



Universidad de Valladolid

GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Competencias fundamentales para la eficacia en la acción comercial”

Presentado por

Guido Javier Bruno

Tutelado por

Francisco Javier Gómez González

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, 20 DE JULIO DE 2023



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2022-2023

TRABAJO FIN DE GRADO

**“Competencias fundamentales para la eficacia en
la acción comercial”**

Trabajo presentado por: ***GUIDO JAVIER BRUNO***

Tutor: ***FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ***

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, 20 de julio de 2023

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. FACTORES CONDICIONANTES DE LA EFICACIA COMERCIAL	10
<i>¿Qué son las competencias?</i>	10
<i>¿Qué necesitamos para ser eficaces en el comercio?</i>	11
<i>Eficacia comercial en la actualidad</i>	12
<i>Factores fundamentales para la eficacia en la acción comercial</i>	14
Factores internos	14
□ Particularidades de los productos o servicios.....	15
□ Estrategias de la empresa y/o vendedor (ventas, comunicación, marketing) .	15
□ Habilidades y competencias del vendedor	15
□ Servicio al cliente y atención postventa.....	16
Factores externos	17
□ Tecnologías	17
□ Entorno político y legal.....	17
□ Mercado y competencia	18
□ Entorno sociocultural.....	18
□ Entorno económico	18
<i>Herramientas útiles para afrontar los factores internos y externos</i>	19
Análisis DAFO.....	19
Análisis PESTEL.....	20
<i>Competencias blandas como condicionantes</i>	21
3. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS	22
1- <i>ENTRECOMP: Marco europeo de competencias de emprendimiento</i>	22
Modelo ENTRECOMP	23
Áreas competenciales y competencias específicas ENTRECOMP	24
Niveles de aplicación ENTRECOMP	26
Resultados de aprendizaje y niveles de progresión ENTRECOMP	27
Conclusiones ENTRECOMP	30
2- <i>Modelo ESADE</i>	30
¿Qué es ESADE?	30
Diccionario de competencias de ESADE.....	31
Conclusión ESADE	35
3- <i>Modelo de competencias - ESCO</i>	36
¿Qué es ESCO?	36

Conclusión ESCO	40
4. METODOLOGÍA	41
5. RESULTADOS	42
<i>Investigación</i>	42
Conclusión resultados	57
6. CONCLUSIÓN	58
7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Experiencia del cliente	13
Ilustración 2- Satisfacción del cliente.....	14
Ilustración 3 - Factores Internos	16
Ilustración 4 - Factores Externos.....	19
Ilustración 5 - Análisis DAFO.....	20
Ilustración 6 - Análisis PESTEL.....	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Modelo ENTRECOMP.....	24
Tabla 2 - Niveles de aplicación ENTRECOMP	26
Tabla 3 - Área de ideas y oportunidades.....	27
Tabla 4 - Área de recursos.....	28
Tabla 5 - Área de pasar a la acción.....	29
Tabla 6 - Nacionalidad del evaluado	42
Tabla 7 - Estadísticas descriptivas	43
Tabla 8 - Informe general	45
Tabla 9 - ANOVA	47
Tabla 10 - Correlaciones	49

1. INTRODUCCIÓN

El tema elegido para desarrollar este estudio se refiere a “Competencias fundamentales para la eficacia en la acción comercial”. Este asunto ha estado en constante expansión desde los años 2000, por lo que muchos profesionales y expertos se han visto interesados en realizar investigaciones, principalmente desde los ámbitos pedagógicos y psicológicos.

El motivo de este tema de trabajo de fin de grado (TFG) recae en la importancia que creo que han tenido, tienen y tendrán, mayor aún que actualmente, las competencias fundamentales al momento de generar confianza en las interacciones comerciales y que el comercial logre ser eficiente mediante su accionar.

Las habilidades blandas en un mundo tan digitalizado se están convirtiendo nuevamente en una necesidad ya que muchas personas de las generaciones jóvenes han perdido nivel en este ámbito por realizar muchas, y cada vez más, actividades diarias de manera telemática.

Es fundamental saber qué se necesita para ser un buen comercial y poder lograr confianza en los clientes para cerrar las interacciones comerciales con mayor eficacia y poder lograr el éxito. Por ello, este trabajo es relevante para poder llegar a hacer distintos planes de estudio y de formación para aclarar estas dudas y seguir mejorando las habilidades blandas de las personas en vistas al futuro que se nos acerca.

Cualquier persona del ámbito profesional tiene curiosidad por saber qué competencias son más importantes para ser un comercial eficaz en el mundo laboral, por lo que también es relevante para cualquier profesional abierto a adentrarse en el entorno comercial.

Dicho esto, creo que este trabajo tendrá una importancia relevante ya que estará disponible para cualquiera que quiera seguir profundizando en el tema o, usarlo como base para una investigación más profunda. En adición, ayudará a que las personas que se conviertan en lectoras de este TFG sumen formación de nivel universitario en este ámbito.

Claramente el grado en comercio está muy relacionado con este tema elegido por mí, dada la formación en comercio, psicología y negociación, entre otras asignaturas, que podemos encontrar en el plan de estudio. También se puede relacionar con otros grados que se imparten en la misma facultad como el doble grado de comercio, relaciones laborales y recursos humanos o el de relaciones internacionales, así como también con los Masters entre los que podemos mencionar el de comercio exterior, relaciones laborales y empresa y en relaciones internacionales y estudios asiáticos.

Esta clase de habilidades emocionales es un tema que me interesa mucho de manera personal por dos motivos particulares. En primer lugar, mi madre hace años que es profesional en el tema, ya que es Máster Coach Internacional y aplica la inteligencia emocional en sesiones de Coaching y Mentoring, a directivos de muchos sectores. Esto ha despertado una importante curiosidad en formarme más en este ámbito y poder aplicarlos en un corto plazo, en mi vida profesional. En segundo lugar, creo firmemente que mi potencial como comercial se reducirá a mis competencias blandas como principal fortaleza y esto se relaciona directamente con mi primer motivo.

Además, en estos momentos estoy en búsqueda de trabajo en el sector comercial y me ha servido para profundizar en temas que me han parecido ciertamente interesantes y relevantes, dada la evolución de los requisitos que se están pidiendo desde recursos humanos en empresas de gran importancia, para poder formar parte de ellos.

Por todo esto, realizaré mi investigación mediante la metodología de encuesta, de la cual obtuve la inspiración del libro de García Ferrando (2015).

Mi metodología será la siguiente:

- 1) Realizaré una introducción teórica a los factores externos e internos que influyen en la acción comercial, para que el lector obtenga una base que considero mínima de teoría del ámbito de aplicación de este TFG, para poder valorar mejor las siguientes unidades.

- 2) Presentaré 3 estudios y proyectos realizados para valorar la relación de las competencias blandas y el éxito en el ámbito comercial. En primer lugar encontraremos el marco referencial de ENTRECOMP realizado por la Comisión Europea. En segundo lugar, podremos observar el diccionario de competencias presentado por ESADE, Ramon Llull University. Por último, analizaremos las descripciones de algunas ocupaciones propuestas por la ESCO, también perteneciente a la Comisión Europea, relacionadas con lo propuesto por ENTRECOMP y ESADE.
- 3) En la tercera unidad, explicaré la metodología que utilizaré para llevar a cabo mi investigación de campo.
- 4) En penúltimo lugar, brindaré los resultados de los estudios que he realizado, con sus respectivas conclusiones y tablas para un mejor entendimiento.
- 5) Por último, daré un enfoque personal y comentaré las conclusiones a las que he llegado luego de este extenso trabajo de fin de grado.

Sin lugar a duda, temas parecidos o casi idénticos han sido estudiados desde muchos planteamientos diferentes y por esto, en las próximas paginas podrán observar evidencia de ello que tomaremos como base para realizar este trabajo.

2. FACTORES CONDICIONANTES DE LA EFICACIA COMERCIAL

¿Qué son las competencias?

En primer lugar, es necesario definir las competencias ya que las mismas constituyen la base de este Trabajo de Fin de Grado. Por ello, para formar al lector con el objetivo de mejorar el entendimiento de este trabajo, presentaré algunas definiciones propuestas por diferentes profesionales y expertos:

- ❖ “La competencia puede definirse como la aptitud que tiene una persona, formada por capacidades, habilidades y destrezas con las que cuenta para realizar una actividad o cumplir un objetivo dentro del ámbito laboral, académico o interpersonal” (Etecé, 2022).
- ❖ “Una competencia es una capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones” (Perrenoud, 2000). Es ser capaz de transferir lo aprendido, de tener autonomía en el aprendizaje y de resolver problemas. Al formarse en competencias, el proceso instructivo es de crecimiento [constructivo] y no de acumulación. Definir la competencia como tener conocimientos, habilidades y destrezas es confuso y ambiguo. La mejor definición es la de capacidad relacionada con la resolución de situaciones problemáticas” (Zabala, 2005).
- ❖ “No es fácil acotar el concepto de competencia, cuando una somera revisión de la literatura sobre este campo, además de evidenciar los continuos esfuerzos dedicados a esta tarea y los diferentes vaivenes habidos en su concreción desde lo psicológico, pedagógico, laboral, social, etc., indican que este término no es unívoco. Por otra parte, también es importante destacar que en cada definición existen supuestos previos o unos niveles de abstracción distintos con los que cada autor opera” (Tejada Fernández, 1999).

Esta diferenciación inicial, que implica diferentes parámetros de referencia, provoca que el resultado conceptual, obviamente, sea diferente. Además, en las diferentes definiciones sobre competencia se incluyen otros conceptos - capacidad, cualificación, aptitud, destreza, etc., - que por sí mismos también resultan en la mayoría de las veces ambiguos o incluyen en su seno dificultades semánticas.

Sea como fuere, al margen de la problemática particular del concepto, y al margen de la revisión histórica que podríamos realizar al respecto, lo que nos interesa en este momento es realizar un intento de clarificación en este campo” (Tejada Fernández, 1999).

¿Qué necesitamos para ser eficaces en el comercio?

Para ser un vendedor eficaz hay muchos caminos a seguir, donde cada uno es libre de aportar su sello de originalidad con su toque de personalidad y basándose en su esencia, para lograr el éxito. No obstante, existen ciertas bases que nos ayudan a perfilar un proceso más seguro para ser eficaz en una interacción comercial.

Como unos de los principales rasgos del comercial eficaz se puede mencionar el hecho de seguir un proceso de ventas bien planificado y utilizar todas las herramientas y recursos disponibles de la manera más eficaz posible.

Por otro lado, poseer conocimiento completo del producto o servicio que se vende e intentar de empatizar con el cliente mientras se lo persuade, aunque manteniendo la honestidad, también es parte importante del camino a lograr mayor eficacia comercial.

Los buenos comerciantes poseen la capacidad de identificar las personas que tienen potencial de compra y se enfocan en ellas, tratando de aprender continuamente mediante el uso de sistemas medibles y repetibles para lograr sus objetivos.

Adicionalmente, aplican prácticas como escuchar activamente, trabajar duro, confiar en su producto o servicio además de sus habilidades, prepararse adecuadamente, mantenerse actualizado sobre tendencias y estrategias, mantener el equilibrio emocional, etc.

Entender en todo momento el entorno que rodea a la marca u organización conlleva actuar de forma acorde a los cambios de ritmo que se marcan desde fuera. Son variables que no podemos controlar ni aunque lo intentáramos, aunque sí es posible adelantarse con mayor o menor rapidez a estos elementos.

Estas variables son las que suelen generar una tendencia hacia la innovación para afrontarlas, en otras palabras, son una fuente de inspiración para generar nuevas ideas.

Cabe destacar que la tendencia en las estrategias de la venta en general ha encontrado su rumbo con un enfoque en el cliente y su experiencia como punto primordial. Factores como la personalización del mensaje, colaborar con marketing y servicio al cliente, priorizar el éxito del propio consumidor, tratar de construir relaciones personales sólidas con los mismos y un buen servicio postventa, son algunos de los más importantes en la actualidad.

Eficacia comercial en la actualidad

El mundo comercial atraviesa un momento en el cual las empresas enfrentan el mayor reto en su historia, marcado por la aparición y evolución de internet y las tecnologías. Esto ha generado la necesidad adaptarse a las necesidades de un cliente cada vez más conectado, complejo y, sobre todo, cambiante.

Perfeccionar día a día la experiencia del consumidor se ha vuelto clave para conseguir resultados y no es tarea fácil ya que se necesitan metodologías, herramientas y equipos entrenados con orientación al cliente, logrando fidelizarlos de manera más asertiva.

Más que nunca el comprador tiene prisa y puede cambiar a la competencia en cualquier momento del proceso de ventas, por lo que el riesgo de fallar en algún punto del proceso de ventas es muy alto.

La evolución del internet creó nuevos escenarios y maneras para lograr ese contacto entre clientes, potenciales o no, y las propias empresas. Por ello, es necesario que los vendedores estén conectados con los clientes cuando y donde estos quieran y necesiten, dado que son la prioridad número 1 en esta época, como mencionamos anteriormente.

Gestionar esa relación exige una estrategia multicanal, para sacarle el mayor provecho a esos nuevos canales, crear más oportunidades que nunca y cerrar negocios de forma más rápida.

Pink, D.H. (2013), nos dice lo siguiente en su libro: “Las empresas deben tener en cuenta que quien participa del acto de compraventa es humano, inserto en una sociedad, cambiante por naturaleza, evolutiva en la línea del tiempo por lo cual han tenido que aceptar esta evolución, adaptarse a estos cambios en las relaciones y crear nuevas estrategias para lograr efectividad y productividad en un mundo en movimiento”.



Ilustración 1 - Experiencia del cliente

Por otro lado, no podemos olvidarnos de mencionar los elementos que, si bien han variado su importancia en el paso de los años, siguen siendo primordiales a la hora de comerciar. Entre estos, podemos identificar la calidad del producto o servicio y el precio de estos, la economía, la competencia, las regulaciones y las políticas que se implementan.

Hoy en día, los clientes van más allá de un producto o servicio, buscan una solución completa, que suele satisfacer una necesidad, de manera inmediata y simple. Además, esperan que esa interacción comercial aporte valor y les suponga una “experiencia cliente satisfecho”.

En el libro *Marketing Metrics*, Farris et al. (2017) definen la satisfacción del cliente como: "la cantidad de clientes o el porcentaje del total de clientes que ha informado de que su experiencia con una marca, sus productos o sus servicios ha superado los objetivos de satisfacción especificados".

Podemos denominar la llamada experiencia cliente (CX) como la suma de experiencias que tiene un cliente con una marca por el tiempo que haya existido una relación comercial entre ambos. Si esta vivencia es positiva, el porcentaje de éxito a la hora de transformar estos clientes a fieles aumenta considerablemente.

Otra forma de ver el CX es como la manera en que el consumidor ve y siente a la marca, dependiendo de su exposición anterior a la misma o, en otras palabras, la percepción personal que tiene el cliente de la organización.

Dalongaro, R.C. (2014) propone la siguiente definición: “La satisfacción no es sinónimo de fidelidad. La fidelidad significa que estamos dispuestos a sacrificar al menos por un tiempo nuestros intereses, debido a que el éxito de la relación se basa en el largo plazo, siendo más importante esto, que cualquier beneficio inmediato” (Kotler, 2000).

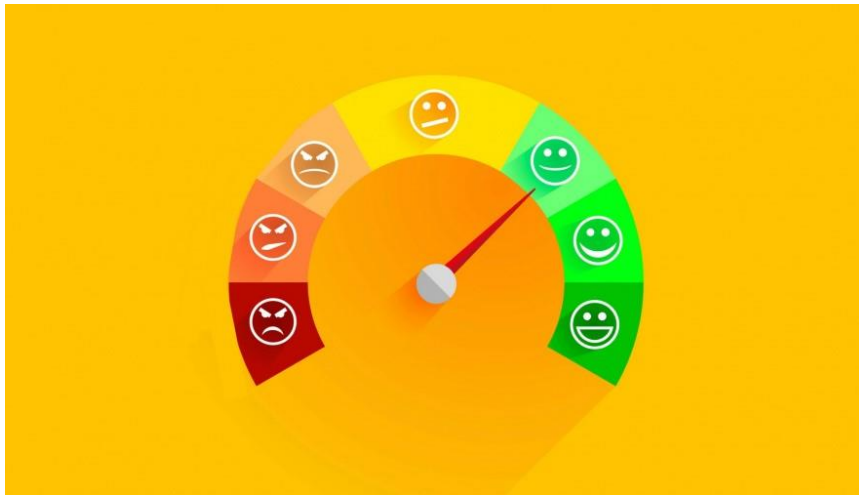


Ilustración 2- Satisfacción del cliente

Factores fundamentales para la eficacia en la acción comercial

Los factores que influyen en las interacciones comerciales son muchos, pero sí podemos destacar que se separan en dos grandes grupos. La división general la podemos realizar entre factores internos a la empresa y factores externos a la misma. Esta clasificación se presenta de la siguiente manera:

Factores internos

Los factores internos son aquellos relacionados con la empresa o el vendedor. Estos elementos influyen directamente en la capacidad que pueda tener la empresa y sus vendedores, para afrontar los factores externos que se puedan presentar en los diferentes mercados. Dentro de esta clase, podemos subdividir de la siguiente manera:

➤ Particularidades de los productos o servicios

Los clientes evalúan detalles como el valor agregado, utilidad, singularidades, calidad, etc. Factores como la diferenciación, el diseño, la calidad y la disponibilidad pueden influir en cuestión de segundos en si la venta se logrará o, por el contrario, se perderá la posibilidad en el camino.

Debemos recordar que las expectativas que buscan los consumidores en el siglo XXI es considerablemente alta en comparación con la década pasada.

➤ Estrategias de la empresa y/o vendedor (ventas, comunicación, marketing)

Una comunicación clara y efectiva puede influir en la percepción de los clientes y generar un vínculo o confianza de manera incluso inmediata si el mensaje es convincente, claro y conciso. Además, las estrategias de marketing como las promociones y buena publicidad que actúe como un llamado a la acción, pueden atraer clientes potenciales y crear una cercanía a la marca de manera muy rápida.

En este subgrupo también debemos incluir a los canales de comunicación, tales como los habituales medios de comunicación masiva: televisión, radio o prensa escrita, pero también destacar los nuevos canales que muchos ya son incluso más importantes, como las redes sociales, páginas web y eventos.

Por último, no hay que dejar atrás el hecho de que todas estas estrategias que se lleven a cabo dependerán, en un gran porcentaje, del sector de la empresa y el público objetivo.

➤ Habilidades y competencias del vendedor

La destreza del propio vendedor para crear relaciones personales a través de la empatía y cubriendo sus necesidades mediante soluciones seguras, es lo que personalmente considero más importante de todo el proceso de venta. En adición, estas mismas capacidades se pueden aplicar incluso con los proveedores, socios, accionistas y clientes potenciales, para mejorar el porcentaje de éxito.

La empatía, la capacidad de persuasión, la habilidad de negociación, la escucha activa, la capacidad de generar confianza, la honestidad y la resiliencia, son algunas habilidades consideradas como primordiales, dentro de las tantas competencias que podemos encontrar.

Si entramos en detalles, estas competencias se pueden dividir en dos grandes grupos: Competencias duras que son habilidades específicas de un área o trabajo en particular (conocimientos y habilidades técnicas) y Competencias blandas o interpersonales que son aquellas que se refieren a las cualidades personales y como una persona interactúa con las demás (inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación, etc.)

“Las competencias blandas son atributos personales que marcan la diferencia entre un profesional y otro, independientemente de su área disciplinar. El diferenciador clave es que estas competencias no se relacionan con el trabajo que se hace, sino con cómo se trabaja. Por lo mismo, no son específicas de un solo trabajo y dejan a la nueva fuerza laboral bien preparada para un panorama que cambia rápidamente, donde la adaptación a nuevos entornos es fundamental” (Vera, 2021).

➤ Servicio al cliente y atención postventa

Un servicio al cliente excepcional, que incluya una respuesta rápida, eficiente y personalizada a las consultas y problemas que propongan, generará una experiencia positiva y fomentará la fidelidad del cliente.

Por ello, la satisfacción del consumidor y su percepción de valor se ven afectadas por la calidad del servicio brindado. Además, hay que recordar que el factor boca a boca, la recomendación, nunca pasará de moda por lo que cada persona que obtenga una experiencia cliente satisfactoria es un potencial generador de nuevos clientes.

“La calidad en un producto o servicio, no es lo que tú le pones, sino lo que el cliente obtiene” (Sánchez Murillo, 2006).



Ilustración 3 - Factores Internos

Factores externos

Estos factores son aquellos en los que la empresa o el vendedor no pueden influir, lo que les deja una única alternativa, que es adaptarse para ser eficaces y eficientes rigiéndose bajo las reglas y limitaciones que marca el contexto externo.

La mejor manera de restarles poder de influencia en las interacciones comerciales que vayamos a llevar a cabo es realizar un análisis completo y actualizado. Además, para prevenir problemas desde la falta de información y el dinamismo del mercado, hay que ser flexibles y tener capacidad de adaptación constante.

Las categorías referentes que se identifican dentro de los factores externos son las siguientes:

➤ Tecnologías

Las tecnologías evolucionaron los tiempos y el dinamismo de todos los mercados alrededor del mundo en los últimos años y esto no parece que tenga freno. Gracias a las nuevas innovaciones tecnológicas, muchas empresas lograron llegar a niveles que otras, de hace 20 o 30 años, no podían ni soñar. Esto fue posible dada la posibilidad de aumentar la productividad exponencialmente y derribar barreras para entrar en nuevos mercados de forma casi inmediata en algunos casos.

Entre estos factores podemos mencionar los siguientes: Automatización de procesos, analítica de datos (Big Data), mejoras en atención al cliente, comercio online, nuevos canales de comunicación, digitalización, etc.

➤ Entorno político y legal

De una manera parecida al entorno económico, este factor nos viene dado por la propia ubicación geográfica o sector y no podremos cambiarlo, tan solo adaptarnos de la mejor manera posible para poder sacar el mejor provecho en caso de que luego de realizar un exhaustivo análisis, creamos que el mercado puede ser rentable.

Entre los más importantes podemos encontrar algunos como las regulaciones del comercio internacional, las políticas gubernamentales, las leyes de propiedad intelectual, la estabilidad política o la protección al consumidor.

➤ Mercado y competencia

En primer lugar, hay que dejar claro que la competencia en algunos sectores es brutal y no es comparable entre un área y otra, de manera general. No obstante, el comportamiento y las maneras de afrontar la competencia como factor influyente en las interacciones comerciales, suele ser de forma similar.

Toda empresa y/o vendedor está en constante lucha contra la competencia, sean los mejores o no, ya que el riesgo de perder clientes o futuros clientes siempre está vigente, por lo que podemos decir que la competencia nunca muere. Además, podemos afirmar que ayuda al crecimiento comercial si se afronta de manera adecuada.

Por otro lado, la competencia es la alimentación de los mercados y de la misma, dependen los siguientes componentes: demanda y oferta (las políticas y la economía también son remarcables), tendencias y estrategias de precios y segmentación.

➤ Entorno sociocultural

Si bien muchos países comparten muchas facetas de cultura entre sí, las empresas deben ser precavidas a la hora de elaborar su proceso de ventas ya que se pueden encontrar con factores socioculturales propios de cada lugar que cambie todo el panorama. Los elementos más comunes suelen ser los siguientes: nivel de educación, hábitos de consumo, creencias, actitudes, preferencias, valores, etc.

➤ Entorno económico

Entre los más destacados de esta categoría encontramos las tasas de interés, la tasa de inflación, la situación económica del país y sector donde se ubique la empresa, empleo y desempleo y el poder adquisitivo de los clientes.

Para lograr que estos factores influyan lo menos posible en las ventas de la empresa, esta tiene que adaptar sus estrategias en función de cada una de estas bases determinadas, incluso ajustando precios o reduciendo ganancias, para que el resultado sea rentable.

Esto se debe a que, como comentamos con anterioridad, no hay otra opción que actuar según los factores externos, sin buscar cambiarlos, porque no poseemos esa capacidad como empresa y/o vendedor.



Ilustración 4 - Factores Externos

Herramientas útiles para afrontar los factores internos y externos

Análisis DAFO

Una herramienta muy útil para realizar un análisis de los factores internos y externos que influyen, previo a tomar medidas estratégicas como empresa, es el conocido DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

Este procedimiento se basa en diferenciar nuestras propias fortalezas que podemos usar como valor agregado y las debilidades que deberemos tratar de mejorar (factores internos) y, por otro lado, las oportunidades que nos brinda el entorno junto con las amenazas que pueden influir negativamente en los planes empresariales (factores externos).

Una vez llevado a papel o de manera digital el análisis, tendremos un resumen de lo que puede afectarnos en cualquier momento del proceso de venta y podremos realizar nuestros planes tomando estos como base y guía, para buscar el camino más fácil hacia los objetivos que se propongan



Ilustración 5 - Análisis DAFO

Análisis PESTEL

Este proceso de análisis de factores externos, PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales), para valorar los obstáculos que nos puede presentar el contexto del mercado.

Dicho esto, podemos decir que al informarnos sobre estas dimensiones externas, tendremos la capacidad para recrear escenarios muy acercados a la realidad y, elaborar nuestros planes y estrategias de ventas en este nuevo desafío acorde a los resultados obtenidos en PESTEL.

30y.TECH

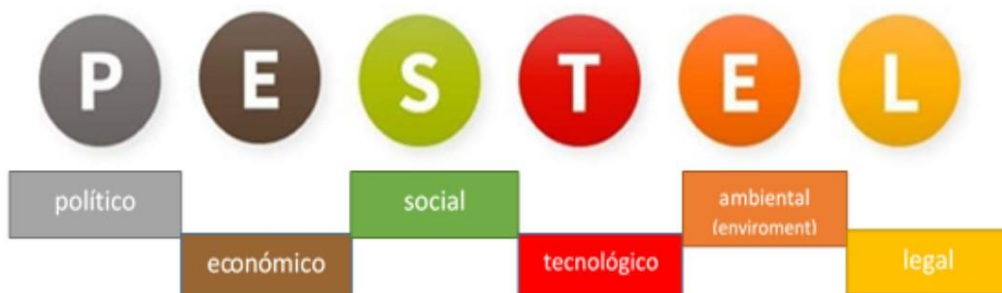


Ilustración 6 - Análisis PESTEL

Competencias blandas como condicionantes

Usando esta introducción teórica, podemos decir que para ser eficaz en el mundo del comercio hay que trabajar y tratar de influir en muchos factores a la vez y buscar que el porcentaje posible de éxito sea lo más alto posible. No obstante, es imposible poder controlar todos y cada uno de ellos a la perfección ya que es un ámbito muy dinámico y el valor de cada uno de esos factores varía según el mercado, producto y cliente, entre otras cosas.

Si bien no es imposible, explicar y analizar cada clase y subclase de factores que hemos presentado para saber cuáles son las más importantes, se dificulta dado que, como comenté, son demasiados y dentro de los cuales muchos no se pueden influir.

Por ello, decidí tratar de analizar y profundizar en las competencias blandas como factores principales que influyen en las acciones comerciales. Creo firmemente que sin importar cómo evolucione y hacia dónde, el mundo empresarial, las habilidades blandas no restarán importancia, al contrario, darán mayor valía al proceso de comunicación en la venta.

Incluso, estas competencias serán más valoradas que en épocas anteriores dado que al entrenarse menos por el uso de las nuevas tecnologías, se irán convirtiendo poco a poco en un diamante en bruto.

“La dirección de la experiencia del cliente implica reformular la manera en la que se ha investigado al consumidor hasta ahora” (García, 2011).

3. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS BLANDAS

Con respecto a lo antes mencionado, en este capítulo trataremos de explicar de la manera más simple y concisa posible, 3 importantes aportaciones del mundo empresarial (ENTRECOMP, ESADE, ESCO) que juntas, nos harán entender mejor la cantidad de factores que influyen en las interacciones comerciales y a las competencias blandas como factor principal.

En primer lugar, veremos un cuadro bastante grande y lleno de información respecto a habilidades importantes para un emprendedor y las maneras de utilizar las mismas, desde un punto de vista empresarial.

En segundo lugar, podremos consultar un simple diccionario de competencias blandas que son consideradas por una escuela de negocios de referencia internacional, como los más importantes a la hora de influir en las interacciones comerciales, así como en la carrera personal y profesional del comerciante.

Por último, trataremos de encontrar las mejores ocupaciones relacionadas a ambas aportaciones mencionadas anteriormente, para llegar a comprender qué clase de trabajos pueden verse más favorecidos mediante el estudio y posterior aplicación de estos conocimientos.

Tomaremos como base estos 3 trabajos que nos brindan ideas un poco diferentes entre sí, pero, con muchas semejantes a la vez. Además, pondremos en contexto la importancia y validez que posee cada uno en el mundo del comercio, mediante la explicación de su origen y resultados. Estos son:

1- ENTRECOMP: Marco europeo de competencias de emprendimiento

Este marco de referencia llamado ENTRECOMP (European Entrepreneurship Competence Framework), nace de la Comisión Europea con el objetivo de brindar una descripción total de las necesidades mínimas en cuestión de competencias para mejorar la capacidad de crear valor de diferentes maneras para los demás, así como para llegar a ser una persona emprendedora.

Además, también surge de la necesidad de tener una herramienta para realizar planes de formación y estudios en materia emprendedora, utilizando como base material científico relacionado a las competencias blandas y el entrenamiento de estas.

De acuerdo con los creadores de este marco, Entrecomp “refleja la complejidad del dominio de competencia emprendedora, que aborda varios aspectos de nuestra vida cotidiana y se puede utilizar como una guía de referencia de múltiples propósitos” (Bacigalupo et al., 2016).

Desde su creación en noviembre de 2016, lo llamativo es que ha sido totalmente gratuito y flexible, teniendo total libertad los miembros de la Unión Europea de aplicarlo en cualquier sector empresarial.

Modelo ENTRECOMP



El marco nos presenta 3 áreas distintas de competencias que, a su vez, están formadas por 5 competencias cada parte. Podemos observar algunos consejos y/o recomendaciones que aportan un extra de información relevante, además de las descripciones de cada competencia.

Los 3 grandes grupos se dividen entre: *Ideas y oportunidades, recursos y pasar a la acción*. Por el lado de las competencias como tal, encontraremos 15 distintas que son de gran ayuda para convertir a una persona en emprendedora, además de aportar para mejorar en otros sectores y/o ámbitos empresariales. Ahora bien, cada una de las 15 competencias específicas presentadas está asociada con una explicación práctica de su aplicación y posibles usos técnicos.

Por último, encontraremos referencias según niveles de aplicación para cada una de las 15 competencias blandas específicas, para entender mejor en qué nivel puede estar uno mismo y además, poder utilizarlo para analizar a otras personas.

Áreas competenciales y competencias específicas ENTRECOMP

Tabla 1 - Modelo ENTRECOMP

Áreas	Competencias	Recomendaciones	Descriptoros
1. Ideas y oportunidades	Identificar oportunidades	Usa tu imaginación y habilidades para identificar oportunidades y crear valor.	Identifique y aproveche las oportunidades para crear valor explorando el panorama social, cultural y económico / Identifique las necesidades y los desafíos que deben cumplirse / Establezca nuevas conexiones y reúna a los elementos del paisaje para crear oportunidades para crear valor.
	Creatividad	Desarrollar ideas creativas y útiles.	Desarrolle varias ideas y oportunidades para crear valor, incluidas mejores las soluciones a los desafíos nuevos y existentes / Explore y experimente con enfoques innovadores / Combine conocimientos y recursos para lograr efectos valiosos.
	Visión	Trabajar con una visión de futuro.	Imagine el futuro / Desarrolle una visión para convertir ideas en acción / Visualice escenarios futuros para ayudar a guiar el esfuerzo y la acción.
	Evaluar ideas	Aprovecha al máximo las ideas y oportunidades.	Juzgue qué valor tiene en términos sociales, culturales y económicos / Reconozca el potencial que tiene una idea para crear valor e identifique formas adecuadas de aprovecharla al máximo.
	Pensamiento ético y sostenible	Evaluar las consecuencias y el impacto de ideas, oportunidades y acciones.	Evalúe las consecuencias de las ideas que aportan valor y el efecto de la acción empresarial en la comunidad objetivo, el mercado, la sociedad y el medio ambiente. / Reflexionar sobre cómo son los objetivos sociales, culturales y económicos sostenibles a largo plazo, y el curso de acción elegido / Actuar responsablemente.

Áreas	Competencias	Recomendaciones	Descriptor
2. Recursos	Autoconocimiento y confianza en si mismo	Crear en ti y seguir desarrollándose.	Reflexione sobre sus necesidades, aspiraciones y deseos a corto, mediano y largo plazo / Identifique y evalúe las fortalezas y debilidades individuales y grupales / Cree en su capacidad para influir en el curso de los eventos, a pesar de la incertidumbre, los contratiempos y las fallas temporales.
	Motivación y perseverancia	Mantener la concentración y no darse por vencido.	Esté determinado a convertir ideas en acción y satisfacer su necesidad de lograr. / Esté preparado para ser paciente y seguir intentando alcanzar sus objetivos individuales o grupales a largo plazo. / Ser resistente bajo presión, adversidad y falla temporal.
	Movilizar recursos	Recopilar y gestionar los Recursos que se necesitan.	Obtenga y administre los recursos materiales, no materiales y digitales necesarios para convertir ideas en acción / Aproveche al máximo los recursos limitados / Obtenga y administre las competencias necesarias en cualquier etapa, incluidas las competencias técnicas, legales, fiscales y digitales
	Educación financiera y económica	Desarrollar conocimientos financieros y económicos.	Estime el costo de convertir una idea en una actividad de creación de valor / Planifique, aplique y evalúe las decisiones financieras a lo largo del tiempo / Administre los recursos financieros para asegurarse de que mi actividad de creación de valor pueda durar a largo plazo
	Movilizar a otras personas	Inspira, entusiasma y atraer a otras personas a bordo.	Inspira y entusiasma a las partes interesadas relevantes / Obtenga el apoyo necesario para lograr resultados valiosos / Demuestre comunicación, persuasión, negociación y liderazgo efectivos
3. Pasar a la acción	Tomar la iniciativa	Ir a por ello.	Iniciar procesos que creen valor / asumir retos. / Actuar y trabajar de forma independiente para lograr los objetivos, atenerse a las intenciones y llevar a cabo las tareas planificadas.
	Planificación y gestión	Priorizar, organizar y hacer seguimiento.	Establezca metas a largo, mediano y corto plazo / Defina prioridades y planes de acción / Adáptese a cambios imprevistos
	Manejar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo	Tomar decisiones frente a la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo	Tome decisiones cuando el resultado de esa decisión sea incierto, cuando la información disponible sea parcial o ambigua, o cuando exista un riesgo de resultados no deseados / Dentro del proceso de creación de valor, incluya formas estructuradas de probar ideas y prototipos desde las etapas iniciales. para reducir los riesgos de fallar / Manejar situaciones de rápido movimiento de manera rápida y flexible
	Trabajar con otras personas	Trabajar y colaborar en red.	Trabaje junto con otros y coopere para desarrollar ideas y convertirlas en acción / Red / Resolver conflictos y enfrentar la competencia de manera positiva cuando sea necesario
	Aprender de la experiencia	Aprender haciendo	Use cualquier iniciativa para la creación de valor como una oportunidad de aprendizaje / Aprenda con otros, incluyendo compañeros y mentores / Reflexione y aprenda del éxito y el fracaso

Niveles de aplicación ENTRECOMP

En la siguiente tabla podemos observar 4 grupos distintos de niveles de aplicación del usuario, con 2 niveles dentro de cada uno, dando un total de 8 posibles grados. Esta es una representación muy simple que nos ayuda a saber en qué condiciones partimos según la competencia que estemos analizando o en qué situación se encuentra la otra persona respecto a esta competencia elegida previamente.

Cabe recordar que esto puede reflejar la situación actual pero, al ser competencias blandas, siempre podremos mejorar nuestro nivel de estas.

Tabla 2 - Niveles de aplicación ENTRECOMP

BÁSICO		INTERMEDIO		AVANZADO		EXPERTO	
Apoyándose en los demás		Construyendo independencia		Asumiendo responsabilidades		Liderando transformación y crecimiento	
El nivel 1 se centra principalmente en descubrir sus cualidades, potenciales, intereses y deseos. También se centra en el reconocimiento de diferentes tipos de problemas y necesidades que pueden resolverse creativamente y en el desarrollo de habilidades y actitudes individuales.	El Nivel 2 se centra en explorar diferentes enfoques de los problemas, concentrarse en la diversidad y desarrollar habilidades sociales y actitudes.	Nivel 3 se centra en el pensamiento crítico y en la experimentación con la creación de valor, por ejemplo a través de prácticas experiencias empresariales.	Nivel 4 se centra en convertir las ideas en acción en la "vida real" y en asumir la responsabilidad que esta intervención en la realidad conlleva.	El Nivel 5 se centra en mejorar sus habilidades para convertir las ideas en acción, asumir una creciente responsabilidad por la creación de valor y desarrollar conocimientos sobre emprendimiento.	Nivel 6 se centra en el trabajo con los demás, utilizando el conocimiento que tiene para generar valor, lidiando con retos cada vez más complejos.	El Nivel 7 se centra en las competencias necesarias para hacer frente a retos complejos, manejando un entorno en constante cambio donde el grado de incertidumbre es alto.	El Nivel 8 se centra en los desafíos emergentes mediante el desarrollo de nuevos conocimientos, a través de la investigación y el desarrollo y las capacidades de innovación para lograr la excelencia y transformar las formas en que se hacen las cosas.

Resultados de aprendizaje y niveles de progresión ENTRECOMP

➤ Área 1: Ideas y oportunidades

Tabla 3 - Área de ideas y oportunidades

Subcompetencia	Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
<i>Identificar oportunidades</i>	Es capaz de identificar oportunidades que crean valor para otras personas	Es capaz de identificar oportunidades para necesidades que aún no han sido satisfechas	Es capaz de aprovechar oportunidades que respondan a retos y necesidades, aportando valor a las demás personas
<i>Creatividad</i>	Es capaz de producir y desarrollar ideas con valor	Es capaz de probar y redefinir ideas con valor	Es capaz de transformar ideas en soluciones que aportan valor
<i>Visión</i>	Es capaz de imaginar un futuro deseable	Es capaz de imaginar un futuro deseable para sí mismo/a y para otras personas	Es capaz de usar su visión para tomar decisiones estratégicas
<i>Evaluar ideas</i>	Es capaz de entender y apreciar el valor de las ideas	Es capaz de entender y apreciar que una idea puede tener diferentes tipos de valor y pueden ser usadas de maneras diferentes	Es capaz de desarrollar estrategias que aprovechen las ideas generadas
<i>Pensamiento ético y sostenible</i>	Es capaz de reconocer el impacto que sus decisiones tienen en el entorno y medio ambiente	Sus decisiones están determinadas por el impacto que puedan tener en el entorno y el medio ambiente	Es capaz de asegurar que las metas éticas y de sostenibilidad se cumplan

➤ Área 2: Recursos

Tabla 4 - Área de recursos

Subcompetencia	Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
<i>Autoconocimiento y confianza en sí mismo</i>	Confía en sus propias habilidades y capacidad de crear valor para otras personas	Es capaz de aprovechar y potenciar sus habilidades y capacidad de crear valor para otras personas	Es capaz de compensar sus puntos débiles trabajando en equipo para desarrollar sus fortalezas
<i>Motivación y perseverancia</i>	Quiere perseguir sus sueños y crear valor para las demás personas.	Es capaz de identificar y seguir sus gustos y pasiones	Es capaz de concentrarse y mantener sus intereses y pasiones a pesar de contratiempos
<i>Movilizar recursos</i>	Es capaz de encontrar y utilizar recursos de manera responsable	Es capaz de identificar y movilizar recursos de una manera responsable	Es capaz de definir estrategias para movilizar recursos necesarios que creen valor para otros
<i>Educación financiera y económica</i>	Es capaz de diseñar un presupuesto para un proyecto sencillo.	Es capaz de identificar vías de financiación y gestionar presupuesto para una actividad o proyecto	Es capaz de diseñar un plan que sea sostenible a nivel financiero
<i>Involucrar a otras personas</i>	Es capaz de comunicar sus ideas de manera clara y generar interés	Es capaz de persuadir, involucrar e inspirar a otras personas para llevar a cabo una actividad	Es capaz de involucrar e inspirar a otras personas, consiguiendo que se integren en el equipo del proyecto a desarrollar

➤ Área 3: Pasar a la acción

Tabla 5 - Área de pasar a la acción

Subcompetencia	Nivel básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado
<i>Tomar la iniciativa</i>	Es capaz de tomar partido y demostrar iniciativa a la hora de solucionar problemas que afectan a la comunidad	Es capaz de iniciar una actividad que cree valor añadido	Es capaz de buscar oportunidades y tomar la iniciativa para añadir o crear valor
<i>Planificación y gestión</i>	Es capaz de definir los objetivos de una actividad sencilla	Es capaz de definir un plan de acción que incluya las prioridades y los hitos clave para crear valor	Es capaz de redefinir prioridades y planes de acción para adaptarse a las circunstancias cambiantes
<i>Manejar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo</i>	No tiene miedo a equivocarse cuando intenta algo nuevo	Es capaz de evaluar diferentes opciones y prever riesgos para sus decisiones	Es capaz de definir estrategias para movilizar recursos necesarios que creen valor para otros
<i>Trabajar con otras personas</i>	Es capaz de trabajar en equipo y de crear valor de forma cooperativa	Es capaz de trabajar con un equipo diverso y crear valor en grupo	Es capaz de crear un equipo y una red de colaboradores de acuerdo con la actividad a desarrollar
<i>Aprender de la experiencia</i>	Es capaz de saber lo que han aprendido al participar en actividades de valor	Es capaz de reflexionar y valorar los logros alcanzados y errores para aprender de la experiencia	Es capaz de mejorar sus habilidades para crear valor aprendiendo de la experiencia y de las interacciones con las demás personas

Una vez presentados las competencias y sus niveles según progresión personal, es mucho más fácil entender cómo se puede aplicar este proyecto en el mundo comercial.

Recordemos que todas las personas del mundo poseen muchas competencias blandas que los identifican pero no hay estudios parecidos a ENTRECOMP para poder hacer un análisis propio completo.

No obstante, teniendo esta información a nuestro alcance, podemos valorar y utilizar las 15 principales que la Comisión Europea cree más relevantes a la hora de llegar a ser un buen emprendedor y posicionarnos en nuestra realidad.

Conclusiones ENTRECOMP

Las conclusiones a las que se han llegado en la actualidad, luego de analizar su efecto desde su publicación, son las siguientes:

- La utilización de este trabajo ha llegado más allá de los límites de la Unión Europea, donde también fue aplicado. No obstante, su impacto no fue tan amplio como se esperaba y esto sumado a una escasa aplicación de los conocimientos que este nos brinda, en el ámbito empresarial, nos lleva a que debamos darle más tiempo para asentarse jerárquicamente.
- Este marco ha logrado uno de sus objetivos principales, el cual se basaba en llegar a hacer entender y considerar a la habilidad de emprender como algo que se puede aprender y enseñar, dado que no viene dado de manera innata por nuestra propia naturaleza humana.
- Ha marcado el comienzo en el camino de fomentar las habilidades que forman un emprendedor, por la Unión Europea, en su objetivo de formar más personas capaces de emprender.

2- Modelo ESADE

¿Qué es ESADE?

ESADE es una institución académica íntimamente ligada al mundo empresarial y se ha hecho su camino a base de calidad de educación a nivel mundial, enfocados en el desarrollo holístico de las personas. La misión principal de este grupo es el de generar un impacto positivo, a la vez que significativo, en el mundo emprendedor y en las personas que lo forman.

Esta organización forma parte de la Universidad Ramon Llull desde 1995, ubicada en Barcelona, pero su nacimiento no fue en ese momento sino que ha estado activa desde 1958 cuando la red de UNIJES de universidades jesuitas, en colaboración con la Compañía de Jesús (orden religioso), dio el primer paso.

Si bien su renombre viene dado por el gran trabajo que han hecho en los últimos años, hay que destacar una curiosidad. Dentro de sus miembros, hay desde estudiantes hasta investigadores profesionales e incluso miembros de la Compañía de Jesús.

También, han aplicado un modelo de sostenibilidad, apoyando a la diversidad y favoreciendo las relaciones sociales desde un punto base como la innovación académica, que pocos establecimientos pueden intentar copiar.

Diccionario de competencias de ESADE

En este diccionario, podemos encontrar una simple pero certera descripción sobre 4 grandes grupos seleccionados por expertos de ESADE, con sus respectivas competencias blandas asociadas.

En este caso, los investigadores quisieron explayar de manera comprensible y convincente, una aportación sobre las características que ellos consideran más importantes para lograr un equilibrio entre la vida como emprendedor y exitoso, como así también una persona íntegra y con valores sociales destacables.

➤ Colaboración

- Empatía: Es importante que el vendedor encuentre una buena relación con su cliente y cree un ambiente de confianza que le permita sentir que comprende sus necesidades e inquietudes sobre el producto o servicio, además de tratar de transmitir positividad y seguridad en todo momento. Un buen vendedor es capaz de interactuar con personas con diferentes personalidades, expresarse y hacer sentir que están en conexión.
- Flexibilidad: Esto significa tener la habilidad de poder adaptarse a los cambios que sucedan en el entorno y de poder conducir los internos para lograr nuestros objetivos. Además, la predisposición constante a aprender es clave para convertirse en una persona flexible, esto se llama autoformación y nos mantiene con más facilidad dentro del mercado.

- Trabajo en equipo: El hecho de trabajar en equipo puede ser complicado para muchas personas por lo que llegar a un punto de comodidad trabajando con más gente, a pesar de las diferencias, y velar por los objetivos mayores de todos, es muy importante para la empresa. El trabajo en conjunto debe tener una estructura organizada que permita la elaboración y la solución conjunta de problemas.

➤ Logro

- Iniciativa: Es muy positivo proponer planes de acción creativos que ayuden a cerrar interacciones comerciales o que, faciliten el proceso de captación de nuevos clientes, de manera creativa. Una persona que se anticipa, aunque carezca de información suficiente o una orden directa, para actuar, es una persona con iniciativa. Hay que tener en cuenta que toda empresa valora el hecho de contar con personas proactivas, que lleven a cabo acciones generadas por ellas.
- Orientación a resultados: Esta habilidad blanda está muy relacionada a tener adoptado como parte de nuestra esencia el afán de logros, este es la urgencia y perseverancia para conseguir los objetivos propuestos. Las personas con esta orientación suelen prestar atención a altos estándares de calidad en sus resultados, para mejorar mediante la autoevaluación y la continua formación.
- Planificación y organización: No es tarea fácil para el vendedor que posee muchos clientes, mantener una buena planificación detallada de cada uno. Si la tiene, ello ayudará a aplicar un servicio personalizado al cliente. Por ello, una gestión eficiente y el metodismo colaborará en evitar errores, optimizando tiempo y ahorrando recursos.
- Resolución de problemas: En todo sector empresarial surgen problemas de todo tiempo y a último momento, por ello un buen trabajador debe actuar de manera correcta en estas situaciones. Tiene que manejar el conflicto de manera tal que resulte en beneficios para la empresa, para los clientes y para el mismo. El manejo de crisis es esencial para resolver inconvenientes de manera rápida y productiva.

- Responsabilidad: Toda acción y decisión que tome la persona, representando a la empresa o no, tiene consecuencias. Estas consecuencias pueden ser negativas o positivas pero, el hecho de ser consciente de este factor es suficiente para ser un observador de las diversas situaciones personales y profesionales, permitiéndoles tener otra perspectiva de la situación.

➤ Movilización

- Comunicación: Esta competencia es muy buscada en la actualidad, dado que puede captar la atención de futuros clientes con mayor asertividad. La comunicación incluye la verbal, no verbal y el lenguaje escrito, para transmitir el mensaje de manera simple, convincente y coherente. Es imprescindible que se manejen las herramientas de comunicación asertiva (contacto visual, demostrar interés continuo, delimitar, etc.) para ser efectivos.
- Desarrollo de otros: Este factor está íntimamente relacionado con el trabajo en equipo ya que, lo complementa. También es una de las claves para demostrar un buen liderazgo de equipos, ya que mientras mejor cumplan las funciones todos los integrantes, mejores resultados se obtendrán. No existe una sola manera de utilizar este factor, podemos resumirlo como ayudar a progresar a los demás.
- Influencia: Es importante poseer capacidades que nos ayuden a controlar y decantar situaciones a nuestro favor, influyendo en que los demás involucrados también colaboren a nuestro objetivo, utilizando argumentos adecuados. Esta habilidad no es fácil de potenciar, pero existen muchos cursos sobre potenciación de la habilidad de persuadir o negociación que nos pueden formar.
- Liderazgo: Si bien esta competencia es muy relevante en puestos gerenciales o cabezas de departamento, nos puede servir en cualquier nivel comercial para saber cómo motivar a compañeros y ayudar al equipo a que funcione mejor. No obstante, hay que tener en cuenta que si algo no sucede como uno pretende, el peso puede caer sobre el líder pero, si la ambición es parte del líder, es un riesgo que correrá sin problema.

- Orientación y servicio al cliente: Esta particular competencia se puede aplicar antes, durante y después de que haya ocurrido el trato comercial con el cliente. En el caso del momento de antes, hace falta mostrar un interés de manera empática y sincera con el cliente para poder entrar en su sintonía, con su permiso abstracto. Luego, una vez que ha aceptado entrar en la interacción comercial debemos atender a sus necesidades y tratar de brindarle soluciones simples y que generen confianza. Por último, en el proceso de atención postventa acorde a mantener y fortalecer la relación con el cliente, ayudará a fidelizarlo y a que comunique boca a boca su experiencia satisfactoria, pudiendo crearnos nuevos clientes potenciales.
- Resolución de conflictos: En momentos críticos de conflictos entre partes que influyen en la empresa, poseer una buena habilidad de argumentación puede ser determinante ya que las personas reaccionamos de manera positiva a buenos argumentos, siendo más fácil ser escuchados brindando uno de estos. Esta situación tiene que verse superada mediante el respeto mutuo y el mayor beneficio para todas las partes y así ver reflejada la mayor satisfacción posible de todos.

➤ Personal

- Asertividad: Esta competencia nos permite expresar nuestras emociones de manera correcta, convincente y honesta. La clave para ser una persona más asertiva es guiar y controlar los sentimientos personales, y no lo contrario. Si aplicamos esta competencia en nuestro día a día, la gente nos percibirá como alguien con seguridad y respeto por uno mismo.
- Autocontrol: Si bien podemos considerar el asertividad como parte de nuestro propio autocontrol, en este caso hablamos de algo más general. Esta gran habilidad va desde nuestra manera de comenzar el día hasta en como invertimos nuestro tiempo y finaliza cuando volvemos a dormirnos. Absolutamente todo lo que realizamos en el día tiene consecuencias, positivas o negativas, que tenemos que poder controlar mediante el razonamiento y no dejarnos llevar por emociones o incluso algún impulso.

- Confianza en sí mismo: Si bien la confianza en uno mismo es muy importante, debemos saber transmitirla mediante la seguridad de saber que las habilidades que poseemos nos capacitan para lograr lo que nos propongamos. Además, utilizar la automotivación para depender lo menos posible de alguna persona o personas, o de un contexto, es muy importante para lograr el éxito personal.
- Control del estrés: Todos los profesionales del comercio se verán en situaciones frustrantes, incluso de manera habitual. Por ello, la tolerancia a la frustración es primordial para que no se convierta en estrés aunque hay que recordar que un mal día lo puede tener cualquiera. Lo importante es reponerse de manera rápida y resiliente, para volver a la productividad efectiva. En caso de que estemos en un nivel alto de estrés, este se debe gestionar de manera tal que su efecto no sea algo excesivo ya que nos afectará profesional y personalmente.
- Visión positiva: Toda empresa valora de manera positiva el tener gente en su plantilla de empleados que aporte positividad, optimismo y entusiasmo en los distintos escenarios que se vean presentados en el ámbito laboral. En adición, podemos decir que el Mentoring o Coaching pueden ayudarnos a mejorar nuestra mentalidad. No hay que confundir esta competencia con vivir en un mundo de fantasía, las adversidades aparecen pero el hecho de como las tomamos y actuamos es lo importante.

Conclusión ESADE

Este diccionario de competencias que nos proponen desde ESADE, no se puede analizar para llegar a una conclusión, sino que es una herramienta que podemos utilizar para valorar dentro de la basta cantidad de competencias blandas que existen, cuáles son las más relacionadas con el éxito en el comercio, manteniendo valores éticos y morales inherentes a una sociedad coherente.

3- Modelo de competencias - ESCO

¿Qué es ESCO?

Dentro de la Comisión Europea, encontramos la ESCO (European Skills, Qualifications and Occupations) que podemos identificar como una clasificación de habilidades, competencias y ocupaciones. La principal función es actuar de diccionario, describiendo, identificando y clasificando ocupaciones profesionales y las habilidades que la Unión Europea considera relevantes en el mercado laboral y en la educación.

Un dato relevante es que esta gran clasificación, provee unas 3008 definiciones de ocupaciones y 13845 habilidades y competencias relacionadas con estos trabajos, en un total de 27 idiomas distintos.

El principal objetivo de este proyecto es el de que todo Europa la utilice como referencia para que personas capacitadas y formadas, puedan moverse de un país a otro en el mercado laboral de una manera más integrada y eficiente ya que este diccionario sería el “Lenguaje europeo” de las habilidades, ocupaciones y competencias.

➤ [Ocupaciones ESCO](#)

Luego de la presentación de este proyecto, pondré como ejemplo varias ocupaciones de la ESCO, las cuales comparten habilidades y capacidades necesarias entre ellas pero, más importante aún, reflejan una combinación de las más significativas entre los datos brindados por ENTRECOMP y por ESADE.

Desde el portal de la Comisión Europea designado para los informes de cada trabajo que presenta la ESCO, podremos encontrar detalladamente competencias consideradas esenciales y otras optativas, así como conocimientos esenciales y optativos, para ese puesto específico. Utilizando solo las competencias y conocimientos esenciales, desarrollaré una breve descripción de lo que se espera que aporten en el mundo comercial, los que actúen en las ocupaciones presentadas a continuación.

Estas ocupaciones son las siguientes:

- Representante comercial

Respecto a ESADE, podemos mencionar las siguientes habilidades:

Comunicación (brindar información técnica de manera correcta), *orientación al cliente* (asesorar sobre los productos que más se adaptan al cliente, garantizar las condiciones, seguimiento postventa, responder a consultas), *automotivación* (demostrar motivación por vender), *asertividad* (comunicar claro lo que se ofrece y cumplir lo que se cierre con el cliente), *planificación y organización* (implementar estrategias de venta, preparar informes de ventas, realizar análisis de ventas), *responsabilidad* (hacerse cargo de lo que suceda antes, durante y después del trato comercial), *iniciativa* (buscar nuevos clientes de manera constante, buscar nuevos mercados regionales), *empatía* (garantizar la satisfacción del cliente luego de escuchar sus necesidades y ofrecer soluciones suficientes).

Respecto a ENTRECOMP, enumeramos las siguientes competencias:

Identificar oportunidades (buscar nuevos clientes de manera constante, buscar nuevos mercados regionales), *evaluar ideas* (implementar estrategias de ventas, realizar análisis de ventas), *pensamiento ético y sostenible* (garantizar el cumplimiento de las normativas y requisitos legales), *motivación y perseverancia* (demostrar motivación para vender), *aprender de la experiencia* (realizar seguimiento postventa, preparar informes de ventas, realizar análisis de ventas, llevar un registro de las ventas).

- Director/a comercial

Respecto a ESADE, encontramos estas competencias: *Liderazgo* (gestionar equipos de ventas y gestionar los canales de ventas), *desarrollo de otros* (desarrollar una red profesional), *planificación y organización* (elaborar estrategias de marketing, gestionar contratos, utilizar analíticas con fines comerciales), *trabajo en equipo* (alinear todos los esfuerzos encaminados al desarrollo de la empresa), *orientación al cliente* (gestión de la relación con los clientes y desarrollar relaciones comerciales)

En el caso de ENTRECOMP, mencionamos estas: *Identificar oportunidades* (integrar productos nuevos en la cadena de fabricación), *visión* (elaborar estrategias de marketing), *evaluar ideas* (gestión de proyectos), *educación financiera y económica* (gestión de riesgos), *involucrar a otras personas* (gestionar equipos de ventas), *planificación y gestión* (gestión de proyectos y gestión de riesgos), *trabajar con otras personas* (desarrollar una red profesional).

- Director/a de ventas

Competencias semejantes a ESADE: *Trabajo en equipo* (motivar a los empleados), *orientación a resultados* (definir objetivos comerciales cuantificables), *planificación y organización* (planificar una estrategia de comercialización y una campaña de publicidad), *responsabilidad* (supervisar las actividades de ventas), *comunicación* (transmitir planes de negocios), *desarrollo de otros* (gestionar recursos humanos), *influencia* (motivar a los empleados), *liderazgo* (tomar decisiones empresariales), *orientación y servicio al cliente* (analizar los cuestionarios de servicio al cliente) y *visión positiva* (alinear todos los esfuerzos encaminados al desarrollo de la empresa).

Competencias semejantes a ENTRECOMP: *Identificar oportunidades* (*identificar mercados potenciales para la empresa*), *visión* (coordinar actividades de planificación comercial y tomar decisiones empresariales estratégicas), *movilizar recursos* (planificar una estrategia de comercialización), *educación financiera y económica* (implementar estrategias de ventas y estudiar los niveles de venta de los productos), *involucrar a otras personas* (motivar a los empleados), *planificación y gestión* (integrar estrategias de marketing en la estrategia global e integrar la base estratégica en la práctica cotidiana), *trabajar con otras personas* (gestionar recursos humanos), *aprender de la experiencia* (supervisar indicadores claves de rendimiento) y *pensamiento ético y sostenible* (responsabilidad social de las empresas).

- Director/a de Distribución

Por la parte relacionada a las competencias ESADE, encontramos las siguientes habilidades blandas: *Resolución de problemas* (crear soluciones para los problemas), *trabajo en equipo* (gestionar recursos humanos), *planificación y organización* (garantizar el cumplimiento de requisitos y normativas y gestionar el riesgo, controlar los métodos de pago y planificar las operaciones de transporte), *orientación a resultados* (minimizar los costes de envíos y realizar predicciones estadísticas), *responsabilidad* (respetar las directrices de la organización y los marcos normativos de transporte) y *orientación y servicio al cliente* (realizar seguimiento de los envíos).

Por otro lado, hablando de ENTRECOMP podemos enumerar las siguientes: *Pensamiento ético y sostenible* (garantizar el cumplimiento de la normativa con las actividades de distribución y los marcos normativos de transporte de mercancías peligrosas), *motivación y perseverancia* (crear soluciones a los problemas), *movilizar recursos* (planificar operaciones de transporte y dirigir a los transportistas), *educación financiera y económica* (realizar informes estadísticos y financieros y realizar una planificación estratégica), *trabajar con otras personas* (comunicarse con los transitarios y dirigir a los transportistas) y *manejar la ambigüedad, la incertidumbre y el riesgo* (realizar un análisis de riesgo y prever las actividades de distribución).

Además, algunas otras profesiones comparten ciertas similitudes con las anteriores pero no las considero tan relevantes para este TFG, dado que son más específicas en algunos ámbitos pero, creo necesario mencionar algunas a modo informativo, estas son:

- ✚ Vendedor/a
- ✚ Profesionales de las ventas, la comercialización y las relaciones publicas
- ✚ Operador/a de ventas
- ✚ Ingeniero/a de ventas
- ✚ Responsable de sección de un comercio
- ✚ Representante técnico de ventas
- ✚ Director de ventas y de cuentas de clientes
- ✚ Asistente en departamento de ventas
- ✚ Directores de venta, comercialización, desarrollo
- ✚ Administrador concursal
- ✚ Agente inmobiliario
- ✚ Profesionales de ventas de tecnología de la información y las comunicaciones
- ✚ Director de distribución de mercancías especializadas
- ✚ Director/a de empresa
- ✚ Director/a de recursos
- ✚ Director/a de sucursal
- ✚ Director/a de compras

Conclusión ESCO

Tomando estas pocas ocupaciones como referencia, podemos entender lo que nos presenta la ESCO en las 3008 ocupaciones que describe. No obstante, hay que valorar que muchas más habilidades que nos propone este proyecto no han sido mencionadas por no estar relacionadas directamente con ENTRECOMP o con el diccionario de competencias de ESADE. Por ello, es oportuno poner en valor la gran cantidad de conocimiento que abarca esta aportación de la ESCO, para entender la validez de la utilización de este proyecto en este TFG.

4. METODOLOGÍA

La metodología aplicada en el presente trabajo se deriva de procesos de encuesta realizados en la clase de Negociación Internacional y Protocolo a los alumnos del Máster en Comercio Exterior de las promociones 2016-2017, 2017-2018 y 2018-2019. Como se puede comprobar son 63 casos correspondientes a estas 3 ediciones de alumnos del máster en comercio exterior.

Cada una de las evaluaciones es realizada por la media de las evaluaciones de todos los compañeros de clase, aproximadamente 25 personas por año. Esto supone que, para sacar las puntuaciones medias de los 63 alumnos ha habido que sumar más de 1800 puntuaciones multiplicadas por las 19 competencias específicas elegidas.

Este proceso se realizó en el aula, en el curso de un proceso de trabajo con una duración de una hora en la cual los alumnos evalúan a sus compañeros. Fue tabulado a mano y generó un informe personalizado que se entrega a cada alumno de cara a proponer procesos de mejora.

El proceso de encuesta se realiza en el mes de mayo, cuando el conocimiento que el alumnado tiene de sus compañeros es más avanzado. Esta dinámica de evaluación se ha presentado un año como Proyecto de Innovación Docente. La base de datos estadística no había sido sometida a ningún proceso de tratamiento, motivo por el cual el presente trabajo ha intentado aportar conocimiento que sea de utilidad para el profesorado del Máster en Comercio Exterior.

Todos los valores se trataron con un software de gestión estadística que se llamado IBM SPSS. Se han hecho estadística descriptiva, frecuencias medias, desviaciones típicas y análisis factorial.

Todo lo mencionado son estadísticas de percepción de rasgos de personalidad, no hubo test psicológicos para determinar estos rasgos de antemano. Es decir, se ha utilizado el modelo simple de "0-10", siendo el 0 el valor más bajo y el 10 el más alto, para valorar a todos los alumnos respecto a cada competencia específica utilizada en el estudio. Luego de que todos realizaran su votación, se procede a hacer media y a obtener los demás valores para completar las otras tablas.

Las bases científicas para la elaboración de esta metodología son las propias de los métodos mixtos de ciencias sociales, tal y como los presenta autores como García Ferrando (2015), complementadas por los principios generales de la evaluación de competencias, que nos presenta autores como Del Pozo Florez (2017).

5. RESULTADOS

Investigación

Como hemos descripto, este gran estudio fue realizado con un total de 59 alumnos, arrojando todas las tablas que analizaremos a continuación. Dicho esto, comenzaremos con una que nos da una idea de los orígenes de cada uno de los estudiantes que han participado de este proceso.

Entre otros datos a mencionar, hay que decir que estas personas eran todas pertenecientes del Máster en Comercio Exterior impartido en la Facultad de Comercio, en la Universidad de Valladolid. Específicamente, estudiantes de la asignatura de Negociación Internacional impartida por el profesor Francisco Javier Gómez González.

Tabla 6 - Nacionalidad del evaluado

Zona geográfica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Autóctono	31	53,2	53,2	53,2
Extranjero no chino	15	25,8	25,8	79,0
Chino	13	21,0	21,0	100,0
Total	59	100,0	100,0	-

En esta primera tabla, no es curioso destacar que poco más de la mitad de los alumnos que participaron de esta investigación son españoles, aunque podemos mencionar que solo aproximadamente la mitad de estos son castellanos.

Por otro lado, como cualquier persona que tiene mínimos conocimientos sobre los últimos años de la Facultad de Comercio de la Universidad de Valladolid, podemos decir que no es raro ver que casi un cuarto de los alumnos de este Máster, son chinos. No solo en los Masters que ofrece esta Facultad sino también en las carreras de grado, podemos encontrar un gran número de alumnos de origen asiático.

Por último, los extranjeros no chinos, si bien hay muchos latinoamericanos, han llegado de distintos continentes a aportar su presencia. Entre algunos de esos países podemos destacar Alemania, Escocia, Francia, Australia, Fiji, Estados Unidos, etc.

Tabla 7 - Estadísticas descriptivas

Competencias blandas	N.º	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Visión positiva	59	5,90	10,00	8,0085	,93777
Responsabilidad	59	5,20	10,00	7,9864	1,11300
Empatía	59	5,90	10,00	7,8593	,74281
Flexibilidad	59	6,00	9,00	7,7763	,68464
Orientación a resultados	59	5,00	10,00	7,6932	1,06056
Resolución de problemas	59	5,00	10,00	7,6458	,98931
Control del estrés	59	3,00	10,00	7,6407	1,21046
Planificación y organización	59	1,00	10,00	7,6190	1,29472
Autocontrol	59	,00	10,00	7,5203	1,41040
Trabajo en equipo	59	1,00	9,00	7,5034	1,37176
Resolución de conflictos	59	2,00	9,00	7,4661	1,10681
Comunicación	59	3,00	10,00	7,4441	1,46173
Desarrollo de otros	59	4,00	10,00	7,4293	1,03331
Orientación al servicio y al cliente	59	5,60	10,00	7,4237	,87244
Confianza en sí mismo	59	3,00	10,00	7,3932	1,14544
Asertividad	59	5,00	10,00	7,3678	,98058
Liderazgo	59	5,30	10,00	7,3475	1,03547
Iniciativa	59	3,00	9,00	7,2797	1,26896
Influencia	59	2,00	10,00	6,8356	1,42172

Para realizar esta tabla, se pidió a todos los alumnos que se valorasen a sí mismos, en una escala del 1, siendo lo más bajo, al 10, siendo lo más alto, en una serie de competencias blandas que encontramos en la tabla a la izquierda.

La columna de N.º refleja la cantidad de estudiantes que participaron en la valoración de cada competencia. La de mínimo, es la valoración más baja en esa competencia específica de entre todos los anotados. Además, la columna de máximo nos refleja la votación más alta que se ha reflejado respecto a esa competencia puntualmente.

Además, tenemos un apartado respecto a la media de todos los valores obtenidos y una desviación que es la posible dispersión, tomando la media como punto de partida, que tienen los valores aportados como datos. Las medias son importantes para destacar que habilidades blandas han sido las mejor puntuadas entre toda la muestra.

En general, los resultados obtenidos son bastante centrales y equilibrados, esto se debe a la ley de los grandes números, que nos dice que a mayor cantidad de variables aleatorias, el valor medio será cada vez más cercano entre los valores extremos.

Si bien los resultados son bastante razonables y podemos decir que en su mayoría, valores equilibrados, es necesario destacar los dos extremos por separado.

En primer lugar, comentando la parte del principio de la tabla y los mejor puntuados, encontramos un grupo formado por visión positiva, responsabilidad, empatía, flexibilidad y orientación a resultados, en ese orden.

Todas estas variables suelen ir unidas a un concepto de alumno joven en época universitaria y carácter juvenil, pudiendo usar esto como una posible hipótesis de explicación del porqué poseen un valor tan reconocido entre gente de este rango de edad.

No obstante, en el grupo de los menos valorados por y para cada uno de ellos personalmente, podemos manifestar que confianza en sí mismo, asertividad, liderazgo, iniciativa e influencia, están muy poco consideradas.

En este caso, creo que están íntimamente relacionadas con la autoafirmación como profesional y persona, además de un claro ejercicio del poder como líder. Suelen ser competencias relacionadas directamente con cargos directivos y que nos demuestran la madurez de los profesionales.

Lo que me causa personalmente una llamada de atención es el hecho de que influencia se posicione tan bajo en la tabla dado que considero primordial el hecho de llegar a poseer el poder de llegar a influenciar a una persona para ser un buen comercial en el mundo laboral.

Por el lado de la desviación, vemos la influencia y el autocontrol pero principalmente, la comunicación, como los valores más volátiles en cuestiones de puntaje de los alumnos. Son factores difíciles de poner a prueba y de analizar de manera correcta, ya que puede depender de como uno los defina y visualice.

Tabla 8 - Informe general

Competencias blandas	Nacionalidad del evaluado											
	Autóctono			Extranjero no chino			Chino			Total		
	Media	N.º	Desviación	Media	N.º	Desviación	Media	N.º	Desviación	Media	N.º	Desviación
Empatía	8,0677	31	,73184	7,8333	15	,64550	7,3923	13	,70174	7,8593	59	,74281
Flexibilidad	7,7968	31	,64575	8,0733	15	,59096	7,3846	13	,73354	7,7763	59	,68464
Trabajo en equipo	7,5355	31	1,62677	7,9200	15	1,00371	6,9462	13	,86469	7,5034	59	1,37176
Iniciativa	7,3581	31	1,44032	7,7467	15	,75106	6,5538	13	1,03892	7,2797	59	1,26896
Orientación a resultados	7,9516	31	1,04527	7,8000	15	1,06771	6,9538	13	,77203	7,6932	59	1,06056
Planificación y organización	8,0097	31	,91737	7,3500	14	2,05716	6,9769	13	,59041	7,6190	58	1,29472
Resolución de problemas	7,9484	31	,84493	7,9067	15	,73627	6,6231	13	,92660	7,6458	59	,98931
Responsabilidad	8,2484	31	,99561	8,3133	15	,95309	6,9846	13	1,02538	7,9864	59	1,11300
Comunicación	7,3968	31	1,74212	7,8933	15	1,02641	7,0385	13	1,03645	7,4441	59	1,46173
Desarrollo de otros	7,5258	31	1,15411	7,6429	14	,96054	6,9692	13	,66003	7,4293	58	1,03331
Influencia	7,0581	31	1,49661	7,0733	15	1,56546	6,0308	13	,64081	6,8356	59	1,42172
Liderazgo	7,5484	31	,89698	7,7600	15	,94249	6,3923	13	,91055	7,3475	59	1,03547
Orientación al servicio y al cliente	7,6129	31	,81762	7,5533	15	,87413	6,8231	13	,78226	7,4237	59	,87244
Resolución de conflictos	7,9387	31	,72419	7,1533	15	1,60884	6,7000	13	,50498	7,4661	59	1,10681
Asertividad	7,4290	31	1,09885	7,4133	15	,75486	7,1692	13	,95340	7,3678	59	,98058
Autocontrol	7,8226	31	1,22112	7,1533	15	2,05561	7,2231	13	,67596	7,5203	59	1,41040
Confianza en sí mismo	7,3452	31	1,43361	7,7200	15	,67210	7,1308	13	,67993	7,3932	59	1,14544
Control del estrés	7,6548	31	1,46602	7,6600	15	,90696	7,5846	13	,86299	7,6407	59	1,21046
Visión positiva	8,1355	31	,91088	8,1733	15	,93691	7,5154	13	,90171	8,0085	59	,93777

Cabe recordar que esta tabla no muestra la mayor importancia o relevancia de ningún factor sobre otro, simplemente nos muestra el cómo se auto percibe cada persona que ha participado del proceso y cómo lo han percibido sus compañeros.

En esta tabla informe podemos ver los valores de la tabla número 7 cruzados con la variable país de origen de los encuestados.

Lo más destacable en esta tabla son los valores de los estudiantes chinos, que en su mayoría son los peor clasificados. Desde mi punto de vista, hay 2 hipótesis. En primer lugar, un sesgo relativamente racista. En segundo lugar, tal vez al ser complicada la situación lingüística para lograr una comunicación necesaria para valorar la mayoría de estas competencias entre todos los alumnos, se vean reducidos por el hecho de la falta de oportunidad para mostrar realmente sus habilidades comerciales.

La inexpresividad de los asiáticos curiosamente puede ser valorado como una capacidad de control de estrés y autocontrol, de manera positiva.

Por el lado de los autóctonos y los extranjeros no chinos, no se observa ningún patrón marcado sobre un modelo de personalidad que sobresalga más que otro, que los pueda identificar. Si hiciéramos un puntaje, se comparten a medias entre estos dos grupos, los máximos de nota media de las competencias blandas presentadas en el cuadro.

No obstante, puntualmente valorando las mayores diferencias entre solo estos dos grupos, podemos decir que los extranjeros no chinos tienen una mayor confianza en sí mismos, trabajo en equipo, iniciativa y comunicación. Esto nos puede dar a entender que los de este apartado tienen un perfil más social que los autóctonos.

Por otro lado, los autóctonos destacan respecto de estos, en planificación y organización, resolución de conflictos y autocontrol. En este caso el perfil que podemos suponer de los españoles radica en una personalidad disciplinada y organizada, que posee mayor nivel que los extranjeros de inteligencia emocional.

Tabla 9 - ANOVA

Variables			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Empatía * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	4,192	2	2,096	4,221	,020
	Dentro de grupos		27,810	56	,497		
	Total		32,002	58			
Flexibilidad * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	3,331	2	1,665	3,909	,026
	Dentro de grupos		23,856	56	,426		
	Total		27,187	58			
Trabajo en equipo * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	6,672	2	3,336	1,823	,171
	Dentro de grupos		102,467	56	1,830		
	Total		109,139	58			
Iniciativa * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	10,310	2	5,155	3,475	,038
	Dentro de grupos		83,085	56	1,484		
	Total		93,396	58			
Orientación a resultados * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	9,348	2	4,674	4,683	,013
	Dentro de grupos		55,890	56	,998		
	Total		65,237	58			
Planificación y organización * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	11,104	2	5,552	3,616	,033
	Dentro de grupos		84,445	55	1,535		
	Total		95,549	57			
Resolución de problemas * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	17,457	2	8,728	12,434	,000
	Dentro de grupos		39,310	56	,702		
	Total		56,766	58			
Responsabilidad * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	16,777	2	8,389	8,530	,001
	Dentro de grupos		55,072	56	,983		
	Total		71,849	58			
Comunicación * Nacionalidad del evaluado	Inter grupos	(Combinado)	5,236	2	2,618	1,235	,299
	Dentro de grupos		118,690	56	2,119		
	Total		123,925	58			
Desarrollo de otros *	Inter grupos	(Combinado)	3,679	2	1,839	1,769	,180

Nacionalidad del evaluado	<i>Dentro de grupos</i>		57,181	55	1,040		
	<i>Total</i>		60,860	57			
Influencia * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	10,803	2	5,401	2,842	,067
	<i>Dentro de grupos</i>		106,433	56	1,901		
	<i>Total</i>		117,235	58			
Liderazgo * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	15,664	2	7,832	9,428	,000
	<i>Dentro de grupos</i>		46,523	56	,831		
	<i>Total</i>		62,187	58			
Orientación al servicio y al cliente * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	6,052	2	3,026	4,448	,016
	<i>Dentro de grupos</i>		38,095	56	,680		
	<i>Total</i>		44,147	58			
Resolución de conflictos * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	16,021	2	8,011	8,152	,001
	<i>Dentro de grupos</i>		55,031	56	,983		
	<i>Total</i>		71,052	58			
Asertividad * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	,660	2	,330	,335	,717
	<i>Dentro de grupos</i>		55,109	56	,984		
	<i>Total</i>		55,769	58			
Autocontrol * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	6,001	2	3,000	1,536	,224
	<i>Dentro de grupos</i>		109,375	56	1,953		
	<i>Total</i>		115,376	58			
Confianza en sí mismo * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	2,569	2	1,284	,978	,382
	<i>Dentro de grupos</i>		73,528	56	1,313		
	<i>Total</i>		76,097	58			
Control del estrés * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	,053	2	,026	,017	,983
	<i>Dentro de grupos</i>		84,930	56	1,517		
	<i>Total</i>		84,982	58			
Visión positiva * Nacionalidad del evaluado	<i>Inter grupos</i>	<i>(Combinado)</i>	4,069	2	2,034	2,427	,098
	<i>Dentro de grupos</i>		46,937	56	,838		
	<i>Total</i>		51,006	58			

Respecto a los números puros y duros, podemos mencionar los siguientes valores como los más ciertos: Resolución de conflictos, liderazgo, orientación al servicio y al cliente, influencia, responsabilidad, resolución de problemas, planificación y organización, orientación a resultados, iniciativa, flexibilidad y empatía.

Si bien el cuadro es un poco complicado, hay que extraer la información importante para el lector. Por ello, la columna que más importancia tendrá es la última de la derecha, la columna “Sig.” La cual nos indicará si, las diferencias entre nacionalidades remarcadas en los comentarios de la tabla número 8, son aleatorios (se aleja del valor cero) o, por el contrario, con la cantidad de muestra que hemos trabajado, ha sido suficiente para ser certeros (se acerca al valor cero).

Tabla 10 - Correlaciones

Competencias blandas	Variables	Valoración comercial global
<i>Empatía</i>	Correlación de Pearson	0,166
	Sig. (bilateral)	0,208
	N	59
<i>Flexibilidad</i>	Correlación de Pearson	0,124
	Sig. (bilateral)	0,348
	N	59
<i>Trabajo en equipo</i>	Correlación de Pearson	0,084
	Sig. (bilateral)	0,525
	N	59
<i>Iniciativa</i>	Correlación de Pearson	0,188
	Sig. (bilateral)	0,153
	N	59
<i>Orientación a resultados</i>	Correlación de Pearson	,261*
	Sig. (bilateral)	0,046
	N	59
<i>Planificación y organización</i>	Correlación de Pearson	0,247
	Sig. (bilateral)	0,061
	N	59
<i>Resolución de problemas</i>	Correlación de Pearson	,347**
	Sig. (bilateral)	0,007
	N	59
<i>Responsabilidad</i>	Correlación de Pearson	0,156
	Sig. (bilateral)	0,239
	N	59
<i>Comunicación</i>	Correlación de Pearson	-0,115
	Sig. (bilateral)	0,385
	N	59
<i>Desarrollo de otros</i>	Correlación de Pearson	0,066
	Sig. (bilateral)	0,625
	N	59
<i>Influencia</i>	Correlación de Pearson	0,196
	Sig. (bilateral)	0,136
	N	59
<i>Liderazgo</i>	Correlación de Pearson	,265*
	Sig. (bilateral)	0,043
	N	59
<i>Orientación al servicio y al cliente</i>	Correlación de Pearson	0,233
	Sig. (bilateral)	0,076
	N	59

<i>Resolución de conflictos</i>	Correlación de Pearson	,305*
	Sig. (bilateral)	0,019
	N	59
<i>Asertividad</i>	Correlación de Pearson	0,111
	Sig. (bilateral)	0,403
	N	59
<i>Autocontrol</i>	Correlación de Pearson	0,043
	Sig. (bilateral)	0,744
	N	59
<i>Confianza en sí mismo</i>	Correlación de Pearson	0,144
	Sig. (bilateral)	0,278
	N	59
<i>Control del estrés</i>	Correlación de Pearson	0,024
	Sig. (bilateral)	0,854
	N	59
<i>Visión positiva</i>	Correlación de Pearson	,370**
	Sig. (bilateral)	0,004
	N	59
<i>Valoración comercial global</i>	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	-
	N	59
**. <i>La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)</i>		
* <i>La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)</i>		

Algunos profesores han tomado parte en esta investigación y dado este punto, hacen su aparición. Respecto al cuadro de correlaciones, se trata de un cuadro que relaciona las puntuaciones obtenidas previamente por cada alumno, en cuestiones de competencias específicas y la puntuación recibida por un equipo de tres docentes, valorando el potencial como profesional de comercio exterior, que creían que podía tener esta persona.

El coeficiente de Pearson se mueve entre valores de -1 y 1, donde si es cercano a 1 tiene relación positiva con el otro factor, si está en valores cercanos a 0 no tiene mucha relevancia y si está en valores negativos cercanos a -1 tiene relación negativa con el otro.

En otras palabras, si el valor de coeficiente de Pearson esta más cercano a uno podemos decir que, a mejor puntuación de un factor, el otro factor también irá a mejor y estarán relacionados positivamente. Por el contrario, mientras más cercano a -1 esté un factor, significa que el otro valor al mismo tiempo va a variar de manera negativa respecto a valores entre sí. Además, los valores entre medio y cercanos a 0 indican solo pequeñas variaciones relacionadas entre sí o incluso nulas.

Entre los valores a destacar podemos mencionar una singularidad, que es el caso de la comunicación, el único dato que aparece con coeficiente de Pearson negativo. Si bien está muy alejado de -1, es el extremo más cercano de todos los datos que obtuvimos. Dicho esto, podemos decir que cuanto más capacidad comunicativa tenía el alumno, menos tendían los profesores a valorarlo como futuro buen comercial.

Esto podemos llegar a relacionarlo con que, al paso de los años los consumidores se hartan de vendedores muy entusiastas, buscando pura y exclusivamente lo que ya tenían en mente y no quieren ser objetos de estrategias agresivas y directas para que se logre la compra.

Además, podemos mencionar que en la provincia de Valladolid la gente suele ser más seria y tranquila por lo que tendría sentido que, por gustos, prefirieran vendedores menos comunicativos e informativos.

En el otro extremo, de valoración positiva podemos hablar de la competencia visión positiva. Esto significa que los alumnos que fueron catalogados como portadores de visión positiva coinciden con aquellos que los profesores eligieron buenos comerciales a futuro.

En este caso, podemos mencionar nuevamente la posible hipótesis que planteamos en otra tabla, donde se valora la edad en torno a los 20 años de los alumnos y su visión sobre la vida de manera juvenil, sumado a la escasa madurez que suele hacer valorar otros factores más que una visión positiva.

Por último, hay ciertos valores relevantes como orientación a resultados, resolución de problemas, liderazgo, resolución de conflictos y orientación al servicio al cliente. Estos datos son los más relevantes a la hora de hacer una base de competencias necesarias para poder llegar a ser un buen comercial en el mundo del comercio exterior, según profesores y alumnos del máster en comercio exterior.

Varianza total explicada

Tabla 11 – Comunalidades

Competencias blandas	Inicial	Extracción
<i>Empatía</i>	1,000	,618
<i>Flexibilidad</i>	1,000	,733
<i>Trabajo en equipo</i>	1,000	,877
<i>Iniciativa</i>	1,000	,712
<i>Orientación a resultados</i>	1,000	,790
<i>Planificación y organización</i>	1,000	,856
<i>Resolución de problemas</i>	1,000	,777
<i>Responsabilidad</i>	1,000	,777
<i>Comunicación</i>	1,000	,858
<i>Desarrollo de otros</i>	1,000	,668
<i>Influencia</i>	1,000	,782
<i>Liderazgo</i>	1,000	,716
<i>Orientación al servicio y al cliente</i>	1,000	,822
<i>Resolución de conflictos</i>	1,000	,816
<i>Asertividad</i>	1,000	,787
<i>Autocontrol</i>	1,000	,793
<i>Confianza en sí mismo</i>	1,000	,767
<i>Control del estrés</i>	1,000	,726
<i>Visión positiva</i>	1,000	,828
<i>Valoración comercial global</i>	1,000	,464
<i>Método de extracción: Análisis de componentes principales</i>		

Tabla 12 - Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,488	37,442	37,442	7,488	37,442	37,442	4,574	22,869	22,869
2	2,775	13,875	51,317	2,775	13,875	51,317	3,457	17,285	40,154
3	2,184	10,922	62,238	2,184	10,922	62,238	2,758	13,788	53,942
4	1,524	7,619	69,857	1,524	7,619	69,857	2,228	11,140	65,082
5	1,192	5,961	75,818	1,192	5,961	75,818	2,147	10,736	75,818
6	,961	4,804	80,622						
7	,852	4,262	84,884						
8	,710	3,551	88,434						
9	,596	2,978	91,412						
10	,340	1,698	93,110						
11	,332	1,661	94,771						
12	,226	1,128	95,900						
13	,213	1,064	96,964						
14	,166	,828	97,791						
15	,142	,710	98,502						
16	,097	,484	98,986						
17	,088	,439	99,425						
18	,046	,231	99,656						
19	,041	,203	99,859						
20	,028	,141	100,000						

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Tabla 13 - Matriz de componentes rotados

Competencias blandas	Componente				
	1	2	3	4	5
<i>Empatía</i>	,549	,087	-,248	,161	,470
<i>Flexibilidad</i>	,255	,118	,404	,546	,438
<i>Trabajo en equipo</i>	,032	,096	,149	,915	,078
<i>Iniciativa</i>	,691	,232	,290	,307	,043
<i>Orientación a resultados</i>	,489	,647	,161	,080	,317
<i>Planificación y organización</i>	,205	,882	,115	-,029	,146
<i>Resolución de problemas</i>	,765	,190	,247	,128	,279
<i>Responsabilidad</i>	,810	,085	-,105	-,251	,199
<i>Comunicación</i>	,712	-,195	,050	,449	-,332
<i>Desarrollo de otros</i>	,604	-,404	,047	,370	-,003
<i>Influencia</i>	,319	,511	,172	,621	,060
<i>Liderazgo</i>	,716	,216	,302	,021	,255
<i>Orientación al servicio y al cliente</i>	,703	,382	,167	,209	,331
<i>Resolución de conflictos</i>	,144	,838	-,107	,226	,174
<i>Asertividad</i>	,239	,152	,814	,207	,033
<i>Autocontrol</i>	-,124	,826	,300	,058	-,055
<i>Confianza en sí mismo</i>	-,140	,219	,775	,073	,305
<i>Control del estrés</i>	,211	-,010	,815	,098	-,088
<i>Visión positiva</i>	,228	,057	,361	,060	,799
<i>Valoración comercial global</i>	,129	,138	-,047	,033	,652
Método de extracción: Análisis de componentes principales					
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser					

En este cuadro observamos distintos valores en 5 componentes distintos para cada una de las competencias con las que venimos trabajando en esta investigación. Dentro de esos 5 componentes con sus respectivos valores, el máximo será tomado como el representante de esa competencia blanda para poder realizar grupos de competencias que funcionan de manera coherente.

Dicho esto, respecto al grupo del componente 1 podemos incluir a: Empatía, iniciativa, resolución de problemas, responsabilidad, comunicación, desarrollo de otros, liderazgo y orientación al servicio y cliente.

Para entender cómo se lee correctamente esta tabla, vamos a utilizar los valores del componente número 1. Luego de mencionar las competencias que este engloba, podemos decir que un comercial del perfil del componente 1, posee buena puntuación en todas estas variables que se relacionan íntimamente entre sí.

Dicho esto, por cambiarle de nombre podemos decir que este primer grupo son consideradas variables sociales y suelen ser primordiales en comerciales de un perfil competencial inclinado a lo social, un trabajador de equipo en toda regla.

Respecto al segundo grupo, podemos mencionar a: Orientación a resultados, planificación y organización, resolución de conflictos y autocontrol. En este caso, los elementos que nos presenta son de resultados, gestión y autogestión, con un peculiar añadido que es la resolución de conflictos.

En consecuencia, el comercial que forme parte de este elemento será aquel orientado a resultados y planificación, sin proponer valor a sus habilidades sociales ya que esas se controlan de manera individual en este grupo. Podría comentar que esta clase de perfiles suele ir vinculado a gente con frialdad emocional o gente que controla muy bien su inteligencia emocional como para no involucrarla lo suficiente en su trabajo y por ello, su resolución de conflictos es buena.

Entonces, podemos tener un comercial que sea un desastre en habilidades sociales o uno que sea excelente en esto, pero si forma parte de este grupo de seguro tendrá buen rendimiento orientado a resultados y planificación.

Entrando en detalle en el grupo número 3, visualizamos las variables de asertividad, confianza en sí mismo y control de estrés. Este componente es de autoeficacia, suelen ser poco sociales y el individuo puede ser considerado aislado y de parecidas características a los comerciales del grupo 2.

En el cuarto y penúltimo grupo de componente, podemos encontrar los siguientes elementos: Influencia, trabajo en equipo y flexibilidad. Podríamos considerar como título principal de este componente el de variables de liderazgo de equipos aunque no tenga mucho sentido.

A modo de ejemplo para entender mejor, puedo proponer el siguiente: Rugby es un deporte donde juegan 15 de un equipo contra 15 de otro y todos necesitan distintas habilidades técnicas, físicas y mentales para desempeñar lo mejor posible sus puestos, dado que ninguno es igual o semejante a otro. Por lo que, cada grupo tiene 15 posiciones distintas en la mayoría de las variables, en todo momento que rellenar.

No obstante, es un deporte en equipo y el objetivo es el mismo y compartido, por lo que a pesar de no tener muchas peculiaridades parecidas entre los unos y los otros, la sincronización y el perseguir un objetivo claro y conciso para todos, es posible y es algo que, si se logra, muy gratificante como grupo. Para ello, cada uno tiene que hacer bien su trabajo en su propio departamento específico y tratar de mantener contacto con los demás para que esa alma de equipo se mantenga viva.

Este es un claro ejemplo de empresa grande, donde a pesar de tener mucha gente en muchos departamentos distintos y con distintas personalidades, se las arreglan para coordinar y planificar objetivos empresariales en común y trabajar en equipo, incluso muchos sin conocerse, tan solo por perseguir el objetivo propuesto como entidad. Personalmente a esto lo llamo el arte del equipo y me parece totalmente fascinante y valorable.

No obstante, hay que destacar que dentro de este componente 4, encontraremos gente líder y gente seguidora dentro de los equipos y hay que mencionar que los excesos de líderes pueden traer muchos problemas como así también la falta de estos en el total de representantes.

Por último, analizaremos el quinto factor, que está formado exclusivamente por la visión positiva. En este momento hay que recordar unas tablas anteriores donde se reflejaban unos resultados parecidos que nos llevaban a plantear unas hipótesis tomando como base lo que consideramos como valores juveniles.

Parece que el hecho de ser entusiasta, optimista y divertido es lo que correlaciona de manera más clara lo que los alumnos y profesores también en este caso, creen que deriva de manera directa en un modelo de futuro comercial de buen nivel.

Igualmente, está claro que el mundo empresarial nos presenta miles de modelos de comerciales con diferentes combinaciones de rasgos de personalidad que han logrado el éxito, pudiendo uno ser muy serio y otro muy automotivados y entusiastas y, ambos, a su manera, conseguir resultados muy parecidos.

Personalmente no creo que la visión positiva y su posición en estos valores tan importantes se mantenga si utilizamos más gente de mayor edad y madurez para realizar el mismo estudio.

Mi justificación es que con el paso del tiempo y al adquirir experiencia en el mundo del consumismo, la gente suele ir cansándose de los procesos de venta por gente entusiasmada e intensa y valorar más una buena información y a su vez clara y concisa, al ir a comprar un producto o adquirir un servicio, más que un buen servicio al cliente o una sonrisa constante.

Conclusión resultados

Luego de valorar y analizar todos los números que hemos conseguido a través de este estudio, podemos decir que la eficacia comercial no es percibida como consecuencia directa de las competencias blandas. Dicho esto, parece que otras variables como los conocimientos técnicos y la destreza intelectual, entre otros, tienen más influencia en el camino del comercial eficaz, al menos en lo que a la opinión de los docentes respecta.

Esto nos lleva a dos conclusiones que dan significado a los estudios realizados, estas son:

- ✓ Para destacar una conclusión que es un poco ambigua, podemos decir que los profesores no han sido totalmente imparciales y pueden haberse dejado llevar por su inclinación hacia los alumnos más buenos y estudiosos, más que analizar estas competencias de la manera más sincera posible.
- ✓ Contra todo pensamiento previo a este estudio, hay que afirmar que, según nuestros valores, las competencias blandas utilizadas no pueden explicar más que un 40% del posible éxito de un comercial eficaz. Por ello, para mejorar la validez y entendimiento de esto, deberíamos realizar otro estudio con las variables que puedan significar el 60% restante y así brindar unos resultados que reflejaran un porcentaje más alto del posible éxito de un comercial.

6. CONCLUSIÓN

Finalmente, concluye mi trabajo en donde hemos podido observar en el capítulo 1 un marco teórico sobre los factores que influyen en las acciones comerciales, en el capítulo 2 una profundización con estudios e investigaciones sobre las competencias blandas, en el capítulo 3 la metodología que aplicamos en el capítulo 4 para realizar la investigación al completo.

Como principales aprendizajes descubiertos, podemos destacar los siguientes:

- Contra nuestro pronóstico, las competencias blandas propuestas para realizar el estudio con la muestra y en el campo que elegimos, no es suficiente para explicar, al menos, un 50% o más en el éxito de un comercial profesional
- Los jóvenes universitarios en la actualidad ponen demasiado valor en las habilidades sociales como punto fuerte para lograr el éxito comercial, siendo esto una posible marca de tendencia que deberíamos tener en cuenta para seguir.
- Las competencias blandas definitivamente están siendo objeto mayor de estudio e investigaciones para descubrir porque su importancia en las interacciones comerciales exitosas está volviendo a retomar una importancia relevante como años atrás.
- Grandes organizaciones como la Comisión Europea y Universidades de gran renombre están destinando recursos a realizar grandes proyectos con el fin de adquirir conocimientos en estas competencias específicas y ponerlas a disposición de los profesionales para que se adapten mejor a las tendencias del mercado.
- La digitalización, en contra del pensamiento de muchos, ha frenado considerablemente su camino a relegar por completo las competencias blandas a un segundo plano. No hay que olvidar que los seres humanos somos seres sociales.
- Debido a ENTRECOMP, podemos afirmar que vale la pena formarse en ser un emprendedor dado que, no es una habilidad innata de cada persona, sino es una habilidad aprendida mediante la suma de muchas otras.

Indudablemente esto sería de utilidad para todo aquel que quiera obtener formación para el comercio y/o que quiera desarrollar su carrera. También puede usarse de base y motivación en caso de que se busque seguir investigando y profundizando sobre estos temas.

Las carencias de este trabajo derivan en la necesidad de ampliar la muestra utilizada, realizar un estudio más complejo en los estándares de medición y, en ese sentido, reitero que puede tener continuidad por cualquier persona interesada lo suficiente.

No obstante, mi tutor y yo creemos firmemente que es suficiente contenido y calidad para un trabajo de fin de grado, además de la extensión que hemos brindado.

7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Bacigalupo et al. (2016). *European Entrepreneurship Competence Framework (ENTRECOMP)*. Joint Research Center
- Baena-Luna, P., García-Río, E., & Monge-Agüero, M. (2020). Entrecomp: marco competencial para el emprendimiento. Una revisión sistemática de la literatura sobre su uso y aplicación. *CIT información tecnológica*, 31(2), 163–172. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200163>
- *Comisión Europea, web oficial.* (s/f). Comisión Europea. Recuperado el 20 de julio de 2023, de https://commission.europa.eu/index_es
- *Tu portal de acceso a la UE, noticias, puntos destacados.* (s/f). European Union. Recuperado el 20 de julio de 2023, de https://european-union.europa.eu/index_es
- *Home.* (s/f). Europa.eu. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://esco.ec.europa.eu/es>
- *EntreComp: The entrepreneurship competence framework.* (s/f). EU Science Hub. Recuperado el 20 de julio de 2023, de https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework_en
- *LinkedIn: Log in or sign up.* (s/f). LinkedIn. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://www.linkedin.com/>
- *NODRIZA tech.* (2022, septiembre 21). NODRIZA tech. <https://nodrizatech.com/>
- *Michael Page.* (s/f). Michael Page. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://www.michaelpage.es/>
- *Personas por un planeta mejor.* (2020, junio 8). People ACCIONA. https://people.acciona.com/es/?_adin=02021864894
- *ESADE.* (2021, octubre 19). Tech Barcelona. <https://techbarcelona.com/company/esade/>

- Manuel García Ferrando (2015). *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación es.* (4ta ed.). Alianza editorial.
- José Ángel Del Pozo Florez (2017). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación: El portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales.* Narcea ediciones
- Etecé (2022, octubre 3). *Etecé – Enciclopedias inteligentes.* <https://etece.com/>
- Zabala, J. G. (2005). *El espacio europeo de educación Superior, un reto para la universidad: competencias, tareas y evaluación, los ejes del currículum universitario.* Octaedro.
- Tejada Fernández, J. (1999) Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 56, 20-30 y *Acerca de las competencias profesionales (II)* 57 (8-14).
- Tejada Fernández, J. (1999) Acerca de las competencias profesionales. *Revista Herramientas*, 56, 20-30.
- Vera, F. D. (2021) Competencias blandas para la fuerza laboral del siglo XXI. *Transformar*, 2(2), 20-29.
- Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2017). *Key Marketing Metrics: The 50+ metrics every manager needs to know.* Pearson UK.
- Dalongaro, R. C. (2014). La satisfacción del cliente con el supermercado en áreas de frontera. *Ciencias Administrativas*, 4, 35-49
- Sánchez Murillo, A. J., (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II (2), 69-89.
- García, E. G. (2011). Customer Experience Management (parte II): el ABC de dirigir la experiencia del cliente. *MK: Marketing + ventas*, 266, 16-25.
- Charlán, J. (2018, mayo 26). *La experiencia como propuesta de valor para nuestros clientes.* Esic.edu; ESIC. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-el-customer-experience>

- (S/f). Dircomfidencial.com. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://dircomfidencial.com/diccionario/analisis-dafo-20161113-1643/>
- *Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo hacerlo?* – 30yTech. (s/f). 30Y.tech. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://30y.tech/marketing-digital/analisis-pestel/>
- *El CRM número uno del mundo.* (s/f). Salesforce. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://www.salesforce.com/es/?ir=1>
- *ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL.* (s/f). Esic.edu. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://www.esic.edu/>
- (S/f). Indeed.com. Recuperado el 20 de julio de 2023, de <https://es.indeed.com/>