

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA DISEÑAR LA OFERTA DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SOFT SKILLS A EJECUTIVOS DE
VENTA**

CARLOS QUINTERO VARGAS

CC 7.227.551

GLORIA ESPERANZA RODRÍGUEZ HERRERA

CC 63.393.407

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE POSTGRADOS

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE
VENTAS**

BOGOTÁ, 01 DE JUNIO DE 2019

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA DISEÑAR LA OFERTA DE UN
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SOFT SKILLS A EJECUTIVOS DE
VENTA**

CARLOS QUINTERO VARGAS

CC 7.227.551

GLORIA ESPERANZA RODRÍGUEZ HERRERA

CC 63.393.407

**Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas**

Director: Mery Rocío Palacio Saldarriaga

MSC. En Dirección de marketing

UNIVERSIDAD LIBRE

FACULTAD DE INGENIERÍA

INSTITUTO DE POSTGRADOS

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO Y ESTRATEGIA DE
VENTAS**

BOGOTÁ, 01 DE JUNIO DE 2019

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE GRÁFICAS	10
LISTA DE FIGURAS	13
LISTA DE ANEXOS	14
GLOSARIO	15
RESUMEN	19
PARTE I	21
1. INTRODUCCIÓN	21
2. LA EMPRESA	24
2.1 MISIÓN	27
2.2 VISIÓN	27
2.3 TRAYECTORIA DEL MERCADO	27
2.4 PRESENTACIÓN DE LOS SOCIOS FUNDADORES	28
2.4.1 Carlos Quintero Vargas	28
2.4.2 Gloria Esperanza Rodríguez Herrera	30
2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS	30
2.6 SEGMENTOS DE CLIENTES Y CONSUMIDORES ATENDIDOS	32

2.7	PRINCIPALES COMPETIDORES	34
3.	PROBLEMA	35
4.	OBJETIVOS	47
4.1	OBJETIVO GENERAL	47
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	47
5.	MARCO DE REFERENCIA	49
5.1	MARCO TEÓRICO	49
5.1.1	La Venta Como Factor Histórico de Éxito y Motor de la Economía	49
5.1.2	El Sistema Educativo Tradicional	51
5.1.3	Las SOFT SKILLS prevalecen como base del éxito personal	52
5.1.4	Origen de los términos SOFT y HARD SKILLS	54
5.1.5	Desarrollo de SOFT SKILLS a partir de la Capacitación	55
5.1.6	La Universidad Corporativa	56
5.1.7	Universidades Tradicionales Versus Universidades Corporativas	59
5.1.8	La Educación No Formal	60
5.2	MARCO CONCEPTUAL	61
5.2.1	Competencias	61
5.2.2	Empleabilidad	62
5.2.3	Capacitación	63
5.2.4	Educación	63
5.2.5	Formación	63
5.2.6	Desarrollo	64

5.2.7	SOFT SKILLS	64
5.2.8	HARD SKILLS	64
5.3	MARCO LEGAL	65
5.3.1	La Educación en Colombia	65
5.3.2	Constitución Política de Colombia	67
5.3.3	Marco Normativo Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano: Ley 115 de 1994	68
5.4	MARCO GEOGRÁFICO	74
5.5	MARCO DEMOGRÁFICO	74
PARTE II		76
6.	MARCO METODOLÓGICO	76
6.1	ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	79
6.1.1	Factores Políticos	79
6.1.2	Factores Económicos	85
6.1.3	Factores Sociales	89
6.1.4	Factores Tecnológicos	92
6.1.5	Factores Legales	95
6.1.6	Matriz PESTEL	97
6.2	ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD BAJO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	100
6.2.1	Rivalidad entre competidores:	101
6.2.2	Amenaza de la entrada de nuevos competidores	101
6.2.3	Poder de negociación de los proveedores	102

6.2.4	Poder de negociación de los compradores	102
6.2.5	Amenaza de productos sustitutos	102
6.3	ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	103
6.4	MATRIZ Y ESTRATEGIAS FODA	108
6.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	110
6.5.1	Definición del Tipo de Investigación	110
6.5.2	Determinación del Universo o Población a Investigar	111
6.5.3	Tipo de Muestreo, Selección y Tamaño de la Muestra	114
6.5.4	Diseño del Instrumento de Investigación	116
6.5.5	Validación del Instrumento de Investigación	118
6.5.6	Formato del Instrumento de Investigación	118
6.5.7	Aplicación del Instrumento de Investigación	119
6.5.8	Sistematización de la Información	119
6.5.9	Análisis de Resultados de la Investigación	120
6.6	INTELIGENCIA DE MERCADO: OFERTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN SOFT SKILLS PARA VENTAS EN BOGOTÁ	137
PARTE III		139
7.	DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SOFT SKILLS	139
7.1	IDENTIDAD E IMAGEN	139
7.2	OBJETIVO DEL PROGRAMA	140
7.3	FUNDAMENTO CIENTIFICO DEL PROGRAMA	140
7.4	OFERTA DE VALOR SKISOFT	143
7.4.1	Dirigido a	143

7.4.2	Perfil del docente	143
7.4.3	Metodología a utilizar	144
7.4.4	Plan de Estudios	144
7.4.5	Intensidad Horaria	146
7.4.6	Inversión Financiera en el Programa	147
7.5	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	147
8.	CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SOFT SKILLS	150
9.	PRESUPUESTO PARA LA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SOFT SKILLS	152
9.1	DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR Y OFRECER EL PROGRAMA	152
9.1.1	Requisitos Legales de la Empresa	152
9.1.2	Talento Humano	152
9.1.3	Sede de Operación	153
9.1.4	Dotación de Equipos, Tecnología y Comunicaciones	155
9.1.5	Posicionamiento, Imagen y Publicidad	156
9.1.6	Plataforma Virtual y APP	157
9.2	PRESUPUESTO MENSUAL DE GASTOS	158
9.3	ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO DEL PROGRAMA	159
9.4	DETERMINACIÓN DEL VALOR POR ESTUDIANTE	161
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
10.1	CONCLUSIONES	163

10.2	RECOMENDACIONES	166
11.	BIBLIOGRAFÍA	169
	PARTE IV	177
12.	ANEXOS	177

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Clasificación de Ocupaciones Y Habilidades por Cargo	26
Tabla 2. Principales Competidores de Programas Habilidades Blandas	34
Tabla 3. Resultados de Estudio “Greatest challenges”	36
Tabla 4. Consolidado de dificultades para encontrar talento	43
Tabla 5. Herramientas Metodológicas Para el Logro de los Resultados – Parte I	77
Tabla 6. Metodología y Convenciones Matriz de Análisis PESTEL	97
Tabla 7. Matriz de Análisis Pestel Parte I	98
Tabla 8. Capacidad Directiva	104
Tabla 9. Capacidad Financiera	106
Tabla 10. Capacidad Tecnológica	106
Tabla 11. Capacidad Talento Humano	107
Tabla 12. Capacidad Competitiva	107
Tabla 13. MATRIZ DOFA	109
Tabla 14. Habilidades Blandas que Desarrolla el Programa SKISOFT	145
Tabla 15. Presupuesto Mensual de Costos y Gastos SKISOFT	159
Tabla 16. Análisis De Precio Unitario por Estudiante	161
Tabla 17. Determinación de Escalas de Precio del Programa	162

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Resultados del estudio los motivos para ocuparse en mejorar su fuerza de ventas.	38
Gráfica 2. Tipos de habilidades más valoradas por sectores en proceso de contratación	39
Gráfica 3. SOFT SKILLS más importantes.	40
Gráfica 4. Universidad Corporativa	57
Gráfica 5. Principales Universidades Corporativas en Colombia	58
Gráfica 6. Sistema Educativo en Colombia	66
Gráfica 7. Proyecciones de Población de la Ciudad de Bogotá a 2018.	75
Gráfica 8. Crecimiento Económico Porcentual (%)	86
Gráfica 9. Tasa de Desempleo en Colombia – Total Nacional	87
Gráfica 10 Refugiados y Migrantes de Venezuela Abril 11 2019	90
Gráfica 11 El RETO del Talento TI en MINTIC	92
Gráfica 12 Fortalecer el liderazgo con competencias blandas para la transformación digital	94
Gráfica 13. Segmentación Empresas Matriculadas en Bogotá (CCB)	113
Gráfica 14. Edad de los Entrevistados.	120
Gráfica 15. Nivel de Formación Profesional	121
Gráfica 16. Área de Educación	121

Gráfica 17. Área de Desempeño del Entrevistado	122
Gráfica 18. Vendedor Nace o Se Hace	123
Gráfica 19. Áreas responsables de los Objetivos Comerciales	124
Gráfica 20. Ejercicio de Vendedor por parte de los Entrevistados	125
Gráfica 21. Evaluación de la Experiencia como Vendedor	126
Gráfica 22. Desempeño como Vendedor	126
Gráfica 23. Principales Motivos para Trabajar en Ventas	127
Gráfica 24. Relevancia de las Habilidades Blandas en el Desempeño	129
Gráfica 25. Desmotivación Hacia El Entrenamiento en Habilidades Blandas	130
Gráfica 26. Satisfacción con la Oferta Actual de Programas de Formación en Habilidades Blandas	131
Gráfica 27. Experiencia en Contratar Programas de Formación de Habilidades Blandas	131
Gráfica 28. Grado de Satisfacción con los Programas de Formación en Habilidades Blandas	132
Gráfica 29. Escenario Preferido para Desarrollar Actividades de Formación	133
Gráfica 30. Interés en Adquirir un Programa de Formación de Habilidades Blandas	133
Gráfica 31. Disposición de Pago por Programa de Formación	134
Gráfica 32. Disposición de Tiempo a designar para Programa de Formación	135
Gráfica 33. Grado de Motivación del Equipo de Ventas Para un Programa de Formación	136

Gráfica 34. Grado de Relevancia de las SOFT SKILLS	137
Gráfica 35. Cronograma de Proyecto e Implementación del Programa SOFT SKILLS	151

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Oficios más difíciles de contratar y principales razones	42
Figura 2. Oficios más difíciles de contratar y principales razones	43
Figura 3. Logotipo del Programa de Capacitación SKISOFT	139
Figura 4. Las Cuatro Etapas del Aprendizaje	141
Figura 5. Organigrama Requerido para Ejecución del Programa	153
Figura 6. Wework – Sede Bogotá	154
Figura 7. Especificación Equipos Portátiles	155
Figura 8. Especificación Equipos Celulares	156
Figura 9. Pack Negocio Digital para el Programa	157

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	177
Anexo 2. CARTA DE INTENCIÓN DE EMPRENDIMIENTO	178
Anexo 3. CARTA DE USO DE FUENTES DE INFORMACIÓN	179
Anexo 4. CONSULTA SIGNO DISTINTIVO EN SUPERINTENCIA INDUSTRIA Y COMERCIO	180
Anexo 5. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	181
Anexo 6. BROCHURE DE PROGRAMA SOFT SKILLS. Parte 1	190
Anexo 6. BROCHURE DE PROGRAMA SOFT SKILLS. Parte 2	191

GLOSARIO

SOFT SKILLS: Conjunto de capacidades que permiten a un sujeto desenvolverse de mejor forma en sus respectivos ámbitos de acción.¹

INTELIGENCIA EMOCIONAL: Es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, es la habilidad de motivarse y gestionar relaciones interpersonales. Es un conjunto de destrezas, actitudes y competencias que determinan la conducta de un individuo.²

ORIENTACIÓN A OBJETIVOS / RESULTADOS: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, la necesidad del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.³

¹ COBO ROMANI, Cristóbal. Aprendizaje Invisible. Hacia Una Nueva Ecología de la Educación. Bacerlona, Trasmmedia XXI. Abril 2011. Pp. 196

² TARCICA, Johnny. MASIS Marco. 120 Competencias integrales Materiales de alta calidad en recursos humanos. Kindle Edition. Junio 2013. ASIN: B00DGXTB3U

³ Ibid., p.89

COMUNICACIÓN ASERTIVA: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad⁴

NEGOCIACIÓN: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.⁵

IMPACTO E INFLUENCIA: Intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el efecto de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo⁶

ADAPTABILIDAD: Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Esta habilidad se correlaciona con el gusto por disfrutar los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés,

⁴ Ibid., p.32

⁵ Ibid., p.22

⁶ Ibid., p.73

comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales⁷

ORIENTACIÓN AL SERVICIO: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad⁸

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN: Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.⁹

TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.¹⁰

⁷ Ibid., p.4

⁸ Ibid., p.90

⁹ Ibid., p.115

INNOVACIÓN / CREATIVIDAD: Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde esté.¹¹

¹⁰ Ibid., p.118

¹¹ Ibid., p.76

RESUMEN

Toda empresa grande, mediana, pequeña vive y se desarrolla con las ventas; por tanto, quien se desempeña en este oficio, bajo cualquier circunstancia, en cualquier sector y por la motivación que sea, debería contar con todos los recursos requeridos para el exitoso ejercicio de su labor.

Históricamente las organizaciones se han ocupado de propiciar los recursos físicos, el conocimiento técnico del producto o servicio que se oferta, sus beneficios, etc.; igualmente se han dedicado a estructurar perfiles y competencias que debe cumplir el individuo; y que hoy, luego de analizar los estudios e investigaciones de este tema, tristemente no los cumplen.

En este proyecto, el tema fue abordado en primera instancia, con la motivación de sus autores, quienes de un modo u otro estuvieron vinculados al proceso comercial y experimentaron esta falencia; por otra parte, desde la expectativa, precisamente, de quienes hoy siguen demandando estos perfiles idóneos y específicos.

En búsqueda de una propuesta de valor para contribuir con el fortalecimiento de las habilidades de los ejecutivos de venta, específicamente de aquellas ignoradas y desatendidas en la oferta académica formal y no formal, se desarrolló una

investigación exploratoria de tipo cualitativo; realizando directamente a gerentes de empresa y/o de ventas de empresas de la ciudad de Bogotá, una entrevista enfocada en la determinación de sus experiencias y expectativas en cuanto a este tipo de programas.

De la aplicación del instrumento, así como de los análisis externos del mercado, de la evaluación de programas de capacitación formales y no formales en Colombia, y finalmente, de la consulta de fuentes secundarias, se logró ratificar la inexistencia de un programa integral de formación en habilidades blandas para cualquier profesional, y en mayor medida enfocada para el nicho de ejecutivos de venta.

De esta misma información, se logró determinar el alto grado de interés y motivación que tendrían las personas vinculadas en los procesos comerciales, como líderes de recursos humanos o gerentes de venta, para contratar este tipo de programas.

Tomando en cuenta la argumentación obtenida, se ratificó no sólo la necesidad de implementar el programa, sino la viabilidad académica, técnica y financiera del mismo; lo que favoreció la toma de decisión de los autores para materializar este proyecto en una realidad, a través del emprendimiento, el cual denominaron SKISOFT.

PARTE I

1. INTRODUCCIÓN

"El desarrollo de la inteligencia artificial ha provocado que las habilidades blandas sean cada vez más importantes, porque son precisamente las competencias que los robots no pueden automatizar". - Paul Petrone, Editor de Aprendizaje de LinkedIn.

Hoy en día, los avances tecnológicos vienen transformando la forma en que se vive y se trabaja. Por ello los profesionales necesitan alinearse, más que nunca antes, con las nuevas habilidades que el mercado requiere; ello implica desarrollar una permanente disposición para aprender y reaprender.

En esta coyuntura, el presente trabajo de investigación, tiene como objetivo principal, diseñar la oferta de un programa de capacitación en SOFT SKILLS, dirigido específicamente a ejecutivos de venta, para la ciudad de Bogotá. Y es que, consideran los autores, con base en su experiencia y trayectoria en el mundo de las ventas, que la apropiación de las SOFT SKILLS por parte de estos profesionales de venta, garantizaría, un excelente desempeño en la gestión 360° que a estos personajes se les asigna hoy por hoy, en relación con los clientes.

Es necesario considerar que las ventas, transversales a todas las organizaciones, satisfacen directa e indirectamente las expectativas de todos los stakeholders; y

por tanto, es indispensable contar con recursos, capacidades, habilidades para ejecutarlas.

El trabajo de investigación incluye la determinación de unos objetivos específicos, encadenados con los pasos metodológicos óptimos para el desarrollo de la investigación. Se realizó consulta en fuentes secundarias, para enmarcar teórica, conceptual y legalmente el trabajo de investigación.

Adicionalmente, se realizó investigación de tipo cualitativo, determinando la muestra con método no probabilístico y por conveniencia, en razón de las motivaciones y alcance del proyecto de investigación. Como resultado de este paso de la investigación, se lograron identificar las carencias, expectativas y consideraciones que tienen los interesados sobre las habilidades blandas en ejecutivos de venta; que a la postre se configuran en entradas objetivas para el diseño del programa de capacitación.

Para conocer el mercado objetivo, la oferta y la demanda, así como el contenido de programas y modelos de capacitación existentes, afines con el objeto de esta investigación, se realizó inteligencia de mercados, consultando prioritariamente páginas web, blogs, folletos y revistas, de instituciones con dedicación exclusiva a la formación y capacitación, tanto formal como no formal.

Una vez finalizada la recolección de la información de fuentes primarias y secundarias y luego de haber realizado el análisis detallado de la misma, se diseñó la propuesta de programa de capacitación en SOFT SKILLS, se determinó el cronograma y presupuesto para llevar a cabo el proyecto y, finalmente, se redactaron conclusiones y recomendaciones, que deberán considerarse objetivamente para el programa objeto de este estudio.

Desarrollar esta investigación de mercado, ratifica la expectativa de los autores, respecto de la percepción que tienen los responsables de procesos comerciales y los head hunters, relacionada con la carencia de este tipo de habilidades en los profesionales de todas las disciplinas, y en particular, en los ejecutivos de venta.

Igualmente, ratifica la necesidad de implementar un programa integral de capacitación en SOFT SKILLS, idóneo, continuo y específico para lograr la apropiación de éstas, como un estilo de vida para alcanzar el éxito y la felicidad.

2. LA EMPRESA

Como resultado de esta investigación de mercado para diseñar la oferta de capacitación en SOFT SKILLS que demanda el mercado de ejecutivos de ventas en la ciudad de Bogotá, se desarrollará un proyecto de emprendimiento cuyo fin será constituir una institución de carácter privado y que contará como socios principales con los autores del proyecto, dejando abierta la posibilidad de incluir socios estratégicos en caso conveniente, con experiencia en el sector académico, que aporten su experiencia y conocimientos para fortalecer la calidad y capacidad competitiva de la institución, que de común acuerdo entre los socios, se denominará SKISOFT .

La compañía será una institución privada dedicada al servicio educativo para el trabajo y desarrollo humano o antiguamente denominada Educación No Formal, considerada una de las clases de educación que se ofrece en Colombia y que está reglamentada por el Ministerio de Educación Nacional¹².

El objetivo de SKISOFT, será complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos, a cualquier persona interesada en desempeñarse, o que se haya desempeñado en el área comercial, específicamente como vendedor; emitiendo la respectiva Certificación de

¹²¹² Ministerio de Educación Nacional. Programas técnicos ofrecidos por instituciones de Educación no formal. En: <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87076.html>. Tomado el 28-04-2019.

Conocimientos Académicos, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el proyecto educativo institucional, los currículos flexibles y las normas que rigen en el país para este tipo de instituciones.

De conformidad con lo establecido en el Decreto 4904 de 2009, SKISOFT como institución de carácter privado, tendrá licencia de funcionamiento de carácter oficial y registrará en debida forma sus programas de formación ante la Secretaría de Educación Seccional Bogotá, los cuales quedarán registrados en el Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano SIET.

Los programas de formación de SKISOFT, serán de índole estrictamente académico presencial, con duración mínima de 160 horas cada uno; por tanto, quien haya culminado satisfactoriamente el programa de formación académica, recibirá el respectivo “Certificado de Conocimientos Académicos”.

Antes de cumplirse cinco años de haberse registrado los programas de formación de SKISOFT, ante la respectiva Secretaría de Educación, se solicitará la renovación del registro por siete años más, en virtud de haberse logrado la certificación de calidad expedida por un ente certificador acreditado; hecho que garantizará no sólo la excelencia en la calidad, sino la continuidad de servicio.

Por tratarse de una institución privada de educación con licencia de funcionamiento de carácter oficial, SKISOFT determinará su mercado objetivo y portafolio de servicios primario, atendiendo las diferentes ocupaciones y habilidades, acordes con la Clasificación Nacional de Ocupaciones, descritas en la Tabla No. 1

Tabla 1. Clasificación de Ocupaciones Y Habilidades por Cargo

CÓD. OCUPACIÓN	OCUPACIÓN	ID. HABILIDAD	HABILIDAD	RANKING
0611	Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad	10	Relaciones interpersonales	3
0611	Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad	2	Escucha activa	2
0611	Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad	4	Comunicación asertiva	1
0611	Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad	6	Pensamiento crítico	5
0611	Gerentes de Ventas, Mercadeo y Publicidad	9	Evaluación y control de actividades	4
6211	Supervisores de Ventas	10	Relaciones interpersonales	3
6211	Supervisores de Ventas	12	Persuasión	4
6211	Supervisores de Ventas	2	Escucha activa	5
6211	Supervisores de Ventas	4	Comunicación asertiva	1
6211	Supervisores de Ventas	9	Evaluación y control de actividades	2
6233	Vendedores de Ventas Técnicas	1	Comprensión de lectura	3
6233	Vendedores de Ventas Técnicas	10	Relaciones interpersonales	5
6233	Vendedores de Ventas Técnicas	12	Persuasión	4
6233	Vendedores de Ventas Técnicas	2	Escucha activa	2
6233	Vendedores de Ventas Técnicas	4	Comunicación asertiva	1
6311	Vendedores de Ventas no Técnicas	1	Comprensión de lectura	3
6311	Vendedores de Ventas no Técnicas	12	Persuasión	5
6311	Vendedores de Ventas no Técnicas	2	Escucha activa	1
6311	Vendedores de Ventas no Técnicas	4	Comunicación asertiva	2
6311	Vendedores de Ventas no Técnicas	6	Pensamiento crítico	4
6332	Empleados de Ventas y Servicios de Líneas Aéreas, Marítimas y Terrestres	1	Comprensión de lectura	5
6332	Empleados de Ventas y Servicios de Líneas Aéreas, Marítimas y Terrestres	10	Relaciones interpersonales	4

Fuente. SENA. <http://observatorio.sena.edu.co/Clasificacion/Cno>

2.1 MISIÓN

SKISOFT será facilitador oficial para desarrollar y potencializar SOFT SKILLS a personal interesado en alcanzar la excelencia en la gestión de ventas cualquiera que sea su campo de acción.

2.2 VISIÓN

Cumplidos dos años de funcionamiento, SKISOFT será reconocida entre los ejecutivos de venta de la ciudad de Bogotá, como el facilitador idóneo para potencializar las SOFT SKILLS requeridas para alcanzar la excelencia en ventas.

2.3 TRAYECTORIA DEL MERCADO

La empresa que ha de establecerse para ofertar el programa de SOFT SKILLS a ejecutivos de venta, se constituirá como una sociedad conformada por dos socios, cuya experiencia y trayectoria en el área de las ventas y el liderazgo de equipos comerciales, será incorporada como parte de la oferta de valor de la compañía.

Del mismo modo, el personal docente encargado de orientar los diferentes programas y módulos, dispondrá de trayectoria y reconocimiento en el mercado académico, y será comunicada en el material publicitario de los programas.

2.4 PRESENTACIÓN DE LOS SOCIOS FUNDADORES

2.4.1 Carlos Quintero Vargas

Perfil Profesional. Ingeniero industrial con amplia experiencia en Ventas y Mercadeo desarrollando e implementando modelos comerciales ajustados a la necesidad del mercado y el cliente definiendo objetivos, diseñando estrategias y tácticas que son comunicadas organizacionalmente. Exitosa administración prospectiva de ventas y control presupuestal, aporte a la gestión comercial con énfasis en creación y fidelización de relaciones comerciales con clientes y mercados objetivos utilizando metodologías de: Planeación estratégica, investigación y análisis de mercados, optimización de recursos, gestión recaudo, plan de demanda; todo esto enmarcado por resultados medibles bajo indicadores claves de desempeño KPI's.

Apasionado, innovador y orientado al logro con flexibilidad para asumir cambios, capacidad para tomar decisiones, de comunicación asertiva y disposición al aprendizaje, hago coaching apoyo y retribución a todo el equipo aportando motivación y dinamismo, excelente liderazgo y clima laboral para desarrollo y adaptabilidad de grupos, manejo herramientas ofimáticas y aplicativos tecnológicos especializados.

Formación Profesional

- Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de ventas. Universidad Libre. En curso
- Ingeniero Industrial. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

Estudios complementarios en Habilidades Gerenciales, Auditor interno de calidad para ISO9000, Excel avanzado

Experiencia laboral

25 años desempeñando desde cargos asistenciales, de supervisión hasta gerencias en áreas administrativas, producción, control calidad, compras, logística, operaciones y ventas. Los últimos 15 años en cargos comerciales con alcances de Gerencia Nacional; énfasis en venta consultiva y ejecución de proyectos en toda la cadena productiva derivada del acero, unión y corte de materiales y recubrimientos de alto desempeño para metales. Gran conocimiento de mercado y relacionamiento en los sectores industriales y de manufactura más representativos en el crecimiento de la economía Colombiana.

2.4.2 Gloria Esperanza Rodríguez Herrera

Economista UCC - 1998, cursando Especialización en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de ventas – Unilibre 2019, Diplomado Experto en Logística y Distribución –CCB 2006; Diplomado en Negocios Internacionales -FENALCO 2008, Contratación Pública - 2009 y Diseño de Estrategias de Venta - 2018.

Veinte años de experiencia profesional en empresas de consumo masivo, servicios, ingeniería, construcción e industria manufacturera, ocupando cargos de nivel directivo y gerencial.

Orientación profesional: Dirección y gestión de Proyectos, Gestión y Control de Indicadores Comerciales, Direccionamiento Estratégico Corporativo; Liderazgo Comercial: Canales Institucional, Moderno. Consumo Masivo y Cuentas Clave. Miembro de Comité Gerencial Fuller Pinto SA 2005 - 2018. Emprendedora desde 2013, Miembro como persona natural del Club de Afiliados Cámara de Comercio de Bogotá.

2.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

SKISOFT se dedicará a impartir capacitación para desarrollar y potencializar las SOFT SKILLS en sus estudiante a través de cursos de capacitación teórico-

prácticos, tanto a nivel corporativo como individual; estandarizados o a la medida, de acuerdo con las necesidades y expectativas de los interesados.

La oferta de valor incluye las actividades académicas en aula, en las instalaciones propias o en el escenario previsto por la compañía, según el caso; adicionalmente, entregables físicos entre ellos: material de apoyo, memorias de cada módulo y por supuesto, el certificado de conocimientos, previo el cumplimiento de los requisitos mínimos para otorgarlo.

El factor clave de diferenciación del servicio ofrecido por el Programa en SOFT SKILLS, a partir del cual se logrará el posicionamiento y el cumplimiento de las expectativas de los interesados, está en el método de educación que se empleará, el cual se base en tres aspectos claves que garantizan el éxito en la apropiación del aprendizaje y la incorporación de las habilidades aprendidas, como un estilo de vida.

1. Metodología Teórico – Práctica: Conceptualización, contexto, implicaciones de cada una de las habilidades; debates y talleres en clase
2. Metodología de Autoaprendizaje y Meta cognición: Desarrollo de guías – ejercicios diarios de manera individual, en un lugar y horario determinados a conveniencia del estudiante, generando hábito y autodisciplina.

3. Metodología Retroalimentación – Feedback: Oportunidad de comunicar de manera individual los avances, compartir las dificultades y proponer nuevas metas. Acompañamiento programado en el alcance de cada habilidad.

Tomando en cuenta que estos aspectos representan alta exigencia y compromiso para el estudiante, así como disciplina y constancia, en ejercicio de su rol académico; y que adicionalmente, debe continuar cumpliendo con sus compromisos laborales, familiares, etc.; la motivación debe mantenerse intacta, en su máxima expresión, a lo largo de todo el proceso. Importante es entonces, que lo “funcional” y lo “significativo” de las SOFT SKILLS se revele al inicio, durante y después del proceso académico, garantizando que el estudiante se mantenga interesado para alcanzar sus metas.

2.6 SEGMENTOS DE CLIENTES Y CONSUMIDORES ATENDIDOS

Para realizar la segmentación de clientes del mercado objetivo del programa de capacitación de SOFT SKILLS, se han considerado cuatro criterios fundamentales que permiten garantizar el cumplimiento de las expectativas de los stakeholders, así:¹³

¹³ SOLÉ MORO, María Luisa. Los Consumidores del Siglo XXI. ESIC Editorial. Madrid, 2003. Pag 35 – 36.

Que sea un mercado identificable y medible: En este aspecto, se han seleccionado personas dedicadas de manera exclusiva al oficio de las ventas, con interés específico en el mejoramiento de su perfil, tanto a nivel personal como corporativo.

Que sea accesible: En este sentido, se ha determinado que el segmento de clientes a atender muestre o haya mostrado interés en adelantar programas de formación en habilidades blandas; esto se realizará mediante actividades promocionales, logrando identificar aquellos individuos accesibles y alcanzables para participar en el programa.

Que sea un mercado importante: Criterio determinado no solo por la cantidad de personas que forman el grupo de interesados, sino por su poder de compra y capacidad de pago.

Que sea un mercado con respuestas: Del mismo modo que en el criterio anterior, se ofertará el programa a compañías y personas, que tengan la necesidad, intención y capacidad de pago. Este criterio queda materializado cuando se brinde la oportunidad de acceder a las instalaciones y las personas, para dar a conocer el programa; así como cuando las personas registren sus datos personales en la página web como posibles interesados del programa.

2.7 PRINCIPALES COMPETIDORES

Considerando que, en el mercado colombiano existen infinidad de programas, cursos, presenciales, virtuales, y en los cuales, de algún modo se mencionan las “habilidades blandas”, se realizó una breve selección de lo más cercano en términos de contenido, más no de alcance y método, a la oferta del programa de SOFT SKILLS, cuyo resultado se presenta en la Tabla 2 así:

Tabla 2. Principales Competidores de Programas Habilidades Blandas

Institución	Programa	Intensidad
Universidad Sergio Arboleda	Diplomado en Habilidades Blandas	80 Horas
Politécnico Superior de Colombia	Diplomado en Inteligencia Emocional	120 Horas
Grupo Cima	Formación total en ventas	160 Horas
ENVEN – Escuela Nacional de Ventas	Entrenamiento en venta profesional efectiva – virtual	40 Horas

Fuente. Elaboración Propia de los Autores

3. PROBLEMA

La ASTD (American Society for Training & Development) es una asociación profesional dedicada al aprendizaje y su correspondiente transferencia al rendimiento de las organizaciones, dedicada a unir a los profesionales ofreciendo oportunidades de aprendizaje para desarrollar habilidades y conocimientos.

En agosto de 2008, la ASTD realizó un estudio a 531 directivos de distintas organizaciones de servicios, llamado “State of Sales Training”¹⁴, con el objetivo de comprender la industria del entrenamiento en el área de ventas para dar respuesta a las necesidades actuales de las empresas a la hora de capacitar a sus vendedores. Ese estudio reveló que más de la mitad de las compañías no realizan el proceso de capacitación de sus vendedores de manera efectiva, incluso se detectó la ausencia de una definición clara y completa en la planeación de la capacitación en ventas. El proceso de capacitación en muchas empresas no es explotado al máximo y los resultados obtenidos no siempre son los esperados. Es por ello que la ASTD recomienda a las empresas dedicar mayor tiempo a la

¹⁴ FITZ, David. Análisis de estrategias para el incremento de ventas. Caso Vivencial: Traveo Entretenimiento SA de CV. catarina.udlap.mx. [En línea], 20 de marzo de 2019. Disponible en Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/fitz_o_d/.

planeación del entrenamiento, definir los objetivos y metas específicas a lograr para poder obtener una mayor productividad de la misma.

En otro estudio hecho por la ASTD en 2010 a más de 400 directivos y gerentes de ventas, con el objetivo de encontrar los mayores retos que enfrentan a la hora de planear el proceso de capacitación de los vendedores se obtuvieron los resultados referenciados en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de Estudio “Greatest challenges”

What are the greatest challenges you face in providing appropriate sales training?	All	Sales trainer	Sales executive	Sales manager	Salesperson
Time constraints	45%	48%	42%	52%	39%
Not enough time given by management	32 %	40%	29%	27%	20%
Lack of overall training opportunities	18%	17%	35%	16%	18%
Getting myself motivated to attend	3%	2%	6%	5%	4%
Spending too much time reading materials	9%	11%	15%	14%	12%
Lack of management buy-in	36%	43%	42%	29%	29%
A short-sighted focus on results by management	37%	43%	40%	39%	43%
Difficulty in measuring the success of the training course or curriculum	38%	41%	40%	36%	33%
Lack of systems approach	23%	25%	37%	27%	27%
Delivering something that is relevant to the attendees	30%	23%	42%	30%	31%
Lack of understanding of the needs of the sales team	28%	31%	42%	32%	35%
Tying the training event to the corporate goals	18%	11%	33%	21%	22%
An overall lack of credibility with the sales team	11%	11%	15%	16%	16%
Other	8%	11%	6%	5%	8%
Don't know	3%	2%	0%	2%	0%

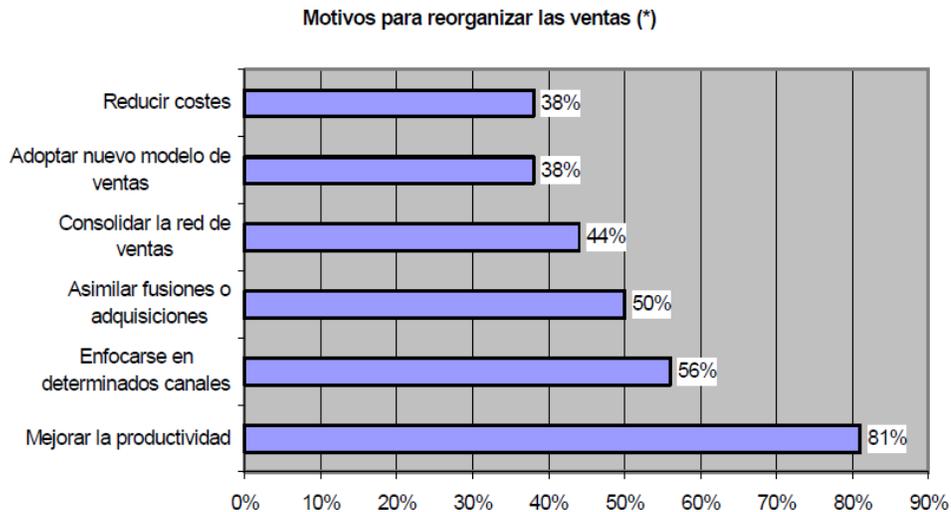
Fuente: Lambert, B. (2010).

Como se puede observar en la Tabla 3, más del 45% de los directivos y gerentes de ventas entrevistados, creen que las limitaciones de tiempo representan su mayor desafío y la dificultad para medir el éxito del curso de capacitación representa su segundo mayor desafío con un 38%, principales causas que provocan la falta de éxito en los cursos de entrenamiento para el personal de ventas.

En una encuesta realizada el primer trimestre de 2007 por el equipo de consultores de “Merk2” a más de 500 empresas dedicadas a la venta de servicios¹⁵, con el objetivo de obtener los principales motivos por los que una empresa debe ocuparse en mejorar su fuerza de ventas, se obtuvieron los resultados que aparecen en la Gráfica 1.

¹⁵ FITZ, David. Análisis de estrategias para el incremento de ventas. Caso Vivencial: Traveo Entretenimiento SA de CV. catarina.udlap.mx. [En línea], 20 de marzo de 2019. Disponible en Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/fitz_o_d/.

Gráfica 1. Resultados del estudio los motivos para ocuparse en mejorar su fuerza de ventas.



Fuente: Jordana, C. "Merk2" 2007

Estos resultados no suman un 100% ya que los encuestados podían elegir más de una causa. Como se observa, la mejora de la productividad es la principal causa por la que las empresas deciden mejorar su fuerza de ventas seguida por el enfoque a determinados canales¹⁶.

La búsqueda de nuevas personas para contratar se basa en candidatos que cuenten con dos tipos de habilidades: Las blandas o sociales y las duras o técnicas. La definición de las mismas la dará la planeación estratégica y

¹⁶ FITZ, David. Análisis de estrategias para el incremento de ventas. Caso Vivencial: Traveo Entretenimiento SA de CV. catarina.udlap.mx. [En línea], 20 de marzo de 2019. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/fitz_o_d/.

orientación que tenga cada organización, no existe una universalidad en el tema. Al inicio de la vida profesional se tendrá más en cuenta HARD SKILLS; ya en el proceso de escalar, especializarse o profesionalizarse, tienen prioridad las SOFT SKILLS.

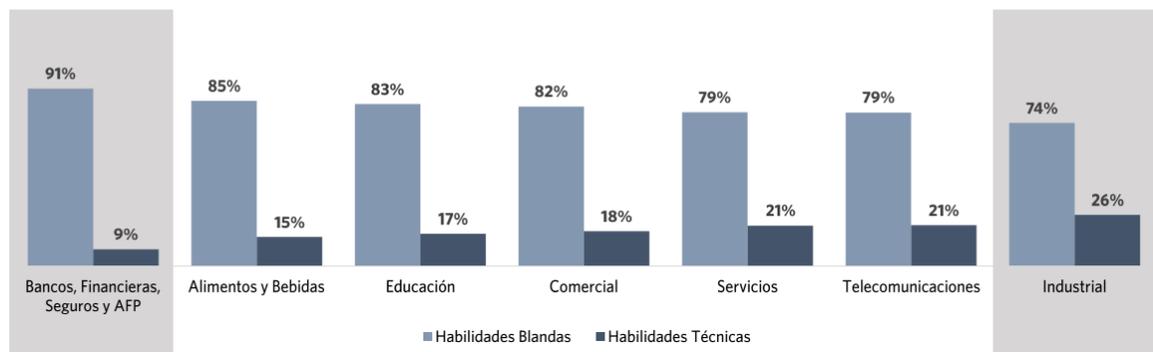
El ISIL Instituto San Ignacio de Loyola de Perú en Septiembre de 2018 realizó un estudio a 301 ejecutivos de recursos humanos de las principales empresas del país por medio de encuestas online auto aplicadas, encontrando por sectores en proceso de contratación lo indicado en la Gráfica 2.¹⁷

Gráfica 2. Tipos de habilidades más valoradas por sectores en proceso de contratación

LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL VALORAN LAS HABILIDADES TÉCNICAS EN MAYOR MEDIDA QUE OTROS SECTORES



Por sector Habilidades de **MAYOR IMPORTANCIA** entre los candidatos en un proceso de selección

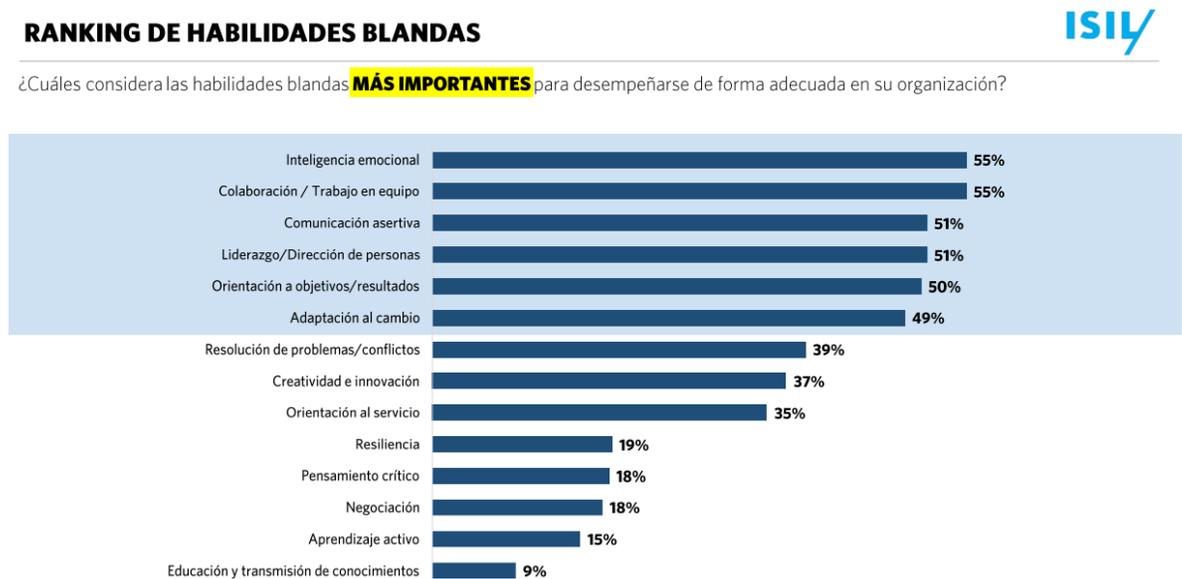


Fuente: ISIL.Habilidades Blandas en el Perú: Situación y Oportunidades. Primer estudio de habilidades blandas. 2018

¹⁷ EMPRESA EDITORA EL COMERCIO SA. Para 52% de ejecutivos nuevo personal entra con pocas habilidades blandas. En Línea. Disponible en: <<http://www.gestion.pe>> (Citado en 20 de marzo de 2019)

El 79% de ellos valoran más las SOFT SKILLS o sociales que las duras o técnicas. Las SOFT SKILLS más importantes se detallan en la Gráfica 3.

Gráfica 3. SOFT SKILLS más importantes.¹⁸



Fuente: ISIL. Habilidades Blandas en el Perú: Situación y Oportunidades. Primer estudio de habilidades blandas. 2018

Las habilidades entre sí se complementan y fortalecen al individuo; puesto que, por ejemplo, para trabajar en equipo se necesitan colaboradores con inteligencia emocional bien desarrollada. Susana Lamas directora de empleabilidad de ISIL indica que existe conciencia en las compañías de que no es fácil conseguir personal con las referidas destrezas ya que son preparados principalmente en

¹⁸ EMPRESA EDITORA EL COMERCIO SA. Para 52% de ejecutivos nuevo personal entra con pocas habilidades blandas. En Línea. Disponible en: <<http://www.gestion.pe>> (Citado en 20 de marzo de 2019)

conocimientos, concluyendo así que el 52% de los ejecutivos de recursos humanos considera que el personal contratado entra con SOFT SKILLS poco o nada desarrolladas.

Por otra parte, en un estudio desarrollado por la compañía Manpower Group, denominado “Escasez de Talentos”¹⁹, el cual aplicaron a 32.342 empleadores de 43 países, se logró establecer que cada vez es más difícil cubrir las vacantes. De 2015 a 2016, la dificultad para cubrir las vacantes pasó de un 38% a un 40%. De los empleadores consultados, 750 eran colombianos y el resultado frente al total mundial, arrojó que Colombia ocupa el puesto 12 y que el 50% de las empresas consideran que llenar las vacantes es cada vez más complejo.

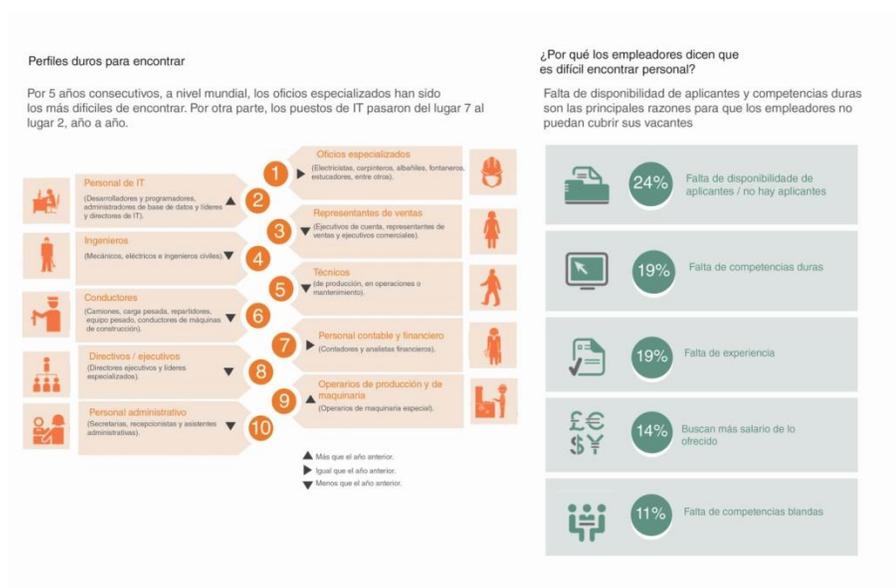
De acuerdo con la opinión de Javier Echeverri, Country Manager de Manpower Group, los factores que determinan la dificultad de cubrir las vacantes son, entre otras, las condiciones específicas de los puestos a contratar, el salario asignado, los aspectos socio culturales propios del individuo que pueden no encajar con la cultura de la empresa, el incumplimiento de los perfiles estrictos de las compañías y para el caso particular de Colombia, la excesiva demanda de personal para

¹⁹ MANPOWER GROUP COLOMBIA. Escasez de Talentos. En Línea. Disponible en: <https://manpowergroupcolombia.co/blog/escasez-de-talentos> (Citado en 20 de marzo de 2019)

cargos técnicos versus la excesiva oferta de personal profesional, con la consabidas diferencias en los salarios esperados y los ofrecidos.²⁰

Dentro de la escala de oficios más difíciles de contratar en el mundo y en Colombia, como se observa en la Figura 1 y en la Figura 2, los Representantes de Ventas ocupan el puesto No. 3. Por otra parte, la carencia de habilidades blandas ocupa en el mundo el quinto lugar y en Colombia el cuarto lugar, como la causa principal de la dificultad de contratar personal idóneo.

Figura 1. Oficios más difíciles de contratar y principales razones²¹

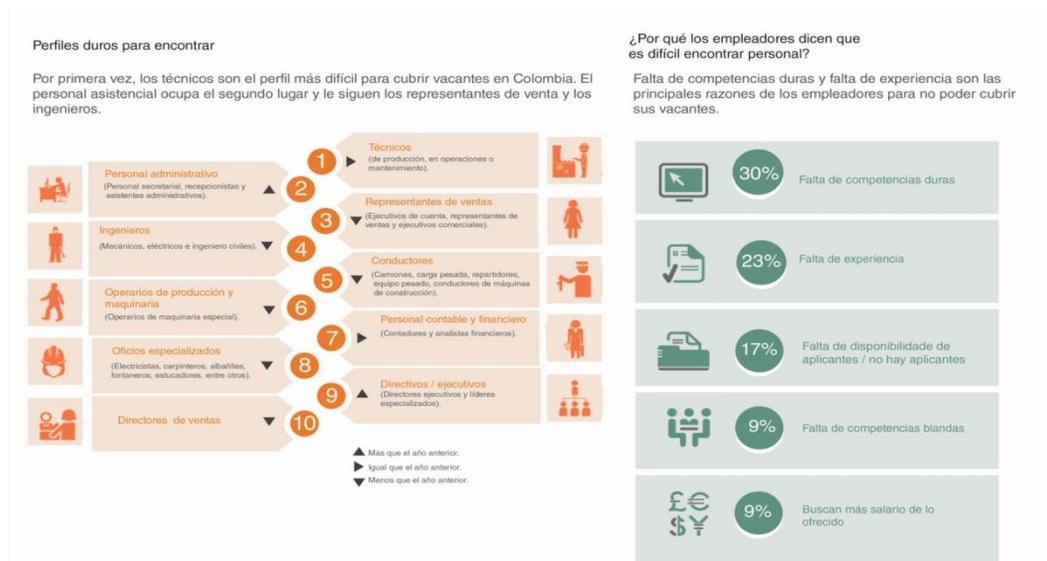


Fuente: MANPOWER GROUP COLOMBIA. Escasez de Talentos

²⁰ MANPOWER GROUP COLOMBIA. Escasez de Talentos. En Línea. Disponible en: <https://manpowergroupcolombia.co/blog/escasez-de-talentos> (Citado en 20 de marzo de 2019)

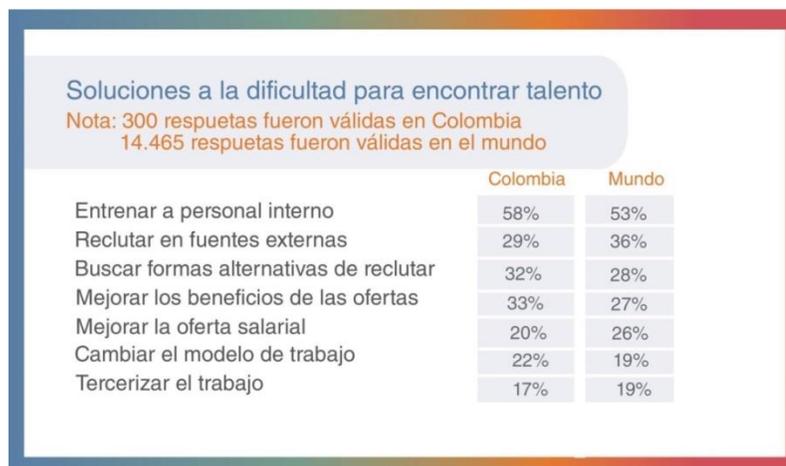
²¹ Ibíd.

Figura 2. Oficios más difíciles de contratar y principales razones²²



Fuente: MANPOWER GROUP COLOMBIA. Escasez de Talentos

Tabla 4. Consolidado de dificultades para encontrar talento



Fuente: MANPOWER GROUP COLOMBIA. Escasez de Talentos

²² *Ibíd.* (Citado en 20 de marzo de 2019)

Del mismo estudio desarrollado por Manpower y analizando lo reportado en la Figura 1 y 2, tanto a nivel mundial como en Colombia, los ejecutivos de cuenta, representantes de venta y ejecutivos comerciales, ocupan el tercer puesto de los más difíciles de contratar, anteceditos de los técnicos operativos, de producción y mantenimiento, que ocupan el primer lugar y del personal asistencial que se encuentran en el segundo.

Igualmente, se logró establecer que entre los principales factores de dificultad para contratar personal para esos cargos, se encuentran: A nivel mundial, el hecho de no disponer de aplicantes interesados en el cargo (24%), falta de experiencia (19%) y falta de competencias duras (19%); buscan más salario (14%) y falta de competencias blandas (11%)

Para el caso colombiano, los aspectos más relevantes en la dificultad de contratación de personal son: Falta de competencias duras (30%), Falta de experiencia (23%), Falta de aplicantes interesados (17%), Falta de habilidades blandas (9%) y Personas que buscan más salario (9%).

Consultados también los empresarios colombianos sobre cuáles eran las acciones que ellos consideraban claves para solucionar estas dificultades, se logró establecer que, de las 300 encuestas válidas, el 58% definieron el entrenamiento

al personal interno como factor más importante, seguido de Reclutar con fuentes externas en un 29%.²³

Con base en lo anteriormente expuesto, se concluye que la contratación de fuerza de ventas en general, tanto a nivel mundial como en Colombia, presenta una fuerte dificultad y que las habilidades blandas y duras, entre otros aspectos, son los factores más relevantes de esa dificultad. Igualmente, que una de las principales alternativas de solución sería la preparación del personal interno para potencializarlos y encontrar al interior de la compañía el personal competente requerido.

Otra de las conclusiones a tomar y que se constituiría en una acción efectiva para este problema, sería encontrar los candidatos ya capacitados, dotados de las habilidades blandas y duras necesarias para alcanzar la excelencia de la gestión comercial. Claro, ello depende que las personas interesadas, por su propia cuenta y con sus propios recursos, se interesen en fortalecer este componente de su perfil, y se ocupen en capacitarse previamente, tanto para cumplir el perfil de algún cargo, como para lograr la satisfacción personal del aprendizaje de este valioso conocimiento y puedan, por tanto, aprovechar sus beneficios a nivel personal, profesional, social, etc.

²³ *Ibíd.*

Así las cosas, este proyecto evalúa cual debe ser el contenido de la oferta para la formación de personal en las SOFT SKILLS, dirigido prioritaria y exclusivamente a ejecutivos de venta, quienes son considerados por parte de los autores, como actores principales en el crecimiento sostenible de las organizaciones y por defecto, gestores del desarrollo del país.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una investigación de mercados, para diseñar la oferta de un programa de capacitación en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta de la ciudad de Bogotá

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores externos: oportunidades y amenazas que influyen en una empresa de educación no formal en SOFT SKILLS para ejecutivos de venta.
- Investigar y analizar el mercado de las instituciones de educación no formal en Bogotá.
- Definir el tipo de investigación que se aplicará de acuerdo con el problema planteado
- Definir el universo a investigar
- Determinar la técnica de muestreo y el tamaño de la muestra
- Diseñar el instrumento de investigación

- Probar y ajustar el instrumento
- Aplicar el instrumento de investigación Identificar las expectativas de clientes potenciales mediante entrevistas a gerentes de empresa y ejecutivos de venta, que permitan la configuración de la oferta de valor.
- Hacer inteligencia de mercado para conocer el contenido general de los programas de entrenamiento a la medida de algunas compañías que tienen sus propios centros de formación en SOFT SKILLS.
- Analizar toda la información recopilada para determinar los elementos requeridos para la conformación de la oferta
- Diseñar el contenido del programa integral de entrenamiento en SOFT SKILLS atendiendo las expectativas del mercado, de acuerdo con los hallazgos de la investigación.
- Determinar cronograma de un programa básico de entrenamiento en SOFT SKILLS a fuerzas de ventas.
- Determinar presupuesto para la implementación del programa de entrenamiento integral en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta.
- Formular conclusiones y recomendaciones que permitan ratificar la implementación del programa integral de entrenamiento en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La Venta Como Factor Histórico de Éxito y Motor de la Economía

La venta como materialización del proceso de intercambio de bienes y servicios entre los hombres, de manera directa o través de un medio de cambio, se constituye en un acto obligado y natural de satisfacción de necesidades.²⁴

Con el mismo desarrollo del hombre, su evolución y automatización, la venta ha venido experimentando su propia transformación, y exige que cada vez más los responsables de ejecutarla se especialicen y perfeccionen sus técnicas, para alcanzar sus metas y cautivar a ese, cada vez más esquivo y exigente, consumidor.

El vendedor profesional aún sigue siendo en el siglo XXI la punta de lanza del futuro de las empresas, y ellos determinan parte de su éxito. El siglo XX experimentó profundos cambios dentro del mundo de la venta; hace más de 70 años no era difícil vender, ya que la mayoría de los países habían pasado una

²⁴ CEF. Marketing xxi. Técnicas de Venta. En línea. Disponible en: <https://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>. Citado en 20 de marzo de 2019

guerra y una posguerra, la escasez de casi todos los productos, fundamentalmente de los básicos, era casi la norma. En estas condiciones la gente compraba lo que le ofrecieran sin tener que realizar complicados procesos de elección. Es a partir de los años 50, con la fabricación en cadena y la proliferación de productos y servicios, cuando comienzan en Europa a utilizarse algunas técnicas de venta que, generalmente, venían importadas de los EE UU.²⁵

La combinación equilibrada y meticulosa de la técnica (habilidades duras) y la psicología (habilidades blandas), convierte el proceso de la venta en un sistema de gestión exitoso y de gran satisfacción, no sólo para el vendedor que la ejecuta, también para sus jefes, compañeros, clientes y la organización.

Uno de los sistemas más clásicos de venta que tuvo gran éxito, e incluso hoy en día tiene vigencia, es la venta a través del método AIDDA que, en el año 1947, Percy H. Whaiting presentó en su libro *Las Cinco Grandes Reglas de la Venta*, cuya importancia ha sido trascendental en la historia de las técnicas de venta.²⁶

En ellas se seguía, por primera vez, una sistematización de todas las técnicas elaboradas con anterioridad desde las importantes teorías de Elmer Wheeler y de Dale Carnegie. El método AIDDA sigue teniendo vigor hoy día, puesto que es

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ *Ibíd.*

compatible con otros sistemas y técnicas que se han puesto de moda con posterioridad. AIDDA es la palabra nemotécnica de:

A: Atención.

I: Interés.

D: Demostración.

D: Deseo.

A: Acción.

5.1.2 El Sistema Educativo Tradicional

El sistema tradicional de educación en Colombia, se basa en la metodología teórica y repetitiva, el uso de la memoria para recitar el discurso, cumplir con la apropiación, lo más al pie de la letra posible, del conocimiento y finalmente obtener la prueba documental del mismo.

Dice Ernesto Yturalde²⁷, no se puede seguir educando a la humanidad del futuro con metodologías del pasado. El foco de la *Educación* evolucionó hacia el **Aprendizaje**, los *maestros* no son más el centro de la educación, sino los *aprendices*; la educación dejó de ser *pasiva* para convertirse en **activa**; dejó de ser de "*talla única*" para ser **adecuada a cada aprendiz**; dejó de ser la

²⁷ Programa de Entrenamiento en Ventas y Servicio al Cliente. Obtenido de http://www.elite.edu.co/web/html/cursos/curso_impacto_programa_entrenamiento_ventas.html.

"proveedora de respuestas" para ser generadora de preguntas, estimulando el pensamiento crítico, dejó de ser racional, para ser además emocional, dejó de ser aburrida para ser divertida. La metodología del Aprendizaje Experiencial basada en el Constructivismo es una nueva tendencia para enfocar la educación, formación y capacitación de una manera muy práctica basada en la experiencia y la reflexión en la cual fundamentamos nuestra propuesta de capacitación, generando resultados de alto impacto.²⁸

5.1.3 Las SOFT SKILLS prevalecen como base del éxito personal

El tema de las SOFT SKILLS, su relevancia e importancia en el desempeño profesional exitoso, fue descubierto no ayer, ni hace unos años... hace más de cien, como resultado de una investigación, que logró establecer que el 85% de los encuestados las consideraba como factor clave del éxito profesional; asignando por su parte, a las habilidades duras, sólo el 15%. Este descubrimiento fue liderado por la Fundación Carnegie, mediante un estudio de Charles Ribogg Mann, desarrollado en el año 1918.²⁹

Dicho estudio también concluyó cuáles eran las seis primeras cualidades necesarias, según la opinión de los encuestados, para alcanzar el éxito:

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ NATIONAL SOFT SKILLS ASSOCIATION. Resistencia a las Habilidades Blandas. En línea: 13 marzo 2019. Disponible en <https://www.nationalskills.org/soft-skills-resistance/>

Personaje; Juicio; Eficiencia; Comprensión de los demás; Conocimiento y Técnica. Importante destacar que de las seis, cuatro son habilidades blandas, quedando comprobado nuevamente la Regla 80/20 de Habilidades Blandas vs las Duras³⁰

Según Ernesto Yturralde³¹, alcanzar el éxito es un factor común en los seres humanos, desde las dimensiones personales, profesionales y organizacionales en todas las latitudes, entendiendo que el éxito tiene diferentes formas y tamaños, más ambiciosas o menos pretenciosas, tan diversos como seres humanos en el planeta. Y el éxito se alcanza mediante el aprendizaje permanente de los aciertos y errores en la ejecución de las acciones, así como en la capacidad de adaptación frente a los **cambios constantes**, cambios de tendencias, orientación de los mercados, a la capacidad de adaptación en los equipos de trabajo, a los enfoques para abordar situaciones; y las organizaciones requieren de gente que tenga un alto perfil profesional y de conocimientos, con grandes habilidades para conectarse con la gente y así mismo con las metas y objetivos.

Así las cosas, las habilidades sociales pueden llegar a ser el factor diferenciador a la hora de escoger un candidato, es decir, hacen prevalecer sin duda, a uno del otro; disponiendo ambos de todas las demás competencias por igual. Esta circunstancia lleva a que muchos profesionales sean desestimados y no

³⁰ Ibid.

³¹ ERNESTO YTURRALDE WORLDWIDE INC. Habilidades para un Futuro Exitoso. Habilidades Blandas. (En línea) Disponible en: <http://www.habilidadesblandas.com/>. (13 marzo 2019)

considerados para puestos en los que, por experiencia, estudios profesionales o técnicos, encajaban perfectamente y, lo que es peor, quedan para siempre con la incertidumbre del motivo que los sacó del proceso.

5.1.4 Origen de los términos SOFT y HARD SKILLS

El término asociado: "blandas", frente a "duras", podría crear una errada idea de la verdadera envergadura de estas. Los términos derivan de los conceptos de la informática: "hardware" y "software". Gestión por Competencias: SOFT SKILLS – Habilidades Blandas - Habilidades Sociales complemento sustancial para las HARD SKILLS - Habilidades Técnicas y el éxito de gestión del talento humano.³²

En el mismo artículo, Ernesto Yturralde indica que as HARD SKILLS son de fácil medición, su característica principal al ser "información / conocimiento", permite medirlas, mientras que las SOFT SKILLS son más complejas para ser determinadas por indicadores. Es más sencillo determinar quién es bueno para el álgebra y los cálculos, con una "objetiva nota", pero es más complejo determinar quién es mejor para los niveles de adaptación al cambio, tolerancia y manejo emocional, cuando sea necesario demostrarlas, por ejemplo. Los seres humanos no somos "seres racionales que sentimos emociones", somos "seres emocionales que razonamos". "Nos contratan por aptitudes, nos despiden por actitudes".

³² *Ibíd.*

Mientras que las habilidades técnicas o duras son necesarias para generar oportunidades laborales al causar una buena impresión en las entrevistas de trabajo y conseguirlo, las SOFT SKILLS sociales son esenciales para retenerlo.³³

Importante resaltar que las SOFT SKILLS son transversales a cualquier profesión, ocupación u oficio; que deberían formar parte además, de todos los programas de capacitación formales, informales y no formales de la educación de cualquier país o región interesada en alcanzar el desarrollo sostenible, a través de una alta tasa de empleabilidad y ocupación de su gente.

5.1.5 Desarrollo de SOFT SKILLS a partir de la Capacitación

Entendiendo que el desarrollo de las personas, redundará en el desarrollo de la organización, los programas de capacitación y desarrollo-fortalecimiento de habilidades deberían ser incluidos como programa bandera del direccionamiento estratégico corporativo; y así mismo, los recursos disponibles para su desarrollo.

Y efectivamente, muchas empresas que alcanzaron el grado necesario de sensibilización sobre la importancia de la capacitación como factor clave de éxito, han destinado recursos para la implementación de todo tipo de programas propios,

³³ Ibid.

a través de sus áreas de recursos humanos; o programas tercerizados, impartidos por personas, instituciones formales o no, idóneos o no.

Algunas han alcanzado un nivel superior en la priorización del desarrollo de su talento humano, al punto de implementar centros de formación propia, especializada y a la medida, denominados “universidades corporativas”.

5.1.6 La Universidad Corporativa

La Universidad Corporativa es una estrategia que permite a la empresa gestionar el aprendizaje organizacional, para alinearlos con los objetivos estratégicos y lograr las metas organizacionales.³⁴ En la Gráfica 4, se presenta un contexto histórico de estas instituciones, así como diferentes conceptos de estas organizaciones; y en la Gráfica 5, se enseña en una línea de tiempo, las principales universidades corporativas de Colombia.

³⁴ TECNOLÓGICO DE MONTERREY. Educación Ejecutiva en Línea. Universidad Corporativa. México, 2012. En línea. 16 marzo de 2019. Disponible en: <http://circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>

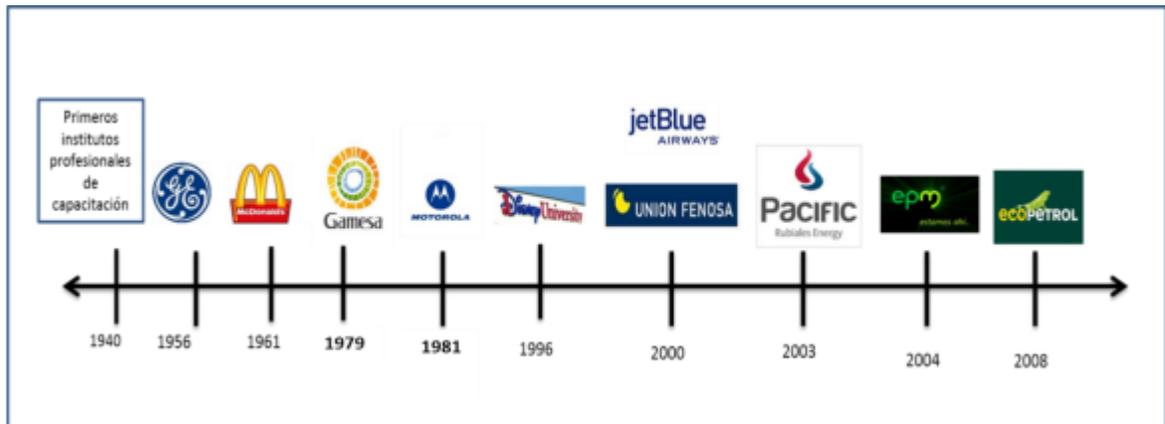
Gráfica 4. Universidad Corporativa³⁵



Fuente: Tecnológico de Monterrey. Educación Ejecutiva en Línea, 2012

³⁵ RESTREPO, Laura. MINUTO DE DIOS INDUSTRIAL. Pasos para Implementar una Universidad Corporativa, 28 sept de 2017. En línea. 13marzo 2019. Disponible en <https://mdc.org.co/pasos-para-implementar-una-universidad-corporativa/>

Gráfica 5. Principales Universidades Corporativas en Colombia³⁶



Fuente: VIZCAYA, Paula y URIBE, Edith. Aportes de la Universidad Corporativa a la Ventaja Competitiva de las Organizaciones en Colombia. Monografía. 2014

Algunas de las Universidades Corporativas de mayor relevancia a nivel mundial son:³⁷

- Hamburger University Mac Donalds (1.963)
- Motorola University (1.971)
- General Motors (1.956)
- Disney (1.996)
- Gamesa (1.979)
- Fenosa (2.000)

³⁶ VIZCAYA, Paula y URIBE, Edith. Aportes de la Universidad Corporativa a la Ventaja Competitiva de las Organizaciones en Colombia. Monografía. Universidad de Medellín. Julio 2014.(en línea) 13 marzo 2019. Disponible en <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/374/Aportes%20de%20la%20Universidad%20Corporativa%20a%20la%20ventaja%20competitiva%20de%20las%20organizaciones%20en%20Colombia.pdf?sequence=1>

³⁷ *Ibid.*

5.1.7 Universidades Tradicionales Versus Universidades Corporativas

Desde hace un tiempo, se ha venido gestando una rivalidad entre las universidades tradicionales y las universidades corporativas ¿el dilema? Que las primeras consideran que las empresas no deberían dedicarse a la enseñanza debido a que este no es su objetivo principal. Sin embargo, ¿qué hacen los empresarios cuando el talento egresado de la universidad tradicional no cuenta con las herramientas necesarias para hacer frente a las exigencias corporativas?

Entendiendo que tanto la universidad corporativa, como la universidad tradicional deben cumplir los lineamientos establecidos en su direccionamiento estratégico o en su programa curricular, según el caso; suelen omitir las SOFT SKILLS, o incluirlas parcialmente en sus módulos de capacitación, situación que perpetúa la ya reconocida carencia o insuficiencia de estas valiosas habilidades en su talento humano.

En este sentido, la Educación No Formal, y específicamente el Programa de Capacitación Especializado en SOFT SKILLS, se consolida como una respuesta efectiva y eficaz a esta necesidad.

5.1.8 La Educación No Formal

La Educación No Formal, como concepto, surge como consecuencia de reconocer que la educación “no puede considerarse como un proceso limitado en el tiempo y en el espacio, confinado a las escuelas y medido por los años de asistencia (Coombs y Ahmed, 1975: 26,27). La consecuencia natural de este reconocimiento ha conducido a la diferenciación, dentro de la educación, de tres conceptos diversos, aunque relacionados (Coombs y Ahmed, 1975: 27):

Educación Informal tiene aquí el sentido de un proceso que dura toda la vida y en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades, actitudes y modos de discernimiento mediante las experiencias diarias y su relación con el medio ambiente.

Educación Formal es, naturalmente, el sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de la escuela primaria hasta los últimos años de la universidad.

La Educación No Formal (...) es toda actividad organizada, sistemática, educativa, realizada fuera del sistema oficial, para facilitar determinadas clases de

aprendizaje a subgrupos particulares de la población, tanto adulta como de niños³⁸;

Dentro de la educación no formal debe existir una planificación para alcanzar metas analizando, las necesidades, los objetivos formativos, los contenidos, métodos, técnicas y resultados didácticos y su evolución.

Las perspectivas de la educación no formal son de suma importancia ya que establecen: educación para todos, continuidad educativa, desarrollo cognoscitivo, fomento al seguimiento de la formación, alternación del estudio y el trabajo, relaciones entre escuela y empresa, formación de profesionales de la educación y colaboración de la familia y el entorno.³⁹

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Competencias

Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea.

³⁸ SARRAMONA, Jaume, VÁSQUEZ, Gonzalo y COLOM, Antoni J. Educación No Formal. Editorial Ariel SA. Barcelona, España, 1ª Edición 1998, pag. 12

³⁹ Tomado de <http://mariberlie.blogspot.com/2009/02/educacion-formal-no-formal-y-informal.html>

Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas.

Las competencias son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación de las personas; son una herramienta fundamental para el ejercicio en el campo donde son necesarias dichas competencias.⁴⁰

5.2.2 Empleabilidad

Empleabilidad es la capacidad personal para encontrar empleo y adaptarse al mercado laboral de tal manera que se evite el desempleo. La empleabilidad da más oportunidades laborales a las personas ya que promueve que éstas cumplan con los requisitos demandados por las empresas para un determinado puesto laboral⁴¹

Para alcanzar un grado de empleabilidad que se adapte a las aspiraciones profesionales, es necesario tener en cuenta dos variables: personales (conocimientos, competencias, actitudes, experiencia, marca personal y valores) y

⁴⁰ 7GRAUS. Significados. Sigficados.com. En Línea. 19.03.2019. Disponible en: <https://www.significados.com/competencias/>

⁴¹ SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO. Canal Empleo. Empleabilidad qué es. (En línea). 29 marzo 2019. Disponible en: <http://orientadorprofesional.canalempleo.net/empleabilidad-que-es/>

externas (situación socio-económica). Así, para mejorar la empleabilidad es fundamental trabajar las variables personales a lo largo de toda la vida.

5.2.3 Capacitación

Como capacitación se denomina la acción y efecto de capacitar a alguien. Capacitar, como tal, designa la acción de proporcionarle a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que desarrolle al máximo sus habilidades y destrezas en el desempeño de una labor.⁴²

5.2.4 Educación

En el sentido técnico, la educación es el proceso continuo de desarrollo de las facultades físicas, intelectuales y morales del ser humano, con el fin de integrarse mejor en la sociedad o en su propio grupo, es un aprendizaje para vivir.⁴³

5.2.5 Formación

En Pedagogía y de un modo muy amplio, la formación hace referencia al proceso educativo o de enseñanza-aprendizaje. Se identifica también con un conjunto de

⁴² 7GRAUS. Op. Cit.

⁴³ *Ibíd.*

conocimientos. En este sentido, se suele hablar de formación académica, estudios, cultura o adiestramiento.⁴⁴

5.2.6 Desarrollo

Corresponde a la Educación que recibe una persona para su crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo que desempeña con objetivos a largo plazo, y ligadas a un **Plan de Carrera**.⁴⁵

5.2.7 SOFT SKILLS

Son aquellas que se demuestran en la ejecución del trabajo, y no están relacionadas, únicamente, con los conocimientos, sino con la puesta en práctica de una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, aptitudes y capacidad de acercamiento con los demás.⁴⁶

5.2.8 HARD SKILLS

Son las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la

⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Tomado de <http://www.habilidadesblandas.com>

⁴⁶ Universia. Orientación. Qué son Habilidades Blandas. En línea. 13-03-2019. Disponible en: <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/consejos/orientacion/que-son-las-habilidades-blandas-4545.html>

formación, capacitación, entrenamiento y muchas veces en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias.⁴⁷

5.3 MARCO LEGAL

5.3.1 La Educación en Colombia

La educación cumple un papel estratégico en el crecimiento y desarrollo económico y social de los países, dado que aporta al progreso de cada una de las personas y de las sociedades en conjunto. Este pilar se configura como un instrumento que incrementa la movilidad social, la competitividad laboral, el acceso y calidad del empleo, mejora en el nivel de ingresos y una participación activa en un mundo globalizado.

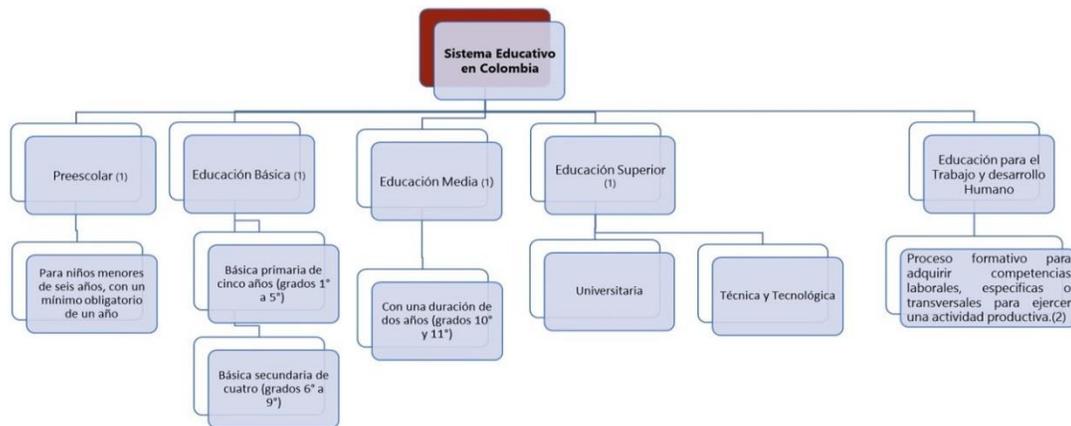
El fortalecimiento del capital humano en el país vía educación promueve el desarrollo científico y tecnológico, aspecto medular cuando se trata de crear capacidad nacional para la innovación, adaptar la tecnología a las necesidades de los países y hacer frente a los riesgos del cambio tecnológico

⁴⁷ YTURRALDE, Ernesto World Wide Inc. Op.Cit.

Potencializar los componentes de cobertura, calidad e información en la educación otorga grandes ventajas económicas y sociales que permiten consolidar un capital humano pertinente, competitivo y que apalanque el desarrollo del futuro del país.⁴⁸

En la Gráfica 6, se presenta la estructura del Sistema Educativo Colombiano, en el cual la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano se configura en un componente de la misma relevancia de la educación formal.

Gráfica 6. Sistema Educativo en Colombia



Fuente. SENA. Sistema Educativo Colombiano

⁴⁸ SENA. La Educación el Colombia. Tomado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>

5.3.2 Constitución Política de Colombia

Artículo 67: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica.

La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos. Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. Ver la Constitución⁴⁹

5.3.3 Marco Normativo Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano: Ley 115 de 1994

Con esta ley se reconoce como parte de la educación en el país, la Educación no Formal.

La Ley en mención avanza en la definición, finalidad, oferta, programas y reglamentación. De este modo, se establecen así, una serie de lineamientos (definición, finalidad, tipos, subsidio familiar, integración de programas aprobados por el Plan nacional para el desarrollo de la microempresa, apoyo del Estado, reglamentación sobre organización, funcionamiento y expedición de certificados) que, actualmente, fundamentan los posteriores desarrollos normativos de esta modalidad de formación, destacándose los siguientes:

- El artículo 36: “Definición de educación no formal. La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir

⁴⁹ SENA. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>

conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de esta Ley”.

- Artículo 37. “Finalidad. La educación no formal se rige por los principios y fines generales de la educación establecidos en la presente Ley. Promueve el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales, y la participación ciudadana y comunitaria”.
- Artículo 38. Determina los tipos de programas de Educación no formal.
- Artículo 39. Reconoce la Educación No Formal para efectos de pago de subsidio familiar.
- Artículo 40. Integra a los programas de Educación no formal, aquellos aprobados por el Plan Nacional para el desarrollo de la microempresa para la capacitación y asesoría a las microempresas.
- Artículo 41. Le asigna al Estado la responsabilidad de apoyar y fomentar la Educación no formal, brindar oportunidades de acceso y ejercer permanente control sobre la calidad de los programas.
- Artículo 42. Ordena la reglamentación de la organización y funcionamiento de programas y de establecimientos de Educación no formal, así como de la expedición de certificados de aptitud ocupacional.
- Artículo 54. Otorga a la Educación no formal un papel relevante en la Educación para adultos.

- Artículo 64. Alude a la Educación campesina y rural.
- Artículo 69. Educación para la rehabilitación social.

Con respecto a las responsabilidades del Ministerio de Educación, la ley 115 le asigna la organización y reglamentación de un Sistema Nacional de Acreditación de la calidad de la Educación formal y no formal; el establecimiento y la reglamentación de un Sistema Nacional de Información de la Educación Formal, no formal e informal; el establecimiento de un Sistema Nacional de Evaluación de la Educación que opere en coordinación con el ICFES.

Luego de la expedición de la Ley General de Educación, en el año 1996, por medio del Decreto 1120 de 1996 se adjudica al SENA la función de liderar el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo- SNFT y faculta a la Institución para proponer políticas y trazar directrices a nivel nacional, sobre la formación profesional para el trabajo, de modo que se garantice la calidad, pertinencia, eficacia y cobertura, requeridas para promover la formación permanente a través de la cadena de formación.

Sus componentes son:

- Acreditación de entidades y programas, el reconocimiento del cumplimiento de estándares de calidad.

- Pertinencia, mejoramiento de la conformidad y calidad de la oferta de formación para el trabajo,
- La flexibilidad en la administración de programas mediante el enfoque de la formación por competencias para facilitar la cadena de formación y movilidad educativa de los usuarios de la formación y capacitación.
- Normalización, lo relacionado a la definición de estándares o normas de competencia laboral requeridos para el mejoramiento de la calidad y productividad del desempeño de los trabajadores.
- Formación, ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado.
- Certificación de competencias laborales, puesta en marcha de servicio de certificación de las competencias de los trabajadores.

Con ello se busca lograr una formación más integrada al trabajo productivo que garantice mediante la formación, la evaluación y la certificación las competencias laborales de las personas.

De manera específica el CONPES plantea que los componentes y aspectos de trabajo son la acreditación de entidades y programas, el reconocimiento del cumplimiento de estándares de calidad, la pertinencia (entendida como el mejoramiento de la conformidad y la calidad de la oferta de formación), la

flexibilidad en la administración de programas mediante el enfoque de la formación por competencias para facilitar la cadena de formación y movilidad educativa de los usuarios de la formación y capacitación, la Normalización (es decir lo relacionado a la definición de estándares o normas de competencia laboral), la Formación y la Certificación de competencias laborales.

También en el año 2006, se expide el Decreto 2020 por el cual se crea el Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo–SCAFT, el cual se define como el conjunto de mecanismos que promueven y aseguran la calidad en los procesos de formación de cara a la necesidad de responder a las exigencias y condiciones del medio laboral y productivo.

En desarrollo de lo dispuesto por el Decreto 2020 de 2006, entre 2007 y 2009 se crearon las primeras Normas Técnicas de Calidad de formación para el trabajo.

Para el 2007 se expide un decreto orientado a unificar la normatividad respecto a la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, y los requisitos básicos para su funcionamiento y desarrollo. Es en este decreto (2888) en el cual se define como meta la obtención de un registro, indispensable para ofertar cada programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano; el decreto fue derogado dos años después por el 4904 de 2009, reglamentario de las leyes 115 de 1994 y 1064

de 2006, en el que se reglamenta la organización, se establece la oferta y el funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano.

El decreto, además, establece que la educación para el trabajo y el desarrollo humano hace parte del servicio público educativo y que responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994, y destaca que sus objetos son complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales y que conduce a la obtención de un certificado de aptitud ocupacional. Define además que sus objetivos son:

Para finalizar, en el año 2010, por medio del CONPES 3674, se señala que las acciones centrales de la política para el fortalecimiento del Sistema de Formación del Talento Humano–SFCH en Colombia, tiene que ver con fomentar una mayor movilidad entre los diferentes niveles y modalidades educativas, una mayor pertinencia de la formación y también la articulación del Sistema de Formación de Capital Humano con el sector productivo. Otros de los retos tienen que ver con el fortalecimiento de los procesos de aseguramiento de la calidad de oferta de formación, y con la definición de las bases para una política de aprendizaje permanente en la población.⁵⁰

⁵⁰ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Educación Para el Trabajo. Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Para El Trabajo y el Desarrollo Humano en Colombia. Versión 1.2. Bogotá, 2014

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

La ciudad de Bogotá D.C., se encuentra ubicada en el centro del país, en una meseta de la Cordillera Oriental de los Andes, a 2.600 metros de altura sobre el nivel del mar. El Distrito Capital tiene una superficie de 1.587 kilómetros y se ha desarrollado sobre los suelos fértiles y planos de la sabana. El 81% de la superficie del distrito capital es zona rural. En ellas se distinguen los ecosistemas de Bosque Alto Andino, Su páramo y Páramo.

Bogotá está dividida en 20 unidades administrativas o localidades, y en cada una de ellas hay una junta administradora elegida popularmente que está integrada por no menos de siete ediles, según lo determine el Concejo Distrital. Los alcaldes locales son designados por el Alcalde Mayor, de terna enviada por la correspondiente junta administradora.⁵¹

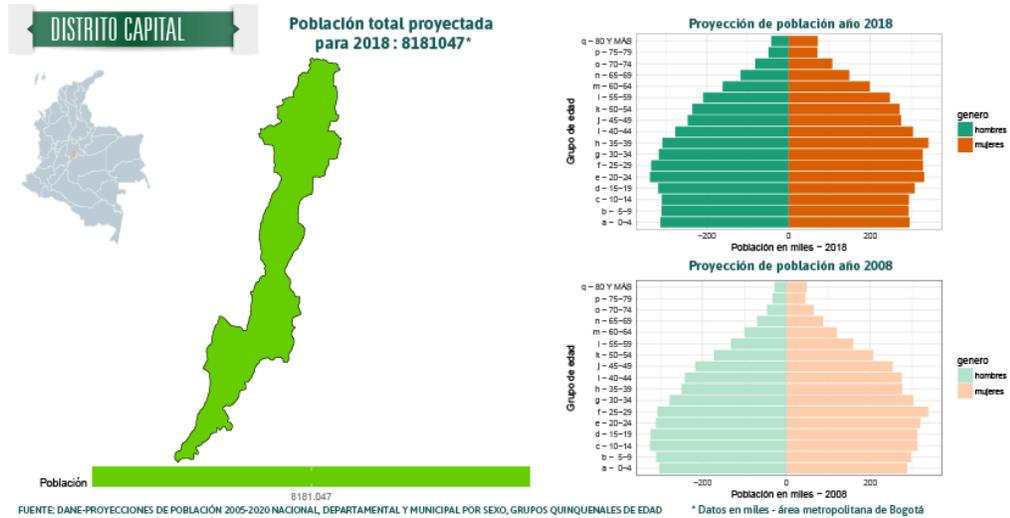
5.5 MARCO DEMOGRÁFICO

El universo a estudiar en la presente investigación corresponde a los habitantes de la ciudad de Bogotá, cuya población proyectada según cifras del DANE al año

⁵¹ Formulación del Plan Maestro de Movilidad para Bogotá

2018 asciende a 8.181.047 habitantes, tal como se puede evidenciar en la Gráfica 7.

Gráfica 7. Proyecciones de Población de la Ciudad de Bogotá a 2018.



Fuente. DANE – Proyecciones de Población 2005 – 2020 Nacional - Departamental y Municipal por Sexo, Grupos Quinquenales de edad.

PARTE II

6. MARCO METODOLÓGICO

En cumplimiento del objetivo de esta investigación, se desarrollará una metodología de trabajo que incluirá los análisis del entorno y la competitividad del mercado de las SOFT SILLKS en Colombia, particularmente en Bogotá. Del mismo modo se realizará una investigación de mercado utilizando entrevistas a personas involucradas en el proceso comercial de empresas que desarrollan directamente sus ventas y distribución, para determinar las expectativas y necesidades para diseñar el programa de formación en SOFT SKILLS.

Tabla 5. Herramientas Metodológicas Para el Logro de los Resultados – Parte I

No.	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA O HERRAMIENTA
1	Identificar los factores externos: oportunidades y amenazas que influyen en la formación de SOFT SKILLS de ejecutivos de venta.	Analizar factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos	Modelo PESTEL - fuentes secundarias de información
2	Investigar y analizar el mercado de la formación en SOFT SKILLS para ejecutivos de venta en Colombia.	Recopilar información sobre el mercado de SOFT SKILLS para ejecutivos de venta	Fuentes Secundarias de Información.
		Determinar el nivel de competitividad de las propuestas en SOFT SKILLS para ejecutivos de venta	Modelo 5 Fuerzas de Porter
3	Definir el tipo de investigación que se aplicará de acuerdo con el problema planteado	Revisar bibliografía sobre métodos de investigación para elegir la que más se ajuste	Fuentes Secundarias de Información.
4	Definir el universo a investigar	Analizar la población a investigar	Fuentes Secundarias de Información.
5	Determinar la técnica de muestreo y el tamaño de la muestra	Realizar segmentación y selección de la muestra	Estadística para determinar la muestra
6	Diseñar el instrumento de investigación	Seleccionar y diseñar el instrumento de investigación	Fuentes Secundarias - Cuestionario de Preguntas - Elegir tipo de instrumento entrevista personal, sesión de grupo o entrevista
7	Probar y ajustar el instrumento	Definir y cuantificar muestra para probar el instrumento de investigación	Método de cálculo muestral

Fuente. Los Autores

Tabla 5. Herramientas Metodológicas para el Logro de los Resultados (Parte

II)

No.	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD	METODOLOGÍA O HERRAMIENTA
8	Aplicar el instrumento de investigación Identificar las expectativas de clientes potenciales a través de entrevistas a gerentes de empresa y ejecutivos de venta, que permitan la configuración de la oferta de valor.	Planificar y ejecutar la aplicación del instrumento de investigación	Entrevista personal
9	Hacer inteligencia de mercado para conocer el contenido general de los programas de entrenamiento a la medida de algunas compañías que ya los tienen.	Revisar los programas de entrenamiento en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta de las compañías que ya los tienen	Inteligencia de Mercado - Benchmarking
10	Analizar toda la información recopilada para determinar los elementos requeridos para la conformación de la oferta	Consolidar y graficar los datos recolectados identificando factores relevantes	Excel (tabular- graficar y comparar)
11	Diseñar el contenido del programa integral de entrenamiento en SOFT SKILLS atendiendo las expectativas del mercado, de acuerdo con los hallazgos de la investigación.	Definir objetivos, alcance, contenidos del programa de entrenamiento en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta	Plan de educación no formal
12	Determinar cronograma de un programa básico de entrenamiento en SOFT SKILLS a fuerzas de ventas.	Identificar las actividades y tiempos de ejecución de cada una	Diagrama de Gantt
13	Determinar presupuesto para la implementación del programa de entrenamiento integral en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta.	Identificar y cuantificar los recursos para la implementación del programa de entrenamiento en SOFT SKILLS	Matriz de excel
14	Formular conclusiones y recomendaciones que permitan ratificar la implementación del programa integral de entrenamiento en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta.	Redactar las conclusiones resultantes de la investigación	Word

Fuente. Los Autores

6.1 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

El modelo **PESTEL** analiza factores externos y su impacto sobre el objeto de este estudio. Se consideran factores: **Políticos**, **Económicos**, **Sociales**, **Tecnológicos**, **Ecológicos** y **Legales**.

6.1.1 Factores Políticos

El Gobierno nacional de Colombia ha incentivado el desarrollo de habilidades blandas especialmente dirigido a poblaciones vulnerables buscando un mejor desempeño de la fuerza de trabajo en los mercados laborales con tres propuestas concretas:

- Desde el Departamento Nacional de Planeación DNP Colombia⁵² y el Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un Nuevo País 2014-2018” se ha incrementado el reconocimiento de las competencias transversales y socio emocionales como factor clave para mejorar el nivel de empleabilidad de las poblaciones vulnerables y el desempeño de la fuerza de trabajo en los mercados laborales, así como de contribuir a la construcción de una sociedad en paz. El objetivo 4 del PND "Cerrar la brecha en el acceso y la calidad de la

⁵² DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Competencias transversales y socioemocionales <<https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/Competencias-transversales.aspx>> (citado en 20 de Marzo de 2019)

educación, para mejorar la formación de capital humano, incrementar la movilidad social y fomentar la construcción de ciudadanía"

- Desde el Departamento Administrativo para la prosperidad social de Colombia⁵³ en Enero 2.019 se crea la Guía Componente Habilidades para la vida – Programa Jóvenes en acción-JEA. Su estructura se encuentra constituida por dos componentes: El componente de formación identifica e implementa el programa en instituciones educativas en las cuales los participantes reciben todas aquellas actividades de carácter académico y el componente de habilidades para la vida el cual tiene como objeto fortalecer el nivel de competencias transversales (Habilidades para la vida – HpV) que faciliten la inserción social y laboral de la población joven en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.

En esta guía las habilidades no cognitivas las denominan también como socioemocionales, blandas o competencias transversales como las define el Ministerio de Trabajo y son todas aquellas “capacidades para la interacción con otros y para la organización, gestión y relacionamiento en las diferentes dimensiones de la vida (personal y social) y del trabajo. Los módulos pueden ser virtuales, presenciales o vivenciales.

⁵³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL - Guía Componente Habilidades para la vida – Programa Jóvenes en acción-JEA. Enero 2.019

Para cada vigencia y a partir de la disponibilidad presupuestal se espera dar cumplimiento a las metas establecidas, las cuales se pueden verificar en indicadores de efectividad formativa y de convocatoria por cada módulo del Componente de Habilidades para la vida

- Desde el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social ⁵⁴ —DPS— el Gobierno Nacional de Colombia tiene como objetivo la coordinación, el diseño e implementación de políticas públicas, planes, programas y proyectos dirigidos a crear las condiciones necesarias para la superación de la pobreza, la inclusión social, la reconciliación, la recuperación de territorios, la atención y reparación a víctimas de la violencia, la atención a grupos vulnerables, población discapacitada, la reintegración social y económica y la atención y reparación a víctimas de la violencia.

En su estructura organizacional misional, se encuentran la Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad (DIPS), que mediante su estrategia de generación de ingresos, busca crear condiciones para que la población sujeto de atención en las zonas urbanas y rurales logre superar la pobreza mediante el aprovechamiento de las oportunidades laborales o de emprendimiento que ofrece el sistema

⁵⁴ EUROSOCIAL Programa para la cohesión social en América Latina. La medición de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica. Julio 2.015 ISBN: 978-88-99592-01-1

productivo. Una clave de la estrategia es la formación en competencias transversales, pues de ella depende el adecuado aprovechamiento de estas oportunidades. En este sentido, la estrategia cuenta con rutas de atención para la inclusión productiva urbana y con intervenciones integrales para la inclusión productiva rural

En un futuro se espera continuar trabajando articuladamente en la adaptación y mejoramiento de los instrumentos cuantitativos y cualitativos, para que sea posible su aplicación masiva en la población atendida en los programas Jóvenes en Acción e Ingreso Social, de acuerdo con las necesidades técnicas y operativas de estos programas. De esta manera será posible contar con evidencia del estado inicial de sus competencias transversales y darle trazabilidad a su efectivo desarrollo y apropiación en el tiempo. También se espera contar más adelante con instrumentos que permitan la identificación y medición de competencias, en las rutas de inclusión productiva urbana y en las intervenciones rurales integrales. El reto es contar con evidencia más clara sobre la relación entre el fortalecimiento de competencias transversales y el aprovechamiento de las oportunidades productivas, bien sea mediante una adecuada articulación entre la oferta y la demanda de trabajo, o por medio de un mayor impulso al desarrollo de proyectos productivos de la población

Estos tres aspectos concretos desde diferentes entes gubernamentales y sus políticas permiten concluir una gran oportunidad en el desarrollo de esta investigación.

Otro factor político definitivamente relevante y que constituye una nueva oportunidad es la firma de la paz; bien o mal concebida e implementada ya es un hecho que le permite a Colombia respirar nuevos aires y reactivar sectores de la economía que aporten al desarrollo del país. El conflicto armado y el terrorismo ha disminuido sustancialmente, se denota una mayor estabilidad social. Esto abre un abanico de posibilidades importantes para que los industriales consideren hacer nuevas inversiones en entrenamiento de sus equipos.

Las relaciones diplomáticas de Colombia con Venezuela en los últimos 10 años han sido como como perros y gatos.⁵⁵ Las discordias han sido múltiples: En 2.010 se rompieron relaciones por la supuesta presencia de guerrilla colombiana en Venezuela. En 2.013 Nicolás Maduro acusó al gobierno de Álvaro Uribe de tener un supuesto plan para asesinarlo. En 2.015 fue la supuesta presencia de paramilitares de Colombia en Venezuela causando cierre indefinido de la frontera en Táchira y declarando Colombia el estado de emergencia social, económica y ambiental allí. En 2.017

⁵⁵ RELACIONES COLOMBIA- VENEZUELA: COMO PERROS Y GATOS. En Línea. Disponible en: <<https://www.semana.com/nacion/articulo/en-los-ultimos-diez-anos-las-relaciones-bilaterales-entre-colombia-y-venezuela-permanecen-en-constante-crisis/602736>> (Citado en 22 de abril de 2019)

nuevamente hubo crisis debido a la decisión del Tribunal Supremo de justicia de Venezuela en asumir funciones de la Asamblea nacional lo que produjo que Colombia ordenara el regreso de su embajador en Caracas. A finales de 2.018 antes de que Nicolás Maduro asumiera su segundo mandato el nuevo presidente de Colombia Iván Duque anunció la suspensión de relaciones con Caracas a partir de enero de 2.019.

Finalmente ya para 2.019 el gobierno de Iván Duque junto con otros países 13 países del grupo de Lima más otro actor relevante del mundo como Estado Unidos reconocieron a Juan Guaidó como el legítimo presidente del país; terminando de acrecentar la crisis bilateral entre Colombia y Venezuela por lo que se considera una gran amenaza para este análisis; y no solamente en el aspecto político sino de igual forma en el económico y social como se expondrá más adelante.

El Ministerio de Relaciones Exteriores en agosto de 2.018 formuló su nueva política internacional⁵⁶ informando su retiro de Unasur, relanzamiento de la OEA, fortalecimiento del intercambio con Estados y la Unión Europea, aprovechamiento del potencial con Asia y acercamiento a África y Oceanía. Este contexto global se concluye como una nueva oportunidad que aporta a

⁵⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Nueva política internacional de Colombia 2.018

esta propuesta pues prioriza ejes de desarrollo sostenible del país logrando mayor competitividad nacional.

6.1.2 Factores Económicos

6.1.2.1 Producto Interno Bruto PIB y crecimiento económico

De acuerdo con el Banco Mundial los resultados para el PIB han sido 2,4% en 2.016 – 3,1% en 2.017 – 3,0 en 2.018; y hay proyecciones de 2,9% y 2.8% para 2.019 y 2.020.

El comercio internacional y la inversión se han atenuado, las tensiones comerciales siguen siendo altas, y las condiciones de financiamiento se han endurecido⁵⁷

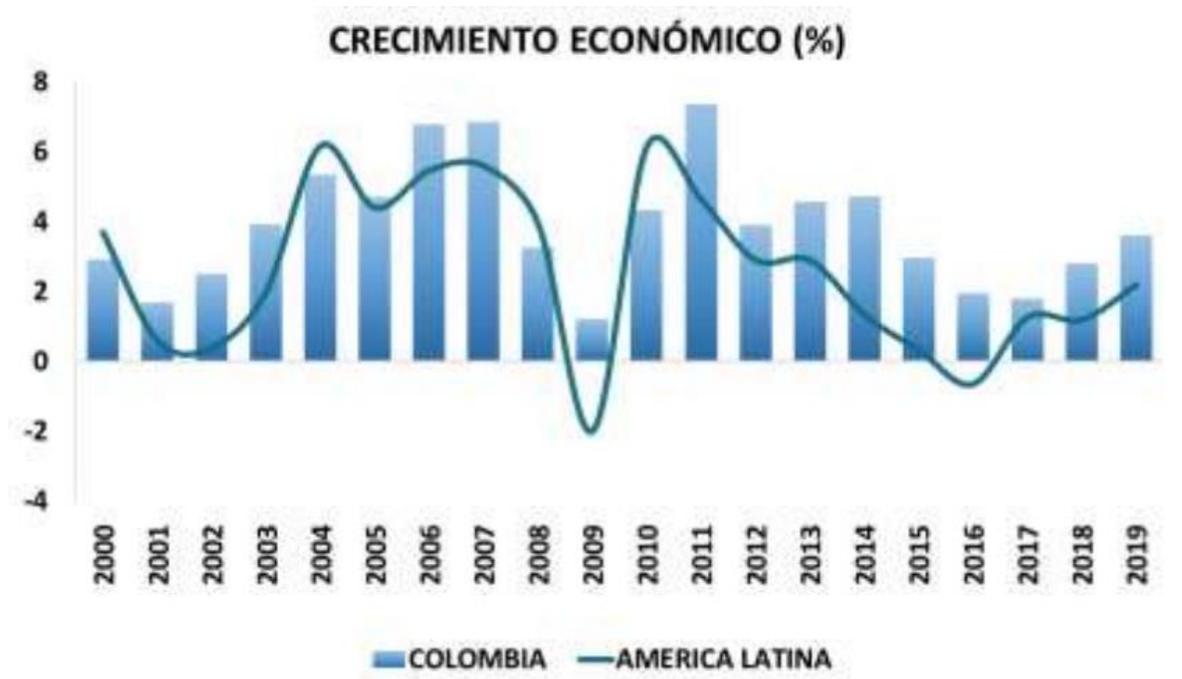
La tendencia del PIB ha sido creciente en Colombia el Gobierno nacional estima en 2.019 un crecimiento del 3,6% observando un panorama sectorial más balanceado, esperando la recuperación y consolidación de renglones tan importantes como construcción, minas y energía⁵⁸ convirtiéndose en una gran

⁵⁷ BANCO MUNDIAL Perspectivas económicas mundiales <<http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects-el-dia-20-03-2019>> © 2019 Grupo Banco Mundial. Reservados todos los derechos (citado en 20 de Marzo de 2019)

⁵⁸ ARCHIVO PARTICULAR. PIB DEL 2.019: esperan repunte de la construcción y la minería. En: Portafolio (en línea) (marzo, 2019) <<https://www.portafolio.co/economia/pib-del-2019-esperan-repunte-de-la-construccion-y-la-mineria-526991>> (citado en 20 de Marzo de 2019)

oportunidad para el contexto del estudio que nos atañe, sumado al crecimiento económico para Colombia que ha tenido un comportamiento superior al promedio de América Latina⁵⁹

Gráfica 8. Crecimiento Económico Porcentual (%)



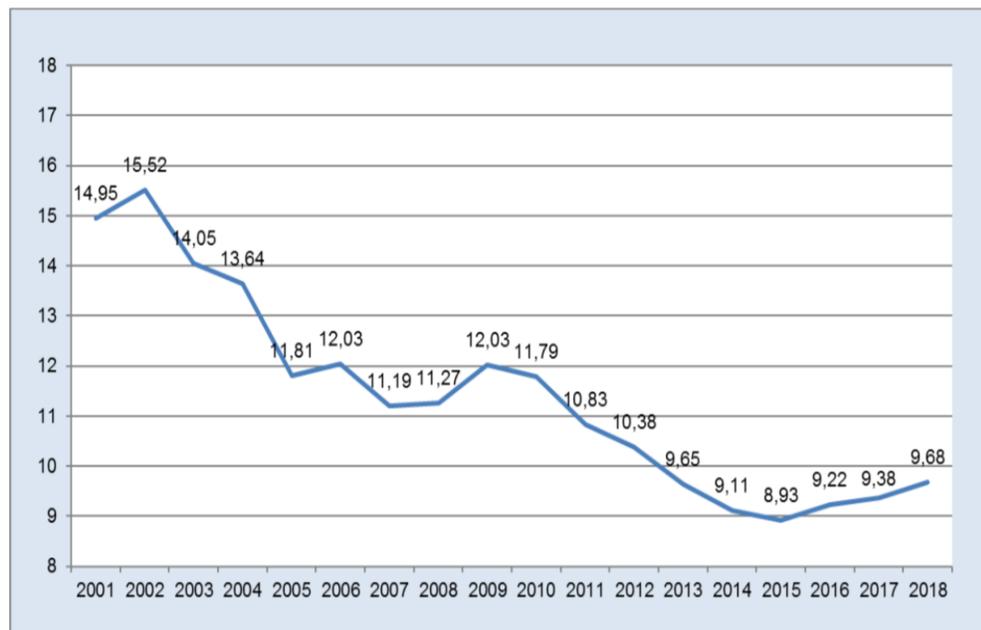
Fuente: FMI, DANE

⁵⁹ ANDI Asociación Nacional de Industriales. Balance 2.018 y Perspectivas 2.019

6.1.2.2 Tasa de desempleo

El Boletín de indicadores económicos recopilado y calculado por el Departamento técnico y de información económica del Banco de la República muestra en la Gráfica 9 como ha sido el comportamiento de la tasa de desempleo, manteniéndose en los últimos 7 años por debajo de dos dígitos⁶⁰.

Gráfica 9. Tasa de Desempleo en Colombia – Total Nacional



Fuente: Encuesta continua de Hogares DANE

Sin embargo se concluye que de cada 10 nuevas contrataciones 7 han sido de personas provenientes de nuestro hermano país Venezuela, convirtiéndose en un

⁶⁰ BANCO DE LA REPUBLICA. Boletín indicadores económicos. 1 de abril de 2.019

factor de amenaza para este estudio ya que este comportamiento tiene efectos colaterales en los nacionales que requieren emplearse; de acuerdo al análisis del área de investigaciones económicas del Banco de Bogotá la perspectiva es que a pesar del repunte de la economía el flujo migratorio desde Venezuela deja una presión constante en la oferta laboral⁶¹

6.1.2.3 Competitividad

La competitividad dentro del contexto económico indica la capacidad de un país de obtener rentabilidad en el mercado teniendo como referente sus competidores. Para el caso específico de Colombia y de este estudio este factor se cataloga como una amenaza puesto que dos índices claves que muestran la situación actual son desfavorables: En el índice IMD del centro de competitividad mundial suizo Colombia aparece en el puesto 58 dentro del ranking de 63 países y ningún factor de los analizados muestra mejoría por el contrario el desempeño económico, la eficiencia de gobierno y la eficiencia en los negocios caen. En cuanto al índice Doing Business 2019 Colombia cae de la posición 59 a la 65 entre 190 países analizados en el ranking general⁶²

⁶¹ RAMIREZ CARLOS EDUARDO. Siete de cada 10 puestos nuevos fueron para los migrantes de Venezuela. En: Portafolio (en línea) (abril, 2019) < <https://www.portafolio.co/economia/empleo/siete-de-cada-10-puestos-nuevos-fueron-para-los-migrantes-de-venezuela-528137>> (citado en 4 de Abril de 2019)

⁶² ANDI Asociación Nacional de Industriales. Balance 2.018 y Perspectivas 2.019

6.1.3 Factores Sociales

6.1.3.1 Migración de Venezolanos hacia Colombia

Se está viviendo actualmente el éxodo más grande en la historia reciente de América latina; más de 3 millones de venezolanos han salido hacia otros países huyendo de la violencia, la inseguridad, las amenazas, la falta de alimentos medicinas y servicios esenciales. Los recientes acontecimientos socioeconómicos de derechos humanos y políticos obligan a niños, mujeres y hombres a irse a países vecinos; muchos llegan asustados, cansados y en extrema necesidad de asistencia llegando en su gran mayoría a Colombia lo que impacta de forma negativa el aspecto social que se expone en este aparte y se convierte en una gran amenaza para este estudio.

El R4V es la plataforma de coordinación para refugiados y migrantes de Venezuela; como se puede observar en la Gráfica 10 en su última actualización de abril 11 de 2.019, 3.706.624 personas se catalogan como migrantes, refugiados y solicitantes de asilo venezolanos reportados por los gobiernos anfitriones; siendo Colombia el país donde se acoge al 45,4% de esta población⁶³.

⁶³ UNHCR ACNUR United Nations High Commissioner for Refugees. SKISOFT de la ONU para los refugiados. R4V Plataforma de coordinación para refugiados y migrantes de Venezuela.

Gráfica 10 Refugiados y Migrantes de Venezuela Abril 11 2019

Desglose por país [JSON](#)

Nombre de la ubicación	Fuente	Fecha de los datos		Población
Colombia	Government	12 Feb 2019	 45.4%	657,732
Chile	Government	31 Dec 2018	 14.4%	208,167
Peru	Government	31 Dec 2018	 13.2%	191,401
Argentina	Government	31 Dec 2018	 8.8%	127,152
Ecuador	Government	31 Dec 2018	 6.8%	98,000
Panamá	Government	31 Dec 2018	 4.2%	61,200
México	Government	30 Jun 2018	 3.3%	48,000
Brazil	Government	31 Dec 2018	 2.7%	39,771
Uruguay	Government	31 Dec 2018	 0.8%	11,605
Costa Rica	Government	31 Oct 2018	0.1%	2,150
Canada	Government	28 Feb 2018	0.1%	1,817
Paraguay	Government	22 Apr 2018	0.0%	576

Fuente. ACNUR Reporte R4V

6.1.3.2 Distribución del ingreso

Existe una gran desigualdad del ingreso en Colombia siendo uno de los países más representativos de América Latina. Existen grandes brechas en los niveles de ingreso por cada departamento debido a aspectos económicos, sociales y laborales heterogéneos. No existe una relación concreta entre niveles de ingreso y de desigualdad. Los departamentos con menores niveles de ingresos presentan las más altas cifras de desigualdad; aquellos con la menor desigualdad se destacan por tener ingresos superiores al promedio; sin embargo, los departamentos con mayor nivel de ingreso presentan alta desigualdad, así como departamentos con el mismo nivel de ingreso tienen niveles de desigualdad

notablemente diferentes. Esto nos lleva a comprender la gran importancia de la distribución del ingreso como un elemento de bienestar y desarrollo sumado a características económicas, sociales y geográficas de grandes contrastes en departamentos como Antioquia, Chocó, Caldas y Norte de Santander. Se deberían crear políticas y mecanismos de diferenciación tributaria para lograr una distribución de ingreso más equitativa buscando reducir las brechas interdepartamentales promoviendo el desarrollo de quienes están rezagados trabajando en calidad y cobertura educativa a todo nivel, bienestar de todos, potencialidades de migración laboral y políticas sectoriales focalizadas.⁶⁴ Este aparte se convierte en una amenaza para esta investigación ya determinando las grandes brechas existentes pues no facilita la igualdad de condiciones para la población potencialmente interesada en querer desarrollar sus habilidades blandas ya que no lo ven como prioritario y posiblemente hasta innecesario pues sus esfuerzos se centran en otros aspectos más relevantes.

⁶⁴ Sánchez-Torres, R. M. (2017). Desigualdad del ingreso en Colombia: un estudio por departamentos. Cuadernos de Economía, 36(72), xx-xx. Doi (marzo 2017) (citado en 20 de Marzo de 2019)

6.1.4 Factores Tecnológicos

6.1.4.1 MINTIC Impacto de nuevas tecnologías

El plan Vive Digital⁶⁵ del Ministerio de Tecnologías de la información y las comunicaciones Min TIC, se define en cuatro líneas estratégicas: Empleo, Gobierno digital, Educación y Ciudad región.

En la Gráfica 11 el objetivo de la línea Educación es contribuir con las TIC a la transformación de la educación. Uno de los retos en empleo es el Talento TI expresado en estos términos:

Gráfica 11 El RETO del Talento TI en MINTIC



Fuente Min TIC

⁶⁵ MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Plan Vive Digital 2014.

Para el objeto de este estudio se considera como oportunidad pues se contemplan las competencias transversales y la formación en competencias específicas acompañadas de objetivos estratégicos, políticas de desarrollo, metas y proyecciones.

6.1.4.2 Transformación digital

En un escenario empresarial cada vez más preocupado por responder a la transformación digital, resulta necesario entender que no todo se refiere a grandes inversiones de capital ni a radicales cambios en los procesos de producción, sino que las compañías pueden encarar el cambio implementando progresivamente tres enfoques: innovación tecnológica, incorporación de nuevos modelos de negocios y el desarrollo organizacional enfocado en la educación. En una empresa no puede haber transformación digital sin desarrollar el talento humano necesario para apropiarla y sostenerla desde el liderazgo y la confianza. Solo así las compañías pueden enfrentarse a un escenario competitivo por la innovación que hacen pues ya se habla de robótica, impresión 3D, inteligencia artificial o el internet de las cosas que transforman las dinámicas de trabajo hacia procesos

automatizados planteando interrogantes y necesidades de adaptación y preparación para los trabajos del futuro⁶⁶.

Para el objeto de este estudio y como se puede observar en la Grafica 12 se identifica una nueva oportunidad puesto que se concluye que el liderazgo en habilidades blandas aporta a la transformación digital.

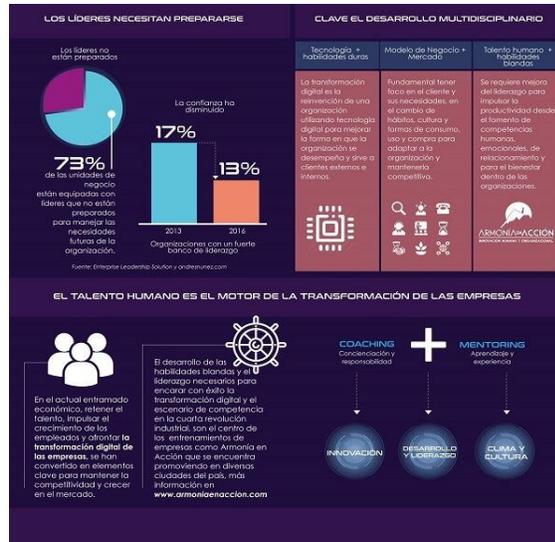
Gráfica 12 Fortalecer el liderazgo con competencias blandas para la transformación digital



Fuente. Revista P&M

⁶⁶ RIOS ANDREA. El valor de las habilidades blandas para la transformación de las empresas. Revista P&M (en línea) (marzo 2018) < <https://www.revistapym.com.co/comunicacion/habilidades-blandas>> (citado en 20 de Marzo de 2019)

Gráfica 12. Fortalecer el liderazgo con competencias blandas para la transformación digital . Parte II



Fuente. Revista P&M

6.1.5 Factores Legales

6.1.5.1 Legislación de seguridad laboral

El Gobierno Nacional de Colombia desde el Ministerio del Trabajo y con participación del Comité Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, la academia, centros de investigación, administradoras de riesgos laborales, empresas promotoras de salud, instituciones prestadoras de servicios de salud ocupacional, entidades gubernamentales, agremiaciones, empleadores, organizaciones sindicales y trabajadores; ha generado el Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (PNSST) allí se priorizan las necesidades del país

en cuanto a salubridad laboral buscando un sistema de riesgos labores más justo, equitativo y eficiente que permita principalmente avanzar en la protección social de los trabajadores y fortalecer el sistema general de riesgos laborales.⁶⁷ La inclusión de habilidades blandas para que interactúen en este contexto es una oportunidad relevante para este estudio pues permitirá generar nuevas sinergias en pro del beneficio al trabajador.

6.1.5.2 Ingreso de Colombia a la OCDE

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un ente mundial que busca crecimiento económico sostenible promoviendo políticas para mejorar el bienestar económico y social de cualquier persona en el mundo para restaurar confianza en las instituciones y los mercados. La integran 35 países que suman el 60% del PIB global quienes tienen acceso a un foro de deliberación y análisis para identificar y solucionar problemas comunes con trabajo colaborativo. Allí cada país asimila como lo afecta factores sociales o económicos, ayuda a determinar tendencias futuras para establecer estándares internacionales.

En la OCDE se articulan las empresas por medio del comité asesor de empresas e industrias de la Ocde (Biac) junto con el Comité Asesor Sindical (Tuac) que integra

⁶⁷ MINISTERIO DEL TRABAJO. Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2.013-2.021 (2.014) <<http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/plan-nacional-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2013-2021>> (citado en 20 de Marzo de 2019)

los sindicatos. Al establecer estos estándares internacionales las buenas prácticas de otros integrantes de la OCDE permitirá integrar los grandes logros al darle relevancia a las habilidades blandas como ya se expuso al comienzo de este estudio particularmente con ISIL Perú siendo una nueva oportunidad para los resultados de esta investigación.

6.1.6 Matriz PESTEL

Para la elaboración final de la matriz PESTEL se ha considerado la siguiente metodología y convenciones:

Tabla 6. Metodología y Convenciones Matriz de Análisis PESTEL

Indicador	Descripción	Calificación	Significado
IP : Impacto Potencial	Analice el impacto potencial del indicador en el entorno	0	Desconocido
		1	Bajo
		2	Medio
		3	Alto
t : Marco temporal	Horizonte del tiempo en el que se puede analizar o revisar el factor		
T : tipo	Afecta positiva o negativamente?	+	Positivo
		-	Negativo
		0	Desconocido
I : Impacto	Analice el comportamiento en el tiempo	>	Aumentando
		<	Disminuyendo
		.=	Sin cambios
Ir : Importancia Relativa	Es estratégico	0	Desconocido
		1	Sin importancia
		2	Medianamente importante
		3	Importante
		4	Crítico
O : Oportunidad	Tipo de impacto positivo		

Indicador	Descripción	Calificación	Significado
A : Amenaza	Tipo de impacto negativo		
p(x) : Probabilidad de ocurrencia		Se acerca a cero	Baja Probabilidad
		Se acerca a uno	Alta Probabilidad
Impacto para la empresa	$[(IP+ Ir)/2]*p(x)$		

Fuente. Los Autores

A continuación se resumen las 8 **Oportunidades** y 5 **Amenazas** producto del anterior análisis que servirán como aporte en la construcción de las estrategias de mercadeo

Tabla 7. Matriz de Análisis Pestel Parte I

FACTOR	CÓMO SE COMPORTA ACTUALMENTE ESTE FACTOR	IP	IMPPLICANCIA E IMPORTANCIA				O	A	p(x)	Impacto Empresa
			t	T	I	Ir				
			marco temporal	tipo	impacto	Importancia Relativa				
POLÍTICOS										
Normas de protección a la población más vulnerable	Normatizada e implementada efectivamente	2		+	=	3	x		0,9	2,25
Proceso de paz, conflicto armado y terrorismo, estabilidad social	Algunas partes del acuerdo seguirán progresando, probablemente lentamente, otras serán frustradas	2		+	>	4	x		0,9	2,7
Relaciones bilaterales con Venezuela	Aumenta el riesgo de afectación político-económica a Colombia	3	6 meses	-	>	4		x	0,8	2,8
Las alianzas políticas internacionales y confiabilidad del país	Fortalecimiento de políticas internacionales bilaterales y multilaterales priorizado en los ejes de desarrollo sostenible del país, logrando mayor competitividad nacional	1		+	>	3	x		0,7	1,4

Fuente. Los Autores

Tabla 7. Matriz de Análisis Pestel – Parte II

FACTOR	CÓMO SE COMPORTA ACTUALMENTE ESTE FACTOR	IP	IMPLICANCIA E IMPORTANCIA				O	A	p(x)	Impacto Empresa
			t	T	I	Ir				
			marco temporal	tipo	impacto	Importancia Relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad Ocurrencia	$[(IP+Ir)/2]^*px$
ECONÓMICOS										
PIB y crecimiento económico	Expectativas de crecimiento positivas frente al histórico y otros países reflejado en mayor dinamismo de la industria, mayor consumo y poder adquisitivo	2	12 meses	0	>	4	x		0,5	1,5
Competitividad	Existen 16 acuerdos comerciales vigentes con las economías más importantes del mundo los cuales se deben aprovechar y potencializar antes que considerar abrir nuevos	2	6 meses	+	>	3		x	0,7	1,75
Tasa de empleo	La producción económica aumenta su crecimiento pero la desocupación crece. En lógica habitual debería ser inversamente proporcional; está siendo gravemente afectada por la contratación de migrantes venezolanos	2	12 meses	-	<	4		x	0,9	2,7
FACTOR	CÓMO SE COMPORTA ACTUALMENTE ESTE FACTOR	IP	IMPLICANCIA E IMPORTANCIA				O	A	p(x)	Impacto Empresa
SOCIALES										
Distribución del ingreso		1		-	>	3		x	0,6	1,2
Migración de Venezolanos hacia Colombia	Aumenta el riesgo de afectación social a Colombia	3	6 meses	-	>	4		x	1	3,5
TECNOLÓGICOS										
Impacto de nuevas tecnologías MinTIC	Desarrollo de industrias con emprendedores tecnológicos como protagonista. Colombia centro de innovación, generador de empleo y desarrollador de tecnología	2		+	>	3	x		1	2,5
Transformación digital	La TD es un aspecto transversal en las organizaciones, integración multidisciplinaria de instrumentos de gestión, análisis de datos y métodos de investigación; transformado información en herramientas accionables para la organización	3		+	>	4	x		1	3,5
LEGALES										
Legislación de salud y seguridad laboral	Normatizada e implementada efectivamente	1		+	=	3	x		1	2
Ingreso de Colombia a la OCDE	Colombia hacer parte de un nuevo organismo internacional que le permite buscar crecimiento económico sostenible	3		+	>	4	x		1	3,5

Fuente. Los Autores

6.2 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD BAJO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Este modelo holístico analiza una industria en términos de rentabilidad, cuáles son las reglas de juego, restricciones y tendencias de la misma.

En el contexto general de la presente investigación el Informe Nacional de Competitividad 2016-2017 expone que la incapacidad del sistema educativo para atraer, formar y reentrenar a la fuerza laboral en programas y competencias pertinentes es uno de los principales impedimentos para la diversificación y sofisticación del aparato productivo. Según el Banco Mundial en Colombia el 47% de los empresarios dicen tener dificultades para cubrir sus vacantes por la falta de competencias de los egresados que se da en gran medida por una desconexión entre el sector productivo y las instituciones de educación. Las conclusiones que se pueden extraer de estudios de la OCDE, del Banco Mundial, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Ministerio de Educación es que los colombianos no están cualificados con las habilidades necesarias para el sector productivo por lo que los desafíos que se plantean para la educación en Colombia son de grandes proporciones⁶⁸.

⁶⁸ GRANJA SIMON. Colombianos no están cualificados con las habilidades necesarias (en línea) (febrero 2018) <<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/a-los-colombianos-les-faltan-las-habilidades-necesarias-para-el-sector-productivo-176178>> citado en (20 de Marzo de 2019)

6.2.1 Rivalidad entre competidores:

Aunque no se encuentra una consolidación de la oferta disponible en el mercado de programas de entrenamiento en habilidades blandas, sí se detecta gran cantidad de competidores no agremiados con conocimientos y especialidades específicas e incluso haciendo “trajes a la medida de cada cliente” sin que haya gran diferenciación de productos y alta barrera de salida para pretender cambio de proveedor lo que hace que haya una rivalidad alta y atraktividad baja. A pesar que en los competidores ya existan costos fijos elevados por lo que la rivalidad es baja y atraktividad alta pesan más los primeros factores enunciados razón por la cual se concluye este primer aspecto como una amenaza en el presente estudio.

6.2.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

El Entrenamiento en habilidades blandas al ser un sector en crecimiento y con alta especialización en los temas de que trata este estudio no aplican las economías de escala, los costos son altos por ende hay poca competitividad pero eventualmente con inyección de capital de ser necesario; sumado a que no hay diferenciación de calidad que valore el cliente convirtiéndose en una rivalidad alta y baja atraktividad. A pesar que juegue a favor de las pretensiones del presente estudio el hecho que los nuevos actores que ingresan al mercado llegan con un mayor control de sus costos y el que las políticas gubernamentales sean favorables; se concluye este segundo aspecto como una amenaza.

6.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Es definitivamente una oportunidad este numeral en el contexto de la presente investigación al tener rivalidad baja y alta atraktividad teniendo en cuenta aspectos como el que el sector no es importante para el proveedor, hay altas posibilidades de integración hacia adelante y la posibilidad en que cambie su proveedor habitual no es sencillo por los altos costos que esto implica.

6.2.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores son de gran poder al hacer adquisiciones de montos de gran cuantía. El plan de entrenamiento en habilidades blandas objeto de este estudio no tiene un componente de calidad de relevancia y al no existir gran diferenciación de producto su autonomía de negociación y el logro de mejores precios es más fácil de obtener; sumando a que se facilita integración hacia atrás. Todo ello conlleva a una rivalidad alta con baja atraktividad convirtiéndose en una amenaza a las pretensiones de esta investigación.

6.2.5 Amenaza de productos sustitutos

En este aspecto existe gran facilidad de obtener productos sustitutos pues los beneficios de una u otra propuesta no se expone siempre de forma clara primando

en la mayoría de ocasiones el precio determinando rivalidad alta y por ende baja atraktividad concluyendo en una amenaza para el presente estudio.

6.3 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis interno de una compañía en creación determina los factores existentes y elementos diferenciadores en relación a detectar Fortalezas y Debilidades para posteriormente diseñar estrategias que nos permitan aprovechar las fortalezas y neutralizar o minimizar las debilidades. Se deben determinar los recursos con que contaría la Empresa estableciendo sus capacidades.

Skisoft será constituida con participación del 50% por cada uno de los socios fundadores Gloria Esperanza Rodríguez y Carlos Quintero Vargas; se establecen como aspectos a considerar en el análisis interno:

De gestión: Matriz de Capacidad Directiva, Matriz de Capacidad Competitiva donde se analizan entre otros aspectos: visión estratégica, capacidad de dirección, conocimientos y experiencia en gestión, capacidades personales.

Técnico: Matriz de Capacidad Tecnológica, Matriz de Capacidad del Talento Humano contemplando aspectos relevantes sobre el producto, la tecnología, capacidad comercial y formación.

Financiero: Matriz de Capacidad Financiera allí se estudian fondos propios, capacidad de crédito, reputación.

En las Tablas 8 a la 12 se presentan las cinco matrices de capacidades enunciadas anteriormente para concluir los hallazgos del presente estudio en cuento a Fortalezas y Debilidades

Tabla 8. Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de Planes Estratégicos análisis estratégico		√						√	
2. Evaluación y pronóstico del medio	√								√
3. Flexibilidad de la estructura organizacional		√							√
4. Comunicación y control gerencial			√						√
5. Orientación empresarial		√						√	
6. Habilidad para atraer y retener gente altamente					√			√	

Capacidad Directiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
creativa									
7. Habilidad para responder a la tecnología cambiante					√			√	
8. Agresividad para enfrentar la competencia						√		√	
9. Sistemas de tomas de decisiones			√						√
10. Sistema de coordinación		√							√

Fuente. Los Autores

Tabla 9. Capacidad Financiera

Capacidad Financiera	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere			√					√	
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento						√			√
3. Facilidad para salir del mercado					√			√	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión					√			√	
5. Comunicación y control gerencial	√								√
6. Habilidad para competir con precios	√							√	
7. Estabilidad de costos		√							√

Fuente. Los Autores

Tabla 10. Capacidad Tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación					√			√	
2. Nivel de tecnología utilizado en los procesos					√		√		
3. Valor agregado al producto		√						√	
4. Nivel tecnológico					√		√		

Fuente. Los Autores

Tabla 11. Capacidad Talento Humano

Capacidad del Talento Humano	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento		√					√		
2. Experiencia técnica		√						√	
3. Pertenencia						√		√	
4. Nivel de remuneración						√		√	

Fuente. Los Autores

Tabla 12. Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad					√			√	
2. Bajos costos de distribución y ventas		√					√		
3. ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	√						√		
4. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos						√		√	
5. Portafolio de productos		√					√		

Fuente. Los Autores

6.4 MATRIZ Y ESTRATEGIAS FODA

Del análisis tanto externo (Modelo PESTEL y Análisis de competitividad de las cinco fuerzas de Porter) como interno (Matrices de Capacidades directiva, financiera, tecnológica, talento humano, competitiva) consolidamos la información en la Matriz FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) como se detalla en la Tabla 13; formulando así mismo las estrategias FO – FA – DO – DA

Tabla 13. MATRIZ DOFA

		Fortalezas	✓ Orientación empresarial	Debilidades	✓ Habilidades para atraer y retener gente altamente creativa
			✓ Evaluación y pronóstico del medio		✓ Habilidad para responder a la tecnología cambiante
Oportunidades	✓ Apoyo con normas de protección a la población más vulnerable	Estrategias FO	✓ Estimular la demanda selectiva captando clientes de los competidores	Estrategias DO	✓ Impactar la demanda buscando atraer más clientes
	✓ Resultado del proceso de paz, conflicto armado y terrorismo, estabilidad social		✓ Estimular la demanda destacando la diferenciación del producto		✓ Influir en la demanda aplicando competencia de confrontación directa
	✓ Alianzas políticas internacionales y confiabilidad del país				✓ Utilizar estrategias de marketing digital existiendo en internet
	✓ PIB y crecimiento económico favorable				✓ Realizar estrategias de marketing digital SEM Marketing de buscadores
	✓ Impacto positivo de nuevas tecnologías MinTIC				
	✓ Política de Transformación digital				
	✓ Legislación favorable en salud y seguridad laboral				
	✓ Ingreso de Colombia a la OCDE				
Amenazas	✓ Deterioro de relaciones bilaterales con Venezuela	Estrategias FA	✓ Lograr posicionamiento a largo plazo como seguidor	Estrategias DA	✓ Hacer promoción de prueba
	✓ Desmejora en índices internacionales de Competitividad		✓ Utilizar estrategias de diferenciación con orientación al cliente		
	✓ Afectación en índices de empleo por migración Venezolana				
	✓ Marcada desigualdad en la distribución del ingreso				
	✓ Dificultad en cambio de proveedor				
	✓ Migración de Venezolanos hacia Colombia				
	✓ No existe diferenciación de productos				

Fuente. Los Autores

6.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.5.1 Definición del Tipo de Investigación

Tomando en cuenta que el conocimiento profundo de las necesidades y deseos no cubiertos de los consumidores es la base para el desarrollo de conceptos comerciales que satisfagan esa demanda;⁶⁹ y que la Investigación Exploratoria es la más apropiada para realizar una primera aproximación al problema, porque facilita un primer reconocimiento del problema y las posibles acciones a desarrollar⁷⁰, para este proyecto se ha optado por elegir esta modalidad de investigación.

En ese mismo sentido, se ha optado también por la realización de una Investigación de tipo Cualitativa, que estudia con procedimientos no estructurados los aspectos internos y profundos del individuo con la finalidad de descubrir las causas y motivaciones de su conducta. La validez de esta técnica se fundamenta en la intensidad del análisis y no en la extensión del mismo, por consiguiente estudian de forma exhaustiva muestras reducidas.⁷¹

⁶⁹ FERNANDEZ, Angel. Investigación y Técnicas de Mercadeo. 2ª Edición. Madrid, 2004. ESIC Editorial. Pp.20

⁷⁰ *Ibíd.* Pp.31

⁷¹ *Ibíd.* Pp.31

Los planteamientos cualitativos están enfocados en profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes; son abiertos, expansivos, fundamentados en la experiencia e intuición, se aplican a un número menor de casos, se orientan a aprender de experiencias y puntos de vista de los individuos, valorar procesos y generar teoría fundamentada en las percepciones de los participantes.⁷²

Y finalmente, este proyecto ha sido estructurado bajo el tipo de diseño de Investigación-Acción Práctico, que se ha aplicado exitosamente en una amplia gama de ámbitos, en la educación específicamente, y para el caso de este proyecto, en el estudio de las habilidades sociales de niños pequeños.⁷³

Investigación-acción Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación.⁷⁴

6.5.2 Determinación del Universo o Población a Investigar

En consideración a que la población a investigar debe estar conformada por los individuos que poseen las propiedades o características que se desean estudiar,⁷⁵

⁷² SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. 6ª Edición. México, McGraw Hill, 2014. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Pp. 376

⁷³ *Ibíd.* Pp. 501

⁷⁴ *Ibíd.* Pp. 496

⁷⁵ ICART, María Teresa, FUENTELESZ, Carmen y PULPPON, Ana. Elaboración y Presentación de Un Proyecto de Investigación y una Tesina. España, Universidad de Barcelona. 2006. Pp. 55

tomando en cuenta además, que el alcance del presente estudio fue establecido para la ciudad de Bogotá y que dentro de la población objeto de estudio, se incluye cualquier empresa legalmente constituida de esta ciudad, que cuente o requiera ejecutivos de venta, y que el número de empresas matriculadas y activas en Bogotá a mayo de 2019, asciende a 604.094⁷⁶; se eligen para el presente estudio las compañías del tipo: Sociedades por acciones simplificadas, Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas; llegando por tanto a 213.995 empresas, tal como se evidencia en la Gráfica 13.

Se excluyen por tanto las personas naturales, establecimientos de comercio, colectivas, empresas asociativas de trabajo, etc.; las cuales por sus características no demandan ni contratan ejecutivos de venta.

⁷⁶ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Soluciones Integrales de Información Empresarial. Consulta interactiva con cuenta de prueba por un día.

Gráfica 13. Segmentación Empresas Matriculadas en Bogotá (CCB)

The screenshot shows the user interface of the Cámara de Comercio de Bogotá. At the top, there is a navigation bar with links for 'Inicio', 'Contáctenos', 'Preguntas Frecuentes', and 'Sugerencias, quejas y felicitaciones'. Below this is the logo and name of the 'Cámara de Comercio de Bogotá' along with the tagline 'Soluciones Integrales de Información Empresarial'. A user profile bar indicates the user is 'GLORIA ESPERANZA RODRIGUEZ HERRERA' with the role 'Curioso'. Below the profile bar are navigation tabs for 'Productos', 'Transacciones', 'Reportes', and 'Administración'. A 'BASE DE DATOS ONLINE' section shows 'Su Plan Vence el: 11/05/2019' and 'Actualizar Saldo Disponible 5 registros'. A filter bar at the bottom of this section includes 'Filtrar Bases De Datos', 'Buzón Bases de Datos', 'Filtros Guardados', and 'Otras Bases de Datos'. The main content area is titled 'Seleccione el Tipo de Organización:' and features a list of organization types on the left, including 'Persona Natural', 'Establecimiento de comercio', 'Limitada', 'Anonima', 'Colectiva', 'Comandita Simple', 'Comandita por acciones', 'Extranjera', 'Empresa Asociativa de trabajo', 'Civil', 'Empresa unipersonal', and 'FSAI_Renimen.comun'. In the center, there are two boxes: 'Registros Antes de la Selección: 530118' and 'Registros Después de la Selección: 213995', with arrows indicating the selection process. On the right, a sidebar displays 'Días para Vencimiento del Plan: 0', a message about technical support, and a table showing 'Cantidad de Registros' with 'Total Registros: 1629871' and 'Registros seleccionados: 213995'. At the bottom of the main area, there is a prompt to 'Seleccione la Actividad Económica:'.

Fuente. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Soluciones Integrales de Información. Consulta Propia

Tomando en cuenta que 213.995 empresas, excedería el alcance de la presente investigación, se ha definido como Población de Estudio, aquellas personas responsables de procesos comerciales y/o de formación empresarial, vinculados laboralmente a este tipo de empresas, de fácil acceso, es decir, posibles de estudiar para los autores y que, por su experiencia y conocimiento, permitan mostrar el interés intrínseco del área a estudiar y reflejar realidades múltiples.

Por tanto, como criterio de inclusión de la población de Estudio, se definen:

- Persona responsable del Proceso Comercial y del Proceso de Formación del Equipo Comercial, de manera exclusiva o con responsabilidad compartida
- Persona accesible para la recolección de la información primaria y secundaria, con experiencia y conocimientos en el tema de SOFT SKILLS.
- Que pertenezca a Empresas legalmente constituidas ubicadas en la ciudad de Bogotá y que se encarguen directamente de sus ventas y distribución en los diferentes canales, sin importar su cobertura. Que cuenten como mínimo 50 ejecutivos de venta con contratación directa por la compañía

6.5.3 Tipo de Muestreo, Selección y Tamaño de la Muestra

La definición de la Muestra en el proceso cualitativo es: “Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. En los estudios cualitativos, la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final. Es posible agregar casos que no se habían contemplado o excluir otros que sí se tenían en mente.”⁷⁷

El muestreo que se empleó es de tipo No Probabilístico, por considerarse el más apropiado para este tipo de investigaciones, por cuanto su finalidad no es la

⁷⁷ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op.cit. Pp. 384

generalización en términos de probabilidad y la selección de las unidades muestrales depende de las características de la investigación.⁷⁸

Finalmente, la selección de la muestra se realizó por Conveniencia, es decir, aquel donde no todos los sujetos tienen la misma probabilidad de ser elegidos,⁷⁹ y la selección se deja al entrevistador. Este tipo de muestreo válido, es considerado uno de los menos costosos, y que consume menos tiempo a los investigadores; las unidades de muestreo son accesibles, fáciles de medir y cooperativas.⁸⁰

Junto con el muestreo por conveniencia, de acuerdo con la evolución de la investigación, se empleó el muestreo tipo bola de nieve⁸¹, a partir del cual, los entrevistados sugieren o informan de otros posibles participantes que puedan enriquecer la investigación y que cumplan los requisitos de inclusión establecidos. El recurso disponible para este muestreo fue las redes sociales naturales (gerentes de venta y responsables de procesos de reclutamiento) y redes digitales de los autores, en particular la red LinkedIn.

⁷⁸ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op. cit. Pp. 386

⁷⁹ ICART, María Teresa, FUENTELESAZ, Carmen y PULPPON, Ana. Elaboración y Presentación de Un Proyecto de Investigación y una Tesina. España, Universidad de Barcelona. 2006. Pp. 56

⁸⁰ MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado. 4ª Edición. PERSON EDUCACIÓN, México, 2004. Pp 321

⁸¹ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Op. cit. Pp. 388

La selección del ambiente donde se desarrolló la investigación, obedeció prioritariamente a las dimensiones de conveniencia y accesibilidad para la realización del estudio.⁸² Y es que el ambiente definido contiene las personas, eventos, situaciones y vivencias que se necesitan para responder las preguntas de investigación; así como el interés y acceso que facilitan la recolección de la información.

Considerando entonces la conveniencia y accesibilidad, la muestra de la presente investigación contempló un número de 30 entrevistados, que son los miembros de las redes naturales y sociales de los autores y que, además, cumplieron con las condiciones establecidas para ser sujeto de esta investigación.

6.5.4 Diseño del Instrumento de Investigación

La información fue recolectada utilizando la técnica de Entrevista Cuantitativa Cualitativa, la cual fue más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa, el instrumento de investigación fue el Cuestionario Guía, el tipo de información recolectada fue cualitativa-cuantitativa y la modalidad de la entrevista fue Semiestructurada.

⁸² *Ibíd.* Pp. 366

Con esta decisión, el estudio contó con respuestas más completas y profundas, se identificó con certeza al entrevistado y se eliminará la influencia de terceros. El objetivo de los investigadores, fue ir más allá de las respuestas y aprovechar la experiencia y conocimientos del entrevistado en el tópic que les ocupa.

Para mejorar la calidad de la información a recolectar, se informó brevemente al entrevistado el objetivo de la entrevista y del estudio que se pretendía realizar; se realizaron preguntas indirectas, algunas de respuesta abierta y otras de respuesta cerrada, se evitó influir al entrevistado y que este divagara en sus respuestas.⁸³

Como se ha indicado, se realizó una Entrevista Personal u On-line⁸⁴, según la conveniencia de los investigadores, utilizando un cuestionario previamente establecido, es decir, un conjunto de preguntas debidamente planteadas, sencillas, concretas, utilizando las palabras y secuencia lógicas para evitar confundir o influir en el entrevistado.⁸⁵

⁸³ GUARAGNA, Beatriz y FRIDMAN, Alejandro. Investigación de Mercado en el Siglo XXI. 2ª Edición. Editorial Dunken, 2013. Pp 71.

⁸⁴ KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª Edición. México, Pearson Educación, 2006. Pp. 106

⁸⁵ *Ibíd.* Pp. 107.

Se emplearon preguntas abiertas No estructuradas y de Asociación de Palabras; igualmente, se emplearon preguntas cerradas Dicotómicas, de Elección Múltiple, de Escala de Likert, Escala de Importancia y Escala de Calificación.⁸⁶

6.5.5 Validación del Instrumento de Investigación

El instrumento de investigación fue sometido a prueba, aplicándolo inicialmente entre los autores de esta investigación, posteriormente a través del teléfono al señor ELIÉCER TÉLLEZ, gerente de la compañía EDEXA SAS, y ajustado según las observaciones e indicaciones recibidas.

6.5.6 Formato del Instrumento de Investigación

En el Anexo 5 se presenta detalladamente el instrumento de investigación empleado, el cual se envió previamente a los entrevistados a fin de involucrarse en el tema y responder con el tiempo y el conocimiento específico del alcance y extensión del mismo.

⁸⁶ Ibid. Pp. 108

6.5.7 Aplicación del Instrumento de Investigación

El instrumento de investigación fue aplicado por conveniencia a un total de 30 personas, que con sus estudios, experiencia y condiciones de accesibilidad, fueron considerados idóneos para aportar en la construcción del programa de soft skills para ejecutivos de venta.

El tiempo de aplicación del instrumento estuvo entre el 17 al 26 de mayo de 2019, mediante entrevista personal y en algunos casos, mediante la herramienta de formularios de google.

6.5.8 Sistematización de la Información

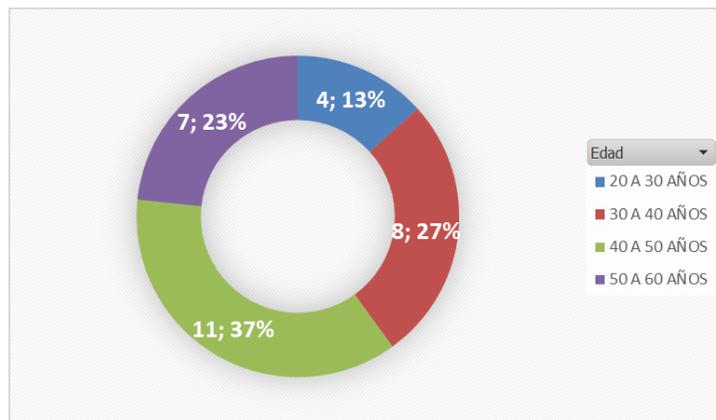
Para la sistematización de la información se utilizó el programa Excel, consolidando una matriz de datos, generando las tablas y gráficos dinámicos necesarios para aprovechar al máximo la información obtenida.

Tanto la aplicación del instrumento como la sistematización de la información, fueron realizadas directamente por los autores.

6.5.9 Análisis de Resultados de la Investigación

El número total de entrevistados fue de 30 personas. Tal como se evidencia en la Gráfica 14, dentro del grupo de entrevistados prevalecieron las personas entre 40 y 50 años con un 37%, seguidos del grupo de 30 a 40 años con un 27%. En general, un grupo muy maduro y experimentado.

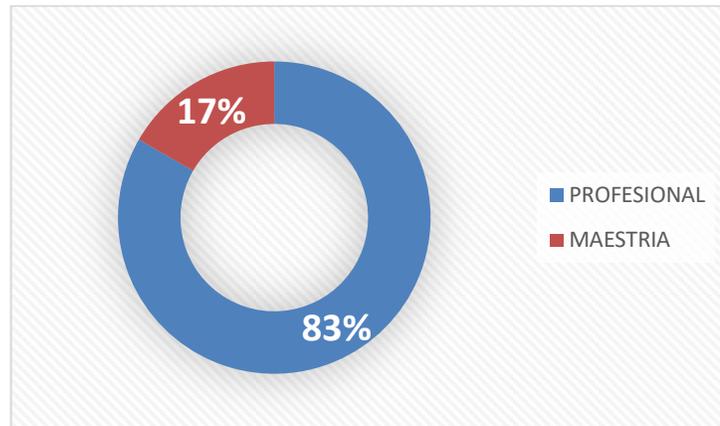
Gráfica 14. Edad de los Entrevistados.



Fuente. Los Autores

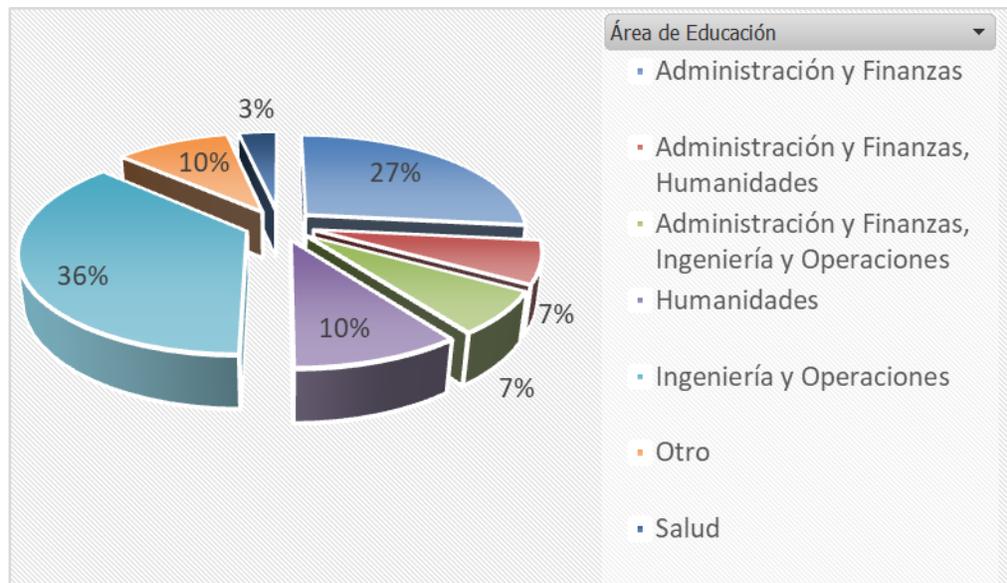
En cuanto al nivel de formación profesional y el área de educación, prevalecieron los de nivel profesional con un 83% y los ingenieros con un 37%, tal como se logra evidenciar en las Gráficas 15 y 16.

Gráfica 15. Nivel de Formación Profesional



Fuente. Los Autores

Gráfica 16. Área de Educación



Fuente. Los Autores

Por su parte, 14 de los entrevistados tiene dedicación exclusiva al proceso comercial, y 7 más tienen dedicación compartida entre su área y el área comercial, hecho que favorece el criterio y experticia en el campo objeto de este estudio. Esta información se evidencia en la Gráfica 17.

Gráfica 17. Área de Desempeño del Entrevistado



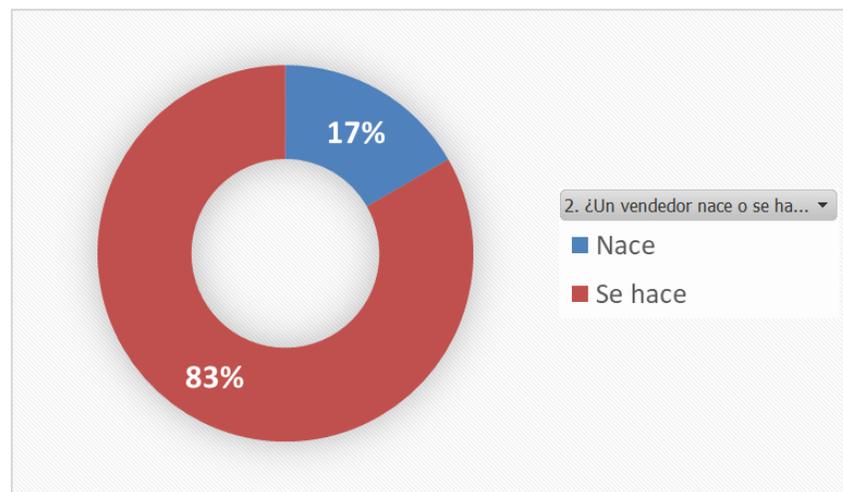
Fuente. Los Autores

Los entrevistados fueron consultados sobre su opinión acerca de la inexistencia de interés por parte de los niños, para llegar a ser vendedor cuando sea grande. Sobre este aspecto hubo una marcada tendencia a sugerir que el oficio de vendedor no es considerado como una profesión, que en algunos casos, para los niños, ni siquiera existe; y en algunos otros, se tipifica como un oficio que hace

cualquier persona, que no es un héroe, y que el mismo, en ciertas ocasiones es indeseable.

Con referencia al cuestionamiento de si un vendedor nace o se hace, se logró establecer que el 83% (Ver Gráfica 18) de los entrevistados aseguran que el vendedor se hace y el argumento principal de tal afirmación, se justifica, según los entrevistados en que todos nacemos con habilidades y fortalezas, pero que en muchas ocasiones están ocultas y que sólo con un proceso de formación y entrenamiento continuo, esfuerzo y dedicación, se logran desarrollar para cumplir eficazmente el rol.

Gráfica 18. Vendedor Nace o Se Hace



Fuente. Los Autores

Solicitando a los entrevistados, su acuerdo o desacuerdo, así como su opinión acerca de la gran importancia del vendedor en el desarrollo de una compañía, así

como en la inexistencia de una oferta académica formal que profesionalice este oficio, se logró establecer que una minoría considera las ventas como factor único de desarrollo de las organizaciones; por el contrario, hubo consenso que las ventas junto con otras áreas propician el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Igualmente, hubo una fuerte tendencia a afirmar que en Colombia no existe esta carrera y que hace falta, para que el oficio sea valorado como lo que realmente es.

En opinión del 50% de los entrevistados (Ver Gráfica 19), el área de ventas es el responsable directo del cumplimiento de los objetivos corporativos comerciales; seguido por el área de mercado con un 23%; esta última porque determina el camino a seguir por todos los procesos de la organización.

Gráfica 19. Áreas responsables de los Objetivos Comerciales



Fuente. Los Autores

Todos los entrevistados afirmaron desempeñarse o haberlo hecho en algún momento de sus vidas en el oficio de las ventas. Ver Gráfica 20. El 57% de ellos considera que su experiencia fue muy satisfactoria (Ver Gráfica 21) y el 60% considera que su desempeño fue exitoso, seguido de un 34% que autocalifican su desempeño como bueno. (Ver Gráfica 22)

Gráfica 20. Ejercicio de Vendedor por parte de los Entrevistados



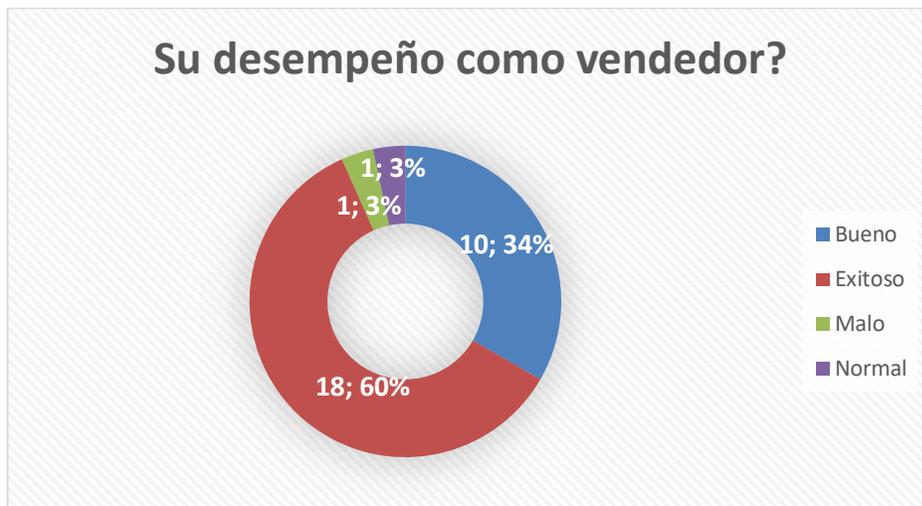
Fuente. Los Autores

Gráfica 21. Evaluación de la Experiencia como Vendedor



Fuente. Los Autores

Gráfica 22. Desempeño como Vendedor



Fuente. Los Autores

La empatía, la perseverancia, la constancia, el conocimiento y la disciplina fueron consideradas la mayor cantidad de veces por los entrevistados, como las habilidades más relevantes para garantizar el éxito en el mundo de las ventas.

El 40% de los entrevistados considera que el pago de comisiones y el 33% que no haber encontrado mejor opción, son los principales motivos por los cuales un vendedor se desempeña como tal. Un 13% considera que es la pasión por las ventas y un 7% porque siempre han trabajado en ello. Ver Gráfica 23.

Sobre la motivación para laborar en ventas, un número importante de los entrevistados opinan que los vendedores llegan al oficio porque les tocó, pero luego que lo conocen, empiezan a valorarlo, desarrollan sus potencialidades, ganan dinero extra y le encuentran el gusto, que a la postre se logra convertir en una pasión.

Gráfica 23. Principales Motivos para Trabajar en Ventas

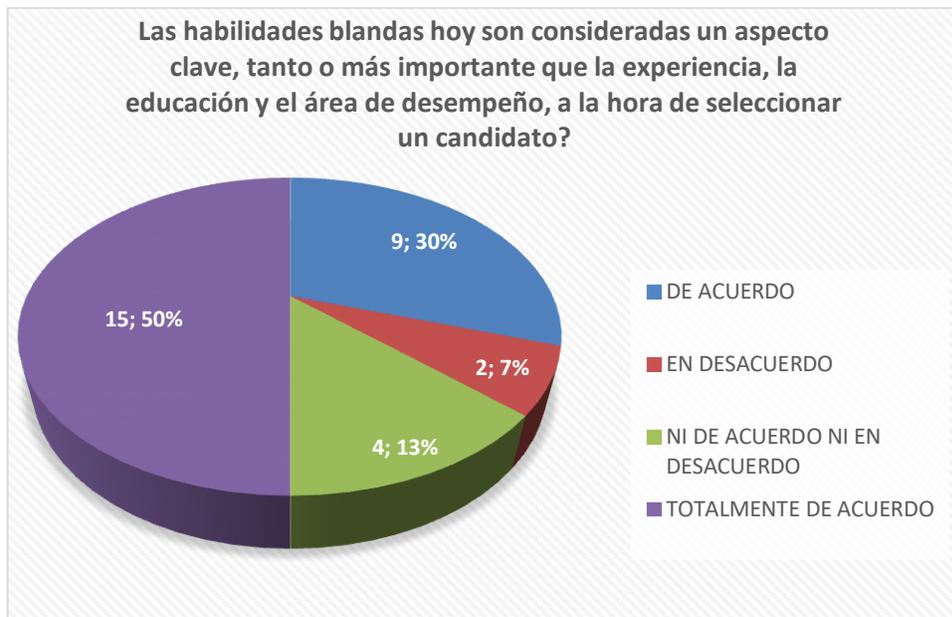


Fuente. Los Autores

Consultados acerca de sobre quien recae la responsabilidad directa del incumplimiento de los presupuestos de venta, 17 de los entrevistados es decir el 56% responsabilizaron al ejecutivo y 13 es decir el 44% al jefe de ventas. Cabe anotar que dentro de las opciones se encontraban factores internos, factores externos, portafolio de productos, etc. Esta circunstancia ratifica el grado de relevancia de la gestión de los comerciales en el logro de los objetivos organizacionales.

El 50% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que las habilidades blandas son el factor clave hoy por hoy para elegir un candidato en un proceso de contratación. El 30% está de acuerdo con esta afirmación y el 13% no se muestra de acuerdo o en desacuerdo. Ver Gráfica 24.

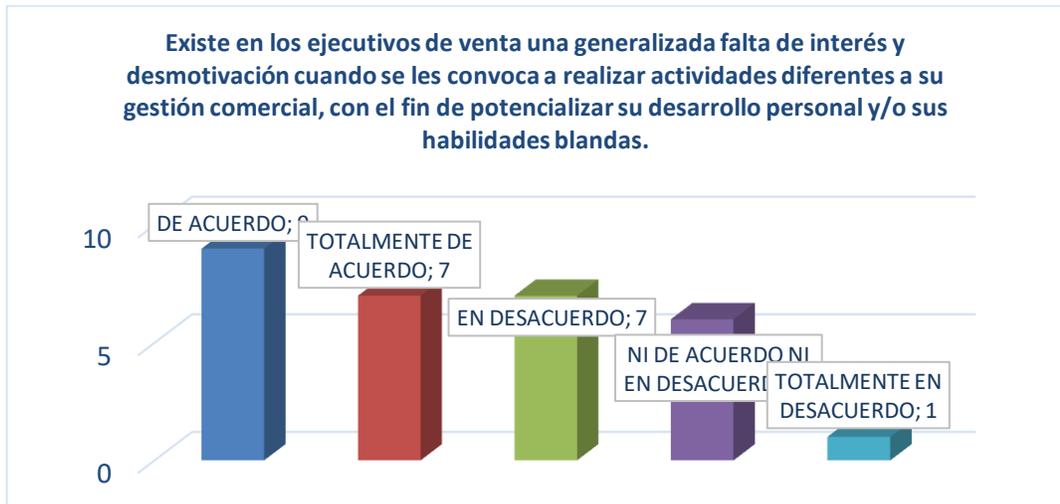
Gráfica 24. Relevancia de las Habilidades Blandas en el Desempeño



Fuente. Los Autores

El 53% de los entrevistados coinciden en que existe desmotivación de los ejecutivos de venta para adelantar programas de formación en habilidades blandas. 7 de los entrevistados consideran que los ejecutivos si están interesados y motivados en programas de habilidades blandas. Ver Gráfica 25.

Gráfica 25. Desmotivación Hacia El Entrenamiento en Habilidades Blandas



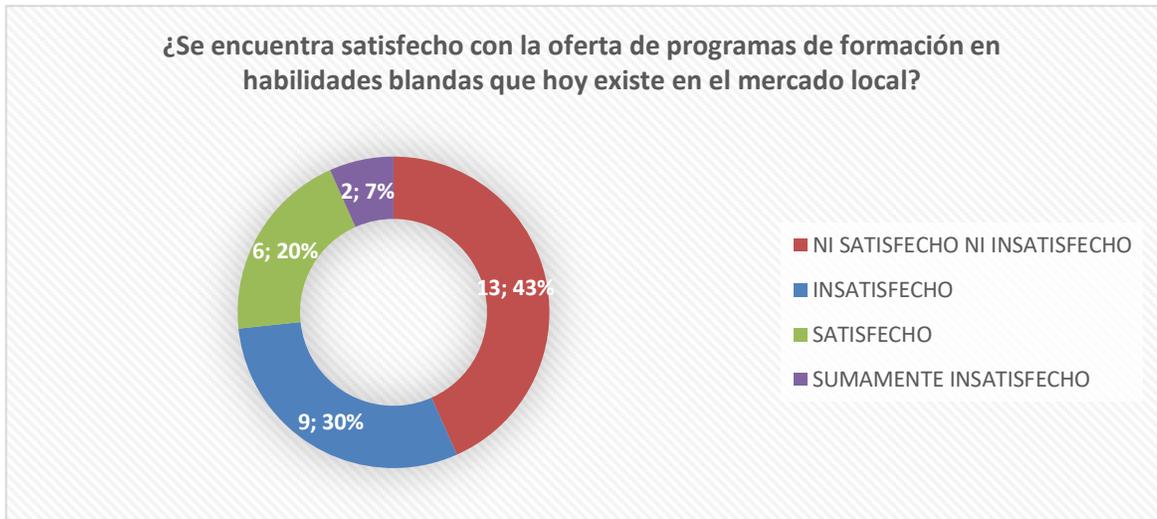
Fuente. Los Autores

Con referencia al grado de satisfacción con la oferta de programas de formación en habilidades blandas para ejecutivos de venta, Ver Gráfica 26, se logró establecer que el 43% de los entrevistados no están ni satisfechos, ni insatisfechos y la razón que argumentan es que no existen programas de formación específica con ese foco y nicho específico, el cual coinciden en afirmar que sería muy provechoso.

Por la misma razón y otras adicionales, el 80% de los entrevistados, informa que no ha contratado este tipo de programas. Así mismo, consultados acerca del grado de satisfacción de los programas de formación en habilidades blandas que han contratado, el 57% informa que no lo ha hecho y de quienes si han

contratado, es decir el 43%, sólo el 10% es decir tres personas, se encuentra satisfecho con la formación recibida.

Gráfica 26. Satisfacción con la Oferta Actual de Programas de Formación en Habilidades Blandas



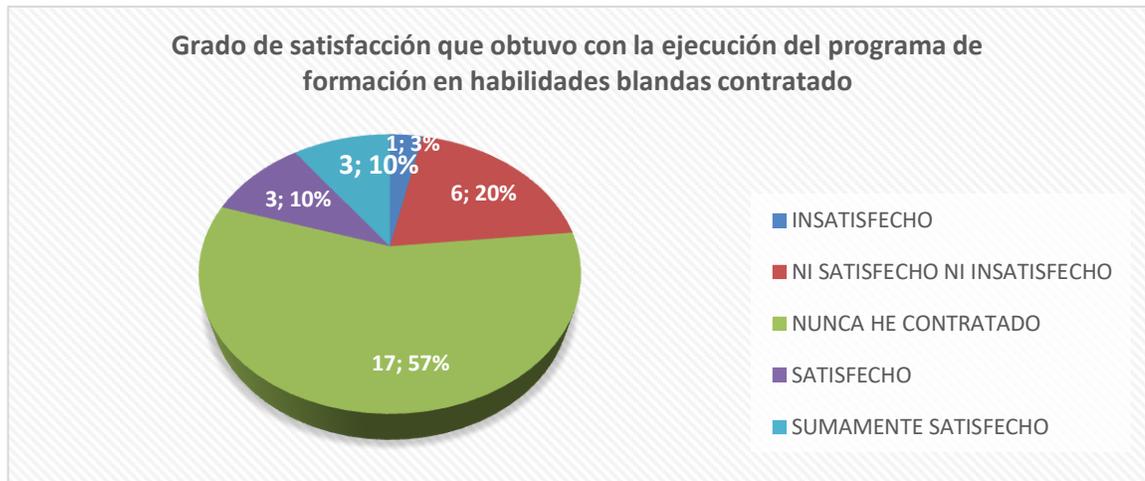
Fuente. Los Autores

Gráfica 27. Experiencia en Contratar Programas de Formación de Habilidades Blandas



Fuente. Los Autores

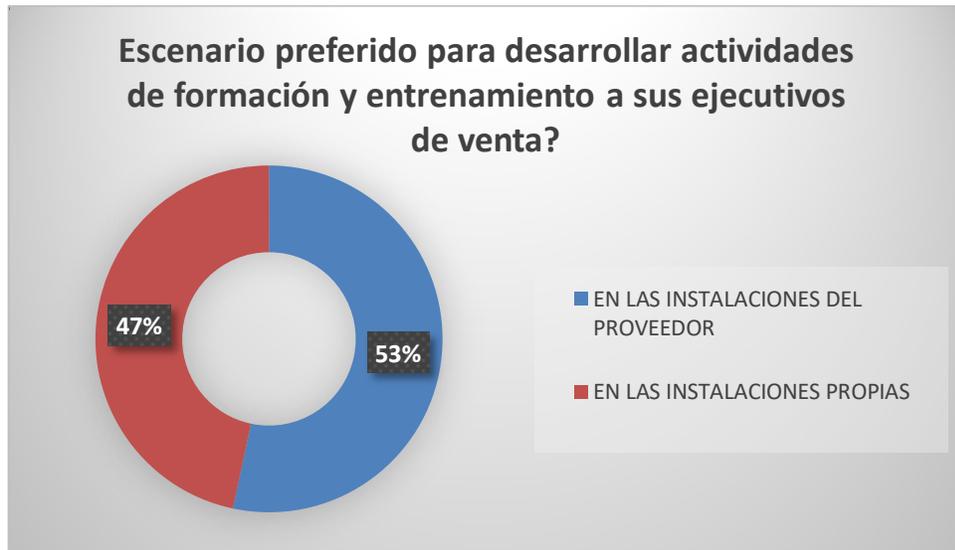
Gráfica 28. Grado de Satisfacción con los Programas de Formación en Habilidades Blandas



Fuente. Los Autores

En la Gráfica 30 se muestra que el 87% de los entrevistados está dispuesto a adquirir un programa de formación en habilidades blandas para sus ejecutivos de venta; en la Gráfica 29 se muestra que el 53% prefiere realizar las capacitaciones en las instalaciones del proveedor y el otro 47% en las instalaciones propias, por razones de tiempo y desplazamientos.

Gráfica 29. Escenario Preferido para Desarrollar Actividades de Formación



Fuente. Los Autores

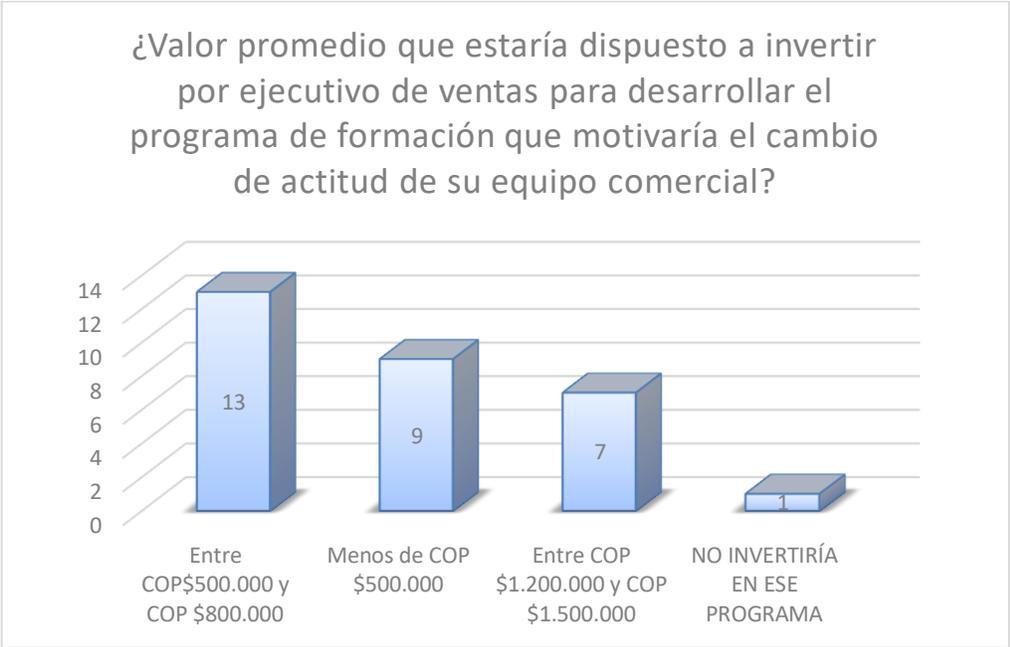
Gráfica 30. Interés en Adquirir un Programa de Formación de Habilidades Blandas



Fuente. Los Autores

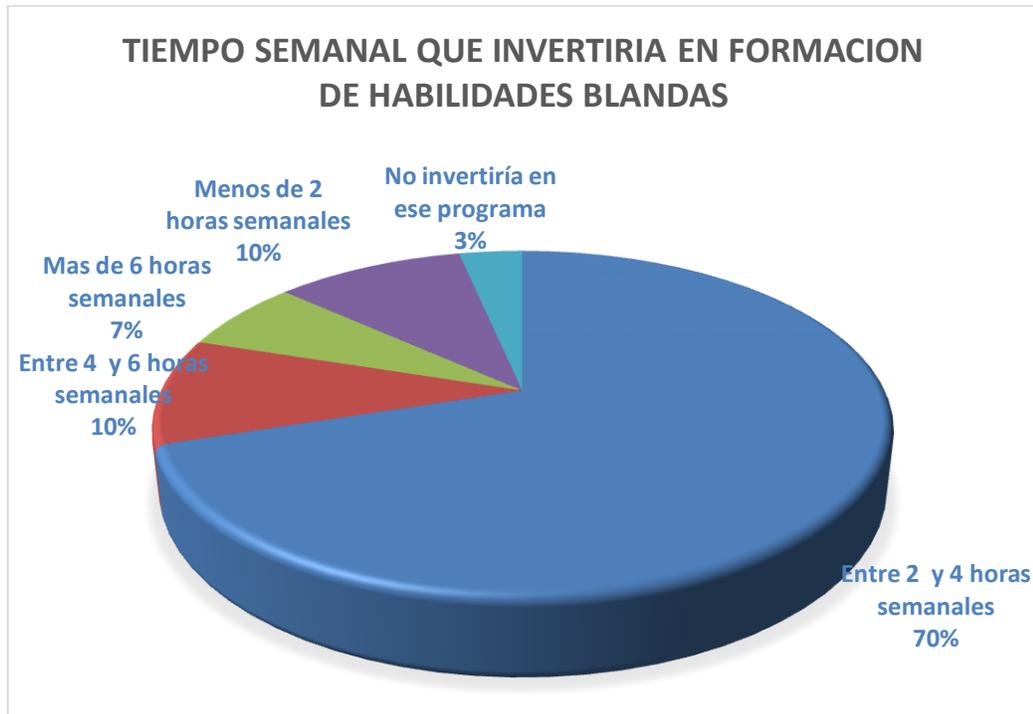
Consultados acerca de la disposición de pago por el programa, tal como se evidencia en la Gráfica 31 el 43% sugiere estar dispuesto a pagar entre 500 y 800 mil pesos por ejecutivo. Y En la Gráfica 32 se evidencia que el 70% de los entrevistados estaría dispuesto a destinar de sus ejecutivos de venta, entre 2 y 4 horas laborales para adelantar el programa. Uno solo de los entrevistados indicó que no estaría dispuesto a invertir tiempo ni dinero en este programa.

Gráfica 31. Disposición de Pago por Programa de Formación



Fuente. Los Autores

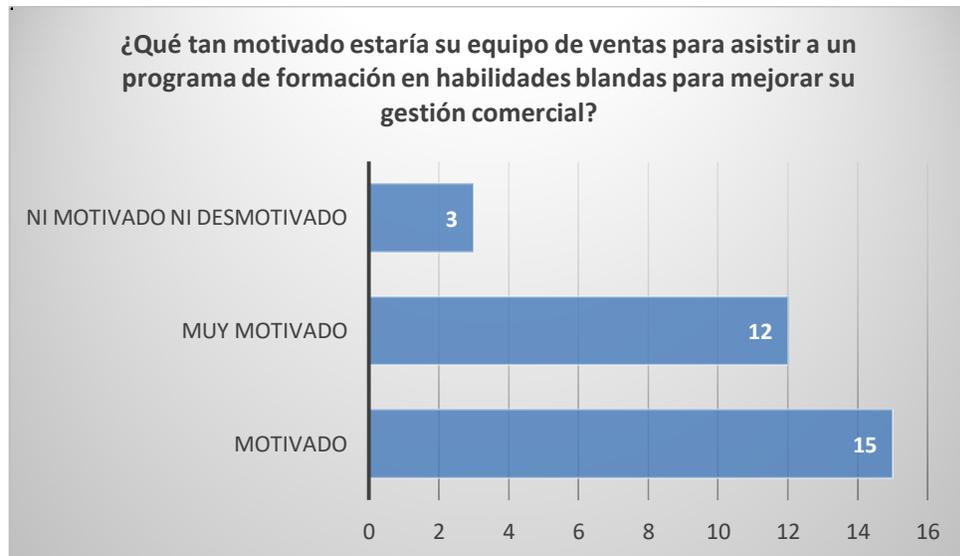
Gráfica 32. Disposición de Tiempo a designar para Programa de Formación



Fuente. Los Autores

Sobre el grado de motivación que ellos suponen tendrían sus ejecutivos de venta, el 50% considera que estarían motivados, el 40% muy motivados y el 10% ni motivados ni desmotivados. Ver Gráfica 33.

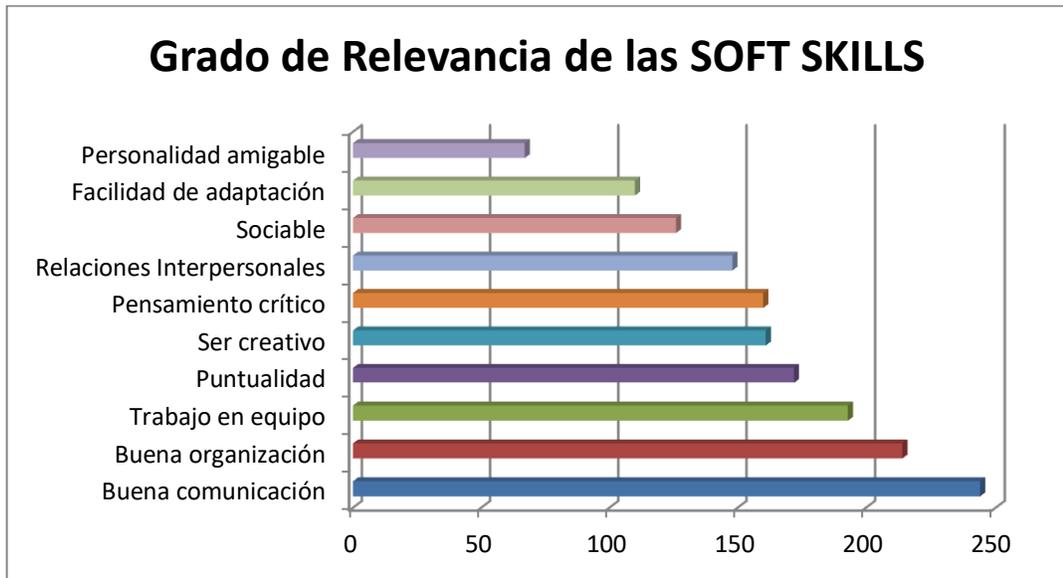
Gráfica 33. Grado de Motivación del Equipo de Ventas Para un Programa de Formación



Fuente. Los Autores

Analizando la Gráfica 34 referente a la relevancia que tienen para los entrevistados las SOFT SKILLS, se determinó que, en su orden, la buena comunicación, organización, trabajo en equipo, puntualidad, la creatividad, el pensamiento crítico, las relaciones interpersonales, son para ellos las más relevantes para garantizar un excelente desempeño y lograr los resultados.

Gráfica 34. Grado de Relevancia de las SOFT SKILLS



Fuente. Los Autores

6.6 INTELIGENCIA DE MERCADO: OFERTA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN SOFT SKILLS PARA VENTAS EN BOGOTÁ

En Colombia gozar de una buena marca como “empleador” se ha vuelto parte fundamental de la estrategia de mercadeo, comunicaciones y relaciones públicas. Pablo Londoño de CR Partners considera clave en el éxito de la estrategia organizacional cautivar el mejor recurso humano y retenerlo⁸⁷. Esta opinión la

⁸⁷ TALENTO GANADOR. En Línea. Disponible en: < <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>> (Citado en 22 de abril de 2019)

comparte Juliana Vega, gerente de Recursos Humanos de Hays Colombia⁸⁸, quien asegura que hay organizaciones exitosas en este tema porque realizan procesos de capacitación y entrenamiento que, a su juicio, no solo deben ser técnicos, pues los softskills (habilidades blandas) también son fundamentales para desarrollar personas.

En Colombia, de acuerdo con el estudio de Invamer Gallup⁸⁹, son varias las empresas que se destacan por su habilidad para atraer, desarrollar y mantener gente talentosa; en esta lista están Bancolombia, Ecopetrol, Bavaria, EPM, Argos, Caracol, Claro, Procter & Gamble, Microsoft, Banco de Occidente y Corona; quienes han entendido que teniendo un recurso humano feliz y comprometido con los planes de la organización hace parte de sus planes estratégicos de crecimiento y desarrollo.

⁸⁸ *Ibíd.*

⁸⁹ *Ibíd.*

PARTE III

7. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SOFT SKILLS

7.1 IDENTIDAD E IMAGEN

El programa de capacitación SOFT SKILLS, fue denominado por los autores como SKISOFT, tomando en cuenta que es un nombre corto, de fácil pronunciación y recordación. Del mismo modo, los autores decidieron fijar un signo distintivo, a través de un proceso de validación en la SIC (ver anexo) y consulta a personas del medio, que mostrara la imagen de ejecutivos de venta diferentes, enmarcados en un paradigma diferente y con el mensaje “actúa diferente”, como factor motivador y retador para el individuo.

Figura 3. Logotipo del Programa de Capacitación SKISOFT



Fuente. Los Autores

7.2 OBJETIVO DEL PROGRAMA

Desarrollar en los ejecutivos de venta matriculados en el programa, 10 habilidades blandas, mediante una capacitación basada en metodología de coach y liderazgo, empleando la meta cognición y la práctica como factores determinantes del aprendizaje.

7.3 FUNDAMENTO CIENTIFICO DEL PROGRAMA

La diferencia de las habilidades blandas con el resto del conocimiento, consiste en que no basta leer, ver videos, o ver a alguien hacerlo, tal como si ocurre con las habilidades duras.

Las habilidades blandas se aprenden y se incorporan, únicamente si se practican... y mucho.

Cantar... cantando

Correr... corriendo

Cocinar... cocinando

El programa SKISOFT se desarrollará estratégicamente siguiendo las cuatro etapas desarrolladas por Abraham Maslow, evidenciadas en la Figura No.4.

Figura 4. Las Cuatro Etapas del Aprendizaje⁹⁰



Fuente. Habilidades Blandas No. 1. Julio Mujica Leiva, 2015.

En la primera etapa, de la incompetencia inconsciente, que representa el estado en que la persona “no sabe, y no sabe que no sabe”.

En la segunda etapa, de la incompetencia consciente, el individuo sabe que no sabe. Esta etapa es la más incómoda, pero la que ha de aprovecharse al máximo, porque es donde más se aprende.

En la tercera etapa, la competencia consciente, el sujeto logra ejecutar o actuar utilizando la habilidad, pero ello le implica toda la atención y concentración posible,

⁹⁰ MUJICA LEIVA, Julio. Habilidades Blandas No. 1. Tomado de “Habilidades Blandas” En línea. 31-05-2019

recordar el paso a paso y evitar distraerse, porque si lo hace, dejará de mostrar la habilidad.

En la última etapa, la competencia inconsciente, las habilidades es incorporada en el inconsciente y su aplicación sucesiva, surge de manera instintiva, automáticamente; tanto que podría llegarse a pensar que esa habilidad es innata en el individuo.⁹¹

El programa considerará las cuatro etapas, no obstante, las primeras tres se desarrollarán durante la ejecución del mismo, en cada una de las jornadas de capacitación presencial, más en las actividades propuestas para seguir individualmente durante la vigencia del curso. La última etapa, la competencia inconsciente dependerá necesariamente de la voluntad del sujeto para mantener el autocontrol y observancia de los lineamientos del patrón sugerido de comportamiento.

⁹¹ MUJICA LEIVA, Julio. Habilidades Blandas No. 1. Tomado de “Habilidades Blandas” En línea. 31-05-2019

7.4 OFERTA DE VALOR SKISOFT

7.4.1 Dirigido a

Personas “apasionadas por vender” que deseen crecimiento personal y profesional así como potencializar sus habilidades blandas de manera integral para mejorar sus resultados de ventas; considerando al ser desde una dimensión holística: cuerpo-mente-emoción, realizando procesos de introducción, especificidad y acompañamiento individual despertando el potencial interno en los individuos desde el SER y sus habilidades en el HACER.

Empresarios, gerencias generales, gerencias de talento humano, gerencias comerciales y decisores en los planes de formación de los equipos de ventas del sector de producto tangible.

7.4.2 Perfil del docente

Profesional en ciencias sociales, humanas, ingeniería y/o administración. Certificado en herramientas para el desarrollo humano como coaching, PNL, DISC, ENEAGRAMA, inteligencia emocional, risoterapia. Preferiblemente con post grado asociado a gerencia estratégica, comercial, de mercadeo y/o similares. Consultor y facilitador de tipo experiencial con mínimo 5 años de experiencia desarrollando ejercicios de outdoor e indoor training. Nivel de inglés B2.

7.4.3 Metodología a utilizar

Se conducirá a la persona desde su estado actual hacia la condición deseada, con el fin de potencializar sus habilidades innatas de ventas para que pueda aportar a un equipo de alto rendimiento, alineado con los objetivos organizacionales de la compañía a la que pertenece.

Se le realizará una ruta de empoderamiento con la toma de conciencia de sus competencias, creencias y responsabilidades para finalizar con la alineación entre su conocimiento, motivación y acción mediante un plan integrado con los objetivos del programa.

La generación del aprendizaje es de tipo experiencial basada en teorías 70/20/10, sesiones outdoor e indoor en contextos diferentes a su ambiente de trabajo, sesiones de coaching enmarcado dentro de un plan estratégico organizado, escrito y con compromisos específicos utilizando Planning

7.4.4 Plan de Estudios

Realizada la investigación y la inteligencia de mercado, tomando en cuenta los hallazgos y considerando la apropiación de conceptos y expectativas, que los autores obtuvieron en el desarrollo del proyecto, se definió el listado de

habilidades que formarán parte integral del programa de formación a ejecutivos de venta, definidas en la Tabla No. 14

Tabla 14. Habilidades Blandas que Desarrolla el Programa SKISOFT⁹²

ORDEN	HABILIDAD	DEFINICIÓN
1	INTELIGENCIA EMOCIONAL	Es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, es la habilidad de motivarse y gestionar relaciones interpersonales. Es un conjunto de destrezas, actitudes y competencias que determinan la conducta de un individuo
2	ORIENTACIÓN A OBJETIVOS / RESULTADOS	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, la necesidad del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
3	COMUNICACIÓN ASERTIVA	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad
4	NEGOCIACIÓN	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas gana-gana planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.
5	IMPACTO E INFLUENCIA	Intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el efecto de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo

⁹² TARCICA, Johny y MASIS, Marco. 120 Competencias Integrales. Documento Virtual

ORDEN	HABILIDAD	DEFINICIÓN
6	ADAPTABILIDAD	Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Esta habilidad se correlaciona con el gusto por disfrutar los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales
7	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad
8	TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN	Capacidad del individuo de sobreponerse a situaciones adversas o a resultados que no encajan en las expectativas, lo que le permite redefinir estrategias o acciones.
9	TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
10	INNOVACIÓN / CREATIVIDAD	Capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde esté.

Fuente. Los Autores

7.4.5 Intensidad Horaria

Un total de 32 horas presenciales divididas en 8 sesiones de 4 horas los días sábado en horario 8 a.m. a 12 m.

2 sesiones experienciales Outdoor (8 horas)

4 sesiones Coaching en aula (16 horas)

2 sesiones Indoor (8 horas)

7.4.6 Inversión Financiera en el Programa

El valor del programa para cada estudiante dependerá de la cantidad de matriculados por empresa en el mismo, de acuerdo con la siguiente escala:

Entre 30 y 40 estudiantes (máximo 40)	\$ 600.000
Entre 20 y 29 estudiantes	\$ 800.000
Entre 10 y 19 estudiantes, con un mínimo de 10.	\$ 1.000.000

La forma de pago se fijó en un 50% al inicio del programa y el otro 50% cuando el programa haya avanzado un 50% de ejecución.

Si el cliente realiza pago de contado, se realizará un descuento financiero del 5% con cualquier medio de pago.

7.5 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Página web: Se diseñará destinando los recursos adecuados y teniendo en cuenta aspectos técnicos de: navegación, accesibilidad, seguridad y contenido entre otros; adicionalmente se harán consideraciones sobre marketing digital. El gran objetivo es mantener conectados a los internautas, que encuentren solución a sus

inquietudes y que el sitio sea de gran tránsito y exitoso. Derivado de la web se contará con el dominio corporativo para generar las direcciones de correo electrónico.

Redes sociales: SKISOFT tendrá presencia en la red profesional LinkedIn, Facebook, Instagram y Twitter; buscando dar a conocer la marca, determinando círculos de influencia, implantando conceptos en la mente de los consumidores publicando material de temas específicos y alineados a las pretensiones de la presente investigación utilizando medios como Google Adwords o similares

Publicaciones en páginas web de agremiaciones que integren potenciales clientes como: Asociación Colombiana de las micro-pequeñas y medianas empresas Acopi, Asociación Nacional de Industriales Andi, Federación Nacional de Comerciantes Fenalco, Asociación de Gestión Humana Bogotá y Cundinamarca Acrip, Asociación Nacional de Fondos de empleados Analfe

Se pondrá al servicio del ejecutivo comercial la tecnología por medio del desarrollo de una APP que le aporte tips y conocimientos adicionales que serán complementarios al perfeccionamiento de sus habilidades blandas ya trabajado previamente. Esto liberará presión en su actividad, lo hará sentirse más capaz, le dará mayor motivación y éxito en su labor para que sienta que está siendo más eficiente al utilizar esta herramienta para cumplir los objetivos con excelencia. Se

le compartirán contenidos (videos, artículos, ejercicios prácticos) que los pueda ver y/o desarrollar rápidamente y de forma muy amigable.

8. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SOFT SKILLS

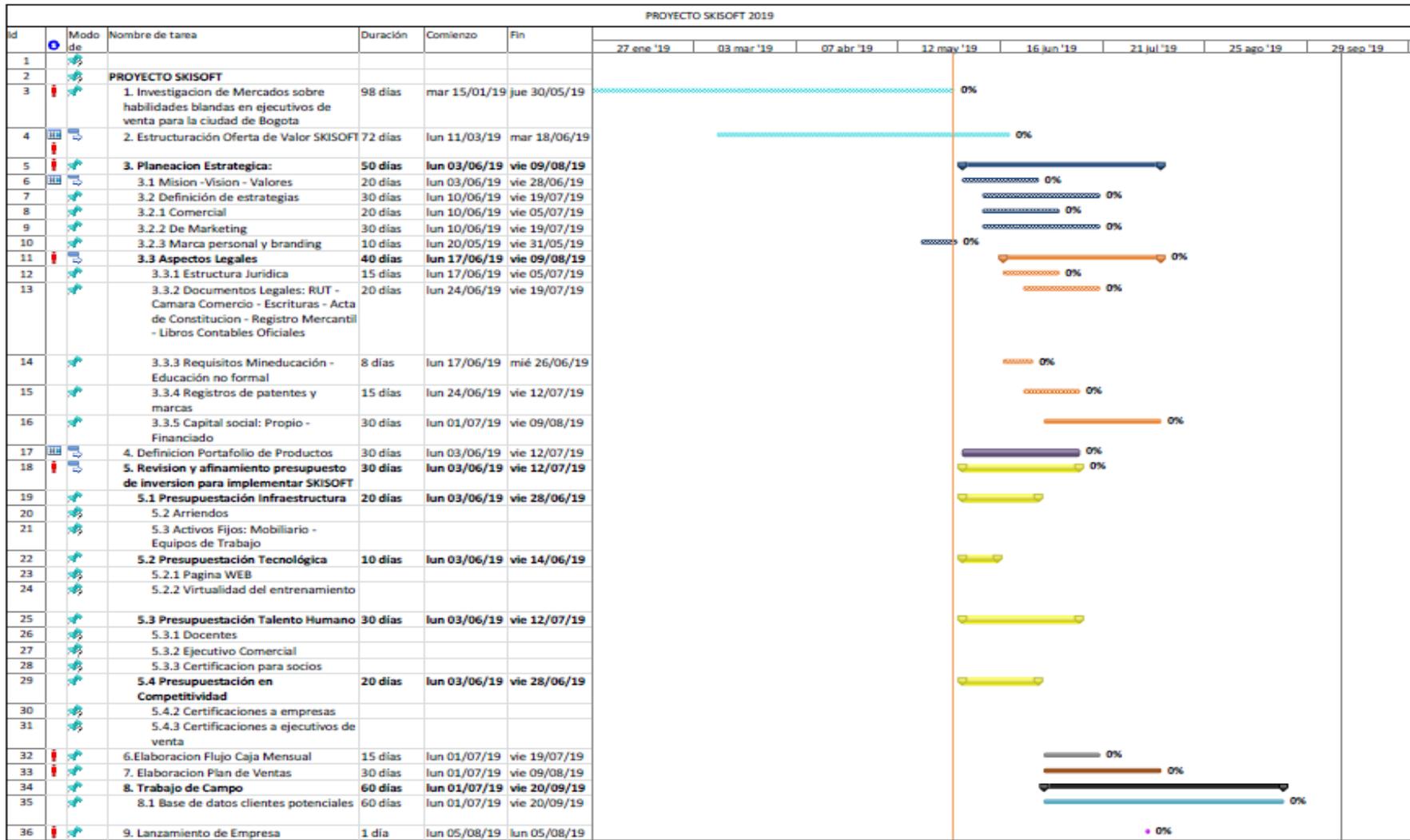
En la gráfica 35 se presenta una descripción detallada del proceso y las etapas adelantadas para sacar adelante el proyecto de implementar un programa de formación en SOFT SKILLS a ejecutivos de venta.

Como primera parte se presenta la etapa de investigación de mercado y diseño del proyecto. Dentro de esta etapa se realizó el análisis interno y externo para determinar el grado de competitividad y viabilidad del proyecto

Posteriormente se presenta la estructuración de la oferta de valor, que incluye todos los aspectos clave que han de tenerse en cuenta para este tipo de programas. Su estructuración se basó en las expectativas del personal entrevistado, junto con la inteligencia de mercado y benchmarking.

Posteriormente, se presenta la etapa de planeación estratégica definiendo el norte del programa y la organización que la desarrollará. Así mismo, se realiza presupuestos de los aspectos clave para garantizar el funcionamiento y la puesta en marcha.

Gráfica 35. Cronograma de Proyecto e Implementación del Programa SOFT SKILLS



Fuente. Los Autores

9. PRESUPUESTO PARA LA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN SOFT SKILLS

9.1 DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR Y OFRECER EL PROGRAMA

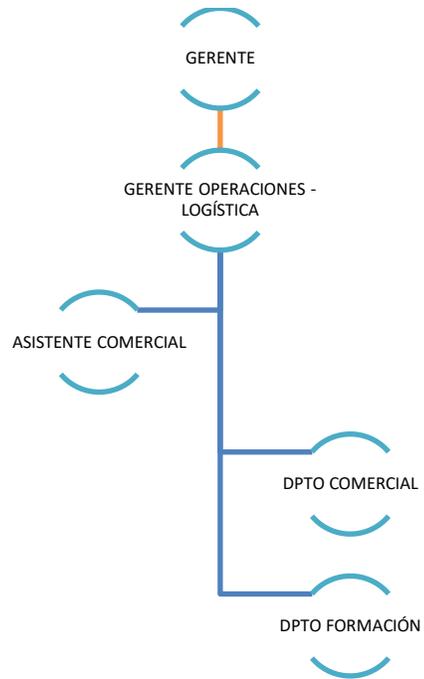
9.1.1 Requisitos Legales de la Empresa

Se realizará inscripción ante los organismos competentes DIAN, Cámara de Comercio, Secretaría de Hacienda, Ministerio de Educación, etc., garantizando el cumplimiento de toda la normatividad requerida para el efecto.

9.1.2 Talento Humano

La implementación del programa exige prioritariamente talento humano capacitado y experto, cada uno en su área de desempeño, con dos enfoques específicos. Por una parte, el equipo comercial que estará conformado por sus dos socios y un ejecutivo adicional de respaldo, quienes a su vez estarán apoyados por una asistente de gestión comercial. Este equipo tendrá vinculación mediante contrato laboral, con dedicación de tiempo específica por cargo. El otro equipo de trabajo, estará conformado por los docentes vinculados mediante prestación de servicios para desarrollar el programa en cada empresa cliente, y su cantidad, dependerá de los programas que se estén ejecutando en un momento dado. Ver Figura 5.

Figura 5. Organigrama Requerido para Ejecución del Programa



Fuente. Los Autores

La dirección y administración de la empresa estará en manos de uno de los socios, quien se apoyará en un contador externo que aporta su propio sistema contable, optimizando la inversión en este rubro.

9.1.3 Sede de Operación

Buscando emplear las nuevas tendencias y optimizar la inversión financiera, se ha decidido emplear el sistema de oficinas compartidas, para lo cual se seleccionó la

empresa Wework que ofrece oficina privada más salón de capacitaciones de uso programado. La ubicación y costos se puede evidenciar en la Figura 6.

Figura 6. Wework – Sede Bogotá



Fuente. Wework Bogotá. Tomado de: <https://www.wework.com/es-LA//bogota>

Este sistema evita la compra de dotación de mobiliario (escritorios, sillas, teléfonos, etc.); y ofrece servicio de cafetería ilimitado, buzón, recepcionista, vigilancia, servicio de aseo, número de teléfono fijo exclusivo, instalaciones sanitarias dotadas, etc.

9.1.4 Dotación de Equipos, Tecnología y Comunicaciones

Se ha decidido disponer de cuatro equipos portátiles y cuatro equipos de comunicación propios de la compañía, por tanto se requerirá de una inversión inicial para cubrir este rubro. Ver Figura 7 y Figura 8.

Figura 7. Especificación Equipos Portátiles

Portátil LENOVO - 330s - Intel Core i5 - 14" Pulgadas - Disco Duro 2Tb - Gris

★★★★☆ 3 Opiniones Código: 19215905515

Procesador: Intel Core i5 - E225U 1.60Hz 4C
Sistema Operativo: Windows 10 HOME EM
Memoria RAM: 8GB
Disco Duro: 2TB
Pantalla: 14.0" Pulgadas HD

Precio anterior: \$ 2.099.000
Hoy \$ 1.849.000
Disponibilidad: En existencia*
ENVÍO GRATIS
Cantidad: 1 ▼
Agregar al carrito

Compra en tienda
Ver disponibilidad en tienda

Opciones de entrega
Entrega a domicilio Ver más opciones
Recoge en tienda Ver más opciones

Venta telefónica
Bogotá: (031) 364 9734
Línea gratuita nacional: 018000 190 222

Fuente. Mercado Libre

Figura 8. Especificación Equipos Celulares

Celular SAMSUNG J4 Plus DS 4G Dorado
★★★★★ 7 Opiniones Código: 0001645009132

Características

- Captura tus momentos divertidos
- El enfoque automático es una función de cámara que sincroniza el enfoque de la cámara, es una buena característica de este teléfono inteligente
- 32Gb de almacenamiento interno
- Pantalla HD Full front 8"

Precio Normal: \$ 499.900
Hoy \$ 429.900
Disponibilidad: En existencia*
ENVÍO GRATIS
Cantidad: 1
Agregar al carrito

Compra en tienda
Ver disponibilidad en tienda

Opciones de entrega
Entrega a domicilio Ver más información Recoge en tienda Ver más información

Venta telefónica
Bogotá: (031) 364 9734
Línea gratuita nacional: 018000 180 222

Fuente. Mercado Libre

9.1.5 Posicionamiento, Imagen y Publicidad

Inicialmente se contratará una compañía, la cual se ha elegido por su competencia y portafolio integral de servicios, que ofrece la elaboración de la página web más el negocio digital completo, descrito en la Figura 9, que incluye entre otros, tienda on line, posicionamiento y google adwords; Igualmente con ellos se contratará diseño de imagen, marca, logotipos, etc.

Figura 9. Pack Negocio Digital para el Programa

Presupuesto y Condiciones

Dominio y Hosting gratis por un año de 20gb con 20 cuentas de correo electrónico.

<h3 style="text-align: center; color: #e91e63;">Web Informativa</h3> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">Web informativa PRO :</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">\$ 1,499,000</p>	<h3 style="text-align: center; color: #e91e63;">Pack Negocio Digital</h3> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">Web Informativa PRO + Campaña Google Adwords + CRM</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Web informativa PRO :</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">\$ 1,499,000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Posicionamiento Google Adwords:</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">\$ 1,999,000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Total :</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">\$ 3,498,000</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">-25% de descuento:</td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">-\$ 874,500</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black; padding: 2px;">\$ 2,623,500</td> </tr> </table>	Web informativa PRO :	\$ 1,499,000	Posicionamiento Google Adwords:	\$ 1,999,000	Total :	\$ 3,498,000	-25% de descuento:	-\$ 874,500		\$ 2,623,500
Web informativa PRO :	\$ 1,499,000										
Posicionamiento Google Adwords:	\$ 1,999,000										
Total :	\$ 3,498,000										
-25% de descuento:	-\$ 874,500										
	\$ 2,623,500										

Condiciones de entrega/ Tiempo de ejecución: Entrega de 2 propuestas gráficas 6 días hábiles posteriores al inicio del proyecto, entrega final 10-15 días luego de aprobada la propuesta.
Condiciones de Pago: 60% al iniciar 40% al finalizar

Obsequio

- HOSTING DOMINIO.COM X 1 AÑO
- PLATAFORMA CRM HASTA 12 USUARIOS

Fuente. 321 Agencia Digital. Oferta Comercial

9.1.6 Plataforma Virtual y APP

La ejecución virtual del programa utilizará estos dos sistemas, los cuales serán suministrados igualmente por la compañía 321 agencia, quien se ha especializado en este tipo de servicios. El costo anual de la licencia de la plataforma con los dos servicios, tiene un costo de uso de \$5.800.000

9.2 PRESUPUESTO MENSUAL DE GASTOS

Para definir el presupuesto mensual de costos y gastos, se tomó en primera instancia el componente de talento humano, dentro del cual los dos gerentes tendrán dedicación de tiempo parcial, la asistente de gestión comercial medio tiempo y el ejecutivo comercial tiempo completo. Estos dos últimos cuentan con el salario mensual de \$419.750 y \$1.500.000, respectivamente; y se ha considerado además el costo de sus prestaciones sociales y seguridad social.

En cuanto a los gerentes, estarán vinculados mediante contrato de prestación de servicios y su dedicación será de tiempo parcial, de 80 horas aproximadamente por mes, con una asignación mensual de \$1.500.000.

En la Tabla 15 se consolidan los gastos de personal, más los gastos de administración, mercadeo y operación, que no se encuentran vinculados directamente con la ejecución del servicio. El valor mensual de los equipos de cómputo y celulares se calculó dividiendo el valor total de compra en 60 y 24 meses respectivamente. Del mismo modo la inversión de posicionamiento, imagen y publicidad se ha dividido en doce meses, pues el costo cotizado es anual.

En conclusión, el presupuesto mensual no operativo asciende a la suma de \$8.250.000 aproximadamente.

Tabla 15. Presupuesto Mensual de Costos y Gastos SKISOFT

PRESUPUESTO IMPLEMENTACION PROGRAMA DE HABILIDADES BLANDAS PARA EJECUTIVOS DE VENTA						
GASTOS POR PERSONAL						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	IH MES	VR HORA		VR MES (incluye PSS Y SS)
1	GERENTE GENERAL	1	80	\$ 18.750	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
2	GERENTE COMERCIAL - OPERACIONES	1	80	\$ 18.750	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
3	EJECUTIVO COMERCIAL (SB+SS+PSS)	1	192	\$ 7.813	\$ 1.500.000	\$ 2.325.000
4	ASISTENTE GESTION COMERCIAL (SB+SS+PSS)	1	96	\$ 4.372	\$ 419.750	\$ 650.613
TOTAL GASTOS DE PERSONAL						\$ 5.975.613
GASTOS ADMINISTRACIÓN - MERCADEO - OPERACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	IH MES	VR UNITARIO	VR TOTAL	VR MES
1	SERVICIO OFICINA - COWORKING	1				\$ 930.000
2	SERVICIO CONTABLE	1	8	\$ 37.500		\$ 300.000
3	EQUIPOS DE COMPUTO (cinco años)	4		\$ 1.449.000	\$ 5.796.000	\$ 96.600
4	EQUIPOS CELULAR (dos años)	4		\$ 429.900	\$ 1.719.600	\$ 71.650
4	PLANES CELULAR	3		\$ 55.000		\$ 165.000
5	POSICIONAMIENTO - IMAGEN - PUBLICIDAD	1		\$ 216.667		\$ 216.667
6	AULA VIRTUAL - APP	1		\$ 5.800.000		\$ 483.333
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN						\$ 2.263.250
TOTAL GASTOS PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN						\$ 8.238.863

Fuente. Los autores

9.3 ANÁLISIS DE PRECIO UNITARIO DEL PROGRAMA

Para determinar el valor a cobrar por cada estudiante, se tomó en cuenta, en primera instancia, el costo del facilitador que es fijo, puesto que cobra por hora indistintamente del número de estudiantes. El valor por hora del facilitador es de \$200.000 y el programa tiene un total de horas de 32, lo que significa un valor de \$6.400.000, que deberá ser dividido en el número de estudiantes matriculados.

En la Tabla 16 se realizó el cálculo con un número de estudiantes de 20, que fue la cantidad sugerida como promedio por el facilitador consultado y porque, con este número, se logra el precio objetivo más alto dentro del rango de mayor tendencia en la entrevista realizada de \$800.000 por estudiante, por el cual votó el 43% de los entrevistados.

Los materiales, certificaciones y diplomas se estimaron en un costo fijo de \$75.000 por estudiante. Así mismo, el ejecutivo de ventas tendrá una comisión extralegal de \$11.850 y el gerente director del proyecto una comisión de \$19.750. En ambos casos, por cada estudiante matriculado en el programa.

Tabla 16. Análisis De Precio Unitario por Estudiante

Para realizar el APU, se toma el valor del facilitador y se divide en 20 estudiantes

	# EST.	VR UNIT
FACILITADOR (32 HORAS * \$200,000) = \$6,400,000	20	320.000
LOGISTICA - MATERIALES	20	25.000
CERTIFICACIONES-DIPLOMAS	20	50.000
COSTO LOGÍSTICO - MATERIALES	20	75.000
TOTAL COSTO DIRECTO		395.000
COMISION EJECUTIVO VENTA	3%	11.850
COMISIÓN GERENTE DIRECTOR PROYEC	5%	19.750
GASTOS VENTAS Y LOGISTICA		31.600
TOTAL COSTOS Y GASTOS		426.600
UTILIDAD		426.600
VALOR UNITARIO PROGRAMA		853.200

Fuente. Los autores

9.4 DETERMINACIÓN DEL VALOR POR ESTUDIANTE

Una vez establecidos los costos fijos unitarios de comisiones, logística, materiales, certificaciones, se realizan cuatro escalas de precio dependiendo de la cantidad de estudiantes. Ver Tabla 17.

Tabla 17. Determinación de Escalas de Precio del Programa

DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA	# PERS	COSTO UNITARIO FACILITADOR	COSTO LOGÍSTICO UNITARIO	COSTO VENTAS UNITARIO	TOTAL COSTO UNITARIO	UTILIDAD UNITARIA	VALOR UNITARIO TOTAL	UNITARIO AJUSTADO	VALOR PROGRAMA POR EMPRESA
Entre 30 y 40 estudiantes (máximo 40)	35	\$ 182.857	\$ 75.000	\$ 31.600	\$ 289.457	\$ 289.457	\$ 578.914	\$ 600.000	\$ 21.000.000
Entre 20 y 29 estudiantes	25	\$ 256.000	\$ 75.000	\$ 31.600	\$ 362.600	\$ 362.600	\$ 725.200	\$ 800.000	\$ 20.000.000
Entre 10 y 19 estudiantes, con un mínimo de 10.	15	\$ 426.667	\$ 75.000	\$ 31.600	\$ 533.267	\$ 533.267	\$ 1.066.533	\$ 1.000.000	\$ 15.000.000

Fuente. Los Autores

Basados en las escalas establecidas, la compañía debería como mínimo contratar con dos empresas, cada una en la escala de 25 estudiantes, para garantizar los gastos y costos mensuales de operación.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

- Con el pasar de los años, las habilidades blandas han ido adquiriendo mayor atención por parte de las personas dedicadas a la selección y reclutamiento de personal para todo tipo de organizaciones. Esta tendencia creciente ha sido motivada por la necesidad de encontrar las causas por las cuales las personas no presentan las actitudes ni comportamientos esperados, y no reaccionan, como se espera, ante los estímulos de las organizaciones.
- En este nuevo entorno de exigencias y perfiles requeridos, los empresarios y las empresas de talento humano, se ven forzados a contratar personas que incumplen o cumplen parcialmente el perfil establecido, afectando por tanto, desde la misma contratación, la garantía de cumplimiento de metas y expectativas laborales.
- Dentro de las profesiones más difíciles de conseguir y contratar, según opinión de quienes se encargan de este proceso, se encuentran en tercer lugar los ejecutivos de venta, tanto en el ranking mundial como en el nacional. Fenómeno desalentador, tomando en cuenta que los ejecutivos, según la opinión de muchos, son el motor de las organizaciones.

- De la investigación de mercado efectuada, así como de la inteligencia de mercado y consultas secundarias, se logró establecer además, que no existe una carrera profesional o técnica dedicada a graduar “vendedores” y que tampoco existe en el país una oferta interesante e integral de formación en habilidades blandas, y mucho menos con enfoque a ejecutivos de venta.
- Dentro de la oferta de programas y cursos del Sistema de Educación No Formal, que por su naturaleza, podría eventualmente, considerarse como la respuesta a la inexistencia de oferta en la Educación Formal, tampoco se encontró una propuesta encaminada al fortalecimiento de las habilidades blandas, y menos, para ejecutivos de venta.
- Ante esa carencia, muchas organizaciones han decidido crear universidades propias, denominadas corporativas, dedicadas a satisfacer sus necesidades internas de capacitación. Si bien la medida es propositiva y oportuna, se logró establecer que las mismas tienen un enfoque en su mayoría a desarrollar los conocimientos corporativos, de producto, maquinaria, en una palabra hacia la potencialización de las habilidades duras, dejando de lado el importante tema de las habilidades blandas.

- Como resultado de las entrevistas y de la inteligencia de mercado efectuadas, se ratificó la necesidad de proponer y ejecutar acciones concretas que acerquen a los equipos comerciales a procesos de formación y desarrollo de sus potencialidades innatas, más aquellas de las que adolecen y que son fundamentales para su desempeño.
- La estructuración de un programa de formación en habilidades blandas para ejecutivos de venta, es una de las respuestas esperadas por los directivos y responsables de liderar equipos comerciales, considerando además que esta respuesta les garantice los resultados, que sean medibles y durables en el tiempo.
- Del análisis externo realizado, se logró establecer que el ingreso de Colombia a la OCDE, la transformación digital, la tasa de empleo y las relaciones bilaterales con Venezuela, así como el fenómeno migratorio desde ese país, se establecen como los factores de mayor impacto para cualquier empresa o proyecto que pretenda implementarse hoy por hoy.
- Del análisis interno, se destaca que la propuesta de valor que se pretende implementar, se diferencia fuertemente de sus competidores actuales y futuros, específicamente en dos aspectos: La integración en un solo programa de las

habilidades blandas más importantes y el nivel académico y de experiencia de los facilitadores vinculados.

- El direccionamiento estratégico del programa que se propone, se fundamenta en: La estimulación de la demanda con la diferenciación del producto y la captación de clientes de los competidores; La atracción masiva de clientes a través del uso intensivo del marketing digital y las promociones de prueba; y finalmente, lograr el posicionamiento a largo plazo como oferta integral y alta orientación al cliente y servicio.
- Con los argumentos anteriormente expuestos, SKISOFT responde eficientemente las expectativas de ejecutivos de venta, directores y gerentes de ventas y de compañías; desarrollando actividades específicas que potencializarán las habilidades de los ejecutivos de venta, con una intensidad horaria y costos acorde a las expectativas del mercado. Igualmente, responde positivamente a las expectativas de margen y beneficio de los autores.

10.2 RECOMENDACIONES

Considerando que este proyecto nació de la necesidad de los autores de determinar la conveniencia de implementar un programa de formación en

habilidades blandas para los ejecutivos de venta, y basados en los hallazgos y conclusiones de esta investigación, se recomienda:

- Garantizar mediante un estudio aplicado más profundo y detallado, cada uno de los aspectos que implica una SOFT SKILL, sus componentes, su método de evaluación y control, así como la estructuración de las actividades requeridas para potencializarlas y afianzarlas en el comportamiento del individuo.
- Desarrollar una investigación de mercado sobre el mismo programa, pero enfocada directamente a ejecutivos de venta, que permita un acercamiento mayor a sus necesidades, expectativas y convicciones, aportando al enriquecimiento del programa.
- Consolidar previamente a la implementación, un equipo de facilitadores que aporten en el mejoramiento de la oferta de valor, con su experiencia y conocimientos, para garantizar el factor diferenciador del programa respecto de la competencia.
- Consolidar el direccionamiento estratégico, fijar indicadores de gestión que monitoreen el cumplimiento de las metas y finalmente, comprometer el equipo vinculado en el cumplimiento de los objetivos.

- Realizar como estrategia fundamental de cumplimiento de metas comerciales, a través de la consecución de más y más clientes, marketing intensivo utilizando todas las herramientas disponibles del negocio digital, fijando la “comunicación” como la palabra clave de este aspecto.

- Medir el grado de satisfacción de los estudiantes y empresas, durante y posterior a la prestación del servicio, con el fin de tomar acciones correctivas. Fijar un método de autoevaluación que permita generar, igualmente, acciones preventivas para garantizar la satisfacción.

11. BIBLIOGRAFÍA

7GRAUS. Significados. Sigficados.com. En Línea. 19.03.2019. Disponible en:
<https://www.significados.com/competencias/>

ANDI Asociación Nacional de Industriales. Balance 2.018 y Perspectivas 2.019

BANCO DE LA REPUBLICA. Boletín indicadores económicos. 1 de abril de 2.019

BANCO MUNDIAL Perspectivas económicas mundiales <<http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects> el día 20-03-2019>
© 2019 Grupo Banco Mundial. Reservados todos los derechos (citado en 20 de Marzo de 2019)

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Soluciones Integrales de Información Empresarial. Consulta interactiva con cuenta de prueba por un día.

CEF. Marketing xxi. Técnicas de Venta. En línea. Disponible en:
<https://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>. Citado en 20 de marzo de 2019

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PARA LA PROSPERIDAD SOCIAL - Guía
Componente Habilidades para la vida – Programa Jóvenes en acción-JEA. Enero
2.019

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Competencias transversales y
socioemocionales <[https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-
social/subdireccion-de-educacion /Paginas/Competencias-transversales.aspx](https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/Competencias-transversales.aspx)>
(citado en 20 de Marzo de 2019)

ERNESTO YTURRALDE WORLDWIDE INC. Habilidades para un Futuro Exitoso.
Habilidades Blandas. (En línea) Disponible en:
<http://www.habilidadesblandas.com/>. (13 marzo 2019)

EUROSOCIAL Programa para la cohesión social en América Latina. La medición
de las competencias transversales en Colombia: una propuesta metodológica.
Julio 2.015 ISBN: 978-88-99592-01-1

FERNANDEZ, Angel. Investigación y Técnicas de Mercadeo. 2ª Edición. Madrid,
2004. ESIC Editorial. Pp.20

FITZ, David. Análisis de estrategias para el incremento de ventas. Caso Vivencial:
Traveo Entretenimiento SA de CV. catarina.udlap.mx. [En línea], 20 de marzo de

2019. Disponible en Internet: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/fitz_o_d/.

GRANJA SIMON. Colombianos no están cualificados con las habilidades necesarias (en línea) (febrero 2018) <<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/a-los-colombianos-les-faltan-las-habilidades-necesarias-para-el-sector-productivo-176178>> citado en (20 de Marzo de 2019)

GUARAGNA, Beatriz y FRIDMAN, Alejandro. Investigación de Mercado en el Siglo XXI. 2ª Edición. Editorial Dunken, 2013. Pp 71.

ICART, María Teresa, FUENTEELSAZ, Carmen y PULPPON, Ana. Elaboración y Presentación de Un Proyecto de Investigación y una Tesina. España, Universidad de Barcelona. 2006. Pp. 55

KOTLER, Philip y KELLER, Kevin. Dirección de Marketing. 12ª Edición. México, Pearson Educación, 2006. Pp. 106

MALHOTRA, Naresh. Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado. 4ª Edición. PERSON EDUCACIÓN, México, 2004. Pp 321

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Educación Para el Trabajo. Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación Para El Trabajo y el Desarrollo Humano en Colombia. Versión 1.2. Bogotá, 2014

Ministerio de Educación Nacional. Programas técnicos ofrecidos por instituciones de Educación no formal. En: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87076.html>. Tomado el 28-04-2019.

MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. Plan Vive Digital 2014.

MINISTERIO DEL TRABAJO. Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2.013-2.021 (2.014) <<http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/plan-nacional-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-2013-2021>> (citado en 20 de Marzo de 2019)

MUJICA LEIVA, Julio. Habilidades Blandas No. 1. Tomado de “Habilidades Blandas” En línea. 31-05-2019

NATIONAL SOFT SKILLS ASSOCIATION. Resistencia a las Habilidades Blandas. En línea: 13 marzo 2019. Disponible en <https://www.nationalsoftskills.org/soft-skills-resistance/>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Nueva política internacional de Colombia 2.018

Programa de Entrenamiento en Ventas y Servicio al Cliente. Obtenido de http://www.elite.edu.co/web/html/cursos/curso_impacto_programa_entrenamiento_ventas.html.

RAMIREZ CARLOS EDUARDO. Siete de cada 10 puestos nuevos fueron para los migrantes de Venezuela. En: Portafolio (en línea) (abril, 2019) <<https://www.portafolio.co/economia/empleo/siete-de-cada-10-puestos-nuevos-fueron-para-los-migrantes-de-venezuela-528137>> (citado en 4 de Abril de 2019)

RELACIONES COLOMBIA- VENEZUELA: COMO PERROS Y GATOS. En Línea. Disponible en: <<https://www.semana.com/nacion/articulo/en-los-ultimos-diez-anos-las-relaciones-bilaterales-entre-colombia-y-venezuela-permanecen-en-constante-crisis/602736>> (Citado en 22 de abril de 2019)

RESTREPO, Laura. MINUTO DE DIOS INDUSTRIAL. Pasos para Implementar una Universidad Corporativa, 28 sept de 2017. En línea. 13marzo 2019. Disponible en <https://mdc.org.co/pasos-para-implementar-una-universidad-corporativa/>

RIOS ANDREA. El valor de las habilidades blandas para la transformación de las empresas. Revista P&M (en línea) (marzo 2018) <<https://www.revistapym.com.co/comunicacion/habilidades-blandas>> (citado en 20 de Marzo de 2019)

SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. 6ª Edición. México, McGraw Hill, 2014. ISBN: 978-1-4562-2396-0. Pp. 376

Sánchez-Torres, R. M. (2017). Desigualdad del ingreso en Colombia: un estudio por departamentos. Cuadernos de Economía, 36(72), xx-xx. Doi (marzo 2017) (citado en 20 de Marzo de 2019)

SARRAMONA, Jaume, VÁSQUEZ, Gonzalo y COLOM, Antoni J. Educación No Formal. Editorial Ariel SA. Barcelona, España, 1ª Edición 1998, pag. 12

SENA. <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>

SENA. La Educación en Colombia. Tomado de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/subdireccion-de-educacion.aspx>

SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO. Canal Empleo. Empleabilidad qué es. (En línea). 29 marzo 2019. Disponible en: <http://orientadorprofesional.canalempleo.net/empleabilidad-que-es/>

SOLÉ MORO, María Luisa. Los Consumidores del Siglo XXI. ESIC Editorial. Madrid, 2003. Pag 35 – 36.

TALENTO GANADOR. En Línea. Disponible en: <
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-organizaciones-mas-exitosas-colombia/202112>> (Citado en 22 de abril de 2019)

TARCICA, Johny y MASIS, Marco. 120 Competencias Integrales. Documento Virtual

TECNOLÓGICO DE MONTERREY. Educación Ejecutiva en Línea. Universidad Corporativa. México, 2012. En línea. 16 marzo de 2019. Disponible en: <http://circulotec.com/web/guest/universidad-corporativa>

UNHCR ACNUR United Nations High Commissioner for Refugees. SKISOFT de la ONU para los refugiados. R4V Plataforma de coordinación para refugiados y migrantes de Venezuela.

Universia. Orientación. Qué son Habilidades Blandas. En línea. 13-03-2019.
Disponible en: <https://orientacion.universia.net.co/infodetail/consejos/orientacion/que-son-las-habilidades-blandas-4545.html>

VIZCAYA, Paula y URIBE, Edith. Aportes de la Universidad Corporativa a la Ventaja Competitiva de las

YTURRALDE, Ernesto World Wide Inc. Op.Cit.

PARTE IV

12. ANEXOS

Anexo 1. DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

“La presente propuesta de trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategias de Ventas de la Universidad Libre no ha sido aceptado o empleado para el otorgamiento de calificación alguna, ni de título, o grado diferente o adicional al actual. La propuesta de tesis es resultado de las investigaciones del autor (es), excepto donde se indican las fuentes de información consultadas”.



CARLOS QUINTERO VARGAS
CC 7.227.551



GLORIA ESPERANZA RODRÍGUEZ HERRERA
CC 63.393.407

Anexo 2. CARTA DE INTENCIÓN DE EMPRENDIMIENTO

Carlos Quintero Vargas y Gloria Esperanza Rodríguez Herrera, por medio del presente documento, manifiestan su intención de desarrollar el programa objeto del presente trabajo, como un emprendimiento voluntario a través de la constitución de una sociedad y todos los demás requisitos para llevarlo a cabo.

En Bogotá a los 30 días del mes de mayo de 2019.



CARLOS QUINTERO VARGAS
CC 7.227.551



GLORIA ESPERANZA RODRÍGUEZ HERRERA
CC 63.393.407

Anexo 3. CARTA DE USO DE FUENTES DE INFORMACIÓN

“La presente propuesta de trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo y Estrategia de Ventas de la Universidad Libre se realizó con información de fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron debidamente referenciadas de acuerdo con la Norma Técnica Colombiana NTC 1486.”



CARLOS QUINTERO VARGAS

CC 7.227.551



GLORIA ESPERANZA RODRÍGUEZ HERRERA

CC 63.393.407

Anexo 4. CONSULTA SIGNO DISTINTIVO EN SUPERINTENCIA INDUSTRIA Y COMERCIO



El progreso es de todos

Mincomercio

[BANDEJA DE ENTRADA >](#) [Buscar Signos Distintivos](#) [Salir](#) 

Para realizar una búsqueda simple, introduzca la palabra clave o el número de solicitud.
Para una búsqueda más detallada, seleccione 'Búsqueda Avanzada' y estarán disponibles más criterios de búsqueda. Por favor, consulte cómo utilizar las herramientas de búsqueda aquí.

 Criterio de búsqueda	<div>Para su información</div> <div>Su búsqueda no produjo resultados.</div> <div>Ok</div>
Palabra clave / Número de solicitud	<input type="text" value="skisoft"/>
	Buscar - Limpiar Búsqueda Avanzada

Cra 13 No. 27-00 pisos 1, 3, 4, 5, 6, 7 y 10 PBX: (57)5870000 - Call center: (57)5920400 Línea gratuita nacional 01800-910165
www.sic.gov.co - e-mail: contactenos@sic.gov.co - Bogotá D.C. - Colombia.

[Política de privacidad](#) | [Política editorial](#) | [Créditos](#) | [Webmaster: \[contactenos@sic.gov.co\]\(mailto:contactenos@sic.gov.co\)](#) :: Todos los derechos reservados 2008 - 2019

Fuente. SUPERINTENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO – SIC.. Consulta 28 mayo 2019

Anexo 5. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA PARA DISEÑAR UN PROGRAMA DE SOFT SKILLS PARA EJECUTIVOS DE VENTA

**Obligatorio*

1. Dirección de correo electrónico *



2. Nombre completo *

3. Edad *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 20 A 30 AÑOS
- 30 A 40 AÑOS
- 40 A 50 AÑOS
- 50 A 60 AÑOS

4. Nivel de Educación formal *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- PROFESIONAL
- MAESTRIA
- DOCTORADO

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 2

5. Área de Educación *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Administración y Finanzas
- Ingeniería y Operaciones
- Humanidades
- Salud
- Otro

6. Proceso en el que labora en su empresa *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Administración y Financiero
- Comercial
- Operaciones
- Otro

7. 1. CUANDO UN NIÑO ES CONSULTADO SOBRE SU PROFESIÓN CUANDO SEA "GRANDE", NO ES COMÚN QUE ESTE ELIJA SER VENDEDOR. OPINE SOBRE LAS MOTIVACIONES DEL NIÑO PARA NO CONSIDERAR ESE OFICIO. *

8. 2. ¿UN VENDEDOR NACE O SE HACE? *

Marca solo un óvalo.

- Nace
- Se hace

9. 2.1. De la pregunta anterior (2), por favor explique *

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 3

10. 3. EXISTE CONSENSO GENERAL QUE "LAS VENTAS Y LOS VENDEDORES SON EL MOTOR DE LAS ORGANIZACIONES" Y QUE EL EQUIPO COMERCIAL DEBE SER EL MAS IMPORTANTE Y POR TANTO EL MAS CONSIDERADO. NO OBSTANTE, EN COLOMBIA LA OFERTA ACADÉMICA FORMAL Y NO FORMAL, ADOLECE DE UN PROGRAMA QUE PROFESIONALICE EL OFICIO. OPINE AL RESPECTO *

11. 4. PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS COMERCIALES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE SU ORGANIZACIÓN, DETERMINE EL ORDEN DE IMPORTANCIA DE CADA EQUIPO SIENDO 1 LA MÁS RELEVANTE Y 5 LA MENOS RELEVANTE *

Marca solo un óvalo por fila.

	1 Mas relevante	2 Relevante	3 No tan relevante	4 No relevante	5. La menos relevante
Administración y Financiero	<input type="radio"/>				
Mercadeo	<input type="radio"/>				
Operaciones	<input type="radio"/>				
Talento Humano	<input type="radio"/>				
Ventas	<input type="radio"/>				

12. 4.1. Del análisis anterior (pregunta 4), por favor explique (porqué) *

13. 5. ¿HA TENIDO USTED LA OPORTUNIDAD DE EJERCER LA LABOR DE VENDEDOR? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. 6. ¿QUÉ TAN SATISFACTORIA FUE SU EXPERIENCIA COMO VENDEDOR? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Muy satisfactoria
 Satisfactoria
 Ni satisfactoria, Ni insatisfactoria
 Insatisfactoria
 Muy insatisfactoria
 No se ha desempeñado como vendedor

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 4

15. 6.1. De la pregunta anterior (6), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

16. 7. EVALÚE SU GESTIÓN EN EL DESEMPEÑO COMO VENDEDOR *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Exitoso
 Bueno
 Normal
 Regular
 Malo
 No se ha desempeñado como vendedor

17. 7.1. De la pregunta anterior (7), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

18. 8. MENCIONE EN ORDEN DE RELEVANCIA Y EN UNA SOLA PALABRA, TRES ASPECTOS QUE UN VENDEDOR DEBE POSEER PARA ASEGURAR EL ÉXITO EN LAS VENTAS *

19. 9. DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS, ORDENE DE 1 A 5, LOS QUE USTED HA ESCUCHADO MAS VECES HAN MOTIVADO A UNA PERSONA A DESEMPEÑARSE EN VENTAS *

Marca solo un óvalo por fila.

	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4	Puntaje 5
EXCELENTES COMISIONES	<input type="radio"/>				
NO LOGRAR UBICARSE EN SU PROFESION	<input type="radio"/>				
LA PASIÓN Y EL GUSTO POR LAS VENTAS	<input type="radio"/>				
SIEMPRE HA ESTADO EN LAS VENTAS	<input type="radio"/>				
OTRA	<input type="radio"/>				

20. 9.1. De la opción "Otra" en la pregunta anterior (9), por favor amplíe y especifique a qué se refiere *

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 5

21. 10. SI EL PRESUPUESTO DE VENTAS SE INCUMPLE REITERADAMENTE EN SU ORGANIZACIÓN, A QUIEN RESPONSABILIZA USTED. INDIQUE UN ORDEN DE RELEVANCIA SIENDO 1 EL MÁS RELEVANTE Y 5 EL MENOS RELEVANTE *

Marca solo un óvalo por fila.

	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4	Puntaje 5
LA GESTIÓN DEL JEFE-DIRECTOR DE VENTAS	<input type="radio"/>				
LA GESTIÓN DEL EJECUTIVO DE VENTA	<input type="radio"/>				
EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	<input type="radio"/>				
FACTORES EXTERNOS	<input type="radio"/>				
FACTORES INTERNOS	<input type="radio"/>				

22. 11. REVISANDO EL PERFIL DE LOS EJECUTIVOS DE VENTA QUE USTED CONTRATA, ORDENE DE 1 A 5 LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DEL PERFIL DEL CANDIDATO PARA GARANTIZAR SU IDONEIDAD PARA EL CARGO *

Marca solo un óvalo por fila.

	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4	Puntaje 5
NIVEL ACADÉMICO Y ÁREA DE FORMACION	<input type="radio"/>				
HABILIDADES BLANDAS	<input type="radio"/>				
AÑOS DE EXPERIENCIA EN VENTAS	<input type="radio"/>				
SECTOR DONDE SE HA DESEMPEÑADO	<input type="radio"/>				
RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOTECNICAS	<input type="radio"/>				

23. 12. LAS HABILIDADES BLANDAS HOY SON CONSIDERADAS EL ASPECTO CLAVE, CASI MÁS IMPORTANTE QUE LA EXPERIENCIA, FORMACIÓN Y EL SECTOR DE DESEMPEÑO, A LA HORA DE ALCANZAR EL ÉXITO EN LA GESTIÓN COMERCIAL. *

Marca solo un óvalo.

- TOTALMENTE DE ACUERDO
 DE ACUERDO
 NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
 EN DESACUERDO
 TOTALMENTE EN DESACUERDO

24. 12.1. De la pregunta anterior (12), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 6

25. 13. ESTE ES EL LISTADO DE LAS 10 HABILIDADES BLANDAS MÁS DEMANDADAS A NIVEL NACIONAL EN EJECUTIVOS DE VENTA Y PROFESIONALES. DE ACUERDO CON SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS ORDENE DE 1 A 10 EL GRADO DE RELEVANCIA QUE TIENE PARA USTED CADA UNA DE DICHAS HABILIDADES (Fuente. LinkedIn) *

Marca solo un óvalo por fila.

	Puntaje 1	Puntaje 2	Puntaje 3	Puntaje 4	Puntaje 5	Puntaje 6	Puntaje 7	Puntaje 8	Puntaje 9	Puntaje 10
Buena comunicación	<input type="radio"/>									
Buena organización	<input type="radio"/>									
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>									
Puntualidad	<input type="radio"/>									
Pensamiento crítico	<input type="radio"/>									
Sociable	<input type="radio"/>									
Ser creativo	<input type="radio"/>									
Habilidades interpersonales de comunicación	<input type="radio"/>									
Facilidad de adaptación	<input type="radio"/>									
Personalidad amigable	<input type="radio"/>									

26. 14. OPINA USTED QUE EXISTE ALGUNA OTRA HABILIDAD BLANDA QUE DEBA CONSIDERARSE PARA UN PROGRAMA DE FORMACIÓN INTEGRAL EN HABILIDADES BLANDAS A EJECUTIVOS DE VENTA. MENCIONE EN ORDEN DE RELEVANCIA (Describala) *

27. 15. EXISTE A NIVEL GENERAL, EN LOS EJECUTIVOS DE VENTA, DES-INTERÉS Y DESMOTIVACIÓN EN TODAS LAS ACTIVIDADES QUE CONDUCEN AL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS, LAS CUALES CONSIDERAN UNA PÉRDIDA DE TIEMPO, ABURRIDAS Y QUE NO CONDUCEN A NADA BUENO. *

Marca solo un óvalo.

- TOTALMENTE DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- TOTALMENTE EN DESACUERDO

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 7

28. 15.1. De la pregunta anterior (15), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

29. 16. SE ENCUENTRA SATISFECHO CON LA OFERTA DE PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS QUE HOY EXISTEN EN EL MERCADO COLOMBIANO *

Marca solo un óvalo.

- SUMAMENTE SATISFECHO
 SATISFECHO
 NI SATISFECHO NI INSATISFECHO
 INSATISFECHO
 SUMAMENTE INSATISFECHO

30. 16.1. De la pregunta anterior (16), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

31. 17. HA CONTRATADO PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS A SUS EJECUTIVOS DE VENTA *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

32. 17.1. De la pregunta anterior (17), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 8

33. 18. DETERMINE EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE OBTUVO CON LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS QUE CONTRATÓ USTED Y SU ORGANIZACIÓN *

Marca solo un óvalo.

- SUMAMENTE SATISFECHO
 SATISFECHO
 NI SATISFECHO NI INSATISFECHO
 INSATISFECHO
 SUMAMENTE INSATISFECHO
 NUNCA HE CONTRATADO

34. 18.1. De la pregunta anterior (18), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

35. 19. CUAL ES EL ESCENARIO PREFERIDO POR USTED Y SU ORGANIZACIÓN PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES DE FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS A SU EQUIPO DE VENTAS *

Marca solo un óvalo.

- EN LAS INSTALACIONES PROPIAS
 EN LAS INSTALACIONES DEL PROVEEDOR

36. 19.1. De la pregunta anterior (19), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

37. 20. EVENTUALMENTE ACEPTARÍA CONTRATAR UN PROGRAMA INTEGRAL DE FORMACIÓN EN 10 HABILIDADES BLANDAS A SUS EJECUTIVOS DE VENTA, QUE GARANTIZARÍA EL CAMBIO COMPORTAMENTAL Y DE ACTITUD DEL PERSONAL A SU CARGO *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

Anexo 5. Instrumento de Investigación. Parte 9

38. 20.1. De la pregunta anterior (20), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

39. 21. CUAL SERÍA EL VALOR PROMEDIO EN PESOS QUE ESTARÍA DISPUESTO A INVERTIR POR EJECUTIVO DE VENTAS EN EL PROGRAMA DE FORMACIÓN QUE MOTIVARÍA EL CAMBIO DESDE DENTRO DE SU EQUIPO COMERCIAL *

Marca solo un óvalo.

- Menos de COP \$500.000
- Entre COP\$500.000 y COP \$800.000
- Entre COP \$1.200.000 y COP \$1.500.000
- NO INVERTIRÍA EN ESE PROGRAMA

40. 22. CUANTAS HORAS LABORALES SEMANALES DE SU EQUIPO DE VENTAS, ESTARÍA DISPUESTO A INVERTIR PARA UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 2 horas semanales
- Entre 2 y 4 horas semanales
- Entre 4 y 6 horas semanales
- Mas de 6 horas semanales
- No invertiría en ese programa

41. 23. QUÉ TAN MOTIVADO ESTARÍA SU EQUIPO DE VENTAS PARA ASISTIR A UN PROGRAMA DE FORMACIÓN EN HABILIDADES BLANDAS PARA MEJORAR SU GESTIÓN COMERCIAL *

Marca solo un óvalo.

- MUY MOTIVADO
- MOTIVADO
- NI MOTIVADO NI DESMOTIVADO
- DESMOTIVADO
- MUY DESMOTIVADO

42. 23.1. De la pregunta anterior (23), por favor amplíe su respuesta (porqué) *

Anexo 6. BROCHURE DE PROGRAMA SOFT SKILLS. Parte 1

Publicidad y Promoción

Página web: Se diseñará destinando los recursos adecuados y teniendo en cuenta aspectos técnicos de: navegación, accesibilidad, seguridad y contenido entre otros; adicionalmente se harán consideraciones sobre marketing digital. El gran objetivo es mantener conectados a los internautas, que encuentren solución a sus inquietudes y que el sitio sea de gran tránsito y exitoso. Derivado de la web se contará con el dominio corporativo para generar las direcciones de correo electrónico.

Redes sociales: skisoft tendrá presencia en la red profesional linkedin, facebook, instagram y twitter; buscando dar a conocer la marca, determinando círculos de influencia, implantando conceptos en la mente de los consumidores publicando material de temas específicos y alineados a las pretensiones de la presente investigación utilizando medios como Google Adwords o similares

Publicaciones en páginas web de agremiaciones que integren potenciales clientes como: Asociación Colombiana de las micro-pequeñas y medianas empresas Acopi, Asociación Nacional de Industriales Andi, Federación Nacional de Comerciantes Fenalco, Asociación de Gestión Humana Bogotá y Cundinamarca Acrip, Asociación Nacional de Fondos de empleados Anafte

Se pondrá al servicio del ejecutivo comercial la tecnología por medio del desarrollo de una APP que le aporte tips y conocimientos adicionales que serán complementarios al perfeccionamiento de sus habilidades blandas ya trabajado previamente. Esto liberará presión en su actividad, lo hará sentirse más capaz, le dará mayor motivación y éxito en su labor para que sienta que está siendo más eficiente al utilizar esta herramienta para cumplir los objetivos con excelencia. Se le compartirán contenidos (videos, artículos, ejercicios prácticos) que los pueda ver y/o desarrollar rápidamente y de forma muy amigable.

Intensidad Horaria

Un total de 32 horas presenciales divididas en 8 sesiones de 4 horas los días sábado en horario 8 a.m. a 12 m.

2 sesiones experienciales Outdoor (8 horas)

4 sesiones Coaching en aula (16 horas)

2 sesiones Indoor (8 horas)

Inversión Financiera en el Programa

El valor del programa para cada estudiante dependerá de la cantidad de matriculados por empresa en el mismo, de acuerdo con la siguiente escala:

Mínimo 10 estudiantes	\$1.400.000 + iva
De 11 a 20 estudiantes	\$800.000 + iva
De 21 a 30 estudiantes	\$600.000 + iva
De 40 a 50 estudiantes	\$500.000 + iva

La forma de pago se fijó en un 50% al inicio del programa y el otro 50% cuando el programa haya avanzado un 50% de ejecución.

Si el cliente realiza pago de contado, se realizará un descuento financiero del 5% con cualquier medio de pago.



SKISOFT
Actúa Diferente

