

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Programa de Formación OnLine KT e-learning (Análisis de Demanda)

Autoría: Celano Gomez, Bruno A.

Año: 2012

¿Cómo citar este trabajo?

Celano Gomez, B. (2018). "*Programa de Formación OnLine KT e-learning (Análisis de Demanda)*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14086>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Universidad Torcuato Di Tella
MBA 2010

Plan de Negocio - Tesis
Programa de Formación OnLine KT e-learning
(Análisis de Demanda)

Alumno: Bruno A. Celano Gomez
Tutor: Ricardo Dickman
Bs.As., junio de 2012



AGRADECIMIENTOS

Llevar a cabo una Maestría implica una dedicación importante de tiempo y de apoyo de las personas que a uno lo rodean todos los días, por lo que aprovecho esta oportunidad para agradecer en primer lugar agradezco a mi mujer y a la familia por la paciencia y el apoyo incondicional; en segundo lugar, al grupo de personas con quienes hemos cursado la Maestría (compañeros, profesores y colaboradores) y en quienes encontré no sólo colegas, sino amigos; en tercer lugar, al equipo con quién trabajo, quienes me permitieron disponer de días para la cursada y concentración en la Maestría; y por último, y no por ello menos importante, a nuestro tutor, Ricardo Dickman, quién supo guiarnos en el contenido y cronograma de la presente Tesis.

El presente trabajo se lo dedico a mis abuelos.



RESUMEN

1. El Qué, Cómo y A Quién

El Proyecto colaborará en el desarrollo de la Región, implementando un sistema de formación virtual modular de bajo costo a distancia de competencias blandas y habilidades de gestión, orientado a personas con ansias de crecimiento y aspiraciones a mandos medios, basándose en el uso de la tecnología.

2. La Industria

El Proyecto se enmarca dentro de la Industria de la Capacitación Virtual. El alcance del foco del Proyecto es la Capacitación Virtual como Generadores de Contenido.

3. El Producto

El Proyecto ofrecerá Cursos y Programas de Formación asincrónica basados en Competencias Blandas y Habilidades de Gestión, disponibles desde la WEB al ingresar en un Campus Virtual con accesibilidad de usuarios con clave. Además, y como valor agregado, ofrecerá otros servicios que permitirán afianzar dicha relación y fidelizar el producto.

4. El Mercado

El objetivo del Proyecto es abarcar las necesidades de formación del 2.5% del Nicho de 6.24MM de personas activas y ocupadas del Rubro Industrial de La Región, asalariados, con secundario completo y considerados en los planes de formación de sus respectivas empresas.



ÍNDICE

Agradecimientos	1
Resumen	2
1. El Qué, Cómo y A Quién	2
2. La Industria.....	2
3. El Producto.....	2
4. El Mercado	2
CAPÍTULO I: La Industria	4
1. La Industria de la Capacitación Virtual	5
2. La Cadena de Valor Comercial del rubro de Capacitación Virtual.....	8
3. Identificación de Empresas referenciales de Contenido de Cursos Virtuales.....	9
4. Ratios Comparables de la Competencia Referencial	14
5. Empresas Comparables Americanas	15
6. Conclusión.....	18
CAPÍTULO II: Oferta, Propuesta de Valor, Posición competitiva	19
1. La Propuesta de Valor.....	20
2. El Producto.....	21
3. El Mercado	23
4. Esquema “internal competitive benchmarking”	37
5. Análisis FODA	40
6. Posicionamiento	43
7. Conclusión.....	44
CAPÍTULO III: Análisis de la Demanda	45
1. Análisis de La Demanda.....	46
2. Detalle de la Planificación	52
3. Participación del Mercado	53
Conclusión.....	55
Bibliografía y Anexos	56
1. Bibliografía	57
2. Referencias	57
3. Glosario	58
4. Anexos	60



CAPÍTULO I: LA INDUSTRIA



1. La Industria de la Capacitación Virtual

La capacitación puede ser definida por distintos drivers:

- Según la dinámica, puede ser Presencial o Virtual
- Según el número de personas, puede ser Individual o grupal
- Según el costo, puede ser paga o gratuita
- Según quién la coordina, puede ser Particular, Empresa o Estatal
- Según donde se realiza, puede ser “Indoor” u “Outdoor”
- Según el origen del formador, puede ser Interno o Externo
- Según su registro, puede ser formal o informal
- Según el reconocimiento oficial, puede ser certificada o no

Formación Presencial In Company

Las empresas pueden optar por llevar acabo la formación de un grupo de colaboradores de la Compañía en una sala de capacitación propia, ahorrándose de este modo la coordinación y logística requerida si así no fuera. Las Empresas que realizan sus capacitaciones por sí solas coordinarán la fecha y horario, y harán uso de sus instalaciones para tal fin.

Podrán contratar y tercerizar el docente o equipo de profesores para formar a su equipo si fuera necesario; quienes en forma coordinada y previamente pactada, acudirán a la Empresa y también harán uso de sus instalaciones para el proceso de aprendizaje. Para el éxito, se recomienda coordinar una primera reunión con el responsable de la Formación de los individuos de La Organización y el Capacitador contratado con el objetivo de relevar y entender las necesidades del Cliente y planificar el programa lo más a medida posible.

Formación Presencial “Outdoors”

Son programas de formación que se dictan fuera de las instalaciones de La Empresa. Los participantes de los programas de formación asisten a cursos programados en Salones o centros de capacitación. Pueden ser coordinados como exclusivos para una Empresa contratante, o bien, programas abiertos al público en general, permitiendo que las personas intercambien vivencias con otros participantes del curso.



Formación Virtual

Las empresas o individuos optan por capacitarse desde su puesto de trabajo u hogar, apalancados de la tecnología disponible de la Internet, implicando un impacto positivo en el presupuesto en capacitación de las empresas o personas independientes. Esta metodología permite además, la apertura de una dinámica de formación en crecimiento que los especialistas recomiendan empezar a ejercitar y a vivenciarla como una competencia del perfil laboral requerida del mañana.

La formación virtual consta de 2 metodologías distintas.

- **Formación Asincrónica:** implica que el usuario dispone del material para capacitarse en todo momento. La misma puede estar disponible en un Campus en Internet, o bien, puede ser recibida por el usuario en su domicilio en formato digital e enviada vía email a la cuenta disponible. De todas estas formas, el usuario se capacita en los tiempos disponibles y según el programa, puede disponerse de la opción de una evaluación previamente pactada en fecha para ser enviada por correo electrónico, cargada en el campus o enviada por correo postal. En la actualidad, la mayoría de las modalidades ofrecen un Campus Virtual en donde el usuario accede mediante una clave personal y en donde tendrá habilitado el material para ser descargado y utilizado. El tiempo de vigencia de la accesibilidad al Campus, suele estar restringido en función al Programa Contratado de formación. Muchos Campus cuentan con canales de comunicación paralelos con cuerpos docentes en donde poder evacuar dudas y consultas. Los mismos suelen realizarse vía chat o vía correo electrónico según el servicio ofrecido por cada entidad educativa. Los tiempos de respuestas no suelen ser inmediatos. Existe un desfase entre la consulta realizada por el alumno, y la recepción de la respuesta. Muchos Campus cuentan con un centro de gestión de preguntas y respuestas que permite hacer más dinámica la gestión del conocimiento y se alimenta en forma frecuente por las distintas consultas de los mismos alumnos.
- **Formación Sincrónica:** implica el aprendizaje virtual, pero en tiempo real. Es decir, el alumno presencia en forma virtual una clase desde su máquina. Esta dinámica implica contar con una “sala Virtual de Capacitación”, en donde el alumno se inscribe y accede mediante una clave que valida su “invitación”, y de esta forma, participa en tiempo real de la formación que estará dictando un docente desde algún otro punto remoto de conexión. Además de poder escuchar la capacitación en tiempo real, las salas virtuales suelen contar con la posibilidad de seguir las transparencias con que el orador se apoya como



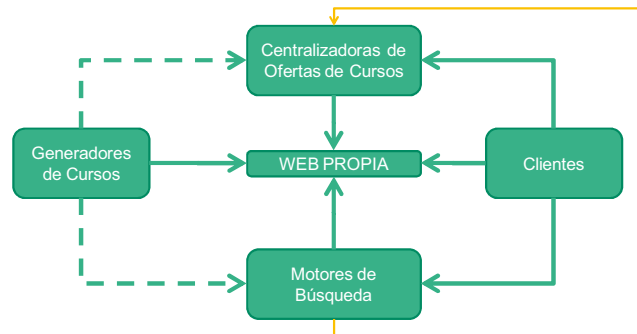
material de formación. Las salas cuentan con un canal de chat en donde pueden consultar y contactarse con el profesor, o mismo con otros usuarios participantes. Dicho canal de comunicación es un chat de la sala y permite la comunicación pública o en privado con alguno de los miembros. Algunas de las salas permite la derivación del micrófono a cualquiera de los participantes o colega, haciendo aún más dinámico el encuentro. La gran limitante de esta herramienta, es el punto remoto de conexión de cada usuario con la sala. Por ejemplo, es imposible contar con esta herramienta de formación si el usuario cuenta con una conexión dial up; o una conexión con frecuentes caídas de su comunicación.

Se dice que un programa de formación que cuente con ambas metodologías está innovando en herramientas de “**B-Learning**”



2. La Cadena de Valor Comercial del rubro de Capacitación Virtual

Se identifica la siguiente cadena de valor del rubro de Capacitación Virtual.



Eslabones

- **Generadores de Cursos:** son empresas que generan contenido de Formación virtual para ofrecer al Mercado y es precisamente donde estaremos posicionando a Nuestra Propuesta. Dichas Empresas ponen a disposición dichos cursos de Formación en su Plataforma en la WEB y el Cliente que paga por el curso interesado, tiene acceso a dicho curso. El Negocio se centraliza no sólo en la comercialización del conocimiento, sino en su generación y formación en sí. El diseño de los cursos, contenido, duración, disponibilidad, calidad y precio son sus drivers más importantes.
- **Motores de Búsqueda:** las empresas generadoras de cursos además de promocionar sus programas por su propia Red, pueden contar con la viralización de los mismos utilizando canales de promoción basados en motores de búsqueda como Google y Yahoo. Los mismos cuentan con modelos rentados en los que de manera muy sencilla uno define un determinado presupuesto a invertir que cada buscador traducirá en cantidad de “derivaciones” o “Clicks” de interesados en los cursos. Los interesados son direccionados desde dichos buscadores a las respectivas páginas WEB y se cobra por “click” generado hacia la página en cuestión, independientemente de que el interesado termine finalmente contratando un curso. Cada Buscador cuenta con un modelo estadístico que estima la cantidad de interesados que enviará según las pautas definidas de búsquedas que defina La Empresa generadora de contenido. Esta dinámica será explicada en los Anexos en más detalle y son conocidos como ADWORDS.
- **Centralizadoras de Ofertas de Cursos:** existen jugadores muy importantes que son empresas que no generan contenido pero sí ofrecen numerosos cursos a los usuarios interesados en formarse. Su Negocio es el de comercialización de cursos como intermediarios, ofreciendo un servicio parecido a los de los motores de búsqueda, pero garantizando más “calidad”



de interesados y mayores probabilidades de potenciales Clientes. Su valor agregado es el de lograr mejores posicionamientos en los motores de búsqueda con palabras de búsqueda más específicas y lograr capturar mejores perfiles de interesados, brindando una tasa de conversión mayor de la inversión en comparación a la efectividad lograda desde los motores de búsqueda directamente. Del mismo modo que los Motores de Búsqueda, estas Empresas cobran por contacto o “click” derivado hacia la página de La Empresa generadora de Cursos. Suelen ser valores más caros que los de los Buscadores justamente por ofrecer mejores tasas de conversión de los usuarios.

Existen numerosas propuestas de Centralizadores de Cursos en el Mercado, pero no de Generadores de Contenidos, con una oferta más acotada, que es donde queremos posicionar nuestra Propuesta.

3. Identificación de Empresas referenciales de Contenido de Cursos Virtuales

Para poder identificar Empresas referenciales de Contenido de Cursos Virtuales, se llevaron a cabo las siguientes actividades de relevamiento de datos:

- Navegación desde el principal Motor de Búsqueda, Google¹, utilizando palabras claves generales como “capacitación”, “cursos de formación”, etc; y otras palabras relacionadas a cursos de competencias blandas como “liderazgo”, “trabajo en equipo”, etc.
- Entrevistas con “jugadores” del Mercado como fuente de información de Empresas de Formación serias y sustentables en el tiempo.

Se identificaron las siguientes Empresas como competencia referencial:

- Curso 24, <http://www.cursos24hs.com>
- Instituto Americano de Enseñanza Técnica, <http://www.elinstitutoamericano.com>
- Formarse a Distancia, <http://formarseadistancia.eu>
- GESTAR, www.gestareducativa.com.ar

Se identificaron las siguientes Empresas como referenciales financieros²:

- Apollo Group, Inc., <http://www.apollogrp.edu>
- Education Management Corporation, <http://www.edmc.edu>

¹ Google es el principal Motor de búsqueda y Site visitado según la siguiente página de referencia <http://www.alexa.com>, sitio gratuito, global líder en métricas de sitios de la WEB.

² Se han contemplado empresas americanas como referencia por disponer con datos públicos en la web, y sus datos financieros fueron obtenidos del YahooFinancial.



Cursos 24hs

<http://www.cursos24hs.com>

Según su site, la Empresa “Cursos 24hs” ofrece cursos de formación a distancia totalmente innovadores, que van mucho más allá de presentaciones estáticas de contenidos, desarrollados por expertos profesionales de la programación y de la enseñanza. Realizan acciones formativas a través de Internet sin limitaciones de horarios y lugar pero con una eficacia equivalente a la formación tradicional. Apoyan al alumno con tutores especializados, con experiencia profesional en cada área, que contribuyan a facilitar el proceso de aprendizaje desde la práctica diaria. Invita al usuario a acceder a una demostración gratuita y comprobar si metodología.

Según www.alexa.com³, los usuarios de www.cursos24hs.com son jóvenes entre 25 y 35 años y adultos entre 45 y 55 años, principalmente varones, con hijos, profesionales y accediendo desde sus hogares.

Se realiza el siguiente análisis de la propuesta percibida desde el Site:

- Una WEB rápida, ágil y bien distribuida en contenido
- Gracias a la posibilidad de disponer de alrededor de 23 cursos como demostración, se puede conocer la dinámica del campus, la cual se percibe como básica y simple.
- Ofrece una gran variedad de cursos de formación específica que rondaría los 230 cursos.
- Si bien hace mención de algunos convenios, no se diferencia por tener numerosas certificaciones o convenios. No menciona el perfil de los docentes.
- No dice diferenciarse por el material entregado al alumno (por lo que se supone se dispone del material básico).
- Cuenta con todos los medios de pago
- Ofrece alternativas de seguimiento como tutorías, etc.
- Hace promociones desde su web
- Le da importancia a su “Newsletter”, como así también a compartir con el usuario testimonios y recomendaciones de Links a otras páginas de conocimiento.
- No cuenta con Bolsa de Trabajo

³Alexa (<http://www.alexa.com>) es un sitio gratuito, global y líder en métricas de sitios de la WEB.



Instituto Americano de Enseñanza Técnica

<http://www.elinstitutoamericano.com>

Según su site, su Institución ofrece cursos profesionales acelerados a distancia en español, destinado a jóvenes y adultos de todas las edades, dándoles la posibilidad de lograr una salida laboral exitosa, estudiando una profesión en su casa. Dice contar con un método educativo “único en el mundo de habla hispana” y los alumnos estudian en su casa, sin esfuerzo, para aprender lo que realmente necesitan hoy en día, lo último para trabajar, para organizar una Empresa, para ocupar puestos ejecutivos, para lograr la excelencia. Los alumnos tienen una GARANTÍA DE UN AÑO de aprendizaje a partir de la recepción de los materiales de estudio, lapso durante el cual puede solicitar, por un pequeño costo adicional, el servicio de consultas ilimitadas hasta completar el Curso, Corrección del Examen Final y el Diploma de Estudios Privado.

Según www.alexa.com, el site recibe jóvenes usuarios mayores a 35 años, mujeres profesionales en su mayoría, principalmente desde el hogar. Según el site, el 69% de los usuarios provienen de La Argentina.

Se realiza el siguiente análisis de la propuesta percibida desde el Site:

- Una WEB moderadamente rápida, poco ágil y muy cargada de contenido.
- No hace mención directa de cursos demostración gratuita en donde le permita al futuro cliente conocer el Campus.
- Ofrece gran variedad de cursos de formación.
- No menciona tener ni certificados, ni disponibilidad de tutores. No menciona el perfil de los docentes.
- No dice diferenciarse por el material entregado al alumno (por lo que se supone se dispone del material básico).
- No se especifican con claridad los medios de pago
- No ofrece alternativas de seguimiento como tutorías, etc.
- No hace promociones desde su web
- No le da importancia a su “Newsletter, pero Se comparte con el usuario testimonios y te proponen llamar si necesitas más información. Este factor probablemente haga más efectivos sus ratios de conversión de Clientes a través de su Site.
- No cuenta con Bolsa de Trabajo



Formarse a Distancia

<http://formarseadistancia.eu>

Según el site, promocionan y ofrecen cursos de formación ocupacional, eminentemente prácticos, de carácter no reglado, dirigidos a la preparación del trabajador para acceder a una ocupación o bien para mejorar su actual puesto de trabajo. También útiles para la movilidad laboral. Focalizan sus esfuerzos en la formación profesional continua como una necesidad reconocida como motor de cambio, de superación en la crisis actual, mencionando a la velocidad del cambio como obligación a la formación continua de los profesionales, al reciclaje y hasta la posibilidad de cambiar de enfoque profesional. Esto justifica un sistema flexible y dinámico de educación permanente de adultos. Para ello proponen como metodología el aprendizaje autónomo o autogestión del aprendizaje basada en el Trabajo Intelectual.

No se tiene datos cualitativos desde www.alexa.com.

Se realiza el siguiente análisis de la propuesta percibida desde el Site:

- Una WEB muy modesta
- Cada curso cuenta con una demostración del contenido de los primeros temas.
- No ofrece una gran cantidad de cursos.
- Hace mención a los docentes. No tiene convenio alguno
- No se diferencia por el material
- Cuenta solo con el medio PAYPAL para el pago del curso
- Ofrece alternativas de seguimiento como tutorías, etc.
- Hace promociones desde su web por cantidad de alumnos
- No le da importancia a su "Newsletter"
- No cuenta con Bolsa de Trabajo



GESTAR

www.gestareducativa.com.ar

Según el site, la Empresa conforma un grupo educativo integral que privilegia la capacitación laboral. Se proponen informar y ofrecer los instrumentos que permitan abordar de manera eficaz los constantes desafíos de un mercado en cambio continuo. Creen que en el mundo contemporáneo la capacitación y el conocimiento juegan un papel protagónico, ya que la estructura industrial descansa en la calidad organizativa del conocimiento. Según su visión, para la Empresa es prioritario ofrecer calidad académica y promover el crecimiento personal en cada una de las disciplinas, lo que se verá reflejado en la formación de sus activos y potenciales alumnos. Sustaff docente está compuesto por destacados profesionales universitarios, con amplia experiencia y en permanente actividad. Los cursos son de corta duración y el sistema es modular, tanto presencial como virtual. En ellos se tratan los ejes temáticos más importantes de cada área y la metodología de enseñanza se caracteriza por la dinámica y la interrelación constante entre docentes y alumnos. Las vacantes son limitadas a fin de sostener un elevado nivel académico.

No se tiene datos cualitativos desde www.alexa.com.

Se realiza el siguiente análisis de la propuesta percibida desde el Site:

- Una WEB rápida, ágil y bien distribuida en contenido
- No cuenta con cursos de demostración, pero se puede conocer la dinámica del campus, la cual se percibe como básica y simple.
- Si bien no ofrece gran variedad de cursos de formación, son específicos.
- Si bien hace mención de algunos convenios, no se diferencia por tener numerosas certificaciones o convenios. No menciona el perfil de los docentes.
- No dice diferenciarse por el material entregado al alumno (por lo que se supone se dispone del material básico).
- Cuenta con todos los medios de pago
- Hace promociones desde su web
- No cuenta con "newsletter", pero sí con una sección en el site de novedades.
- Cuenta con Bolsa de Trabajo como diferenciador.
- No hace mención al servicio de Tutorías.

4. Ratios Comparables de la Competencia Referencial

Según www.alexacom se obtuvieron los siguientes ratios comparativos cuantitativos que se usarán como referencia en el estudio de nuestra demanda.

Ratios Comparables de la Competencia Referencial				
Competencia Referencial	Ranking	Visitas	Ranking	Visitas
Google	1	1000000000	1	1000000000
Yahoo	2	100000000	2	100000000
Microsoft	3	100000000	3	100000000
Amazon	4	100000000	4	100000000
Facebook	5	100000000	5	100000000
Twitter	6	100000000	6	100000000
LinkedIn	7	100000000	7	100000000
Instagram	8	100000000	8	100000000
YouTube	9	100000000	9	100000000
Netflix	10	100000000	10	100000000

El Ranking Mundial, según Alexa, es la posición de la página analizada según la cantidad de visitas recibidas sobre el total de visitas Globales en internet. Así como Google es la página web más visitada (primero en el Ranking), el resto de las páginas cuentan con su propia ubicación. Hay páginas que no cuentan con la suficiente cantidad representativa de visitas como para poder tener Ranking. De alguna manera, este indicador da referencia de la importancia del sitio en Internet.

De forma más segmentada, Alexa permite analizar el Ranking de sitios de internet según las visitas de un país en particular. Así es como en La Argentina, Google también es la página más visitada, mientras que el Instituto Americano de Enseñanza ocupa la posición N° 18.730. Hay páginas que por el flujo particular en el país, puede que no se cuente con estadística representativa para dicho valor.

5. Empresas Comparables Americanas

Los Estados Unidos cuentan con una gran cantidad de Empresas que cotizan en Bolsa, y por ende, se dispone de mayor accesibilidad y disponibilidad a datos estadísticos de Mercado. Este hecho permite el hallazgo de empresas comparables para el presente proyecto.

Se realizó una búsqueda intensa de Empresas cuyo foco sea el que se pretende apuntar desde nuestro Proyecto, habiendo encontrado las siguientes 2 que se estarán utilizando como referencias más adelante:

Apollo Group, Inc.

<http://www.apollogrp.edu>

El Grupo Apollo ofrece programas y servicios de educación online desde su Campus a personas en formación de grado, maestrías o doctorados. La Empresa ofrece una variedad de programas de Arte, Ciencia, Negocios, Gestión, Seguridad, Educación, Salud, Tecnología, etc. Dichos programas están disponibles tanto desde sus Campus, como en sus centros de educación en varios Estados de Estados Unidos.

Además, el Grupo ofrece servicios de consultoría en temas de Desarrollos, Administración y Gestión; así como también en desarrollo de Currícula, investigación de mercado y servicios de administración y contaduría para Colegios y Universidades del país, además de comercializar libros y publicaciones.

Period Ending	Aug 31, 2011	Aug 31, 2010	Aug 31, 2009
Total Revenue	4,733,022	4,925,819	3,953,566
Cost of Revenue	2,189,473	2,199,492	1,771,827
Gross Profit	2,543,549	2,726,327	2,181,739
Operating Expenses			
Research Development	-	-	-
Selling General and Administrative	1,011,113	924,859	775,455
Non Recurring	412,186	645,180	231,521
Others	159,006	145,564	108,828
Total Operating Expenses	-	-	-
Operating Income or Loss	961,244	1,010,724	1,065,935

Education Management Corporation

<http://www.edmc.edu/>

La Empresa "Education Management Corporation" ofrece educación a personas recién graduadas del nivel Secundario en los Estados Unidos por medio de diversos programas disponibles desde su Campus bajo metodología "online".

Period Ending	Jun 30, 2011	Jun 30, 2010	Jun 30, 2009
Total Revenue	2,887,629	2,508,521	2,011,458
Cost of Revenue	1,480,776	1,267,106	1,067,724
Gross Profit	1,406,853	1,241,415	943,734
Operating Expenses			
Research Development	-	-	-
Selling General and Administrative	759,099	699,246	512,675
Non Recurring	-	-	-
Others	146,480	123,359	112,289
Total Operating Expenses	-	-	-
Operating Income or Loss	501,274	418,810	318,77

Comparables Financieros de Ambas Empresas de Referencia

[illegible][illegible]

2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2
2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2



6. Conclusión

- El alcance del foco del proyecto es la Capacitación Virtual como Generadores de Contenido
- El análisis cualitativo de 4 competidores referenciales del mercado nos permiten concluir, en forma preliminar, sobre la importancia de los siguientes aspectos: la WEB y el Campus, La Especificación de Contenido y Variedad, el Cuerpo Docente, Certificación y Reputación que algunas páginas hacen referencia (pero otras ni la mencionan), el material disponible, la facilidad y disponibilidad de medios de pago, alternativas de seguimiento al alumno, promociones y Precios, la importancia relativa a herramientas de comunicación como Noticias, Novedades o Encuestas, Bolsa de Trabajo, Masividad de Clientes o existencia de algún curso demostrativo.
- A su vez, la comparativa cualitativa de estas 4 empresas nos permiten concluir en forma preliminar:
 - Pudimos tener una aproximación del tamaño de nuestra Competencia de referencia, siendo Curso 24 y el Instituto Americano de Enseñanza 2 competidores de tamaño mucho más significativo que el de Formarse a Distancia y Gestar.
 - El porcentaje de usuarios que navegan internet que podrían arribar a nuestra página rondaría entre 0,000007% y 0,00021%. Los esfuerzos para mejorar la tasa de conversión permitirían mejores porcentajes.
 - Podremos contemplar un Mix de arribo desde Motores de Búsqueda que ronde el 30%
 - Se puede observar que los usuarios que acceden a los respectivos sites no ven más de 5 páginas promedio (2 en su mayoría), por lo que es fundamental el desarrollo de una excelente "Landing Page"⁴.
- En términos financieros, las empresas comparables americanas, si bien son ampliamente de mayor tamaño de nuestra propuesta, se encuentran exageradamente apalancadas, con facturaciones que oscilan entre los 4000 y 2000 millones de dólares anuales y con Ebidta sobre ventas que ronda entre el 22% y 28%.

⁴Landing Page (ver Glosario)

CAPÍTULO II: OFERTA, PROPUESTA DE VALOR, POSICIÓN COMPETITIVA





1. La Propuesta de Valor

Antecedentes

El Programa de Formación Online KT e-learning” surge como una iniciativa que focaliza sus esfuerzos en la formación, capacitación, instrucción, educación y seguimiento de personas en crecimiento, en formación y en desarrollo. Pretende posicionarse como aliado estratégico en el desarrollo de las competencias humanas y de liderazgo de las personas para los requerimientos de un mañana sin fronteras.

El objetivo es ofrecer una alternativa de capacitación económica, accesible y adaptada a las necesidades y posibilidades de cada eslabón de la cadena de valor (contemplando acercarnos a usuarios consumidores finales, como a Empresas).

- **¿Qué ofrecemos?** La iniciativa ofrece Programas de Formación que buscan colaborar con el desarrollo de personas, actuando como factor clave de éxito en la evolución de su vida laboral y de las Empresas.
- **¿A quién se lo ofrecemos?** La iniciativa estará focalizada a personas con aspiraciones a un crecimiento y desarrollo sustentables y con una visión de lograr excelente desempeño en posiciones de Mando en una Empresa o emprendimiento, con alcance regional (América Latina y España).
- **¿Cómo se lo ofreceremos?** La iniciativa propone el uso de las tecnologías disponibles de formación virtual a distancia asincrónica, ofreciendo módulos de formación, de Competencias Blandas y Habilidades de Gestión a bajo costo.

Es por todo ello, que nuestra Misión se resume de la siguiente manera:

“Colaborar en el desarrollo de nuestra Región, implementando un sistema de formación virtual modular de bajo costo a distancia de competencias blandas y habilidades de gestión, orientado a personas con ansias de crecimiento y aspiraciones a mandos medios, basándonos en el uso de la tecnología.”

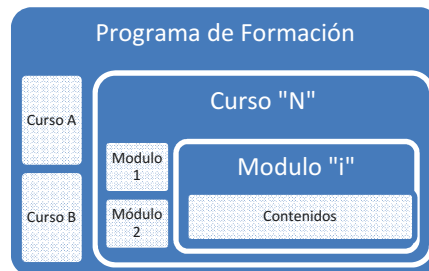
Esta será la “brújula” que define nuestro proyecto, y en ella se basará nuestro Plan de Negocio.

2. El Producto

El Proyecto estará ofreciendo Cursos y Programas de Formación asincrónica basados en Competencias Blandas y Habilidades de Gestión, disponibles desde la WEB al ingresar en un Campus Virtual con accesibilidad de usuarios con clave. Además, y como valor agregado, se ofrecerán otros servicios que permitan afianzar dicha relación y fidelizar nuestro producto como ser el ofrecimiento de Tutorías, Bolsa de Trabajo, Newsletter, etc.

Cada Programa, constará de distintos Cursos de Formación, que a su vez, estarán constituidos por módulos.

Esta dinámica permitirá al usuario avanzar con cada Módulo según su disponibilidad de Tiempo, y los mismos no durarán más de 30 minutos y no superarán más de 3 conceptos principales que se quiera focalizar. Si bien cada Módulo pertenece a un Curso Madre, cada uno de ellos tendrá su objetivo particular y su evaluación final que garantice haber comprendido los 3 ejes de enseñanza propuestos.



Programa Inicial: Competencias Blandas

El Proyecto iniciará sus actividades ofreciendo el Programa de Competencias Blandas, un programa con contenido meramente relacionado a temas de Habilidades de Gestión de Recursos Humanos.

El usuario podrá optar por tomar cualquiera de los Cursos del Programa, y de completarlo, habrá concluido el programa en su totalidad. Cada Curso estará comprendido por 8 módulos de 30 minutos, lo que dará una carga horaria de cada uno de ellos de 4 horas; y un total de 40 horas del Programa en su totalidad.

Cursos (Oferta inicial – Primera etapa)

- Trabajo en Equipo
- Administración del Tiempo y Prioridades
- Comunicación
- Motivación y Liderazgo
- Resolución de Conflictos y Negociación
- Presentaciones en público
- Habilidades Directivas
- Gestión del Rendimiento
- Gestión educativa
- Formador de Formadores



Otros Programas y Cursos

- **Programa de Organización y Métodos**
 - Buenas Prácticas en Planta
 - AutoCad en Planta
 - Tips sobre el Cronometraje
 - Empresas Familiares
 - Estudio del Trabajo - Introducción
 - Estudio del Trabajo - Estudio de Método
 - Estudio del Trabajo - Medición del Trabajo
 - Implementación Efectiva de la Cultura 5"s"
 - Mapeo de Procesos
 - Lean Manufacturing - Principios Básicos
 - Lean Manufacturing - Principios Profundizados
 - Implementación Efectiva de SMED
 - Reingeniería de Procesos - principios Básicos
 - Resolución de problemas en equipo - Global 8D
 - Teoría de las Restricciones
 - Técnicas de Relevamiento Multimedia

- **Programa de Buenas Prácticas en Logística**
 - Forecasting
 - Construyendo Intimas Relaciones con los Proveedores
 - Gestión de Flotas de Transporte
 - AutoCad en Logística
 - BeerGame - Simulación de una Cadena Logística
 - Tips sobre el Cronometraje

- **Programa de Buenas Prácticas Supervisores**
 - Auditor Interno

- **Programa de Formación de Auditores**
 - Auditor Interno
 - Normas de Gestión Ambiental - Principios
 - Normas de Gestión de La Calidad - Principios

- **Programa de Buenas Prácticas Comerciales**
 - Servicio Excepcional

Si bien un proyecto de capacitación podría estar considerando los siguientes perfiles de potenciales Clientes,

- Persona con trabajo que buscan mejorar su performance en algunas de las habilidades que entienden las tienen poco desarrolladas y pretenden mejorarlas o perfeccionarlas,
- Personas sin trabajo que quieren capacitarse con el fin de mejorar sus habilidades y demostrarlas en su CV, entendiendo que ello le permitirá diferenciarse de otros aspirantes al puesto deseado. Identificamos en este Nicho la posibilidad de captar adolescentes recién graduados del secundario con ansias de seguir formándose en pleno proceso de inducción al mundo laboral,
- Personas interesadas en desarrollar alguna de las habilidades propuestas por nuestro proyecto, pero por propia iniciativa, sin que ello implique la necesidad concreta de su desarrollo.

estimamos que principalmente el flujo de interesados y Potenciales Clientes provendrán del primer Nicho, es decir, a priori de la población activa ocupada de un país, reduciendo nuestro Mercado a un Potencial máximo del 40% de la Población Total, es decir, de alrededor de 162MM⁶ de personas en toda la Región,

[illegible]

El proyecto considera como Clientes tanto Usuarios Finales (que se contactan desde internet y contratan en forma personal cursos y Programas de Capacitación por impronta propia), como Empresas (que contratan cursos para sus Empleados)

[\[1\]](#) [\[2\]](#) [\[3\]](#) [\[4\]](#) [\[5\]](#) [\[6\]](#) [\[7\]](#) [\[8\]](#) [\[9\]](#) [\[10\]](#) [\[11\]](#) [\[12\]](#) [\[13\]](#) [\[14\]](#) [\[15\]](#) [\[16\]](#) [\[17\]](#) [\[18\]](#) [\[19\]](#) [\[20\]](#) [\[21\]](#) [\[22\]](#) [\[23\]](#) [\[24\]](#) [\[25\]](#) [\[26\]](#) [\[27\]](#) [\[28\]](#) [\[29\]](#) [\[30\]](#) [\[31\]](#) [\[32\]](#) [\[33\]](#) [\[34\]](#) [\[35\]](#) [\[36\]](#) [\[37\]](#) [\[38\]](#) [\[39\]](#) [\[40\]](#) [\[41\]](#) [\[42\]](#) [\[43\]](#) [\[44\]](#) [\[45\]](#) [\[46\]](#) [\[47\]](#) [\[48\]](#) [\[49\]](#) [\[50\]](#)



Usuarios Finales (que se contactan desde Internet)

Los Clientes Usuarios finales son quienes acceden desde Internet a nuestros Programas de Formación por necesidad e iniciativa propia. Llegan a nuestra página de Internet principalmente a través de Centralizadores de Cursos, de motores de búsqueda y gracias a otras acciones comerciales que desarrollemos.

La realidad del Mercado muestra que los potenciales Clientes cuentan con una gran variedad de opciones, lo que transforma a nuestro producto casi en un Commodity, esto es, nuestro poder de negociación con el Cliente Usuario Consumidor Final es muy limitado.

Es por ello que nuestra diferenciación no estará en el precio (el cual lo mantendremos algo por debajo de la media del mercado) sino que será de suma importancia el análisis del valor diferenciado que perciba el Usuario en el momento de encontrarnos en su proceso de búsqueda y elección de la Empresa a capacitarlo.

Empresas (que contratan cursos para sus Empleados)

La Argentina como país referencial

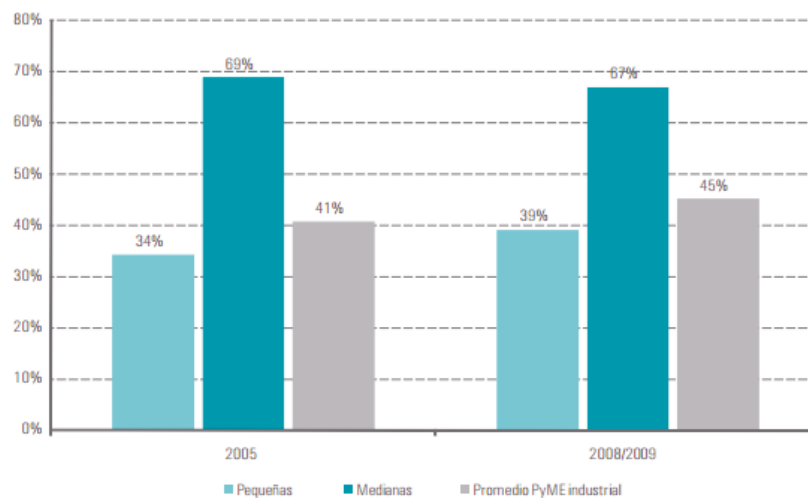
Analizando las Empresas Argentinas Industriales como factor representativo de La Región, según el Observatorio PyME (Informe Anual 2009/2010), la presión en los costos de producción ha generado el incremento en los precios de los productos de las PyME para poder sostener el nivel de rentabilidad que ronda el 7,7%, con un Resultado Neto sobre Ventas (ROS) promedio de las PyME que se mantiene relativamente constante desde 2005. La estabilidad de este indicador se explica por el hecho de que tanto el Resultado Neto como la Facturación de las empresas se han visto afectados inicialmente por el incremento de cantidades vendidas y por el incremento de precios de los últimos años. A partir de la contracción en el nivel de actividad entre 2008 y 2009 en los últimos tres años cobraron mayor importancia relativa las inversiones en pos de reducir los costos de producción, debido a que las subas en los costos se mostraron como uno de los principales problemas de los industriales PyME durante 2009. Mientras que en 2006, en plena fase de crecimiento económico, el 14% de los empresarios invirtió principalmente para disminuir costos, en 2009 la proporción ascendió al 19%.

Estructuralmente a medida que se ha incrementado la búsqueda de capacidades cada vez más específicas y a medida que las firmas han encarado actividades de capacitación de su personal, se advierte desde 2002 un incremento considerable en el

nivel de instrucción promedio de los trabajadores de las PyME industriales. La proporción de trabajadores entre este segmento de firmas que cuentan con al menos formación secundaria completa pasó del 46% en 2002 al 57% en 2009, dándose a su vez un leve incremento de trabajadores con formación universitaria. Asimismo, el porcentaje de firmas que buscaron trabajadores con capacidades técnicas o profesionales para cubrir el puesto de jefe de planta o posiciones en tareas administrativas o comerciales durante 2009 también fue importante (23%).

Según el Observatorio PyME en La Argentina, entre 2005 y el bienio 2008/2009 no se observan avances en el porcentaje de industriales PyME que llevaron adelante actividades para mejorar el nivel de formación del personal: del 41% al 45% de las firmas.

Se advierte una relación positiva entre el tamaño de la firma y la tendencia a realizar acciones de capacitación: en los últimos dos años, cuando el 67% de las medianas industrias procuraron mejorar el nivel de formación del personal, entre aquellas empresas de menor dimensión el porcentaje fue sólo del 39%.

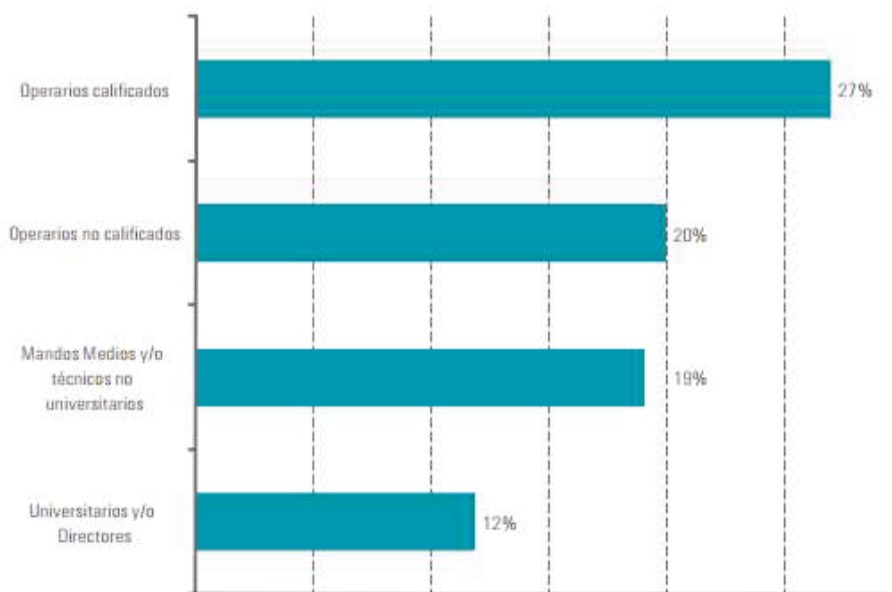


Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2005 y 2009.
Fundación Observatorio PyME.

La proporción de empresarios que manifestó haber capacitado a sus trabajadores entre 2008 y 2009 se mantuvo en torno al 50% para casi todos los sectores de actividad de la industria manufacturera. Sin embargo, para las PyME de “Textiles, prendas de vestir, cuero y calzado” fue sólo del 27%. Por otra parte, mientras que en los últimos dos años el 68% de las empresas de la macro-región Sur capacitaron a sus trabajadores, para aquellas ubicadas en el NOA la proporción fue del 40%. A su vez, al profundizar el análisis desde el punto de vista micro-regional, se observa mayor propensión a realizar actividades de capacitación del personal entre las PyME de

Campana-Zárate y AMBA, que en líneas generales presentan mayor grado de desarrollo relativo, que entre aquellas ubicadas en provincias del norte argentino como Salta, Chaco y Tucumán

La falta de mano de obra calificada para la producción constituye una preocupación para los industriales PyME. Es así que la mayor parte de las capacitaciones realizadas en el último bienio estuvo dirigida a técnicos y operarios calificados. Una de cada cuatro PyME industriales realizó actividades de formación de sus operarios calificados, mientras que el 20% capacitó a sus operarios no calificados y una proporción similar al personal de mandos medios o técnicos no universitarios. Por último, el 12% de los empresarios capacitó a universitarios o directores de la firma.



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales, 2009.
Fundación Observatorio PyME.

Actualmente se ha incrementado la inversión en formación bajo nuevas dinámicas de capacitación como lo es la virtual asincrónica. Las Empresas Grandes han decidido centralizar y gestionar su conocimiento en módulos de capacitación desarrollados por personal interno y puestos a disposición del personal bajo metodología de cursos asincrónicos, promocionados desde sus respectivas Intranet y administradas desde las áreas de Recursos Humanos.

El proyecto tiende a posicionarse como socio estratégico de las Empresas, quienes si bien cuentan también con numerosas opciones en el mercado, se puede crear una relación “ganar – ganar” con Compañías que tercericen con nosotros sus Programas de Formación garantizando variedad y actualización de contenido y herramientas de feedback, seguimiento y avance de los perfiles de sus Empleados. Entendemos esta

alternativa conveniente para ambas partes ya que la Empresa evita de esta manera la necesidad de especializarse en temas que no son su “core” de negocio, dejándolo a una Empresa que se dedica a eso.

Para focalizar nuestros esfuerzos, segmentaremos nuestro nicho de Mercado de Población activa ocupada en aquellas que trabajan en el **Rubro Industrial**, que en La Argentina, y según datos del 2009 de la UIA⁷, existen alrededor de 60.000 firmas industriales Nicho.

Sector	2009
Industria	60.000
Industria de la Construcción	2.000
Industria de la Alimentación	6.000
Industria de la Textilería	20.000
Industria de la Metalurgia	32.000

Estas Empresas, a su vez, emplean alrededor de 1.200.000 asalariados (según datos del 2010 de la misma entidad)

Sector	2010
Industria	1.210.000
Industria de la Construcción	620.000
Industria de la Alimentación	278.000
Industria de la Textilería	231.000
Industria de la Metalurgia	81.000

Contemplando un ratio de trabajadores asalariados del 45% para el caso de Empresas Chicas, del 80% para Medianas y 100% para Grandes, la cantidad de trabajadores industriales totales aumentaría a 1.660.000 personas, un 37% más, implicando un ratio de trabajadores fuera del sistema formal de trabajo de algo más del 27%.

⁷ Fuente: UIA, Anuario Estadístico 2010, Industria y Comercio, Población Económicamente Activa, Ocupada, por Sector, 2009.



Nichos de Clientes

Grandes Empresas,

- Si bien cuentan con un área desarrollada y profesional de Gestión de sus Recursos Humanos, encuentren en nuestra propuesta una alternativa de educación profesional e innovadora, tercerizando el contenido y seguimiento en nuestro Modelo de Negocio. A mediano plazo, se podrá lograr una integración aún mayor, ofreciendo servicios de consolidación de Conocimiento de la Empresa y ofreciendo programas internos de Formación específicos de su rubro.
- Las 2000 empresas Grandes de La Argentina emplean 620.000 empleados, considerados en su mayoría asalariados y cuya totalidad está incluida en alguna actividad de capacitación durante el transcurso del año. Considerando el ratio promedio de la industria del 57% de empleados con secundario completo.
- Nicho: 354.000 empleados

Medianas Empresas,

- Estas Empresas cuentan apenas con un pequeño equipo en el área de Recursos Humanos que principalmente se dedican a la liquidación de haberes del personal, reclutamiento y selección de nuevos ingresantes; dejando de lado la gestión de las necesidades de Formación y su posterior seguimiento.
- En la Argentina encontramos un total de 6000 empresas medianas que dan trabajo a alrededor de 350.000 empleados, considerando un 80% de su personal asalariado y un 67% promedio de ellos participando en actividades de formación. Considerando el ratio promedio de la industria del 57% de empleados con secundario completo.
- Nicho: 103.000 empleados

Pequeñas Empresas,

- Son Empresas que por escala no cuentan con un área de Gestión de Recursos Humanos, y que mucho menos tienen la posibilidad de invertir tiempo y recursos en definir planes de formación y ejecutarlos. Hallarían en nuestra propuesta un agregado de valor para sus empleados diferencial y de bajo costo.
- En la Argentina encontramos un total de 52.000 empresas pequeñas que dan trabajo a alrededor de 700.000 empleados, considerando un 45% de su



personal asalariado y un 39% promedio de ellos participando en actividades de formación. Considerando el ratio promedio de la industria del 57% de empleados con secundario completo.

- Nicho: 70.000 empleados

En cada uno de estos 3 tamaños de Empresas, las mismas tendrán la opción o bien de hacerse cargo del costo de los Programas de su interés, o bien, podrán estar ofreciendo como Beneficio a sus empleados la opción de contar con Nuestros Programas con algún descuento.

- Otro Nicho a desarrollar pueden ser Empresas de Consultoría que tercericen en nosotros sus portafolio de servicios de Formación (no incluido en el análisis)

Es por lo segmentado anteriormente, que definimos como Nicho de Mercado a personas activas y ocupadas del Rubro Industrial, asalariados, con secundario completo y considerados en los planes de formación de sus respectivas empresas, dando como resultado un Nicho de Mercado de 527.000 personas en La Argentina.

De las entrevistas se releva que más del 90% de las personas contactadas desean formarse, el 67% lo harían bajo metodología a distancia en cursos de duraciones de alrededor de 30 minutos por encuentro⁸, por lo que nuestra propuesta sería muy bien recibida por los futuros clientes.

En consecuencia, en La Argentina, de los alrededor de 15.500.000 de personas activas y ocupadas, nos estaremos concentrando en un Nicho de Mercado de **527.000 personas**, es decir, casi un 3,4%; valor que emplearemos como referencial para el resto de la Región, dando en consecuencia un Mercado Nicho de La Región en su Totalidad.

El resto de la Región

Considerando a La Argentina como patrón de comparación y referencial del 3,4% como Nicho de mercado sobre su Población Activa ocupada, se considerará el grado de alfabetización e industrialización de los otros países de La Región para la estimación de este ratio.

Así es como se han separado 4 grupos (que determinarán las etapas de expansión de la propuesta a La Región):

⁸ Fuente: Encuestas desarrolladas en el Anexo



1. **La Argentina:** como país modelo de arranque y posicionamiento de la Propuesta

Ratio de Nicho: 3,4%

2. **España y México:** como países prioritarios y convenientes por representar el 40% de la Población de La Región, ser países con mayor PBI y principalmente altos índices de Industrialización.

Ratio de Nicho: 5%

3. **Chile, Colombia, Perú, Uruguay y Venezuela:** como países en desarrollo y crecimiento

Ratio de Nicho: 3,4% (igual que La Argentina)

4. **El resto de los países de La Región:** como países más pequeños y menores índices de desarrollo tanto industrial, como social.

Ratio de Nicho: 2,5%

□ □ □ □ □ □

Alumno: Bruno Celano
Tutor: R. Dickman - Bs. As., junio de 2012

Establecimientos Educativos (que contratan cursos para sus alumnos)

El proyecto contemplará en un principio alianzas estratégicas con Colegios Secundarios como agregado de valor de sus autoridades hacia los alumnos de los últimos años del secundario, colaborando con la formación de perfiles con habilidades Blandas y de Gestión que posicione a los futuros profesionales con una ventaja competitiva diferenciadora. Este Nicho sólo incluirá por el momento a estudiantes de La Argentina exclusivamente.

En La Argentina, encontramos 732.000 alumnos de secundario y terciario que cursan sus respectivos últimos 3 años en establecimientos privados⁹. El 60% se encuentra en Capital y GBA (alrededor de **440.000 alumnos**); y este será nuestro Nicho de acción educativa porque se puede identificar al responsable de las tomas de decisión a quién venderle nuestra propuesta de valor.

En contraposición al nicho privado, encontramos casi el doble de alumnos cursando en entidades públicas, pudiendo identificar como oportunidad a mediano plazo, contemplar la posibilidad de asociaciones gubernamentales en La Argentina como “Capacitación para Todos”, apalancándonos a los programas de entrega de Laptops a los Alumnos del secundario, por ejemplo.

⁹ http://www.inec.gov.ar/inec/inec.asp?ID_PUBLICACION=10&ID_CATEGORIA=1

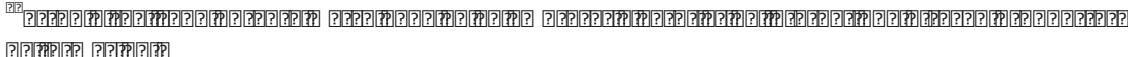
NUEVOS ENTRANTES

El negocio de la capacitación virtual tiene unas bajísimas barreras de entrada porque en primer lugar la inversión requerida es mínima y no hace falta estructura organizativa para ellos. Además, las barreras desaparecen con la globalización y el acceso a la web de toda persona a toda hora en todo el mundo.

Sin embargo, así como existen numerosos entrantes, también numerosas iniciativas no superan el año y terminan focalizando sus esfuerzos a actividades de mayor rédito como lo termina siendo la consultoría. Como muchas de estas iniciativas de ofrecimiento de Programas de Formación parten de una mínima inversión, los primeros contactos comerciales suelen relacionarse con redes de los fundadores que comienzan capacitando a empleados de las empresas contactadas, y con alta probabilidad, terminan realizando proyectos de consultoría y mejora, derivando el rumbo inicial de la propuesta de valor.

A nivel presencial, cualquier persona con cierta experiencia puede ofrecer cursos de capacitación. Todo dependerá del contacto comercial, de su experiencia y su calidad de enseñanza. La inversión para transformar dicha metodología en virtual asincrónica no es mayor, por lo que suele ser tentador para todo empresario que se inicia en este rubro de la capacitación poner a disposición su material en formato virtual, teniendo encima disponible tecnología gratuita para tal fin. Se reitera, es fundamental la visión de sustentabilidad del negocio de la Formación de personas, ya que son pocas las que se mantienen activas y actualizadas en el tiempo.

Como fuente de información que avala preliminarmente esta observación, se ha relevado¹⁰ un total de 43 páginas de diversas empresas de La Región que brindan en forma exclusiva o no alguna propuesta de capacitación por sus respectivas páginas de internet, y se identifica que sólo el 23% de ellas mantiene actualizada su página haciendo referencia a datos del 2012, un 18% mantiene datos sin referencia temporal, y el resto (más de la mitad de los casos) no mantiene actualizada la información. Por un lado uno podría percibir la falta de interés en la comercialización por medio de canales como la Internet; sin embargo, nuestra opinión es que este estudio preliminar manifiesta y apoya la visión de la facilidad de entrada y salida en este Negocio.

¹⁰ 



PRODUCTOS SUSTITUTOS

En los últimos años, la Formación Virtual viene a sustituir a las capacitaciones tradicionales presenciales, en donde la Empresa proveedora de contenido de conocimiento pone a disposición numerosas variedades de Programas y Cursos de Formación en las que el usuario paga por acceso al material y a un servicio asincrónico, sincrónico o de B-learning. El usuario pretende formarse contemplando sus tiempos laborales y personales, y busca una formación que se adapte a su dinámica.

Sin embargo, en los últimos años, motores de búsqueda como Google se han diversificado desarrollando distintos Productos (Google Maps, Google Plus, etc), ofreciéndolos a los usuarios de forma gratuita. Identificamos como riesgo que Empresas como Google, Yahoo o Youtube decidan desarrollar un Producto de Capacitación gratuito que pueda competir con el nuestro.



PROVEEDORES

Uno de nuestros principales proveedores son empresas de plataformas tecnológicas que ofrecen las herramientas multimedia para poder disponer de:

- Campus Virtual
- Plataforma Sincrónico
- Plataforma Asincrónico
- Material digital
- Desarrollos para plataformas móviles
- Almacenamiento de Datos

Salvo las Empresas que ofrecen capacidad de almacenamiento, el mercado de dichos proveedores está atomizado en una gran cantidad de opciones y diversos precios. En su mayoría, se trata de emprendedores que ofrecen sus servicios profesionales de desarrollo y que a la vez, cuenta con un equipo partner de otros desarrolladores independientes especializados.

Por otro lado, el otro eje fundamental de proveedores son los profesionales idóneos para el contenido de la variedad de cursos y la alternativa de contar con ellos como tutores de los alumnos que así lo requieran. Este esquema de profesionales depende exclusivamente de la red de contactos que los dueños de las Empresas Capacitadoras cuenten según sus respectivas experiencias laborales.

NUESTRA COMPETENCIA

El negocio de la capacitación virtual está totalmente atomizado en numerosas empresas PyMEs que ofrecen distintos cursos y metodologías de enseñanza. Muchas de ellas no contemplan al Negocio de la Capacitación como único pilar, sino que son parte de un modelo de consultoría en la que aprovechan sus conocimientos para ofrecer, entre sus servicios, cursos de capacitación. Algunas de ellas, además, sólo gestionan contenido tercerizado de otras empresas, cuya relación comercial se basan en acuerdos de “socios estratégicos”, “partners” o simplemente, canales comerciales.

Sin embargo, son pocas las que ofrecen variedad de cursos y actualizaciones con frecuencias deseadas por el Cliente.

4. Esquema “internal competitive benchmarking”

Basados en el estudio de la Competencia, se han definido diversos factores internos de competitividad, los que se han verificado y complementado con reuniones con “jugadores” del Mercado y 4 encuestas que se han realizado durante los meses de Diciembre 2011 y Enero 2012, tomando como muestreo los distintos Nichos antes mencionados.

Estas acciones han permitido, entre otros aspectos, entender y ponderar¹¹ los siguientes factores diferenciales:

Factor de competitividad	Ponderación
1. Precio	10
2. Calidad	10
3. Tiempo de entrega	10
4. Servicio al cliente	10
5. Variedad de productos	10
6. Ubicación geográfica	10
7. Marca	10
8. Experiencia	10
9. Tecnología	10
10. Red de distribución	10
11. Capacidad de innovación	10
12. Relación con proveedores	10
13. Relación con clientes	10
14. Relación con socios	10

¹¹ Se refiere a la ponderación de los factores de competitividad en función de su importancia para el cliente.



Aspectos diferenciadores más importantes

- **WEB:** Se considera fundamental la imagen de la Web como primer acceso a nuestro producto y contemplaremos su desarrollo con los principios de una "Landing Page"
- **VARIEDAD DE CURSOS y DURACIÓN:** Según lo conversado con "jugadores" del Mercado, la variedad de cursos de Formación y la frecuencia de actualización de los mismos es un diferenciador. Analizando la competencia, muchas suelen mantener sus mismos cursos durante largos períodos. Esto no invita a visitar nuevamente las páginas y perjudica el posicionamiento en los buscadores como Google.com respecto a la duración del mismo, el 89% de las personas encuestadas han preferido módulos de duración no mayor a 1 hora.
- **BOLSA DE TRABAJO:** Hemos relevado como diferenciador importante la oportunidad de poder contar con una bolsa de trabajo como motor de búsqueda de próximos trabajos. Según el Cliente, la Bolsa de trabajo puede considerarse efectivamente como un agrupado de anuncios de búsquedas laborales de Empresas con las que se pueda lograr sinergia de acción; o bien, conceptualmente puede implicar un nexo dentro de las Empresas para ofrecimiento de ascensos o movimientos internos.

Aspectos diferenciadores medios

- **Especificación de Contenido:** Si bien es más importante la variedad de cursos, cuanto más información cuente la persona que está buscando un curso, más posibilidad de captarlo como Cliente. Se incorporarán "testimonios" y se profundizará en la elección de las palabras "clave" incluidas en el contenido (las mismas serán específicamente elegidas para mejorar nuestro posicionamiento en los motores de búsqueda por Internet)
- **Material disponible:** El 77% de las personas encuestadas pretende poder "bajarse" el material digital de la presentación que han contratado en forma asincrónica. Los derechos de autor de este material serán un punto de negociación clave con los profesionales docentes que generen los contenidos. El 57%, pretende además contar con Links a la Bibliografía fuente (libros/autores) y libros digitales en formato pdf como soporte a la capacitación. Coordinaremos la accesibilidad de bibliografía disponible en La Internet y que no viole los derechos de autor.
- **Facilidad de Pago y disponibilidad de medios de pago:** Dada la masividad y alcance regional que pretendemos impulsar con nuestro producto, la facilidad de pago y disponibilidad no es algo diferenciador, pero si necesario contar. Lo creemos como un factor higiénico dentro del proyecto.

- **Noticias / Novedades / Encuestas:** Entendemos importante contar con Noticias, Novedades y Encuestas para mantener activos nuestros Clientes y contactos. La implementación de herramientas como un Newsletter será fundamental.
- **Masividad de Clientes:** Reuniones con “jugadores” del mercado, nos han relevado la importancia de contar con cursos más bien tendiendo a lo general que a lo específico (además de la variedad)
- **DEMOS:** Relevamos que el 54% de los encuestados están dispuesto a cursar en forma gratuita un curso específico (como el de Seguridad e Higiene, según lo encuestado). Tendremos que pensar en cursos de “demostración” variados y no uno genérico.
- **Campus:** Una vez que el Cliente pagó su curso, es decir, ya es Cliente, la dinámica del campus pasa a ser algo importante. No es el factor clave inicial para capturar un Cliente. Si lo es, para mantenerlo activo como tal y lograr que repita la experiencia de nuestra Formación. Se han relevado en la competencia plataformas muy sencillas como pilar de su respectivo Campus Virtual de Aprendizaje.

Según los Aspectos Diferenciadores y las descripciones de cada una de Las Empresas que se consideran como Competidores Referenciales, se realiza la siguiente tabla comparativa:

Aspectos Diferenciadores	Empresas Competidoras				
	Ponderación	Curso 24	Instituto Americano	Formarse a Distancia	Gestar
WEB	5	4	3	1	4
Campus	3	3	1	1	3
Especificación de Contenido	3	4	4	4	4
Variedad de cursos	5	4	4	2	4
Cuerpo Docente / Certificación / Reputación	2	2	2	4	2
Material disponible	3	3	3	2	3
Facilidad de Pago y disponibilidad de medios de pago	4	5	5	3	5
Procesos de seguimiento	2	4	3	4	3
Promociones / Precio	2	4	1	3	4
Noticias / Novedades / Encuestas	4	5	2	1	3
Bolsa de Trabajo	5	1	1	1	5
Masividad de Clientes	4	3	3	3	3
Demos	3	5	1	5	1
		162	119	106	160

Del 1 al 5 (siendo 5 la mejor calificación, y 1, la más baja)

Se observa que las 2 Empresas de referencia serán “Cursos 24hs” y “Gestar”.

5. Análisis FODA

Para entender las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de Nuestro proyecto, el “Programas de Formación Online” focalizará sus esfuerzos en la generación de contenidos asincrónicos de calidad y disponibilidad de los mismos en un Campus; para que a partir de ello, salir a comercializarlo desde el posicionamiento de la página Web en búsqueda de usuarios espontáneos desde Internet y telefónicamente contratos con Empresas.

FORTALEZAS

Como factor que creemos importante se identifica una visión comercial profesional e innovadora que plantea llegar a los clientes no sólo a través de la web (proceso pull) sino mediante un proceso “push” con un equipo de vendedores que serán especializados en comercialización de productos de capacitación asincrónica por vía telefónica. Este factor no se ha identificado como diferenciador en las encuestas que hemos realizado y las comparaciones con nuestros competidores, y justamente lo creemos en consecuencia innovador.

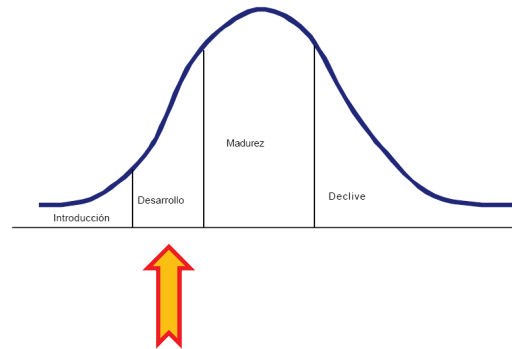
Los emprendedores del presente Proyecto provienen del rubro de la Capacitación, contando con una red de Profesionales Docentes de distintas disciplinas, con los que podrá contar y desarrollar diversos programas de formación que garanticen la variedad de cursos ofrecidos en el tiempo.

El Proyecto de “Programa de Formación Online” cuenta con la sinergia de Tiempo de Estudio, iniciativa de uno de sus socios focalizada en formación presencial y sincrónica para Latinoamérica. Gracias a esta sinergia se contará con el acceso a una base de datos de más de 1.000 contactos de personas y Empresas de La Argentina y La Región, y con un flujo de alrededor de 15.000 visitas anuales de potenciales clientes provenientes principalmente de Argentina, México y Colombia.

El Proyecto de “Programa de Formación Online” cuenta con un equipo joven de proveedores de tecnología free lance que apuestan al rubro de la capacitación como eje estratégico de oferta de soluciones multimedia: LinkinSimona.

OPORTUNIDADES

Los productos de Capacitación Virtual están pasando por un ciclo de “Desarrollo”, no han entrado aún en el ciclo de Madurez; por lo que la penetración en este Mercado con este “Programa de Formación Online” lo posiciona como innovadora.



Además, a diferencia de la mayoría de las Empresas, la iniciativa define un rumbo a largo plazo en posicionarse como colaborador al desarrollo de las personas de la Región, y entiende las debilidades de la Competencia y se posicionará como una alternativa basada en las necesidades de las personas y requerimiento de las Empresas en primer lugar, en competencias blandas.

Como puntapié inicial del proyecto, se contará con una base activa de más de 300 interesados en estos cursos y una red de contactos basados en las relaciones generadas con Gerentes y Directores de diversas Empresas Argentinas producto entre otras cosas de la realización de una Maestría de los Emprendedores del presente proyecto y además se pretende contratar a un especialista senior con cartera de clientes propio, que liderará el trabajo del equipo comercial.

Como oportunidad a mediano plazo, se podrá contemplar la posibilidad de asociaciones gubernamentales en La Argentina como “Capacitación para Todos”, apalancándonos a los programas de entrega de Laptops a los Alumnos del secundario.

DEBILIDADES

Uno de los pilares fundamentales del éxito del proyecto es la base tecnológica requerida, la cual, en primera instancia, será absolutamente tercerizada. El proyecto no podrá afrontar la incorporación de recursos full time dedicados al desarrollo y manutención del campus y los programas asincrónicos. Es por ello que se deberá mantener una relación óptima con los proveedores de tecnología, y contemplar la posibilidad de ir adquiriendo conocimiento de la programación para poder retransmitírsela a otro proveedor en caso de algún inconveniente y a un recurso interno a corto plazo.

AMENAZAS

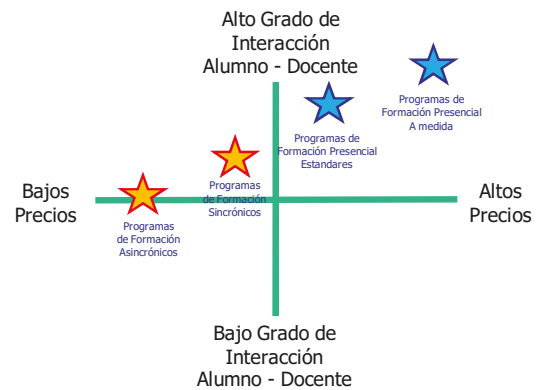
Una de la Amenazas más preocupantes, es la que Motores de Búsqueda como Google, empiecen a considerar dentro de sus Unidades de Negocio la Capacitación

Virtual. Ya han incorporado soluciones relacionadas a mapas virtuales, visitas culturales a museos virtuales, etc.

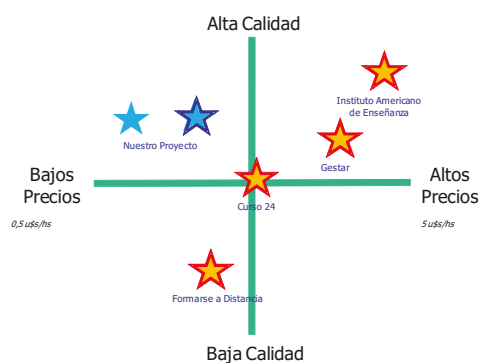
Las barreras de entrada bajas también representan una amenaza constante para el Proyecto, lo que nos obliga a enfocarnos constantemente en el perfil diferenciador de la propuesta.

6. Posicionamiento

A comparación de los Programas presenciales a medida para la Empresa, o estándares, los programas de Formación virtuales se posicionan como alternativas más económicas. Es comprensible que a menor grado de interacción del alumno con el docente, y sin que ello implique pérdida de calidad (sino la elección de distintas metodología de enseñanza), los costos del docente sean menores.



Mientras que los valores de los Programas Presenciales rondan entre los u\$s 100 y u\$s400 la hora del docente, los programas virtuales no superan en el mercado los u\$s5 a u\$s 20 de la hora de interface de módulos asincrónicos.



Focalizando el análisis en los Programas Virtuales, y retomando la competencia referencial, Nuestro proyecto se estará posicionando como una alternativa de calidad comparable con el Instituto Americano de Enseñanza y Gestar, pero con programas más masivos y económicos; apuntando a valores referenciales como los propuestos por Curso 24hs y Gestar.

Por el contrario, nos posicionaremos claramente como una mejor opción que la Empresa "Formarse a Distancia" en Calidad, a precios parecidos.

Valores Referenciales de Mercado a diciembre de 2011 según información adquirida de sus respectivos sites:

- Curso Promedio de "Cursos 24hs", carga de 10 hs: u\$s51 por curso (3,1 u\$s/hs)
- Curso Promedio de "Gestar", carga 20 hs: u\$s50 por curso (5 u\$s/hs)
- Curso Promedio de "Formar a Distancia", carga 180hs: 300€ por curso (1,9 u\$s/hs)
- Curso Promedio de "IAE", (7 u\$s/hs)



7. Conclusión

- Se define la propuesta de valor
- Se define el Producto a ofrecer
- Se analiza el Mercado y sus Nichos, contemplando las fuerzas identificadas en el mismo según los principios de Porter.
- Se profundiza en la Competencia y los aspectos diferenciadores, culminando con un análisis FODA de nuestra Propuesta.
- Se define el posicionamiento de la Propuesta

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1. Análisis de La Demanda

Participación del Mercado

El Mercado Nicho está constituido por 6.24MM personas en La Región y 440.000 personas de Instituciones Educativas, lo que da un total de 6.68MM de personas.

Como participación del Mercado, en el transcurso de los próximos 5 años, pretendemos llegar a un **2,5%** del mismo y capacitar alrededor de 167.000 personas entre la demanda espontanea de internet y la que se interese por nuestro canal de vendedores telefónicos.

Se pretende ir duplicando las personas capacitadas en los primeros años; hasta un total de casi 55.000 personas en el último año ya habiendo incorporado todos los países foco de La Región.

Año	Distribución de Demanda	Personas Objetivo
Año 1	5%	7.796
Año 2	10%	15.592
Año 3	20%	31.183
Año 4	30%	46.775
Año 5	35%	54.571

Planificación

Se analizará la demanda de nuestros Cursos y Programas desde 3 ejes

- Demanda por Internet
 - Demanda desde Buscadores y Centralizadoras de Cursos
 - Demanda espontanea por Internet
- Demanda de Empresas e Instituciones

Demanda por Internet

Demanda desde Buscadores y Centralizadoras de Cursos

Se han analizado las respectivas Tasas de Conversión comparando las propuestas por los Motores de Búsqueda como Google, y las de las Centralizadoras de Cursos.

Las tasas de conversión de los Motores como Google (Adwords), rondan entre el 0,6% y el 2% según las palabras de búsquedas que se definan, con un costo por

contacto que ronda los 1,2u\$s/contacto¹². Por el contrario, si bien los costos de cada contacto de las Centralizadores son más caros (ronda entre 1,4u\$s/contacto y 2u\$s), su tasa de conversión es bastante mayor, pudiendo llegar a valores que rondan el 8%¹³.

Estos factores, hacen que sea más conveniente enfatizar la inversión en las Centralizadoras de Cursos, en donde hemos decidido invertir inicialmente 12.000u\$s\$, incrementándolo progresivamente en los posteriores 5 años, aspirando a conseguir alrededor de 60.000 contactos en ese período que representen no menos de 2500 contrataciones acumuladas de nuestros cursos y programas.

De todas formas, a pesar de tener una tasa de conversión menor (con inversiones por contacto efectivo entre USD 59 y USD 167 vs Centralizadoras entre USD 25 y USD 93), decidimos invertir entre USD 1.000 y USD 2.000 en AdWords como canal alternativo y estratégico de presencia en esta modalidad de publicidad.

[illegible][illegible]

Demanda espontanea por Internet

La Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe, **Red GEALC**, reúne a las autoridades de e-gobierno de los países miembros de la OEA (Organización de los Estados Americanos). Esa composición la transforma en un instrumento único para impulsar la cooperación horizontal, la formación de los funcionarios públicos, el conocimiento de aspectos claves de la construcción de una estrategia nacional de gobierno electrónico, y el intercambio de soluciones y expertos entre los países de la región.

QUESTION

[illegible]

Dicha entidad ha estimado que el 17% de la Población Mundial son usuarios de Internet, lo que da alrededor de **1.151.790.069** Internautas, siendo cerca de 8.062.530 internautas diarios en Argentina según datos estadísticos de Google.

Basados en este número total de Internautas mundiales, y contemplando la competencia de referencia, estimamos iniciar nuestras actividades con una tasa de arribo a nuestra WEB del 0,000008% de ellos, hasta llegar en 5 años, a una tasa no menor al 0,000128%, (posicionándonos por encima de los ratios de arribo de nuestra competencia) lo que implicará una cantidad acumulada de visitantes mayor al millón, que se espera se conviertan en clientes activos alrededor de 10.000 usuarios en dicho período, considerando una tasa de conversión menor que la considerada de los Centralizadores de Cursos, y la mitad que la que tendríamos desde contactos de Adwords que se estima arrancará en el 0,3%, pudiendo llegar al 0,8% en el año 5. Dicho incremento se logrará, entre otras medidas, profundizando en la programación y la actualización frecuente de la página.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXXXXXX						
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX			XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXX XXXX		XX	XX	XX	XX	XX

En forma consolidada, y con una visión a 5 años, se esperará un flujo desde Internet, de alrededor de 1.362.000 visitas; con una venta de algo más de 12.000 Cursos & Programas (23% contratados desde los centralizadores de Cursos, y el resto, desde la demanda espontanea de Internet), dando como ratio de conversión promedio en ese período de 0.84%, y estimado para el año 5 del 0,96%, según se observa en el siguiente cuadro consolidado.

Periodo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Periodo 2000-2001	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2001-2002	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2002-2003	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2003-2004	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2004-2005	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2005-2006	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000

Periodo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Periodo 2000-2001	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2001-2002	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2002-2003	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2003-2004	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2004-2005	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2005-2006	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000

Periodo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Periodo 2000-2001	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2001-2002	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2002-2003	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2003-2004	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2004-2005	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2005-2006	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000

Periodo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Periodo 2000-2001	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2001-2002	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2002-2003	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2003-2004	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2004-2005	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000
Periodo 2005-2006	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000

Se observa un incremento importante en los primeros años que se estabiliza en el año 5, logrando no sólo un flujo de visita importante que ronda los 500.000 internautas anuales, sino una planificación de mejora de tasa de conversión Neta de casi el doble.

Si bien el flujo desde los Centralizadores de Cursos disminuye en importancia, permanecer activos en dicho canal de comercialización posiciona sinérgica y convenientemente a nuestro proyecto en la Red y en los Motores de Búsqueda, permitiendo, entre otros motivos, la mejora de la ubicación de nuestros programas y el incremento de las visitas espontaneas.

Entendiendo que nuestra propuesta no está enmarcada dentro de un negocio de retail, sino deservicio de capacitación, creemos que terminar en el año 5 con casi un 1% de ratio neto de conversión, vs. Negocios en Estados Unidos de retail que en promedio rondan los 2,65%¹⁴ es más que aceptable y lógico.

Demanda de Empresas e Instituciones

A diferencia de la Demanda Espontanea por Internet, la demanda por parte de las Empresa se considerará como una demanda “pull” que depende de acciones comerciales concretas por parte de Nuestra Empresa y se ha decidido captar la

¹⁴ Fuente: <http://www.entrepreneur.com>, artículo: "How to Measure Your Business's Conversion Rate", por David S. Foray, 1999.



atención y el interés de las Empresas mediante un proceso principalmente de Telemarketing.

Como innovador, nuestra propuesta propone un trabajo profesional de ofrecimiento vía telefónico de un producto concreto a Empresas que consta de la disponibilidad del Programa de Formación para una cierta cantidad de usuarios dependiendo el tamaño de La Empresa. La propuesta propondrá un contrato sencillo a disposición de La Empresa interesada en la que detalle las condiciones de contratación. El contacto y ofrecimiento es directo, invitando al tomador de la decisión a conocer el producto vía demo y a contar con la posibilidad de que se acerque o entrevistarse con un recurso senior para mayor información.

La Estructura contempla equipos de 2 telemarketers y un responsable senior.

Los Telemarketers trabajarán 9 horas diarias, de lunes a viernes en las oficinas de La Empresa. Además de sus respectivas vacaciones, se considerará 1 hora de almuerzo, un 5% de ausentismo y un 6% de ineficiencia por suplementos por fatiga. De esta manera, contaremos con alrededor de 1800 horas anuales del recurso para llamados telefónicos. La consideración del sindicato correspondiente a los colaboradores queda a ser definida en conjunto con el equipo de asesores legales.

Contemplando 4 minutos por llamada (valor promedio entre llamados que duran 30 segundos porque no se encuentra el responsable y sólo se centran en dejar sus datos y ser cordiales con la persona que te ha atendido; como llamados que se ha invertido el triple de tiempo para explicar y dar a conocer el interlocutor y el producto hasta lograr hablar con quién realmente toma la decisión de por lo menos, darte una entrevista), un telemarketer podrá realizar más de 26.000 llamados anuales, de los cuales, por datos históricos de llamados realizados entre 2009 y 2011 en Tiempo de Estudio¹⁵, se contempla:

- 14% de probabilidad de interés en cada llamado
- 9,29% de probabilidad de Agendar una Reunión de los que se vieron interesados en el llamado realizado (el responsable senior es quién acude a dichas reuniones)
- 29,3% de las Reuniones terminan en contratación de un Programa para Empresas

De esta manera, cada Telemarketer lograría, por año, una tasa de conversión de su llamado que ronda el 0,38%, logrando por año algo más de 100 contrataciones.

¹⁵Tiempo de Estudio es una Empresa de Capacitación Presencial y sincrónica, cuyo Director es uno de los Emprendedores del presente Plan de Negocios. (www.tiempodeestudio.com)



Dado que se considera un equipo de 2 telemarketers, por año se lograrán algo más de 600 Reuniones y 200 contrataciones a Empresas (principalmente) e Instituciones.

Al equipo de Telemarketers, se le sumará un responsable de ellos. Un recurso más senior que cuente con un perfil comercial para coordinar reuniones virtuales (25% de las mismas, con una duración que ronde la hora) o bien, ir a las reuniones que se coordinen a nivel presencial (se estima un 75% de las mismas, con una dedicación total no mayor a 3 horas) y que a su vez, efective cartera y contactos propios. Se estima que dicha persona senior le dedique tiempo a cerrar contrataciones en las reuniones coordinadas por las telefonistas, y que de sus llamados, además logre una tasa de conversión no menor al 1,9% de Programas vendidos.

Es así, como un equipo de Telemarketers (2 juniors y un Senior) lograrían

- 54.000 Llamados anuales
- 774 Reuniones anuales
- 235 contrataciones anuales

Con esta estructura, se pretende cerrar anualmente alrededor de 235¹⁶ Programas entre Empresas e Instituciones, que implique, en consecuencia (y suponiendo que un 6% de ellas sean a Empresa Grandes, un 51% en empresas Medianas, un 38% en Empresas Chicas, y el restante 4% en Instituciones), la formación de alrededor de 15.000 personas anuales por equipo. Dicha estimación se resume en la siguiente tabla:

	Personas / Tamaño	Anual	
		Empresas por año	Personas por año
Empresas Grandes	310	15	4.650
Empresa Mediana	72	120	8.640
Empresa Chica	12	90	1.080
Instituciones	30	10	300
		235	14.670

De las casi 12.000 personas capacitadas en 5 años desde la Demanda por Internet, deberíamos estar logrando el interés de alrededor de 157.000 personas en ese mismo período desde la metodología de equipos de Telemarketers.

La formación de 157.000 personas en 5 años, implicaría un promedio de 31.000 personas anuales, implicando en promedio, 2 equipos de telemarketers por año focalizados a esta tarea.

¹⁶200 contrataciones producto del trabajo de los 2 Telemarketers, y 35 productos del trabajo del Senior.

Sin embargo, considerando la planificación de expansión en La Región, y un proceso de aprendizaje del Negocio,

???	???	???	???	???
???	??	???	???	???
???	???	???	???	???
???	???	???	???	???
???	???	???	???	???
???	???	???	???	???

se estima arrancar los primeros 2 años con 1 sólo equipo de Telemarketers focalizado en La Argentina, y luego ir incorporando más equipos, cada uno destinado a una etapa de crecimiento respectivamente.

2. Detalle de la Planificación

ETAPA 1: MERCADO MADRE - La Argentina

En los primeros 2 años, se contará con 1 sólo equipo (2 Telemarketers y 1 senior) destinado al Mercado de La Argentina. El primer año, permitirá definir bien los procesos, mejorarlos y encontrar los recursos necesarios para lograr en forma sostenida el crecimiento posterior hacia la región (es por ello que se estima una efectividad del 50% del desempeño en este primer año). Estos 2 años se focalizará también en la Instituciones educativas.

ETAPA 2: MERCADO CONVENIENTE - México y España

En el tercer año, se sumará un nuevo equipo, éste destinado al mercado Mexicano y Español, habiendo avanzado en más de la mitad de la población Nicho. La estructura será la misma a la Planteada en los primeros 2 años. En dicha etapa, se estará definiendo un recurso responsable de dicho desarrollo con su equipo de telefonistas que tendrán la responsabilidad de los llamados telefónicos que se centralizarán desde Buenos Aires.

ETAPA 3: MERCADO INTERESANTE - Uruguay, Chile, Colombia, Venezuela, Perú

El cuarto año, se sumará otro equipo más, focalizado en la etapa 3 del proyecto

ETAPA 4: MERCADO DE ARRASTRE - Resto Sudamérica

El quinto año, se sumará el último equipo.

No se considera a Brasil en esta propuesta principalmente por la limitante del idioma. 2 2

Se contempla que en cada una de las etapas de expansión a La Región, el primer paso será la promoción de la WEB para el mercado espontaneo desde Internet. Esta

demanda puede verse incrementada por la viralización del contenido WEB. Como segundo paso, y según el cronograma de crecimiento, la focalización en cada país irá de la mano del desarrollo de los equipos de Telemarketers y Recurso Senior para el contacto telefónico con Empresas. Los nuevos equipos de Telemarketers estarán constituidos por un Telemarketer con experiencia, y otro nuevo. Por último, y en principio sólo para La Argentina, se avanzará con el Potencial de usuarios coordinando acciones con establecimientos educativos.

Desde el segundo año, se contemplará un recurso “comodín” que estará en proceso de aprendizaje para entre otras tareas cubrir ausentismos o eventuales desvinculaciones de Telemarketers.

Resumidamente, a continuación se especifican las cantidades de programas que se aspiran a vender anualmente, incluyendo nuevas contrataciones como renovaciones:

	2011 2012 2013 2014 2015				
	2011	2012	2013	2014	2015
2011 2012 2013 2014 2015	2	22	22	22	22
2011 2012 2013 2014 2015	22	222	222	222	222
2011 2012 2013 2014 2015	22	22	222	222	222
2011 2012 2013 2014 2015	2	22	22	22	22

3. Participación del Mercado

Esta estimación de demanda de programas vía Internet y de Empresa e Instituciones, implica la siguiente cantidad estimada de personas capacitadas, acumulando un total de 170.000 personas en 5 años

2011 2012 2013 2014 2015	2011	2012	2013	2014	2015
2011	100000	100000	100000	100000	100000
2011 2012 2013				100000	100000
2011 2012 2013 2014 2015					100000
2011 2012					100000
2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020	100000	100000	100000	100000	100000
2011 2012 2013 2014 2015	100000	100000	100000	100000	100000
2011 2012 2013	100000	100000	100000	100000	100000
2011 2012 2013 2014	100000	100000	100000	100000	100000

La siguiente tabla que resume las Etapas y la incorporación de Mercado Potencial de habitantes laboralmente ocupados y un % de aspiración de Mercado Promedio del 3,1% (como fuera explicado en el Capítulo 1),

2011 2012 2013 2014 2015	2011	2012 2013 2014 2015	2011 2012	2013
2011 2012	100000	100000 200000	2000	10000 20000
2011 2012	100000	100000 200000	2000	10000 20000
2011 2012	100000	100000 200000	2000	10000 20000
2011 2012	100000	100000 200000	2000	10000 20000
2011 2012 2013 2014	100000	100000 200000	2000	10000 20000

Podemos suponer, entonces, que la iniciativa aspira a capacitar en el quinto año al **2,5%** de los individuos Nicho de toda la Región se cumpliría. Con dicha planificación, se lograría una penetración del 2,71%, valor muy satisfactorio en un mercado muy atomizado como el de la Capacitación.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXX XXXX			XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX XXXX				XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXX					XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX XXXX XXXX XXXX XXXX XXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXX XXXX XXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX XXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXX XXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
XXXX XXXX XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX



CONCLUSIÓN

- El análisis de la Demanda nos arroja un nivel de actividad acumulado en 5 años, de 2.500 Programas vendidos a Empresas e instituciones y 12.000 interesados en cursos o Programas desde la Demanda espontánea de Internet
- Esta Demanda se traduce en la formación acumulada de 170.000 personas.
- Se estima una penetración de nuestro mercado nicho del 2,71%.
- Podemos concluir que si en el Año Y5 aspiramos a participar en un 2.71% de nuestro mercado nicho, en promedio habría algo más de 35 empresas competidoras de nuestro mismo tamaño promedio, lo que confirma que nos encontramos en un mercado muy atomizado.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS



1. Bibliografía

Thurow, L. (1994). *La guerra del siglo XXI*. Madrid: Editorial Complutense.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*.

Porter, M. (2008). The 5 Competitive Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*.

HMU (2006). The building blocks of Strategy, *Harvard Management Update*.

Frery, F. (2006). Fundamental Dimensions of Strategy, *MIT Sloan Management Review*.

2. Referencias

Las investigaciones del tráfico se realizaron mediante la página de acceso público www.alexacom.com y www.cometrics.com

Se han considerado las siguientes páginas como referencia de Landing Page

- <http://unbounce.com/landing-page-optimization/7-elements-of-a-winning-landing-page/>
- <http://www.marketingexperiments.com/improving-website-conversion/landing-page-optimization.html>
<http://www.paulallen.net/training-web-site-design-landing-page-optimization-and-conversion-rate/>
- <http://unbounce.com/landing-page-examples/your-landing-page-sucks/>
- <http://landingpagedesignshop.com/>
- <http://unbounce.com/landing-page-articles/landing-page-best-practices/>
- <http://www.smartinsights.com/conversion-optimisation/landing-page-optimisation/perfect-landing-page/>
- <http://visualwebsiteoptimizer.com/split-testing-blog/landing-page-best-practices/>
- <http://unbounce.com/landing-pages/landing-page-rehab/>



3. Glosario

Se identifican los siguientes términos que creemos conveniente compartir su significado:

ADWORDS

Google AdWords es el programa que utiliza Google para hacer publicidad patrocinada. Cuenta con numerosos clientes en sitios web de todo tipo y de todas partes del mundo. Son anuncios que se muestran en la parte superior y el lateral derecho en los resultados de la búsqueda del usuario (p. ej., si el usuario buscó "coches", a la derecha o arriba de las páginas indexadas por resultados orgánicos aparecerán anuncios referentes a "coches"). Además del buscador Google, AdWords también aparece en las webs patrocinadas por AdSense, si el contenido de las mismas se relaciona con el de la web del cliente, esta orientación de anuncios es lo que se llama Red de display de Google. AdWords es la principal fuente de facturación de Google y constituye un método de publicidad dinámico para el cliente, puesto que el costo será "un espejo" del tráfico ganado en la web gracias a Google. Con la introducción de AdWords en 2000, Google renunció a su política inicial de mantenerse como un buscador completamente libre de publicidad. Hasta ese momento, la ausencia de publicidad quería ser un signo de la independencia de los resultados de una búsqueda, así como una garantía para la velocidad de carga de las páginas de Google. Google AdWords puede activarse en las páginas de búsqueda de Google, así como también en los numerosos sitios web que pertenecen a la red de publicidad de Google. Existen programas de publicidad similares operados por otros buscadores (como por ejemplo Yahoo! Search Marketing).

MOTOR DE BUSQUEDA

Un motor de búsqueda, también conocido como buscador, es un sistema informático que busca archivos almacenados en servidores web gracias a su «spider» (o Web crawler). Un ejemplo son los buscadores de Internet (algunos buscan únicamente en la web, pero otros lo hacen además en noticias, servicios como Gopher, FTP, etc.) cuando se pide información sobre algún tema. Las búsquedas se hacen con palabras clave o con árboles jerárquicos por temas; el resultado de la búsqueda es un listado de direcciones web en los que se mencionan temas relacionados con las palabras clave buscadas. Como operan en forma automática, los motores de búsqueda contienen generalmente más información que los directorios. Sin embargo, estos últimos también han de construirse a partir de búsquedas (no automatizadas) o bien a partir de avisos dados por los creadores de páginas (lo cual puede ser muy limitante). Los buenos directorios combinan ambos sistemas. Hoy en día Internet se ha convertido en una herramienta, para la búsqueda de información, rápida, para ello han surgido los buscadores que son un motor de búsqueda que nos facilita encontrar información rápida de cualquier tema de interés, en cualquier área de las ciencias, y de cualquier parte del mundo.

PLATAFORMAS DE APRENDIZAJE

Un sistema de gestión de contenidos es un programa que permite crear una estructura de soporte para la creación y administración de contenidos por parte de los participantes principalmente en páginas web. El entorno de hardware y software diseñado para automatizar y gestionar el desarrollo de actividades formativas se conoce como plataforma de teleformación o sistema de gestión de aprendizaje.



B-LEARNING

El aprendizaje semipresencial (en inglés: Blended Learning o B-Learning) es el aprendizaje facilitado a través de la combinación eficiente de diferentes métodos de impartición, modelos de enseñanza y estilos de aprendizaje, y basado en una comunicación transparente de todas las áreas implicadas en el curso. Puede ser logrado a través del uso de recursos virtuales y físicos, mezclados. Un ejemplo de esto podría ser la combinación de materiales basados en la tecnología y sesiones cara a cara, juntos para lograr una enseñanza eficaz. En el sentido estricto, puede ser cualquier ocasión en que un instructor combine dos métodos para dar indicaciones. Sin embargo, el sentido más profundo trata de llegar a los estudiantes de la presente generación de la manera más apropiada. Así, un mejor ejemplo podría ser el usar técnicas activas de aprendizaje en el salón de clases físico, agregando una presencia virtual en una web social. Blended Learning es un término que representa un gran cambio en la estrategia de enseñanza. El aprendizaje semipresencial implica actividades presenciales y virtuales. Ni unas ni otras deberían representar menos del 25% del total de las actividades ni más del 75% de las mismas para ser considerado aprendizaje semipresencial.

FREE LANCE

Se denomina trabajador freelance o freelancer (o trabajador autónomo, cuentapropia e independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

COMMODITY

La mercancía (en inglés, commodity) en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades.

LANDING PAGE

En la mercadotecnia en Internet, se denomina página de aterrizaje (del inglés landing pages) a una página web a la que una persona llega, después de haber pulsado en el enlace de algún banner o anuncio de texto situado en otra página web o portal de Internet. En la mayoría de los casos esta página web es una extensión del anuncio de promoción, donde se explica más detalladamente la oferta del producto o servicio que se está promocionando a través de una carta de ventas. También esta página suele estar optimizada para unas determinadas palabras clave, con el objetivo de conseguir que los buscadores la indexen correctamente y la muestren cuando el prospecto realiza una búsqueda introduciendo esas palabras clave. Así se pueden tener diferentes páginas de aterrizaje que promocionan el mismo producto, pero optimizadas para diferentes palabras clave, lo que maximiza las posibilidades de conseguir que más potenciales clientes lleguen hasta la página de oferta. Este tipo de páginas también pueden ser llamadas de otras formas como: páginas de salto (jumppages en inglés). Algunas personas suelen llamarla splashpages, pero este último término identifica, en realidad, a las páginas de inicio o intro, habitualmente realizadas en Flash en forma llamativa que funcionan como peaje electrónico antes de la carga total de contenido o con fines decorativos, persuasivos, etc. Recientes estudios de autores como Jakob Nielsen descalifican el uso de splashpages, ya que los usuarios tienden a sortearlas o abandonar el sitio, si la presentación es deficiente comunicacionalmente, o demasiado extensa para su carga y visualización.



4. Anexos

ESTUDIO DE MERCADO

Para realizar el estudio de Mercado y comenzar a definir tanto el Producto como los canales de comercialización, realizamos 3 encuestas orientadas a tres grupos bien diferenciados que identificamos como posibles clientes o jugadores clave en nuestro Negocio:

- Empresas
- Operarios
- Mandos Medios

Encuesta a Empresas

VI.4.1.1. Introducción:

La encuesta se realizó bajo la plataforma virtual www.encuestafacil.com entre el 10 de diciembre de 2011 y el 10 de febrero de 2012.

El link fue enviado a alrededor de 120 responsables de Gerencias de RRHH de Empresas Argentinas de distintos rubros y tamaños. Nos planteamos un objetivo de mínima de 10 respuestas (8% de efectividad). Recibimos un total de 14 respuestas satisfactorias, por lo que consideramos que fue un proceso exitoso.

La encuesta consistió en un cuestionario de 15 preguntas, divididas en tres partes: La Empresa, Los Empleados y las Competencias Blandas. Detallamos a continuación las preguntas junto con sus resultados, y luego las conclusiones.

VI.4.1.2. Relevamiento de Datos:

a.) 1era parte: La Empresa

- Rubro: Han respondido homogéneamente tanto empresas de rubros industriales, como comerciales y de servicio. Esto nos permite contemplar un muestreo interesante de mercado:

Industrial – 31%
Comercial – 23%
Servicios – 31%
Otros – 15%

Nota: En el rubro Otros respondieron rubros educativo y consultoría, que pueden ser considerados Servicios.

- Posición: Un 38% de las encuestas recibidas fueron respondidas por los respectivos Gerentes de RRHH; y un 16% por los propios dueños:

Dueño – 16%
Director – 0%
Gerente – 38%
Empleado – 8%
Otros – 38%

Nota: En el rubro Otros contestaron posiciones de coordinadores, Jefes y consultores.

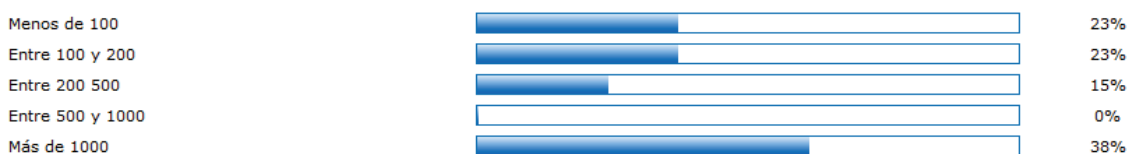


- Tipo de Empresa: Al igual que con el rubro, tenemos gran diversidad en las respuestas respecto del tipo de empresa: respondieron tanto de empresas grandes, como de empresas familiares y PyMEs:



Nota: En el rubro otros fueron incluidos Establecimientos Educativos.

- Cantidad de empleados: De los encuestados, el 77% trabaja en empresas con más de 100 empleados (38% con más de 1000 personas)



b.) 2da parte: Los Empleados

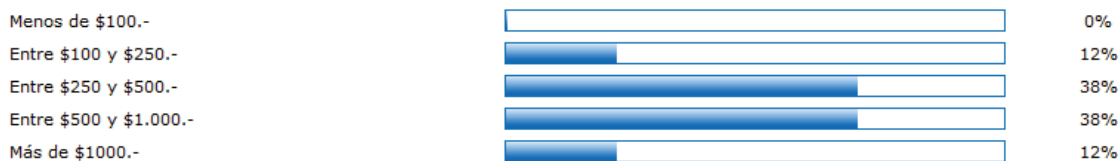
- En el 69% de las Empresas de los encuestados existe la función de Supervisor. En todas esas empresas hay empleados contratados en condición de operarios (69%).
- De las empresas que cuentan con operarios, el 66% tiene la figura de “referente”, figura reconocida dentro de la estructura como líder formal o informal entre sus pares.

c.) 3era parte: Capacitación

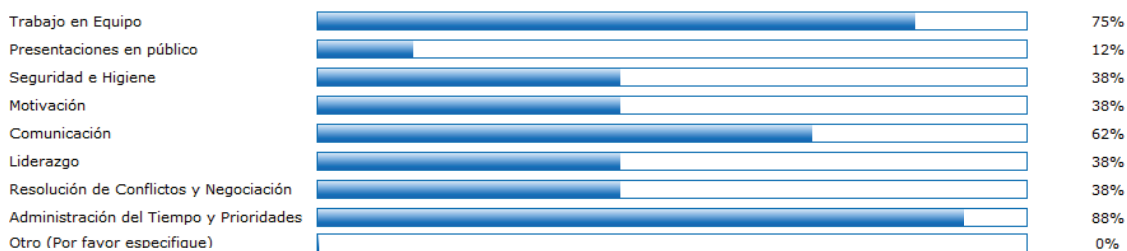
- El 93% de los encuestados confirmó que estaría interesado en formar como empleador a los colaboradores en competencias blandas.
- El 85% de los encuestados aseguró que preferiría realizar la formación en competencias blandas de manera externa, es decir, contratándolo a un tercero, ya sea onsite o afuera de la Empresa. A modo de aclaración, hablamos acá de competencias blandas específicamente, no nos referimos a formaciones técnicas o específicas de su métier.
- Respecto de la Inversión en formación, las respuestas estuvieron dispersas. El impacto principal tiene que ver con la diversidad en tamaño de Empresas encuestadas:



- En cuanto a lo que estarían dispuestos a pagar fijo por empleado por 6 módulos anuales, las respuestas fueron las siguientes:



- Adicionalmente, el 85% respondió que estaría dispuesto a realizar la formación en Competencias Blandas en horario laboral.
- El 92% de los encuestados permitiría publicar en la cartelera de informaciones de la Empresa publicidad de las formaciones.
- El 60% de los encuestados estaría interesado en recibir de manera gratuita una formación en Seguridad e Higiene a cambio de probar el sistema y recomendarnos.
- Respecto de los tipos de cursos estarían dispuestos a contratar, a continuación las respuestas:



- Un “box de formación” consiste en un espacio cerrado con una PC, dedicado específicamente a realizar formaciones virtuales. Ante la pregunta de si estarían dispuestos a permitir a nuestra Empresa instalar un “Box de Formación”, sólo el 38% de los encuestados contestó afirmativamente; es decir que el 62% dijo que no.

VI.4.1.3. Conclusiones Encuesta a Empresas:

Antes de elaborar las conclusiones es importante aclarar que a la hora de analizar los resultados separamos la información de Empresas Grandes, PyMEs y familiares ya que las diferencias de escala hacen no comparables algunas respuestas, como por ejemplo cuánto invierte en formación la Empresa.

Disparadores relacionados con Nuestro proyecto

El 69% de las empresas encuestadas cuentan con operarios y supervisores y una visión desde la Dirección de necesidad de capacitación de dicha estructura en competencias blandas; estando el 85% a favor que dicha capacitación se realice en horarios laborales.



Análisis de las 4P's:

- Producto: Más de la mitad de los encuestados están interesados en módulos relacionados a la Administración del tiempo, Trabajo en Equipo y Comunicación.
- Pricing:
- Promoción: El 92% de las empresas encuestadas, nos habilitarían la publicación de los cursos y novedades en sus respectivas carteleras. El 60% de las Empresas encuestadas estarían dispuestas a recibir una primera formación de Seguridad e Higiene para los empleados en forma gratuita a cambio de probar el sistema y recomendarnos. Entendiendo que sólo un 38% está interesado en formación en H&S y que en las respuestas tenemos empresas de servicio y comercialización, lo interesante de esta respuesta es que más de la mitad de la Empresas querrían probar, de alguna manera, nuestro servicio de manera gratuita para luego además, recomendarlo.
- Distribución: Sólo un 38% de los encuestados está interesado en la instalación de un BOX de Capacitación

Encuesta a Operarios:

8.3.2.1. Introducción:

A diferencia de la Encuesta a Empresas, este proceso se realizó en forma presencial durante el 3 y el 20 de enero de 2012.

Contratamos a 2 pasantes y durante 4 días el equipo se acercó a la salida de distintas Empresas con la intención de realizar la encuesta en cuestión; coordinando acercarse a turnos de la mañana principalmente, pero también a turnos de tarde y noche. El costo incurrido fue de \$1000.

Inconvenientes

- Si bien se intentó solicitar permiso a las Empresas, se negaron a dárnoslo en forma institucional; por lo que las encuestas se llevaron a cabo a la entrada y salida de cada turno.
- Se relevaron inconvenientes a la hora de encuestar a operarios: si eran abordados a la entrada de su turno, estaban apurados en fichar y evitar llegar tarde; y si se hacía al retirarse, su preocupación se basaba en no perder el transporte que lo llevaba de vuelta; o bien, su apuro a volver a su hogar después de un día de trabajo.
- No hubo ningún incentivo para la persona encuestada como ser algún regalo o presente asociado a la amabilidad de la respuesta de la encuesta. La limitación presupuestaria que no nos afectó en la encuesta a Empresas por contar con medios masivos gratuitos, sí nos afectó en este proceso; que finalmente resultó en un bajo muestreo según lo esperado y en una inconsistencia probable de respuestas.
- Planificábamos 5 minutos por encuesta, lo que nos permitiría en un lapso de 4 horas efectivas de trabajo diario de nuestro equipo, un muestreo de alrededor de 200 operarios. Recibimos respuestas de 30 personas; y **consideramos no satisfactorio el presente proceso.**



La encuesta consistió en un cuestionario de 13 preguntas, divididas en tres partes: La Empresa, Tu Experiencia y Tu Formación. Detallamos a continuación las preguntas junto con sus resultados, y luego las conclusiones.

8.3.2.2. Relevamiento de Datos:

a.) 1era parte: La Empresa

- Rubro: Han respondido homogéneamente tanto empresas de rubros industriales, como comerciales y de servicio. Esto nos permite contemplar un muestreo interesante de mercado:

Industrial – 54%
Comercial – 18%
Servicios – 28%

- Tipo de Empresa: Al igual que con el rubro, tenemos gran diversidad en las respuestas respecto del tipo de empresa: respondieron tanto de empresas grandes, como de empresas familiares y PyMEs:

PyME – 32%
Familiar – 24%
Grandes Empresas – 44%

- Cantidad de empleados:

Menos de 100 – 17%
Entre 100 y 200 – 11%
Entre 200 y 500 – 8%
Entre 500 y 1000 – 29%
Más de 1000 – 35%

b.) 2da parte: Tu experiencia

- Edad: La edad promedio de los encuestados fue de 34 años. Hubo mayor predisposición en los más grandes para responder la encuesta, lo cual sesgó la muestra, ya que predominaron personas con más experiencia.

- Antigüedad:

Menor a 1 año – 8%

Entre 1 año y 5 años – 19%

Entre 5 años y 10 años – 17%

Más de 10 años – 56%

c.) 3era parte: Tu formación

- Formación:

Primario Completo – 12%

Secundario Completo – 75%

Terciario Completo – 13%

Universitario Completo – 0%



- ¿Te interesaría ser líder de un equipo de trabajo?

Si – 63%

No – 37%

- ¿Percibís interés de tu Empresa por la capacitación de sus Empleados?

Si – 65%

No – 35%

- ¿Estarías dispuesto a dedicar hs libres de tu día a estudiar?

Si – 34%

No – 66%

- ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar de tus ingresos en formación?

Nada – 72%

Hasta el 10% - 24%

Entre el 10% y el 30% - 4%

Más del 30% - 0%

- ¿Tenés computadora personal con acceso a Internet?

Si – 90%

No – 10%

- ¿Tenés teléfono celular con acceso a Internet?

Si (limitado) – 18%

Si (ilimitado) – 59%

No – 23%

- ¿Tuviste alguna experiencia de capacitación virtual en tu Empresa?

Si – 55%

No – 45%

VI.4.2. 3. Conclusiones Encuesta a Operarios:

Han respondido homogéneamente tanto operarios de rubros industriales, como comerciales y de servicio, como empresas grandes, familiares y PyMEs.

- El 56% de los empleados entrevistados tiene una antigüedad de más de 10 años; en empresas que identifican con más de 500 personas.
- Más de la mitad de la gente entrevistada (75%) cuenta con el secundario completo, habiéndose entrevistado un 12% de los operarios con sólo el primario completo (los mayores principalmente)
- Si bien sólo el 24% de los encuestados invertirían parte de su sueldo en capacitación (no más del 10%); todos esperan que dicho proceso de formación sea suministrado por sus respectivas Empresas.
- El 65% de los operarios encuestados identifican en su Empresa interés en la formación de su gente, y el 63% querría ser líder de un equipo de trabajo (muchos mencionaron que ya lo son informalmente)



- La mayoría de los encuestados (77%) contaban con teléfonos celulares con algún sistema de conexión a internet.
- El 55% de los encuestados habían tenido alguna experiencia en capacitación virtual en su empresa.

Encuesta a Mandos Medios

VI.4.3.1. Introducción

La encuesta se realizó bajo la plataforma virtual www.encuestafacil.com entre el 10 de enero de 2011 y el 10 de febrero de 2012.

El link fue enviado a más de 400 contactos de Empresas Argentinas de distintos rubros y tamaños. Nos planteamos un objetivo de mínima de 40 respuestas (10% de efectividad)

Recibimos un total de 73 respuestas satisfactorias, por lo que consideramos que fue un proceso exitoso.

La encuesta consistió en un cuestionario de 28 preguntas, divididas en cinco partes: La Empresa, Los Empleados, Tu Posición, Competencias Blandas y Tecnología. Detallamos a continuación las preguntas junto con sus resultados, y luego las conclusiones.

VI.4.3.2. Relevamiento de datos

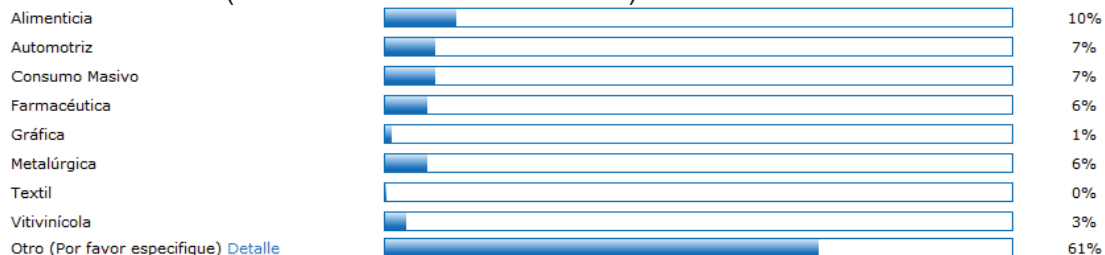
a.) 1era parte: La Empresa

- Rubro:



Nota: Detalle de otros: Retail de Lujo, Petrolera, Agroindustria, Banco, Organismo Estatal, Medios

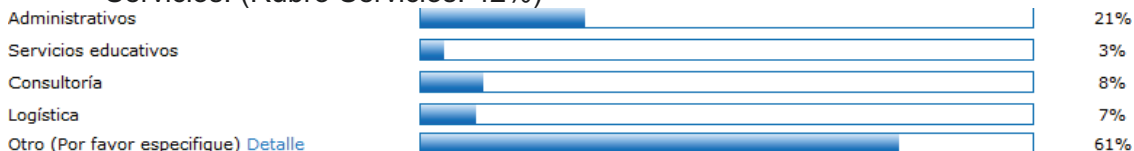
- Industria: (Rubro Industrial: 29% del total)





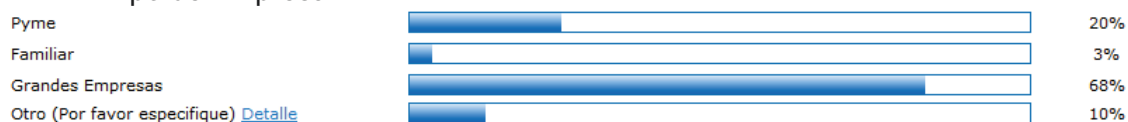
Nota: Detalle de Otros: Calzado, Construcción, Energía, Marroquinería, Internet, VHealthcare, Educación, Comunicación/Tecnología, Petrolera, Agrícola, Retail electrónico, Servicios de Información, Entretenimiento, Prótesis quirúrgicas, Conversión de papel, Consultoría, Tecnología, Azucarera y Papelera, Banco, Estado, Financiera, Seguridad

- Servicios: (Rubro Servicios: 42%)

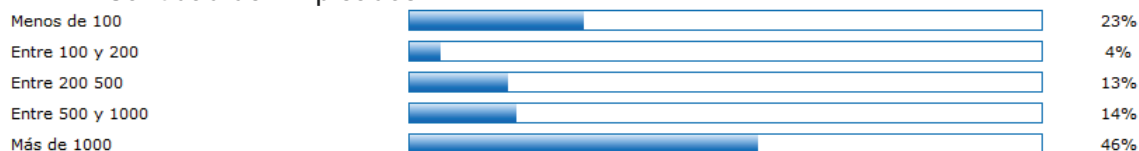


Nota: Detalle de Otros: Venta, Montaje, Recursos Humanos, Publicidad, Asistencia Técnica, Extractiva, Administración y gestión de salas de juego, Retail, Impresión, Soluciones, IT, Banco, Accesorios, Intermediación Financiera, Servicios Públicos, Entretenimiento, Distribución de Gas, Combustible, Higiene y Seguridad, Informáticos.

- Tipo de Empresa:



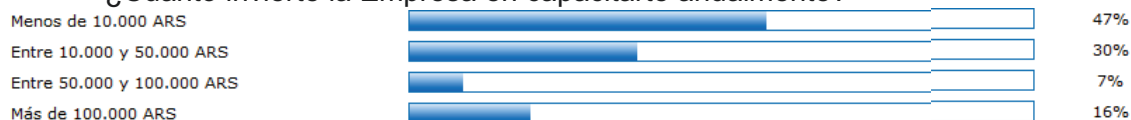
- Cantidad de Empleados:



- ¿Existe una cartelera informativa de Cursos Disponibles en tu Empresa?



- ¿Cuánto invierte la Empresa en capacitarte anualmente?



b.) 2da parte: Los Empleados

- ¿Hay supervisores en la Empresa?



- ¿Cuál es la habilidad de comunicación de los supervisores?





- ¿Hay operarios en la Empresa?



- ¿Existe la figura de operario “referente”? (reconocido dentro de la estructura como líder formal o informal entre sus pares)

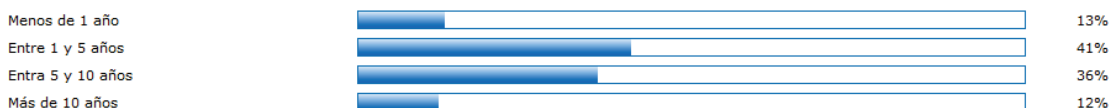


- ¿Está incluida esa figura en el organigrama?

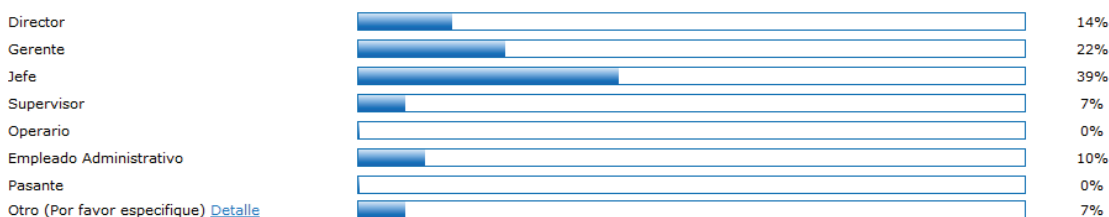


c.) 3era parte: Tu Posición

- ¿Cuál es tu antigüedad en la Empresa?



- ¿Cuál es tu posición actual en la Empresa?



- ¿Cuál es tu estructura?



d.) 4ta parte: Competencias Blandas

- ¿Te interesaría formarte en Competencias Blandas?



- Realizarías la formación de forma:

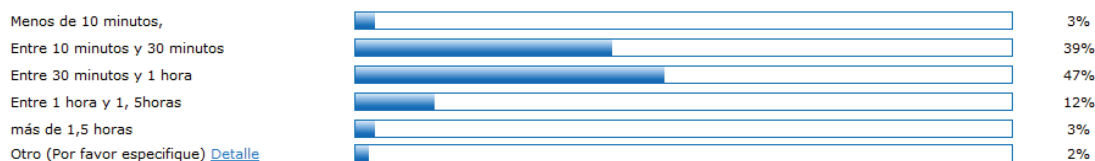


- ¿Estarías dispuesto de formarte en forma virtual, es decir, a distancia.

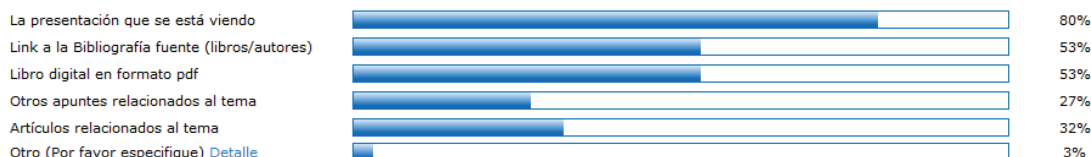




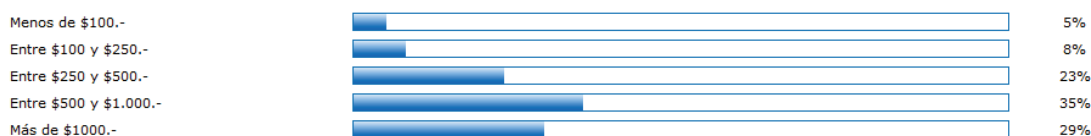
- Cuando piensa en formación virtual a distancia, se imagina cursos de cuánta duración cada sesión.



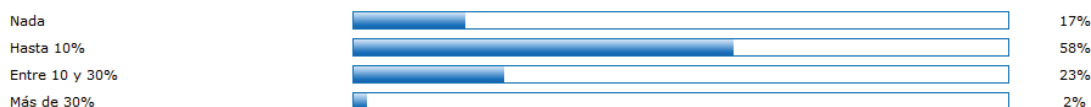
- Cuando piensa en un curso virtual a distancia, ¿con qué tipo de documentación digital espera contar(puede elegir más de una opción).



- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 6 módulos anuales?



- ¿Cuánto estarías dispuesto a gastar de tus ingresos en Formación.



- ¿Te permitirían formarte en Competencias Blandas en horario laboral?

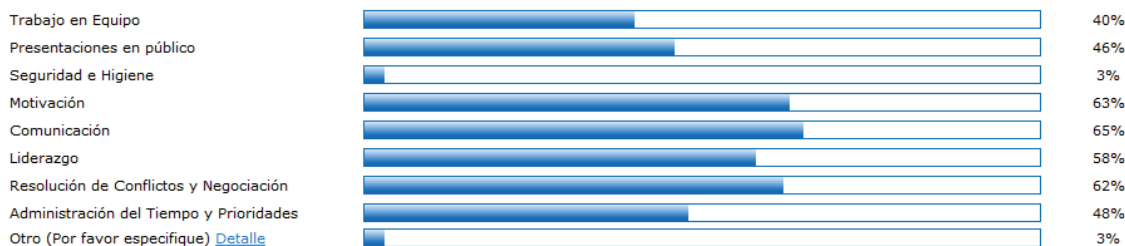


- ¿Estarías interesado en recibir una primera formación de Seguridad e Higiene en forma gratuita a cambio de probar el sistema y recomendarnos?



Nota: Detectamos en esta pregunta que las respuestas no son representativas de lo que buscamos ya que preguntamos específicamente por un curso que posiblemente muchos no estarían interesados, cuando nuestra intención es saber si estarían interesados en conocer el Producto independientemente del curso. La manera incorrecta de formular la pregunta nos puede llevar a una conclusión errónea, ya que preguntando de forma genérica (fuera de la encuesta), la respuesta fue notablemente más positiva (91% dispuesto a tomar algún curso)

- ¿Qué cursos te interesaría contratar para formarte?



- Un box de “formación” consiste en un espacio cerrado con una PC, dedicado específicamente a realizar formaciones virtuales. ¿Te interesaría que tu Empresa instale un “Box de Formación”?

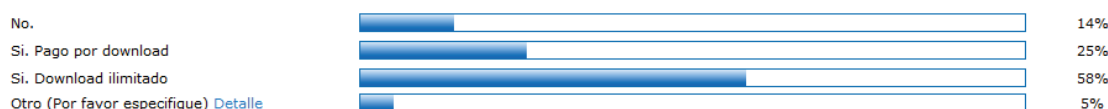


e.) 5ta parte: Tecnología

- ¿Tenés computadora personal con acceso a Internet?



- ¿Tenés teléfono celular con acceso a Internet?



VI.4.3.3. Conclusiones de Encuesta a Mandos Medios

Antes de elaborar las conclusiones es importante aclarar que a la hora de analizar los resultados separamos, al igual que para la Encuesta a Empresas, la información de Empresas Grandes, PyMEs y familiares ya que las diferencias de escala hacen no comparables algunas respuestas, como por ejemplo cuánto invierte en formación la Empresa.

Disparadores relacionados con Nuestro proyecto

La mayoría de las empresas encuestadas cuentan con operarios (78%) y supervisores (88%). El 48% de los encuestados considera que la habilidad de comunicación de los supervisores es regular o mala, y el 93% se mostró interesado en las capacitaciones en Competencias Blandas, estando el 81% dispuesto a permitir realizar la formación en horario laboral.



Análisis de las 4P's:

- Producto: Más de la mitad de los encuestados están interesados en módulos relacionados a la Comunicación, la Motivación, la Resolución de Conflictos y Negociación, Liderazgo y Administración del tiempo
- Pricing: En Capacitación invierten en promedio ponderado (según lo encuestado), alrededor de 117\$ anuales por empleado; estando el 87% dispuesto a invertir más de \$250 en promedio anual por empleado en 6 módulos de formación en Competencias Blandas; siendo en promedio ponderado (según lo encuestado) dispuesto a invertir \$650.
- Promoción: Sólo el 38% respondió que existen cartelera con oferta de cursos publicados en cartelera.

Si bien sólo el 57% de los Encuestados respondieron que estarían dispuestos en recibir una primera formación de Seguridad e Higiene en forma gratuita a cambio de probar el sistema y recomendarnos, lo que buscamos es conocer el interés de la gente por conocer el programa, independientemente del curso. Detectamos en esta pregunta que las respuestas no son representativas de lo que buscamos ya que preguntamos específicamente por un curso por el que posiblemente muchos no estarían interesados, cuando nuestra intención es saber si estarían interesados en conocer el Producto independientemente del curso. La manera incorrecta de formular la pregunta nos puede llevar a una conclusión errónea, ya que preguntando de forma genérica (fuera de la encuesta), la respuesta fue notablemente más positiva (91% dispuesto a tomar algún curso)

Distribución: Sólo el 50% de los encuestados está interesado en la instalación de un BOX de Capacitación.