



Escuela de Administración

Intraemprendimiento: MindseTH Desarrollo de habilidades blandas

Proyecto Aplicado Empresarial

Presentado por:

Jaime Eduardo Cáceres Cáceres

Bogotá, D.C. 29 de junio de 2023



Escuela de Administración

Intraemprendimiento: MindseTH Desarrollo de habilidades blandas

Proyecto Aplicado Empresarial

Presentado por:

Jaime Eduardo Cáceres Cáceres

Bajo la dirección de:

Manuela Jiménez

Maestría en intraemprendimiento e Innovación (MEI)

Escuela de Administración

29 de junio de 2023

Bogotá, D.C., Colombia

2023

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| Lista de Ilustraciones | 5 |
| Lista de tablas | 6 |
| Declaración de originalidad y autonomía | 7 |
| Declaración de exoneración de responsabilidad | 8 |
| Resumen Ejecutivo | 9 |
| Palabras clave | 9 |
| Abstract | 10 |
| Keywords | 10 |
| Introducción | 11 |
| Concepto de Negocio | 18 |
| Descripción de la idea de negocio | 18 |
| Portafolio de productos y/o servicios | 20 |
| Fuentes de ingresos | 23 |
| Portafolio de clientes | 23 |
| Posicionamiento en el mercado | 24 |
| Descripción de los elementos organizacionales del intraemprendimiento | 26 |
| Propiedad y junta directiva (estructura organizacional) | 26 |
| Recursos humanos y/o empleados que requiere el intraemprendimiento | 27 |
| Procesos de negocio | 29 |
| Aspectos legales por considerar para la puesta en marcha del intraemprendimiento | 30 |
| Descripción de las operaciones requeridas por el intraemprendimiento | 30 |
| Instalaciones que requiere el intraemprendimiento | 30 |
| Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el intraemprendimiento | 30 |
| Descripción de los requerimientos de producción y distribución del intraemprendimiento | 31 |
| Plan financiero del intraemprendimiento | 31 |
| Costo de ventas y de prestación de servicios | 32 |
| Gastos operacionales de administración | 33 |
| Gastos operacionales de ventas | 33 |
| Utilidad bruta, operativa y punto de equilibrio | 34 |
| Flujo de caja acumulado | 35 |

| | |
|---|----|
| Financiación a clientes..... | 35 |
| Inventarios | 36 |
| Activos fijos requeridos para la operación | 36 |
| Fuentes de financiación | 36 |
| Viabilidad financiera del proyecto | 37 |
| Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés | 37 |
| Estrategia de marca (Branding)..... | 37 |
| Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del intraemprendimiento | 39 |
| Proceso de ventas y servicios | 42 |
| Plan de mercadeo | 46 |
| Investigación de mercado | 46 |
| Barreras de entrada | 55 |
| Amenazas y oportunidades..... | 56 |
| Competidores claves..... | 57 |
| Precios | 59 |
| Canales de distribución..... | 60 |
| Red de contactos..... | 61 |
| Conclusiones..... | 62 |
| Referencias bibliográficas..... | 64 |
| Anexos | 69 |
| Logotipo intraemprendimiento MindseTH | 69 |
| Página del portal web de MindseTH..... | 69 |
| Infografía sobre habilidad MindseTH..... | 70 |

Lista de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Imagen de MindseTH | 38 |
| Ilustración 2. Rango de edad de participantes | 51 |
| Ilustración 3. En qué área te desempeñas principalmente | 52 |
| Ilustración 4. En mi empresa la formación en habilidades blandas es una prioridad | 52 |
| Ilustración 5. Las habilidades blandas aportan a mi desempeño | 53 |
| Ilustración 6. Tengo contemplado fortalecer mis habilidades blandas en los próximos meses.... | 53 |
| Ilustración 7. Disposición a invertir en la solución..... | 54 |
| Ilustración 8. Power Grid MindseTH..... | 58 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Costos de producción o de operación (anuales)..... | 32 |
| Tabla 2. Gastos operacionales de administración..... | 33 |
| Tabla 3. Gastos operacionales de ventas..... | 34 |
| Tabla 4. Utilidad bruta y operativa..... | 34 |
| Tabla 5. Punto de equilibrio..... | 35 |
| Tabla 6. Saldo acumulado de caja..... | 35 |
| Tabla 7. Cambio en cartera..... | 36 |
| Tabla 8. Activos fijos..... | 36 |
| Tabla 9. Plan de medios para el intraemprendimiento..... | 41 |
| Tabla 10. Diferencia entre marketing tradicional y el inbound marketing..... | 43 |
| Tabla 11. Tamaño del mercado plataformas de aprendizaje en línea en Colombia..... | 55 |

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de intraemprendimiento por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Jaime Eduardo Cáceres Cáceres
Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de junio de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Jaime Eduardo Cáceres Cáceres
Firmado en Bogotá, D.C. el 29 de junio de 2023

Resumen Ejecutivo

Intraemprendimiento: MindseTH Desarrollo de habilidades blandas

MindseTH es un intraemprendimiento que nace en una universidad privada en Colombia, ofrece recursos de aprendizaje para el desarrollo de habilidades blandas que potencien las capacidades de las personas para responder a los desafíos del siglo 21. Brinda una alternativa a la oferta de cursos del mercado que tienen duraciones de más una hora y con contenidos lineales y consecutivos. En MindseTH se ofrecen recursos cortos, para consumirlos entre 3 y 5 minutos, con un enfoque práctico y de aplicación en escenarios reales. Con una oportunidad en el mercado de plataformas online en Colombia que estima ingresos por €119,10 millones en 2022¹, se proyecta una participación en el mercado de \$374.907.943. Se encuentra en una etapa de construcción de los recursos de aprendizaje. Se concluye que el intraemprendimiento es viable y se puede implementar inicialmente para los colaboradores y posteriormente como un producto para clientes externos.

Palabras clave

Habilidades blandas, capacitación, recursos de aprendizaje.

¹ Fuente: <https://es.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-education/online-learning-platforms/colombia>

Abstract

Intrapreneurship: MindseTH Development of soft skills

MindseTH is an intrapreneurship that was born in a private university in Colombia, it offers learning resources for the development of soft skills that enhance the abilities of people to respond to the challenges of the 21st century. It provides an alternative to the offer of courses on the market that have durations of more than one hour and with linear and consecutive contents. In MindseTH short resources are offered, to be consumed between 3 and 5 minutes, with a practical focus and application in real scenarios. With an opportunity in the online platform market in Colombia that estimates revenues of €119.10 million in 2022, a market share of \$374,907,943 is projected. It is in a stage of construction of learning resources. It is concluded that intrapreneurship is viable and can be implemented initially for collaborators and later as a product for external clients.

Keywords

Soft skills, training, learning resources.

Introducción

Con el avance de la tecnología y la entrada en vigor de la denominada cuarta revolución industrial y la era digital, se hace necesaria la actualización y renovación de conocimientos técnicos y digitales de las personas; con la misma relevancia se deben actualizar las habilidades sociales, de pensamiento y comunicacionales, conocidas como habilidades blandas. El Banco Interamericano de Desarrollo (Amaral et al., 2019) en el estudio sobre el futuro del trabajo en América Latina y el Caribe, afirma que la evolución que está sufriendo el mercado laboral en todo el mundo, tanto por el cambio tecnológico acelerado como por un rápido envejecimiento poblacional, requiere adaptar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores para mejorar sus perspectivas. Frente a estos cambios y nuevas perspectivas del mercado laboral, la formación continua, entendida como un proceso dinámico que permite la actualización, perfeccionamiento y la formación de conocimientos, habilidades y actitudes (Rivera et al., 2021), ya no es simplemente algo deseable, sino absolutamente imprescindible para seguir trabajando y siendo relevante (Amaral et al., 2019). Además de las habilidades digitales, es necesario desarrollar y fortalecer las habilidades que nos siguen diferenciando de las máquinas y los robots. De acuerdo con una publicación de Marr en Forbes (2022) estas habilidades pueden ser el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la creatividad, la colaboración y el trabajo en equipo, entre otras; estas habilidades son necesarias para que las personas se puedan adaptar a esta nueva era, vivir y trabajar en el mundo de hoy.

Para entender mejor de qué se tratan las habilidades blandas, a continuación, se realiza una exploración sobre su concepto; sin embargo, lograr una aproximación a la conceptualización de este tipo de habilidades blandas es complejo por las diversas aproximaciones que se encuentran en la literatura, Moreno et al. (2021) refiere que las habilidades blandas son uno de

los constructos teorizados por múltiples autores, desde diferentes ramas del conocimiento. También se ha buscado realizar agrupaciones y categorizar este tipo de habilidades en algunos grupos, Moreno et. al (2021) describe las siguientes categorías: habilidades no cognitivas, habilidades socioemocionales, habilidades relacionales, competencias nucleares, habilidades transversales, habilidades genéricas o competencias para la empleabilidad y por supuesto, habilidades blandas o Soft Skills.

Desde otro abordaje, Díaz-Cabriales (2022), en su libro sobre la educación en México en la nueva normalidad, realiza una consolidación de definiciones sobre las habilidades blandas.

Son la contrapartida de las habilidades duras, la forma de relacionarse interpersonalmente, incorporarse a la cultura organizacional, la empatía, así como la colaboración con los compañeros y los clientes (Scorza, 2020)

"Soft Skills" en inglés: cualidades deseables para determinadas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad para tratar con las personas, así como una actitud positiva y flexible (Doyle, 2020). Estas cualidades o habilidades blandas están relacionadas con las emociones, la interrelación personal, la comunicación y la empatía y no con el coeficiente intelectual (Espinoza y Gallegos, 2020).

Dentro de las dinámicas actuales de trabajo nos encontramos cada vez más interconectados y mediados por la tecnología, donde las rutinas laborales involucran el trabajo con equipos diversos e interdisciplinarios, las competencias blandas tienen un papel cada vez más importante para desarrollarse en el mundo laboral (Forbes Digital, 2022). En este artículo de Forbes (2022), se listan seis habilidades que se consideran necesarias en el trabajo actual independiente del área o posición de desempeño: Flexibilidad y adaptación al cambio; comunicación; organización y gestión del tiempo; trabajo en equipo; capacidad resolutiva;

creatividad y proactividad; liderazgo y negociación son las habilidades incluidas como claves en el momento actual. Reafirma también la importancia de las habilidades blandas para desarrollarse en el mundo laboral y para mantener la empleabilidad de las personas.

McKinsey Global Institute (2017) estimó que cerca de 375 millones de trabajadores, o el 14% de la fuerza laboral mundial, tendrían que cambiar de ocupación o adquirir nuevas habilidades para 2030 debido a la automatización o la inteligencia artificial (IA). Las habilidades y capacidades requeridas también cambiarán, requiriendo más habilidades sociales y emocionales y capacidades cognitivas más avanzadas, como el razonamiento lógico y la creatividad.

Los cambios en la forma de trabajo están presentes y están sucediendo en diferentes industrias, por ejemplo, en San Francisco, Café X ha reemplazado a los baristas por brazos robóticos industriales para la preparación de las bebidas; sin embargo, siguen contratando a humanos para enseñarle a los clientes cómo usar la tecnología para ordenar sus bebidas. En el anterior ejemplo se puede dividir el trabajo en dos componentes: el repetitivo (mezclar y servir bebidas) y el más interactivo que implica escuchar y hablar con los clientes (Kosslyn, 2019). En el artículo “Are you developing skills that won’t be automated, del Harvard Business Review”, Kosslyn (2019) considera dos aspectos que son difíciles de automatizar; por una parte, se refiere a la emoción, la cual juega un papel importante en la comunicación humana, involucrada en la comunicación no verbal y en la empatía. El segundo aspecto es el contexto, el cuál es fácilmente tenido en cuenta por los humanos cuando se toman decisiones o se interactúa con otros. En el mismo artículo señala que la capacidad para gestionar y utilizar las emociones y tener en cuenta los efectos del contexto son ingredientes clave del pensamiento crítico, la resolución creativa de problemas, la comunicación eficaz, el aprendizaje adaptativo y el buen juicio; en conjunto, clave

para las habilidades blandas. Habilidades que los empleadores de diferentes industrias cada vez buscan más en los candidatos para ocupar posiciones. Por ejemplo, en una encuesta de Hart Research Associates (2015), el 91% de los empleadores informaron que “la capacidad demostrada de un candidato para pensar críticamente, comunicarse con claridad y resolver problemas complejos es más importante que su carrera universitaria”.

De acuerdo con el estudio “The future of lifelong and executive education” publicado conjuntamente por CarringtonCrisp y LinkedIn (2021), el 87% de los empleadores que participaron en esta encuesta desarrollarán una estrategia formal de aprendizaje permanente para mejorar y volver a capacitar al personal. En la misma publicación se plantea que trabajar en la "nueva normalidad" significa que los empleadores necesitan nuevas habilidades en su personal. En la encuesta, las organizaciones identificaron cinco habilidades clave que no están ampliamente disponibles:

- Gestión del cambio
- Resiliencia/atención plena
- Mentalidad global
- Ética y comportamiento ético
- Gestión entre culturas

EL 78% de los encuestados está de acuerdo en que dosis cortas de aprendizaje, impartidas de forma flexible y con micro credenciales son valiosas.

Con base en lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que sigue siendo una prioridad la actualización y recalificación de la fuerza laboral, tanto en habilidades técnicas o duras como en habilidades blandas. El proyecto de intraemprendimiento desarrollado en el siguiente documento pretende brindar una solución focalizadas en este tipo de habilidades, dada su

importancia e impacto en las personas y en las organizaciones. Al respecto, en un artículo de eLearning Industry (2019), describe siete razones sobre la importancia de perfeccionar las habilidades blandas en el lugar de trabajo:

Impulsa la productividad en el lugar de trabajo. Este tipo de habilidades mejoran el rendimiento y la productividad de los empleados en todos los ámbitos. Administrar mejor el tiempo y comunicarse efectivamente contribuye con la finalización de las tareas sin afectar la calidad.

Reduce riesgos. Las habilidades blandas aportan mayor autoconciencia y confianza para gestionar los riesgos en el lugar de trabajo y que las personas resuelvan los problemas por sí mismos.

Mejora el servicio al cliente. Los empleados están mejor equipados para escuchar activamente las necesidades de los consumidores, identificar el problema y ayudarlos a resolverlo, con un alto componente de compasión y empatía.

Incrementa las ventas. Los empleados pueden usar sus habilidades para relacionarse con el cliente a nivel personal sin desdibujar sus límites profesionales.

Consolidar equipos de trabajo más fuertes. Los empleados se convierten en una unidad cohesiva porque pueden colaborar y respetar la perspectiva de los demás, construyendo un equipo más fuerte y con sentido de comunidad.

Más confianza y menos estrés. Más confianza y seguridad conducen a menores niveles de estrés. Los empleados no solo tienen una mayor compasión por los demás, sino también por ellos mismos.

Mejora la retención de los empleados. Desarrollar las habilidades blandas en los empleados aporta a su retención, además, se cuenta con los mejores talentos porque cuentan con estas habilidades.

Según Contreras (2022), la evidencia internacional muestra el fuerte crecimiento de la demanda de trabajadores con habilidades blandas y su impacto en la empleabilidad y salarios (Deming, 2017), así mismo refiere las investigaciones de Cuesta y Budría (2017) y Mohanty (2010) donde muestran que carecer de estas habilidades puede disminuir la probabilidad de conseguir un trabajo. Además, investigaciones como la desarrollada por Albeha et al. (2020), han contribuido a demostrar que habilidades como la comunicación, trabajo en equipo y la solución de problemas tienen mayores impactos en la empleabilidad.

En el reporte de ManPower Group (2021) afirma que las habilidades profesionales, como comunicación, gestión / priorización del tiempo, adaptabilidad, pensamiento analítico, toma de iniciativa y empatía, son más valoradas y buscadas por los empleadores: son la columna vertebral del éxito.

En cuanto a la formación y desarrollo de estas habilidades, en el mismo reporte expresa que las organizaciones se están dando cuenta de que necesitan una fuerza laboral de aprendizaje continuo: ágil para nuevas tareas, preparada y resistente para tiempos de cambio y disrupción. La capacitación tiende a ser más breve y relevante para roles y funciones específicos. Los empleados quieren cada vez más contenido curado, aplicable y corto; quieren que sea fácilmente accesible y relevante ahora y en el corto plazo (ManPower Group, 2021).

Adicionalmente, se evidencia que las necesidades de capacitación (upskilling) y recalificación (reskilling) de la fuerza laboral sigue manteniéndose en la prioridad número 1 para los departamentos de recursos humanos, en especial en las áreas de formación y desarrollo

(LinkedIn, 2021). De acuerdo con el mismo reporte, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje en línea son elementos clave para marcar la diferencia e incrementar el compromiso de las personas.

La necesidad de trabajar en capacitación y recalificación está cambiando el futuro de la educación, hacia la micro certificación a demanda, la enseñanza virtual y el entrenamiento basado en la nube, brindando nuevas soluciones y alternativas para la revolución de las habilidades (Skills Revolution) (14th ManpowerGroup Talent Shortage, 2021).

De acuerdo con el E-Learning Market Report 2021- 2027 (2021), el tamaño del mercado del e-learning crecerá de USD315.56 en el 2021 a USD716.92 en 2025 (Cifras en billones de dólares), particularmente para Colombia el incremento será de USD1.72 en el 2021 a USD4.22 en el 2025. Adicionalmente, la educación continua digital al 2025 crecerá a tasas del 25% anual. Se estima que el valor del mercado llegará a \$210.1 en 2025 (Cifras en billones de dólares).

Estos antecedentes relacionados con el impacto e importancia de la formación en las empresas y un mercado en crecimiento evidencian una oportunidad de intraemprendimiento, de manera específica para trabajar como un intraemprendimiento en una universidad privada en Colombia. Aunque en el mercado se encuentran varias plataformas que ofrecen cursos online, no se evidencia una solución que se enfoque de manera específica en el desarrollo de las habilidades blandas para las personas. Por otra parte, la duración de los cursos que ofertan estas plataformas es de una hora, cinco horas o superior; además, los cursos son lineales y secuenciales, es decir, se debe ver un contenido para continuar con el otro hasta completarlo. Con estos antecedentes, el intraemprendimiento busca responder a la pregunta: ¿cómo ofrecer formación en habilidades blandas para personas que cada vez tienen menos tiempo?

En este documento se presenta la idea de negocio para el intraemprendimiento, describiendo los elementos necesarios para el plan de negocios, iniciando con el concepto de negocio, donde se realizará una descripción de la idea de negocio, los servicios ofrecidos, las fuentes de ingreso y el posicionamiento en el mercado. Posteriormente, se realizará una revisión de los elementos organizacionales, para pasar a los aspectos de las operaciones requeridas por el intraemprendimiento, y finaliza con la estrategia de relacionamiento con los clientes y grupos de interés, que contiene a su vez el plan de mercadeo. Esta propuesta implica dos fases, la primera consistente en desarrollar una propuesta para el área de formación interna que se enfoque en el fortalecimiento de habilidades blandas de los colaboradores; la segunda una propuesta para llevar esta iniciativa como una propuesta comercial que pueda ser ofrecida a otras instituciones o empresas para suplir las necesidades de formación de sus colaboradores.

Concepto de Negocio

Descripción de la idea de negocio

Esta idea de negocio se desarrolla en la Universidad UNIMINUTO, fundada en 1992, cuenta con más de 30 años de trayectoria en educación superior, dentro de su misión buscar ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente, con un especial énfasis en población que no tiene las facilidades para acceder a este nivel educativo, cuenta con más de 97 mil estudiantes distribuidos en 60 municipios en todo el territorio nacional de Colombia, con una planta de personal de más de 6.700 colaboradores entre profesores y servidores administrativos.

De acuerdo con la investigación realizada en los colaboradores de la Universidad UNIMINUTO, la cual incluye principalmente a profesores, líderes, servidores de gestión académica y administrativa; así como usuarios externos que se desempeñan en diversas áreas de la compañía, se identifica que los usuarios necesitan una alternativa para entrenar y fortalecer sus

habilidades blandas que les permita responder a los desafíos del futuro del trabajo; también se identifican como principales dolores que no cuentan con horas asignadas para la formación en su plan de trabajo, los cupos que son ofrecidos en la oferta de cursos y capacitaciones es limitado y esto limita la cobertura y mayor participación en la formación; adicionalmente, los contenidos de los cursos y acciones formativas son muy teóricos y no se lleva a la práctica. Por otra parte, la oferta de cursos que existe en el mercado tiene una duración que puede ser de una hora, 5 horas o hasta 6 horas, lo cual implica un esfuerzo importante para una persona que quiere acceder a este tipo de soluciones para desarrollar sus habilidades blandas. Una vez identificado lo anterior se trabaja en una propuesta de valor que consiste en ***Ofrecer una experiencia de aprendizaje para el desarrollo de habilidades blandas que potencien las capacidades de las personas para responder a los desafíos del siglo 21***. Con esta propuesta se busca dar respuesta a dos problemas identificados, el primero es aportar al fortalecimiento de las habilidades blandas de las personas, y adicionalmente, como segundo elemento, se busca ofrecer una alternativa a los cursos tradicionales a través de micro contenidos que pueden ser consultados en un tiempo menor a la duración de los cursos del mercado. La principal ventaja competitiva consiste en lograr contenidos cortos, para consumirlos entre 3 y 5 minutos, sintetizando lo fundamental de cada uno con un enfoque práctico y de aplicación a escenarios reales, el foco es ir más allá de la teoría y brindar estrategias y herramientas para el desarrollo de las habilidades en contextos cotidianos. Soportado en metodologías que faciliten la adopción de los conocimientos, con el apoyo de herramientas tecnológicas aplicadas a la enseñanza, configurando nuevas didácticas con medios y recursos que, a partir de lenguajes audiovisuales facilitan la retención y asimilación del aprendizaje (Acosta, 2015). Con el uso de narrativas digitales que se definen como un sistema de

lenguajes que está compuesto por texto, imagen, animación, video, sonido y que permiten la interacción con los contenidos, además de la comunicación de manera colectiva (Acosta, 2015).

Específicamente se busca diseñar e implementar una plataforma digital con recursos de aprendizajes que permitan el fortalecimiento de habilidades blandas. Estos recursos se basan en objetos virtuales de aprendizaje, los cuales son digitales y pueden ser reutilizados en diferentes contextos educativos. Pueden ser cursos, cuadros, fotografías, películas, vídeos y documentos que posean claros objetivos educacionales, entre otros (Ministerio de Educación Nacional, 2022).

Aunque esta plataforma de aprendizaje para el desarrollo de habilidades se inicia como una solución al interior de la Universidad UNIMINUTO, se ha identificado un potencial de crecimiento en Colombia y América Latina al ser una solución de base tecnológica que tiene la posibilidad de escalamiento y potencial de crecimiento. Brindando soluciones de aprendizajes cortas, concretas, prácticas y con aplicabilidad en puesto real de trabajo.

Portafolio de productos y/o servicios

El intraemprendimiento consiste en una plataforma web de entrenamiento digital con recursos de aprendizaje para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas.

Luego de consultar diversas fuentes que proponen un listado de habilidades blandas o habilidades para el siglo 21, se realiza una consolidación y agrupación de estas, identificando cuáles son las más recurrentes y se seleccionaron 15 para iniciar con la construcción de contenidos. En este sentido, inicialmente se pueden encontrar recursos para las siguientes habilidades²:

1. Adaptabilidad y flexibilidad – Gestión del Cambio
2. Administración del tiempo

² Adaptado de diversas fuentes de consulta: Forbes, Weforum, Fortune, LinkedIn, Michael Page.

3. Comunicación
4. Confianza – Autoconfianza
5. Cooperación y trabajo en equipo
6. Disposición para aprender
7. Innovación y creatividad
8. Inteligencia emocional y empatía
9. Inteligencia Social – Networking
10. Liderazgo
11. Pensamiento crítico
12. Recursividad
13. Resiliencia
14. Solución de problemas
15. Transparencia

En el inventario de recursos de aprendizaje se podrían encontrar distintos tipos como:

- **Videos cortos:** Vídeo corto, máximo de cinco minutos que pretende dar a conocer el contenido mientras se impacta a la audiencia. Estos cuentan con una breve cortinilla de inicio y fin y pueden ser a modo entrevista o de voz en off apoyada con recursos visuales como fotografías y cortes de video. Se estima un máximo de 450 palabras.
- **Infografías:** Contenido formativo representado de manera visual y gráfica, muy fácil de comprender gracias a su formato visual, sencillo y colorido. Para este proyecto consta de una (1) página.

- **Audios:** Contenidos cortos en formato de audio creado con la intención de cubrir demandas formativas. Pueden ser en formato: monográfico o entrevista. Se estima un máximo de 450 palabras, que contemple una duración máxima de cinco minutos por recurso.
- **Guías de trabajo para descarga (plantillas):** ayudas visuales orientativas para la aplicación de las habilidades, pueden ser plantillas para rellenar, preguntas o listas de chequeo para la práctica de la habilidad blanda.
- **Blog:** sitio Web que se actualiza periódicamente y que recopila cronológicamente textos y artículos de parte de los autores. Debe constar de 600 palabras y el más reciente aparece primero.

Los recursos anteriormente descritos se pueden ver de manera independiente, al completar todos los recursos relacionados con una habilidad, se habilitará un certificado digital, que confirme que el usuario completo a de aprendizaje para una habilidad. La duración de cada actividad se espera que sea de máximo 15 minutos. En cada interacción con una actividad, el usuario podrá tener un insumo con una explicación sobre elementos clave de la habilidad blanda, posteriormente, se plantearán estrategias de aplicación en contextos reales, en los casos de la guía de trabajo, el usuario podrá descargar plantillas con formatos de aplicación de las habilidades, como listas de chequeo, formatos o preguntas que orienten la aplicación de la habilidad.

En el anexo 2, se encuentra la imagen del portal web y en el anexo 3 una muestra de una infografía.

Fuentes de ingresos

Al ser un intraemprendimiento, se consideran dos fuentes de ingresos acorde con dos etapas que se proponen para su desarrollo.

Primera etapa – Desarrollo de solución interna. En esta etapa se iniciará con el desarrollo de los contenidos para las habilidades seleccionadas, los recursos y el presupuesto serán de la Universidad y se incluirá en el plan de trabajo y planeación presupuestal correspondiente. Inicialmente se trabajará en el desarrollo de la plataforma, la consecución, depuración y alistamiento de los contenidos, la construcción de los recursos de aprendizaje y la carga en plataforma, para esta fase se contempla un periodo de 10 a 12 meses.

Segunda etapa – Externalización de la solución. Posterior a la primera etapa, se plantea como fuente de ingresos la venta de licencias para el acceso a la plataforma. Esta fuente de ingresos se puede generar desde los canales B2B o B2C. En B2B se realizaría a través de convenios empresariales, principalmente con líderes de Talento Humano de las organizaciones o responsables de las áreas de formación y capacitación.

Portafolio de clientes

Para el intraemprendimiento el portafolio de clientes inicial son los colaboradores de la universidad, en donde se busca apoyarlos con el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades blandas. Este equipo está conformado por 6.639 colaboradores, dato con corte al 31 de octubre del 2022; de los cuales el 56% son profesores y el 44% son servidores administrativos. Para esta fase de desarrollo de la solución a nivel interno se estima una duración de entre 10 a 12 meses.

En una siguiente fase de externalización de la solución, y como se describió en el punto anterior, se identifican dos tipos de clientes externos. En el canal B2B, se reconocen como contactos clave a los líderes de las áreas de recursos humanos, y a los responsables de las áreas

de capacitación o entrenamiento en las organizaciones. Como se mencionó en la introducción, las empresas tienen un interés en seguir actualizando las habilidades de sus colaboradores. Y esta iniciativa pretende ayudar a cerrar esta brecha en los empleados. Esta fase se contempla realizar en el segundo año de funcionamiento.

Posicionamiento en el mercado

Con este intraemprendimiento, el cual se denomina MindseTH, nombre que conjuga la palabra *mindset* y la sigla TH referente a talento humano, se busca proporcionar a los clientes una experiencia de aprendizaje concreta, aplicable y pertinente para el desarrollo de habilidades blandas que potencien las capacidades de las personas para responder a los desafíos del siglo 21. Existe un compromiso en proporcionar un programa de entrenamiento de alta calidad que les permita mejorar su desempeño laboral y tener éxito en el mercado laboral actual desde el fortalecimiento de las habilidades blandas.

La estrategia de posicionamiento se enfocará en resaltar la experiencia de aprendizaje concreta, es decir que se concentra en lo esencial para brindar los conceptos y herramientas clave para la aplicación de las habilidades, por esto tendrá un nivel de aplicabilidad inmediato en contextos reales, además será de alta calidad y relevancia en los recursos de aprendizaje.

De manera específica se plantean algunas tácticas para el posicionamiento del intraemprendimiento en el mercado, dependiendo de la etapa en la que se encuentre.

Etapas inicial – Intraemprendimiento

Estrategia de comunicación con el objetivo de dar a conocer la marca y la importancia de las habilidades blandas. A través de piezas comunicativas distribuidas por diferentes canales institucionales como correo electrónico corporativo, grupos en Microsoft Teams, habladores en distintas instancias y espacios físicos de la empresa.

Proceso de mentoría a través de la identificación de personas que sean referentes por su habilidad en las habilidades blandas, posteriormente establecer un cronograma de encuentros con los mentores, que pueden ser individuales o en grupos. Se considera importante valorar los avances de este proceso a través de instrumentos como encuestas o sondeos.

Estrategia de seguimiento y reconocimiento en la cual se pueda dar a conocer los avances en la realización de los cursos y reconocer a las personas que completan primero los cursos o los que han logrado avances significativos en el programa.

Segunda etapa – Posicionamiento externo

Para esta segunda fase se plantean tácticas desde diferentes escenarios con un enfoque en los líderes de recursos humanos de las organizaciones y encargados de las áreas de formación y entrenamiento de las empresas.

Crear contenido de calidad y relevante. A través del marketing de contenido se busca atraer clientes con un interés específico en el desarrollo de este tipo de habilidades. Se realizará por medio de blogs, infografías o videos en donde se comparta la importancia de las habilidades blandas y como los cursos y la plataforma puede aportar para su mejoramiento.

Optimizar los motores de búsqueda (SEO). Esta táctica tiene como propósito el posicionamiento de la marca en línea, optimizando el sitio web y los contenidos que se creen para los motores de búsqueda, se espera lograr que los clientes potenciales puedan encontrar la solución fácilmente al buscar información relacionada con habilidades blandas y capacitación.

Realización de ferias y eventos empresariales. Desarrollar este tipo de espacios como una oportunidad para crear networking y conectar con líderes del sector de recursos humanos y de capacitación empresarial, con contenidos y expertos en temas de actualidad y buenas prácticas que genere valor para los participantes.

Webinars y sesiones de formación en línea. Ofrecer sesiones de formación en línea para dar a conocer las habilidades que incluye la plataforma, orientados a los equipos de trabajo como una propuesta de valor para las organizaciones.

Descripción de los elementos organizacionales del intraemprendimiento

Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

Se aclara que esta iniciativa inicia como un intraemprendimiento, sin embargo, se plantean los aspectos necesarios para su constitución en caso de que se decida llevar al exterior de la empresa donde inicia. Inicialmente se realiza una búsqueda de la marca MindseTH en diferentes fuentes de consulta como el Registro Único Empresarial (RUES), Cámara de Comercio de Bogotá, Ventanilla Única Empresarial y redes sociales (LinkedIn, Instagram, Twitter, Tik Tok, Facebook) y no se encuentra homonimia, por lo tanto, en el caso de constituirse de manera independiente a la Universidad, el intraemprendimiento se constituirá con el nombre MindseTH S. A. S. como una sociedad por acciones simplificadas (S. A. S.).

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2019), este tipo de sociedades es creado por la Ley 1258 de 2008 en Colombia, se caracteriza por ser una estructura societaria de capital, permite, por una parte, una amplia autonomía contractual en el diseño de contrato social, y por otra, la capacidad de que los asociados establezcan las pautas para su gobierno en torno a las relaciones jurídicas. Para la elaboración de los documentos correspondientes a la Sociedad, se seguirán los pasos dispuestos en sitio web de la Cámara de Comercio de Bogotá, en el enlace:

<https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Asistencia-Virtual>.

Siguiendo lo dispuesto en la 1258 de 2008, se definen los siguientes aspectos de la Sociedad:

- La razón social o denominación será: MindseTH S.A.S.

- El domicilio principal será la ciudad de Bogotá.
- El término de duración será indefinido.
- Actividades económicas relacionadas:
 - Código CIU 8551 Formación académica no formal
 - Código CIU 7020 Actividades de consultaría de gestión

Como elementos estratégicos del intraemprendimiento se declara el propósito superior y los valores que rigen a la organización:

Propósito Superior: Facilitar el desarrollo de las habilidades humanas que acompañe la evolución de las nuevas tecnologías y el futuro del trabajo.

Valores organizacionales

- **Humanismo:** creemos en el ser humano como un proyecto de crecimiento integral permanente y trabajamos para acompañar su evolución.
- **Servicio:** valoramos a nuestros clientes y usuarios como aliados en nuestro crecimiento, por lo tanto, nos esmeramos por ofrecer experiencias memorables.
- **Innovación:** buscamos constantemente nuevas formas de hacer las cosas, a través de la adopción de tecnologías y metodologías de vanguardia que impacten favorablemente nuestros productos y servicios.

Recursos humanos y/o empleados que requiere el intraemprendimiento

Se plantea una estructura base para su funcionamiento contemplando dos tipos de contrato dependiendo del cargo, se contará con un equipo vinculado con contrato laboral de

acuerdo con las normas vigentes colombianas, y con unos profesionales contratados por prestación de servicios.

Para el desarrollo y mantenimiento de los cursos y la plataforma, se requiere una cadena de producción que inicia con el levantamiento de los contenidos y adecuación instruccional para el curso; posteriormente, se requiere un diseñador gráfico que pueda adaptar los contenidos y estructura definida por el diseñador instruccional en el recurso de aprendizaje definido, asegurando una experiencia y notable desde la perspectiva de la línea gráfica del recurso; finalmente se requiere un programador experto en plataformas LMS que realice el montaje de los recursos en la plataforma y asegure su adecuado funcionamiento. Estos perfiles serán vinculados al proyecto a través de contratos por prestación de servicios, inicialmente a un año con posibilidad de realizar prorrogas a través de otros ítems a los contratos. Se requiere que demuestren experiencias y conocimiento en su área específica, demostrable a través de certificaciones de experiencias previas.

Para el área administrativa, se plantea una estructura base de Gerente de cuenta encargado de labores comerciales y gerencia del proyecto, consecución de clientes, labores de consultoría y venta; será apoyado por dos roles, un asistente administrativo, encargado de temas administrativos y operativos de soporte para el funcionamiento y un asesor comercial para todo el tema de ventas y servicios a clientes existentes y potenciales. Estos tres roles se contemplan vincular a través de contratos laborales con todas las prestaciones de ley. Adicionalmente, se contará con un contador, contratado por prestación de servicios para labores específicas de asesoramiento y preparación de informes contables y financieros del proyecto. El gerente de cuenta se busca una persona que tenga al menos 5 años de experiencia en labores de consultoría y gerencia de proyectos; para el caso del asesor comercial, debe demostrar experiencia de

mínimo 3 años en roles comerciales, preferiblemente de venta de intangibles y áreas de consultoría y servicios; finalmente para el caso del auxiliar administrativo se busca una persona con al menos 2 años de experiencia en labores administrativas y de auxiliar de oficina.

En el desarrollo del plan financiero del presente documento se detallan los costos y su impacto desde la perspectiva financiera para el proyecto.

Procesos de negocio

Es importante considerar que el proyecto se encuentra en fase de estructuración, por lo tanto, se proyectan los procesos básicos necesarios para la producción de los recursos de aprendizaje, la comercialización o ventas y las áreas de soporte a nivel administrativo. A continuación, se describen los principales procesos para el intraemprendimiento:

Proceso Gestión de recursos de aprendizaje: este proceso se considera misional porque responde a la razón de ser del intraemprendimiento, contempla el levantamiento del contenido, la adaptación pedagógica a través del diseño instruccional, el diseño gráfico y adecuación visual de los recursos para finalizar con la programación y habilitación en plataforma para el acceso del usuario.

Proceso Gestión de consultoría y comercial: este proceso permite la consecución de nuevos clientes, el mantenimiento de clientes actuales y la apertura de nuevos negocios. Se fundamenta en generar una experiencia memorable para el cliente, empresa e individual. Se proyecta con una visión consultiva porque debe ser capaz de identificar la necesidad de los clientes en torno al desarrollo de las habilidades blandas para ofrecer la solución de la empresa.

Procesos administrativos y de apoyos: contiene las actividades administrativas que permiten la operación del intraemprendimiento, tales como facturación, pago de servicios, nómina, financiera y de recursos.

Procesos gerenciales y de dirección: aunque el intraemprendimiento este en una etapa inicial, se hace necesario definir este proceso como el encargado de asegurar una visión estratégica, que visualice el crecimiento y proyección en el mediano y largo plazo de los objetivos del intraemprendimiento.

Aspectos legales por considerar para la puesta en marcha del intraemprendimiento

Descripción de las operaciones requeridas por el intraemprendimiento

Instalaciones que requiere el intraemprendimiento

Al inicio de la operación, al tratarse de un intraemprendimiento, las instalaciones para su desarrollo serán las propias de la Universidad donde se está iniciando. Para una segunda etapa de externalización se contempla trabajar bajo una modalidad remota o teletrabajo, en caso de requerir encuentros presenciales se podrían realizar en las instalaciones de la empresa o en alternativas como coworking.

Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el intraemprendimiento

Para el desarrollo del intraemprendimiento se requieren dos elementos esenciales, el primero es una página web en donde se pueda realizar la promoción y divulgación de los recursos de aprendizaje y el desarrollo de la estrategia de mercadeo, también se proyecta a que tenga una plataforma de pagos y que sea transaccional. Por otra parte, se requiere un LMS (Learning Management System) que permita alojar los recursos de aprendizaje para su administración, actualización y acceso por parte de los usuarios.

En el caso de la página web se contratará un diseñador en la modalidad de prestación de servicios para realizar un diseño a la medida que contemple lo requerido por el intraemprendimiento.

En cuanto a la plataforma de aprendizaje, se decide usar Moodle, un sistema de gestión del aprendizaje que es personalizable, además usa código abierto y tiene diferentes alternativas para aplicar métodos diversos de enseñanza. En este caso, se contará con un programador especializado en esta plataforma para crear una experiencia de usuario satisfactoria.

Descripción de los requerimientos de producción y distribución del intraemprendimiento

Inicialmente se contemplan 15 habilidades blandas para construir los recursos de aprendizaje, sin embargo, de acuerdo con la validación realizada a usuarios se plantea iniciar la producción de estos recursos sobre las siguientes habilidades que fueron seleccionadas como las de mayor impacto: *inteligencia emocional y empatía, innovación y creatividad, liderazgo, adaptabilidad y flexibilidad y comunicación*. Posteriormente, se realizará la producción de contenidos para las demás habilidades hasta completar para las 15 definidas.

Para realizar la producción de los recursos de aprendizaje se requiere en primer lugar realizar la búsqueda de los contenidos relacionados con cada habilidad, posteriormente se debe realizar el diseño instruccional de manera paralela con la línea gráfica que será usada en el recurso de aprendizaje. Posteriormente, se pasa a diseño gráfico y programación para finalizar con la virtualización o cargue de los elementos a la plataforma Moodle. Teniendo en cuenta que la duración estimada de cada recurso se espera que no sea superior a 5 minutos, se estima que la producción de un (1) recurso puede tardar 3 días hábiles, desde el levantamiento del contenido hasta la habilitación para usuario en la plataforma Moodle.

Plan financiero del intraemprendimiento

Aunque se plantea iniciar como un intraemprendimiento, en este punto se realiza una descripción de los elementos necesarios para elaborar el plan financiero con el propósito de

valorar el proyecto en un periodo de operación de 5 años y que permita realizar una valoración de viabilidad desde la perspectiva financiera.

Costo de ventas y de prestación de servicios

Para el desarrollo de la operación de la plataforma digital, se plantea un esquema inicial de costos de operación fijos. En costos se incluyen contratos por servicios con el fin de ejecutar labores relacionadas con la configuración de la plataforma y el diseño de los objetos virtuales de aprendizaje (cursos, infografías, guías, etc.), en este sentido se plantea la contratación de tres perfiles específicos:

1. **Diseñador instruccional:** encargado de hacer el levantamiento de los contenidos y adecuación curricular para posterior diseño.
2. **Diseñador gráfico:** profesional encargado de elaborar la línea gráfica de los cursos y los medios digitales para su producción.
3. **Programador (Moodle):** programador con énfasis en plataformas digitales de aprendizaje (Moodle), encargado de virtualizar los contenidos y diseños elaborados en etapas anteriores.

Se plantea realizar contratos por prestación de servicios, su costo se estima para 12 meses teniendo como referencia los rangos salariales que se encuentran en el portal:

<https://co.talent.com/salary>.

Tabla 1. Costos de producción o de operación (anuales)

| Concepto | Cantidad | Costo (anual) |
|-----------------------------------|----------|-----------------------|
| Diseñador Instruccional | 1 | \$ 42.000.000 |
| Diseñador gráfico | 1 | \$ 30.000.000 |
| Programador (Moodle) | 1 | \$ 36.000.000 |
| Licencia de articulate | 1 | \$ 3.634.800 |
| Hosting para plataforma de cursos | 1 | \$ 20.000.000 |
| Total | | \$ 131.634.800 |

Fuente: elaboración propia

Gastos operacionales de administración

Para el desarrollo de la actividad del intraemprendimiento, se definen los siguientes gastos de administración que permiten el desarrollo y mantenimiento de la operación. Un gerente de cuenta responsable de la gerencia general del intraemprendimiento, un asistente administrativo encargado de labores operativas, administrativas y de apoyo, en estos dos cargos se calcula el costo de nómina anual para un contrato laboral con todas las prestaciones de ley. El contador se contempla en la modalidad de orden de prestación de servicios para atender necesidades puntuales en asesoramiento contable y tributario. Por otra parte, se contempla la depreciación de los equipos de cómputo a una tasa del 20% y los gastos de servicios públicos.

Tabla 2. Gastos operacionales de administración

| Concepto | Costo anual |
|---------------------------|-----------------------|
| Gerente de cuenta | \$ 81.064.140 |
| Asistente administrativo | \$ 22.427.616 |
| Contador (OPS) | \$ 700.000 |
| Depreciación lineal (20%) | \$ 1.900.000 |
| Servicios | \$ 2.400.000 |
| Total | \$ 108.491.756 |

Fuente: elaboración propia

Gastos operacionales de ventas

Para el desarrollo principal del objeto social, en este capítulo se incluyen los valores relacionados directamente con la gestión de ventas. Se contempla la contratación de un asesor comercial, con un esquema de comisiones por cumplimiento de metas, correspondiente al reconocimiento del valor de un salario adicional por semestre por el cumplimiento del 100% de las metas de ventas, este valor se define como no constitutivo de salario. También se contempla un presupuesto para temas relacionados con mercadeo, publicidad y promoción que facilite la comercialización y venta de la plataforma.

Tabla 3. Gastos operacionales de ventas

| Concepto | Costo anual |
|------------------------------------|----------------------|
| Asesor comercial | \$ 39.630.636 |
| Publicidad, propaganda y promoción | \$ 6.000.000 |
| Total | \$ 45.630.636 |

Fuente: elaboración propia

Utilidad bruta, operativa y punto de equilibrio

En el *Portafolio de clientes*, tratado en el numeral 3.4, se plantea una participación esperada en el mercado expresada en pesos colombianos en \$374.907.943, y según el promedio de más de 300 empresas educativas extraído del portal Gestor Comercial y de Crédito, el porcentaje del costo de ventas es de 40%, al validar los costos de ventas propios del proyecto se logra una optimización al 35,1%. En este sentido, se contempla una utilidad bruta de \$243.273.143.

Se estima un porcentaje de gastos de ventas del 12,2%, por un valor de \$45.630.636, sobre el cual se estima la utilidad operacional del ejercicio.

Tabla 4. Utilidad bruta y operativa

| | |
|-----------------------------|-----------------------|
| Ventas | \$ 374.907.943 |
| Costo de Ventas | \$ 131.634.800 |
| Utilidad Bruta | \$ 243.273.143 |
| Gastos de Administración | \$ 115.540.820 |
| Gastos de Depreciación | \$ 800.000 |
| Gastos de Ventas | \$ 45.630.636 |
| Utilidad Operacional | \$ 81.301.687 |
| Gastos Financieros | \$ 5.222.153 |
| Utilidad Gravable | \$ 76.079.534 |
| Impuestos | \$ 26.627.837 |
| Utilidad Neta | \$ 49.451.697 |

Fuente: elaboración propia

Para determinar el punto de equilibrio, primero se calcula en margen de contribución que es de un 65%, posteriormente se identifica el punto de equilibrio dando como resultado \$178.059.816.

Tabla 5. Punto de equilibrio

| | |
|------------------------------|-----------------------|
| Costo de Ventas | \$ 131.634.800 |
| Ventas | \$ 374.907.943 |
| Marge de contribución | 65% |
| Gastos de Administración | \$ 115.540.820 |
| Punto de equilibrio | \$ 178.059.816 |

Fuente: elaboración propia

Flujo de caja acumulado

En la etapa de externalización, a partir del segundo año de operación cuando se inicie la venta de licencias a través del canal B2B, se realiza una estimación del flujo de caja libre operativo para los 5 primeros años. A continuación, se encuentra el detalle del flujo de caja:

Tabla 6. Saldo acumulado de caja

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Flujo de caja acumulado | \$ 72.701.812 | \$ 126.246.184 | \$ 190.955.961 | \$ 268.343.000 | \$ 360.124.835 |

Fuente: elaboración propia

Financiación a clientes

Al consultar el portal Gestor Comercial y de Crédito, la rotación de cartera para el sector educación es de 60 días; tomando estos días como política de cartera, se tendría un cambio en cartera para el primer periodo de \$61.528.703.

$$\text{Cambio en Cartera} = \text{Ventas } (\$374.907.943) / 365 * 60 = \$61.628.703$$

Con una estimación de crecimiento de precios del 11,5% y un aumento en volumen de ventas del 1,5% proyectado a 5 años, el cambio en cartera tendría el siguiente comportamiento:

Tabla 7. Cambio en cartera

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Cambio en Cartera | \$ 61.628.703 | \$ 8.118.041 | \$ 9.187.390 | \$ 10.397.599 | \$ 11.767.222 |

Fuente: elaboración propia

Inventarios

En el caso de una plataforma digital, no se requiere inventarios para la operación.

Activos fijos requeridos para la operación

Parte del equipo de personas necesarias para la operación se contratará en la modalidad de prestación de servicios, por lo que no se requerirá equipos para este grupo de personas. Adicionalmente, se contempla la contratación de un asistente administrativo, por lo tanto, se requiere un equipo de cómputo y un puesto de trabajo los cuales se estiman en la siguiente tabla:

Tabla 8. Activos fijos

| Tipo | Costo |
|--------------------------|---------------------|
| Equipos (2 computadores) | \$ 8.000.000 |
| Muebles y enseres | \$ 1.500.000 |
| Total | \$ 9.500.000 |

Fuente: elaboración propia

Fuentes de financiación

El plan de inversión requerido para iniciar el intraemprendimiento es de \$69.628.703, que se obtiene del valor que se estima en cambio de cartera, con un manejo a 60 días; sumado a la inversión en CAPEX de \$8.000.000. Con un grado de endeudamiento del 30%, se espera un aporte de capital de \$48.740.092, y una financiación con bancos de \$20.888.611. Esta financiación se calcula a 5 años con una tasa de interés nominal promedio en el mercado del 25%. Otras fuentes de financiación que se proyectan explorar es buscar capital semilla en fondos como Fondo Emprender del SENA, ángeles inversionistas, entre otros.

Viabilidad financiera del proyecto

Para realizar la viabilidad del proyecto se aplica la metodología del valor presente neto. En una primera instancia se encuentra el flujo de efectivo neto de los primeros años. El costo de los fondos propios (k_e) se establece en 24,1% (fuente: Corficolombia) y el costo de la deuda (k_d) en 16,25%. Posteriormente se calcula el coste promedio ponderado del capital (WACC). Finalmente se realiza la regresión y se llega a un valor presente del proyecto de \$226.626.316; al ser positivo podemos afirmar que el proyecto es viable, por lo que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial requerido por el proyecto.

Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

Estrategia de marca (Branding)

Como resultado de la búsqueda de homonimia se evidencia que se puede usar la marca MindseTH, la cual está compuesta por una palabra y una sigla, la palabra *mindset* del inglés mentalidad y la sigla TH correspondiente a talento humano. Se incluye la mentalidad porque se busca aportar a un cambio de mentalidad, que facilite la adopción de las habilidades blandas que potencien las capacidades de las personas para responder a los desafíos del siglo 21. El slogan se plantea en inglés y en español, "Skills for the Future" o "Habilidades humanas para el futuro".

Desde la perspectiva del logo, se plantea una imagen que simula o esboza una persona o un ser humano, también se puede ver la M y el símbolo del infinito, en donde se busca proyectar que el ser humano es un ser perfectible, quiere decir que estamos en constante crecimiento y evolución.

Ilustración 1. Imagen de MindseTH



Fuente: elaboración propia

Audiencia objetivo: como audiencia objetivo se plantean dos conjuntos de user persona, en primera instancia los colaboradores de la Universidad, que se pueden agrupar en profesores, administrativos y líderes. En una segunda fase se plantea llegar a líderes de talento humano y encargados de áreas de formación y capacitación de las empresas, resaltando que se trata de una solución derivada en una institución de educación superior, lo cual respalda y valida los contenidos ofertados en la solución.

Propósito de MindseTH: para definir la estrategia de marca es necesario tener claridad y posicionar el propósito del intraemprendimiento, el cual consiste en *Facilitar el desarrollo de las habilidades humanas que acompañe la evolución de las nuevas tecnologías y el futuro del trabajo*, también se plantea otra opción de manera más simplificada *Desarrollo de habilidades para el siglo 21*.

Características únicas de MindseTH: teniendo en cuenta las necesidades identificadas de los usuarios, y el propósito del intraemprendimiento, se definen las siguientes características asociadas a la marca:

- **Contenidos concretos y aplicables:** los contenidos que se encuentran en MindseTH son extraídos de fuentes confiables de información y consolidados para mostrar los temas clave y necesarios para aplicar, el componente teórico se conjuga con orientaciones para llevar a la vida real.
- **Experiencia multicanal:** con los distintos tipos de recursos que se usan en MindseTH, se busca llegar a través de diferentes canales, para que los usuarios tengan una experiencia más diversa y puedan aprender, viendo un video, escuchando un audio, leyendo y también compartiendo experiencias.
- **Aprendizaje en la práctica:** el que aprende haciendo, aprende dos veces, por esto los contenidos de MindseTH siempre se llevan a la práctica a través de desafíos propuestos con guías para aplicar en la realidad del participante.
- **Fortalecimiento del ser:** con un enfoque en lo humano, se busca desarrollar las habilidades blandas para el fortalecimiento del ser y la profundización en el autoconocimiento y las relaciones humanas, esenciales para un potencial humano integral.

Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del intraemprendimiento

Las comunicaciones son fundamentales en etapas iniciales de los intraemprendimientos, especialmente para MindseTH se plantea un plan de comunicaciones con tres objetivos concretos. De manera transversal se propone manejar un lenguaje simple, claro, cercano, que proyecte sensibilidad hacia el ser y lo humano.

Con estas tácticas se espera incrementar la visibilidad de MindseTH y generar un posicionamiento en el mercado de formación, especialmente en habilidades blandas, generando interés en el tema y en los recursos ofrecidos, a través de comunicaciones concretas, multicanal y

con un sentido humano, utilizando diferentes plataformas como publicaciones en blog, videos de personas conversando acerca de las habilidades y de las características de MindseTH. Con lo anterior, además, se busca consolidar una comunidad en torno al desarrollo de estas habilidades necesarias para responder a los desafíos del siglo 21.

El primero objetivo que se plantea es dar a conocer la marca en la audiencia objetivo, inicialmente en colaboradores de la Universidad, y luego en líderes de talento humano y encargados de formación y capacitación en las empresas, para lograr este objetivo, se creará una página web donde se mostrarán los recursos disponibles, la información general de la empresa e información de interés relacionada con las habilidades blandas. Por otra parte, se crearán perfiles en las siguientes redes sociales:

LinkedIn: como una red profesional especializada en conexiones profesionales con más de 850 millones de usuarios en más de 200 países³. Se identifica como una red potencial para crear comunidad en torno al tema de las habilidades blandas y como conexión con referentes y expertos de esta temática y con líderes y usuarios interesados en fortalecer estas habilidades.

Facebook: es una red social que sigue siendo vigente y tiene el mayor número de usuarios activos a nivel mundial, de acuerdo con el portal statista, para enero de 2023, esta red social contaba con 2.958 millones de usuarios⁴. Además, se pueden realizar publicaciones en distintos formatos y cuenta con un chat para interactuar con usuarios y clientes potenciales de los servicios.

WhatsApp: de manera específica se trabajará en las diferentes funcionalidades de la aplicación WhatsApp Business, que permite una mejor interacción con los usuarios potenciando

³ Fuente: <https://about.linkedin.com/es-es>

⁴ Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>

el servicio al cliente. De acuerdo con la misma fuente consultada del portal statista, para enero del 2023, contaba con 2.000 millones de usuario a nivel mundial.

Un segundo objetivo es lograr establecer contacto con líderes de talento humano de las empresas y encargados del área de formación y capacitación, para esto se realizarán eventos en vivo con invitación a esta audiencia, también se diseñarán talleres de máximo 50 minutos que serán ofrecidos a las empresas como un valor agregado y que permita generar leads de venta para ofrecer el acceso a la plataforma.

El tercer objetivo en comunicaciones es lograr obtener testimonios de los participantes para consolidar una comunidad en torno al desarrollo de las habilidades blandas, se realizará a través de la creación de grupos donde se puedan generar espacios de interacción y compartir conocimientos, experiencias y tendencias alrededor de las habilidades.

Tabla 9. Plan de medios para el intraemprendimiento

| Fase | Audiencia | Actividad | Presupuesto | Canal | Periodicidad |
|---------------------------------------|--|--|-------------|---|--|
| Lanzamiento de marca | Colaboradores de la Universidad | Pieza de lanzamiento, con información general de la herramienta y enlace a página web. | \$0 | Correo electrónico corporativo. Revista digital interna. Grupos en Microsoft Teams. | Tercer mes de inicio de operación |
| Lanzamiento de marca | Líderes de Talento Humano y encargados de formación y capacitación empresas | Pieza de lanzamiento, con información general de la herramienta y enlace a página web. | \$0 | Envío de pieza de invitación a través de LinkedIn. Evento en vivo a través de Microsoft Teams. | Al inicio del segundo año de operación |
| Visibilidad y reconocimiento de marca | Colaboradores de la Universidad y Líderes de talento humano, formación y capacitación. | Entrada de blog sobre habilidades blandas | \$0 | Blog en página web | Entradas de blog quincenales |
| Visibilidad y reconocimiento de marca | Colaboradores de la Universidad y Líderes de talento humano, formación y capacitación. | Talleres virtuales de máximo 50 minutos relacionados con habilidades blandas. | \$0 | Conexión a través de Microsoft Teams. | Bimestral |

| Fase | Audiencia | Actividad | Presupuesto | Canal | Periodicidad |
|---------------------------------------|--|--|-------------|------------|--|
| Visibilidad y reconocimiento de marca | Colaboradores de la Universidad y Líderes de talento humano, formación y capacitación. | Talleres presenciales de máximo 50 minutos relacionados con habilidades blandas. | \$300.000 | Presencial | Bimestral |
| Visibilidad y reconocimiento de marca | Colaboradores de la Universidad y Líderes de talento humano, formación y capacitación. | Crear grupo en LinkedIn relacionado con las habilidades blandas. | \$0 | LinkedIn | En el sexto mes de inicio de operación |

Fuente: elaboración propia

Proceso de ventas y servicios

En una etapa de venta y comercialización de MindseTH, se proyecta contar con un proceso de venta adaptado de la metodología del embudo de ventas, desde la prospección hasta el cierre y posterior fidelización. De acuerdo con Bertone (2020), El embudo de ventas o conversión, es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son calificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones concretas. Este proceso se describe para el canal B2B y el contacto clave que se busca es el líder de talento humano o encargado de las áreas de formación y capacitación en las empresas.

Además del embudo de ventas, se usará una estrategia digital de inbound marketing, esta estrategia representa el proceso de alcanzar y convertir consumidores calificados mediante la creación y búsqueda de tácticas orgánicas en entornos en línea (Opreana, et al., 2015). En su mismo artículo, Opreana et al. (2015), menciona que los elementos más destacados del inbound marketing digital son la interactividad y el compromiso, estos dos elementos ofrecen a los especialistas en marketing la oportunidad de fomentar relaciones valiosas que trascienden las limitaciones de los medios tradicionales. En la siguiente tabla se muestran las principales características y diferencias entre el marketing tradicional y el inbound marketing digital.

Tabla 10. Diferencia entre marketing tradicional y el inbound marketing

| | Marketing tradicional | Inbound marketing |
|---------------------------|---|---|
| Fundamento | Interrupción | Orgánico |
| Enfoque | Encontrar usuarios | Ser encontrado por consumidores potenciales, existentes y aspirantes |
| Objetivo | Aumento de ventas | Crear relaciones duraderas alcanzando y convirtiendo a consumidores calificados |
| Audiencia objetivo | Grandes audiencias | Prospectos interesados |
| Tácticas | Anuncios impresos Anuncios de televisión Publicidad al aire libre Llamadas en frío Ferias comerciales Listas de correo electrónico | Blogs, libros electrónicos Videos en YouTube Tácticas de optimización de motores de búsqueda (SEO) Infografías Seminarios web |

Fuente: adaptado de Opreana et al. (2015)

Para el desarrollo del proceso de ventas, se siguen los pasos de prospección, contacto, propuesta y cierre, los cuales se describen a continuación.

Prospección: el propósito de esta etapa inicial es la búsqueda de clientes potenciales, una de las fuentes de contactos es a través de LinkedIn, contactando a la audiencia objetivo para ofrecer los servicios de MindseTH, este contacto será a través de la opción de Mensajes en LinkedIn, para esto, se realizará una lista de contactos que se tienen en esta plataforma, se usará un mensaje invitando a consultar contenido relevante relacionado con las habilidades blandas.

Ejemplo de mensaje

“Hola, es un gusto saludarte. ¿Sabías que una de las habilidades blandas que serán más demandas en el futuro será la inteligencia emocional? En este enlace encontrarás información para que puedas aplicar esta habilidad en tu día a día. Seguro será de gran utilidad.”

Esta estrategia se fortalece con el marketing de contenidos, a través de publicaciones e invitación a eventos en vivo donde se espera capturar leads para posterior contacto. El marketing de contenidos tiene un enfoque centrado en la creación y distribución de contenido valioso,

relevante y consistente para atraer y mantener una audiencia claramente definida y, en última instancia, para resultar en una acción rentable del cliente para el negocio (Content Marketing Institute, 2015). Los contenidos estarán disponibles en la página web del intraemprendimiento y se solicitará el registro de las personas, pidiendo el nombre, correo electrónico y número de contacto. En cuanto al manejo de datos personales se seguirá la normatividad vigente colombiana en materia de manejo de datos personales, leyes 1581 de 2012 y 206 de 2018 y demás normas complementarias.

Contacto: etapa de acercamiento al cliente, a través de un encuentro para presentar a la empresa, los servicios e indagar sobre las necesidades del cliente buscando alineación con el servicio que se ofrece.

Propuesta: de acuerdo con las necesidades identificadas, se plantea una propuesta comercial con los servicios y acceso a los recursos de aprendizaje, la cual es presentada al cliente para su validación, manejo de objeciones y ajustes. La propuesta comercial es un documento interactivo que describe a la empresa, las necesidades identificadas y cómo los productos y servicios pueden responder a estas necesidades. Para lograr un efecto dinámico, se contempla el uso de herramientas diferentes al PowerPoint tradicional, como genially (<https://genial.ly/>) u otras similares.

Cierre: etapa de concreción de la venta, luego del primer contacto y la propuesta comercial se procede a cerrar la venta, asegurar el pago y otros asuntos administrativos. El paso del cierre es fundamental en el proceso de la venta, por lo que se hace necesario adoptar metodologías que permitan ser efectivos en esta etapa, para esto, se decide adoptar técnicas derivadas de la influencia y persuasión, en especial de Robert Cialdini. Este autor, en su libro *Influencia: ciencia y práctica* (1990), describe seis categorías de influencia que pueden ser

aplicadas en el ejercicio de las ventas: reciprocidad, compromiso y coherencia, prueba social, sanción social, simpatía, autoridad, escasez. Para este intraemprendimiento se decide trabajar sobre los siguientes elementos:

1. **Reciprocidad:** este principio hace referencia al compromiso de retribución por algo recibido. En el caso de MindseTH se aplica brindando valor a los clientes y usuarios a través de contenidos e información de interés y utilidad. Ofreciendo espacios como talleres de corta duración para reforzar las habilidades blandas.
2. **Simpatía:** las personas son más receptivas con las personas que conocen, con aquellas que se tiene algo en común. Para aplicar este principio, se hace necesario conocer al cliente, sus necesidades, preferencias, para dirigir de mejor manera las soluciones y servicios de la empresa.

Posterior al cierre, se inicia la etapa de operación, configuración de cuentas, activación de licencias e inicio del servicio. Es importante mantener contacto con el cliente y resolver inquietudes y el soporte necesario para asegurar una experiencia memorable con el uso de los recursos de aprendizaje.

Servicio posventa: esta fase se implementa para desarrollar y mantener niveles de lealtad de los clientes, lograr recompra por parte de los usuarios y así, aumentar los índices de rentabilidad del negocio. Otros de los beneficios esperados es lograr referidos para el intraemprendimiento, a través del “voz a voz” de clientes satisfechos. En cuanto al servicio posventa, se realizará un acompañamiento a los clientes que adquieran los recursos de aprendizaje, generando reportes que faciliten el seguimiento al uso de los recursos. Se aplicarán encuestas y sondeos de satisfacción, las encuestas más estructuradas se enviarán para medir la satisfacción de los usuarios con los recursos de aprendizaje. En complemento, cada recurso

tendrá máximo 2 o tres preguntas al finalizar, que sirvan de sondeo específico de cada recurso para contar con retroalimentación del cliente y poder mejorar continuamente.

El principal interés de MindseTH es el desarrollo de las habilidades, por esto se realizarán encuentros frecuentes con clientes que hayan completado los recursos de aprendizaje, estos encuentros serán de máximo 50 minutos, con el propósito de reforzar los contenidos trabajados en los recursos, escuchar testimonios de aplicación e indagar sobre nuevas habilidades que los clientes quieran reforzar o aprender. Con esta estrategia se busca consolidar una comunidad de aprendizaje en torno a las habilidades blandas y su fortalecimiento.

Plan de mercadeo

Investigación de mercado

Perfiles de usuario interno. Teniendo en cuenta que la primera fase del intraemprendimiento consiste en contribuir con el desarrollo de las habilidades blandas en la empresa, se tomó como base un estudio de la experiencia del empleado realizado por la Institución (UNIMINUTO, 2020) en donde se identificaron seis perfiles que facilitan una caracterización de los colaboradores de la institución. Para crear el perfil de usuario se sintetizaron las características recurrentes de información demográfica y su correspondiente análisis para crear perfiles generales que agrupan las principales características. Contar con estos cinco perfiles, permite identificar las necesidades y características de los diferentes perfiles, facilitando la comprensión de sus necesidades y como este intraemprendimiento puede apoyarlos desde la perspectiva de la formación y desarrollo. Se inicia con una revisión del perfil de los profesores como principales actores y realizadores del objeto social de la institución, segmentando en dos grupos, profesores millennials y mayores de 40 años; así mismos se aborda el perfil de gestión académica, el cual desarrolla un apoyo directo para los profesores. También

se contemplan otros roles como los líderes, caracterizados por tener equipos a cargo. Por último, se contempla la revisión del perfil administrativo, encargado de realizar labores de apoyo a nivel institucional. Para cada perfil se asignó un nombre, se describe un breve perfil, metas, motivaciones, frustraciones y hábitos de consumo.

Profesores Millennial. Ernesto Torres, 35 años. Ernesto vive con su esposa e hijos. Está interesado en realizar un doctorado y con ello ascender y encontrar nuevas oportunidades laborales. Para él los estudios de posgrado representan el éxito. Considera la formación como un factor muy importante a la hora de crecer profesionalmente y agradece por las distintas vías o alternativas que tienen para poder seguir trabajando y estudiando.

Dentro de sus motivaciones, le interesa realizar un doctorado, le emociona la idea de compartir su conocimiento en eventos importantes de gran audiencia. Dentro de sus hábitos se encuentra hacer ejercicio, pero el trabajo no le ha dado mucho tiempo para continuar la rutina; también le gusta montar en bicicleta y se preocupa por mantener una dieta balanceada. Al indagar sobre sus frustraciones, siente que la carga laboral es excesiva con la virtualidad, afirma que su carga se ha triplicado.

Profesores Mayores de 40. Carlos Pinto, 40 años. Carlos trabaja como docente y con ello busca prosperar con su esposa e hijo. Le interesa continuar su formación académica a través de un doctorado para buscar nuevas oportunidades con el fin de garantizar una mejor calidad de vida a su familia. Valora el apoyo brindado para poder obtener sus maestrías, postgrados y diplomados ellos consideran que la institución ha sido clave en sus vidas y su crecimiento profesional.

Como motivaciones encontramos que quiere lograr su doctorado, para esto necesita dinero y cuenta con el apoyo de la institución. En cuanto a sus hábitos, come saludablemente,

sale a caminar, le apasiona la transformación personal y social. Una de sus frustraciones es que siempre ha querido vincularse directamente con la universidad, pero siente que esta no ha tenido en cuenta su disponibilidad.

Gestión Académica. Laura Gómez, 38 años. Laura trabaja en varias universidades para poder destacar y conseguir su maestría con el fin de aumentar sus ingresos económicos y así apoyar a su madre e hijo para obtener un estilo de vida estable. Se encuentra en proceso de estudios ya sea posgrados, diplomados o cursos.

Como motivaciones está interesada en postularse para recibir el apoyo suficiente para cursar un posgrado, además, le encanta enseñar y transferir su conocimiento. En sus hábitos sale a caminar con su mamá y su hijo, pero siente que no cuenta con tiempo suficiente, come de forma saludable y le gusta hacer deporte, aunque no tiene tanto tiempo disponible. Como frustración siente que la universidad no es lo suficientemente atenta y detallista con los trabajadores, sobre todo en aspectos de su vida personal.

Líderes. Claudia Londoño, 42 años. Claudia busca apoyar a sus dos hijos y garantizar una educación para ellos. Ella lleva 10 años trabajando en varios cargos que le han permitido desarrollar una mejor comunicación y un mejor entendimiento en el ámbito social para poder aplicarlo en su círculo más cercano. En cuanto a la formación recibida, considera importante el apoyo brindado por la institución en la formación posgradual y el apoyo económico que reciben para este concepto.

En sus motivaciones disfruta su trabajo porque siente que a través de este tiene la posibilidad de apoyar a otros, le encanta buscar y proponer soluciones a retos difíciles. Como hábitos destaca pasear en los parques ecológicos, ver películas, tomar café y consultar mucho internet para recursos pedagógicos. Entre sus frustraciones siente que las áreas están recargadas

con más obligaciones y menos personal, encuentra que el ambiente de trabajo puede llegar a ser tóxico.

Gestión Administrativa. Juliana Echavarría, 37 años. Juliana quiere ascender a docente para obtener mejores ingresos y poder comprar su apartamento propio, así como cumplir su sueño de ser psicóloga y desarrollar su futuro como profesional. Agradece por el poder seguir trabajando en sus áreas de trabajo y así mismo poder seguir creciendo profesionalmente con capacitaciones, postgrados o diplomados.

En sus motivaciones se encuentra el disfrute por ayudar a los demás a buscar soluciones, le gusta conocerse a sí misma y sacar a flote sus fortalezas y considera que la institución le brinda paz y tranquilidad. Como hábitos menciona el tomar café, ver películas, comer comida chatarra y tomar gaseosa de vez en cuando. En sus frustraciones se encuentra que recibe comentarios negativos relacionados con su proceso para continuar su formación y siente que no hay oportunidades para ascender.

En la exploración de los *user persona* realizados se evidencian aspectos en común respecto a la formación como un aspecto esencial para el desarrollo personal. Las capacitaciones, diplomados y apoyos educativos son un factor de crecimiento profesional y manifiestan un interés por el aprendizaje y la actualización de conocimientos que les brinde certificaciones.

Para complementar la perspectiva identificada en el *user persona*, se realizaron entrevistas a colaboradores para tener un acercamiento a sus frustraciones, alegrías y lograr identificar el trabajo del cliente (*job to be done*), lo anterior con el propósito de pensar en una alternativa que esté alineada con las necesidades de los clientes, en este caso, clientes internos.

En el *user persona* se identificó la relevancia que tiene la capacitación para los colaboradores de la empresa, la aplicación y elaboración de un lienzo de propuesta de valor

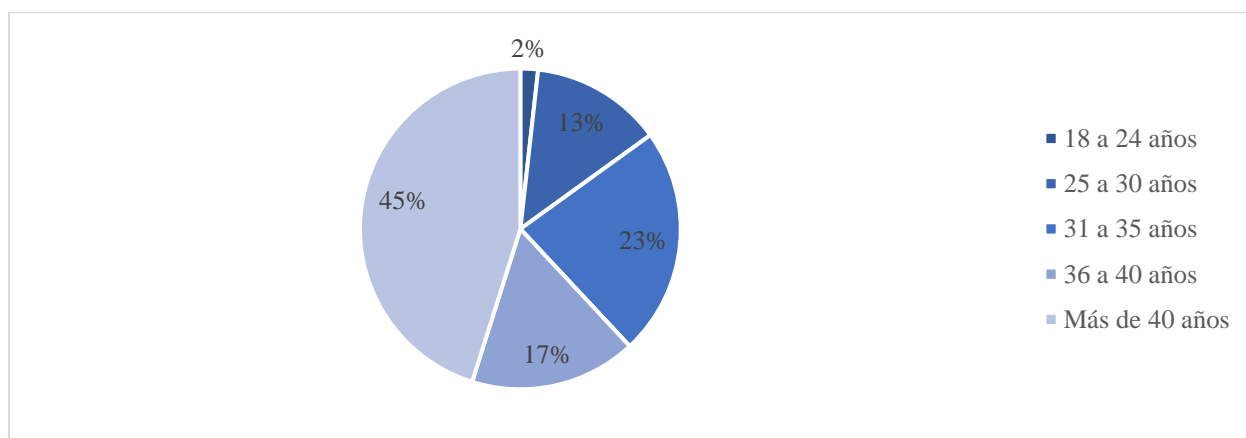
permite complementar y hacer un acercamiento más detallado en las necesidades respecto a la formación. Dentro de las frustraciones se destaca el tiempo y las horas asignadas en los planes de trabajo como una limitante para acceder o completar las capacitaciones; así mismos, se menciona como restricción la cantidad de cupos para acceder a los cursos. Por otra parte, se identificaron las certificaciones de los cursos y una metodología que sea aplicable y práctica como generadores de alegrías, sumado a la posibilidad de conectar con otros profesores y colegas para intercambiar conocimientos y experiencias. Finalmente, se listan tres elementos claves en el trabajo del cliente, (1) mantenerse actualizado y complementar la formación; (2) cumplir con el plan de trabajo asignado en desarrollo profesoral y (3) sentirse especiales y reconocidos por sus logros. De los anteriores elementos y el estudio realizado se puede concluir que los colaboradores de la Universidad quieren mantenerse actualizados y desarrollar sus habilidades para mantenerse vigentes y responder a los retos laborales, sin embargo, no cuentan con horas en sus planes de trabajo para capacitarse, siendo el foco de la solución y lo que está dando respuesta con su oferta de recursos de aprendizaje.

Validación con usuarios externos. Se realiza una indagación con usuarios externos para validar la importancia de las habilidades blandas en el desempeño, así como indagar sobre el interés en fortalecer estas habilidades y otros aspectos relacionados con el producto.

La encuesta fue aplicada a 113 personas de diferentes sectores, con una participación en igual proporción de mujeres y hombres. El 45% de los participantes son mayores de 40 años, seguido de un 23% que están entre 31 y 35 años y un 16% entre 36 y 40 años. Los participantes están principalmente en organizaciones privadas (85%). En cuanto al tamaño de la empresa por número de empleados, el 35% manifestó que tienen entre 1 y 200 empleados, y el 32% que están en empresas con más de 3.000 empleados. Se logró una participación de varias áreas propias de

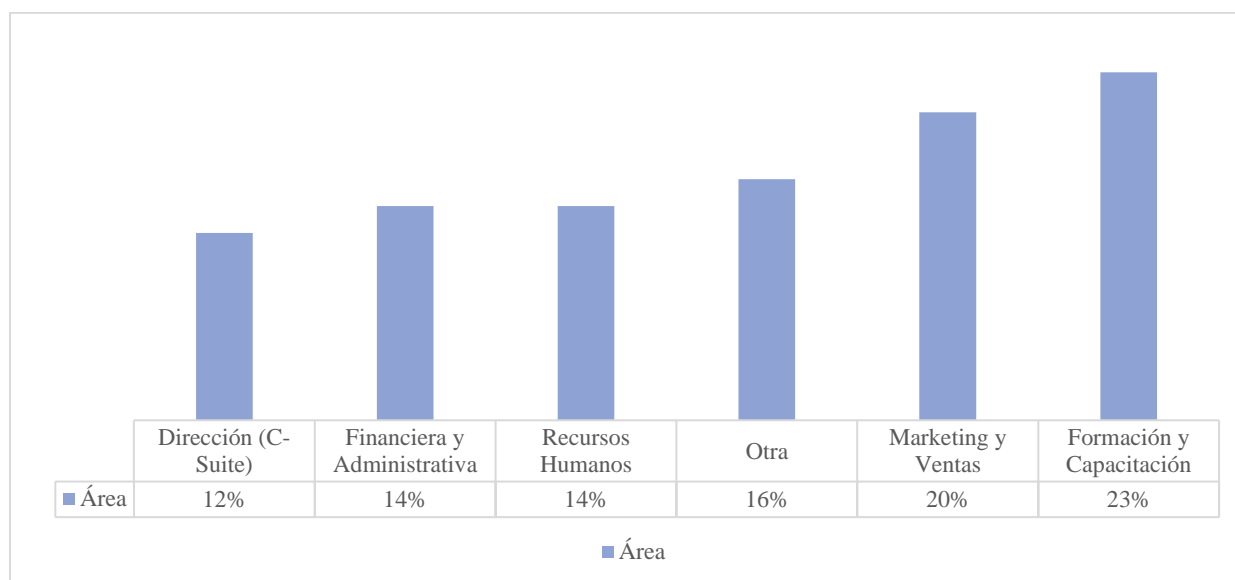
las organizaciones; del total de encuestados, el 37% manifiesta que hace parte de áreas de recursos humano (16) y encargadas de formación y capacitación (26), un 20% de áreas de marketing. Al indagar sobre la existencia de un área de formación en la empresa, el 80% respondió que, si cuentan con un área dedicada a la capacitación, 73% con un área propia dentro de la empresa, 7% con un tercero que apoya esta actividad; por otra parte, el 20% menciona que no cuentan con esta área. De un listado de 15 habilidades blandas, se pidió a los encuestados seleccionar las 3 que considera de mayor impacto, en el top 5 quedaron las habilidades de *inteligencia emocional y empatía, innovación y creatividad, liderazgo, adaptabilidad y flexibilidad y comunicación.*

Ilustración 2. Rango de edad de participantes



Fuente: elaboración propia

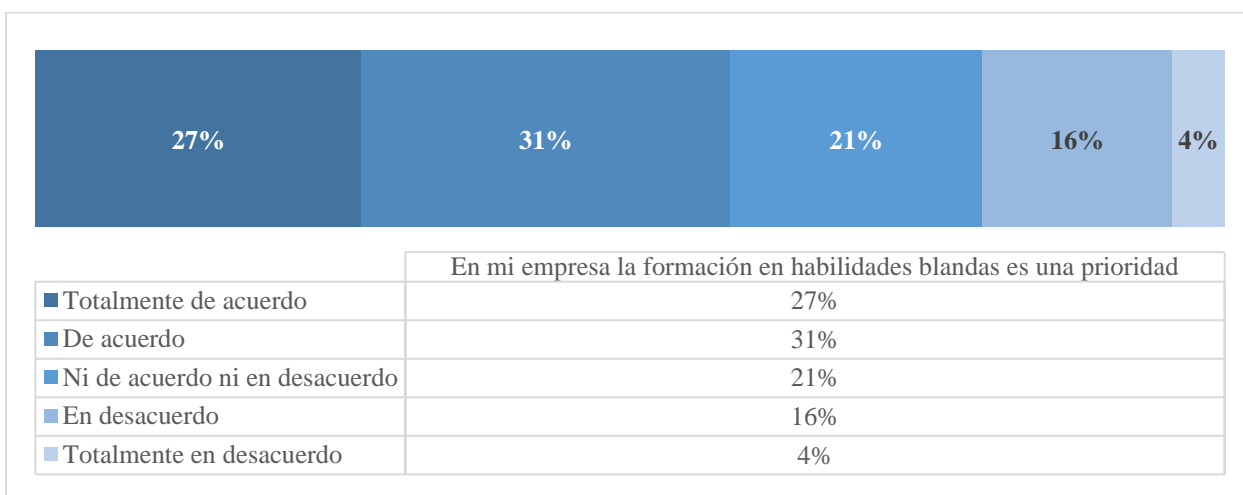
Ilustración 3. En qué área te desempeñas principalmente



Fuente: elaboración propia

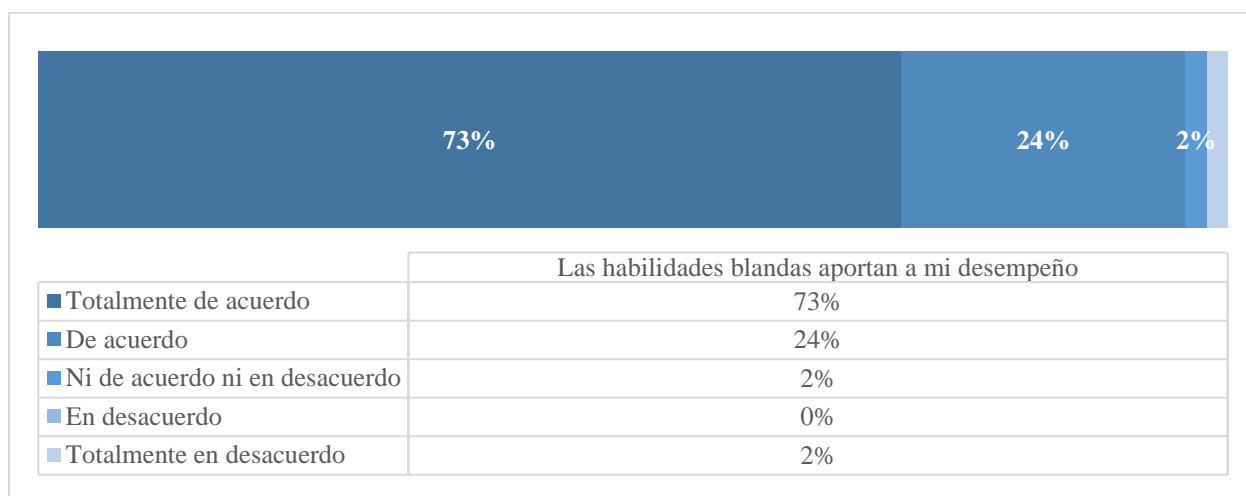
Se resalta el alto porcentaje (96,5%) que está totalmente de acuerdo y de acuerdo, con el aporte de las habilidades blandas al desempeño. Por otra parte, el 54,8% de las respuestas en totalmente de acuerdo y de acuerdo afirman que es una prioridad en las empresas. El 82,3% confirman una intención en fortalecer las habilidades blandas en los próximos meses.

Ilustración 4. En mi empresa la formación en habilidades blandas es una prioridad



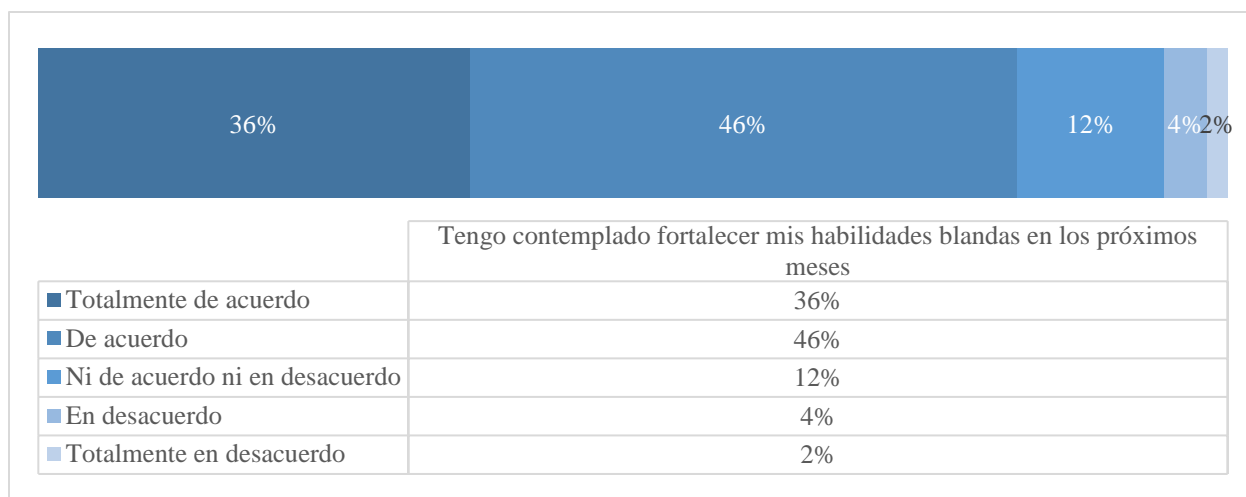
Fuente: elaboración propia

Ilustración 5. Las habilidades blandas aportan a mi desempeño



Fuente: elaboración propia

Ilustración 6. Tengo contemplado fortalecer mis habilidades blandas en los próximos meses



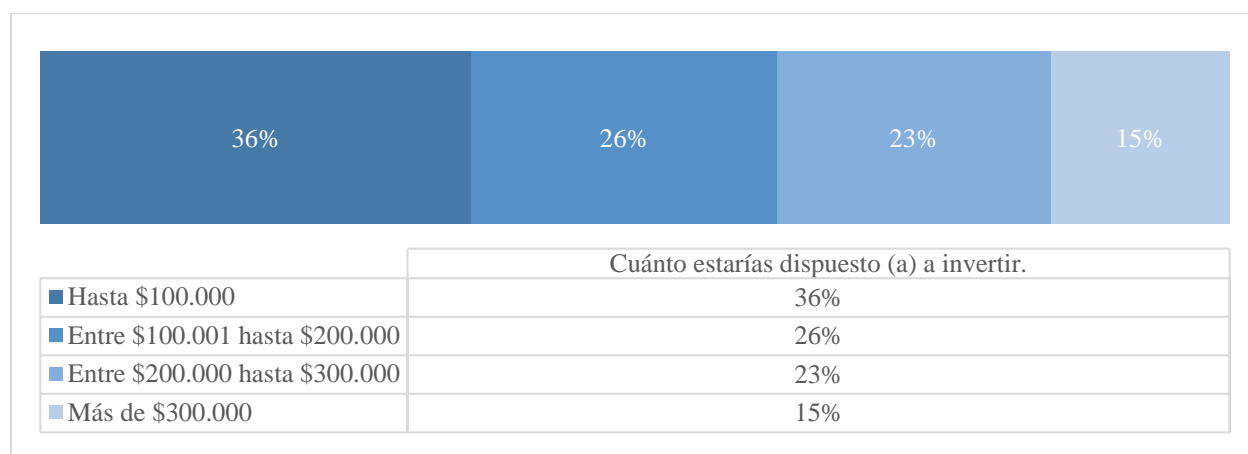
Fuente: elaboración propia

En cuanto el tiempo de dedicación que estarían dispuestos a usar en fortalecer las habilidades blandas, el 64,6% de las personas dedicarían hasta 1 y 2 horas semanales.

Se realizó una indagación sobre la inversión que estaría dispuesto a hacer para fortalecer las habilidades blandas, específicamente por un *costo anual por una licencia con acceso a recursos de aprendizaje como videos, infografías, audios, entre otros, para el desarrollo de*

habilidades blandas, hasta un 50% estaría dispuesto a pagar en \$100 mil y \$300 mil por una licencia anual para acceder a recursos para las habilidades. Frente a esta inversión, el 54,5% considera que la empresa debe pagar por el entrenamiento en habilidades, el 34,5% como un gasto compartido y el 11,0% con recursos propios.

Ilustración 7. Disposición a invertir en la solución



Fuente: elaboración propia

Tamaño del mercado. En términos generales se identifica una oportunidad en el mercado de plataformas de aprendizaje en línea, inicialmente en Colombia. De acuerdo con el portal *statista*, se proyecta que los ingresos en plataformas de aprendizaje en línea en Colombia alcancen los €119,10 millones en 2022⁵. Así mismo, indica que se espera que los ingresos muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2022-2027) del 14,11%, lo que da como resultado un volumen de mercado proyectado de €230,40 millones para 2027. De acuerdo con el mismo portal, en las Plataformas de aprendizaje en línea, se espera que el número de usuarios ascienda a 10,07 millones de usuarios para 2027.

⁵ Fuente: <https://es.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-education/online-learning-platforms/colombia>

Tabla 11. Tamaño del mercado plataformas de aprendizaje en línea en Colombia

| Año | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Tamaño mercado (plataformas de aprendizaje en línea en Colombia) ⁶ | € 84.480.000 | € 98.670.000 | € 119.100.000 |
| EUR - COL Tasa promedio anual ⁷ | \$ 4.261 | \$ 4.454 | \$ 4.497 |
| Tamaño del mercado en pesos COL | \$ 359.948.160.000 | \$ 439.451.512.500 | \$ 535.582.775.000 |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo la proyección del tamaño del mercado de plataformas de aprendizaje en línea en Colombia, y para efectos de los análisis financieros del negocio, se proyecta una participación del 0,07% con un tamaño en pesos COL de \$374.907.943.

Barreras de entrada

Barreras de marca: el reconocimiento inicial de la marca puede llegar a ser un factor determinante para el posicionamiento de MindseTH, además, existen fuertes competidores que brindan servicio de cursos para el desarrollo de habilidades blandas como Coursera, Platzi, Udemy, Edx, Crehana, por mencionar algunos. Para superar esta barrera, se trabajará en la diferenciación desde los recursos de aprendizaje que se ofrecen, los cuales se busca que tengan una duración máxima de 3 a 5 minutos por recurso, además tendrá un componente principalmente práctico y aplicable a situaciones reales, con características como multicanalidad, formato digital, auto gestionable por el usuario, fomentando el autoaprendizaje, con respaldo de una institución de educación superior que avala los contenidos de los recursos ofertados. Adicionalmente, se buscarán empresas que no tengan acceso a este tipo de plataformas por sus elevados costos.

⁶ Fuente:

<https://es.statista.com/outlook/dmo/eservices/online-education/online-learning-platforms/colombia#revenue>

⁷ Fuente: <https://www.investing.com/currencies/eur-cop-historical-data>

La creación de contenidos puede representar otra barrera de entrada, se requiere trabajar en la consulta de contenidos de las diferentes habilidades blandas, en fuentes confiables y posteriormente se debe realizar la curación de contenidos y transformación en los recursos de aprendizaje. La barrera se identifica en el tiempo necesario para la consulta de los contenidos, para trabajar en esta barrera se plantea la contratación de un diseñador instruccional que tenga experiencia en el diseño de este tipo de contenidos relacionado con las habilidades blandas, además, se crearán plantillas y especificaciones para el levantamiento de contenido, lo cual permitirá estandarizar y optimizar este proceso clave.

Amenazas y oportunidades

Dado el contexto actual de las reformas políticas que están en curso en Colombia, una de las amenazas se deriva de los cambios en la legislación laboral, si se aprueba la eliminación de los contratos por prestación de servicios se incrementarían los costos asociados con personal por el pago de las prestaciones de ley descritas en el código sustantivo de trabajo y normas complementarias.

Otra amenaza identificada es la competencia y el crecimiento de plataformas y soluciones virtuales de aprendizaje, si bien es un mercado con múltiples opciones de plataformas para cursos y fortalecimiento de habilidades, se encuentra que existe un mercado que está en crecimiento en donde se puede participar y se puede ofrecer un factor diferencial en términos de la experiencia y la practicidad de los recursos que se ofrecen desde el intraemprendimiento.

Como oportunidades se encuentra el desarrollo de clientes en regiones del país, aunque el mercado inicial al cual se llegará es Bogotá, se evidencia una posibilidad de llegar a empresas que se encuentren en otras regiones del país. Una forma de posicionar el servicio es a través de la misma experiencia de los colaboradores de la Universidad, al tener presencia en una gran parte

del territorio nacional, se puede generar una apropiación y divulgación en voz a voz de la solución. Por otra parte, al ser un negocio digital se ve la opción de llegar a otros países de habla hispana para ofrecer el acceso a la plataforma.

Otra oportunidad que se encuentra en el mercado es el posicionamiento de la metodología micro-learning como tendencia de formación, y los recursos de aprendizaje que se están desarrollando están sustentados en esta metodología.

Competidores claves

Para realizar un comparativo con los competidores clave, se usa una matriz denominada Power Grid, esta matriz permite mostrar cómo el intraemprendimiento se compara con la competencia en áreas como sus beneficios clave, estrategia de lanzamiento al mercado, modelo de negocios y más (Dreamit, 2019). En el mismo artículo del portal Dreamit (2019), se presentan los aspectos mínimos que debe tener la matriz Power Grid, a continuación, se realiza una adaptación de estos puntos clave:

- Cuatro columnas, el intraemprendimiento propio debe en la primera y luego ubicar al menos 3 competidores fuertes.
- De cuatro a diez filas mencionando las características del intraemprendimiento, los beneficios y ventajas.
- En cada fila agregar descriptores cualitativos para diferenciar de la competencia.
- Cuando el producto tenga una ventaja o beneficio frente a la competencia, se realizará una marca. Si la competencia carecer del beneficio, se dejará en blanco.

Para este análisis se seleccionan los principales portales de cursos en línea que tienen dentro de sus contenidos, cursos orientados al desarrollo de habilidades blandas.

- Coursera:** costo de licencia anual de \$2 millones. Acceso a más de 7.000 cursos. La duración de los cursos es en promedio de 7 horas. Certificados entregados por instituciones de educación superior de diferentes partes del mundo.
- Platzi:** costo de licencia anual de \$1,3 millones. Acceso a más de 1.500 cursos. La duración puede ser de 11 horas. Certificados emitidos son de Platzi y algunos certificados por empresas.
- edX:** no se encuentra un costo por licencia, al finalizar los cursos, si se requiere un certificado se debe pagar un costo que oscila entre \$250 mil hasta \$1,5 millones. Acceso a más de 3.500 cursos. La duración esta dado por semanas, se estima una dedicación de 6 a 9 horas por semana. Al igual que Coursera, los certificados son de instituciones de educación reconocidas.
- Udemy:** No se encuentra costo anual por licencia, el costo es por curso, se encuentran desde \$60 mil hasta \$330 mil. Ofrece 213.000 cursos de video en línea. La duración depende de cada curso, puede ser de 1 hora, 2,5 horas, 6 horas. La certificación es propia de Udemy.

Ilustración 8. Power Grid MindseTH

| |  |  |  |  |  |
|---------------------------|---|---|---|--|---|
| Bajo costo licencia |  |  | | | |
| Aplicación en puesto real |  |  | |  | |
| Duración corta |  | | | | |
| Uso de Transmedia |  | | | | |
| Certificación de IES |  |  |  | | |

Fuente: elaboración propia

En el análisis de la competencia, se evidencian plataformas posicionadas en la oferta de cursos en línea, estas plataformas han estado principalmente enfocadas en cursos técnicos, aunque ya han ampliado la oferta ofreciendo alternativas para el desarrollo de las habilidades blandas. Los cursos presentan un formato similar, con una estructura lineal y a través de videos. En MindseTH se busca brindar una alternativa diferente, no se trata de cursos extensos y lineales, sino de recursos de aprendizaje independientes en donde se puede aprender aspectos clave de la habilidad. Otro componente diferencial del intraemprendimiento es que usará la narrativa transmedia para proporcionar recursos desde diferentes medios y canales, creando contenidos prácticos, cortos, concretos, con elementos que permitan la aplicación en el puesto real de trabajo.

Precios

Para la definición del precio se tienen en cuenta diversos factores, como el ingreso medio por usuario, la validación realizada con usuarios potenciales, el precio de la competencia y los costos asociados en los estados financieros.

De acuerdo con el portal statista, se espera que el ingreso medio por usuario (ARPU) ascienda a 19,64 €, aproximadamente de \$100.000. Otro de los factores a considerar es la validación realizada con usuarios potenciales, en donde el 36% de las respuestas manifiesta que está dispuesta a pagar hasta \$100.000 y 26% entre \$100.000 y \$200.000. En el capítulo de competencia se encuentra en un promedio de licencia anual en \$1.650.000, y en cuanto a cursos, se estima un promedio de \$527.500.

Teniendo en cuenta estas variables, y considerando que MindseTH ofrece recursos de aprendizaje que tienen una extensión de tiempo inferior a los cursos ofrecidos por las

plataformas de referencia, se define un costo por licencia anual de \$200.000, aproximadamente USD40. A este valor, se proyecta la venta de mínimo 1.875 licencias, logrando ingresos por \$374 millones al año, lo que representa una participación en el mercado del 0,07%, de acuerdo con lo descrito en la investigación de mercado del presente documento. Se aclara que en la fase del intraemprendimiento, el costo de los servicios para que los colaboradores de la universidad puedan acceder a los recursos de aprendizaje, será asumido por la institución. Posteriormente, en una fase de externalización, se busca que el valor de las licencias sea asumido por los empleadores a través de sus estrategias de formación, capacitación, bienestar o el área correspondiente según la entidad compradora de los servicios de MindseTH.

Canales de distribución

Al estructurar una cadena de distribución, entendida como un conjunto de actores interdependientes que permiten a un producto o servicio estar disponible para su uso o consumo por parte del usuario final (Kotler, et al., 2013), generalmente se piensa en intermediarios o terceros para llegar a este usuario, sin embargo, para el caso de MindseTH se usará un método de venta directa a través de canales digitales y el uso de los diversos recursos tecnológicos y digitales que están disponibles en la actualidad, este modelo se basa en el marketing directo, el cual consiste en conectar de forma directa con los usuarios finales que son previamente seleccionados, los cuales pueden ser segmentos o individuos (Kotler, et al., 2013).

En este sentido se usarán las redes sociales y recursos digitales para la promoción y venta de las licencias para acceder a la plataforma digital y a los recursos de aprendizaje, como se mencionó en la gestión de comunicaciones, las redes a usar serán LinkedIn por su potencial en contactos a nivel profesional y empresarial; Facebook por seguir siendo la red con mayor número de usuarios; y WhatsApp como canal de comunicación, divulgación y contacto con clientes.

Adicionalmente, se contará con una página web del intraemprendimiento, para compartir recursos que generen valor para los usuarios y clientes, que derive en el interés por la consulta de los recursos de aprendizaje.

Red de contactos

Para identificar la red de contactos se toma como base el modelo de prominencia de las partes interesadas de Mitchell et al. (1997), citado por Wagner et al. (2012), el cual se basa en los factores de poder, legitimidad y urgencia, con este modelo se busca priorizar y definir las estrategias de relacionamiento con los diferentes actores identificados.

Basado en Miguel Fierro (2021), se adapta y plantea una definición de cada uno de los factores del modelo de Mitchell:

Poder: entendido como la capacidad de la parte interesada de influir en las decisiones de la organización imponiendo un resultado o influyendo en los productos o servicios finales.

Legitimidad: se refiere a la conveniencia de la participación de la parte interesada en el intraemprendimiento. También facilita la aceptación de los productos y servicios en los clientes.

Urgencia: se contempla para tener en cuenta la dinámica de las relaciones entre la dirección y otras partes interesadas. Este factor puede ser coyuntural dependiendo del contexto.

Luego de realizar un listado de las partes interesadas en relación con el intraemprendimiento MindseTH, se clasifican de acuerdo con los factores previamente identificados:

Poder: accionistas, directivos de la empresa por ser un intraemprendimiento.

Legitimidad: equipo de trabajo, diseñadores instruccionales encargados de construir el contenido. También se contempla en este factor los líderes de recursos humanos y encargados de

áreas de formación que puedan validar la calidad de los contenidos ofrecidos en los recursos de aprendizaje de MidnseTH.

Urgencia: competencia, gobierno y sus instituciones.

Aunque los clientes se consideran, es una parte interesada de gran impacto porque además se consideran que tienen poder por la decisión de compra o recompra y legitimidad por su nivel de recomendación o voz a voz del producto.

Conclusiones

En el desarrollo del presente proyecto aplicado empresarial se identificó la necesidad que tienen las personas en actualizar sus habilidades para responder a los desafíos que plantea la entrada de nuevos avances tecnológicos en la denominada cuarta revolución industrial. Estas habilidades pueden ser técnicas y también blandas. Esta necesidad se soporta, por ejemplo, en el estudio realizado por McKinsey (2017), en donde se concluye que 375 millones de trabajadores se verán en la necesidad de cambiar de ocupación o adquirir nuevas habilidades para el año 2030 debido a la automatización o la inteligencia artificial (IA). Para dar respuesta a esta necesidad que tienen los trabajadores se plantea una idea de negocio que nace en la Universidad UNIMINUTO, ubicada en Bogotá, Colombia. Esta iniciativa se constituye como un intraemprendimiento, el cual se concibe como una actividad emprendedora que se realiza y es impulsada dentro de organizaciones ya existentes (Trujillo et al., 2008).

Aunque en el mercado existen varias plataformas que ofrecen soluciones de aprendizaje online, se pudo identificar que la duración de estos cursos es superior a una hora, incluso llegando hasta cinco o seis horas, además, se trata de cursos lineales, en donde se debe ver un contenido para avanzar al otro, y así hasta finalizar el curso planteado. Esto se cruza con la indagación que se realizó con los user persona, en donde plantean que cuentan con tiempo

limitado para el desarrollo de cursos, sumado a su interés por mantenerse actualizados y en capacitación permanente, reconociendo el impacto de las habilidades blandas en su desempeño. Considerando lo anterior, se planteó una solución denominada MindseTH, con una propuesta de valor de *Ofrecer una experiencia de aprendizaje para el desarrollo de habilidades blandas que potencien las capacidades de las personas para responder a los desafíos del siglo 21.*

Esta propuesta se desarrollará en dos fases principalmente, la primera de forma interna con recursos propios de la Universidad, y la segunda consistente en una externalización de la solución a través del canal B2B. La solución MindseTH contará con recursos de aprendizaje para el desarrollo de 15 habilidades blandas, a través de diferentes recursos como videos, infografías, audios, entradas de blog y guías de trabajo aplicadas. Un aspecto relevante para su posicionamiento es el respaldo que se tiene al ser una solución que nace al interior de una institución de educación superior.

Por otra parte, se evidencia que existe una oportunidad importante en el mercado del e-learning que brinda una expectativa para el crecimiento del intraemprendimiento, iniciando con su aplicación para los más de 6.700 colaboradores de la Universidad y a nivel externo con una participación en el mercado sobre los \$374 millones. Finalmente, al tratarse de una aplicación basada en tecnología facilita su escalabilidad, proyectándose a otros mercados como Latinoamérica.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. H. (2015). Narrativas digitales como didácticas y estrategias de aprendizaje en los procesos de asimilación y retención del conocimiento. *Sophía*, (19), 253-270.
<https://doi.org/10.17163/soph.n19.2015.12>
- Albeha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., y Ferreira, A. T. (2020). Graduate employability and competence development in Higher Education - A systematic literature review using PRISMA. *Sustainability*, 12(15): 5900. doi:10.3390/su12155900
- Amaral, N., Azuara, O., González, S., Ospino, C., Pagés, C., Rucci, G., Torres, J., 2019. El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cuáles son las ocupaciones y las habilidades emergentes más demandadas en la región?. Banco Interamericano de Desarrollo. DOI: <http://dx.doi.org/10.18235/0001678>
- Bertone, P. R. (2020). *La venta como un proceso: diseñando modelos de gestión de ventas* (Doctoral dissertation, Universidad Católica de Córdoba).
- CarringtonCrisp and LinkedIn (2021). The future of lifelong and executive education [Archivo PDF]. <https://www.carringtoncrisp.com/intelligence/executive-education-futures/>
- Cialdini, R. B. (1990). *Influencia: ciencia y práctica: cuales son los factores determinantes para que una persona diga si a otra*. ICON Group International.
- Content Marketing Institute. (s.f.). *What is Content Marketing?*.
<http://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Contreras, R. D. S. (2022). Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios.
- Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO (2020). INSIGHT REPORT.

- Cuesta, M. B., y Budría, S. (2017). Unemployment persistence: How important are non-cognitive skills? *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 69, 29-37.
doi:10.1016/j. socec.2017.05.006
- Deming, D. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593–1640. doi:10.1093/qje/qjx022
- Díaz, M. M., Buenadicha, C., Bustelo, D., Heredero, E., Rubio, M., Rucci, G. & Becerra, L. (2019). Habilidades de siglo XXI: Desarrollo de Habilidades Transversales en América Latina y el Caribe. (pp. 3 – 4). Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/21st-century-skills-transversal-skills-development-latin-america-and-caribbean>
- Díaz-Cabriales, A. (2022). La Educación en México en la Nueva Normalidad. Universidad Pedagógica de Durango. <https://unade.edu.mx/docs/libro-la-educacion-en-mexico-en-la-nueva-normalidad.pdf>
- Doyle, A. (26 de septiembre de 2020). What are soft skills? Definition and examples of soft skills. *The balancecareers*. Recuperado de <https://www.thebalancecareers.com/what-are-softskills-2060852>
- Dreamit. (5 de junio de 2019). *How to create a killer competition slide*.
<https://www.dreamit.com/journal/pitch-deck-competition-slide>
- eLearning Industry (2019). Racing the customer service clock.
<https://elearningindustry.com/free-ebooks/develop-soft-skills-online-training-customer-service>
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: Mapeo sistemático. *Uisrael Revista Científica*, 1, 39-56 Quito Ecuador: Universidad Israel.
Recuperado de <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>

Forbes Digital (27 de julio de 2022). *Cuáles son las seis habilidades blandas más buscadas por los reclutadores*. Forbes AR. <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/marca-personal-como-actuar-10-tipos-haters-atacan-redes-sociales-n28385>

Guía Nro 1 Constitución de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) (marzo de 2019). https://www.ccb.org.co/content/download/5025/file/guia_nro1_Constitucionsociedadporccionessimplificada%28SAS%29.pdf

Hart Research Associates. (2015). *Falling short? College learning and career success*. Association of American Colleges and Universities. <https://www.aacu.org/research/falling-short-college-learning-and-career-success>

Kosslyn, S. (2019). *Are you developing skills that won't be automated*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/09/are-you-developing-skills-that-wont-be-automated?autocomplete=true>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Editorial Pearson.

Ley 1258 de 2008. *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. 5 de diciembre de 2008. Diario Oficial No. 47.194.

LinkedIn Learning (2021). *Workplace Learning Report: Skill Building in the New World of Work*.

ManPower Group (2021). *Reinicio de la revolución de habilidades*.

https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/REINICIO_DE_LA-REVOLUCION_DE_HABILIDADES_LAS_3Rs_RENOVAR_REAPRENDER_REORGANIZAR_compressed-1.pdf

ManpowerGroup (Firm). (2021). *Talent Shortage Survey*.

- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P., ... & Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. *McKinsey Global Institute*, 150. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>
- Marr, B. (12 de septiembre de 2022). *Top 16 Essential Soft Skills For The Future Of Work*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/09/12/top-16-essential-soft-skills-for-the-future-of-work/?sh=118620e46151>
- Miguel Fierro, C. (2021). Generación de casos de estudio para la gestión de partes interesadas y el desarrollo de competencias transversales.
- Mohanty, M. S. (2010). Effects of positive attitude and optimism on employment: Evidence. *The Journal of Socio-Economics*, 39, 258–270. doi:10.1016/j.socec.2009.12.004
- Moreno Murcia, L. M., Silva Garcia, M. B., Hidrobo Baca, C. C., Rincón Téllez, D. C., Fuentes Rojas, G. Y., & Quintero Pulgar, Y. A. (2021). Formación en habilidades blandas en instituciones de educación superior: reflexiones educativas, sociales y políticas.
- Opreana, A., & Vinerean, S. (2015). A new development in online marketing: Introducing digital inbound marketing. *Expert Journal of Marketing*, 3(1).
- Rivera, L. D. F., Tamayo, C. F. M., & Amaguaya, M. M. (2021). Análisis documental relacionado con la educación continua como eje integrador de las competencias del currículo universitario. *Educatio Siglo XXI*, 39(2), 443-468. <https://doi.org/10.6018/educatio.414901>
- Scorza, G. (2020). El Desarrollo de las Soft Skills. *Experiencia Universidad Blas Pascal- Educación Virtual. Argentina: Universidad Blas Pascal*. <https://www.ubp.edu.ar/wp-content/uploads/2020/11/Retos-y-Claves-de-la-educacin-continua-no-7-2020.pdf>

Trujillo Dávila, M. A., & Guzmán Vásquez, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de administración*, 21(35), 37-63.

Wagner Mainardes, E., Alves, H., & Raposo, M. (2012). A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management decision*, 50(10), 1861-1879. DOI: 10.1108/00251741211279648.

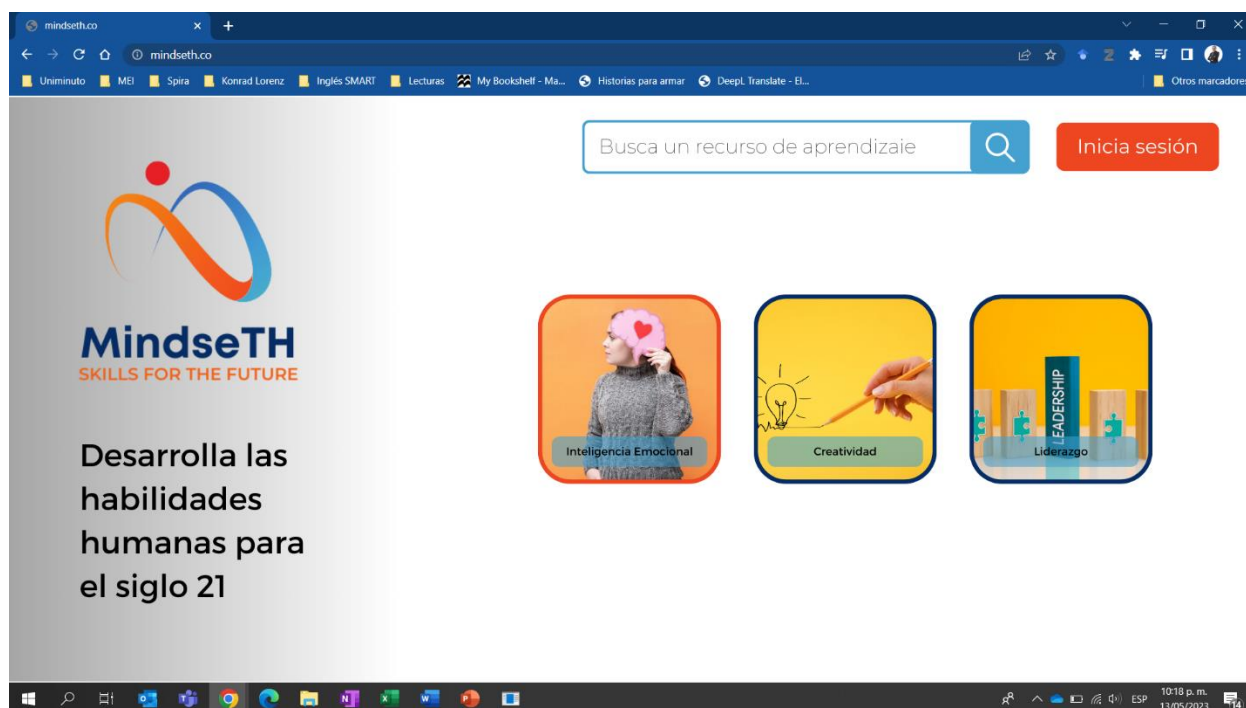
Anexos

Logotipo intraemprendimiento MindseTH



Fuente: elaboración propia

Página del portal web de MindseTH



Fuente: elaboración propia

Infografía sobre habilidad MindseTH

MENTALIDAD DE DUEÑO



¡Para aprovechar todo tu potencial!





Persiste para lograr los resultados

Pon tu foco en el resultado esperado y mueve todos los recursos y esfuerzos necesarios para obtenerlo.

Lo siguientes principios, adaptados del artículo 'Why Success Depends on Thinking Like an Owner', Linkner (2016), te pueden llevar a fortalecer esta mentalidad:

Encuentra formas creativas en los obstáculos

Las dificultades y adversidades siempre estarán presentes. Cambia las excusas por empoderamiento cuando las cosas se ponen difíciles.



Acepta la responsabilidad personal por los resultados

Ten claro un enfoque de los resultados y focaliza la energía y esfuerzos en lo que realmente importa.



Siempre busca lograr más

Busca lo excepcional, siempre procura avanzar al siguiente nivel y aprovecha las oportunidades que se presentan para lograrlo.



"Desde cualquier rol o posición en la Institución se puede adoptar esta mentalidad".

Piensa en estos 4 principios y evalúa
¿Cómo está tu mentalidad de dueño?

Fuente: elaboración propia