



Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Maestría en Marketing y Comunicación

**Trabajo de Evaluación del Taller del Trabajo Final de Integración – Plan de  
Marketing**

**“Plan de Marketing para el lanzamiento de Mercer Learning Online en  
Argentina”**

Autora: Yamila Klappenbach

DNI: 32261871

Profesores: Roberto Igarza y Claudio Darin

Tutor: Alejandro Artopoulos

Buenos Aires, 2015

## Índice General

1.	<a href="#">Resumen ejecutivo.....</a>	<a href="#">5</a>
2.	<a href="#">Introducción.....</a>	<a href="#">6</a>
3	ANÁLISIS DE SITUACIÓN:	
3.1	<a href="#">Análisis PEST .....</a>	<a href="#">6</a>
3.2	<a href="#">Análisis de Mercado.....</a>	<a href="#">12</a>
3.3	<a href="#">Análisis del Consumidor.....</a>	<a href="#">26</a>
3.4	<a href="#">Análisis Competitivo.....</a>	<a href="#">26</a>
3.5	<a href="#">Análisis interno.....</a>	<a href="#">28</a>
3.6	<a href="#">FODA.....</a>	<a href="#">28</a>
3	DESARROLLO DE ESTRATEGIA:	
4.1	<a href="#">Oferta de Valor.....</a>	<a href="#">40</a>
4.2	<a href="#">Target.....</a>	<a href="#">43</a>
4.3	<a href="#">Precio.....</a>	<a href="#">45</a>
4.4	<a href="#">Plaza .....</a>	<a href="#">45</a>
4.5	<a href="#">Promoción.....</a>	<a href="#">45</a>
4.6	<a href="#">KPI´s - Principales métricas.....</a>	<a href="#">50</a>
4.7	<a href="#">Retorno de la inversión de marketing ROMI.....</a>	<a href="#">51</a>
4.8	<a href="#">Cronograma.....</a>	<a href="#">51</a>
4.9	<a href="#">Objetivos y metas.....</a>	<a href="#">52</a>

## Índice de figuras

<a href="#"><u>Figura 1: ¿Cuán importante es la capacitación en su compañía? (Bersin, 2016).</u></a>	<a href="#"><u>8</u></a>
<a href="#"><u>Figura 2: Modelo de aprendizaje continuo (Bersin, 2014)</u></a>	<a href="#"><u>8</u></a>
<a href="#"><u>Figura 3: Factores para privilegiar un empleo sobre otro (Cuesta, 2008)</u></a>	<a href="#"><u>9</u></a>
<a href="#"><u>Figura 4: ¿Qué valora la generación Y del trabajo? (Cuesta, 2008)</u></a>	<a href="#"><u>10</u></a>
<a href="#"><u>Figura 5: Crecimiento del e-learning por región. (Docebo, 2014)</u></a>	<a href="#"><u>13</u></a>
<a href="#"><u>Figura 6: El mercado del e-learning en América Latina (Docebo, 2014)</u></a>	<a href="#"><u>13</u></a>
<a href="#"><u>Figura 7: Usuarios de Internet y penetración a nivel mundial. (Paez, 2014)</u></a>	<a href="#"><u>18</u></a>
<a href="#"><u>Figura 8: Distribución de usuarios de internet por región (Internet World Stats, 2011)</u></a>	<a href="#"><u>19</u></a>
<a href="#"><u>Figura 9: Horas de aprendizaje por empleado (Fuente: ADTD.org, 2012)</u></a>	<a href="#"><u>21</u></a>
<a href="#"><u>Figura 10: Porcentaje promedio de horas de aprendizaje formal vía medios basados en tecnología. (Fuente: ADTD.org, 2012)</u></a>	<a href="#"><u>22</u></a>
<a href="#"><u>Figura 11: Principales motivos que impulsan el cambio hacia el aprendizaje basado en la tecnología. (Navations Group, 2016)</u></a>	<a href="#"><u>22</u></a>
<a href="#"><u>Figura 12: Características del empleado/aprendiz de hoy en día. (Bersin, 2014)</u></a>	<a href="#"><u>26</u></a>

## Índice de tablas

<a href="#"><u>Tabla 1: Hogares con computadora cada 100 habitantes (ITU - International Telecommunication Union, 2014)</u></a> .....	19
<a href="#"><u>Tabla 2: Hogares con internet cada 100 habitantes (ITU - International Telecommunication Union, 2014)</u></a> .....	19



Universidad de  
**San Andrés**

## **Resumen Ejecutivo.**

Con el objetivo de ampliar y mejorar su oferta en la categoría capacitación Mercer decide incorporar el formato online a su oferta de cursos en América Latina, transformando su programa de capacitación en formato Blended Learning.

Desde el equipo de marketing debemos armar el plan de marketing para su lanzamiento en Argentina.

El plan de comunicación debe ser tanto interno como externo. Dado el tipo de negocios de Mercer es clave que el producto sea conocido y comprendido tanto por nuestros clientes como por el equipo de consultores.

Si bien la categoría capacitación online se conoce en el mercado, hay ciertos preconceptos negativos que es necesario transformar. La educación virtual, origen de la capacitación online, ha sido considerada como una solución de costos para los mandos medios. Pero recientemente surgió un nuevo formato denominado "blended learning". Debemos transmitir este concepto y dar a conocer esta categoría.

## Introducción

Mercer es una compañía global líder que tiene como misión crear un futuro más seguro y gratificante para sus clientes y los empleados de sus clientes, ya sea diseñando planes de salud accesibles, garantizando ingresos para su jubilación o alineando a los empleados con sus propias necesidades.

Mercer tiene 3 líneas de negocio que se desprenden de su misión: Salud, Retiro y Carrera.

El producto Mercer Learning forma parte de la oferta de valor de Mercer enfocada en la carrera de los empleados de sus clientes (compensación, beneficios y gestión de recursos humanos). Es un programa de capacitación para personal de recursos humanos.

## Análisis PEST

### Social

El mercado laboral está cambiando velozmente y los departamentos de RRHH de las compañías están tomando un rol más preponderante:

- Creciente competencia por el talento de economías emergentes
- Escasez de talento
- Búsqueda de un aprovechamiento de una fuerza laboral cada vez más diversa
- Gestión de Big Data
- Fuerza laboral multigeneracional, las nuevas generaciones se resisten a las nociones tradicionales de trabajo. La generación Y hoy es el 50% de la fuerza laboral y en Argentina, según datos de Deloitte de 2013, el 45% de la fuerza

laboral nació entre 1980 y 1995.

-La innovación afecta modelos de negocios y los recursos humanos que requieren las organizaciones.

Estos cambios obligan a las empresas a tener sus equipos de RRHH actualizados para poder anticipar los cambios en el negocio y tomar acción.

Para las empresas, la implementación de estrategias de talento adecuadas es crítica para el negocio y tiene impacto en los resultados. Por eso necesitan transformar sus equipos de RRHH en un socio estratégico.

Según un informe de Mercer, "Tendencias Globales de Talento 2016", se identifican 5 áreas prioritarias para las compañías en los próximos años:

1- Las organizaciones deben ser capaces de generar pools de talento diverso para aprovechar el capital humano de diferentes géneros, edades y grupos étnicos.

2- Adoptar la nueva ecuación laboral, moldeada por las nuevas generaciones.

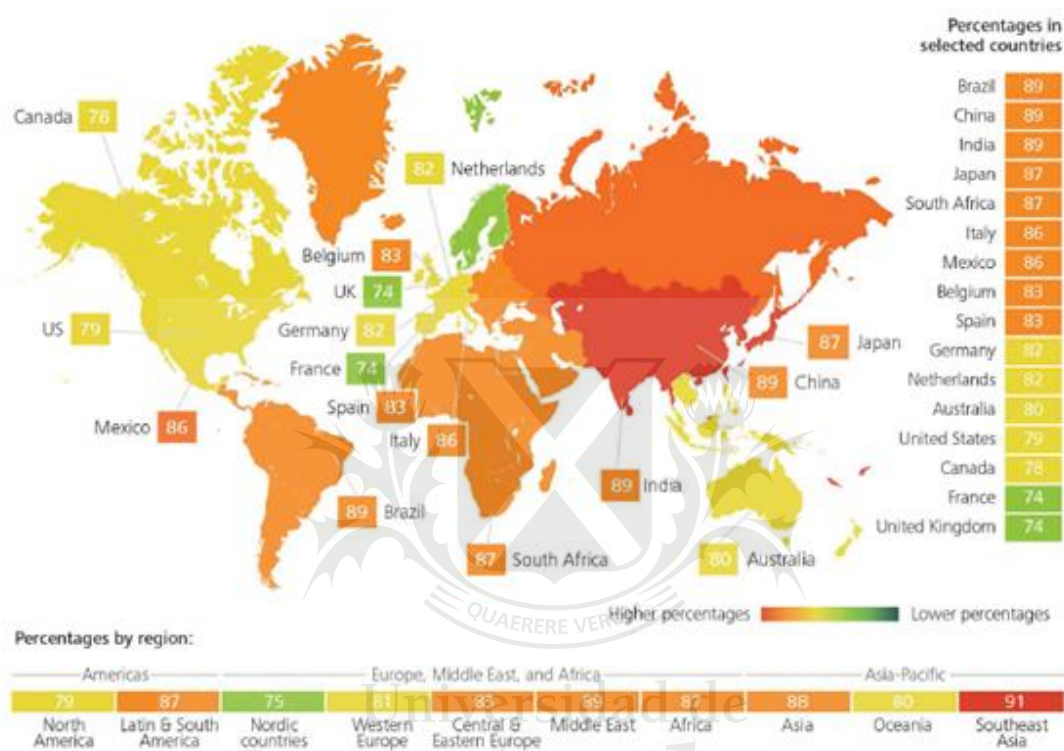
3- Diseñar carreras atractivas en función de las nuevas exigencias de los empleados.

4- Simplificar el proceso de Talento, aprovechamiento de las bases de datos y métricas.

5- Estos 4 puntos se relacionan y reflejan en la quinta prioridad: redefinir el rol del departamento de recursos humanos en el nuevo ecosistema de talento.

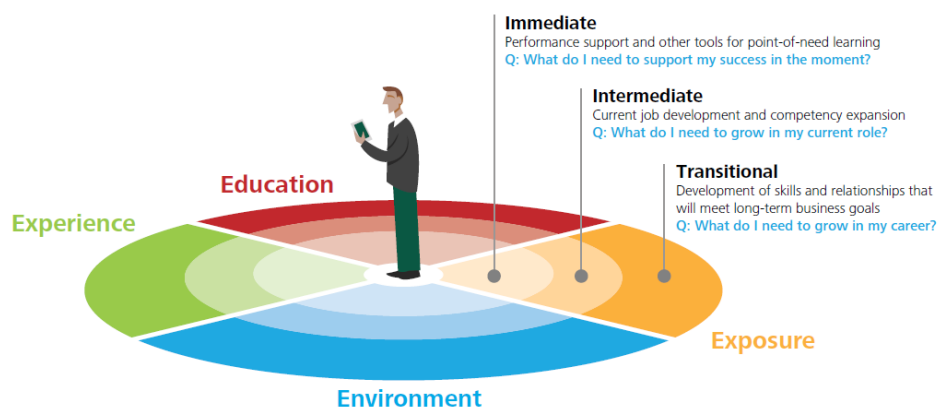
Dentro de este contexto la empresas necesitan capacitar en temas de gestión de capital humano a sus equipos para que estén actualizados y preparados para competir por el talento y tener los recursos necesarios para adaptarse en tiempos de cambios que se dan de manera muy rápida.

Figura 1: ¿Cuán importante es la capacitación en su compañía?



Fuente: Bersin, 2016

Figura 2: Modelo de aprendizaje continuo



Fuente: Bersin, 2014

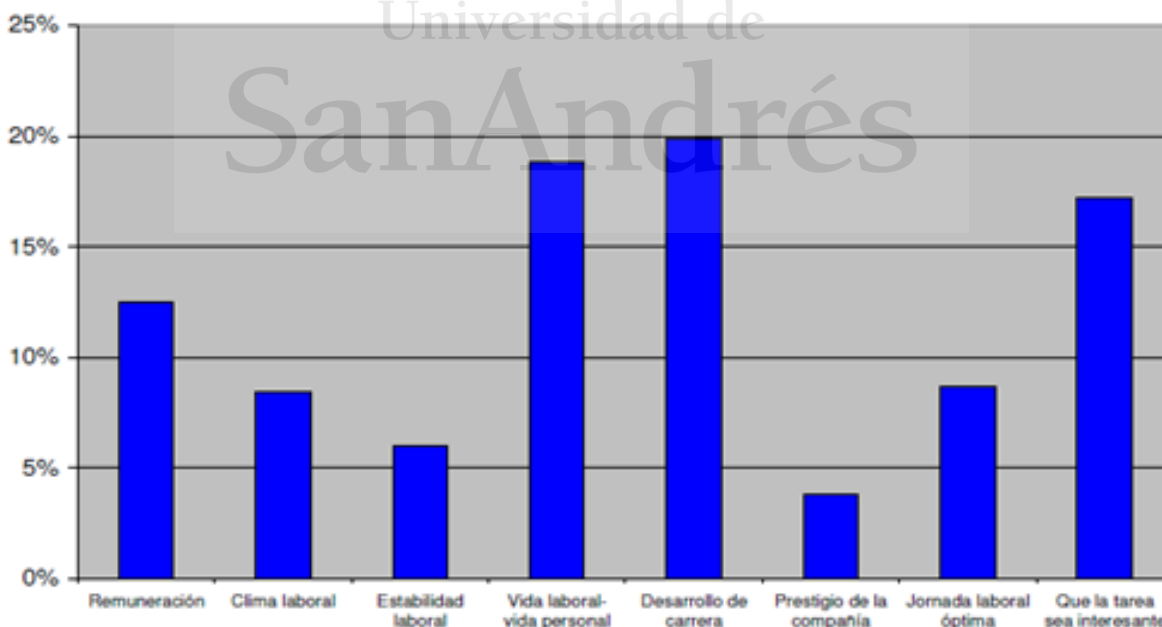


## Generación Y en la fuerza de trabajo

La generación Y, jóvenes nacidos desde 1980 hasta el años 2000, es una generación que viene a romper con ciertas "normas y reglas" que eran aceptadas por generaciones anteriores. Debido a sus particulares características esta nueva generación presenta un gran desafío a las empresas y los departamentos de RRHH deben tener la capacidad de entender esta generación y transformar a las compañías para poder atraer y retener a este grupo.

Una encuesta realizada por la UCA con el propósito de analizar a la generación Y revela que relacionado con lo laboral, se les solicitó también que eligieran la variable más importante a la hora de privilegiar un empleo sobre otro: el 20% (y esta fue la opción más elegida) señaló que lo más importante es que le permita desarrollar su carrera, el 18,8% un buen balance entre la vida laboral y la vida personal frente a sólo un 4,4% que elige la estabilidad. En el siguiente gráfico presentamos los resultados de esta pregunta.

Figura 3: Factores para privilegiar un empleo sobre otro.

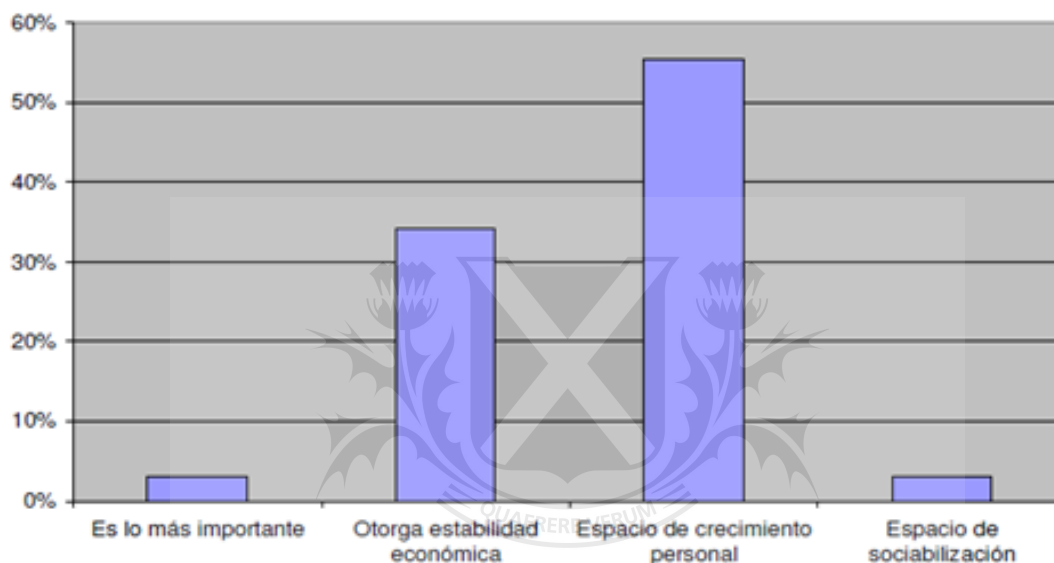


Fuente: Cuesta, 2008

Se les preguntó qué lugar ocupa el trabajo en sus vidas. El 55,3% lo

considera un ámbito de crecimiento personal y el 34,2% un medio para obtener estabilidad económica.

Figura 4: ¿Qué valora la generación Y del trabajo?



Fuente: Cuesta, 2008

La generación Y valora más la “empleabilidad” que la “estabilidad”. Se entiende como empleabilidad “La posesión de las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes” (Business & Management Dictionary, 2007).

### Tecnológico

Los límites impuestos por los viejos sistemas de gestión del aprendizaje, que anteriormente hicieron del aprendizaje en línea una elección de nicho, ahora están superados por las nuevas plataformas Cloud LMS<sup>1</sup>, que son accesibles desde cualquier navegador, tanto móviles como de escritorio, y que aceptan todo tipo de contenidos digitales, aumentando en gran medida las oportunidades de distribución.

<sup>1</sup> Ver Glosario

Gracias a las oportunidades que ofrece la Nube<sup>2</sup>, el aprendizaje en línea está creciendo rápidamente por segunda vez, después de un período de estancamiento. Y mientras tanto (y esto es aún más interesante) el aprendizaje en línea está ampliando su base de usuarios, y los límites del mercado son cada vez más abiertos.

La evolución de la tecnología nos brinda cada vez más herramientas que nos permiten brindar educación en línea de alta calidad: videos grabados previamente, capacitación en vivo, materiales audiovisuales, interacción con los alumnos, etc.

Anteriormente capacitarse en línea implicaba instalar softwares<sup>3</sup>, realizar ciertas actualizaciones debido a los requerimientos del programa o software utilizado. Actualmente, mediante el desarrollo de plataformas de aprendizaje en línea el acceso a los cursos es muy sencillo. No requiere instalar softwares ni herramientas adicionales. Cualquier persona puede acceder a una plataforma de aprendizaje en línea desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

En paralelo a este nuevo mundo opciones para adquirir conocimientos, hay un aumento en el deseo de capacitación, actualización y mejora de las habilidades profesionales de las personas dado que si no lo hacen es probable que queden en una posición de desventaja frente al resto.

La clave en el futuro no hará foco en cómo la tecnología nos permite crear una experiencia de aprendizaje más efectiva, mejorar la flexibilidad o reducir costos sino en cómo “mezclamos” estas dos modalidades de aprendizaje: online y presencial. Debemos entender las fortalezas y debilidades de cada una para tomar las mejores decisiones.

## **Contexto**

### **Análisis de la empresa.**

Asia decide invertir en una plataforma online para ofrecer a sus clientes cursos de capacitación online y así poder ampliar la oferta a sus clientes.

---

<sup>2</sup> Ver Glosario

<sup>3</sup> Ver Glosario

América Latina y Europa deciden sumarse a este proyecto y lanzar el producto también en la región.

El producto está disponible en inglés desde Marzo de 2016. Debido a que los contenidos deben traducirse y adaptarse localmente el producto estará disponible para América a principios de 2017.

### **Análisis de mercado**

Un informe realizado por Docebo, una empresa dedicada al desarrollo de sistemas de gestión de aprendizaje o LMS por sus siglas en inglés, publicó un informe sobre el mercado de la educación en línea a nivel mundial, demuestra que la capacitación en línea agrega valor a las organizaciones y revela que la tasa anual de crecimiento de este mercado en América Latina sería del 14.6% entre 2014 y 2016.

Según este mismo informe, mientras crece el mercado del aprendizaje en línea, se está ampliando su base de usuarios, y los límites del mercado son cada vez más abiertos. Este es un fenómeno mundial.

Puntos relevantes del informe:

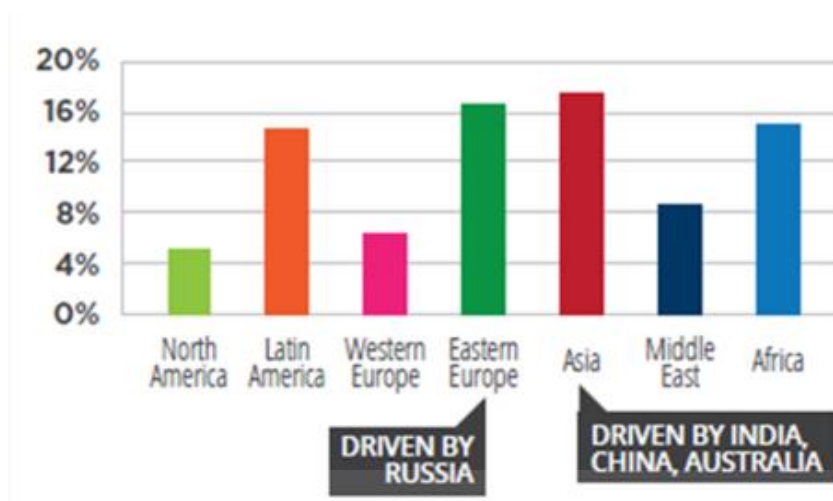
- Los ingresos por aprendizaje en línea en América Latina alcanzaron los 2,29 mil millones en 2016 (en 2011 la industria obtuvo 1.160 millones de dólares).
- En los últimos 5 años se estima que hubo una entrada de 6 mil millones de dólares de capital de riesgo. El e aprendizaje en línea está siendo impulsado no solo por los startups<sup>4</sup> y emprendimientos puntocom<sup>5</sup>, sino también por las grandes corporaciones como así también grandes y pequeñas universidades.

---

<sup>4</sup> Ver Glosario

<sup>5</sup> Ver Glosario

Figura 5: Crecimiento del e-learning<sup>6</sup> por región.



Fuente: Docebo, 2014

Figura 6a: El mercado del e-learning en América Latina



Fuente: Docebo, 2014.

<sup>6</sup> Ver Glosario

Figura 6b: El mercado del e-learning en América Latina



Fuente: Docebo, 2014.

- El mercado corporativo del aprendizaje en línea está creciendo. Esta afirmación también es avalada por el informe *Human Capital Trends research* que muestra que la capacitación de empleados en las corporaciones está entre las 3 primeras prioridades en las organizaciones de todo el mundo (después de la cultura organizacional y el liderazgo). Las corporaciones reconocen los beneficios de capacitar a sus empleados a través del formato en línea y cada vez más evalúan si deben comprar un sistema LMS y generar sus propios contenidos o tercerizar la tarea para contratar contenidos desarrollados por expertos en la materia y optimizar costos.
- El mercado va hacia el Blended learning<sup>7</sup>, es decir un mix entre capacitación online y presencial. El término no es conocido en el mercado masivo como si lo es en el mundo corporativo.

<sup>7</sup> Ver Glosario

- Universidades y profesores complementan sus clases con videos, materiales de lectura en línea, etc.

Actualmente encontramos en el mercado diferentes niveles de blending Learning:

- Adaptación del contenido presencial al nuevo formato.  
Simplemente se traslada el contenido de un formato a otro. El foco está puesto en la accesibilidad que brinda el formato online. Esto no ayuda a la categoría, el contenido debe ser llevado a digital por profesionales capacitados. El contenido debe ser generado en función del medio y no al revés.
- Complemento de la capacitación presencial  
No hay un cambio radical en la pedagogía. Se incluye en la capacitación online materiales adicionales a la capacitación presencial
- Transformación en la pedagogía.  
Los alumnos pasan de uno modelo donde son simples receptores de información a un modelo donde tienen una participación activa con interacciones dinámicas.

### **¿Cuál es el problema que debe enfrentar quien quiere ingresar en el negocio de la capacitación en línea?**

Blended Learning combina aprendizaje cara a cara con aprendizaje mediado por una computadora.

El aprendizaje presencial es conocido y la efectividad de esta metodología está ampliamente comprobada.

Estas dos metodologías, en el pasado han estado completamente separadas: usaban diferentes medios y apuntaban a satisfacer necesidades de audiencias completamente distintas. Por otro lado el aprendizaje a distancia está asociado a aprendizaje asincrónico, de autogestión, baja interacción, solo texto. Estos

son los preconceptos que se deben trabajar en la categoría. La innovación tecnológica posibilita que la capacitación en línea invada territorios que antes eran exclusivos de la capacitación presencial. El avance de la tecnología ha permitido sortear las “desventajas” mencionadas anteriormente dando más ventajas a esta metodología.

6 aspectos positivos del formato blended (Hofman, 2009)

- Riqueza en la pedagogía
- Acceso al conocimiento
- Interacción social
- Gestión personal
- Optimización de los Costos
- Facilidad de revisión

El blended Learning combina lo mejor de cada una de las metodologías: mejora la pedagogía, mayor flexibilidad y accesibilidad; más económico.

El desafío que actualmente tenemos para promover este tipo de capacitación es transmitir la efectividad de este formato. Actualmente las compañías y las personas solo valoran de la capacitación online que es de menor costo pero no confían en la metodología o en la calidad del contenido.

Principales problemas que presenta la capacitación en formato Blended Learning:

### **El rol de la interacción**

Se cree que la interacción con otras personas es necesaria para un mejor proceso de aprendizaje. Algunas universidades, como por ejemplo University of Phoenix, consideran que la modalidad online, presencial y blended son “equivalentes”



Aún quedan preguntas por contestar: ¿cómo influye la interacción humana en el proceso de aprendizaje?; ¿cuándo y cómo debe ser considerada la necesidad de interacción entre personas?

Hoy podemos a través de mensajes instantáneos, comunidades y blogs interactuar con otras personas y profesores.

Uno de los beneficios del blended learning es que los participantes suelen generar relaciones de largo plazo a través de comunidades en línea, la relación continúa una vez que el curso ha finalizado.

### **El rol del aprendiz y auto-regulación / auto-gestión**

Muchas personas optan por la capacitación online por la flexibilidad que esta otorga pero, ésta requiere de disciplina y conducta. ¿Cómo puede esta metodología impulsar la madurez del aprendiz para que pueda comprometerse sin la necesidad de una persona que lo guíe/controle/exija?

De todas formas para aquellas personas que necesitan de un mayor seguimiento es posible brindárselos. Hoy los LMS permiten trackear el avance de cada usuario.

Otro punto es que, cuando uno está en clase el profesor, puede darse cuenta si el alumno está comprendiendo el contenido. En la capacitación en línea no tenemos forma de ver esto y podemos tener un alumno insatisfecho y nunca enterarnos.

Muchas veces la capacitación en línea falla porque el contenido es generado en base a requisitos definidos previamente como por ejemplo el tiempo de duración deseado de la capacitación y el presupuesto disponible. De todas formas se puede contar con un Instructor online, sin necesidad del cara a cara. Esto debe evaluarse en función del contenido que generamos: ¿necesita ser clarificado, puede generar muchas dudas o consultas?

### **Modelos de apoyo y entrenamiento**

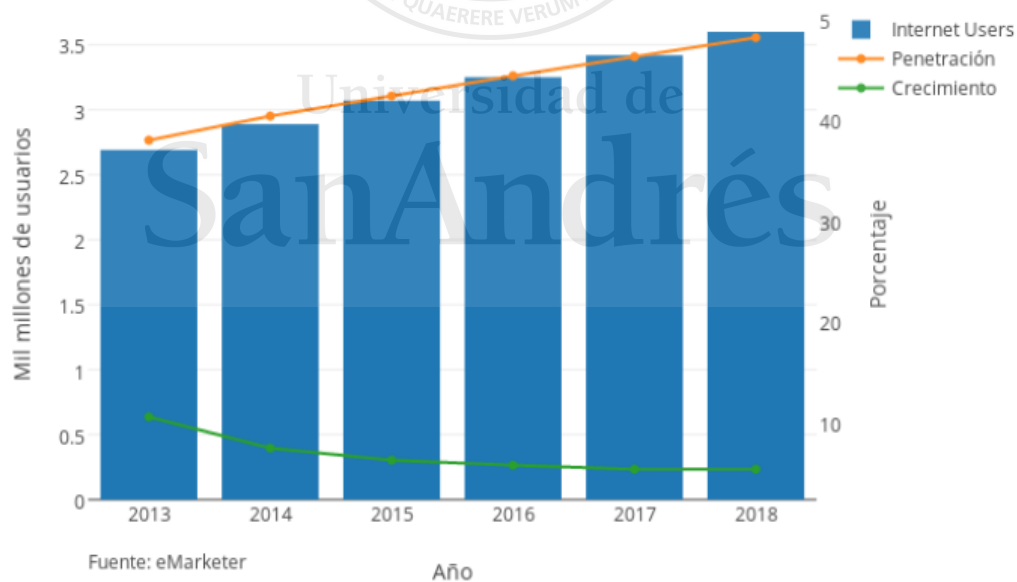
Es necesario proveer al alumno de las habilidades necesarias para que sea exitoso tanto el proceso de capacitación presencial como online, capacitarlo en el uso de la herramienta.

Los sistemas hoy utilizan interfaces amigables, muchas veces similares a las redes sociales con las cuales la mayoría de las personas está familiarizada. En la mayoría de los casos un breve video introductorio puede explicarlo de manera sencilla.

### Brecha digital

La capacitación online puede ser vista como un medio de capacitación masiva de bajo costo pero debido a las diferencias socioeconómicas, no todos tienen acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Figura 7: Usuarios de Internet y penetración a nivel mundial.



Fuente: Páez, 2014

Tabla 1: Hogares con computadora cada 100 habitantes

2012	2008	2005	
75.5	66.1	55.5	<b>Developed nations</b>
27.6	19.6	14.6	<b>Developing nations</b>
40.7	32.6	26.2	<b>World</b>

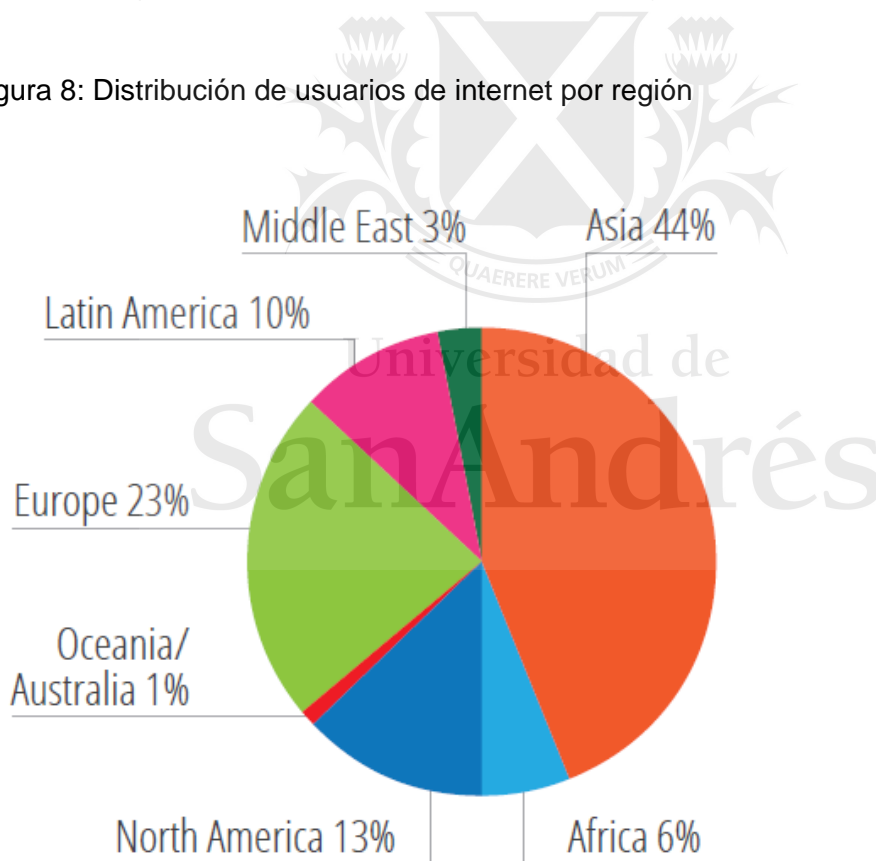
Fuente: ITU (International Telecommunication Union), 2014

Tabla 2: Hogares con internet cada 100 habitantes

2013	2008	2005	
77.5	57.7	44.7	<b>Developed nations</b>
28.0	12.5	8.1	<b>Developing nations</b>
41.3	25.0	18.4	<b>World</b>

Fuente: ITU (International Telecommunication Union), 2014

Figura 8: Distribución de usuarios de internet por región



Fuente: Internet World Stats, 2011

### Adaptación cultural

Una de las fortalezas del blended Learning es la capacidad de capacitar y distribuir el conocimiento masivamente, en forma uniforme y rápida. De todas formas el contenido debe adaptarse a las distintas audiencias, debemos encontrar el balance entre lo local y lo global. El contenido debe ser culturalmente relevante y significativo.

Los sistemas LMS permiten modificar los contenidos por partes sin necesidad de hacer grandes inversiones.

### **Balance entre producción e innovación**

La tecnología evoluciona constantemente. Esto genera una tensión entre la necesidad de producir soluciones rentables y por otro lado la necesidad de acompañar la evolución de la tecnología. Esto será un constante desafío a la hora de desarrollar LMS (Learning management systems).

Principales ventajas y desventajas de la educación en línea vs la educación presencial

	<b>Educación en línea</b>	<b>Educación presencial</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>Flexibilidad: El alumno toma la capacitación en el momento y lugar que le es más conveniente</p> <p>Mayor profundidad en la reflexión de los contenidos: Esta metodología le da al estudiante mayor tiempo de reflexión.</p> <p>Capacitación “just in time”</p>	<p>Conexión con otras personas: Genera confianza y la interacción con otros estudiantes, el debate y el intercambio de experiencias enriquece el curso.</p>
<b>Debilidades</b>	<p>Espontaneidad: No es posible en el formato online. La participación espontánea permite la generación de una cadena de ideas asociadas que pueden ser enriquecidas por el resto de los participantes de la clase.</p> <p>Socialización: No es posible relacionarse con un grupo</p>	<p>Participación: No todos pueden participar, especialmente cuando hay personalidades dominantes.</p> <p>Flexibilidad: el tiempo es limitado, es decir que el debate alcanzará la profundidad que el tiempo permita.</p> <p>Socialización: el grupo de estudiantes se relaciona, se comienza a conocer y “entran” en</p>

<p>de personas dado que no tenemos contacto con el resto de los alumnos.</p>	<p>el contexto de aprendizaje. Depende del objetivo de la capacitación este aspecto toma mucha preponderancia.</p>
--	--

Fuente: Hofman, 2009

Tendencias en el mundo corporativo

Figura 9: Horas de aprendizaje por empleado



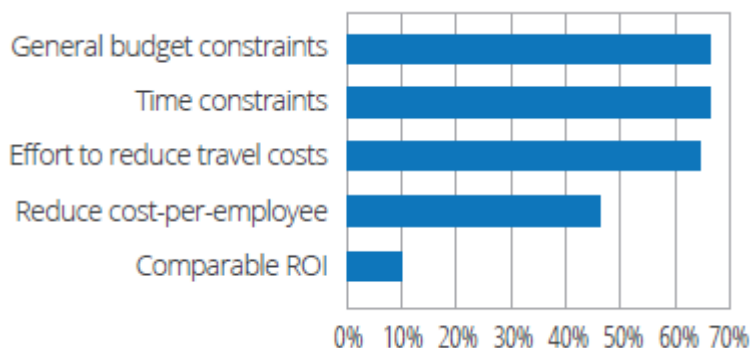
Fuente: ADTD.org, 2012

Figura 10: Porcentaje promedio de horas de aprendizaje formal vía medios basados en tecnología.



Fuente: ADTD.org, 2012

Figura 11: Principales motivos que impulsan el cambio hacia el aprendizaje basado en la tecnología.



Fuente: Novations Group, 2016

Actualmente las corporaciones cuentan con 4 tipos de capacitaciones con objetivos distintos:

- Difusión de información a una larga audiencia de forma rápida
- Transferencia de conocimientos críticos
- Desarrollo de habilidades y competencias clave para las personas en su trabajo
- Programas de certificación que incluyen evaluaciones que garantizan un standard determinado por la organización.

Frente a estas necesidades las empresas se enfrentan a la decisión de desarrollar de contenidos propios o contratar un tercero que lo haga con las siguientes ventajas y desventajas:

<b>Desarrollo interno de la capacitación.</b>	<b>Contratación de un proveedor externo</b>
<b>Ventajas</b>	<b>Ventajas</b>
Profundo conocimiento de la organización, su misión y su cultura.	implementación rápida
Profundo conocimiento de los	Expertos en los temas a desarrollar.

productos, servicios y clientes.

La transferencia de conocimiento es más efectiva dado que las consultas pueden ser respondidas por una persona dentro de la compañía.

La visión de un externo puede ser más rica, se ve el tema por fuera de los ojos de la compañía.

Atención de consultas y problemas técnicos son resueltos por el proveedor.

Rápida implementación

#### **Desventajas**

Costo de set-up elevado

Posible falta de experiencia  
Capacitarse en el manejo de LMS y generación de contenidos para formato online.

#### **Desventajas**

Mayor costo

Dependencia en el proveedor

Fuente: Bersin, 2004

### **Análisis de competencia**

En la actualidad existen gran cantidad de capacitaciones en línea, las cuales se rigen bajo estándares establecidos detalladamente por la IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), a continuación algunos tipos generales de capacitación virtual:

**Exclusivamente en línea:** En este tipo método el proceso de aprendizaje es completamente en línea. Es innecesario trasladarse a un centro de estudio, las dudas o inquietudes del alumno son atendidas en línea ya sea por e-mail, chat o por medio de la misma plataforma de aprendizaje; así como también los exámenes u otras maneras de calificar el curso.

**Blended Learning:** Este es quizás el modelo más completo ya que se emplea tanto el aprendizaje en línea como el aprendizaje en persona guiado por un instructor en un centro formal de estudio, de esta manera el alumno puede

interactuar con profesores y alumnos lo que hace más rico el proceso de aprendizaje, así como recibir información o teoría adicional.

Actualmente, existen 3 métodos de capacitación blended (Staker, 2012):

Modelo de rotación: En modelo las actividades de la clase están organizadas en estaciones de trabajo que implican diferentes tareas. Los alumnos son organizados en equipos y cada equipo realiza una tarea durante un tiempo y después cambia de estación. Las tareas pueden ser de distinto tipo:

trabajo en equipo, trabajo individual, trabajo con tecnología, trabajo con papel y lápiz, entre otros. Dentro de este modelo hay un fuerte trabajo en clase y algunas tareas en línea.

Modelo flexible: En esta modalidad las actividades en línea constituyen la parte sustancial. El estudiante tiene la flexibilidad de moverse en las diferentes modalidades con el propósito de mejorar su aprendizaje a partir de sus necesidades específicas. Cada estudiante organiza su proceso de aprendizaje. Debido a la flexibilidad, el alumno puede transitar entre el trabajo individual, en pequeños grupos, en proyectos del grupo completo, entre otros. El trabajo de asesoría por parte del profesor puede ser mínimo o muy amplio, dependiendo de las necesidades de los alumnos.

Modelo Virtual Enriquecido: En este modelo los alumnos tienen tutorías de manera presencial en días asignados y también en línea, donde tendrán apoyo del profesor virtualmente. Las tutorías por parte del profesor suelen ser opcionales, para los alumnos que requieran un apoyo específico.

**Sincrónico**: Es el método en el cual tanto estudiante como instructor se encuentran en comunicación ya sea en línea o personalmente durante el tiempo del curso.

**Asincrónico**: A este método usualmente se le llama “diferido” ya que el alumno estudia todo el curso y al final del mismo únicamente realiza una o varias pruebas para certificar su conocimiento

**MOOC (Massive Open Online Course)**: Cursos escritos por expertos en



todos los ámbitos, de bajo costo (muchas veces gratis), en línea, basado en vídeo de alta calidad con contenidos educativos, pueden ser blogs, artículos, simulaciones, y otros materiales que nos ayudan a aprender. Su contenido es abierto.

Fuente: Loría, 2008

### Competencia directa

Actualmente no hay en el mercado proveedores de educación online de alta calidad sobre temas de RRHH en español. Tampoco los principales competidores directos de Mercer ofrecen capacitación en línea:

Hay Group,

PricewaterhouseCoopers,

AON Hewitt,

Deloitte,

Towers Watson

Se encuentran disponibles cursos en inglés online en vivo (cursos offline en formato online) con certificación: Human capital Institute:

<http://www.hci.org/page/hr-training-and-education-classes>

De todas formas el idioma es un limitante y además esta empresa no tiene presencia en Argentina.

### Competencia indirecta

En el mercado podemos encontrar capacitación online de baja calidad. Estos cursos están dirigidos a personas sin estudios universitarios.

UBA cursos Online

Capacitación online gratuita: <https://www.udacity.com/> ; <https://es.coursera.org/>

; <https://www.udemy.com> ; <http://www.desarrollosformativos.com> ;

<http://doppleracademy.com>

Cursos de capacitación

Cursos de postgrados en universidades

UADE – MBA (lanzamiento 2017)



Emprendedores que debido al crecimiento de su negocio necesitan adquirir conocimientos sobre gestión de personas.

## B2B

Tanto grandes empresas como pequeñas y medianas empresas pueden contratar nuestro programa de capacitación para:

Tercerizar su programa de capacitación de personal de RRHH y líderes de personas. Contratan el sistema de Mercer para garantizar la transmisión de conocimientos de manera uniforme sobre estas temáticas. Ahorran costos de desarrollo y compran contenido desarrollado por expertos en la materia,

Capacitaciones puntuales:

- Personal de Recursos Humanos.
- Profesionales con personas a cargo.

Este sistema permite a las compañías capacitar a su personal en temas de gestión de recursos humanos de forma homogénea. Garantiza que todo su personal comparte y conoce cuál es el modo en que la compañía entiende temas tales como: compensaciones y beneficios; compensación ejecutiva; Gestión de la carrera de los empleados; Evaluación del desempeño de las empleados; Diseño organizacional.

Además podrán desarrollar habilidades para reclutamiento; desarrollo de un plan de inducción para nuevos empleados; cómo generar compromiso para mejorar la productividad; diseñar políticas de RRHH .

## PyMes

Dueños de pequeñas y medianas empresas que, debido al crecimiento de su compañía, necesitan comenzar a capacitarse para una mejor gestión de sus recursos humanos.

## **Análisis interno**

Desde hace 3 años se evalúa la posibilidad de implementar capacitación online en América Latina para ampliar el mercado y complementar y mejorar la oferta de su programa de capacitación.

En 2015 Mercer Asia decide invertir en una plataforma online para ofrecer a sus clientes cursos de capacitación online y así poder ampliar la oferta.

América Latina y Europa deciden sumarse a este proyecto y lanzar el producto adaptando el contenido y el idioma.

El producto está disponible en inglés desde Marzo de 2016.

Debido a que los contenidos deben traducirse y adaptarse localmente el producto estará disponible en español para América Latina a mediados de 2017. Si bien se puede comercializar la versión en inglés no es lo más conveniente dado que es necesario hacer pequeños ajustes al contenido para hacerlo “más local”.

## **Análisis FODA.**

### Fortalezas y oportunidades:

#### Producto

- Mercer es una marca líder en el mercado argentino en consultoría de recursos humanos. Si bien el producto puede ser fácil de copiar, la competencia no tendrá el prestigio que tiene esta empresa.
- El prestigio que tiene la empresa a nivel local y global es garantía de la calidad de los contenidos de nuestro programa.
- La marca es reconocida por el personal de Recursos Humanos de las grandes compañías.
- La encuesta de remuneración de Mercer es líder en el mercado, quienes trabajan en Compensaciones y Beneficios, están muy familiarizados con la marca (el contenido de algunos de los cursos de capacitación incluyen información sobre cómo interpretar y analizar los datos de esta encuesta)

- El contenido se encuentra disponible en inglés, chino mandarín, español y portugués. Las empresas pueden comprarlo globalmente y capacitar a sus equipos de manera uniforme sin necesidad de contratar un LMS y desarrollar contenido.
- Si la persona que toma el curso quiere profundizar los contenidos puede complementarlo con capacitación presencial. La modalidad online no reemplaza a la presencial, son productos complementarios.
- La marca tiene alto reconocimiento principalmente en empleados de RRHH o con puestos jerárquicos en grandes empresas.
- Se adapta a las necesidades de los distintos tipos de alumnos.
- Efectividad en los costos
- Capacitación centrada en el alumno, permite que aprenda a su propio ritmo y que este repita las partes que considere.
- Balance vida-trabajo, esta metodología permite optimizar los tiempos. Uno puede tomar la capacitación en el momento que desea, interrumpirla y continuar más tarde.
- Permite la transferencia de conocimientos de manera uniforme en múltiples locaciones, incluso globalmente.
- Los contenidos son fáciles de actualizar

## Mercado

- El área de RRHH es un área cada vez más estratégica en las grandes compañías, requieren de capacitación.
- El área de RRHH se encuentra en un momento de transformación, comienza a tener un rol más estratégico en las compañías.
- El contenido puede aportar valor a las pymes, comienzan a crecer y necesitan conocimientos generales sobre la gestión del capital humano.
- La principal competencia en Argentina aún no tiene disponible capacitación online.
- Argentina no cuenta con capacitación online de calidad. El contenido desarrollado por Mercer garantiza capacitación desarrollada por expertos.

- En muchas regiones del interior del país no cuentan con cursos de capacitación presencial de calidad en temáticas relacionadas a la gestión de recursos humanos.
- El mercado está familiarizado con la modalidad online, tanto para realizar compras como para consumir contenidos.
- Cada vez es mayor el número de personas que aprenden online.

#### Debilidades y amenazas:

##### Debilidades

###### Producto

- Es un producto que la competencia puede desarrollar sin mayor inconveniente.
- El programa no está validado por ninguna institución educativa por lo tanto la persona no recibe ninguna constancia válida.
- Debido a que es un producto que Mercer ofrece globalmente, no es posible adaptar el precio al mercado local, esto dificulta la llegada al consumidor final.

###### Metodología

- El alumno debe auto-gestionarse
- Desconfianza en efectividad de la metodología de aprendizaje.
- Hay ciertos pre-conceptos con respecto a la capacitación on-line debido a que lo que actualmente se ofrece en el mercado no es de alta calidad.

##### Amenazas:

Hay Group, consultora internacional en temas de recursos humanos, ofrece solo con cursos presenciales pero podría, una vez que el mercado esté más maduro, invertir en una plataforma que le permita ofrecer capacitación online.

Linked In provee capacitación online pero, por el momento, su oferta no cuenta con contenidos relacionados a la gestión del capital humano.

Aumento de la competencia, el mercado va hacia el Blended Learning.

### **Descripción de producto**

Mercer Learning es el programa de capacitación presencial en temas relacionados a compensaciones y beneficios y gestión del capital humano de la empresa Mercer. El mismo tiene presencia en Europa, Australia y América Latina (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Perú y Venezuela).

En América Latina actualmente se ofrecen:

Cursos calendarizados, programados, donde asisten participantes de distintas empresas.

Talleres In company, cursos a la medida de las necesidades del cliente.

(A implementarse) On line: Cursos en línea:

-Basado en la nube, listo para ser utilizado, rápido de implementar y fácil de usar.

-5 temáticas compuestas por 18 módulos de 30-45 minutos (9 horas de aprendizaje) - accesibles desde cualquier dispositivo con acceso a internet.

-Contratando el producto brindaremos acceso a un grupo cerrado de Linked In donde el cliente podrá interactuar con otros alumnos y con profesionales de Mercer que atenderán sus consultas. Adicionalmente tendrán acceso a capital intelectual y novedades de Mercer.

### Temáticas y módulos

- Desempeño y recompensas

### Fundamentos del Desempeño y las Recompensas

Los profesionales necesitan participar de este curso sobre Fundamentos del Desempeño y las Recompensas para desarrollar estructuras de desempeño y recompensas que contribuyan a motivar la productividad de los empleados.

Los Fundamentos del Desempeño y las Recompensas ayudan a establecer objetivos de desempeño, desarrollar estructuras de desempeño y ofrecer recompensas y compensación para apoyar dichos objetivos. Contar con un objetivo de desempeño claro y un sistema de recompensas adecuado puede ayudar a las empresas a aprovechar y mejorar la capacidad de sus recursos humanos y a mantener su competitividad. Este curso ayuda a entender la importancia del desempeño y las recompensas para la productividad de los empleados. Una vez realizado el curso el profesional podrá revisar el sistema actual de su compañía e implementar soluciones innovadoras para resolver los problemas relacionados con el desempeño y las recompensas en función de ciertos fundamentos tales como: los ciclos de gestión del desempeño, el modelo de 3P (denominado de esta forma por las siglas en inglés de puesto, persona y desempeño) y los marcos de compensación.

#### La optimización de los beneficios

A fin de maximizar el retorno de la inversión de la compañía los profesionales necesitan optimizar los beneficios.

Quienes lideran las compañías son responsables de motivar a los empleados para mejorar su desempeño y así permitir el progreso de la compañía. El plan de beneficios es una parte fundamental para incentivar el desempeño de los empleados, pero la mayoría de los profesionales se enfrentan a la difícil tarea de diseñar un plan que se adapte a la mayoría de los empleados. Este curso comienza aclarando el contenido de los planes de beneficios para empleados y luego explica los tipos y las fases de diseño del programa de beneficios. Los participantes tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos para analizar un caso práctico de implementación, y luego utilizan sus nuevas habilidades para diseñar un programa de beneficios para los empleados de su compañía.

#### El diseño de los incentivos de ventas



Luego de realizar este curso el profesional podrá evaluar su plan de incentivos de ventas, si está diseñado adecuadamente..

Los planes de incentivos se utilizan para alentar a los empleados a desempeñarse con altos niveles de productividad. Sin embargo, cada plan de incentivos de ventas debe ser diseñado para adaptarse a las necesidades específicas del negocio (debe estar alineado con la estrategia y las circunstancias de cada organización y cada rol). Este curso abarca, en detalle, cómo diseñar un plan de incentivos de ventas y, en particular, cómo abordar decisiones críticas relacionadas con el diseño. El objetivo de este curso no es brindar la respuesta correcta, sino dar la oportunidad de tomar decisiones adecuadas, es decir que el profesional lo adapte a su organización. Al final de este curso, el alumno estará preparado para comenzar a diseñar o rediseñar su propio plan de incentivos de ventas, y esto a su vez lo ayudará a comunicar mejor los detalles del plan (tanto el qué como el por qué).

### Remuneración ejecutiva

La compensación ejecutiva para crear una ventaja competitiva y atraer y retener a los mejores y más brillantes talentos ejecutivos.

La globalización y la consolidación de la industria han dado lugar a una escasez de ejecutivos con los conocimientos y la experiencia necesaria para llevar adelante compañías multinacionales líderes. Por lo tanto, contar con planes de compensación ejecutiva probados, exitosos y alineados puede significar una importante ventaja competitiva. La competencia por los mejores empleados seguirá poniendo a prueba a los profesionales de RR.HH., sin embargo, este curso explica los fundamentos de la compensación ejecutiva y analiza los problemas actuales. Este curso brindará los conocimientos necesarios para diseñar o modificar el plan de compensación ejecutiva de una compañía.

- Analytics y cambio

### Generación de descripción de puestos de calidad

Una clara descripción de puestos no sólo garantiza que las personas sepan qué se espera de ellos y dónde enfocar su energía, sino que además garantiza la consistencia a través de múltiples áreas de la compañía. Asimismo, tiene un impacto directo en los resultados de RR.HH., tales como la productividad, el compromiso de los empleados y la integración en los procesos de Fusiones y Adquisiciones.

Este curso abarca la importancia de las descripciones de puestos y explica el modelo de análisis de puestos, una herramienta eficaz que permite a los profesionales de RR.HH. realizar claras descripciones de puestos dentro de sus compañías

### Cómo conducir en la gestión del cambio

En un mundo donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad son cada vez mayores, los profesionales de deben atreverse a un cambio.

El cambio se ha convertido en la norma en la vida cotidiana de la mayoría de las compañías, y líderes y profesionales de RR.HH. de las empresas desempeñan un rol importante en su gestión. Se espera que lleven adelante el proceso de cambio o al menos lo comuniquen a los empleados sin provocar una respuesta emocional importante.

El modelo denominado DARE (por las siglas en inglés de Descubrir, Organizar, Lanzar y Evaluar) es una herramienta eficaz que ayuda a los profesionales a garantizar un cambio exitoso.

Este curso abarca enfoques específicos en cada etapa del modelo y destaca la importancia de la comunicación. Quienes participen en este curso podrán emplear este modelo para gestionar el cambio en su compañía con éxito.

### Lograr resultados comerciales a través del conocimientos de la fuerza laboral

En una era de “big data”, la utilización de información para crear perspectivas de la fuerza laboral es una prioridad para los profesionales de RR.HH.

Según una encuesta de análisis de datos llevada a cabo por The Corporate Executive Board, las compañías cuyos líderes apoyan el análisis y la planificación de la fuerza laboral mejoran los resultados de talento en un 12% y los márgenes de utilidad bruta en un 6%, respectivamente. Sin embargo, los profesionales de RR.HH. se enfrentan a la difícil tarea de utilizar eficazmente las métricas y los datos analíticos para abordar los nuevos desafíos que plantea el “big data”. Este curso explica de qué manera las perspectivas de la fuerza laboral pueden ser la solución para los profesionales de RR.HH. Luego de tomar este curso el profesional podrá entender en profundidad las perspectivas de la fuerza laboral a través de ejemplos concretos y conocer los pasos que le permitirán aplicarlas en su trabajo diario.

### Apalancando la tecnología

El continuo auge de la tecnología es inevitable; sin embargo, los profesionales de RR.HH. pueden aprovechar las nuevas tecnologías para lograr una mayor eficiencia.

Tras la aparición de Internet en la década de 1980, han surgido nuevas tecnologías a un ritmo alarmante, introduciendo nuevos desafíos para los profesionales de RR.HH. La utilización de tecnología se está convirtiendo en un elemento cada vez más crítico para los profesionales. Como socio estratégico de negocio, RR.HH. necesita tomar decisiones basadas en análisis de datos y hechos comprobados acerca de la gestión de empleados y presentación de informes.

Este curso explica los pasos clave para la selección de soluciones tecnológicas y los cuatro puntos de contacto clave de la tecnología digital para los profesionales de RR.HH. Después de realizar este curso, podrá maximizar las ventajas de la tecnología y minimizar cualquier aspecto negativo.

### Gestión del talento

La gestión del talento es un componente clave de la función de RR.HH. Con un enfoque cada vez mayor en las personas, todos los profesionales de RR.HH. y líderes necesitan entender los elementos básicos de la gestión del talento.

Los profesionales de RR.HH. se enfrentan a numerosos desafíos relacionados con la rotación de personal, y la falta de desarrollo profesional es considerada la principal causa de dicha rotación. Por lo tanto, necesitan emplear la gestión estratégica del talento para retener y recompensar a los mejores empleados de la compañía, desarrollar la próxima generación de líderes corporativos y crear una cultura corporativa donde la atracción de los mejores talentos sea la norma.

Este curso explica los pasos clave del ciclo de gestión del desempeño y del plan de sucesión. Asimismo, señala los errores comunes que se cometen a la hora de gestionar el talento y las formas de evitarlos.

### Gestión de la carrera

Un sistema de gestión de carrera permite a los empleados aclarar las expectativas en cada etapa de la carrera profesional, manteniendo la competitividad de tu organización.

Según los datos de un estudio llevado a cabo por Mercer, la “carrera profesional” es considerada una de las tres principales motivaciones para los empleados. Estos solicitan claridad respecto de las expectativas en cada etapa de su carrera profesional a medida que ascienden y se mueven lateralmente. Los empleadores necesitan identificar las habilidades adecuadas, crear planes de carrera y desarrollar su talento. El profesional de RR.HH., debe encontrar la manera de abordar estas cuestiones tanto desde la perspectiva del empleado como del empleador.

El contenido de este curso explica y permite encontrar la solución a los problemas mencionados anteriormente.

### Diseño organizacional

Los profesionales de RRHH y quienes tienen a cargo una compañía deben saber cómo diseñar eficazmente la estructura de su organización de manera que apoye al negocio.

No existe un modelo único que sea adecuado para todas las organizaciones. Sin embargo, entender y reconocer los procesos de diseño organizacional y aplicar el modelo adecuado, puede descubrir una infinidad de problemas de desempeño y evitar errores comunes. Este curso explica las diferencias existentes entre el diseño organizacional y el desarrollo/cambio organizacional, y recomienda las mejores prácticas que ayudan a diseñar la estructura de una organización.

### Diseño de la capacitación y la evaluación

La importancia del diseño exitoso de los programas de capacitación y la evaluación adecuada de su eficacia se ve reforzada por las tendencias actuales de negocios.

La facilidad para recopilar y analizar información pone cada vez más de relieve la necesidad de medir el retorno de la inversión en capacitación. Los profesionales de RR.HH. deben hacer más con menos; por lo tanto, el diseño de un programa de capacitación exitoso y la evaluación de su eficacia es una prioridad. Este curso comienza con la identificación de los problemas de desempeño que pueden indicar la necesidad de un programa de capacitación. Explica cómo diseñar un programa de capacitación, incluido el análisis de necesidades y los métodos para ofrecer dicho programa. Por último, explicará cómo evaluar un programa de capacitación utilizando el modelo de evaluación de Mercer.

- Business Partnering

### ¿Cómo convertirse en un socio de negocio efectivo?

Recientes estudios de RR.HH. indican que muchos líderes senior no consideran a la función de RR.HH. como un socio estratégico de negocio. Este curso enseña a los profesionales de RR.HH. cómo crecer profesionalmente para poder aportar más al crecimiento del negocio. Compara el rol de RR.HH. y el rol del socio de RR.HH. estratégico, luego profundiza en el rol del socio

estratégico de negocio, explicando las habilidades y comportamientos que se requieren.

### Conducción del compromiso de los empleados y la productividad

Este curso explica cómo Impulsar el compromiso y la productividad de los empleados.

La mayoría de las compañías se enfrentan a la difícil tarea de lograr el compromiso de sus empleados y aumentar la productividad, y por consiguiente, deben lograr retener a los empleados productivos. El profesional de RR.HH. debe asesorar a los gerentes y a la organización en su conjunto para mejorar el compromiso. Este curso cubre los fundamentos del compromiso y la productividad, incluidas las partes, dimensiones y fases que componen el compromiso; la conexión entre la productividad y el compromiso; así como las mejores maneras de comprometer a los empleados.

### Diseño de políticas eficaces de recursos humanos

Para que los negocios crezcan, necesitan políticas de RR.HH. eficaces que generen un entorno de trabajo que fomente la máxima productividad.

A medida que las pequeñas empresas crecen, éstas contratan cada vez más empleados y estos nuevos empleados necesitan instrucciones claras sobre cómo hacer su trabajo. Por esta razón, las políticas de RR.HH. eficaces son fundamentales. Este curso explica las políticas esenciales que son comunes a todas las organizaciones y las divide en categorías para comprender claramente cómo diseñar este tipo de políticas para una organización. También explica la importancia de la comunicación para las políticas de RR.HH. eficaces.

- Adquisición de Talento

### Reclutamiento y propuesta de valor para el empleado

Este curso podrá transmitir estrategias efectivas de reclutamiento para que el profesional las aplique en su proceso de selección.

Dado que la guerra por el talento aún continúa, la forma de implementar una estrategia de reclutamiento eficaz es cada vez más importante. Los profesionales de RR.HH. deben estar preparados para atraer y seleccionar a los mejores empleados. Este curso explica los elementos clave de una estrategia de reclutamiento eficaz y los pasos del proceso de contratación, incluidos los métodos para conseguir y atraer a los candidatos adecuados y fomentar una mentalidad de “cazatalentos” en toda la organización. Asimismo, explica los componentes de una amplia Propuesta de Valor al Empleado (EVP, por sus siglas en inglés), su importancia para el reclutamiento y la gestión de carrera, y cómo comunicarla a los empleados actuales y futuros.

### Estrategias de contratación e ingreso

Los profesionales de RR.HH. saben cómo contribuir al proceso de selección de candidatos y dar apoyo en este proceso.

El proceso de contratación e incorporación de nuevos empleados (llamado onboarding en inglés) tiene tres consideraciones clave:

- ¿Cómo elegir al candidato adecuado?
- ¿Cómo asegurar que la decisión es correcta?
- ¿Cómo asegurar que el candidato tendrá éxito en su rol?

La contratación del candidato ideal para cada rol en una organización es de vital importancia. Este curso comienza identificando las consideraciones clave del proceso de selección, a continuación, brinda recomendaciones sobre la contratación de posibles empleados, realiza sugerencias sobre cómo redactar cartas de oferta laboral y ofrece las mejores prácticas de onboarding.

### Utilización eficaz de herramientas de evaluación

La gran variedad de herramientas de evaluación puede ser muy confusa, pero también puede ser esencial para la adquisición y el desarrollo de talento.

En los mercados emergentes o industrias de alto crecimiento donde el rápido ascenso y la promoción profesional son la norma, las técnicas de evaluación tradicionales son insuficientes para medir la “preparación” para un rol muy diferente o para medir el “potencial” de liderazgo. Los profesionales de RR.HH. se enfrentan a la difícil tarea de elegir las herramientas de evaluación adecuadas para medir con precisión el potencial, la preparación y la adecuación de los empleados, en lugar de limitarse a medir su desempeño. Este curso explica los diferentes tipos de herramientas de evaluación y qué miden, y ofrece un modelo para que RR.HH. elija la herramienta de evaluación adecuada, así como la forma de interpretar los resultados y brindar feedback.

### **Oferta de Valor**

Mercer es la consultora líder en temas de RRHH, cuenta con un programa de capacitación blended bajo el modelo Virtual Enriquecido (Heather Staker & Michael B. Horn, 2012). Esta modalidad combina capacitación online asincrónica con cursos presenciales calendarizados con apoyo de profesores online.

Las temáticas online son más conceptuales que técnicas. Esto hace que el alumno no requiera de un profesor. Si tiene alguna duda o algún concepto no le quedó claro puede o bien repetir esa parte de la capacitación o recurrir al material complementario. De todas formas, el alumno dispone de un canal online a través del cual podrá canalizar sus dudas para que sean respondidas o bien por consultores de Mercer o por otros alumnos que formarán parte de la comunidad.

Las temáticas ofrecidas en la capacitación presencial son más técnicas o refieren a temas más complejos.

La capacitación online y la presencial se complementan. Algunas temáticas se repiten pero se abordan de manera distinta, como se mencionó anteriormente la capacitación online es más conceptual. El alumno, de acuerdo a sus



conocimientos puede decidir si requiere tomar la capacitación online previa a la capacitación presencial.

La capacitación online muestra los distintos temas desde lo conceptual y permite nivelar a los participantes para que la capacitación presencial. Durante la capacitación presencial se profundiza en las distintas temáticas, viendo temas más complejos o ejercicios prácticos. Asimismo durante la capacitación presencial los distintos participantes cuentan sus experiencias; la variedad de industrias y tamaños de empresas hacen enriquecen el contenido del curso.

Las distintas temáticas de los cursos online tienen máximo una hora de duración y un total de 9 horas si se toman todas las temáticas. Las capacitaciones presenciales son jornadas de día completo, 8 horas y un total de 40 horas si se compra el programa presencial completo.

Los módulos online incluyen: material de aprendizaje descargable y herramientas para evaluar la comprensión de los contenidos.

El sistema LMS está basado en licencias por usuario permiten adquirir o bien la totalidad de los módulos de una competencia o solo alguno de ellos, en función de tus necesidades.

Seguimiento en tiempo real del progreso de aprendizaje de cada alumno.

Si el alumno tiene dudas sobre el contenido tiene la posibilidad de contactarnos para que un especialista clarifique el contenido. Si quiere profundizar más en alguna temática podrá asistir a capacitaciones presenciales, allí también podrá llevar consultas sobre la capacitación realizada en línea.

Participando en nuestros cursos el alumno podrá formar parte de nuestra comunidad de aprendizaje en Linked in. Allí además de poder conectarse con otros profesionales tendrán acceso a capital intelectual de Mercer que estaremos compartiendo así como también podrán realizar consultas que luego atenderán nuestros consultores.

Los contenidos del programa Mercer Learning son generados y dictado expertos de la compañía. Tiene como objetivo capacitar a los equipos de

Recursos Humanos y líderes de las compañías a través del conocimiento teórico y a través de la experiencia adquirida en trabajos realizados para clientes que van desde empresas pequeñas a multinacionales.

Todas las temáticas se abordan desde la teoría y a través de casos prácticos.

En Argentina, el programa presencial está compuesto por 5 módulos que abarcan temas relacionados a compensaciones y beneficios:

- ENCUESTA DE COMPENSACIONES Y COMPETITIVIDAD EXTERNA
- EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES
- COMPENSACIÓN VARIABLE DE CORTO PLAZO
- INCENTIVO DE VENTAS

Adicionalmente cuenta con una jornada que es específica para aquellas personas que tienen rol de generalistas de recursos humanos. Su contenido no está relacionado a compensaciones como los anteriormente mencionados. El objetivo es capacitar profesionales de recursos humanos para que puedan desarrollar habilidades que les permitan involucrarse con el negocio de su compañía y de esta forma tener una visión más estratégica.

El programa también cuenta con módulos **Online** que abarcan 5 temáticas (detallado anteriormente):

### **DESEMPEÑO y REMUNERACIÓN**

Desempeño y remuneración

Optimizando beneficios

Diseño de incentivos de ventas

Remuneración ejecutiva

### **ANALYTICS y CAMBIO**

Generación de descripciones de puestos de calidad

Cómo liderar la gestión del cambio

Impulsando los resultados de negocio con datos de

la fuerza de trabajo

Aprovechando la tecnología

### **GESTIÓN DEL TALENTO**

Gestión del talento

Gestión de carrera

Diseño organizacional

Diseño de capacitación y evaluación

### **BUSINESS PARTNERING**

Business partnering eficaz

Generando compromiso en los empleados y  
productividad

Diseño de políticas efectivas de HR

### **ADQUISICIÓN DE TALENTO**

Reclutamiento y propuesta de valor al empleado

Diseño de estrategias de contratación e inducción

Utilización eficaz de las herramientas de evaluación

### **Target**

#### Interno

Equipo de ventas de Mercer de las distintas áreas de negocio.

#### Externo

B2C

Nivel socioeconómico: ABC1C2

Edad: de 20 a 50 años

Profesionales (estudiantes y graduados universitarios)

Bancarizados

Habitantes de la república Argentina

Estudiantes universitarios de Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesionales con personas a cargo (no necesariamente del área de RRHH)

Personas que quieran comenzar a trabajar en el área de Recursos Humanos.

En el segmento B2C, apunta a emprendedores o pequeñas empresas que necesitan adquirir conocimientos generales sobre administración de recursos humanos.

Profesionales con personal a cargo que quiera desarrollar habilidades para una mejor gestión de los recursos.

Aquellas personas que quieran adquirir conocimientos generales sobre gestión de personas para poder comenzar a trabajar en el área.

B2B

- Grandes, pequeñas y medianas empresas.

-Personal de Recursos Humanos.

-Profesionales con personas a cargo.

En el segmento B2B, está dirigido a:

Quienes están comenzando a trabajar en esta área o líderes de la línea con personal a cargo que necesitan tener un mayor conocimiento en temas de gestión de capital humano.

Grandes compañías pueden adquirir este curso para capacitar a todo su equipo de Recursos Humanos y líderes de equipo para que de esta forma todos tengan un conocimiento uniforme acerca de cómo la empresa entiende determinados temas relacionados a la gestión de personal.

Empresas ubicadas en el interior del país o con filiales en el interior del país, le ofrecemos capacitación de calidad sin necesidad de enviar a sus empleados a Buenos Aires. La oferta de cursos de capacitación de calidad sobre estas temáticas es escasa en el interior.

Pequeñas y medianas empresas que estén creciendo y necesiten profesionalizar el modo en que administran sus recursos humanos.

**Precio:**

5 módulos USD 1,500

Módulos individuales: USD 400

20% de descuento en la compra de módulo online + presencial.

Debido a que es un producto global no podemos modificar los precios localmente.

Se aplicará el siguiente esquema de descuentos durante los primeros 6 meses:

Target	Descuento
<b>Empresas clientes</b>	15% de descuento hasta 5 accesos
	20% de descuento hasta 10 accesos
	25% de descuento más de 10 accesos
<b>Empresas no clientes</b>	15% de descuento de 5 a 10 accesos
	20% de descuento más de 10 accesos
<b>Pymes</b>	25% de descuento
<b>Individuos</b>	25% de descuento

Racional de los descuentos:

Empresas clientes / no clientes -> queremos incentivar la prueba de producto

Pymes-> Este segmento cuenta con menos presupuesto para capacitación.

Individuos-> Este es un segmento al que Mercer aún no ha llegado. Queremos darnos a conocer tanto la marca como el producto. Además entendemos que sin el descuento, para este segmento, el producto puede resultar costoso en comparación con capacitación presencial en universidades.

**Plaza:**

Argentina

**Promoción:**

Posicionamiento:

Capacitación online sobre temáticas relacionadas a la gestión de recursos humanos desarrollada por Mercer.

Unique Selling Proposition:

Capacitación online en temáticas relacionadas a la gestión de recursos humanos.

Elementos de Diferenciación:

Contenidos desarrollados por Mercer

Posibilidad de potenciar la capacitación online con capacitación presencial.

Beneficios al cliente

- Complementar y alinear la capacitación del departamento de RRHH con conocimientos abarcativos y relacionados entre si
- Dar herramientas básicas de gestión de personas
- Capacitación con contenidos desarrollados por empresa líder.
- Acercar a cualquier interesado una opción cómoda, simple y económica de entrenarse en temas de gestión de talento.
- Complementar el programa de capacitación presencial que ofrece Mercer

Factores clave de éxito de esta estrategia.

- El contenido está respaldado por Mercer, marca líder y reconocida en el mercado en temas relacionados a gestión de recursos humanos en empresas.
- En esta categoría el mercado tiende a ir hacia Blended Learning
- No hay competencia directa instalada en el mercado

Promoción interna (equipo de Mercer)

Lazaremos el producto internamente en un desayuno con todo el equipo de ventas.

Haremos una demo de producto

Daremos acceso a los cursos para que vivan la experiencia

Durante los 3 primeros meses lazaremos 2 concursos internos:

- Juego con preguntas sobre el contenido con premios, para incentivar la prueba de producto.

Semanalmente enviaremos vía mail preguntas sobre el contenido de los distintos módulos.

Las 3 personas que más respuestas correctas acumulen durante el mes se llevarán una giftcard de Falabella por ARS \$1.000

- Premio por ventas. El premio será diferente en función del tipo de cliente: existentes, nuevos clientes, B2C, para incentivar la promoción del producto.

Ventas mayores a USD 1000 (puede sumarse más de una venta y se otorgará el premio de mayor valor)

Premio Giftcard Falabella

Clientes existentes: ARS \$1.000

Clientes nuevos: ARS \$1500

B2C: ARS \$2.000

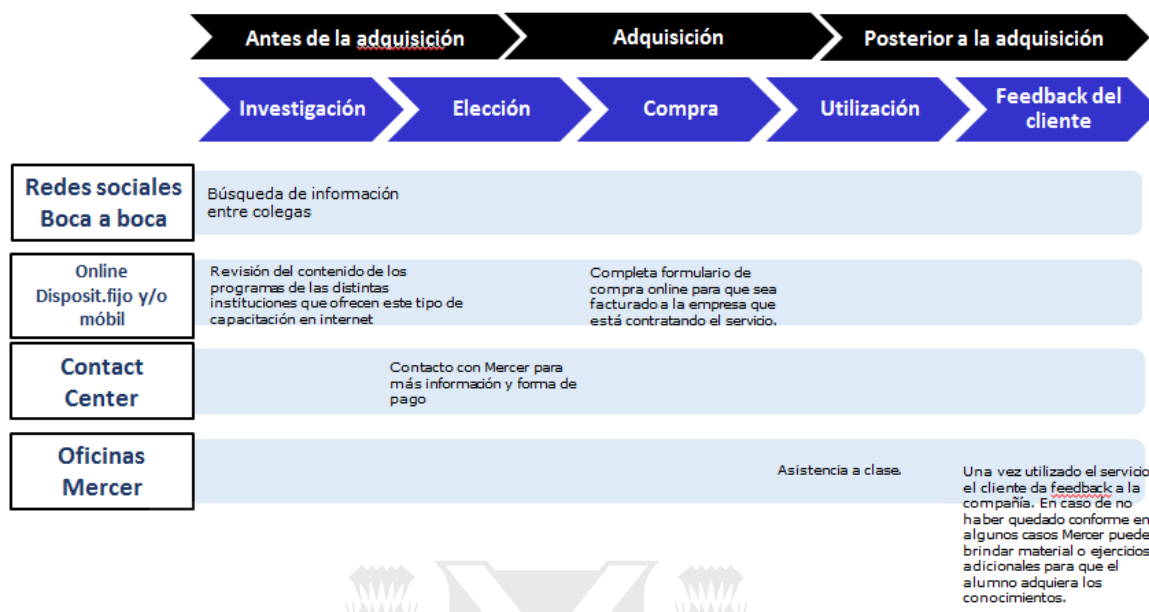
Si bien los montos son bajos Mercer no acostumbra a realizar este tipo de acciones con lo cual no es necesario otorgar grandes premios para que sean valorados.

Adicionalmente, el equipo de vendedores está formado principalmente por ejecutivos jóvenes y los salarios no son altos. Cualquier tipo de incentivo/premio es valorado.

Promoción externa (clientes y prospectos):

Journey del cliente o puntos de contacto con la marca (Pine Li, 1999)

## Compra de curso de capacitación en RRHH (Mercer)



Canal/Target	Grandes Empresas	PyMes	Individuos
Email Marketing	X		X
Campaña Digital	X	X	X
Sitio web corporativo	X	X	X
Lading Page	X	X	X
Email personalizado	X		
Partnership			
-Cámaras	X	X	
-Universidades			X

- Email Marketing

Mercer cuenta con una base de datos de más de 4000 contactos que conocen la marca y nuestro programa de capacitación. Enviaremos mensajes customizados en función del área y la posición.

Segmentos dentro de las compañías, en del puesto de trabajo:



RRHH Capacitación -> Programa completo

RRHH Compensaciones-> Analytics y cambio; Módulo Desempeño y Recompensas; Business partnering

RRHH Recruiting-> Analytics y cambio; Gestión del Talento; Adquisición del Talento; Business partnering

Posiciones Sr de áreas fuera de RRHH-> Programa completo

### Campaña de outbound calls

Se realizará una campaña de llamados posterior al envío de emails a nuestra base de contactos. Se seleccionarán para esta acción aquellos contactos que abrieron el email e hicieron click. A través de estos llamados buscaremos evacuar dudas y cerrar la venta.

### Individuos

La empresa cuenta con una base de alrededor de 500 contactos que completaron un formulario de contacto expresando su interés en conocer más sobre el programa de capacitación en línea de Mercer.

Al ser comunicación B2C el mensaje debería ser distinto al que usamos para acercarnos a nuestros clientes corporativos.

- Sitio web corporativo

Aprovecharemos el tráfico en nuestro sitio web para promocionar el nuevo formato de capacitación y sus temáticas.

- Desarrollo de landing page

Las landing pages son páginas a las cuales se lleva el tráfico de las campañas.

Desarrollaremos una landing page específica para promocionar nuestro programa de capacitación en línea. El objetivo será describir la oferta detalladamente e invitar a los interesados a que completen un formulario en línea para recibir un acceso a una demostración de producto.

También incluiremos un video explicativo que hará foco en el mix presencial y online.

- Email Personalizado

Consultores y directores de la compañía enviarán emails personalizados a contactos clave informando la novedad.

- Partnership: Cámaras y Universidades

#### Cámaras

Desarrollo de convenios con cámaras que estén en contacto con empresas target para poder llegar a sus bases de datos informando la novedad del producto (a cambio de comunicar el producto podemos dar a las empresas que forman parte de la cámara un descuento del 10%)

#### Universidades

Buscaremos acercarnos a distintas universidades para que promocionen nuestros cursos entre sus alumnos de carreras afines.

- Campaña Digital

El mensaje principal y “call to action” de nuestra campaña será el ofrecimiento de una demostración de producto: “Descubrí la experiencia de capacitarte con Mercer. Accedé a un demo y conocé nuestro sistema de aprendizaje en línea”

Utilizaremos los siguientes medios: anuncios a través de Search Marketing; Remarketing; Campaña en redes sociales (Anuncios en Linked In, por las características de esta red social –enfocada en temas profesionales y de educación- y las posibilidades de segmentación que brinda creemos que es la más indicada para encontrar nuestro target).

Las acciones en Search marketing y remarketing estará más relacionadas a nuestro objetivo performance y las acciones en redes sociales más enfocadas en branding.

#### **KPI - Principales métricas**

- Impresiones (cantidad de veces que se muestra el anuncio)
- Impresiones únicas (impresiones contabilizadas en base a usuarios únicos que las vieron)
- Clicks: Cantidad de clicks que recibe un anuncio

- CPC: Costo por click
- Costo por lead: Costo por formulario completo (el formulario se encuentra en la landing page).
- CPA: Costo por adquisición/conversión.
- Alcance social o Social Reach: Total de usuarios expuestos al anuncio.

### **Retorno de la inversión de marketing (ROMI)**

#### Inversión en campaña de promoción interna:

Premio por ventas: el monto del premio es menor a la venta.

Concurso interno 3 meses:

ARS 3.000 semanales.

Total: ARS 36.000 / USD 2,250

La inversión se recupera con la venta de 2 programas completos o 6 módulos individuales. (5 módulos USD 1,500; Módulos individuales: USD 400)

#### Inversión en campaña de promoción externa:

Inversión en campaña digital: USD 10,000 (USD 3,000 de gestión de agencia + USD 4,000 de inversión en medios) – 4 meses

Cantidad de leads estimados (basado en experiencias anteriores): 500

La inversión se recupera con la venta de 7 programas completos o 25 módulos individuales. (5 módulos USD 1,500; Módulos individuales: USD 400)

Estimando un ticket promedio de USD 600 y teniendo en cuenta que esperamos generar 500 leads la inversión se recupera con una tasa de conversión del 3.2%.

### **Cronograma**

- Julio 2017

Lanzamiento de campaña interna.

- Septiembre 2017

#### Lanzamiento de campaña externa:

Lanzaremos en principio internamente para que los consultores conozcan el producto y se familiaricen con él. Luego lanzaremos al mercado en forma “masiva”. De esta forma nos garantizamos que, en caso de que algún interesado contacte directamente a un consultor/empleado de Mercer este conozca el producto y pueda atender y resolver dudas y consultas.

- 2018

#### Lanzamiento de campaña Blended Learning

Una vez instalado y comunicado el producto “capacitación online” comenzaremos a hacer foco en los beneficios de la categoría blended learning. Sin tener instalado el concepto de capacitación online será complejo instalar el concepto de Blended Learning.

#### **Objetivos y metas:**

Nuestro objetivo principal en B2C será Performance (foco en resultados, fuerte call to action) y en B2C en Branding (trabajo sobre el conocimiento de marca).

Objetivo: Dar a conocer el producto internamente

Meta: Lograr que el 100% de los consultores participe del juego de preguntas y respuestas.

Lograr que el 10% de los consultores logre al menos una venta.

Tiempo: 3 meses

Consideramos más importante que los consultores se familiaricen con el producto y lo conozcan a que generen ventas. Los consultores son más reactivos que proactivos.

Objetivo: Dar a conocer el producto a nuestros clientes

Meta: Lograr un 4% de conversión sobre nuestra base de clientes.

Tiempo: 4 meses

Objetivo: Alcanzar un nuevo segmento: B2C

Meta: Recibir datos a través del formulario de nuestra landing page de 100

personas (20% del total de los leads generados a través de la campaña).

El objetivo en este segmento es menos agresivo dado que requiere de un trabajo complementario de branding, no están tan familiarizados con la marca.

Tiempo: 4 meses



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

### Anexo A Glosario

Blended Learning: Capacitación que combina el formato de capacitación presencial con capacitación online de forma tal que las mezcla en una nueva forma original, un nuevo blend. No se trata de capacitación presencial con alguna actividad online, ni es educación virtual con tutorio (Curtis J. Bonk, Charles R. Graham, The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs, 2012; Jennifer Hofman, Tailored Learning: Design the blend that fits, 2009)

Cloud: El término hace referencia al almacenamiento de datos en internet. Se utilizan recursos en un lugar remoto y que se acceden por Internet.

E-learning: Capacitación a través de internet.

Emprendimientos puntocom: Empresas que tienen el origen de su negocio en internet.

Search marketing: El search marketing se basa en anuncios relacionados a búsquedas en internet.

Google Adwords: Campañas de search marketing en google. Sistema que permite segmentar por intereses de búsqueda.

Landing Page: Página de destino. Hace referencia a páginas web que se utilizan para dirigir el tráfico de una campaña online.

Linked In: Red social relacionada al mundo profesional y la capacitación.

LMS: Por sus siglas en inglés Learning Management System. Hace referencia a los sistemas de gestión de aprendizaje.

Nube: -cloud computing en inglés- El término hace referencia al

almacenamiento de datos en internet. Se utilizan recursos en un lugar remoto y que se acceden por Internet.

Remarketing: El remarketing lo ayuda a llegar a los usuarios que ya visitaron su sitio web o utilizaron su aplicación. Los usuarios o visitantes anteriores pueden ver sus anuncios mientras exploran sitios web que forman parte de la Red de Display de Google o mientras realizan búsquedas de términos relacionados con sus productos o servicios en Google (Ayuda Google Adwords, <https://support.google.com/adwords/answer/2454000?hl=es-419>)

Software: Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas que permiten ejecutar distintas tareas en una computadora (Real Academia Española <http://www.rae.es/>).

Startups: Este concepto está relacionado al mundo del emprendimiento. Un startup suele ser una empresa emergente con grandes posibilidades de crecimiento. Generalmente son negocios escalables (Wikipedia <https://es.wikipedia.org/> ).

Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo B Bibliografía

América Learning & Media (4 de 2014), Tendencias y pronósticos para la industria del e-learning, 2014-2016.

<http://www.americalearningmedia.com/edicion-028/323-indicadores/5825-tendencias-y-pronosticos-para-la-industria-del-e-learning>

Bersin, Josh (2004), The Blended Learning Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Lessons Learned. John Wiley & Sons.

Bersin, Josh, Geller, Jason, Wakefield, Nicky & Walsh, Brett (2016) Global Human Capital Trends 2016 “The new organization, different by design”. Deloitte University Press

Bonk, Curtis & Graham, Charles (2012), The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs. Pfeiffer.

Cuesta, Eduardo Martín, Ibáñez, Elena, Tagliabue, Rosana & Zangaro, Marcela Beatríz (2008). El impacto de la generación millennial en la universidad: un estudio exploratorio. XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Docebo (2014) <https://www.docebo.com/landing/contactform/elearning-market-trends-and-forecast-2014-2016-docebo-report.pdf>

Eighteen, Jonathan, Haims, Josh, Stempel, Jen & Van Der Vyver, Bernard (2015). Global Human Capital Trends “Liderando el Nuevo mundo del trabajo”. Deloitte University Press.

El Cronista (25 de 03 de 2015), Talento 2015: Gestionar más con menos <http://www.cronista.com/management/Talento-2015-Gestionar-mas-con-menos-20150325-0018.html>

Heather Staker & Michael B. Horn (2012) Classifying K–12 Blended Learning. Innosight Institute



Hofmann, Jennifer & Miner, Anette (2009), Tailored Learning: Design the blend that fits. ASTD Press.

Loría, Álvaro Castro, Montero Quirós, Diana, Bonilla Ramírez, Pablo & Raúl Calvo Solano (2008), E-learning: la nueva opción de capacitación en las empresas <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-19.htm>

Mallon, David & Johnson, Dani (2014). The Learning architecture: Defining development and enabling continuous Learning. Deloitte University Press.

Marketo (2016), Revenue Success: Lead Generation Metrics.

Mercer (2016), Global Talent HR Trends Report 2016 “Bridging the gap between employers and employees” <https://www.mercer.com/newsroom/global-talent-trends-2016.html>

Páez, Efrén (24 de 11 de 2014), Serán 3 millones de usuarios de internet en 2015 <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/agencia-informativa/noticias/item/77568-ser%C3%A1n-3-mil-millones-de-usuarios-de-internet-en-2015>

Pine Li, Joseph & Gilmore, James (1999), The experience economy: Work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School Press

Vallejos, Soledad (12 de 02 de 2017), Profesores virtuales, furor por las clases virtuales que suben a internet <http://www.lanacion.com.ar/1983933-profesores-virtuales-furor-por-las-clases-particulares-que-se-suben-a-internet>

Zemke, Ron, Raines, Claire & Filipczak, Bob. (2000), Desafío generacional. Javier Vergara Editor