



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Creación de un canal digital de formación para partners en
la empresa Gestionet Multimedia S.L.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Caroline Melissa Jiménez Paz

Revisor:
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

Piura, septiembre de 2021



Este trabajo se lo dedico a mi familia y a Aitor, por su amor y apoyo incondicional. A mi tío Edwin por todo el cariño y ejemplo que deja en nuestros corazones. A mi abuelito Carlos. A la empresa Gestionet.





Resumen

¿Cómo lograr que los *partner* o socios estratégicos se formen adecuadamente? es el planteamiento que dio inicio al desarrollo del tema que aborda el presente proyecto: la creación de un canal digital de formación, cuya finalidad está alineada a la estrategia de internacionalización de la empresa mediante alianzas estratégicas en Gestionet Multimedia S.L.

Debido al sector tecnológico en el que se desenvuelve la organización, las soluciones digitales que desarrolla están en constante cambio, mantener al *partner* informado es esencial para que pueda ofrecer los productos y servicios de la empresa, el método desarrollado antes de implementar la plataforma de formación consistía en métodos tradicionales, que no ofrecían los resultados esperados, en el área de dirección se realizó un análisis interno en el que se identificó los diversos factores que influían negativamente en la adecuada formación, estos eran: dificultad de organizar reuniones por la diferencia horaria con Latinoamérica, la gran cantidad de información ofrecida en poco tiempo, fuga de información debido a problemas de rotación, falta de itinerarios individuales, y ausencia de seguimiento al proceso de formación.

Después de obtener los resultados del análisis, la empresa optó por dar el salto y empezar a diseñar un canal digital para *partners*, empezando con una plataforma de formación digital, la cual fue implementada en versión demo como canal de formación con contenido digitalizado teniendo como finalidad que sea dinámico e inmersivo para los usuarios, esta herramienta permite a través de su cuadro de mando visualizar estadísticas sobre el avance del usuario y el tiempo que demoró en cada sesión así como mantener al tanto de las evoluciones del producto o servicio en tiempo real a los usuarios.

La experiencia de los usuarios ha sido positiva, con un porcentaje de 92% de *partners* formados, y según lo manifestado en entrevistas personales, “algo diferente y entretenido”.



Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Introducción..... | 11 |
| Capítulo 1 Datos generales de la empresa | 13 |
| 1.1 Descripción de la empresa..... | 13 |
| 1.1.1 Ubicación..... | 13 |
| 1.1.2 Misión..... | 13 |
| 1.1.3 Visión..... | 13 |
| 1.1.4 Valores..... | 13 |
| 1.1.5 Actividad..... | 13 |
| 1.1.6 Estructura organizacional..... | 14 |
| 1.2 Descripción general de experiencia profesional | 15 |
| 1.2.1 Actividad profesional desempeñada..... | 15 |
| 1.2.2 Propósito del puesto | 15 |
| 1.2.3 Productos o proceso que es objeto del informe..... | 16 |
| 1.2.4 Objetivos del informe..... | 16 |
| Capítulo 2 Fundamentación | 19 |
| 2.1 Bases teóricas | 19 |
| 2.1.1 Estrategia..... | 19 |
| 2.1.2 La internacionalización como estrategia..... | 19 |
| 2.1.3 Alianzas estratégicas | 19 |
| 2.1.4 Formación..... | 20 |
| 2.2 Descripción de la situación antes de la mejora | 20 |
| 2.2.1 Diagnóstico de la situación..... | 21 |
| Capítulo 3 Aportes y desarrollo de la experiencia | 23 |
| 3.1 Aportes | 23 |
| 3.2 Desarrollo de la experiencia | 24 |
| Conclusiones | 27 |
| Recomendaciones | 29 |
| Lista de referencias | 31 |
| Anexos..... | 33 |
| Anexo 1. Inventario material para formación | 35 |
| Anexo 2. Estructura acordada para la creación del guion de argumento comercial | 36 |
| Anexo 3. Experiencia de usuario plataforma easy learning..... | 37 |
| Anexo 4. Visualización de cursos en la plataforma easy learning..... | 38 |
| Anexo 5. Curriculum vitae..... | 39 |



Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Organigrama propuesto..... | 14 |
| Figura 2. Estadísticas de usuario de la plataforma..... | 25 |
| Figura 3. Sesiones activas por fecha..... | 26 |





Introducción

La globalización ha permitido a muchas empresas llegar con más facilidad a lugares en los que antes era más difícil y así acelerar su internacionalización, los beneficios ofrecidos por la globalización son muchos tanto para los consumidores como para las empresas. Conforme es más fácil acceder a nuevos mercados, hay más nichos que podemos encontrar y clientes nuevos a los que atraer.

El presente trabajo se desarrolló a finales del año 2020, en el marco de la pandemia mundial ocasionada por la COVID 19, la cual aceleró la digitalización y en algunos casos la completa transformación digital en las empresas, Gestionet Multimedia S.L. (en adelante Gestionet), desde el año 2013 empezó su proceso de internacionalización en Latinoamérica, creando delegaciones en Perú y Colombia, sin embargo llega países como México, Chile, y Argentina a través de su red de socios comerciales (llamados en adelante *partners*), ante la crisis mencionada, la empresa, que cuenta con 20 años de experiencia ofreciendo soluciones digitales identificó oportunidades de acelerar la internacionalización y llegar a los nichos de mercado mediante el fortalecimiento de sus canales de *partners* y la creación de una delegación en México en el año 2022.

Si bien ya se contaba con un canal de *partners*, no se lograban los resultados esperados, lo que llevó a analizar el procedimiento que se realizaba en cuanto a formación, después de una reflexión se identificaron los problemas: falta de motivación, fuga de conocimientos, ausencia de omnicanalidad, brecha horaria con Latinoamérica e itinerarios de formación no personalizados.

El objetivo de este informe es detallar los cambios realizados en cuanto a la formación de los *partners* estratégicos de la organización orientada a la estrategia de internacionalización de la empresa, empezando por reforzar las alianzas en Latinoamérica y Europa.

El trabajo se divide en tres capítulos, el primero referido a los aspectos generales de la empresa, el segundo referido a la fundamentación del marco teórico y a la descripción de la situación antes de la mejora, y finalmente en aportes y desarrollo de la experiencia.



Capítulo 1

Datos generales de la empresa

1.1 Descripción de la empresa

Gestionet es una empresa fundada en el año 2001 por los socios Juan de Miguel e Íñigo Ocariz. Cuenta con 20 años de experiencia en la conceptualización, desarrollo e implementación de soluciones digitales orientadas al proceso de transformación digital de la organización a través de metodologías de gamificación, es decir, aplicar lo que caracteriza el jugar en entornos de no juego, generando entornos amigables e inmersivos para fomentar el *engagement* del empleado y su motivación.

La empresa comenzó su negocio orientado al desarrollo de los *business games*, simuladores de negocio formativos. Entre sus principales clientes están las universidades y escuelas de negocio. Después, empezó a trabajar en la línea de creación y desarrollo de *serious games* tratando temas de concientización como la transmisión de valores y sostenibilidad, entre otros. En la actualidad, la gama de productos y servicios se ha diversificado de manera progresiva.

Gracias a la capacidad de adaptación de la empresa y al uso de nuevas tecnologías, sistemas, formatos y plataformas, ha conseguido convertirse en una empresa de referencia en el sector de la gamificación y la simulación.

En el año 2013, comenzó a internacionalizarse mediante la creación de una delegación en Colombia. Desde el año 2016, se ubican en Perú, fortaleciendo así su presencia en Latinoamérica. Desde dichas delegaciones, se ofrece servicio a países del entorno como, Argentina, Uruguay, México y Chile a través de su red de *partners*.

1.1.1 Ubicación

La empresa central se ubica en Polígono Industrial Axpe, Nº Edificio A, Local 209, Av. Ribera de Axpe Etorbidea, 11, 48950 Erandio, Bizkaia, además tiene sedes en Colombia y Perú.

1.1.2 Misión

Aportar valor a las organizaciones mediante soluciones digitales que faciliten a las personas interiorizar contenidos, desarrollar sus habilidades y competencias en entornos amigables mediante técnicas de gamificación.

1.1.3 Visión

Ser una empresa innovadora con vocación internacional referente en la transformación digital que sea valorada por el cliente por el compromiso, atención y servicio de las personas que la integran.

1.1.4 Valores

Priorización del equipo humano, libertad responsable, valores éticos, transparencia, innovación, orientación al cliente, calidad, seguridad y fiabilidad.

1.1.5 Actividad

La empresa realiza soluciones digitales, desde el área de recursos humanos nos especializamos

en aquellas soluciones dirigidas al ciclo del talento (detección, selección, *onboarding*, formación, retención e identidad corporativa).

1.1.6 Estructura organizacional

La empresa se identifica como una organización líquida, dado que no tiene un modelo jerárquico, su estructura es plana, organizándose por equipos y con responsables de proyecto. Un integrante de un equipo puede estar en varios proyectos al mismo tiempo. Este modelo le ofrece una mayor flexibilidad y una capacidad de adaptación al contexto del mercado de manera natural, instintiva y ágil.

Como menciona Jiménez (2020), se emplea la metodología AGILE, es característico de estas organizaciones su capacidad de trabajar mediante interacciones con una gran flexibilidad, equipos multifuncionales con un enfoque incremental, y el aporta valor del cliente mediante la evaluación de las prioridades de la empresa. Gracias a esta metodología, la empresa está en mejora continua.

El organigrama propuesto en la figura 1 se ha diseñado en base a la estructura de la empresa.

Figura 1

Organigrama propuesto



Nota. El organigrama propuesto es circular debido a que la organización no dispone de una estructura jerárquica. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de experiencia profesional

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

La autora se desempeña en el área de recursos humanos, la cual es responsable de dirigir la plataforma "Identia". En la actualidad, está compuesta actualmente por cuatro personas, una de ellas es la responsable de área. Las actividades desempeñadas por la autora, pueden definirse en dos ramas, priorizando la rama 1.

La rama 1 corresponde a las tareas que guardan relación con la plataforma Identia, concretamente en el desarrollo de evaluaciones digitales gamificadas. Las funciones son:

- Observatorio de investigación de recursos humanos, estudio de las tendencias del sector, benchmarking, actualización constante del "profesiograma" que alimenta a la plataforma de empleabilidad.
- Creación y testeo de pruebas gamificadas de evaluación de competencias.
- Participación en el proceso de cocreación de pruebas gamificadas desde la investigación, planteamiento de la metodología, coordinación con el área de programación, testeo y contraste de la fiabilidad y validez de la prueba.
- Elaboración de propuestas a medida para clientes, primer paso cuando un cliente contacta con Gestionet, el primer paso es escuchar qué necesidad tiene en la organización, se plantea una segunda reunión en la que, según el diagnóstico realizado, se plantean soluciones digitales similares implementadas con éxito en otras organizaciones, así como una propuesta totalmente ad hoc a su organización.
- Participación en el desarrollo y consultoría de proyectos que, desde el área de recursos humanos, guía, supervisa y ofrece orientación como *partner* tecnológico del cliente.
- Digitalización de contenido mediante una herramienta interna de la empresa, se digitalizan cursos a medida para clientes.

La rama 2, principalmente de alcance organizacional, está enfocada en la dirección y gestión de recursos humanos en la empresa:

- Análisis y descripción de puestos de trabajo, selección de personal, manejo de la plataforma de *partners*, digitalización de contenido, seguimiento a la formación de los *partners*.
- Colaboración en otros procesos como: comunicación interna, acceso a las plataformas de reclutamiento, elaboración de la publicación del puesto vacante, análisis de los currículos recibidos, filtrado, entrevista y contratación.
- Creación del código ético y desarrollo del plan de igualdad.

1.2.2 Propósito del puesto

El objetivo principal del puesto es la creación y desarrollo de pruebas conductuales gamificadas

para la plataforma de selección Identia y la plataforma emplearte orientada a la empleabilidad en universidades y entes del gobierno. Así mismo, asegurarse del correcto funcionamiento de las plataformas después de cada actualización o mejora, crear contenido con argumento comercial para la venta de plataformas, participar en los diferentes eventos a los que nos invitan y acciones comerciales.

También la autora, realiza tareas del área de Recursos humanos, empezando por la selección de personal, digitalización de contenido para formación interna y externa, *onboarding*, entre otras.

El reto principal del cargo ha sido empezar a aprender sobre gamificación, el proceso que implica crear una prueba de evaluación conductual desde que se plantea hasta que se da por válida al alcanzar un 80% de correlación. Además, ha sido todo un reto la participación junto al responsable del área como ponente invitada en clases sobre la gamificación en la Universidad de Deusto y la Universidad del País Vasco.

1.2.3 Productos o proceso que es objeto del informe

Como se menciona en su página web (Gestionet, 2021), ofrece las siguientes soluciones:

E- recruiting: plataforma Identia Select, pruebas de evaluación de competencia gamificadas basadas en psicometría y algoritmia que permiten obtener datos objetivos sobre comportamientos humanos, lo que simplifica el proceso de selección y la toma de decisiones.

Se ha implementado la gamificación, que genera una experiencia inmersiva además de potenciar el employer branding de la empresa.

Soluciones digitales para el ciclo del talento aplicando metodologías gamificadas: plataformas de comunicación, *onboarding*, retención, selección y employer branding, entre otras.

Business games: son simuladores de negocios con el objetivo de desarrollar habilidades empresariales. A través de los mismos, se consigue trabajar habilidades y competencias profesionales en un entorno seguro.

Plataformas e-learning: herramientas de aprendizaje online que permite diseñar acciones formativas 100% personalizadas de forma rápida y sencilla. Permite crear itinerarios formativos en función de los perfiles de tu compañía, mide las acciones realizadas en la herramienta y analiza los resultados.

1.2.4 Objetivos del informe

El objetivo del presente informe es describir el proceso realizado para la creación de un canal digital de formación para los *partners* estratégicos de la organización, acción alineada a la estrategia de internacionalización de la empresa, en una apuesta por reforzar las alianzas en Latinoamérica y Europa, teniendo como objetivos específicos:

- Mostrar una experiencia inmersiva e interesante lograda a través de la gamificación.

- Describir la omnicanalidad aplicada.
- Describir los resultados de la implementación de estrategia.





Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Bases teóricas

2.1.1 *Estrategia*

Para Porter (2014) “El consumidor es el punto de partida de Porter para delinear la estrategia; así, sugiere tres estrategias genéricas: 1) la diferenciación, 2) el liderazgo en costos y 3) el enfoque en nichos o segmentos” (pág.17).

Freije (2009) define la estrategia, como el camino para lograr un objetivo que se utiliza en diversos aspectos como en el ejército, deporte, empresa, entre otros. Esta definición nos posiciona en varios niveles, incluso dentro del campo de las decisiones empresariales; empezando desde una estrategia de diversificación de negocio, hasta la manera en la que resuelve un problema operativo.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal. (Drucker, 2007 como se citó en Contreras Sierra, 2013, p. 154)

2.1.2 *La internacionalización como estrategia*

La internacionalización es una necesidad de las empresas en la actualidad, aunque estas tengan éxito en los mercados nacionales. La globalización de los mercados y las empresas es una realidad que se puede observar mediante la liberalización económica y las ideologías de libre mercado que comparten los países. Esto permite que un mayor número de países, entre ellos el mercado español, opte por la oportunidad de consolidarse en los mercados exteriores. Pedrero (2014 p. 9).

Se puede ingresar de tres formas al mercado extranjero, a través de exportaciones, contratos (licencias, alianzas y franquicias), e inversiones directas. Todas implican para las empresas diferencias respecto a los recursos que compromete, así como los beneficios que potencialmente pueda obtener (Erramilli y Rao, 1993 como se citó en Graciá & Fernández, 2009)

2.1.3 *Alianzas estratégicas*

Una alianza es esencialmente un acuerdo voluntario entre las empresas que en ellas participan. En consecuencia, en la bibliografía y en la realidad, encontramos alianzas bilaterales y multilaterales, verticales y horizontales, alianzas tácticas y estratégicas, alianzas en distintas áreas funcionales (I+D, compras, comercial, fabricación, logística...), alianzas con capital y sin capital, alianzas con distintos ámbitos geográficos o con distintos propósitos estratégicos, alianzas estratégicas ofensivas y defensivas, etc. Renart (2008, p. 1)

Ariño afirma que una alianza estratégica es un acuerdo formal entre dos o más empresas para lograr una serie de intereses privados y comunes mediante recursos compartidos en un marco de vacilación sobre los resultados. Esta descripción se entiende mientras las formas de colaboración sean diversas: desde alianzas estratégicas puramente contractuales hasta cruces accionariales, pasando por las empresas conjuntas o joint ventures. (2007).

2.1.4 Formación

La formación también denominada capacitación, ha sido vista como un proceso de mejora y mejora del talento humano en las empresas. Según Hernández (2008), debe ser considerada como un proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo, parte de la gestión integral de los recursos humanos.

El éxito de la capacitación en la empresa dependerá en gran medida de la calidad de las acciones que se desarrollen en las etapas de organización y planificación. Es propósito del presente trabajo reflexionar sobre algunos aspectos a priorizar en la etapa de organización y planificación del proceso de capacitación a partir de la experiencia de nuestra práctica pedagógica. Hernández (2008 p. 2).

2.2 Descripción de la situación antes de la mejora

Se llegó a la conclusión de que el proceso empleado no estaba funcionando ya que los resultados obtenidos por la colaboración por *partners* no era la esperada, ante esto se realizó un análisis al procedimiento empleado hasta el momento, detallado a continuación.

La búsqueda de *partners* se realiza a través de LinkedIn, mediante publicaciones con anuncios llamativos cada trimestre, así como mediante contactos realizados en *webinars*, en los que Gestionet participa activamente y que suelen ofrecer data sobre las empresas participantes, así como en ferias de empleo en las que se conocen nuevas empresas y se establece un contacto inicial para una futura colaboración, todo esto se gestiona desde el área de marketing.

También, llegan *partners* interesados mediante la página web, la cual es activamente actualizada y trabajada para generar tráfico y ser primeras en las búsquedas de servidores.

Después de contactar con una empresa *partner*, y luego de llegar a un acuerdo se firma la documentación correspondiente y se procede a ofrecer formación sobre los productos, organizando una reunión entre cada comercial responsable de una línea de negocio y las personas designadas por el nuevo *partner*.

Este proceso era extenso, se tenían que hacer coincidir agendas, y según la ubicación había problemas de diferencia horaria en el caso de Latinoamérica

Finalmente se enviaba como material comercial pdf's con información, esta metodología no daba los frutos esperados, por diversos motivos tales como:

- La rotación de personal formado en las empresas *partners*, para la venta de los productos generaba que se vayan perdiendo la información ofrecida por Gestionet.
- Las soluciones digitales están en constante cambio, comunicar estos cambios era difícil.
- Las nuevas incorporaciones en las empresas *partners* no eran formadas para la venta de los productos de Gestionet, y esto generaba que no se ofrecieran.
- La falta de motivación producida por recibir una gran cantidad de información en poco tiempo, las reuniones se hacían extensas y no se contaba con un material de apoyo apropiado, lo que se aprendía en ese momento es probable que muy pocos lo interiorizaran.
- Los itinerarios no personalizados generaban que todos los comerciales de las diferentes áreas estén presentes en todas las formaciones.

2.2.1 Diagnóstico de la situación

Después de interiorizar la estrategia de internacionalización de la empresa, se empezó a analizar la metodología usada hasta el momento para encontrar puntos de mejora.

El primer paso fue realizar un diagnóstico, se empezó por definir los perfiles de *partners* presentes en la organización.

Para el perfil del *partner* estratégico se realizó un análisis de identificación en base de los perfiles con los que ya cuenta la empresa, siendo estos:

- a) Consultoras de Recursos humanos: grandes aliados comerciales para la empresa debido a que cuando un cliente les pide algo diferente e innovador para alguna etapa del ciclo del talento, apoyado en la tecnología, recurren a Gestionet para cocrear una propuesta a medida para el cliente final. También son clientes finales de Gestionet cuando adquieren la plataforma Identia Talent para sus procesos de selección.
- b) Consultoras de comunicación: empresas que se encargan de valorar las necesidades de comunicación, y publicidad que son necesarias para el negocio, así como colaborar con los distintos departamentos internos, Gestionet es un referente de colaboración por sus distintas soluciones como herramientas de comunicación interna, plataformas e-learning, advergaming, entre otras.
- c) Consultoras de formación: ofrecen las soluciones digitales *EDTech* (digitalización de contenidos, serious games, plataformas e-learning y dinámicas gamificadas para el aula) y los simuladores empresariales a sus diferentes tipos de clientes, como instituciones educativas, empresas y entidades gubernamentales

d) *Partners* independientes: suelen ser perfiles vinculados a recursos humanos, comunicación o formación que compaginan sus actividades con la asesoría y/o venta de soluciones digitales.

Las oportunidades para los *partners* son el valor que Grupo Gestionet aportará al negocio del que ya dispone, y ampliará sensiblemente el portfolio de servicios. Para ello ofrece soporte y formación mediante un canal digital exclusivo, asistencia a la gestión comercial por personal cualificado, procesos ágiles de suministro, la indispensable visión de innovación y desarrollo para alcanzar necesidades específicas de clientes, la distinción mediante metodologías disruptivas, y todo ello posicionando al *partner* en su ventaja competitiva.

Además, se realizó una reflexión sobre lo atractivo que ofrecen las soluciones de Gestionet a la empresa *partner*, tienen un doble impacto, primero en el cliente interno (las personas), en quienes se genera una buena experiencia, una motivación intrínseca, una autonomía en la toma de decisiones y sobre todo una participación que de alguna manera contribuye a la estrategia de la empresa. Y segundo en el área de personas que administra la herramienta, de forma sencilla, autónoma y que facilita sin duda la toma de decisiones.

También se identificó el valor añadido que ofrece a sus *partners* la empresa tales como la diversificación mediante el amplio catálogo de productos con el que cuenta, así como la posibilidad de cocrear nuevas soluciones a medida para los clientes. Un factor distintivo es también la experiencia en soluciones digitales para diversos sectores con la que cuenta la empresa, siendo ahora referente en el uso de la gamificación en la innovación tecnológica relacionada con ámbitos como la gestión del talento, que continúa innovando para desarrollar las mejores soluciones digitales a medida con tecnología *machine learning*, Inteligencia Artificial o Big Data y tiene entre sus principales clientes a empresas del IBEX 35, entidades públicas, entidades educativas, entre otras.

Obtener una nueva fuente de ingresos, generando una relación de ganar - ganar, que además cree una ventaja competitiva que hace que sea una propuesta atractiva para los *partners*.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

Después de una reflexión en la organización, se planteó como estrategia reforzar la presencia que se tiene en países de Latinoamérica y Europa potenciando las alianzas con los *partners* estratégicos, empezando por un canal digital de formación que certifique a estos para ofrecer los productos y servicios de la organización. Desde dirección se asignó a la autora para desarrollar el contenido de las píldoras formativas coordinando con los comerciales de cada área, así como la administración de la plataforma digital.

Estrategia de la empresa: Reforzar la internacionalización en España y Latinoamérica mediante los *partners* estratégicos.

Objetivo general: Fortalecer, agilizar y dinamizar el proceso de formación de la red *partners* mediante la digitalización, de manera que se genere una experiencia amigable.

Objetivos específicos:

- Generar una experiencia inmersiva e interesante al usuario mediante la gamificación.
- Ganar omnicanalidad.
- Realizar un seguimiento a la formación del usuario.
- Certificar al usuario para ofrecer adecuadamente las soluciones.
- Mantener actualizado al *partner*.

En el año 2020 se decide reorientar la metodología de formación a *partners*, al ser una empresa que brinda soluciones digitales, estaba en posición de implementar una solución propia, en concreto una plataforma LMS (Learning Management System o Sistema de gestión del aprendizaje, en castellano), esta plataforma es una versión demo, pensada para medir el impacto que generará en la formación de los *partners*, se asignó a la autora como responsable del proyecto, coordinando todos los pasos mencionados y actualmente se encarga de administrar la plataforma y crear las píldoras formativas mediante la digitalización de contenido. Los pasos mencionados fueron:

1. Delimitación de las soluciones a las que se les iba a crear curso, el criterio fue escoger las más comerciales como Simuladores empresariales (se cuenta con 7 simuladores de diferentes áreas, así como la posibilidad de realizar un simulador a medida), Soluciones Edtech (plataformas *e-learning*, *lxp* y *lms*), digitalización de contenido y Soluciones para el ciclo del talento (detección, selección, *onboarding*, formación, retención, identidad corporativa).
2. Creación y organización del contenido: Se realizó un inventario sobre el contenido con el que se contaba de cada producto (Ver anexo 1), mediante búsqueda en los repositorios del servidor interno de la empresa y coordinando con el responsable de cada línea comercial.

3. Coordinación con los responsables del área: Después de organizar el material, se coordinó la creación de guiones con argumento comercial para cada producto, estableciendo previamente una estructura a seguir (Ver anexo 2), teniendo como finalidad convertirse en un “Podcast” que ayuden a interiorizar este contenido, así como un banco de preguntas para evaluar cada curso.
4. Digitalización de contenido: mediante una herramienta interna se digitalizó el contenido, incluyendo material audiovisual, PDF y audios creados (Ver anexo 3).
5. Migración del contenido a la plataforma: todo el material digitalizado se descarga en paquetes con formato SCORM, y luego se implementan en la plataforma, antes de enviar el proceso a los *partners*, se procede a testear la herramienta.
6. Implementación de un sistema de comunicación eficiente: Se centralizó el uso de la herramienta, todos los comerciales que consiguen un *partner* envían un correo con la información del contacto, los módulos a los que se le invita y el tiempo de cierre del curso.
7. Envío de los cursos a los *partners*: todos reciben un correo de la plataforma, mediante el cual se les invita a registrarse y empezar a realizar los cursos, además un correo desde recursos humanos con las indicaciones correspondientes y un trato personalizado para atender cualquier tipo de incidente o consulta que se presente.
8. Seguimiento del avance de la formación: la plataforma “LMS” ofrece estadísticas mediante su panel administrador, conforme se va superando el curso, se envía un breve informe a los responsables de cada línea comercial.
9. Feedback al usuario (*partner*), este recibe una certificación que lo acredita para ofrecer los productos de Gestionet y puede descargar en la plataforma, requisito indispensable para ofrecer las soluciones digitales a posibles clientes.
10. Reunión con los *partners* para resolver cualquier tipo de dudas que puedan haber surgido durante el proceso. En esta etapa, los usuarios han manifestado que disfrutaron la experiencia, y era algo innovador que conseguía motivar a terminar los cursos.

3.2 Desarrollo de la experiencia

Llevar a cabo este proyecto fue emocionante para la autora e implicó un reto, desde entender la estrategia y lo que implicaba, formación en la digitalización de contenido, coordinación con los encargados comerciales, hasta el uso de la plataforma y continúa siéndolo. Actualmente se están actualizando los cursos y haciendo pruebas para empezar a usar la nueva plataforma.

Los resultados obtenidos hasta la fecha son positivos, desde que se lanzó la herramienta, en septiembre de 2020, han realizado cursos 38 personas, de 8 empresas *partner* y un *partner* independiente, de países como Perú, Colombia, México y España

De las 38 personas, 3 personas no realizaron los cursos, al consultar con estos usuarios, manifestaron que prefieren los métodos tradicionales de formación, se les brindó el material respectivo.

Se aprecia que en los datos que muestra la plataforma, el total de usuarios es superior a la mencionada debido a que se usó antes para realizar pruebas.

El promedio que un usuario tarda en la plataforma es de 23 minutos, 59 segundos por cada sesión. Los usuarios inactivos son aquellos que no se han conectado durante la última semana.

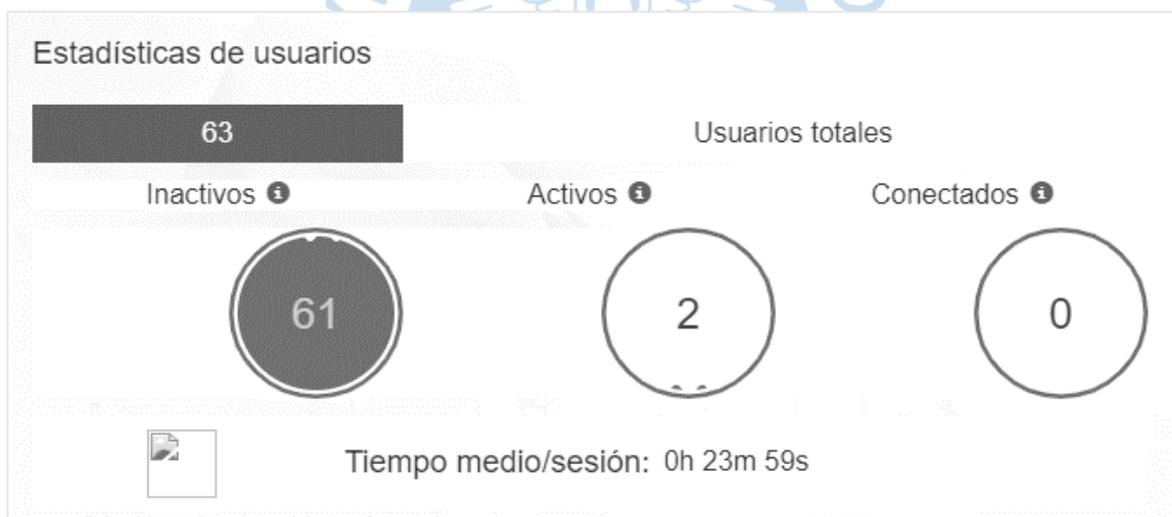
Desde que se lanzó la herramienta, en septiembre de 2020, han realizado cursos 38 personas, de 8 empresas y un *partner* independiente, de países como Perú, Colombia, México y España.

A continuación, los datos que muestra la plataforma en la Figura 2, el total de usuarios es superior debido a que se usó antes para realizar pruebas.

El promedio que un usuario tarda en la plataforma es de 23 minutos, 59 segundos por cada sesión. Los usuarios inactivos son aquellos que no se han conectado durante la última semana.

Figura 2

Estadísticas de usuario de la plataforma



Nota. Estadísticas de usuario. Easy Learning, Gestionet, 2021, <https://easylearning.es/admin>.

En las estadísticas de sesiones por fecha se observa la cantidad de sesiones realizadas por día, desde septiembre 2020 hasta mayo 2021 en la Figura 3.

La experiencia de usuario según *feedback* manifestado por los usuarios es buena, lo que ha motivado a la empresa a apostar por implementar una plataforma *learning platform experience*, de creación propia, lanzada al mercado hace 1 mes y que mejorará totalmente la experiencia, ofrecerá más beneficios, ya que está centrada en el usuario, cuenta con un panel de administrador más avanzado, y permitirá interactuar a los usuarios mediante retos, otorgará puntajes y lo más relevante es que será un canal de formación abierto 24/7, que será actualizado permanentemente e informará

Conclusiones

- Reforzar el canal de *partners* responde a la estrategia de internacionalización de la empresa que actualmente se encuentra presente en Perú, Colombia y España, llega al resto de Latinoamérica y Europa mediante alianzas estratégicas, sin embargo, después de una reflexión, se detectó la necesidad de reforzar este canal para potenciar las ventas.
- Los resultados obtenidos han sido positivos, con un 92% de *partners* formados y certificados para ofrecer soluciones de Gestionet, se ha ganado omnicanalidad, ofrecido una experiencia de usuario buena y diferente, además de fortalecer las alianzas estratégicas del último trimestre.
- La gestión de *partners* en una empresa en crecimiento es muy importante que se lleve a cabo adecuadamente para conseguir los objetivos planteados en la estrategia. Un pilar fundamental es ofrecer mediante la formación todas las herramientas que faciliten la interiorización del contenido y mantenga actualizado al *partner*, de lo contrario se corre el riesgo de que, por desconocimiento, ofrezca mal o dejen de ofrecer un producto o servicio de la empresa.
- Aplicar metodologías novedosas como la digitalización de contenido, además de una plataforma personalizada que genera una buena experiencia de usuario, omnicanalidad, una mejora en la interiorización de contenido además de poder realizar un seguimiento a la formación del usuario, ha generado un mayor *engagement*, el cual se ha visto reflejado en las invitaciones a participar en *webinars* organizados por nuevos *partners* en México, Colombia y Perú.
- Implementar una herramienta digital de formación ha sido un primer paso hacia el camino a dónde se dirige la empresa, la implementación de un canal exclusivo de *partners*, disponible en diferentes idiomas, dada la estrategia de internacionalización que está siguiendo la empresa.
- Migrar a una herramienta *Learnig experience platform* no solo permitirá mejorar la experiencia de usuario, también creará un canal de comunicación interna y permitirá recibir *feedback* de los usuarios, después de terminar el curso aparecerá un pequeño formulario en el que se podrá calificar el contenido visto y agregar algún comentario que estará visible para los demás participantes del curso.



Recomendaciones

- Aplicar una breve encuesta de satisfacción a los *partners* sobre la formación ofrecida, y empezar una campaña que promueva el uso habitual del canal de formación mediante incentivos, utilizando la funcionalidad de *ranking* con la que cuenta la nueva plataforma.
- Establecer una estrategia para invitar a los *partners* antiguos a participar del nuevo canal de formación, para generar *engagement* y mantener sus conocimientos actualizados.
- Dejar abierto para cualquier tipo de consultas el canal de formación, después de que el usuario termina el curso y obtiene su certificado, los cursos se cierran, establecer un plan para que solamente se cierre un curso cuando se modifique por alguna actualización, sería conveniente para que sea una fuente de consulta permanente.





Lista de referencias

- Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas: Opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Estrategia Financiera*, 236, 40–51. <http://pdfs.wke.es/6/8/6/2/pd0000016862.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35 (1657–6276), 152–181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Freije Uriarte, A. (2009). La estrategia empresarial con método (3a. ed.). Bilbao, Spain: Editorial Desclée de Brouwer. Recuperado de <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/ereader/univdeusto/47673?page=12>.
- Gestionet. (2021, 1 junio). Empresa de desarrollo de soluciones digitales a medida. <https://gestionet.net/>
- Gestionet Multimedia S.L. (s. f.). Cursos. Easy learning. Recuperado 20 de mayo de 2021, de <https://easylearning.es/index.php/back/>
- Gestionet (16 de septiembre, 2020). Documento Inventario. Recuperado de intranet.Gestionet. <https://easylearning.es/index.php/back/>
- Graciá, V. B., & Fernández, J. C. (2009). La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa (CEDE)*, 40, 47–82.
- Hernández Ortega, R. (2008). La capacitación en la empresa base para el proceso de cambio organizacional. *Folletos Gerenciales*, 12 (1), 5-18. Ciudad de La Habana, Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Recuperado de <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/ereader/univdeusto/25406?page=6>.
- Hernández Mirabal, E. (2008). Algunas claves que contribuyen al éxito en el proceso de organización y planificación de la capacitación en la empresa. *Folletos Gerenciales*, 12 (1), 19-26. Ciudad de La Habana, Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED). Recuperado de <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/ereader/univdeusto/25407?page=2>.
- Jiménez Paz, C. (2020, agosto). Elaboración e implementación de un código de ética y buenas prácticas en la empresa Gestionet Multimedia S.L. Universidad de Deusto.
- Pedrero, Y. (2014, junio). La estrategia de internacionalización: Análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía (TFM). Universidad de Barcelona. http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf
- Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de*

la competencia (2a. ed.). México D.F, Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro-net.proxy-oceano.deusto.es/es/ereader/univdeusto/114079?page=17>.

Renart, L. L. G. (2008, October). CINCO ÓPTICAS PARA ANALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS (OP-157). IESE Business School – Universidad de Navarra. <https://www.harvard-deusto.com/cinco-opticas-para-analizar-alianzas-estrategicas>.



Anexos





Anexo 2. Estructura acordada para la creación del guion de argumento comercial

Documento interno, Gestionet (2020).

Simuladores:

1. Caso/ descripción
2. Ventajas
3. ¿Cómo funciona el simulador?
4. ¿Cuánto dura la competencia/ simulación?
5. ¿A qué información puede acceder el profesor?

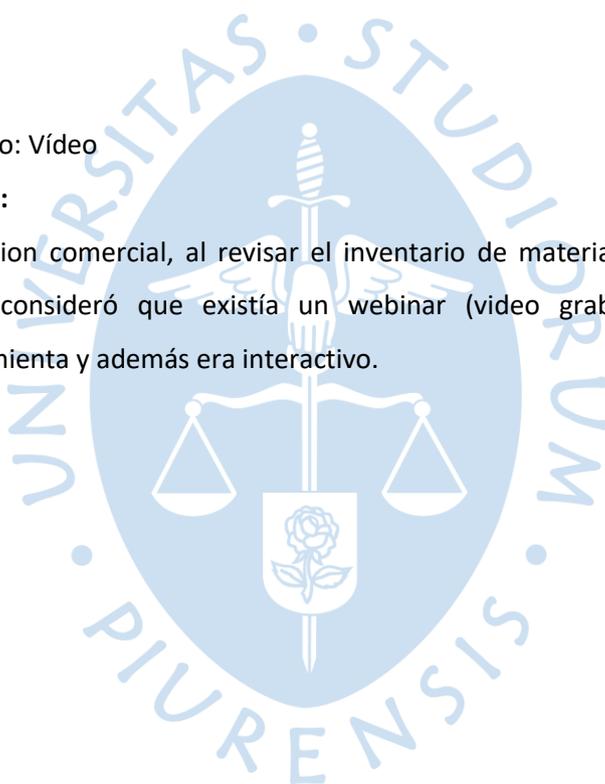
Formato: Podcast

Soluciones ED tech

1. Descripción
2. Valor agregado
3. Ventajas de uso
4. Formato aplicado: Vídeo

Plataforma de selección:

No se estructuró un guion comercial, al revisar el inventario de material disponible, el comercial responsable del área consideró que existía un webinar (video grabado) donde se exponía perfectamente la herramienta y además era interactivo.



Anexo 3. Experiencia de usuario plataforma easy learning

Panel principal

The screenshot shows the main dashboard of the Easy Learning platform. At the top, there is a navigation bar with icons for Cursos, Duelos, Valoración, Ayuda, Espacio de discusión, and Certificaciones. The user's profile is shown as 'caroline jiménez' with a 'Progreso: 100%' indicator.

The main content area is divided into three sections:

- ACTIVIDAD SOCIAL:** A sidebar on the left with the heading '¡Bienvenid@ a Formación Grupo Cobra! Supera los cursos de Formación Grupo Cobra'. It lists several recent achievements by 'caroline jiménez' from 'Hace 1 mes', such as 'Conócenos', '¿Cómo llegar a Gestioner/Identia?', '¿Qué hacemos?', 'Algunos de nuestros casos de éxito ...', 'Comercial', and 'Protocolo COVID 19'. Each achievement is accompanied by a small profile picture and a '¡Felicidades!' message.
- Central Message:** A large dark blue box with the 'easy learning' logo at the top. The text reads: '¡Hola, estamos encantados de verte aquí!' followed by 'Cobra formación es una herramienta de aprendizaje interactivo.'
- Right Panel:** A light gray area featuring a target icon with an arrow. The text says: 'Para comenzar tu experiencia formativa debes de ir al apartado de **cursos** y realizar la formación correspondiente hasta conseguir las **certificaciones**.' Below this, it adds: 'Si tienes cualquier problema, puedes visitar la sección de **ayuda**.' At the bottom of this section is a dark blue button labeled 'Ir a Cursos'.

Nota. Panel principal de la plataforma. Adaptado de Easy learning, por Gestionet Multimedia S.L., 2021, <https://easylearning.es/index.php/back/>

Anexo 4. Visualización de cursos en la plataforma easy learning

Cursos

The screenshot displays the Easy Learning platform interface. At the top, there is a navigation bar with icons for Cursos, Duelos, Valoración, Ayuda, Espacio de discusión, and Certificaciones. The user profile 'caroline jiménez' is visible in the top right corner with a progress bar at 50%.

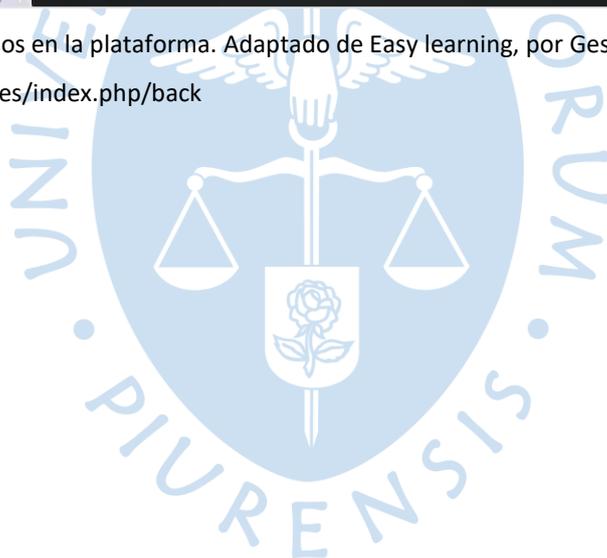
The main content area is divided into two sections:

- ACTIVIDAD SOCIAL:** A social activity feed with the header '¡Bienvenid@ a Formación Grupo Cobral! Supera los cursos de Formación Grupo Cobral'. It lists several achievements by 'FELIPE C.':

| Fecha y hora | Temas superados |
|--------------------|---------------------------------|
| 26-04-2021 / 18:38 | Conócenos. |
| 26-04-2021 / 17:31 | Comercial. |
| 26-04-2021 / 17:31 | Protocolo COVID 19. |
| 26-04-2021 / 17:31 | Plan de emergencia. |
| 26-04-2021 / 17:31 | Riesgo en el puesto de trabajo. |
| 26-04-2021 / 17:31 | Riesgo accidente de tráfico. |

- Recomendaciones de cursos:** Two course cards are shown: 'SIMULADOR DE EMPRENDIMIENTO' and 'PRL/ COMERCIAL'. The latter is part of a 'Prevención de riesgos laborales' section.

Nota. Visualización de cursos en la plataforma. Adaptado de Easy learning, por Gestionet Multimedia S.L., 2021, <https://easylearning.es/index.php/back>



Anexo 5. Curriculum vitae**CAROLINE JIMÉNEZ PAZ**

Grupo Sagarminaga, 48004 Bilbao, España.
 (+34) 631645387 | carolinejimenez@hotmail.com

**RESUMEN PROFESIONAL**

Técnico de recursos humanos con más de un año de experiencia en soluciones HR TECH, formación en ADE, cuento con tres años de experiencia en el área administrativa. Decidí especializarme en Recursos humanos porque me apasiona la gestión del talento.

EDUCACIÓN

| | |
|--|-----------------------|
| Universidad de Deusto | Bilbao, España |
| Máster en Recursos humanos 2020 | Sep. 2019 – Jul. |
| Universidad de Piura | Piura, Perú |
| Grado en Administración de empresas .2018 | Mzo. 2012 – Jul |

EXPERICENCIA PROFESIONAL

| | |
|--|-------------------------------|
| GESTIONET MULTIMEDIA S.L. | Bilbao, España |
| <i>Técnico de Recursos humanos</i> | <i>Feb. 2020 – Actualidad</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo en las soluciones digitales gamificadas. - Concretamente en el ámbito de la creación y testeo de pruebas de selección y evaluación de competencias. - Elaboración de propuestas a medida para clientes (departamentos de recursos humanos de empresas de primer nivel). - Colaboración en el desarrollo y consultoría en la implementación del proyecto (enfoque de recursos humanos). • Alcance organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis y descripción de puestos de trabajo. - Elaboración de un documento de políticas de personal actualizadas. - Digitalización del plan de <i>Onboarding</i>. - Colaboración en otros procesos propios del área como selección, comunicación interna. - Otros proyectos: elaboración de un Código ético y de buenas prácticas. | |

TUENTIFIT IBÉRICA S.L.**Bilbao, España***Practicante Asistente administrativo**Mzo. 2019 – Ag. 2019*

- Colaboré en el área contable, realizando la contabilidad en el programa Contafoke.
- Organización y archivo de la documentación.
- Redacción de documentos diversos y elaboración de Presentaciones en Power Point
- Coordinación con los proveedores, gestión de créditos y deudas.

ALTERNA Y SERVICIOS GENERALES E.I.R.L**Piura, Perú***Auxiliar administrativo**Mzo. 2018 – Jun.2018*

- Encargada de la recepción y manejo del efectivo.
- Gestión de pagos y cobros.
- Control de inventario.

MOTOPARTES ZONA FRANCA E.I.R.L.**Piura, Perú***Supervisor de ventas**Abr. 2017 – Feb 2018*

- Supervisé el cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Apoyé en la creación e implementación de una cultura en la organización una cultura orientada hacia el cliente.
- Analizar la situación, disponibilidad y condiciones de venta del producto.
- Proponer y organizar eventos que permitan lograr la consecución de los objetivos comerciales.
- Atención al cliente.
- Gestión de quejas y reclamaciones.
- Reorganización de los productos.

PROYECTA CORPORATION S.A.**Lima, Perú***Asistente de proyectos**Dic. 2016 – Febr. 2017*

- Colaboré en la supervisión del cumplimiento de las metas 23,24 y 25 del “Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal”; por encargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en las municipalidades tipo A de Lima.
- Transferir la información recopilada a través de la extracción de muestras en Excel y analizar datos.
- Llevar a cabo coordinación entre la empresa y las municipalidades.

IDIOMAS

Español (Nativo). Inglés (Medio).

HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS

Dominio de office, internet y redes sociales, y manejo nivel usuario Contafoke.

INFORMACIÓN ADICIONAL

Otros cursos: Bloomberg Market Concepts (10 horas), Técnico en Gestión administrativa (Centro de formación Implika Bilbao), Marketing y publicidad (120 horas).

Hobbies: Leer, viajar, cocinar.

