendo, pero en general es algo básico para poder trabajar aquí, se necesitan.

*¿Es algo a lo que se enfrenten seguido? La verdad desde las entrevistas nos empezamos a dar cuenta e influye mucho la escuela de la que sean egresados, no es por mala onda, pero traen un perfil muy claro cada escuela. Y casi casi sabemos la actitud que traen y en dónde acomodarlos.

Por ejemplo, muchos del TEC traen muchas habilidades que los hacen muy productivos, pero a la vez luego, luego, quieren puestos altos o se aburren muy rápido, es como el extremo.

Y depende mucho de que busco, es decir, que quiero para mi negocio o proyecto? Alguien que trabaje rápido y tipo leader o alguien más analítico, por ejemplo.

4.- ¿Cómo evalúas el desempeño de los coordinadores y gerentes (o personal a cargo)?

A través de objetivos (muy claros) que se tiene que cumplir, y así poder medir resultados. Se les da retroalimentación y finalmente se evalúan. Tiene que ser muy claro todo, nada que se preste a interpretaciones.

5.- ¿Crees que cuentan con las habilidades necesarias para manejar y organizar el personal?

Pues sí, si lo creo, además de ganarse el puesto pasan por un proceso de educación para poder manejar a su personal.

6.- ¿Qué piensas que les falta mejorar?

Absolutamente, siempre hay campo para mejorar. Yo en lo personal siempre los mando a cursos y capacitaciones para estar un paso más adelante. Aunque algo que veo mucho, es que se necesitan cursos y capacitaciones nuevas (en temas gerenciales, trabajo en equipo, etc.) el modelo tradicional ya está algo obsoleto y muy ciclado. Ese que se los llevan de retro a algún lugar, ya no sirve tanto, se necesita algo más acorde a la actualidad. Sobre todo para el trato con millenials, es una mentalidad totalmente diferente. Los gerentes más grandes, batallan mucho con ellos. Y pues hay que adaptarse a estas nuevas generaciones. Ojalá hubiera más cursos para adaptarse a esta nueva situación.

7.- ¿Ha sufrido la empresa algún tipo de problema o situación a raíz de ello?

8.- ¿Cómo los has solucionado? Pues uno, desde que se entrevistamos somos muy claros con la ética de la empresa

9.- ¿Qué tan importante consideras es el desarrollo de habilidades blandas y competencias dentro de tu empresa? ¿Tienes manera de medirlo o de llevar control cómo evoluciona?

Muy importante, pero no hay manera de medirlo así tal cual, sólo pues estamos en constante seguimiento de lo que hacen los trabajadores.

10- ¿En qué áreas de la empresa o con qué tipo de colaboradores consideras que hay que reforzar y trabajar el desarrollo de habilidades?

Pues en general en varias áreas siempre hay alguien que le falta, pero es trabajo de nosotros encaminarlo para mejorar, junto con el apoyo de RH.

Corporativos - Mariana Valdés - Propietaria de restaurante

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Es la capacidad que tiene una persona para interactuar mejor con otras personas.

2.- ¿Cuál(es) crees que es el impacto de éstas dentro de tu organización?

Muy alta, porque si tienen persona capacitadas, van a ser capaces de tratar mejor a los clientes y llevarse bien entre los mismos colaboradores.

3.- ¿A qué retos se enfrenta la empresa cuando las habilidades suaves/blandas no están desarrolladas?

Cuando las personas son poco sensibles, no tienen una buena sociabilización entre ellos. El tacto es muy importante, ya que se trata de servir a personas todo el tiempo.

Por otro lado, el restaurante no sería tan atractivo o podría no avanzar al ritmo esperado.

4.- ¿Cómo evalúas el desempeño de los coordinadores y gerentes?

Por medio de los comentarios de los clientes, o con encuestas de servicio al cliente, calidad de la comida, instalación, etc. Además, por medio de la velocidad en la cocina, la calidad en los alimentos y el trato entre los mismos colaboradores.

5.-¿Crees que cuentan con las habilidades necesarias para manejar y organizar el personal?

No a 100%, siempre hay algo que mejorar entre sus habilidades.

6.- ¿Qué piensas que les falta mejorar?

Su comunicación y su manejo de estrés principalmente, ya que son las dos principales habilidades para el éxito de su trabajo.

7.- ¿Ha sufrido la empresa algún tipo de problema o situación a raíz de ello?

No con tanto impacto para cerrar el negocio, pero la eficiencia pudiera ser mejor.

8.- ¿Cómo los has solucionado?

Reuniones con el personal, retroalimentación de lo que estuvo bien o mal. Tratar de enfrentar a la gente con sus problemas. Buscar necesidades para desarrollarlos con algún taller o capacitación.

9- ¿Qué tan importante consideras es el desarrollo de habilidades blandas y competencias dentro de tu empresa? ¿Tienes manera de medirlo o de llevar control cómo evoluciona?

Es casi tan importante como el conocimiento de las otras personas. Es lo que hace que una persona sea más efectiva en su vida general. La medición se nota entre el trato entre los empleados y la manera en cómo se comienza a facilitar los procesos entre ellos y hacia con los clientes. Sobre todo en las características que distingue a un restaurante: Coordinación, velocidad y calidad.

10-¿En qué áreas de la empresa o con qué tipo de colaboradores consideras que hay que reforzar y trabajar el desarrollo de habilidades?

En todas pero en unas más de otras. Iniciando con los meseros porque necesitan están bien coordinados con tema de fluidez, servicio al cliente e interacción con el

personal de cocina. Después con las áreas administrativas que llevan el control e inventarios y finalmente con los chefs.

Colaboradores - Araceli Padilla, Empleado de Ferrero

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Es la capacidad de interacción con otros compañeros, o la forma en como aprendes a “movertte” en la vida para poder lograr cosas o alcanzar un puesto más rápido.

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

No.

3.-¿En qué áreas te gustaría mejorar?

Pueden ser desde nivel personal, habilidades sociales, inteligencia emocional y comunicación efectiva.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

Trabajo en equipo, desarrollo de relaciones y manejo de conflictos.

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Quizás no tanto el problema pero tampoco el resultado que quisiera tener.

6.- ¿Qué tipo de problemas? Por favor explicar

Al momento de desarrollar relaciones, soy más de la idea de querer primero terminar mi trabajo por mí y si me queda tiempo, ayudar a los demás. No me gusta la idea de estar rodeada de tantas personas puesto que no me siento tan cómoda, más que cuando estoy trabajando por mi cuenta o rodeada de poca gente de confianza.

7.- ¿Cómo los has solucionado?

He ido a cursos que ayuda a relacionarme de manera más directa con otras personas y a ser más flexible para hacer amistades o relaciones de trabajo.

8- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

No tiene muchos incentivos por desempeño, por lo cual a veces te desengancha de lograr el resultado o no motiva para alcanzar los objetivos. El desempeño existe pero podría haber un programa de reconocimiento para sentirse más energético de lograr metas.

Entrevistado: Paul Saenz Empresa: Nike

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Son cosas que no están escritas en el curriculum pero lo detectas en el trato con la persona o cuando trabajas con ella.

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

Si, tengo retos intelectuales a todas horas, problemáticas que se tienen que resolver en el momento. Tengo que mover cielo mar y tierra para darle solución a los clientes. Habilidades de negociación cuando estás ofreciendo contrato a un jugador, el jugador siempre te va a pedir de más pero tienes que mediar y llegar a un acuerdo, en base al potencial y lo que le puede retribuir a la marca.

3.-¿En qué áreas te gustaría mejorar?

Me gustaría mejorar en ser mas analítico, reconocer áreas de oportunidad para la toma de decisiones.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

En ser un poco más político, pulir las formas de hacer las cosas, la habilidad de la comunicación la necesito por el trato directo que tengo con las personas, comunicación en relaciones interpersonales.

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Si

6.- ¿Qué tipo de problemas? Por favor explicar

Problemas internos sobre todo al tratar de comunicarme con otra área

7.- ¿Cómo los has solucionado?

He pedido apoyo del equipo de trabajo, mis compañeros, me he acercado a la persona con la que tuve el problema y replanteo la situación. Con la práctica lo voy solucionando.

8.- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

Servicio de logística, nuestro centro de distribución, nike contrata a una empresa externa no es administrada al 100% por nike, por ahorrarse costos están descuidando los procesos.

Nike you, hay cosas específicas que necesitas tomarlas forzosamente y hay dependiendo de los requerimientos del jefe y también voluntario. Cursos de inducción a la empresa, manuales operativos apegados a las políticas internas.

Entrevistado: Fátima Solano Empresa: Quimagro

1.- ¿Qué son para ti las habilidades suaves o blandas?

Son las habilidades innatas que posee cada persona y que no necesariamente son aprendidas mediante la educación escolar.

2.- ¿Consideras que has explotado todas tus habilidades y competencias?

No, porque creo que mi trabajo no es el lugar para poder explotarla, me encuentro en un momento de estancamiento donde todo se ha vuelto rutinario y no me genera ningún reto.

3.-¿En qué áreas te gustaría mejorar?

En ventas, atención al cliente.

4.- ¿Qué piensas que te falta mejorar?

Ventas, excel, manejo de conflictos

5.- ¿Has tenido problemas a raíz de la falta de esas habilidades?

Si

6.- Qué tipo de problemas? Por favor explicar

Problemas con clientes, malentendidos, falta de comunicación, pedidos de mercancía mal hechos, envíos de mercancía a destinos que no debieron ser, conflicto con clientes.

7.- ¿Cómo los has solucionado?

Reconociendo mis errores y tratando de hacer entender al cliente de que como seres humanos no estamos exentos de cometerlos, llevando una buena comunicación tanto interna como externamente.

8- ¿Qué problemas o áreas de oportunidad, consideras que tiene tu empresa por mejorar?

Los dueños y dirigentes no son conscientes de que los colaboradores somos seres humanos y no siempre estamos en las óptimas condiciones para llevar a cabo nuestras labores y ellos exigen como si fuéramos robots y nos mantuviéramos en un estado estándar o permanente.

Experimento 3

Karen Vázquez

Giro: Agrícola

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

- Especialista de RRHH
- 2.3 años en la organización

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

- Desde el punto de vista técnico, el tema legal en el departamento llega a afectar porque aunque son pocos los casos, desconozco el tema y tienen mucho impacto. La asesoría a las personas desde el punto de vista financiero, también llega a costarme un poco para poder brindar apoyo puntual.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Desarrollar habilidades de comunicación efectiva, ya que mi rol es mucha asesoría y vender proyectos para que los ejecuten y motiven, y sin la comunicación efectiva, será más difícil.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Aquellas que no puedes medir con número y que pueden ser un tanto subjetivas por cada persona en la forma de evaluar, definir y ejecutar.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Sí, porque son herramientas que ayudan a aplicar el conocimiento, y que bajo algún caso que se presente, te van a ayudar a solucionarlos de la mejor manera.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Aplicar el 70/20/10 del desarrollo. 70-experiencias, 20-relaciones y 10-educación. Acercarme con líderes para aprender de ellos, exponerme y asistir a foros para obtener información.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Sí

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Esta misma semana, el tema fue “desarrollo en proyectos financieros”.

Álvaro Herrera - IT

Reclutamiento

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Reclutamiento, 1.7 meses

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Confrontar a mis clientes y venderles la idea de los mejores candidatos para selección. El hecho de saber cómo llegarles es complejo porque cada quien piensa muy diferente y a veces mi nivel de persuasión me da batalla.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Un curso de liderazgo y comunicación efectiva, además de resolución de conflictos para poderlos poner en marcha en mi empresa.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Son las habilidades que se componen del carácter y comportamientos de las personas.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Sí, porque son lo que complementa a las personas y profesionistas, ya que además aprendes cómo ejecutarlos. Por más que seas bueno en tu trabajo técnicamente, las habilidades suaves son prioridad para que un líder te de oportunidades de crecimiento.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

A través de talleres, cursos, relacionarme con gente que sea buena en esa habilidad para que me transmita cómo lo hace y qué lo hace tener esa facilidad y sin duda practicarlo poco a poco aunque al principio me equivoque, pero apenas así se aprende.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Sí

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

En Enero, y fue precisamente sobre liderazgo y motivación.

Yesenia García

Asistente Administrativa - Sector agrícola

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Asistente Administrativo, 1 año.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

La falta de organización, porque los empleados me piden hacer las cosas de última hora, y como mi forma de planear es muy ordenada, me cuesta trabajo cumplir y completar actividades no planeadas. Sobre todo si no está bien coordinado.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Precisamente coordinarme más con los supervisores de las personas que me piden apoyo, para que ellos mismos hagan prioridades de las tareas administrativas y poner una agenda para completar cada pendiente. Yo podría ser buena en cumplir con los objetivos, pero dependo mucho de las personas que hacen solicitudes, y sobre todo me impacta en temas de tiempo.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Características de personalidad con las que ya vienes de casa que adquiriste a lo largo de tu vida. El ser una persona sociable o empática pueden ser ejemplos.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Sí, porque las actividades que demanda mi puesto son principalmente atención al cliente, por lo que una persona que no logra empatizar con otros o que les cuesta

trabajo el interactuar con otras personas, le va a conflictuar tener un desempeño sólido.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

El apoyo por parte de mi Supervisor para que entienda mis problemáticas, y tener una comunicación efectiva con los clientes para hacerles saber que existen ciertos protocolos o procedimiento para levantar una solicitud. Por lo que creo que hace falta acercarse con ellos para hacerles ver lo importante que es nuestra coordinación para atenderlos a ellos y que yo también pueda desempeñarse de manera adecuada. También me ayudaría tener alguna capacitación relacionada con servicio al cliente y de habilidades numéricas, contables.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Sí existe, pero a ciertas personas se les da y a otros no se nos ha dado.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

No he tenido, sólo me entrenaron en los sistemas que iba a utilizar.

Blanca Pack / Sub Directora de Manufactura

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Sub-Directora, 2 años.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Falta de unión en el equipo principalmente, de repente no hay buena comunicación y cohesión por que las ideas de cada persona son diferentes y a veces no embonan. En reuniones o cuando queremos aterrizar algo, es cuando generalmente enfrentamos este conflicto.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Mejorar la comunicación, hablar de las diferencias que hay y encontrar maneras para resolverlas para que todas las ideas vayan encaminadas al mismo fin.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Son aquellas que puede desarrollar la persona, tiene que ver con la forma de ser y forma de trabajar.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Sí, porque es la manera en la que te vas a dar a conocer y lograr una buena relación, además de crear confianza con tu gente y jefe. Es lo que habla de ti en el trabajo.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Algún tipo de apoyo como tomar un curso, acercarme a gente experta que me ayude a desarrollar estas habilidades.

8. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

No

9. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Hace 3 años, en temas de liderazgo, pero ya es muy obsoleto.

ANA PAULINA DÁVALOS

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?
Oracle / Program manager/ 6 años.
2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar? Comunicación entre las personas, mala organización y no siguen los procesos.
3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?: Más entrenamiento en los diferentes y procesos que existen, más liderazgo y escalar mi línea directa (si no puedo ir con mi jefe, ir con el que sigue y así consecutivamente).
4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello). Todo lo que no tenemos los ingenieros, habilidades enfocadas con desempeño y más a nivel personal.
5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?
Sí, porque me relaciono con muchas personas de diferentes áreas, roles, estudios, tienes que saber la forma de tratar a estas personas.
6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando? Sí las podría desarrollar más. Cosas como organización, si hace falta mucho.
7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades? Sí hay presupuesto. Hay cursos internos y hay apoyo económico anual, pero se podrían aprovechar mejor. Lo que se hace aquí es

que tienes los cursos (ves lo que se ofrece), pides el curso y un equipo interno ofrece estos cursos. Después tu jefe lo aprueba (hace una valoración si vale la pena o no) y ellos lo pagan.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema? Hace 6 meses: sobre cómo tratar con la generación millennials. Esto porque los managers tienen conflictos con millennials, hay un shock cultural, por ejemplo: La rotación es buena para millennials, y para nosotros no. El sentido de la urgencia es diferente. La mayoría de la gente en esta empresa es joven.

JIMENA COLIN

1- ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto? 1 año, Coordinadora de Community y Contenidos Digitales en C&A

2- ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar? Hay como mucha pérdida del tiempo, porque tienes que esperar el trabajo de otros. Y eso hace que no haya eficiencia en las labores.

3- ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño? Con comunicación. Porque no se comunican las cosas, ya que se quedan dentro de las áreas. También estar enterados de los procesos de las otras áreas. Para saber si los otros, tiene algún problema para estar prevenidos.

4- ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? No conocía el termino, pero ya que me dijiste entiendo perfecto, son aquellas que tienen que ver más con un lado personal que con conocimiento técnico.

5- ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Sí, creo es muy importante. Por ejemplo nosotros utilizamos un software especial para estar en contacto. Y saber las tareas de todos. La verdad es que sí mejora el ritmo de todos. Pero el problema es que no todos lo usan y ahí es cuando se empieza a cortar el ritmo.

6- En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?: Sí las podría desarrollar más. Y creo que el adecuado manejo de las herramientas que nos ofrece la empresa puede ayudar. En el caso del software, nos ayuda a estar al tanto de todo y ser más eficiente, es una cadenita.

7- ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades? Sí hay presupuesto. Al año tienes dos evaluaciones de KPI para ver cómo vas y poder medir tu rendimiento (se llama método STARS). La empresa está dando constantes capacitaciones para ir subiendo de puesto, además de que te dan un bono o incentivo, si sobrepasas el nivel de las métricas. Además de que miden si te pueden subir los sueldos. Así que sí incentivan las capacitaciones, todo es por parte de la empresa (los gastos) pero contratan gente de otros lugares.

8- ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema? Hace dos semanas de Teams y Planers.

ROXANA LOZA

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?
Wizeline / Start up de SF / Technical writer / 9 meses.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar? Uno de los principales es falta de procesos definidos, la comunicación interna y entre áreas, y también a nivel oficinas en otras partes del mundo. Sobre todo, con la de Vietnam. Un problema muy grande es que estamos crecimiento muy rápido, y no tener sistemas implementados está afectando mucho.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño? Primero sería definir los procesos que sean estándar para todos. Es decir, como estandarizar proyectos y procesos. Otra cosa es el proceso de onboarding, (el proceso que hay cuando recién entras a trabajar aquí) la gente no sabe bien qué hacer. Y varía entre áreas y pues nadie sabe bien qué hacer. En general las start ups, empiezan muy bien pero crecen muy rápido y se salen de control. Por la rapidez usamos procesos que ya existen en vez de usar procesos definidos a lo que hacemos. Es algo complicado porque como te decía, necesitamos definir nuestros propios procesos y que sean más estandarizados, pero que la vez sean flexibles para hacerles modificaciones. Desde que estás empezando tener la visión de que vas a crecer para poder estar prevenidos o saber reaccionar antes dichos problemas.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? Todas las herramientas y habilidades que te ayudan a tu trabajo que no nos técnicas o de conceptos, son intrapersonales y te llevan a colaborar efectivamente en tu trabajo.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué? Son vitales. No funcionan las start ups si nos las tienes. En mi trabajo las pudieran desarrollar más, hay gente que las tiene muy desarrolladas, pero falta trabajarlas y explotarlas, hacer que funcionen en conjunto, ya que cada persona es muy diferente.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando? Pues se supone que hay filtro cuando entras. Pero es difícil evaluar eso en una entrevista. Creo que cada persona debe estar consiente que le hace falta. Pudieran ser capacitaciones pero que valgan la pena, que no sean horas perdidas dentro del trabajo. Y que además tanto la empresa como uno mismo, le dé seguimiento. Capacitaciones y cursos sin sentido no valen la pena. Es un trabajo mucho más grande, y como te decía el SEGUIMIENTO es básico.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades? Sí, creo que al principio (cuando uno es nuevo en la empresa) más, y pues sí hay varios workshops y talleres internos. Pero faltan aún que sean más concretos. Y pues es algo muy de personalidad. No se puede generalizar tanto. Depende mucho de verdad entender cómo tratar y relacionarse con todos, trabajar en confianza. Mucho team building para que todo fluya, pero un curso así por así no sirve... es algo más concreto, no te sabría decir qué exactamente.... Pero si encuentras la solución POR FAVOR me dices.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema? Hace 3 semanas, fue un curso de todo el día de team building. Pero como te decía, no siento que sirviera, fue algo mal planeado. Muy divertido al principio, y hasta final ya vimos problemas del proyecto y no salió nada concreto. Se necesitan acciones concretas.

LUIS ALEJANDRO ROMERO

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto? Content Manager y gestión de clientes / 1.2 meses / Billpocket / GDL y CD MX y presencia a nivel nacional. TECNOLOGÍA FINANCIERA (FINTECH).

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

- Falta de comunicación entre deptos.
- Opinan todas las áreas en los proyectos.
- Falta de personal.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

- Ampliar el personal.
- Establecer por áreas un formato de requerimientos y que sea muy claro.
- Que los departamentos sepan solicitar lo que necesitan y sean claros.
- Sobre todo, el departamento comercial, no respeta los procesos (ese departamento siento que es el cuello de botella) no ven que hay mucho trabajo detrás... creen que todo se hace rápido.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? Sí, son cosas que son más intangibles, como la capacidad de manejar equipos, comunicación efectiva. Te ayudan a ser más productivo.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué? Sí, porque hacen que los colaboradores la comunicación de formas más efectiva y todos estamos en la misma línea.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando? Pues mira, para empezar, aquí ni siquiera hay gerente de RH y falta desarrollar mucho esa área. No hay constancia en el desarrollo de empleados. Y pues no se les da el tiempo a los empleados para que desarrollen.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades? Pues sí lo hay si lo pides, pero no es algo que la empresa tome la iniciativa y es algo que en mi opinión es importante.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema? Hace 3 meses de Marketing Digital en Google y un team building hace 2 meses (no sentí que funcionó, estuvo divertida, pero nada más).

Aylin Casillas

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Iteso dirección de planeación, un mes

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Falta de comunicación entre los compañeros y cada quien quiere desempeñar la actividad, falta de liderazgo y de roles

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Diseñar un proceso para que no se dé el brinco entre jerarquías

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

No lo había escuchado antes, falta de carácter

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué? Sí, no por el hecho de que sean natas tienes que desarrollarlas o quizás no naciste con la habilidad y siento que se pueden desarrollar

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Quizás tomar cursos o talleres respecto

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Si, tenemos la facilidad de tomar clases o talleres por medio de becas

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Hace como un año y medio, fue una clase que se llama desarrollo de habilidades directivas

Alexa Hernández

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Analizar llamas en call center, 3 años

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Trabajo en equipo, no es equitativo, la rutina algo para generar motivación.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Un poco más de compromiso, gestión del tiempo

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Me imagino que es algo como una habilidad que no te enseñan, igual es sencillo porque eres bueno en eso.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Si porque si eres bueno en algo creo que ya tienes una ventaja sobre otros.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Algo que me llene en general, encontrar algo que lo haga por gusto y no por necesidad o por costumbre

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Si, programas de desarrollo de habilidades dentro del mismo negocio, técnicas

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

El sábado pasado tuvimos actualización de políticas de la empresa.

Gilberto Guerrero

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Asesor financiero desde hace tres años y medio

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

La tecnología, por las versiones les hacen ajustes al sistema pero no han dejado una que funcione como debe. Conexión de los servidores

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Optimizar tiempos, con buenos sistemas y buena tecnología

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Las que pueden ser fáciles de encontrar en las personas y las puedes amoldar

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

No, necesito habilidades más técnicas para llevar a cabo mis labores

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Sí, tablets y dispositivos que necesito para mi trabajo

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Hace como un mes, fue de las actualizaciones de sistemas, nosotros nos dedicamos a las Afores y fueron actualizaciones de lo que viene en el 2018.

Juan Carlos

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Hp, gerente de planificación estratégica, dos años

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Mala planeación interna y distribución de trabajo

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Otro jefe, no sabe medir su tiempo y delegar actividades

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Habilidad para trabajar con la gente de una manera efectiva y estabilizar relaciones

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Es importante para mí pero no en mi trabajo actual

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Simplemente el convivir con la gente, forzosamente te da habilidades para tratar con más gente e ir puliendo ciertas habilidades

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

No sé, seguramente si hay pero yo no lo he buscado porque no lo necesito

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

No he tomado ninguna

Diana López Godoy

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Soy compradora y tengo 2 años en el puesto.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Me desespero muy fácilmente cuando la gente no hace lo que tiene que hacer, o no entiende lo que tiene que hacer. También cuando se quejan de cosas sin sentido porque no saben cómo hacer su trabajo.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Saber manejar la frustración cuando la gente no entiende y trabajar un poco con la paciencia. Me enoja que escalen cosas con los jefes cuando ni siquiera saben de lo que están hablando.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Según yo tiene algo que ver con lograr una buena comunicación

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Si claro. A raíz de esto se desencadenan la mayoría de mis problemas. Cuando la gente no entiende lo que tiene que hacer todo se atrasa, hacen que se pierda el tiempo, que se hagan retrabajos, que no salgan las cosas a tiempo. Si pudiéramos comunicar realmente lo que necesitamos y entendernos entre todos sin tanto ir y venir de correos innecesarios podríamos lograr mejores resultados. Lo mismo con las mil juntas que tenemos en las que no se llega a nada y sólo se pierde tiempo.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Mejorar la comunicación con los demás.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

No hasta ahorita.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

No he tenido capacitación sobre esto.

Némesis Pulido Caro

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Mi puesto es Supply Chain Manager, tengo 2 años y medio en el puesto.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Factores externos, por ejemplo, mala actitud de las personas, indiferencia, tardanza, sobre todo actividades en las que se involucra a un mayor número de gente o dependo de la recolección de información de distintas áreas. Falta de capacitación en algunas áreas en donde se requiere mayor detalle, personalmente falta de experiencia o conocimiento a detalle de áreas como finanzas.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Podrían ayudar capacitaciones o actualizaciones de distintas áreas.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Para mí significan habilidades que posee la persona fuera de las curriculares o de las áreas de conocimiento, para mí es como un poco más las cualidades que se desarrollan a través de la experiencia.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Para mí sí es importante ya que ayudaría en todos los sentidos, mejora de actitudes, cómo expresarnos, causa y efecto de reacciones.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?
Capacitaciones acerca de cómo comunicarse, de cómo reaccionar ante diversas situaciones de actitudes, paciencia etc.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Creo que sí existe, aunque no estoy muy enterada de ello.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?
Hace 1 año, en liderazgo.

Margarita López Ramírez

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Purchasing team leader desde Octubre 2014 casi 4 años.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Frecuentes pleitos entre los departamentos por el gran estrés y presión que se tiene todos los días. El hecho de que el equipo de compras esté en otro país no se tiene el sentido de urgencia que es necesaria. La falta de organización del departamento

de planeación, hace que se tengan infinidad de reportes diarios, lo cual hace que no nos enfoquemos en lo que verdaderamente importa.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Gente.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Son las habilidades relacionadas con el comportamiento de una persona.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Si, para que mi departamento funcione correctamente y se llegue al objetivo del mismo, se necesita, trabajo en equipo, comunicación dentro de nuestro departamento y sobre todo con los departamentos relacionados a la producción de las unidades, manejo de emociones, honestidad, respeto y compromiso.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, me refiero a que cuando se pide la oportunidad de aplicar a otros puestos se me permita hacerlo.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

No.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Nunca.

Juan Pablo Martínez Camacho

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Project Manager Service, 7 años.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

La falta de comunicación o comunicación efectiva. Muchas veces la interacción con el cliente es con la parte comercial y luego el Project Manager interfiere, y ese inter, se pierde realmente la necesidad del cliente, o la información que se requiere precisar para la fabricación del material que se solicitó.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Crear un enlace más cercano al cliente y Project Manager involucrando también al Gerente Comercial.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"?

Que se tiene la habilidad, pero se debe de desarrollar ya sea con capacitación para fortalecerla.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. Si ¿Y nos podrías platicar por qué?

Entre mayores habilidades, ya sean fuertes o blandas, se tendrá mayor capacidad para tomar decisiones y resolver problemas.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?
Mayor capacitación y repartición de carga laboral con más miembros del equipo, para tener el tiempo suficiente de tomar el contacto directo con el cliente y hacer una comunicación más efectiva.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Si hay capacitaciones, pero sería interesante, que fuera difundida a la gente de ventas para que comprendan la necesidad de la información que se requiere o el tiempo que se lleva el desarrollo, la manufactura, y el envío, para un mejor entendimiento de la necesidad del cliente.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?
Hace como 2 años de comunicación.

Laura PanecatI / Tracsa

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Jefe administrativo, 4 años, segundo empleo con gente a cargo.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Cuando tengo que transmitirles algún conocimiento. Por ejemplo, pienso que explico todo y parece que entienden, pero luego surgen los problemas.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Aumentar mis habilidades para transmitir el conocimiento, mi nivel de tolerancia a la frustración; a veces soy muy dura, muy estricta.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Te ayudan a ser buen líder, comunicarte, mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, explotar el talento.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

¡Claro!, no puedes ser un buen líder sin esas habilidades.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

De entrada, saber cómo desarrollarlas, porque voluntad si tengo.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

A veces, no hay programas, sale de mí el buscar el desarrollo. Esto ya que depende de cada área, no hay estándares ni políticas relacionadas.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Actualmente estoy cursando la maestría en administración de negocios.

Manuel Dávalos / Continental

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Group leader y desde el año pasado 2017.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

Interacción con la gente, saber cómo dirigirte, cada uno tiene su estilo de trabajo, formas de pensar, analizar, y dejarlos desarrollar sus propias ideas, no necesariamente mi experiencia es suficiente.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Más experiencia, involucramiento con el grupo, training de forma de interacción, la relación con la persona, comunicación; ya he tomado de comunicación efectiva, de una empresa externa, dan consejos, etc.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Va por el lado de dirigir a las personas, tacto para hablarles cuando se requiere, paciencia, es bueno ser suave pero no irse a lo blando.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Si, es de vital importancia, no hay una formula, sino descubrir como acercarte, entender y apoyar a las personas.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando? Como mencioné antes, seguir teniendo interacción con el grupo, además de seguirme preparando.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Hasta el momento, sí, he recibido un training, desconozco si se calendariza, pero en general si veo el apoyo.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema? Noviembre, 2017. Comunicación asertiva.

Mario Guardado / Continental

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Group leader, 2 años.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

People management, entender, estimular, mantener a las personas motivadas, así como hacerlas crecer.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Considero que la preparación es muy importante, tener entrenamientos, talleres, diplomados.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Conjunto de habilidades no técnicas que ayudan al desarrollo personal y de los grupos.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Si, para mí y mis colaboradores, complementa, la mezcla técnica, saber comunicar y que te entiendan, para que las tareas se lleven a cabo y crezcamos juntos.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Si me laten, pero he tenido mucha chamba, y un poco de flojera. Sin embargo, me gustaría entrenamientos de coaching, toma de decisiones, etc.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Si, una parte es de monto destinado a preparación, también nuestro gerente Yasuaki se ha mantenido atento a nuestras necesidades, así como estar ahí para brindarnos coaching, ayudarnos a tomar decisiones y a ver mejor el panorama y sus aristas.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Diplomado habilidades directivas, Octubre 2017.

José Hernández / HPE

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Team lead Latinoamérica, llevo en ese puesto 3 años.

2. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?

De entrada, como ya los conocía, era marcar la línea, y que no creyeran que me estaba volando, porque no quería que se frenaran. Ser profesional y no hacer diferencias, ser equitativo. También el tema cultural también es un choque que me tocó vivir.

3. ¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño?

Me gustaría tener un mayor acercamiento a la gente, me impusieron el puesto, por lo tanto, la forma no fue la mejor; poder trabajar más de la mano; el training fue en línea.

4. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Cómo tratas a la gente, valores con los que cuentas, para ser un buen líder y las actitudes que tienes para tu equipo.

5. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades para poder desempeñar tus labores diarias? Si o no. ¿Y nos podrías platicar por qué?

Claramente, no tengo problemas en ese sentido, y por el feedback de mis colaboradores supe que tenía que mejorar. Esto por medio de las skip level meetings.

6. En caso de que sea importante, ¿qué hace falta para que te sigas desarrollando?

Yo creo que me falta un poco de cómo tratar a diferentes tipos de personalidades; la misma cosa no se la puedes decir a todas las personas. Aprender un poco y desarrollar herramientas de comunicación en personas difíciles.

7. ¿Existe algún apoyo por parte de la empresa para que desarrolles estas habilidades?

Si, pero los cursos son muy chafas, no sabemos que filtros hacen para elegir los proveedores. Finanzas para no financieros, no estuvo tan bueno, porque acaban promocionándote productos.

8. ¿Cuándo fue la última capacitación que tuviste en ese sentido y en qué tema?

Fue cómo llegar a ser influencer era una persona nivel entry, por lo tanto, no inspiraba, fue hace 3 meses.

Experimento 4

Entrevista a Corporativos:

Luis Franco

Director de RRHH Sector Agrícola

- ¿Cuales consideras que son las habilidades (suaves) que la mayoría de tu personal posee?
 - Podría decir que mucho sentido de urgencia para sacar los resultados (hablando de la operación), son expertos en su área de trabajo/campo, tienen empuje por obtener resultados y motivados por logros.
- ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?
 - Que tengan la responsabilidad (Accountability) para empoderarse de sus actividades, aquellos que tienen gente a cargo que formen a personas con habilidades para relacionarse y comunicarse de manera adecuada, además de aumentar sus capacidades de liderazgo.
- ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?

- Habilidades de interrelación con colaboradores, y comunicación.
- ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?
 - Sí, contamos con un presupuesto anual de capacitación y a través de detección de necesidades es como adaptamos un programa individual.
- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?
 - Por medio de la observación (para gente de campo) y con comportamientos mínimos aceptables dependiendo cada habilidad que busquemos mejorar en cada empleado.

Carlos Rolón

Dueño - Despacho de Contadores/Abogados

- ¿Cuales consideras que son las habilidades (suaves) que la mayoría de tu personal posee?
 - *El buen trato con clientes que le dan soporte a cuentas, su nivel de servicio, amabilidad es elevado, estar al pendiente de sus necesidades. También la paciencia es una virtud porque se pueden enfrentar con frustraciones en el día a día.*
- ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?
 - *Compromiso y liderazgo.*
- ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?
 - *Trabajo en equipo, mucho liderazgo e iniciativa.*
- ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?

- *No, pero sí me gustaría si alguien me apoya para identificar cómo capacitar.*
- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?
 - *Por su actitud y comportamiento cuando les pides las cosas, lo hacen sin importar el horario, su disponibilidad está ahí, además de que aportan cosas que los demás no.*

Araceli Quintero

Emprendedora de negocio de Headhunting

- ¿Cuales consideras que son las habilidades (suaves) que la mayoría de tu personal posee?
 - Comunicación y servicio al cliente por la naturaleza del negocio.
- ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?
 - El Liderazgo, madurez y asertividad que cada consultor tiene para encajar las necesidades de los clientes vs. nuestro portafolio.
- ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?
 - La organización para poder interactuar con todos los clientes, ya que ellos demandan mucho tiempo y a veces los consultores no se dan abasto.
- ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?
 - Sí, es una de nuestras principales incentivos y necesidades de desarrollar habilidades.
- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?
 - A través de la cuota de venta y facturación.

•

Laura Segovia

Socio de Capacitación

- ¿Cuales consideras que son las habilidades (suaves) que la mayoría de tu personal posee?
 - Organización, orientación a resultados.
- ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?
 - Las mismas de arriba
- ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?
 - Compromiso para seguimiento con clientes
- ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?
- Sí, a eso nos dedicamos
- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?
 - Métricos de desempeño, comportamientos de competencias.

Entrevistas a Colaboradores:

Margarita Fuentes Alejandre

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en ese puesto?

Comprador de materiales, desde el 2007.

2. ¿Qué significa para ti “habilidades suaves o blandas”?

Son las que tienen que ver con el desarrollo de la persona.

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Disciplina, organización y responsabilidad.

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Seguimiento a necesidades específicas del cliente, soporte a los demás miembros del equipo, trabajo en equipo y poder dar solución a los problemas.

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Mayor habilidad de negociación con proveedores y clientes, saber comunicarme de una manera efectiva con todas las áreas con las que mi trabajo se relaciona.

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Oportunidad de crecimiento laboral desempeñando nuevas funciones o actividades que requieran mayor enfoque y promoción económica.

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Iniciativa propia.

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Por medio de la evaluación de desempeño que se realiza al personal anualmente, y basándose en los comentarios y retroalimentación proporcionadas por el jefe inmediato, esto con base en las metas planteadas. Se realiza una entrevista con el empleado y el gerente de área quien emite su calificación y comentarios sobre el desempeño.

Lizbeth Bañuelos Domínguez

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en ese puesto?

Customer Service Supervisor. 2010

2. ¿Qué significa para ti “habilidades suaves o blandas”?

Te ayudan a desenvolverte con los demás, a comunicarte de una buena manera y saber resolver conflictos.

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Organización y comunicación.

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Coordinación de equipos de trabajo de una manera efectiva donde cada miembro sabe cuáles son sus funciones, elaboración de planes estratégicos para impulsar el desarrollo de la empresa.

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Comunicación efectiva y gestión adecuada de proyectos.

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Poder gestionar adecuadamente el portafolio de proyectos estratégicos y obtener alguna promoción.

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Ambas.

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Evaluación anual con 2 tipos de factores: logro de objetivos y el extra que el empleado da para que la empresa sea mejor.

Fernando Leños

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en ese puesto?

Customer Service, desde el año 2017

2. ¿Qué significa para ti “habilidades suaves o blandas”?

Lo que no es académico sino más bien de cómo se desenvuelve una persona ante los demás, como habilidades de comunicación, por ejemplo.

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Paciencia y buena organización.

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Ser organizado y cumplir con las metas propuestas según las actividades planteadas, así como resolución de conflictos.

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Mejorar un poco la comunicación que a veces cuesta trabajo y se malentienden algunas cosas, sobre todo con los clientes tenemos que tener cuidado en cómo decimos las cosas.

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Poder seguir creciendo en la empresa y ser líder en el manejo de algún equipo de trabajo.

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Es porque yo lo quiero hacer.

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Tenemos una evaluación anual que realiza la empresa, para analizar cómo nos ven los clientes, esto a través de cuestionarios que les enviamos para que nos evalúen.

Francisco Luna

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en ese puesto?

Comprador a partir del 2011

2. ¿Qué significa para ti “habilidades suaves o blandas”?

Para interactuar con las demás personas.

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Escuchar, saber entender las necesidades y emprender acciones.

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Saber idiomas, ser organizado, responsable y comprometido.

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Mejorar en cuestiones de liderazgo, saber compartir mis experiencias con los demás para que les sirvan de ejemplo y comunicarme mejor.

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Mejorar mi sueldo actual y crecer dentro de la empresa.

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Las dos.

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Hay evaluaciones anuales con nuestro gerente y retroalimentación de las áreas con las que interactuamos.

Entrevistas a Corporativos:

Adan Rolon

Recursos Humanos

1. ¿Cuáles consideras que son las habilidades que la mayoría de tu personal posee?

Hablando de habilidades suaves para el área de oficinas podríamos mencionar liderazgo y comunicación efectiva.

2. ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?

Esto depende del área y el puesto del que estemos hablando, según la matriz de competencias vemos lo que se requiere para cada perfil de puesto y de esa manera las personas interesadas aplican.

3. ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?

Según las encuestas anuales que hacemos sobre el clima laboral, la mayoría de los colaboradores mencionan que a sus supervisores o gerentes les hace falta saber de liderazgo y comunicación efectiva.

4. ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?

De igual manera según la matriz de competencias son los cursos que se ofrecen para los diferentes puestos y en algunos casos son obligatorios.

5. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Por medio de las evaluaciones anuales de los gerentes a sus colaboradores.

Francisco Flores

Gerente de Recursos Humanos

1. ¿Cuáles consideras que son las habilidades que la mayoría de tu personal posee?

En cuanto a soft skills podemos mencionar comunicación efectiva, buena organización, trabajo en equipo que facilita el lograr los resultados que buscamos como empresa. De igual manera facilidad de adaptación, ya que en la industria en la que trabajamos constantemente hay cambios y esperamos que nuestro personal esté preparado para manejarlos de la mejor manera.

2. ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?

Esto depende mucho del puesto al que nos referimos, ya que no es lo mismo lo que se requiere para un director que tiene personal a su cargo, o para un customer service que no es líder de un equipo. Para esto tenemos nuestra matriz de competencias donde podemos ver lo que se requiere específicamente para cada puesto y nivel. De igual manera los ascensos o promociones no los realiza el área de recursos humanos directamente, el gerente de cada área es quién especifica finalmente qué perfil requiere para cubrir su vacante o para dar una promoción justifica el por qué quiere otorgar esa promoción para dicha persona y cuando esto sucede en las justificaciones recibimos retroalimentación como: es una persona muy organizada, da muy buen seguimiento, tiene mucha disponibilidad, etc.

3. ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?

En nuestra última encuesta realizada, los resultados arrojaron que liderazgo es una habilidad clave que muchos colaboradores no están viendo en sus jefes inmediatos, gerentes o directores, de igual manera la capacidad para la toma de decisiones o el lograr una comunicación efectiva entre las diferentes áreas lo cual genera muchos conflictos y retrasa la ejecución de muchas labores.

4. ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?
Si, tenemos diferentes programas para el desarrollo de este tipo de habilidades. Por ejemplo, existe el “Emerging Leader Program” que lo toman diferentes colaboradores que tienen personal a su cargo para que les sea más fácil saber cómo dirigir a su gente. Para los directores haremos próximamente uno sobre “Resolución de Conflictos”.

5. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?
Lo evaluamos con las encuestas que hacemos a nuestro personal en cuanto a la satisfacción que tienen al trabajar en esta empresa. De igual manera para todo el personal también existen evaluaciones de desempeño con sus gerentes.

Corporativos

Adriana Palau/ Intel

- ¿Cuales consideras que son las habilidades (suaves) que la mayoría de tu personal posee?

Entre las principales habilidades a desarrollar y que creo que ha sido muy importante dentro de las empresas en las que he participado, es la comunicación.

- ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?

Además de las habilidades que desarrollan las personas, el networking es muy importante para seguir avanzando, uno nunca sabe quién será su próximo jefe o subordinado.

- ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?

Una que no ha sido muy explorada considero que es el Risk think, es mejor conocido como growth and fix thinking.

- ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?

Si, los últimos 3 años han hecho más enfoque en el desempeño y la evaluación del personal; además de identificar medidas de desarrollo anuales.

- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Actualmente se brindan los apoyos, sin embargo una vez que los colaboradores las toman no hay un seguimiento ni forma de medir si esto se vio reflejado en un cambio en el desempeño.

Corporativos

Flor Lopez/ HP Inc.

- ¿Cuales consideras que son las habilidades (suaves) que la mayoría de tu personal posee?

Las que considero que ya están presentes en las organizaciones es el liderazgo y la comunicación, sin embargo son habilidades que hay que seguir desarrollando.

- ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?

La comunicación, la actitud de servicio y ser receptivo para seguir aprendiendo.

- ¿Qué habilidades consideras que son las que más le falta desarrollar a la mayoría del personal?

Me gustaría que se desarrollaran el data science, el problem solving, la agile methodology y el decision making.

- ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas?

Si brinda el apoyo, sin embargo el trámite es muy burocrático y depende mucho del jefe, de tal forma que varios no completan el proceso.

- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Se nota en las evaluaciones de desempeño, además en las revisiones 360.

Colaborador

José Coronado / HP Enterprise

- ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuando estás en ese puesto?

ITIO AMS Rhythm, 1 año y 11 meses.

- ¿Qué significa para ti “habilidades suaves o blandas”? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello)

A lo largo de mi experiencia, son habilidades que me ha tocado desarrollar ya que en mi formación de ingeniero no estuvieron contempladas. Ya aterrizando con

aquellas habilidades que te ayudan a relacionarte mejor con el entorno, permitiendo un mejor desarrollo de las tareas dentro de la organización y el fortalecimiento de relaciones personales.

- ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Creo que algo que me ha aportado demasiado es mi disposición y receptividad para aprender sobre nuevas funciones, al grado de que me gusta involucrarme apoyando a más departamento de mi empresa.

- ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Básicamente la organización y la responsabilidad que demuestro en las tareas que desarrollo.

- ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Entre las que identifiqué es el crecimiento en mi manera de expresarme en forma oral y escrita y el liderazgo.

- Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Espero poder ser PM de proyectos o estar a cargo de equipos de trabajo enteros. A partir de esto espero ir escalando dentro de la empresa y tener mejores remuneraciones.

- ¿La empresa te obliga a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Si lo hace, sin embargo la mayoría de las iniciativas vienen del personal, para esto contamos con convenios con universidades y acceso a diversos cursos presenciales y en línea.

- ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

El mecanismo que manejamos es con base a resultados, ya que en nuestras actividades se mide la productividad y la satisfacción del cliente interno.

Entrevista a Colaboradores:

Ana Paulina Dávalos

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?
Oracle / Program manager/ 6 años.
2. ¿Cuáles de tus habilidades suaves (soft skills) consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?: liderazgo, proactividad, manera en que aplicas tu conocimiento, comunicación.
3. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) te han ayudado a subir de puesto?: Comunicación, liderazgo, soy proactiva, me gusta innovar... me gusta resolver los problemas innovando.
4. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) consideras que debes desarrollar para seguir ascendiendo? Expresión oral y escrita siento que me hace falta y seguir trabajando en la parte de liderazgo.
5. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?: crecer profesionalmente, subir de puesto, tener más responsabilidades y que mis proyectos sean exitosos.

6. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia? La empresa si lo promueve, pero es iniciativa del empleado ver si quiere trabajar en este desarrollo o no.
7. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances? Pues en las evaluaciones anuales hay una parte que mide la parte de soft skills. Y creo es importante mencionar que creo que lo hace falta, es saber trabajar en conjunto. Cada colaborador tiene sus cualidades y habilidades, pero hay que saber combinarlas.

Mónica Moreno/ Team Lead/ <https://www.cognizant.com>

¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar? Procesos, no se respetan, el depto. depende de otras áreas, los procesos se alargan. No se hacen bien los procesos y se retrasan. Cada depto. no respeta procesos de ninguna área. Falta de comunicación. Y estar enterados que se hace otras áreas. Y falta de conocimiento de lo que se hace. Falta de respeto de los tiempos de otras áreas.

¿Qué crees que necesitas para mejorar el nivel de tu desempeño? Invitar a todos los empleados relacionados cada paso del proceso, para que vayan viendo como trabaja toda la empresa. Buscamos, estar prevenidos y abrir canales de comunicación.

1. ¿Cuáles de tus habilidades suaves (soft skills) consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?: Comunicación oral, saber decir las cosas, tener empatía.
2. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) te han ayudado a subir de puesto?: Las 3 me sirvieron, y creo son importantes y por eso pude ser team lead. Y mucha paciencia.
3. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) consideras que debes desarrollar para seguir ascendiendo? LIDERAZGO, quiero seguir creciendo en eso. Saber cómo abordar a la persona cuando hay problemas.
4. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?: Continuar mi empatía con la gente y lograr mis objetivos como líder, tener seguimiento por parte de mis superiores. Poder tomar decisiones muy importantes, quiero entrar en esos procesos. Que me consulten para la toma de decisiones.
5. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia? de las dos, pero es más mi iniciativa, pero en general la empresa lo incentiva seguido.
6. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances? En las evaluaciones, le dan seguimiento a los empleados y en las juntas one to one.

**En el depto. de RH buscamos mucho abrir esa parte (COMUNICACIÓN) y crear estrategias. Para evitar malentendidos. Crear trainings de los procesos para que toda la empresa sepa cómo se trabaja.*

Luis Alejandro Romero / Billpocket

1. ¿Cuáles de tus habilidades suaves (soft skills) consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?: Organización, comunicar mis ideas de forma clara, se delegar y liderazgo.
2. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) te han ayudado a subir de puesto?: Se comunicar las cosas, soy responsable y me organizo.
3. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) consideras que debes desarrollar para seguir ascendiendo? Mejor la escucha y tomar en cuenta la opinión de los demás.
4. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?: Aprender nuevas cosas de y subir de puesto (ganar más).
5. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia? Pues es más iniciativa, porque la empresa realmente no fomenta el desarrollo de estas habilidades (aunque si las toman en cuenta). El problema es que ni siquiera hay un departamento de RH.
6. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances? Pues podría decirse que con resultados, aunque como te digo, no se enfocan en el desarrollo de estas habilidades.

Entrevista a Corporativo:

1. ¿Cuáles son algunos de los problemas más frecuentes en tu trabajo relacionados con tu desempeño? ¿Nos los podrías platicar?: Distracciones, falta de cooperación entre otros equipos, falta de guía de sus gerentes o team leaders.

2. ¿Es de importancia para ti el desarrollo de este tipo de habilidades (suaves) para poder desempeñar tus labores diarias? Sí, definitivamente.
3. ¿Cuales consideras que son las habilidades suaves (soft skills) que la mayoría de tu personal posee?: *People skills*, se saben dirigir ellos mismos y tolerancia a frustración
4. ¿Cuáles tomas en cuenta para brindar un ascenso?: liderazgo, disciplina, organización.
5. ¿Qué habilidades suaves (soft skills) consideras que son las que más les falta desarrollar a la mayoría del personal?: Mayor estructura porque esta área es nueva y definir procesos. Esquema y rigidez. Y más asertividad.
6. ¿La empresa brinda apoyo e impulsa a los colaboradores a desarrollarlas? Sí, hay opciones, cursos internos, webinars, planes. Y creo se pueden explotar más, por parte del personal, pero por falta de tiempo no lo hacen.
7. ¿Al día de hoy, cómo mide la empresa, este tipo de avances?: HAY UNA EVALUACIÓN, Y SE VE REFLEJADO UN PARTE.

Pamela Salinas

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?
Dala Desarrollos, arquitecta en el área de gestión de proyectos, 10 meses
2. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello). Hablar en público, el trato con personas con trabajadores con clientes, le atribuyo al trabajo el ir desarrollando estas habilidades

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

La responsabilidad y organización

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

La constancia, ser dedicada y eficaz, resolución de problemas

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Tener una visión más ambiciosa,

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Tener un mejor puesto y ser mi propia jefa

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Por iniciativa propia

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

No lo mide

Alejandra Martin

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

De Leon y Asociados, abogada en el área de litigio mercantil civil y familiar,
3 años

2. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Actitud ante los problemas laborales

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Soy muy dedicada en lo que hago y tengo muy buena actitud

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Mi actitud y un buen desempeño laboral

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

La organización, ser más constante

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Un mejor puesto, mejor remuneración económica

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Si la empresa me orilla, tengo muchas posibilidades de crecer

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

En cuanto a mi carga laboral que tanto puedo hacerla y puedo avanzar

Sofia, grado architectus

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Dibujante, un año

2. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Es algo que está en ti pero tú decides si desarrollarlo o no

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Soy organizada, adaptable y perfeccionista

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Entrega de trabajo de calidad

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Gestión del tiempo, control de prioridades en cuestión de trabajo y vida social

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Mejora en mi rendimiento profesional

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Las dos

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

La rapidez de la elaboración de proyecto y la resolución de proyectos

Sofia Lugo, Sierra Plus inmobiliaria

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Asesor inmobiliario, 3 meses (publicidad y comunicación estratégica)

2. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Las estrategias básicas de la empresa

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

La empatía, analítica, practicidad

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

La comunicación, la empatía

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Organización, responsabilidad, seriedad

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Crecimiento profesional y personal

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Me orilla porque tiene cursos y capacitaciones pero son voluntarios

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

A partir del desempeño que brindes, de las ventas

Diego Jaramillo, Teleperformance

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Agente de call center, 9 meses

2. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

Lo que tiene uno, lo que puede aportar como ser humano, en lo que es bueno

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Comunicación con la gente y soy muy paciente

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Tener experiencia para adquirir diferentes conocimientos y así poder aplicarlos en mis proyectos futuros

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Hacer los cursos que ellos proponen, liderazgo y ayudar a las personas, servicio con mis compañeros

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Ascender de puesto y ganar más

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Es iniciativa propia de querer crecer dentro de la empresa

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Focus group, feedback , disponibilidad

Priscila

1. ¿Cuál es tu puesto en la empresa y desde cuándo estás en este puesto?

Coordinador de mkt, megacable

2. ¿Qué significa para ti "habilidades suaves o blandas"? (Sólo para conocer qué tanto conocen de ello).

La verdad exactamente no sé qué es, pero creo que son las habilidades más fáciles de aprender o que ya poseemos y solo es cuestión que identificar que las tenemos.

3. ¿Cuáles de tus habilidades consideras que te ayudan en el buen desempeño de tus funciones?

Pues mis conocimientos en lo que estudié, no sé cómo se pueda decir pero no me da pena hablar en público o ante personas.

4. ¿Qué habilidades te han ayudado a subir de puesto?

Responsabilidad, puntualidad, trabajo diario.

5. ¿Qué habilidades consideras debes desarrollar para seguir ascendiendo?

Conocimientos más técnicos como manejo de redes, algo de diseño, manejo de tiempo tal vez o de saber asignar prioridades.

6. Una vez desarrollándolas... ¿Qué beneficios esperas?

Pues un mejor puesto, que la empresa me tome en cuenta para proyectos futuros

7. ¿La empresa te orilla a elevar tu nivel o es iniciativa propia?

Pues ambas, porque la empresa tiene capacitaciones pero son como las generales para todos, ya si quieres algo más específico pues lo tienes que buscar tú.

8. ¿Cómo hoy la empresa ve o mide este tipo de avances?

Ventas, metas, presupuesto.

Experimento 5

Isaac Soto

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

Si, sin embargo, me agradecería que este tipo de servicios también estuviesen al alcance de las universidades, ya que este tipo de habilidades no las proveen en estos ámbitos.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

Si, hasta la etapa 1 debido a que creo que lo demás puede ser muy costoso y me gustaría que la empresa lo pagara.

¿Se te ocurre otra alternativa?

Se me ocurre que se pudiera desarrollar algo que le restara la chamba a RH, o que los que entraran a este plan pagado por la empresa sean aquellas personas que se encuentran en plan de mejora, que los cursos tengan valor curricular y que haya actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa, como ciclos de conferencias.

Octavio Polo

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

Si, me agrada, solamente me gustaría que se hablara más sobre las métricas, y también que esto en un futuro también abarcara cuestiones técnicas, además me parece de gran valor que se de este apoyo, ya que muchas veces no se sabe por dónde empezar.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

Si pago, de hecho, me agradarían programas largos y profundos en dado caso que la persona deseara crecer en campos que no estén para nada relacionados con su formación.

¿Se te ocurre otra alternativa?

Creo que se podría ver la opción de crear grupos de estudio y talleres presenciales para así incrementar el networking y que practiquen lo aprendido.

Manuel Dávalos

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

Si me hace sentido, sin embargo, me gustaría saber más sobre las métricas, ya que a partir de ellas se mide si sirve o no, también saber que procede en dado caso que no sirviera. Aconsejo definir metas y niveles en los grados de aprendizaje y desarrollo de habilidades, crear rankings y armar paquetes.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

Si pago, también me gustaría la opción de que fuese financiado por la empresa y creo que también sería de valor para emprendedores.

¿Se te ocurre otra alternativa?

Se me ocurre la posibilidad de tener más contacto con la gente, que hubiese retroalimentaciones e identificar nuevos caminos de crecimiento de manera constante.

Juan Pablo Martínez Camacho

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

Me parece muy interesante la idea de que te hagan un diagnóstico tan personal y que luego el desarrollo de habilidades se adecue a tu personalidad porque así deberá ser mucho más eficiente, ya que no todas las personas necesitan desarrollar exactamente lo mismo. Hacer un traje a la medida sería muy bueno para poder mejorar en varios aspectos.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

Si, pero me gustaría ver un demo para ver, ¿cómo es que funcionaría?

¿Se te ocurre otra alternativa?

No, ninguna.

Némesis Pulido Caro

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

Toda la estrategia que se plantea se me hace que puede funcionar muy bien. Ya que podrías mejorar varios aspectos y eso ayudaría en la vida laboral y también en la personal.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

Si, sólo me gustaría saber cómo cuánto podría costar algo así, ya que si es un costo muy elevado creo que sería mejor que lo pagara la empresa donde trabajo. De lo contrario si el costo es accesible yo lo pago, pero tendría también que ver cómo sería el plan y todo el desarrollo.

¿Se te ocurre otra alternativa?

No, por ahora esta me parece bien.

Elena Ramírez

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

Si me parece algo muy bueno. Yo en lo personal sé que necesito mejorar en mi manera de comunicarme con las demás personas porque de repente soy muy impaciente y me molestan mucho las actitudes de todo el mundo, sobre todo cuando hay que resolver un conflicto porque me enojo muy rápido. Si esto me ayuda a mejorar en ese aspecto me gusta mucho la idea ya que me ayudaría a crecer en mi trabajo y también a buscar nuevas opciones laborales.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

Si

¿Se te ocurre otra alternativa?

No

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

1. Sí, en principio me suena viable aunque tendríamos que ver qué habilidades son exactamente las que me va a ayudar a mejorar, ya que tanto yo como más personas tenemos más habilidades que quisiéramos desarrollar. Solo ver si esta idea se acota a un par de habilidades o más
2. Ya he vivido tipo un “360 assessment” en donde me evalúan diferentes competencias, valores y más cosas relacionadas al trabajo, y me sirvió mucho porque te da pauta a crecer en cosas que sabes que necesitabas crecer, pero en otras que no sabías que podías desarrollar por que las desconocía.
3. Claro, las personas necesitamos constantemente estar en crecimiento ya que al obtener nuevas posiciones necesitas una serie diferente o mayores de habilidades, entre más alto el puesto, más alta la responsabilidad.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

1. Sí mi empresa no puede absorberme el costo y son indispensables para mi crecimiento, sí pago.
2. Podría ser, si el diagnóstico de habilidades es preciso y me dan formas claras de desarrollarme
3. No lo había pensado, pero no lo descartaría.

¿Se te ocurre otra alternativa?

1. Que puedan hacer una detección de necesidades para más compañeros de la empresa que quizás tienen las mismas áreas de oportunidad que las mías y así hacerlo en grupo.

2. No, me parece muy bien y sí lo pagaría a un precio razonable.
3. Alguna herramienta que sea interactiva y no aburrida, algo dinámico que te haga aprender jugando o de manera muy “entretenida”

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

1. Denise Padilla:

Si, sería interesante conocer ese tipo de herramientas que no están a nuestro alcance, pues la verdad no conozco mucho del tema, tendría que aplicarlo para saber si le haría algún cambio.

1. Alida Valdez:

La verdad si, hoy en día creo que es importante conocer nuestras fortalezas y debilidades y enfocarnos en ellas para mejorar. Ninguno

1. Pablo Ibarra:

Ya he realizado ese tipo de pruebas desde la universidad, pero la verdad nunca se le ha dado la seriedad ya en el plano laboral o profesional, sería interesante llevarlo a cabo y como comentas, darle seguimiento, midiendo la efectividad o al menos para saber en qué se puede mejorar.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

1. Depende del costo
2. Si, espero que no sea tan caro

3. Pues de cuanto estamos hablando? Pero yo creo que si lo pago porque es algo que me beneficiaría.

¿Se te ocurre otra alternativa?

1. Ofrecer otra herramienta para el diagnóstico, que no sea necesariamente de personalidad.
2. Por el momento ninguna
3. Pues lo interesante aquí sería el seguimiento y el aplicativo.

¿Te hace sentido? – Si no, ¿Por qué? ¿Qué cambios harías?

1. Mónica Moreno:

Sí, se me gusta mucho la idea, sobre todo la parte que es más personalizado y que hay un seguimiento. Sin embargo se me hace mucho más viable si ese servicio que me platicas, los trabajadores lo tomamos pero por parte de la empresa y se desarrolla con equipos de trabajo. Ya que así es mucho más factible poner en práctica los conocimientos adquiridos. La parte de trabajo en equipo abarca muchas soft skills que se pueden desarrollar y ayudarían a la productividad.

1. Denisse López:

Creo es el esquema ideal: tener un plan que se adapte a la persona y que tenga seguimiento. Que nosotros como trabajadores recibamos las herramientas que realmente necesitamos. Pero puesto en práctica se me hace un poco difícil y creo que sería algo costoso. Si en mi trabajo me lo ofrecen ya es otra cosa, creo es mucho más fácil trabajar directo en la empresa este tipo de habilidades.

Si sí, ¿Pagas por este servicio?

1. Yo creo sí..., pero me hace más sentido con apoyo de la empresa, pudiera ser 50 / 50.... y depende mucho del tipo de programa o capacitación que necesite.
2. Pues no sé, depende mucho del precio. Si la empresa me lo ofrece, sí. Es decir, yo pago una parte y ellos otra.

¿Se te ocurre otra alternativa?

1. Pues lo que te decía al principio, me gusta mucho la idea, pero dentro del ambiente laboral así matas dos pájaros de un tiro (por así decirlo).
2. Como te digo, la idea es buena y suena muy interesante. Además creo no hay nada así ahorita (y eso que yo trabajo en RH). Pero tendría que ser algo por parte de las empresas para tener tiempo de aplicarlo. Creo que el crecimiento de soft skills no se le da tanta importancia o no se tiene conciencia de todo lo que ayudan. Y si la empresa me ofrece este tipo de ayuda es el ganar / ganar que te decía.

Experimento 6

Olivia / Continental

1. ¿Te identificas con las problemáticas? ¿No, por qué?

Si, totalmente!

2. Si te identificas con alguna de estas problemáticas ¿has hecho algo para solucionarlo? Sí, ¿qué has hecho? No ¿por qué?

Claro, estoy estudiando la maestría.

3. ¿Qué te parece nuestro programa?

Excelente! Me agrada mucho cómo lo manejan.

4. ¿Alguna duda?

No

5. ¿Pagas por él?

Sin duda!

6. ¿Sugieres alguna mejora?

Que si es que desarrollan una app, esta sea capaz de bloquear cierto tiempo de tu día para que no agendes nada más y te permita tomar el contenido tranquilamente.

Eliseo / Continetal

1. ¿Te identificas con las problemáticas? ¿Si/No, por qué?

Si!

2. Si te identificas con alguna de estas problemáticas ¿has hecho algo para solucionarlo? Sí, ¿qué has hecho? No ¿por qué?

Lo he intentado, pero después pierdo el entusiasmo.

3. ¿Qué te parece nuestro programa?

Me gusta

4. ¿Alguna duda?

No

5. ¿Pagas por él?

Si, se me hace un precio razonable y accesible.

6. ¿Sugieres alguna mejora?

No, simplemente me gustaría ver un ejemplo del proceso aplicado.

Polo / Continental

1. ¿Te identificas con las problemáticas? ¿Si/No, por qué?

Si, generalmente con el de comunicación efectiva.

2. Si te identificas con alguna de estas problemáticas ¿has hecho algo para solucionarlo? Sí, ¿qué has hecho? No ¿por qué?

He sido autodidacta, descargado varias aplicaciones, meterme a varios cursos en línea, pero después de cierto tiempo lo dejo, debido a que va a mi ritmo y pierdo las ganas.

3. ¿Qué te parece nuestro programa?

Me gusta, pero quisiera saber más sobre el tipo de métricas y si hay algún tipo de acompañamiento.

4. ¿Alguna duda?

Si, por qué está tan barato.

5. ¿Pagas por él?

Si, aunque considero que debería ser más caro o que sea un pago único a cambio de todo ese valor.

6. ¿Sugieres alguna mejora?

Mencionar si hay algún acompañamiento y verificar lo del precio.

Gustavo / BMW

1. ¿Te identificas con las problemáticas? ¿Si/No, por qué?

Si, con todas.

2. Si te identificas con alguna de estas problemáticas ¿has hecho algo para solucionarlo? Sí, ¿qué has hecho? No ¿por qué?

He comprado accesos a librerías en línea, compré un curso de manejo del tiempo que duró un año, pero al final los contenidos son aburridos.

3. ¿Qué te parece nuestro programa?

Me parece lógico

4. ¿Alguna duda?

¿Qué incluye el paquete de \$199?

5. ¿Pagas por él?

Sí y también para mis colaboradores.

6. ¿Sugieres alguna mejora?

Desarrollar más los indicadores y cómo mostrar el avance.

Fernando Romero

¿Te identificas con las problemáticas? ¿Si/No, por qué?

Si, con la mayoría, porque son problemáticas que vivo a diario en mi trabajo

Si te identificas con alguna de estas problemáticas ¿has hecho algo para solucionarlo? Sí, ¿qué has hecho? sí, hablo o trato el tema con los gerentes o encargados del área en cuestión No ¿por qué?

¿Qué te parece nuestro programa?

Parece estar completo para ayudar a solucionar los conflictos laborales y desarrollar al empleado

¿Alguna duda?

¿Pagas por él?

sí, digo dependiendo de las condiciones en las que me encuentre y si la empresa me da algún apoyo sin duda.

¿Sugieres alguna mejora?

Mostrar el contenido desde ahorita, o al menos un adelanto

Alfonso Toriz

¿Te identificas con las problemáticas? ¿Si/No, por qué?

Si, sobre todo con el manejo del estrés

Si te identificas con alguna de estas problemáticas ¿has hecho algo para solucionarlo? Sí, ¿qué has hecho? Si, trato de hacer un poco de ejercicio (caminar) de vez en cuando para reducir el estrés y distraerme por un momento. No ¿por qué?

¿Qué te parece nuestro programa?

Suena interesante y creo es factible

¿Alguna duda?

Tendría que entender como el programa encaja específicamente con el plan de desarrollo que ya existe en la empresa, y cómo es que garantiza el resultado.

¿Pagas por él?

Habrá que ver el costo-beneficio, pero definitivamente se lee interesante.

¿Sugieres alguna mejora?

Ser claros en explicar cómo van a medir la efectividad del programa.

Experimento 7

Margarita Fuentes Alejandre

1. ¿Te identificas con la problemática? // Si, totalmente
2. ¿Has tratado de continuar con tu crecimiento? // Si he tratado en algunas ocasiones, pero últimamente no mucho.
3. Si, si, ¿por qué no has iniciado? // Lo he ido dejando de lado por falta de tiempo, falta de organización y/o exceso de trabajo.
4. ¿Qué te parece nuestro programa? // Me parece una idea muy novedosa, se ve bastante interesante, y parece muy amigable de usar la herramienta.
5. ¿Alguna duda? // Si, mi pregunta es: ¿hay algún tiempo obligatorio para permanecer en el programa? Me parece muy bueno e interesante lo del Asesor y el Coach porque ellos podrán ayudar a que el seguimiento sea mejor.
6. ¿Pagas por él? // Si lo pago.
7. ¿Sugieres alguna mejora? Quizá podrían agregar una opción de chat on line para cualquier duda o pregunta y que sea sin costo, esto en cuanto a uso de la página y dudas del programa.

Luis Navarro Suárez

1. ¿Te identificas con las problemáticas? Si.
2. ¿Has tratado de continuar con tu crecimiento? Si.
3. Si, si, ¿por qué no has iniciado? Falta de tiempo y dedicación más que nada (administración de tiempo).

4. ¿Qué te parece nuestro programa? Bueno e interesante
5. ¿Alguna duda? Me imagino que dependiendo el plan de desarrollo, durarán los cursos pero quiero saber cuánto tiempo se tiene que invertir en cada habilidad. ¿Habrá algún tipo de certificado al terminar los cursos?
6. ¿Pagas por él? Si
7. ¿Sugieres alguna mejora? Los precios de los coaches se me hacen un poco elevados, ¿el rango cambia dependiendo del coach? ¿Eso no significa que los más baratos sean malos?

Leslie Guerrero del Campo

1. ¿Te identificas con las problemáticas? // Si me identifico.
2. ¿Has tratado de continuar con tu crecimiento? // Si pero honestamente no se bien por dónde empezar o qué es lo que me hace falta.
3. Si, si, ¿por qué no has iniciado? // Por falta de tiempo y por lo mismo que no sabría por donde empezar o cómo organizarme.
4. ¿Qué te parece nuestro programa? // Se ve muy bien la plataforma y todo, me gusta eso del test de diagnóstico y el plan de desarrollo, eso me ayudaría a saber cómo llevar a cabo el programa y los cursos que tengo que tomar.
5. ¿Alguna duda? // Mi duda es respecto al coach, ¿si no pago por uno no aprendo igual? ¿O el programa de cursos me ayudará, aunque no haya un coach?
6. ¿Pagas por él? // Si lo pago, pero quiero entender bien lo del coach a ver si lo pago también.

7. ¿Sugieres alguna mejora? // Explicar todo esto de si el coach es indispensable o puede ser sin él.

Luis Humberto L. Rentería

Me gusta mucho la idea y se ve muy interesante. Distinto a otras plataformas que hay de cursos online.

Sí lo pagaría, pero primero la membresía anual sencilla. Y ya en base a eso veo si decido o no usar a los coaches y asesores, ya que ese costo es elevado.

Denisse López Villalobos

Me parecen bastante accesibles los precios, inclusive los de la membresía Premium, pero al ser un producto nuevo, compraría la membresía de los \$3890 anuales. Y ya si me gusta el contenido y la calidad de los cursos, compro un paquete con sesiones de coaches. Porque ya es una inversión más grande y para un problema más específico.

Nathalie Ruíz Ramírez

Es muy completo el proyecto y es una herramienta muy valiosa, sobre todo para los empleados con poco tiempo o para gente que en general le interesan esos temas, sin embargo primero pagaría la membresía mensual. El programa de los coaches, me parece costoso, tendría que tener un problema muy específico para pagar ese precio.

Experimento 7

1. ¿Te hace sentido la problemática?: Sí

2. ¿Quieres empezar?: Sí, me interesa ver qué más hay en la plataforma, y sirve que veo qué me hace falta.
3. ¿Pagas por él?: Sí, pero siempre y cuando vea un curso de muestra, y quisiera ver los cursos para ver qué tanto hacen match con lo que necesito mejor. Quisiera ver la calidad del contenido.
4. ¿Qué paquete?: NA
5. ¿Por qué sí lo pagas?: Por que el contenido es bueno y la calidad va acorde. Es decir, esperaría ver algo robusto y no solo como una presentación en power point. Y sobre todo que tenga una aplicación práctica (no solo la teoría general), tips prácticos. O sea, que sea
6. ¿Agregas/quitas algo?: Agregar cursos de prueba por que no quisiera arriesgarme a pagar algo que no sé si me va a servir.

Entrevista Exp 7

1.- Positivos: Me gusta, nunca había visto esta modalidad y si funciona igual de efectivo como si fuera en vivo, sí lo pago.

Observaciones: Sería importante que sincronizaran muy bien la organización con la disponibilidad con los asesores a coaches para que empate con la disponibilidad del cliente, o sea, que se ofrezcan muchas opciones.

2.- Positivos: Es atractivo el diseño por que da la curiosidad de probar para ver de qué se trata. Me he capacitado en línea pero estoy algo escéptica con los

resultados. Me gustaría ver cómo son las sesiones de los coaches (nunca he tomado una). En principio esperarí que mi empresa me apoye. Lo que se me hace padre es que puedo tomar estas sesiones desde cualquier lugar.

Observaciones: Me preocuparía que las sesiones se queden ambiguas y no aterricen mucho a las problemáticas a las cuales me enfrento en mi trabajo. Puedes dar coaching en general pero si no entienden sobre el negocio, la cultura, etc. estaría dudosa de pagar por esta opción y me iría por un coach interno de mi empresa. Tendría que ver una sesión gratis para entender de qué se trata.

3.- El hecho que la empresa sea Mexicana me gusta, además de que no limitas que el cliente tenga que pagar una cantidad si no quieres. Veo interesante que los maestros sean internacionales por que así puedes tener perspectivas diferentes tanto de diferentes experiencias como de culturas. Si el maestro es internacional, todos hablan español?

Observaciones: Sí pago por él, me gustaría intentarlo y sobre la marcha decidir si continuo con el paquete 2 y 3.

9.2 Análisis Financiero

Premisas en estructura financiera:

| Premisas | 2018-2019 | 2020 |
|--|-------------------|------------------|
| Proyector | \$ 5,000 | |
| 1 apuntador | \$ 400 | |
| Renta | \$ - | \$ 8,000.00 |
| Desarrollo de contenidos (mensual) | \$ 3,200 | \$ 16,000 |
| Creación, desarrollo y mantenimiento plataforr | \$ 4,000 | \$ 6,000 |
| Servidor (mensual) | \$ 1,000 | \$ 2,000 |
| Teléfono (mensual) | \$ 1,000 | \$ 2,000 |
| Sueldos (mensual) | \$ 20,000 | \$ 25,000 |
| Mercadotecnia | \$ 3,500 | \$ 7,000 |
| Inversión inicial | \$ 38,100 | \$ 66,000 |
| Capital | \$ 300,000 | |
| Excedente | \$ 261,900 | |

| Premisas | |
|------------------------|------|
| Cursos creados por mes | 2 |
| Horas por curso | 16 |
| Inflación | 5% |
| Incrementos | 100% |
| \$ por hora de grab | 100 |
| Tasa impuestos | 35% |
| Tasa de descuento | 50% |

Razones Financieras:

| Periodo | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Rentabilidad | | | | | |
| ROE | 68.0% | 41.4% | 33.2% | 53.2% | 42.9% |
| ROA | 60.8% | 38.0% | 31.0% | 49.4% | 40.6% |
| Margen EBITDA | 40.7% | 32.9% | 34.3% | 46.9% | 49.8% |
| | | | | | |
| Operación | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Rotación de cartera | 12.32 | 14.18 | 14.40 | 13.98 | 14.47 |
| Días Clientes | 30 | 26 | 25 | 26 | 25 |
| Rotación de proveedores | 10.44 | 11.89 | 11.88 | 11.01 | 10.97 |
| Días Proveedores | 35 | 31 | 31 | 33 | 33 |
| Ciclo de Efectivo | - 5 | - 5 | - 5 | - 7 | - 8 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Liquidez | 9 | 12 | 16 | 14 | 19 |

Valuación del proyecto:

PREMISAS

| | |
|-------------------|----------------|
| Inversión inicial | 300,000 |
| Tasa de descuento | 50% |

Recuperación de la inversión con la tasa de crecimiento en ventas propuesta

| Crecimiento en ventas | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| Ventas | 2,404,989 | 3,129,104 | 3,594,466 | 8,941,790 | 11,881,544 |
| Costo de Ventas | 1,150,761 | 1,704,540 | 1,937,498 | 4,290,659 | 5,476,988 |
| Gastos de administración | 274,773 | 394,816 | 424,737 | 457,203 | 492,446 |
| Utilidad | 979,455 | 1,029,747 | 1,232,231 | 4,193,929 | 5,912,111 |
| Inversión | 679,455 | - 350,292 | - 1,582,523 | - 5,776,453 | - 11,688,564 |

Entonces, la tasa de crecimiento requerida para cubrir la inversión es de 13.19%, contra una tasa de crecimiento de 81.27% del periodo 2013.

Tasa de crecimiento objetivo

| Crecimiento en ventas | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--------------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-------------|
| Ventas | 2,404,989 | 2,828,065 | 3,325,567 | 3,910,587 | 4,598,521 |
| Costo de Ventas | 1,150,761 | 1,704,540 | 1,937,498 | 4,290,659 | 5,476,988 |
| Gastos de administración | 274,773 | 394,816 | 424,737 | 457,203 | 492,446 |
| Utilidad | 979,455 | 728,709 | 963,332 | - 837,274 | - 1,370,912 |
| Inversión | 679,455 | - 49,254 | - 1,012,586 | - 175,312 | 1,195,601 |

Valuación por flujo de efectivo:

| Valuación con Flujos de Efectivo | | | | | | |
|--|--------------------|-----------|--------------|-----------|-----------|------------|
| Año | 0 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ventas | | 2,404,989 | 3,129,104 | 3,594,466 | 8,941,790 | 11,881,544 |
| Costo de Ventas | | 1,150,761 | 1,704,540 | 1,937,498 | 4,290,659 | 5,476,988 |
| UB | | 1,254,229 | 1,424,564 | 1,656,968 | 4,651,132 | 6,404,557 |
| G. Admón. | | 274,773 | 394,816 | 424,737 | 457,203 | 492,446 |
| EBITDA | | 979,455 | 1,029,747 | 1,232,231 | 4,193,929 | 5,912,111 |
| Depreciación | | - | 12,500 | 12,500 | 12,500 | 12,500 |
| EBIT | | 979,455 | 1,017,247 | 1,219,731 | 4,181,429 | 5,899,611 |
| Impuestos | | 342,809 | 356,037 | 426,906 | 1,463,500 | 2,064,864 |
| NOPAT | | 636,646 | 661,211 | 792,825 | 2,717,929 | 3,834,747 |
| Depreciación | | 0 | 12,500 | 12,500 | 12,500 | 12,500 |
| Flujo de efectivo Operativo (FEO) | | 636,646 | 673,711 | 805,325 | 2,730,429 | 3,847,247 |
| +/- Working Capital | | 936,646 | 1,560,357 | 2,365,682 | 5,096,111 | 8,943,358 |
| +/- Capex | | 0 | \$ 50,000.00 | - | - | - |
| FCF | - 300,000 | - 300,000 | 2,284,068 | 3,171,008 | 7,826,540 | 12,790,606 |
| Índice de rentabilidad | \$3,123,361 | 62.5 | | | | |
| TIR | 232% | | | | | |