



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

**“Universidad Link”**

Alumno: María Fernanda Romero

DNI: 24.307.497

Director del Trabajo de Graduación: Roberto Dovskin

Buenos Aires, septiembre 2020

# Índice

Resumen Ejecutivo .....	1
I. Introducción.....	3
1. Justificación personal en la elección del tema.....	3
2. Justificación Académica .....	4
3. Guía de lectura.....	6
II. Objetivos y Preguntas Clave .....	9
III. Objetivos a lograr .....	11
IV. Metodología.....	13
V. Marco Conceptual .....	15
VI. Confección de Plan de Marketing.....	19
1. Diagnóstico.....	19
2. Dónde del Problema.....	23
2.1 Macroentorno – Modelo PESTEL .....	23
2.2 Microentorno.....	29
2.3 Modelo de Negocio – CANVAS .....	30
2.4 Necesidad a ser satisfecha.....	32
2.5 Segmento de mercado.....	33
2.6 Estimación de la demanda potencial.....	38
2.7 Investigación de mercado .....	41
3. El Qué del Problema - ¿Es mi organización capaz de satisfacer la Necesidad encontrada? .....	48
3.1 Matriz FODA de diagnóstico .....	48
3.2 Matriz Ansoff de desarrollo estratégico.....	49
3.3 Matriz BCG de cartera de Productos .....	50

3.4	Estrategia Competitiva.....	54
3.5	Core Competencias de la organización .....	55
4.	Cómo satisfaceré la necesidad encontrada .....	56
4.1	Producto.....	56
4.2	Precio.....	57
4.3	Distribución .....	59
4.4	Comunicación .....	60
5.	Análisis de Costos, Presupuesto y Resultados económicos y financieros del proyecto .....	60
6.	Pert o Gant de tiempos, interrelación de actividades, y responsables de las mismas .....	62
VII.	CONCLUSIONES.....	65
VIII.	BIBLIOGRAFIA.....	67
IX.	ANEXOS.....	71
	Anexo A - Canvas Business Model.....	71
	Anexo B – Encuesta empleados bancarios .....	75
	Modelo de encuesta.....	75
	Resultados de la encuesta .....	79
	Anexo C – Modelo entrevista en profundidad .....	84

## Resumen Ejecutivo

El Plan de Marketing de Universidad Link busca delinear con mayor detalle su segmento objetivo y su oferta académica proyectada a los fines de satisfacer la necesidad de capacitación, formación y conocimiento más competitiva para este mercado de la industria bancaria en primera instancia. A su vez, a los fines de robustecer la oferta académica, en el marco de esta relación sólida de Red Link con sus clientes bancos, intenta descubrir las oportunidades que brinden espacio para crear valor en procesos compartidos con clientes con la identificación de mejoras que impacten en los resultados de la cadena Cliente-Proveedor y ayuden a diseñar una oferta adaptada a las necesidades relevadas. Gracias a una investigación detallada de posibles competidores, un entendimiento en profundidad de las condiciones actuales del mercado laboral en la industria de servicios tecnológicos y financieros, y la proyección de programas de capacitación pensados para dotaciones de la industria bancaria para que logren mantenerse vigentes y a la altura de los desafíos que presentan las nuevas tecnologías, la digitalización, los cambios en los perfiles y roles de las funciones dentro del sistema bancario y la aceleración de la industria en general, es posible concluir que la propuesta de Universidad Link se lanza en momento oportuno con la clara intención de dar respuesta a una brecha evidente entre las nuevas definiciones de roles y funciones y el talento disponible en el mercado para cubrir dichas posiciones. Universidad Link invita en esta primera instancia a las entidades bancarias, clientes de Red Link a sumarse a un modelo sistemático de aprendizaje y desarrollo que busca fortalecer a los profesionales actuales y venideros con una mirada amplia conocedora de las exigencias del mercado actual y futuro potenciando su desempeño, gestionando el conocimiento y traccionando la estrategia del negocio. El presente Plan de Marketing oficiará de guía estratégica y ordenada de tareas relacionadas con impacto en la implementación del proyecto de Universidad Link con los ajustes y cambios que vayan surgiendo a medida que transcurran las etapas y fases del proyecto.



# I. Introducción

## 1. Justificación personal en la elección del tema

En lo personal, el desafío de diseñar una oferta académica orientada a clientes para Universidad Link llega en un momento profesional de plena madurez para asumir nuevas tareas que traccionen la incorporación y fortalecimiento de recursos personales e interpersonales que den cuenta de capacidades relacionales e intelectuales para investigar, analizar y descubrir aquellas necesidades o puntos de dolor de un universo de clientes definido. La oportunidad de estructurar una oferta en programas de formación y planes de capacitación de excelencia para un amplio universo de colaboradores en el mercado bancario en una primera instancia, y luego el ecosistema de servicios financieros en su conjunto marcan un camino más que trascendente y atractivo de desarrollo.

Universidad Link es un proyecto que se originó como motor de cambio en Red Link, empresa que cuenta con más de 30 años en el mercado argentino, líder tecnológico y referente de la región con más de 30 millones de clientes finales y 40 entidades financieras de diversa envergadura.

A lo largo de los años trabajados en la empresa, la autora del presente trabajo presenció numerosas oportunidades donde se vivenció el potencial de la capacitación en las diversas áreas de especialización de una compañía que crece, se alimenta y respira innovación tecnológica. Una empresa obligada desde su ADN a mantenerse a la vanguardia de los más altos estándares de calidad, seguridad y disponibilidad.

Es así que Universidad LINK se originó con objetivos bien definidos relacionados con el fortalecimiento de su dotación interna fomentando la innovación e impulsando el cambio, incentivando el trabajo colaborativo, desarrollando habilidades específicas de la industria tecnológica y financiera, y por sobre todo pregonando un nuevo ADN que empodere a todos sus colaboradores en la búsqueda de su propio plan de desarrollo profesional y personal en el seno de su lugar de trabajo.

Luego de sus primeros años de vida, con amplios conocimientos incorporados y un intenso camino recorrido en la curva de aprendizaje de un emprendimiento de las características ya mencionadas, surge la necesidad de servir un mercado “puertas afuera” ofreciendo todo su portfolio de planes de capacitación a sus clientes bancos y entidades financieras de la República Argentina en una primera instancia.

En entornos cada vez más competitivos., la capacitación y la formación profesional juegan un rol sobresaliente y diferenciador para el fortalecimiento de comunidades predispuestas a la incorporación constante de conocimientos y formación ejecutiva de prestigio.

Con esta mirada, un fuerte entendimiento de la industria y una visión innovadora, Red Link decide emprender el camino de incursionar en una oferta educativa a sus clientes accionistas y no accionistas para contribuir en esta sinergia virtuosa de habilidades compartidas y aspiracionales de diferenciación en comunidad.

En esta nueva etapa, la visión de un perfil formado puertas adentro de Red Link como el de la investigadora de este trabajo se suma al proyecto para construir un plan de acción que le otorgue visibilidad a Universidad LINK más allá de su público interno y la integre al mercado educativo generando alianzas con Instituciones Educativas de renombre y destacada trayectoria, así como principales proveedores de programas de educación ejecutiva que puedan aportar planes pensados para satisfacer la demanda de los clientes prospectos de Universidad Link.

En paralelo, la autora también plantea el objetivo de trabajar muy de cerca con los clientes actuales de Red Link en el entendimiento de sus necesidades acercándoles una oferta que busque satisfacer sus expectativas en cuanto a nivel académico, modalidad de dictado, tarifa preferencial y gestión dinámica de los procesos formales de contratación.

## **2. Justificación Académica**

El proyecto de Universidad Link nace en áreas de Capital Humano de Red Link con un marcado foco en el cliente interno con objetivos alineados, por su naturaleza, a la intención de empoderar a un público interno que luego se

destaque en su construcción colectiva de lo que se denomina en Red Link, ADN LINK.

En esta nueva etapa, para traspasar los límites internos, Universidad LINK necesita contar con el soporte y la mirada estratégica de un Plan de Negocios con soporte en un Plan de Marketing que permita vislumbrar su potencial en el mercado actual.

En este trabajo en particular, el Plan de Marketing nos otorgará un entendimiento certero del posicionamiento de Universidad LINK para luego desprender todas las acciones relacionadas que permitan darle vida a esta nueva etapa.

Diseñar una oferta atractiva y definir el segmento target de aquellos potenciales alumnos que identifican a Red Link como referente tecnológico en medios de pago de la región, así como quienes desconocen el rol que ocupa Red Link en el mercado actual potencia el conocimiento y posicionamiento de la compañía para seguir fortaleciendo sus pilares diferenciales: seguridad, simpleza y alta disponibilidad de servicios financieros.

Universidad Link pretende convertirse en el espacio de construcción de valor donde sus alumnos puedan afianzar sus habilidades, incorporar nuevos conocimientos y fortalecer sus perfiles con certificaciones educativas avaladas por una empresa de marcada trayectoria y prestigio que supo evolucionar acorde a las necesidades del mercado y las cambiantes tendencias de consumo de los clientes actuales.

Investigar y analizar no solo el macroentorno y el microentorno que rodean y delimitan un contexto de crecimiento nos permitirá entender el escenario de competidores y sus ventajas competitivas para lograr posicionar a Universidad Link en el cuadrante apropiado para que su oferta sea visible y elegida por el universo de clientes que intente seducir.

En este sentido, diseñar y delinear un modelo de negocio como ejercicio fundamental para entender cómo Universidad Link puede crear, proveer y generar valor en el particular escenario actual de la República Argentina ayudará a estructurar su estrategia de negocio y hacer sobresalir su ventaja competitiva.



### 3. Guía de lectura

Este Trabajo Final de Carrera se abordará por medio del desarrollo de un Plan de Marketing para Universidad Link con los siguientes objetivos en mente:

- Proyectar y potenciar una mayor comunidad co-creando nuevas experiencias de aprendizaje con sus clientes bancos.
- Identificar oportunidades para agregar valor en los procesos compartidos, detectando mejoras que impacten resultados en la cadena Cliente-Proveedor.
- Identificar y entrenar a los equipos en competencias necesarias para mantener perfiles competitivos en era de la transformación digital
- Promover acciones educativas para fortalecer la presencia de acciones de RSE compartidas

Para alcanzar los objetivos arriba mencionados, se trabajará en la estructura de un plan de marketing que contemple la descripción e historia de Universidad Link para entender la propuesta de valor a volcar en el mercado.

Como primer paso del Plan de Marketing y con sustento teórico revisado y analizado durante la cursada de esta Maestría en Marketing y Comunicación, se llevará adelante un análisis e investigación de la situación macro y micro de todos los ángulos posibles para comprender el mercado actual y las propuestas educativas similares que luego entenderemos como competencia, así como las fortalezas propias de Universidad Link para irrumpir en dicho mercado con una propuesta diferencial y competitiva.

Para llevar adelante este análisis, se utilizará como metodología de trabajo el uso de diversas matrices oportunamente introducidas y analizadas en diversas materias de la maestría tales como: la matriz FODA para entender fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas, el modelo PESTEL de Macroentornos para analizar el macro y microentorno, una matriz BCG a los fines de analizar la cartera de productos disponibles para proponer la estrategia más recomendable a llevar a cabo. Por último, una matriz ANSOFF para analizar qué tipo de estrategia debería seguirse en cuanto a la penetración de mercados, el

desarrollo de nuevos productos, el desarrollo de nuevos mercados o una estrategia de diversificación.

Una vez avanzado este análisis, se abordará el diseño de la estrategia competitiva con especial atención a las competencias core de la organización en la construcción de este modelo al mismo tiempo que revisaremos los objetivos originalmente propuestos, los ajustaremos y, si fuera necesario, volveríamos a replantear en función del diagnóstico emergente del análisis aquí propuesto.

Con una visión más internalizada de las variables a ser tenidas en cuenta producto del macro y microentorno, se diseñará un Plan de Negocio en el que se planteará de forma clara la(s) necesidad(es) a ser satisfecha(s), el segmento de mercado objetivo y una estimación de la demanda potencial y así, se buscará alcanzar una mirada más amplia contemplando las acciones conducentes de todas las áreas de la compañía que se vean de alguna manera involucradas en la propuesta de contenidos, la difusión de los mismos y/o el análisis del impacto de esta nueva unidad de negocio en el revenue de la empresa.

Una vez avanzado el trabajo, se definirán las acciones conducentes para alcanzar los objetivos propuestos, se investigarán los segmentos prospectos que luego se validarán con datos cuantitativos y cualitativos que se transformarán en el sustento al momento de la toma de decisiones informadas acerca del marketing mix más adecuado y se abordarán definiciones acerca de la oferta de productos, precio, plaza y acciones de comunicación lo suficientemente eficaces para dar a conocer nuestra propuesta de valor.

Para finalizar el Plan de Marketing, se presupuestarán las acciones propuestas y se calendarizarán para obtener una mejor lectura económica del proyecto, su impacto a nivel compañía y en el transcurso del tiempo.



## II. Objetivos y Preguntas Clave

Una de las preguntas clave de este trabajo es si Universidad LINK presenta una oferta académica lo suficientemente atractiva para un mercado objetivo definido por la relación estratégica entre Red Link y sus clientes bancos. Universidad LINK asume que los lazos que han unido a Red Link a lo largo de más de 30 años de trayectoria con los principales bancos públicos del país y otros de menor envergadura la posicionan como elección preferencial a la hora de lanzar al mercado una oferta educativa basada en el fruto de su experiencia tanto en áreas técnicas como de formación profesional y manejo de equipos.

Sin duda, Red Link ha crecido y fortalecido su impacto en el mercado financiero en su trayectoria y es así que generó terreno fértil para el nacimiento puertas adentro de Universidad Link con el principal objetivo de brindar respuesta a las necesidades de perfeccionamiento profesional de sus colaboradores en la búsqueda de estándares sobresalientes de calidad. Es decir, su posicionamiento se ha visto sustentado por la calidad de su capital humano que logró transformarse y dar respuesta a sus clientes acorde a las tendencias de mercados competitivos y ágiles.

Con esta curva de aprendizaje incorporada, ¿cuál será la viabilidad de esta nueva fase enfocada “en el afuera”? Red Link conoce su mercado y entiende las necesidades de sus clientes primarios para desarrollar soluciones financieras enfocadas a más de 30 millones de usuarios; Red Link conoce su dotación, sus perfiles y sus necesidades; sin embargo ¿conoce su mercado objetivo para diseñar una oferta académica sustentada en los mismos siete pilares que resultaron exitosos para un público interno?

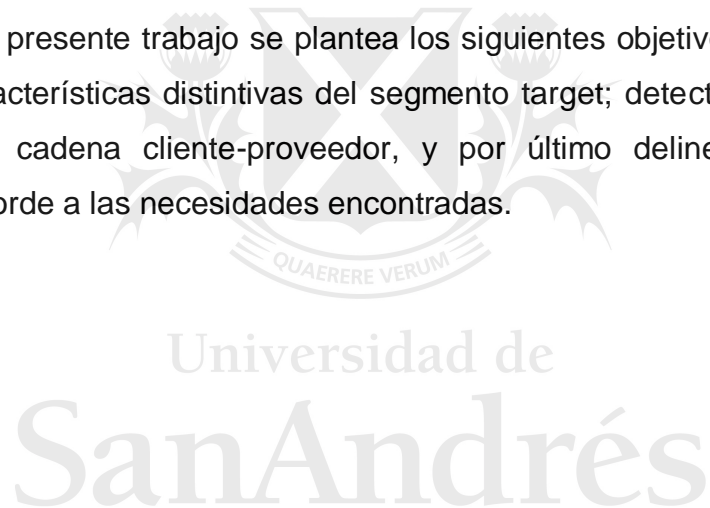


### **III. Objetivos a lograr**

El primer foco de investigación de este Plan de Marketing debe concentrarse en las tareas conducentes a delinear con mayor detalle su segmento objetivo y en una segunda instancia comprender si la oferta académica puede llegar a satisfacer la necesidad de conocimiento adecuada para este mercado.

A los fines de robustecer la oferta académica, en el marco de esta relación sólida con sus clientes, será fundamental para este Plan de Marketing identificar las oportunidades para agregar valor en los procesos compartidos con clientes, detectando mejoras que impactaran en los resultados de la cadena Cliente-Proveedor y lograr una oferta adaptada a las necesidades relevadas.

En síntesis, el presente trabajo se plantea los siguientes objetivos: identificar y definir las características distintivas del segmento target; detectar espacios de mejora en la cadena cliente-proveedor, y por último delinear una oferta académica acorde a las necesidades encontradas.





## IV. Metodología

Este Plan de Marketing se enmarcará en un marco académico y referencial de la bibliografía utilizada durante toda la cursada de la maestría, así como la elegida para ilustrar diversas decisiones. En particular artículos, reportes, informes de entidades y/o organismos relacionados con educación, nuevas tecnologías, así como publicaciones y sitios web con información desatacada y relevante a los fines del presente trabajo.

A su vez, se utilizarán, como herramientas de investigación, dos elementos diferentes orientados a relevar información valiosa para ser analizada y luego incorporada en la oferta de valor con el objetivo de conocer el segmento target en mayor profundidad.

Se diseñará una encuesta pensada para una población de empleados bancarios que derivarán de las entrevistas en profundidad con los líderes de equipo. Esperamos contar con un muestreo heterogéneo de empleados de bancos clientes de Link de áreas comerciales, operativas, técnicas y directivas que tienen relación con la empresa.

En paralelo, se diseñará una entrevista en profundidad a los fines de obtener un mejor entendimiento de las necesidades de las dotaciones de los clientes bancos Link. Para ello, se seleccionará un universo de diversos referentes en términos de su relación con Red Link (accionistas, no accionistas), nivel de facturación, ubicación geográfica, número de dotación, área de expertise y función dentro de la estructura del banco. A los fines de este ejercicio inicial, detallo debajo un primer listado borrador:

- Entrevista en profundidad Gerente de Capital Humano Red Link – Carlos Artus
- Entrevista en profundidad Gerente General de Red Link – Gustavo Valdemoros
- Entrevista en profundidad Gerente de Innovación – Banco Sáenz
- Entrevista en profundidad Gerente de Sistemas – Banco de Corrientes
- Entrevista en profundidad Gerente de Marketing – Banco de Neuquén





## V. Marco Conceptual

Universidad Link se gestó como un modelo sistemático de aprendizaje y desarrollo que apunta a incrementar las propuestas de valor de la dotación de empleados de Red Link en su búsqueda por ser elegida como lugar para trabajar y aprender, y tornar eficiente la contribución de cada colaborador al traccionar la estrategia de la compañía.

Universidad Link se enfoca en alinear las expectativas de sus profesionales a los objetivos del negocio, potenciando su desempeño, gestionando el conocimiento y la cultura requerida por Red Link.

Luego de transcurrida la curva de aprendizaje puertas adentro, se proyectó la idea de darle visibilidad a toda la oferta académica actual ofertando sus servicios a los clientes de Red Link: principalmente más de 40 entidades bancarias y financieras.

Con la decisión política y el apoyo del Comité Ejecutivo actual, la disponibilidad de una plataforma educativa a la vanguardia, programas diseñados por colaboradores LINK de trayectoria y reconocidos en el mercado, se da inicio a esta nueva etapa para adecuar la oferta de contenidos y la accesibilidad a la plataforma de un nuevo segmento de alumnos; concretar nuevas alianzas con proveedores destacados e innovadores y encauzar todos aquellos temas conducentes a posicionar Universidad Link como una opción de prestigio a la hora de optar por programas de capacitación diferenciadores para transitar el camino de la transformación digital en los servicios financieros.

A su vez, Universidad Link cuenta con la posibilidad de brindar programas de capacitación presenciales en su nuevo centro de formación con capacidad para más de 150 alumnos en más de 700 m<sup>2</sup> en la zona microcentro de fácil acceso y cercana a la gran city porteña, lugar geográfico donde confluyen la gran mayoría de entidades financieras.

Así también, Universidad LINK cuenta con una ventaja competitiva diferenciadora al momento de poder diseñar un esquema de descuentos y tarifas promocionales con costos preferenciales gracias a su relación preexistente con

las diversas entidades que conforman su directorio. En términos de gestión administrativa, Universidad LINK podría tornarse un acelerador en los procesos de contratación ya que muchas de las formalidades de contratación burocráticas y engorrosas características de entidades públicas ya se encuentran transitadas e incorporados en el ADN de la Universidad.

Ahora bien, si se analiza el contexto que rodea y promueve esta iniciativa, sin duda es posible reafirmar la idea que la humanidad en su conjunto se encuentra transitando la revolución de la fusión entre las esferas entre lo físico, lo digital y lo biológico según así lo explica Facundo Manes en su libro (Manes, 2019) “Decir presente, hacer futuro – La Revolución del conocimiento como motor del proyecto argentino” (p.25) donde inicia su relato con una interesante mirada acerca de las diferentes revoluciones que rompieron con el mundo tal como se conocía hasta su llegada. Es decir, si se observa la primera revolución industrial en el marco de una economía basada en la agricultura y el comercio, el mundo viró hacia la utilización del acero, el carbón y las máquinas mecánicas para la producción que impulsó el nacimiento de las grandes ciudades; en la segunda revolución, nuevas fuentes energéticas como la electricidad y el petróleo más las grandes transformaciones en comunicación y transporte resultaron en la fabricación en serie, profundizaron la organización y la internacionalización. Y más recientemente, en las últimas décadas, la electrónica y la digitalización modificaron radicalmente la comunicación, los hábitos, los trabajos y las profesiones.

Sin embargo, en palabras de Facundo Manes, profesor de la Universidad Favaloro y University of California, investigador del CONICET, presidente de la fundación INECO y autor de varias obras ampliamente reconocidas, “hoy, estamos frente a una nueva revolución aún más arrolladora que las anteriores ya que no sólo transformará lo que hacemos, sino lo que somos”. (Manes, 2019)(p25).

El autor menciona ejemplos que dan cuenta de esta nueva revolución que han invadido nuestra vida cotidiana y mejorado mucho de nuestras interacciones con el mundo que nos rodea de manera casi natural y de forma tal que muchas de las fuentes de trabajo actuales muy probablemente vayan mutando hasta

desaparecer gracias a interfaces cerebro-computadora, avances en la biotecnología, robots invencibles para diversos retos, autos que se manejan solos, drones que controlan extensas tierras sembradas y recolectan información para trabajar sobre ellas, la Inteligencia artificial, la medicina digital, las impresoras 3D la nanotecnología, la energía renovable y la realidad virtual.

En sintonía, el informe sobre Educación 2030 que llevó adelante la consultora HolonIQ (Holdon IQ, 2018) acerca del “El Futuro del Empleo y las Competencias” evidencia que no contamos con gran certeza acerca del futuro del empleo, el impacto de la automatización y las formas más eficientes y efectivas para que la sociedad desarrolle capital humano por delante de estos impactos. Acorde a esta mirada, la automatización presenta una doble amenaza a la educación: en primer lugar, capacitar a las personas para trabajos que van a dejar de existir y la automatización de servicios educativos.

En este mundo cambiante e hiperconectado, es imperativo incrementar las habilidades y conocimientos de quienes lideran equipos de trabajo y ocupan posiciones con impacto en la vida diaria de las personas como es la industria de servicios financieros. En concordancia con la propuesta de Facundo y el análisis de HolonIQ, los estados y las instituciones deben asumir ese rol primordial en la creación de un contexto en el que cada uno tenga la oportunidad de dar lo mejor de sí en un mundo cada vez más tecnológico e inmerso en una autopista acelerada de transformación digital y metodologías ágiles.

Así también lo indica el hecho que gran parte de la comunidad educativa celebre el compromiso de empresas privadas en este tipo de iniciativas a los fines de contribuir con herramientas indispensables a la hora de fortalecer y empoderar a la población con un mayor nivel de especialización y profesionalismo para contribuir en sus espacios de trabajo y acceder a mejoras en sus ingresos que redunden en mejores niveles de la calidad de vida.

Según el informe sobre “La importancia de la educación en el empleo (La Importancia de la Educación en el Empleo, Julio 2020)” que realiza el Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano “los niveles de ocupación, desempleo y los salarios están asociados a los niveles educativos de la población”. Esta conclusión se encuentra fundamentada en los resultados

encontrados en el reporte “Education at a Glance” que muestra las diferencias salariales entre aquellos adultos de entre 25 y 64 años de acuerdo al nivel educativo máximo alcanzado, y para la media de los países integrantes de OCDE enseña que “los salarios de quienes no cuentan con el título secundario superior son un 21 por ciento más bajos de los salarios de aquellos que sí culminaron ese nivel, y además, los salarios de quienes cuentan con formación terciaria es un 57 por ciento mayor que la de quienes tienen como formación educativa máxima la del nivel secundario superior”.

Ante los avances tecnológicos que van dinamitando posiciones laborales no calificadas (en una primera instancia), un aumento en la demanda de capital humano con mayor nivel de conocimientos, una necesidad de acceder a posiciones con mayor nivel de ingresos para acceder a una mejor calidad de vida, y los modelos de co-creación y colaboración que mejoran la relación cliente-proveedor, Universidad LINK se suma al desafío de brindar una paleta diversa de cursos, talleres y programas certificados que refuercen el carácter esencial de la educación y formación continua necesaria a la hora de cubrir posiciones diferenciales que demandan cada vez más un mayor número de competencias y conocimientos específicos.

Universidad de  
**San Andrés**

## **VI. Confección de Plan de Marketing**

### **1. Diagnóstico**

En cierta medida, ciertas consultoras de Recursos Humanos con las que la investigadora interactúa en su labor diaria concuerdan en que la finalidad de capacitar y desarrollar a los equipos de trabajo es cumplir en tiempo y forma con los objetivos trazados, en particular en mercados convulsionados, cambiantes y ágiles en los que, solo sobreviven los más aptos es decir los que más fácilmente se adaptan a los cambios en palabras darwinianas.

La capacitación del Capital Humano se debe entender como una inversión que apalanca el aprovechamiento del potencial de la persona, un mejor desarrollo de sus habilidades y un significativo aumento de la productividad entre otros. En tal sentido, como socio estratégico del negocio de la compañía, los programas de capacitación deben experimentar ajustes y actualizaciones constantes al ritmo de las necesidades que plantea el negocio. En esta línea, Universidad Link abordaría ambas necesidades con su amplio conocimiento del negocio en su carácter de socio estratégico tecnológico y en esta nueva instancia como partner diferencial al momento de brindar todas las herramientas necesarias para alinear formas y procesos de trabajo que redunden en respuestas ágiles y acorde a los tiempos que exige el mercado.

Diversos estudios demuestran que existen deficiencias en la integración de los perfiles buscados y los ofrecidos, así como falta de concordancia en las características de diferentes procesos y coincidencias en cuanto a resultados. En el mercado actual, se identifican diversas ofertas académicas disponibles desarticuladas en relación con el conocimiento profundo de las necesidades actuales de las entidades bancarias.

En la actualidad, es posible destacar el auge de modelos de capacitación articulados en torno a necesidades puntuales y orientadas a cubrir las necesidades digitales detectadas de este universo potencial de estudiantes para Universidad LINK. A los fines del presente diagnóstico, se analizará la propuesta ofrecida por Digital House, Globant University y Universidad Mercado Libre.

Digital House se define como “una organización educativa que transforma la vida de las personas, desarrollando competencias digitales para que generen impacto en la sociedad” (Digital House, 2020). Ofrece capacitaciones bajo una metodología innovadora basada en la práctica y su “propuesta académica world class se compone de numerosos programas en los cuales se capacita al público en general en las habilidades digitales más demandadas del momento (Digital House, 2020)”. A su vez, ofrece una serie de Programas Ejecutivos para directivos, gerentes, profesionales y emprendedores, y brinda cursos in-company diseñados a la medida de las necesidades de las empresas. Completa su portfolio educativo con una Licenciatura en Negocios Digitales en alianza estratégica con la Universidad de San Andrés, y lleva adelante una unidad llamada DHSchool por medio de la cual las entidades educativas de nivel primario y secundario pueden dictar asignaturas vinculadas a lo digital a alumnos desde 5to grado del nivel primario hasta el último año del secundario. Digital House cuenta con dos campus en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y uno en São Paulo, Brasil, así como numerosas sedes en el interior del país.

Brinda tarifas corporativas muy competitivas alineadas con las prácticas habituales de mercado: cuotas sin interés y reembolsos vinculados con la ley de software.

Su oferta se enfoca principalmente en 5 pilares: programación, marketing, diseño, datos y negocios bajo las modalidades 100% online con transmisión en vivo a través de Internet, presenciales y programas “In Company”.

Digital House acompaña a las compañías en el proceso de transformación digital ayudándolas en tres ejes principales: “el cambio cultural, la mejora de habilidades y el desarrollo de conocimientos específicos”.

Otro ejemplo similar en metodología que nació puertas adentro es Universidad Globant (Globant , 2020) que ofrece a sus más de 11800 colaboradores la posibilidad de acceder a más 40 carreras y la oportunidad de diseñar su camino, así como cultivar diversas habilidades, tanto blandas como especialidades técnicas. La plataforma brinda la opción de inscribirse en diversas unidades de aprendizaje que se encuentran avaladas por un comité académico interno y que se encuentran agrupadas de la siguiente manera.

La Escuela de Liderazgo apunta a fomentar el desarrollo de los líderes y fortalecer sus habilidades de management a través de herramientas esenciales para avanzar en sus carreras.

La Escuela de Tecnología está diseñada para promover la ciencia, la tecnología, la ingeniería, el desarrollo de software y el diseño en la búsqueda de que sus colaboradores adopten experiencias de aprendizaje escalables en el futuro.

La Escuela de Idiomas que busca fomentar oportunidades globales mediante el aprendizaje de nuevos idiomas y por último la Escuela Ágil que tiene como propósito brindar a su comunidad interna las herramientas para dominar una mentalidad y cultura ágiles: Scrum, Kanban, Safe, Lean, Agile Leadership y otras habilidades relacionadas.

Si bien no se identifican proyectos de capacitación hacia un público externo, la trayectoria exitosa de la compañía hace que se analice su propuesta interna con especial cautela ya que han demostrado comprender acabadamente las necesidades actuales de sus clientes para brindar respuesta con un equipo de profesionales cada vez más ágil y equipado con las herramientas necesarias para desarrollar soluciones tecnológicas de alto impacto a nivel global.

En tercer lugar, se analizará la propuesta de Universidad Mercado Libre (Mercado Libre S.R.L., 2020) que ha lanzado al mercado una plataforma de capacitación pensada para profesionalizar y potenciar a un universo Pyme y el segmento de emprendedores atendiendo los desafíos que puedan atravesar según su industria, estadio y objetivos asesorándolos con las mejores prácticas digitales a la hora de escalar sus negocios.

El formato de su oferta se centra en tres programas: “Ciclo de Capacitación en Comercio Electrónico”, “Emprendedores 4.0” y “Emprender con impacto” para todos aquellos emprendimientos sustentables.

La oferta de Mercado Libre se centra en la necesidad de aquellas PyMEs que aún no han incursionado en el mundo online, lo que hoy puede resultar una barrera para comercializar sus productos en un contexto de aislamiento social obligatorio. Para apoyarlos en esta coyuntura, Mercado Libre diseñó un curso rápido para principiantes con contenidos y tutoriales que recorren todo el proceso



de venta online para poder operar como un experto en la plataforma en pocos días.

Además, para quienes ya están operando en la plataforma y buscan mejorar sus ventas, Mercado Libre ofrece un ciclo de seminarios online. Expertos en comercio electrónico brindan webinarios que abarcan todo el ecosistema de e-commerce: Marketplace, Mercado Envíos, Mercado Libre Publicidad, Mercado Shops y Mercado Pago. Son clases interactivas y gratuitas, con inscripción previa cuyas fechas de dictado se actualizan cada 15 días.

En particular, la certificación como consultor de Mercado Libre que ofrece Digital House promueve la penetración de una fuerza de venta instruida y preparada para brindar asesoría digital estratégica a todas aquellas pequeñas y medianas empresas que se acercan de manera más lenta a las bondades del comercio electrónico. En gran medida, este programa cubre un doble propósito al generar mayores índices de inclusión digital y una nueva modalidad de inclusión financiera por fuera del sistema bancario tradicional.

Si bien, las propuestas arriba destacadas representan un marco competitivo de referencia, se entiende que la oferta académica de plataformas tales como Udemy - [www.udemy.com](http://www.udemy.com); Coursera – [www.coursera.org](http://www.coursera.org) y Educación IT [www.educaciónit.com](http://www.educaciónit.com) vuelcan en el mercado propuestas de capacitación que deben sumarse al marco de referencia para analizar y contrastar con las propuestas que pretende diseñar Universidad Link.

Desde el formato e-learning, son propuestas muy flexibles y de fácil acceso con la posibilidad de inscripción y pago online con políticas de pricing altamente competitivas que permiten utilizar pruebas gratis por siete días, cupones de descuento y/o acoger a beneficios para empresas con programas de crédito fiscal tales como REGICE y SEPYME. Además, brindan al alumno el acceso al material en cualquier momento de por vida, con descargas de presentaciones en formato pdf y con tiempos extendidos para completar la cursada y/o el consumo del material disponible.

En una mirada más amplia acerca de la oferta educativa vigente en el mercado argentino, se destacan diversas propuestas diseñadas por entidades de prestigio

tales como el programa de Educación Ejecutiva de la Universidad de San Andrés “Fintech – Innovación en Servicios Financieros”, la Licenciatura y la Maestría en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés, la Maestría en finanzas bancarias que propone la Universidad del CEMA, el curso de Posgrado en Gestión del Sistema Financiero Argentino que brinda ABAPPRA o el programa de Educación Ejecutiva sobre Banca Digital que brinda la Universidad Di Tella bajo la dirección académica de Pablo Wende que si bien tienen puntos de contacto muy íntimamente ligados con la propuesta de Universidad Link hacia sus clientes, muy probablemente estas ofertas se tornarán relevantes a los objetivos de Universidad Link y ameriten un oportuno análisis en una etapa posterior a esta fase inicial. En este diagnóstico, dichas propuestas quedarán solamente nombradas y por fuera del foco de análisis.

## **2. Dónde del Problema**

### **2.1 Macroentorno – Modelo PESTEL**

A los fines de realizar un diagnóstico más amplio, es necesario llevar adelante el análisis de numerosos factores de diversa índole que encuadran las circunstancias que rodean el presente Plan de Marketing. Para ello, se utilizará el modelo PESTEL de análisis de macroentornos que contempla aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y/o ambientales y por último los temas legales/jurídicos.

#### *Aspectos Políticos*

- Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación redactado por la Dirección Nacional de Políticas y Planificación de la Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva del Ministerio (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2020) es el instrumento por el cual el Ministerio establece los lineamientos de política científica, tecnológica y de innovación en el país para los próximos años. Con él se aspira a dar continuidad al crecimiento y consolidación de estas áreas consideradas puntales estratégicos del desarrollo nacional.

El Plan tiene dos objetivos principales: fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el propósito de seguir formando recursos humanos de alta calidad, aumentar el acervo de conocimientos disponible y despertar vocaciones científicas a fin de proyectar un futuro en el que el conocimiento sea un factor central de la inclusión y el crecimiento económico del país y, por otro lado, impulsar el desarrollo de la cultura emprendedora y la innovación, a fin de generar bienes y servicios de alto valor agregado, que sirvan para aumentar la competitividad a las empresas y dar respuesta a problemáticas sociales.

- Facundo Manes, en su obra “Decir Presente, Hacer Futuro” (Manes, 2019) señala que es fundamental la “implantación de políticas de estado dirigidas a mejorar el sistema educativo, fortalecer el sistema científico tecnológico y vincular a ambos a una estrategia de desarrollo sostenible que aumente la productividad, genere más empleos de calidad y contribuya a una redistribución progresiva del ingreso”.

#### *Aspectos Económicos*

- El estado argentino destina menos del 0,6 % de su PBI en investigación y desarrollo. Países como Corea del Sur o Israel invierten cerca del 4% de su presupuesto convirtiéndose en modelos mundiales de investigación y desarrollo con oficina de transferencia tecnológica que vinculan el campo académico, científico y creativo con el mundo de las empresas, el trabajo y las oportunidades comerciales (Manes, 2019) (p 216).
- Acorde a los resultados publicados en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Argentina Innovadora 2020 en el marco de los Lineamientos estratégicos 2012-2015 se evidencia la baja participación de los fondos privados que caracteriza al sistema argentino de ciencia y tecnología (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2020).
- Según el informe de Naciones Unidas, “Covid 19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y ambiental (Naciones Unidas Argentina, 2020)” la sociedad argentina sufre -como gran parte de la humanidad- el avance de

una pandemia (COVID-19) de alta peligrosidad debido la rapidez de su propagación, la ausencia de estrategias previas de prevención y la precariedad de los saberes y recursos orientados a su adecuada y eficaz superación. El avance de esta pandemia ha obligado a emprender políticas preventivas de aislamiento social obligatorio, con efectos regresivos en materia laboral, socioeconómica y de desigualdad en las condiciones de vida de la población”.

- Las políticas de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) disminuyeron de manera significativa la actividad económica que presenta un triple shock económico localmente: uno de oferta (debido a las medidas de aislamiento social), uno de demanda (derivado de los menores ingresos que genera la paralización de la actividad económica) y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la combinación de estos factores excepcionales llevará a que la economía argentina caiga un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país (Naciones Unidas Argentina, 2020) .
- En el contexto del aislamiento social, la principal causa asociada con la disminución de ingresos está relacionada con el tipo de actividad económica (venta ambulante, trabajo por cuenta propia de plomería, albañilería, electricidad, changarín, etc.) y la imposibilidad de salir a trabajar (56%); seguida por la suspensión temporal (18%); la disminución en el nivel de ventas, pedidos o clientes (15%); la reducción de horas trabajadas (12%); la reducción de salario (8%), entre otras con menor incidencia (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- Por último, ante la disminución de ingresos, algunos hogares (39%) han tenido que dejar de pagar algún servicio, principalmente luz, gas, teléfono,

celular o internet. Estos valores ascienden al 45% en el caso los hogares de menores ingresos (Naciones Unidas Argentina, 2020).

### *Aspectos Sociales*

- En el 37% de los hogares las personas sienten mayor ansiedad debido al riesgo de contagio del COVID-19. En el 20% de los hogares se identificó que hay más enojos y discusiones: un 50% entre adultos/as, un 30% entre adultos/as e hijos/as y un 19% entre los/las hijos/as (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- En Argentina, se han relevado a junio 2020, los siguientes indicadores en relación a la pandemia de COVID19: 3% de letalidad por Covid. De la totalidad de los infectados, el 50,5 % son hombres y 49,5% son mujeres. La edad media de los casos es 36 años de edad y 71 la edad promedio de los fallecidos (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- Los modelos de aprendizaje y los planes de estudio son cambiantes al mismo tiempo que se van identificando las herramientas que el mundo necesita para la cuarta revolución industrial (Manes, 2019).
- La Educación necesita asegurar que está capacitando a las personas para las competencias, conocimientos y empleos del futuro, así como para enfrentar posibilidades de desempleo (Holdon IQ, 2018).
- El porcentaje de empleos que requieren competencias en Inteligencia Artificial ha aumentado 4,5 veces desde 2013 (Holdon IQ, 2018).
- Para el 2030, la mitad de los jóvenes del mundo vivirán en países con conexiones de internet con políticas de conexión con preferencia en dispositivos móviles (Holdon IQ, 2018).
- Las interacciones sociales significativas, la ventaja competitiva ampliamente reconocida del aprendizaje “cara a cara” llega a su mayoría de edad con las nuevas tecnologías, la aceptación y competencias de los usuarios y el efecto en red de las plataformas sociales. Este contexto subraya las interacciones y el aprendizaje entre pares a la vez que cambia el concepto de “maestro” y “alumno” en la red de interacciones (Holdon IQ, 2018).

- Los sistemas de administración de Educación son una piedra fundamental de la tecnología educativa y están experimentando una transición de programas con foco en el contenido a programas con foco en el alumno y la interacción en espacios digitales (Holdon IQ, 2018)

### *Aspectos Tecnológicos*

- Avances tecnológicos que modifican los procesos productivos actuales, el mercado laboral y la integración de lo físico, lo digital y lo biológico tales como: interfaces cerebro-computadora, avances en la biotecnología, robots invencibles para diversos retos, autos que se manejan solos, drones que controlan extensas tierras sembradas y recolectan información para trabajar sobre ellas, la Inteligencia artificial, la medicina digital, las impresoras 3D la nanotecnología, la energía renovable y la realidad virtual (Manes, 2019).
- El impacto de la automatización que presenta una doble amenaza a la educación: en primer lugar, capacitar a las personas para trabajos que van a dejar de existir y la propia automatización de servicios educativos (Holdon IQ, 2018).
- Mientras que el nivel de automatización en la educación es muy incierto, la automatización de tareas informáticas simples desde datos estructurados (ola de algoritmos) la entenderemos como una primera ola, seguida de un cambio en empleos que son rutinarios y repetitivos “ola de aumento” (Holdon IQ, 2018).
- Finalmente, la “ola de autonomía” proveerá un tipo de automatización que incorpora resolución de problemas en situaciones dinámicas del mundo real (Holdon IQ, 2018).
- La inteligencia Artificial utiliza casos que aparecen en todas las industrias y preponderantemente en marketing y ventas donde la inteligencia artificial se utiliza en proyecciones comerciales y valoración de prospectos, email marketing (campañas de correo electrónicos) y cross selling (venta cruzada). Atención al Cliente es también un fuerte usuario de tecnología de Inteligencia Artificial en chatbots, selección de productos y direccionamiento y/o clasificación de clientes (Holdon IQ, 2018).



- Las conexiones a internet solo para teléfonos inteligentes, el aumento del tiempo en dispositivos móviles y la conectividad ubicua darán forma a como se provea el contenido educativo y como se genere la interacción con fines pedagógicos en el futuro (Holdon IQ, 2018).
- La Nueva Generación de Entornos de Aprendizaje Digital (NGDLE por sus siglas en inglés) es un ecosistema de aplicaciones flexibles e interconectadas que brindan soporte a la educación a través de cinco dominios clave (Holdon IQ, 2018):
  - ✓ la interoperabilidad
  - ✓ la personalización
  - ✓ la analítica, el asesoramiento y la evaluación
  - ✓ la colaboración
  - ✓ la accesibilidad y el diseño universal

#### *Aspectos Ecológicos / Ambientales*

- El freno de la actividad humana debido a la pandemia favorece al ambiente ya que se evidencia una mejor la calidad del aire o la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).
- Con respecto a la reducción de emisiones, el uso de combustibles fósiles tendría que disminuir aproximadamente un 10% en todo el mundo, y mantenerse así durante un año, para que esta reducción pudiera reflejarse claramente en los niveles de dióxido de carbono (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- La pandemia asimismo provocará un aumento en la generación de desechos patogénicos (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- A la vez, la desaceleración económica que afecta al mercado de los combustibles fósiles podría dificultar la transición hacia las energías renovables, en la medida en que disminuyen los ingresos por actividades que podrían ser redirigidos hacia proyectos transformacionales, de mejorarse el sistema de precio al carbono argentino y el redireccionamiento de ingresos por regalías mineras.

En esta línea, el Plan Nacional de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático, realizado en 2019 en su primera versión, establece que los

ecosistemas tienen un rol fundamental para promover la resiliencia y adaptación al cambio climático (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, 2020).

#### *Aspectos legales / jurídicos*

- La crisis desatada por la pandemia por el COVID-19 implica una serie de retos en aspectos clave de los derechos económicos, sociales y culturales, así como de los derechos civiles y políticos (Naciones Unidas Argentina, 2020).
- Ley 20654 – Régimen de Universidades Nacionales
- Ley de Teletrabajo - Resolución 21/2020 Ministerio de Trabajo, empleo y seguridad social – Superintendencia de Riesgos del Trabajo

## **2.2 Microentorno**

Universidad Link busca generar experiencias de transformación digital en el ecosistema de servicios financieros para traccionar los negocios de sus clientes, fortalecer a sus equipos de trabajo y afrontar los desafíos del futuro tecnológico en los medios de pago. Universidad Link cuenta con una lectura de primera mano acerca de la difícil situación en la que se encuentran sus clientes en esta era de transformación digital que incorporó nuevos jugadores en el mercado de medios de pago que representan una amenaza concreta en la captura de clientes cada vez más sensibles a ofertas de servicios innovadores por fuera del esquema tradicional de los bancos y sus amplias trayectorias.

En el marco de la pandemia actual, se han visto evidenciadas las necesidades puntuales de los bancos por digitalizar todos aquellos procesos susceptibles de mejora a los fines de eficientizar su operatoria y ofrecer servicios a sus clientes para que puedan resolver todas sus tracciones sin la necesidad de acercarse a una sucursal bancaria (Red Link Argentina, 2020).

Acorde a la lectura de Gustavo Valdemoros, Gerente General de Red Link en el marco del Taller Entre Nosotros organizado por ATEFI – Asociación Latinoamericana de Operadores de Medios Electrónicos de Pago, el sistema financiero sufre un gran impacto que lo vuelve adverso al riesgo debido a las



cambiantes regulaciones que varían a diario, la potencia de las Fintech que vuelven a tomar fuerza, las grandes empresas internacionales como Facebook, Apple o Google que se encuentran al acecho en un mundo donde se acelera la presión por eliminar el efectivo y la tecnología se vuelve cada vez más accesible.

Sin embargo, también es un momento de oportunidades ya que la masa crítica cautiva de clientes de bancos públicos es un factor relevante en nuevos proyectos, los bancos son los controladores de más de uno de los rieles de los negocios financieros, existe la oportunidad de integrar fintechs en la cadena de valor, la seguridad adquiere mayor relevancia y es demandada por quienes sufren a diario engaños cibernéticos con la captura valiosa de sus datos personales. Sumado a todo ello, el negocio de plataforma es una opción diferencial para generar valor, el modelo multibanco brinda una visión integral del negocio y urge la necesidad de tomar decisiones como bloque en el ecosistema bancario. Según su mirada estratégica, Big Data es el nuevo petróleo de la empresa, se deben diversificar canales para amortiguar los golpes del mercado en donde las alternativas que ofrece el modelo de Open Banking son absolutamente competitivas en este contexto.

### **2.3 Modelo de Negocio – CANVAS**

Como primer paso para llevar adelante el Plan de Marketing, a fin de comprender el negocio pondremos foco en el Modelo Canvas. El Business Model Canvas de Alexander Osterwalder permite visualizar en un único esquema todas las áreas relevantes para nuestro proyecto; es decir identificar todo aquello que hace a la propuesta de valor de Universidad Link tal como podrán visualizar en el Modelo de Negocio CANVAS en el Anexo A.

La propuesta de Valor de Universidad Link se basa en la cultura de la capacitación constante en tiempos de transformación digital en un paradigma de mercado cada vez más acelerado, convulsionado, complejo e incierto (VUCA por sus siglas en idioma inglés). La gestión del conocimiento y de los recursos humanos que llevan adelante la industria de servicios financieros y bancarios necesita contar con ofertas de aprendizaje que traccionen las estrategias del negocio dentro de un ecosistema de relaciones sólidas que fueron construyéndose a lo largo de más de 30 años de trayectoria de Red Link.

Esta dinámica de actualización constante para incorporar habilidades necesarias que le permitan a los empleados bancarios reinventarse y adaptarse a las exigencias de paradigmas digitales ágiles posiciona a la propuesta de Universidad Link ante una oportunidad de mercado más que relevante para ser aprovechada.

Universidad Link imagina una grilla de cursos y programas de capacitación que contempla 9 ejes de contenido relevantes a las necesidades relevadas. A su vez, gracias a la experiencia transitada puertas adentro, cuenta con las conexiones necesarias para incorporar programas de entidades educativas que le aporten prestigio a la propuesta como socios clave. Sumado a ello, cuenta con recursos clave tales como un campus virtual a la vanguardia de las plataformas de mercado, un centro de formación ubicado estratégicamente en una zona neurálgica de la city porteña que se destacan a su vez por la calidad de los profesionales de Red Link que se desempeñarán como instructores e impartirán sus conocimientos, su experiencia y los valores del ADN LINK.

En cuanto a los canales disponibles de difusión, Universidad Link traccionará todas sus campañas de comunicación apalancándose con todos aquellos canales instalados en la compañía que conforman una red de contacto directo con toda la amplia nómina de empleados bancarios de clientes Red Link en esta primera instancia.

Se reconocen como posibles avenidas de ingresos, la oferta de programas y cursos distribuidas en los 9 ejes de contenido, programas de pasantías cruzadas, asesoría/consultorías en metodologías ágiles y/o programas de reinserción y reubicación laboral.

En su estructura de costos, se identifican las inversiones iniciales en estructura edilicia, programas e-learning y la plataforma virtual. A ello le sumamos el costo de mantenimiento mensual que contempla equipo directivo, servicios de limpieza, seguridad, recepción, alquiler de oficinas, servicios, insumos, seguros y soporte de mantenimiento tecnológico. También se han contemplado como costos variables las contrataciones que deriven de los acuerdos alcanzados con entidades educativas bajo el formato de alianzas estratégicas.

Por último, en el área de *brainstorming* se incluye la posibilidad de analizar distintos modelos de *pricing* según diferenciación por calidad, precio, cantidad de alumnos, modalidad de cursada, etc. En esta línea también analizamos el modelo de membresía como una variante interesante y en sintonía con ciertas propuestas similares identificadas en el marco competitivo de referencia.

#### **2.4 Necesidad a ser satisfecha**

Con la creciente proliferación de tecnologías aplicadas a la industria de servicios financieros y medios de pago (Everis Group, 2019), las entidades bancarias deben actualizar sus propuestas de valor con diseños de experiencias de usuario atractivas, en simples pasos, accesibles desde cualquier plataforma y que resuelven gran parte de las transacciones relacionadas con el dinero desde la tranquilidad del hogar, el transporte público, la oficina, la universidad en cualquier momento que con acceso a internet uno pueda operar desde cualquier tipo de dispositivo: un celular, una *tablet*, una pc, una notebook y hasta una consola de video juegos por el momento.

Según los datos de la última encuesta de Taquiión, el 45% de los argentinos dice que no ópera con bancos; de ellos un 23% utiliza apps de pago. El 63% de las personas que utiliza apps de pago afirma que lo elige por comodidad y practicidad. Las aplicaciones de pago encontraron una oportunidad en el mundo de las finanzas personales al integrar a aquellas personas que no se encontraban operando en bancos y porque interpretaron una nueva demanda que buscaba disminuir el tiempo de operación y la oportunidad de poder realizarlo desde la casa, en la oficina o simplemente optimizando esos minutos libres entre las múltiples actividades de la vida actual.

A su vez, la automatización de procesos mediante el uso de robots demuestra a pasos agigantados los beneficios en cuanto a su potencial de eficiencia operativa, mitigación del riesgo y transformación del negocio (Everis Group, 2019). Ejemplo de ello, puede ser el caso de Deutsche Bank (Ferreño, 2019) que por medio del uso de robots y una plataforma de inteligencia artificial ha logrado procesar 5 millones de transacciones y realizar 3,4 millones de comprobaciones de una forma más efectiva y eficaz que cuando se emplean personas.

El sector bancario y financiero cada vez invierten más en la implantación de servicios digitales y automatización y al mismo tiempo que se produce la pérdida de empleos en ciertas áreas, también se generan nuevas actividades que buscan candidatos altamente calificados y con la motivación necesaria para liderar cambios, orientada a resultados, con alta capacidad de trabajo y, dominio de idiomas.

Las últimas herramientas y las soluciones TI están renovando los puestos de la banca, que se encuentra en pleno proceso de transformación digital y demandan nuevas funciones en las áreas vinculadas a la tecnología, reglamentación y riesgos. Además, en una industria altamente regulada como ésta, se evidencia la demanda de profesionales creativos y flexibles que sepan adaptarse a las diferentes normativas.

Ante estas variables constantes, el desarrollo de los talentos en los equipos de trabajo de las entidades bancarias presenta un desafío más que interesante a la hora de pensar aquellos conocimientos, temáticas y habilidades necesarios para que una vez incorporado en el ADN de la comunidad LINK se traduzca en una calidad de atención que retorne en mayores índices de inclusión digital y financiera en beneficio de todo el ecosistema Link en su conjunto.

Es por ello, que Universidad Link se propone dar respuesta a las necesidades de los bancos, clientes de Red Link de contar con recursos que se encuentren preparados para mutar y enfrentar nuevos desafíos con mentalidades flexibles y ágiles a los fines de incorporar los cambios que sufre la industria con el menor impacto estructural posible. Para ello satisfacer este punto, es necesario diseñar programas de capacitación y formación del capital humano con una mirada estratégica alineada a los intereses del negocio de la entidad como protagonista de un ecosistema mayor que se beneficia de un ciclo virtuoso en el epicentro de la revolución del conocimiento y la transformación digital.

## **2.5 Segmento de mercado**

Según diferentes referentes del mercado, especialistas en temas de capital humano orientados a cubrir la demanda de la industria bancaria y financiera, se diferencian las habilidades esperadas según los puestos de trabajo (Amigo,

Zamorano, Porta, Bottione, & Amerise, 2014). Es así que, para puestos de bróker, se exige la capacidad de ser multitarea, una gran habilidad de comunicación, y motivación para desarrollarse de forma permanente; en riesgo financieros se requiere una competencia analítica, y un entendimiento de la regulación; y para posiciones relacionadas con el proceso de digitalización se buscan profesionales que fomenten el trabajo colaborativo y tengan capacidad de liderazgo para encabezar todo este proceso.

En líneas generales y en un sentido amplio, sería viable definir los siguientes perfiles de empleados que busca la banca en la actualidad:

Directores y gestores de empresas cuyo principal objetivo es desarrollar la actividad de los negocios de su zona de influencia. La experiencia mínima suele ser de tres años en oficina bancaria, con formación académica a nivel financiero, analítico, habilidades comunicativas e interpersonales, así como una alta predisposición hacia la venta y orientación a resultados.

Analistas de marketing con experiencia en valoraciones, realizando modelos, proyecciones y presentaciones con una alta capacidad de interlocución con los clientes y alto nivel de análisis.

Para la gestión de deuda, son demandados profesionales con amplios conocimientos en evaluación global del riesgo, análisis de balances de empresas y también con un nivel alto de inglés.

Para el estudio de riesgo operacional, crediticio y operacional, cada vez se buscan más expertos con alta capacidad analítica y creación de nuevos modelos.

Para la modelización financiera, se requieren perfiles ávidos en la elaboración de estructuras de financiación, trato con el cliente, valoración de compañías, realización de presentaciones a clientes y apoyo en la gestión de procesos internacionales.

En el área de Tecnología, se requieren gerentes, jefes de proyecto, y analistas que hayan trabajado en el sector bancario, con capacidad para interactuar entre el negocio y el departamento de informática.

Para cubrir las posiciones relacionadas con el área digital y la gestión de proyectos: se buscan profesionales que se hagan cargo de la gestión de proyectos nacionales e internacionales en el ámbito digital y con experiencia en el sector con perfiles innovadores y creativos.

A su vez, la expansión de las nuevas empresas fintech impacta en el mercado laboral y apuntan a captar perfiles en los que convergen la tecnología, las finanzas y los negocios. Es decir, perfiles orientados a diseñar, implementar y ejecutar soluciones digitales de pagos, riesgos, finanzas personales e inversiones con habilidades tecnológicas y financieras al mismo tiempo. Son talentos en falta en el mercado laboral y que, además, están demandados también por empresas de otras industrias.

En este entendimiento de las necesidades de recursos de la industria bancaria, y acorde a los requisitos publicados en la gran mayoría de los sitios oficiales de las entidades, definiremos al empleado bancario de bancos clientes de Red Link como nuestro segmento target (Sarvary & Elberse, 2005).

Así las cosas, se desprende que la gran mayoría de los empleados bancarios cuentan con un nivel educativo terciario y/o universitario con especialización en las siguientes temáticas: administración y dirección de empresas, análisis económico, economía financiera y actuarial, economía y finanzas, gestión administrativa, banca y finanzas

En particular y a los fines del presente trabajo, se tomará como punto de partida la dotación estimada de los bancos accionistas de Red Link, bancos públicos con carteras de clientes abultadas debido a la relación directa con su rol social, el pago de haberes con los principales servidores públicos tales como profesionales de la salud, fuerzas del orden público, maestros, jubilaciones, así como planes de asistencia que brinda el gobierno entre otros, y con un posicionamiento un tanto distante de los atributos diferenciales tales como innovación, calidad, experiencia del cliente que exige el mercado actual.

Según datos publicados en los sitios institucionales de las diferentes entidades bancarias que a continuación se listan, la dotación activa aproximada del Banco Nación es de 17.395 empleados, el Banco Provincia de Buenos Aires es de



10.300 empleados, el Banco Ciudad brinda trabajo a unas 3200 personas y por último el Banco Credicoop con una dotación aproximada de 2000 empleados. Hasta aquí contemplamos un universo objetivo de casi 33000 profesionales de la industria bancaria.

Al sumar los demás bancos provinciales que integran la nómina de accionistas de Red Link, el Banco de La Pampa declara una dotación aproximada de 470 empleados, el Grupo Petersen que agrupa Nuevo Banco de Santa Fe, el Nuevo Banco de Entre Ríos, Banco de San Juan y Banco de Santa Cruz cuenta con una dotación estimada de 6000 empleados que junto con el Banco de Córdoba con una dotación de 8700 empleados, se estima un nuevo universo de empleados bancarios que asciende a casi 15200 empleados bancarios. La distribución porcentual de los distintos bancos considerados en este trabajo puede observarse en la siguiente Ilustración 1.

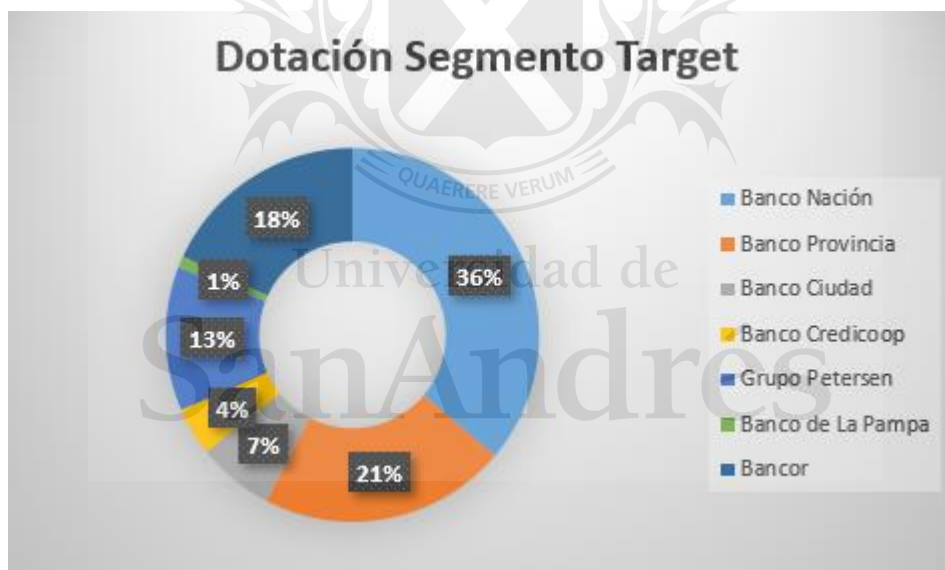


Ilustración 1: Dotación Segmento Target

Todos los empleados bancarios de los bancos aquí en foco de análisis ocupan posiciones en diversos puntos geográficos del extenso territorio de la República Argentina.

Según las paritarias 2020, el salario básico inicial de un trabajador bancario ronda los \$65.214,17, es decir casi cuatro veces el salario mínimo vital y móvil que hoy asciende en la Argentina a \$16.875. Si miramos en detalle los ingresos del sector bancario, debido a las gestiones de un gremio fuerte por lo general

logran acceder a acuerdos paritarios por encima de los valores inflacionarios muy lejos de lo que habitualmente el gobierno negocia con otros gremios. Es por ello, que el empleado bancario goza del mayor salario mínimo bruto del país según publicación de iProUp (iProUP, 2019).

Si bien la brecha salarial varía en una amplia gama según posición y funciones es posible tomar como valor de referencia en uno de los extremos a los ingresos de un gerente de sucursal que podría oscilar entre ARS 270.000 y ARS 345.000 mientras que un cajero de sucursal podría iniciar su trayectoria laboral con un ingreso cercano al mínimo ya establecido.

Como beneficios extra, según informe de IproUp (véase la Ilustración 2) el 89% cuenta con plan médico, el 89% accede a préstamos blandos, el 67% realiza regularmente chequeos médicos exigidos por la entidad, el 44% accede a seguros de vida beneficios, el 41% cuenta con la posibilidad de contar con vehículo asignado por la entidad, el 15% cuenta con comedor en planta y solo el 11% accede a planes de pensión diferenciales.

El 22% de las entidades bancarias otorgan horarios flexibles, el 42% cubre los gastos de gimnasio, el 50% otorga gastos por paternidad y solo el 22% brinda esquemas de homeoffice tal como se describe en la siguiente ilustración 2 “Beneficios Extra”.



Ilustración 2: Beneficios Extra



Vale aclarar, que como resultante de los efectos de la pandemia COVID-19 y la imposición del aislamiento social obligatorio, muy probablemente el índice de esquema de trabajo remoto se haya alcanzado valores muy superiores (Bilinkis, 2020).

A los fines de la segmentación, también merece su atención la firma del acuerdo entre el presidente del Banco Nación, Eduardo Hecker y el titular de la Asociación Bancaria, Sergio Palazzo que establece un cupo laboral para personas travestis, transexuales y transgénero no menor al 1% de la totalidad del personal del banco. A valores actuales, el Banco Nación debería contar con al menos 173 empleados comprendidos dentro de este universo.

En definitiva, Universidad LINK debe satisfacer la necesidad de los bancos de contar con equipos de trabajo que contribuyan con aportes de valor en la ideación de soluciones atractivas que enamoren a los clientes actuales y le permiten mantener una cuota de mercado cada vez más amenazada por los nuevos protagonistas en los medios de pago y las exigencias de clientes que ya se animan a probar diferentes propuestas sin tener en cuenta atributos tales como trayectoria y solidez tal como suelen representar los bancos públicos.

Universidad Link asume el desafío de capacitar, formar y asesorar a su segmento objetivo para construir un frente común que transite con competencias sobresalientes el camino de la transformación digital. Universidad Link con estrategias conjuntas de capacitación para las dotaciones de sus clientes, debe proponer los contenidos y los formatos adecuados para fortalecer habilidades tales como la iniciativa, la motivación, el liderazgo y el entusiasmo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación en sintonía con las competencias tecnológicas tan necesarias para la inclusión digital (Grobocopatel, 2020).

## **2.6 Estimación de la demanda potencial**

En este apartado, es necesario esbozar un ejercicio que permita comprender cuál será la demanda de uno de los productos ofrecidos por Universidad Link por un grupo específico de clientes a lo largo de un determinado lapso de tiempo, por ejemplo 1 año.

A los fines de este cálculo, se tendrán en cuenta los resultados extraídos de las tres primeras entrevistas realizadas en esta etapa exploratoria con referentes del Banco de Corrientes, Banco de Neuquen y Banco Saenz todos clientes de Red Link de alta y baja facturación.

En los tres casos, la propuesta de Universidad Link fue bien recibida con interés de recibir información y propuestas formales en un futuro cercano; bajo diferentes modelos de contratación y trabajo, las tres entidades demostraron especial interés en la capacitación y formación constante de sus equipos de trabajo. Como común denominador, se identificó el interés en programas de capacitación acerca de metodologías ágiles.

En el mercado, la oferta en programas con foco esta temática es abultada y se identifican diferentes versiones de cursos cortos hasta diplomaturas que engloban una amplia gama de contenidos. Es decir es viable acceder a un curso de Scrum Master con una duración de 8 horas de cursada online a un costo de ARS 5490,00 en un extremo versus al programa de formación ejecutiva en metodologías ágiles que ofrece la Universidad de Palermo en un formato de 16 semanas de duración a un costo de ARS 40.000 abarcando un plan de estudios mucho más completo que contempla un programa dividido en 10 módulos con foco los siguientes ejes temáticos: introducción a metodologías ágiles; roles y funciones; eventos, *sprints* y planificación; revisión; retrospectiva; herramientas; *extreme programming*; *design thinking* y *LEAN methodology*.

Como elemento de trabajo en esta sección del presente trabajo, se tomará al curso de metodologías ágiles como unidad de comparación y análisis.

Para comprender la cantidad de empleados bancarios enfocados en áreas de tecnología y desarrollo pasibles de tomar capacitaciones en metodologías ágiles en programas completos, y comprendiendo la estructura interna cada vez más abultada en estas áreas a causa de las exigencias del mercado según surge de las entrevistas, se asumirá como punto de partida que solamente el 10% de nuestra población objetivo podría demostrar interés en esta temática. Es decir, de los 48000 empleados bancarios que integran las dotaciones de los bancos accionistas de Red Link, sólo 4800 empleados podrían estar interesados en esta oferta.

Para ser competitivos en precio con una oferta similar a la ofrecida por la Universidad de Palermo, Universidad Link cuenta con la posibilidad de ofrecer esquemas de cupos gratuitos a los bancos accionistas que pueden acceder a dichos cupos descontándolos de un fondo de desarrollo común.

En esta línea, es posible modelar el siguiente ejercicio contemplando dos escenarios en función de la experiencia en la gestión y coordinación de contenidos de Universidad Link para su equipo interno: **escenario 1** donde el 20% de la población objetivo demuestra interés y cuenta con el tiempo necesario para disponer de 4 horas semanales en el transcurso de 16 semanas (64 horas total) y **escenario 2** donde el 5% de la población objetivo demuestra interés y cuenta con el tiempo necesario para disponer de 4 horas semanales en el transcurso de 16 semanas (64 horas total), es decir un formato de iguales características en horas de cursada y distribución semanal al ofrecido en la propuesta de la Universidad de Palermo arriba mencionada. A continuación, graficamos en la Tabla 1: Estimación de la Demanda Potencial – Escenarios la descripción de dos escenarios contemplando diversas variables.

Tabla 1: Estimación de la Demanda Potencial – Escenarios

Curso	Metodologías ágiles
Población Objetivo	4.800 empleados bancarios
Valor del Curso	\$ 40.000
Horas de Cursada	64
Cupos Gratuitos	10 por entidad accionista
Cantidad de Entidades Interesadas	5
Cupos Gratuitos	50
Escenario 1	
<b>20% Población Objetivo</b>	960 alumnos
Valor Ventas	\$ 36.400.000
Escenario 2	
<b>5% Población Objetivo</b>	240 alumnos
Valor Ventas	\$ 7.600.000

## 2.7 Investigación de mercado

De las entrevistas realizadas a diferentes referentes de Bancos Clientes de Red Link, logramos extraer ciertas conclusiones comunes que brindan información de valor al momento de tomar decisiones estratégicas y encauzar distintas acciones relacionadas.

Es necesario destacar los siguientes comentarios a los fines del presente Plan de Marketing:

- 1) Si bien, en diversas entidades, trabajan con proveedores y/o consultoras externas en temas de capacitación y formación, y nutren su oferta académica con acuerdos con distintas universidades, en líneas generales verían con buenos ojos que Red Link pueda acercar una propuesta de capacitación y formación.
- 2) En ciertas entidades, cuentan con un campus virtual con variedad de contenido en formato video. Destacamos la necesidad de presentar diversas modalidades de contenido para ser consumida de distintas maneras. A su vez, nos obliga a pensar el Caso de Negocio con una oferta mínima viable que incluya productos de “góndola” acorde a definiciones internas de Link. En esta línea realizaremos un análisis en profundidad de diversos escenarios:
  - Escenario 1 – Comercializar formatos e-learning a Bancos Link
  - Escenario 2 – Comercializar formatos e-learning + presenciales (virtuales) a Bancos Link
  - Escenario 3 – Comercializar formatos e-learning a todos los bancos del sistema bancario argentino y clientes link extrabancarios (supermercados, operadores de estaciones de servicio, extrabancarias, etc)
  - Escenario 4 – Comercializar formatos consumibles en campus virtuales propios del banco
  - Escenario 5 – Comercializar formatos consumibles en plataforma link con distintos niveles de administración
- 3) Los bancos del interior del país destacan la modalidad online como único formato viable dada la situación actual, las distancias geográficas y los

costos asociados a los traslados y estadía de equipos de trabajo con intención de capacitarse en Universidad Link. Con este indicador, deberíamos reevaluar la necesidad de mantener el Centro de Capacitación en oficinas de microcentro con su costo asociado.

- 4) La inversión en capacitaciones para todas las áreas del banco las releva la Gerencia de Capital Humano, costean y presentan la propuesta al directorio para su aprobación. También se plantean pedidos excepcionales fuera de lo estimado para el ejercicio anual a lo largo del ejercicio anual. En este sentido, Universidad Link debería estimar el timing más apropiado para presentar propuestas que logren avanzar por los canales administrativos internos más apropiados de las entidades bancarias.
- 5) Otras entidades referenciaron la existencia de figuras tales como “Escuela de Negocios” o “Centro de Formación” puertas adentro y en algunas ocasiones con ofertas hacia sus clientes externos. En función de estas figuras recurrente en el ecosistema bancario, Universidad Link analizará la posibilidad de incorporar la figura de Centro de Formación o figura similar a su logo.
- 6) Varias entidades realizan hackáthones internos y externos – Este año tan particular, por temas presupuestarios, solo se han llevado adelante versiones internas sin convocatoria a públicos externos a las entidades. Esta práctica presenta una excelente oportunidad para Universidad Link para integrar a su oferta académica la posibilidad de replicar en el ecosistema Link estas prácticas que incentivan el rigén de proyectos innovadores y disruptivos para la industria en su conjunto.
- 7) Se destacaron las siguientes temáticas de interés como posibles puertas de entrada al universo bancario con propuestas de capacitación y formación.
  - Productos y Servicios LINK - Billetera Digital VALE PEI
  - Productos y Servicios Link – Multivendor
  - Productos y Servicios Link – Banca Empresa
  - Metodologías Ágiles
  - Innovación

- Power BI
- Data Science, Datos
- RSE – Programas de inserción laboral con pasantías cruzadas entre Link y Banco Saenz

En términos cuantitativos, es viable analizar los resultados de la encuesta realizada a 46 colaboradores de la industria de servicios financieros cuyos resultados compartimos en el presente documento en el Anexo B “Resultados de la Encuesta”.

En cuanto a la disgregación etaria, Universidad Link debe volverse atractiva para una población distribuida en índices similares para los rangos de 25 a 35, 35 a 45 y 45 a 55 años de edad.

El tercer segmento de 45 a 55 corresponde a los nacidos entre 1969 y 1980, la generación conocida como Generación X quienes se caracterizan por ser grandes consumidores y obsesivos por el triunfo a toda costa; fueron los primeros en utilizar a las computadoras como herramienta de trabajo (Concejo, 2018). Este rango etario presenta una oportunidad especial para Universidad Link ya que muy probablemente necesiten incorporar nuevas habilidades y herramientas digitales para reacomodarse en nuevas posiciones ante posibles reestructuraciones debido a los avances en la automatización de procesos y la aceleración de los negocios financieros en un ecosistema veloz y eficiente.

Luego, los nacidos entre 1981 y 1993, se los conoce como la primera generación global, sin barreras entre países. Han crecido con la digitalización como modo de relacionarse con su entorno y su acceso al mercado laboral estuvo marcado por la crisis económica. Se los conoce también como los ‘ni-nis’ (ni estudian, ni trabajan), una generación estigmatizada como perezosa, individualista, aburguesada e impulsores de la vida sana, la alimentación saludable y/o el ecologismo. En este caso, tomaremos como fuertes indicadores del segmento su conexión con hábitos saludables, vida equilibrada y todos aquellos programas de capacitación que presenten una oferta académica orientada al bienestar y el mindfulness.

Por último, la Generación Z (1994-2010) se los ha caracterizado como emprendedores, autodidactas, de rápido aprendizaje, creativos y de alta adaptabilidad a los cambios de su entorno laboral. Ellos experimentan la democratización del acceso a las oportunidades en donde solo importa el talento de cada uno; son nativos digitales y aprovechan esta ventaja para buscar nuevas salidas profesionales en un mercado laboral cada vez más cambiante.

Desconfían del sistema educativo tradicional ya que cuentan con acceso a la información de manera directa; se cuestionan absolutamente todo y la inmediatez es también una característica innata en ellos. Se caracterizan por mantener multitud de conversaciones a la vez en sus redes sociales, tienen menor capacidad de conservar la atención en todo aquello que no otorgue resultados inmediatos y muestran importantes lagunas en expresión oral y escrita.

Individualistas y egocéntricos subiendo selfies todo el tiempo en sus redes sociales, pero también son muy solidarios. El compromiso social es un elemento muy presente no solo en estos jóvenes, sino en las nuevas empresas que nacen bajo su brazo.

En particular, este segmento es en el que debe enfocarse Universidad Link ya que son quienes tienen por delante una mayor trayectoria en la industria, es un segmento exigente a quienes se les debe presentar una oferta de contenidos a la vanguardia de los cambios tecnológicos con una visión amplia en cuanto al impacto en nuestras formas de relacionarnos con el entorno, para este segmento es fundamental mantener en foco las recomendaciones de HolonIQ en cuanto a programas con formato consumibles en celular, con integración en redes sociales con interacción en foros y espacios de intercambio productivo entre pares y colegas.

En cuanto a la segmentación geográfica, casi el 80% de los encuestados se encuentran en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con estos datos, cobra sentido la necesidad de contar con un espacio presencial de ubicación estratégica en el corazón de la ciudad para generar esos espacios de encuentro fuera de ámbitos laborales y/o hogareños en la coyuntura actual de la pandemia COVID 19.



En relación al nivel de estudios, tal como lo muestra el gráfico en la Ilustración 3 a continuación, el nivel académico de este segmento muestra evidencia un nivel educativo alto con casi un 44% de la población con título universitario y más del 30% con maestrías en diferentes disciplinas. Este indicador demanda contenidos de excelencia con instructores que cuenten con una amplia trayectoria y conocimiento profundo del negocio tal como es el caso de Universidad Link y ello podría interpretarse como parte de sus ventaja competitiva y competencia core.

#### Nivel de Estudios

46 respuestas

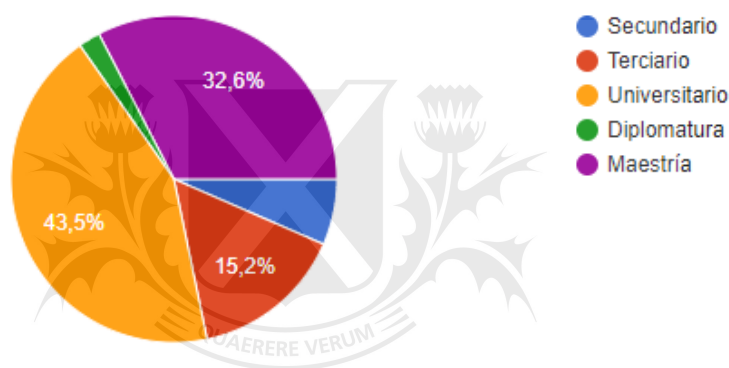


Ilustración 3: Resultados de la Encuesta sobre el Nivel de Estudios de los Participantes

En cuanto a la orientación de cada uno de los entrevistados, se vislumbra una amplia gama de disciplinas. Las más significativas son aquellas relacionadas con Sistemas, Telecomunicaciones, Seguridad Informática, Comercial y Capital Humano. Esto representa la necesidad de completar una oferta de capacitaciones y formaciones lo suficientemente atractiva para profesionales de campos diversos.

En referencia al concepto que el “70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo, el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y el 10% proviene de cursos y programas estructurados”, casi la mitad de la población reconoce encontrarse en “algo de acuerdo” lo que representa una oportunidad para Universidad Link para difundir y apalancar su estrategia en esta ventaja competitiva de sus instructores.



En cuanto a la pregunta acerca de que tipo de capacitación se les presenta como más atractiva en la etapa actual de su desarrollo profesional, encontramos puntos de coincidencia con la información recavada en las entrevistas como dato cualitativo. Cabe destacar las principales áreas de interés: Innovación, Metodologías Ágiles, Tecnología y Sistemas, Liderazgo y Gestión de Personas y Equipos, Bienestar, Mindfulness y Bioenergética.

Es interesante la lectura de productos y servicios Link con muy poco interés por parte de los encuestados; este indicador representa un desafío interesante para desarrollar una estrategia adecuada que presente un mayor atractivo de estos contenidos para traccionar sinergias del negocio del ecosistema Link en su conjunto en beneficio de todos sus participantes: entidades bancarias, empleados bancarios, clientes de entidades bancarias, Universidad Link y Red Link.

Al consultar acerca de la cantidad de horas dedicadas a la capacitación, existe un fuerte indicador que demuestra la necesidad de la capacitación continua como diferenciador competitivo en entornos laborales cada vez más exigidos por sus clientes, por la coyuntura, por los avances tecnológicos y por la automatización de procesos con impactos tangibles en reducción y/o reubicación de dotaciones ociosas.

Por último, a los fines prácticos de una oferta atractiva ya no por su contenido, la calidad de sus instructores o la solidez de una empresa con más de 30 años de trayectoria en el mercado argentino, sino simplemente para entender la preferencia en rangos horarios que se acoplan a un ritmo de vida dinámico, intenso y exigente. En este sentido, gran parte de la población optaría por propuestas en horarios posteriores al cierre de la jornada laboral con una fuerte tendencia a propuestas diurnas dentro del horario de trabajo. A su vez, pura y estrictamente en relación a cuestiones de forma, se evidenció un interesante indicador de preferencia por formatos mixtos que engloben encuentros en modalidad virtual con encuentros presenciales junto una clara tendencia por preferencias de modalidades presenciales en espacios educativos externos al lugar de trabajo.

Con esta lectura, se reafirma la necesidad de mantener un Centro de Formación presencial que brinde un espacio fértil, cercano a zona de influencia de la city porteña para recibir a potenciales universos de alumnos que busquen un corte de su espacio laboral como nuevo reset del día que facilite la adaptación de la mente con una orientación exclusiva a la incorporación de nuevos conocimientos.

Si recibieras propuestas de capacitación y formación profesional de Universidad Link  
¿Analizarías la posibilidad de inscribirte en algún curso, taller o programa de tu interés?

46 respuestas

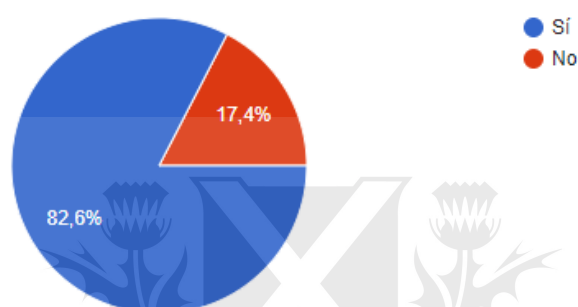


Ilustración 4: Resultado de la Encuesta sobre la Propuesta de Universidad Link

Por último, tal como lo indica el gráfico en la Ilustración 4 sobre la Propuesta de Universidad Link, se destaca un indicador altamente gratificante ya que casi el 85% de los entrevistados contestaron afirmativamente acerca de la posibilidad de analizar una propuesta formal de capacitación y/o formación profesional de parte de Universidad Link. Este indicador se interpreta como un incentivo para seguir pensando y diseñando todas aquellas propuestas que a priori entendíamos relevantes para el universo de funcionarios de la industria de servicios financieros y que ahora, reforzamos con la mirada externa que avala la posición de Universidad Link como referente de contenidos de calidad que puedan competir con otras propuestas y obtener la confianza suficiente para animarse a transitar la experiencia de Universidad Link.

Además, así lo avalan algunas de las respuestas abiertas recibidas que explican el porque de optar por una propuesta de esta naturaleza: “me es de interés el ecosistema Lnk para desarrollos presentes y futuros”, “por la reputación de Link en el mercado”, “porque es una oportunidad de seguir incorporando conocimiento”, “porque me interesa continuar capacitándome para expandir mi

alcance profesional”, “por la extensa trayectoria y experiencia de sus recursos”  
 “porque hay q estar abiertos a nuevas ideas”.

### 3. El Qué del Problema - ¿Es mi organización capaz de satisfacer la Necesidad encontrada?

#### 3.1 Matriz FODA de diagnóstico

En esta etapa inicial de diagnóstico y a los fines de comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto de Universidad LINK, se ha realizado el análisis con la asistencia y soporte visual de la matriz FODA. De esta manera, logramos obtener una mirada integral acerca de la viabilidad del proyecto contrastando fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente tal como se observa en la siguiente Tabla 2 “Matriz FODA Universidad Link”.

Tabla 2: Matriz FODA – Universidad Link

		POSITIVOS	NEGATIVOS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS (FACTORES DE LA EMPRESA)	20	Plataforma educativa de vanguardia	-20 Perfiles de "instructor/capacitador" con recursos clave de Red Link con esquemas de trabajo muy exigidos
	20	30 años de trayectoria de Red Link y posicionamiento como líder tecnológico de la región	-10 Recursos áreas técnicas sin herramientas pedagógicas
	10	Relación estrecha con principales bancos públicos y una masa crítica de dotaciones cercana a los 50.000 empleados	-10 Ausencia de políticas internas para afectación de perfiles a roles de capacitación a públicos externos de la compañía
	10	Experiencia y “konw-how” incorporado gracias a la curva de aprendizaje Universidad Link con público interno	
	10	Instructores referentes de la industria y en actividad con el diferencial del ADN LINK	
	10	Centro de Formación ubicado en zona céntrica	
	10	Políticas de “pricing” y esquemas de membresía competitivos	
	10	Agilidad en los procesos de contratación	
	100		-40
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNOS (FACTORES)	20	Transformación digital de la banca, automatización de procesos y funciones con impacto en el mercado laboral - Reordenamiento de funciones en dotaciones de los bancos	-10 Excesiva oferta académica en modalidad online - Reformulación programas presenciales a formato virtual debido al aislamiento social y obligatorio impuesto por la pandemia a nivel global.
	20	Boom de programas de capacitación online en el marco de la Revolución del conocimiento	-10 En programas presenciales, temor de los estudiantes a contagiarse COVID 19 en espacios cerrados

10	Boom de metodologías ágiles en entornos competitivos y veloces	-10	En programas presenciales, distancias geográficas con dotaciones de bancos públicos dispersos en diversas regiones geográficas de la Argentina
10	Aceleración del mercado financiero y nuevos perfiles de consumidores (demandantes, tecnológicos e infieles)	-10	Políticas preventivas de aislamiento social obligatorio, con efectos regresivos en materia laboral, socioeconómica y de desigualdad en las condiciones de vida de la población.
20	Demanda de capacitación de recursos en habilidades de liderazgo, toma de decisiones, manejo de equipos y empatía en entornos remoto	-10	La Educación necesita asegurar que está capacitando a las personas para las competencias, conocimientos y empleos del futuro
10	Demanda de capital humano con mayor nivel de conocimientos y especialización		
10	Modelos de co-creación y colaboración que mejoran la relación cliente-proveedor		
100		-50	

Del anterior análisis, es viable deducir que Universidad Link representa un proyecto fuerte en un ambiente positivo de oportunidades.

Es decir, habiendo contrastado fortalezas y debilidades barriendo el modelo de las 7 s de Mc Kinsey (Betancourt, 2019) en cuanto a todos los ángulos a considerar puertas hacia adentro, nos encontramos con una empresa sólida, con sistemas acorde a las exigencias del mercado, una estructura edilicia de auditorio y aulas de trabajo diferenciales para una oferta de programas presenciales, con excelentes perfiles de instructores, con una estrategia bien definida con Universidad Link como “aliada estratégica” de los clientes de Red Link y, una curva de aprendizaje interna pregnada por los valores que definen al ADN Link: profesionalismo, foco en el cliente, sentido de la urgencia y motor de cambio.

En cuanto al entorno, se interpreta que el proyecto de Universidad Link nace en un ambiente positivo con las condiciones de mercado esperadas como terreno fértil para dar origen a una propuesta de las características ya mencionadas a lo largo del presente trabajo.

### 3.2 Matriz Ansoff de desarrollo estratégico

Como resultante del análisis de la matriz FODA, la investigación señala que Universidad Link es una organización con varias fortalezas y pocas debilidades en un mercado que presenta más oportunidades que amenazas. Una vez establecido este primer nivel de análisis, en el marco de la matriz ANSOFF es posible concluir que nos encontramos en el cuadrante 1 que refiere a un producto

actual en un mercado actual y que presenta el desafío de aumentar la penetración con un mayor revenue tal como se describe en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3: Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN	DIFERENCIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTO
	NUEVOS	SEGMENTACIÓN O DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Para lograr alcanzar el desafío de penetrar en un mercado con una numerosa oferta académica, es necesario abordar una estrategia que pueda optar por apoyarse en diferentes variables: un esquema de *pricing* ventajoso y competitivo en relación a la oferta presente en el mercado o destacando algunas de sus ventajas competitivas desde contenido, trayectoria y conocimiento del mercado de sus instructores junto con la tracción de campañas de comunicación que le otorguen visibilidad y encuentren su espacio en la mente del consumidor para evaluar la posibilidad de sumarse a la propuesta de Universidad Link descartando otras propuestas similares.

En este sentido, se abordará el diseño de campañas de comunicación integrales que puedan distribuirse por los canales habituales de Red Link tales como su sitio institucional, su plataforma virtual, su plataforma de comunicación Link Online y su motor de campañas de email marketing. En una segunda instancia, se analizaría la incorporación de campañas de difusión en plataformas de mayor alcance tales como redes sociales de Red Link y/o perfiles oficiales de Universidad Link en Facebook, Instagram, LinkedIn & Twitter.

### 3.3 Matriz BCG de cartera de Productos

La cartera de productos de Universidad Link en su oferta interna se ordena bajo 9 ejes de contenido: Innovación, Tecnología y Sistemas, Metodologías Ágiles, Productos y Servicios Link, Calidad, Seguridad, Gestión de Personas y Equipos,

Bienestar & Mindfulness, y RSE Educativo. Tal como se detalló en forma previa en el presente trabajo, se revisará en profundidad el alcance de cada uno de estos ejes en el diseño de la oferta externa.

De los 45 cursos disponibles para cubrir todos los ejes arriba expuestos, 20 de ellos están diseñados en formato de e-learning (videos pre-grabados) y los 25 restantes están diseñados en formato presencial donde es necesario contar con la disponibilidad de recursos clave de la dotación de Red Link de diversas áreas para impartir la capacitación o el programa de formación.

A su vez, es posible categorizar la oferta por eje y en orden de interés según resulta de la investigación de mercado por medio de una lectura cruzada de los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos:

1. **Innovación:** la oferta de Universidad Link se compone 5 cursos de los cuales 2 están diseñados en formato e-learning y 3 cuentan con un diseño presencial/online con el delivery a cargo de un experto Link en temas de ciencia de datos, biometría e identidad digital.
2. **Metodologías Ágiles:** la oferta de Universidad Link se compone de dos cursos, 1 modalidad e-learning y otro online/presencial.
3. **Tecnología y Sistemas:** la oferta de Universidad Link se compone 13 diseñados en formato presencial/online con el delivery a cargo de expertos Link en servidores web, armado de ambiente orientados a aplicaciones web, inducción al Testing de Software, Arquitecturas de proyectos Angular 5+, Principios de Power BI, Base de Datos Nivel 1 y 2, Conceptos Básicos de Virtualización, Tuning 1 - Introducción al optimizador de Oracle, Nuevo Paradigma Tecnológico, Monitorización y Gestión de Indicadores, Conceptos Básicos de Gestión de Incidentes y Problemas y Servidores de Aplicaciones.
4. **Liderazgo y Gestión de Personas y Equipos:** la oferta de Universidad Link se compone de 11 cursos en formato e-learning con una duración que varía entre 15 minutos y una hora de duración cada uno.
5. **Bienestar & Mindfulness** – en este eje la oferta debería construirse con proveedores externos.

6. **Productos y Servicios Link** - la oferta de Universidad Link se compone de 11 cursos de los cuales 3 están diseñados en formato e-learning con una duración que varía entre 15 minutos y una hora de duración cada uno y los 8 restantes diseñados en formato presencial/online con el delivery a cargo de expertos Link en materia de Banca Electrónica para Empresas, Plataformas de Pagos, Banca Digital 3.0, API Portal & Open Banking, Multivendor, ATM, Multivendor, Cajero Express y Redes de Terceros .
7. **RSE** – en este eje la oferta debería construirse en forma conjunta con la entidad bancaria.

En cuanto al eje de Calidad, la oferta de Universidad Link se compone de 1 curso en formato e-learning de 30 minutos de duración mientras que, en el eje de Seguridad, la oferta de Universidad Link se compone de dos cursos en formato e-learning sobre Desarrollo Seguro y Seguridad de la Información. En ambos casos, no hemos relevado interés explícito que haya surgido en las entrevistas en profundidad o la encuesta implementada a los fines de este trabajo.

En términos de costos, es posible categorizar aquellos cursos en formato e-learning que han demandado una erogación representativa por única vez con la potencialidad de servir a más de una entidad en multiplicidad de ocasiones mientras que los cursos en formato presencial/online le demandan a la compañía la asignación de uno o varios recursos clave con el costo asociado de horas no productivas en proyectos estratégicos de la compañía.

En el diseño de la política de pricing, Universidad Link deberá contemplar estas diferencias representativas para volcarlas en el precio a definir.

A los fines de la matriz BCG, se analizará el rol de cada uno de los ejes de Universidad Link en el esquema de la categorización más pertinente teniendo en cuenta que el eje vertical representa la tasa de crecimiento del mercado (demanda de un producto en un mercado), y el eje horizontal representa la cuota de mercado (ventas de nuestro producto/ ventas totales del producto en el mercado) tal como enseñamos en la siguiente ilustración “Matriz BCG”.



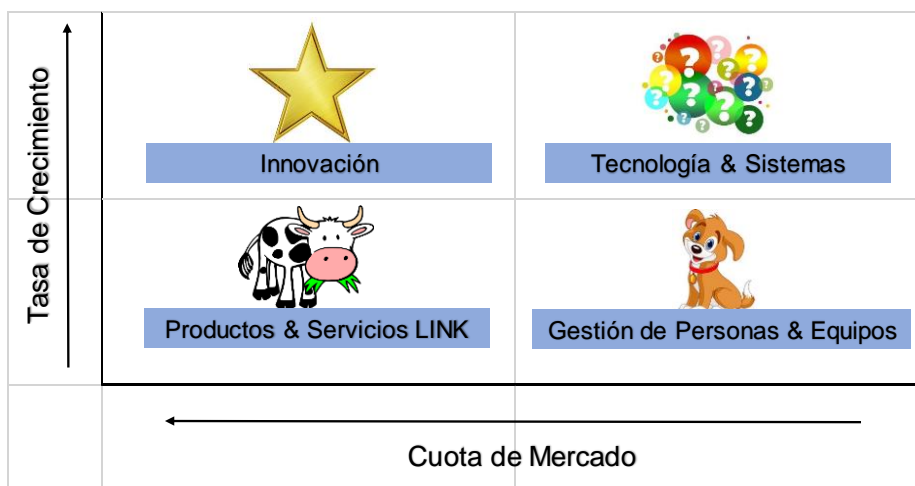


Ilustración 4: Matriz BCG

### *Producto Estrella*

Se identifica al eje de Innovación como producto estrella con un alto potencial de crecimiento y una alta participación de mercado. Los cursos que dependen de este eje, los proyectamos como grandes generadores de liquidez con una gran oportunidad de consolidarse en el mercado como referentes en su materia.

### *Producto Interrogante*

Se categoriza como producto interrogante al eje de Tecnología & Sistemas ya que son programas que requieren de inversiones relevantes desde la disponibilidad de recursos clave para el delivery de los mismos con un potencial de ingresos no relevantes para la compañía. La mirada de la investigación entiende que son temáticas propias del negocio de Red Link que probablemente no cumplan con las necesidades planteadas en entrevistas en profundidad por diversos referentes de entidades bancarias clientes de Red Link.

### *Producto Vaca*

Se etiqueta como producto Vaca al eje de Productos y Servicios Link ya su oferta está compuesta por productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

### *Producto Perro*

Se recomienda eliminar el eje de Gestión de Personas y Equipos puesto que consumen costos fijos al necesitar negociar acuerdos estratégicos con



proveedores externos en materias que nos son core de la compañía en el entendimiento que aportarían bajos ingresos al competir con proveedores ya posicionados en el mercado y altamente relacionados con entidades bancarias.

### **3.4 Estrategia Competitiva**

Una vez realizado el análisis de la matriz BCG, es necesario diseñar un plan estratégico que diferencie la oferta de Universidad Link de otras propuestas similares. Si bien es viable plantear una estrategia de bajos costos por la relación de Red Link con sus clientes bancos, este proyecto busca diferenciarse por la calidad de su propuesta en términos de capital humano altamente calificado y con comprobable experiencia de la profesión en la industria de servicios financieros. La propuesta debe centrarse en el aporte diferencial de un socio estratégico en tecnología que suma su conocimiento del mercado y el entendimiento de aquellas herramientas necesarias para que la comunidad del ecosistema Red Link se adapte velozmente con un acabado entendimiento de los desafíos de la digitalización, la automatización de procesos y los cambios drásticos en los consumidores de servicios financieros.

En cuanto al eje de Innovación, el producto “Estrella” de Universidad Link deberá desarrollar un mercado predispuesto a consumir este tipo de contenidos como una necesidad imperiosa para mantenerse competitivos. A su vez, será necesario integrar verticalmente a aquellos proveedores con mayor nivel de expertise en temas relevantes para la industria tales como biometría, blockchain, inteligencia artificial, machine learning y big data.

En relación al eje de Productos y Servicios LINK, la oferta deberá desarrollarse en mayor profundidad para lograr una penetración veloz en los segmentos target quienes a su vez cumplirán un doble rol como embajadores de marca al poder transmitir sus aprendizajes a usuarios finales de entidades bancarias que redunde en una mayor inclusión financiera y digital. La oferta en este cuadrante deberá diversificarse para proyectar un mayor mercado en planes más a largo plazo integrando otras industrias tales como cadenas mayoristas, supermercados, entidades extrabancarias y operadores de estaciones de servicio con gran capilaridad y cobertura a nivel nacional.

En el cuadrante “Interrogante” donde se ubicó a “Tecnología y Sistemas”, será necesario desarrollar los productos existentes con contenidos adaptados a las necesidades de los bancos que no necesariamente pueden coincidir con el objetivo del material ya existente en Universidad Link. En este cuadrante, si bien la diferenciación se basa en la robustez de los sistemas de Red Link y la alta calidad y excelencia de sus recursos en áreas técnicas clave tales como virtualización, telecomunicaciones, bases de datos y servidores entre otros, será necesario ahondar en mayor detalle con los referentes de Capital Humano de cada entidad bancaria a los fines de presentar una propuesta ajustada a sus necesidades.

Por último, en el cuadrante “Perro”, en el eje de “Gestión de Personas y Equipos” que son contenidos externos a la cocina de Universidad Link ya que dependen de proveedor externos altamente reconocidos en el mercado con una penetración significativa que incurriría en esfuerzos económicos y de recursos sin impacto relevante en los ingresos de Universidad Link y en definitiva, sin beneficio directo en el negocio core de Red Link. En esta línea, se analizará la posibilidad de la eliminación de este eje de la oferta de Universidad Link.

### **3.5 Core Competencias de la organización**

Las competencias Core de Universidad Link se encuentran íntimamente ligadas a las competencias core de Red Link, una empresa dinámica que evoluciona al ritmo de las exigencias del mercado desde hace más de 30 años.

Universidad Link conoce el mercado y entiende que la incorporación de nuevos jugadores más innovadores y disruptivos en la industria de servicios financieros es cada vez más veloz; una de las barreras de entrada (Porter M. E., 2008) (más allá de las cuestiones normativas ajenas a este trabajo) en las que debe focalizarse es justamente el robustecimiento y la tracción de sinergias dentro del ecosistema Red Link con relaciones sólidas, fluidas y de empatía con sus clientes.

A su vez, sin dudas, el impacto de la pandemia generó una mayor penetración de los productos y servicios Link en el mercado argentino, con picos de transacciones sin antecedentes, con un crecimiento exponencial de las operaciones por canales digitales, con un crecimiento de más de 4 millones de

nuevas tarjetas de débito y una presencia de mercado muy destacada (UDE LINK, Septiembre 2020). Universidad Link debe apalancarse en esta oportunidad que presenta la coyuntura actual para integrar sus productos en una oferta atractiva que tracciones aún más esta penetración relevante que nos encontramos transitando.

Cabe señalar que Universidad Link se fortalece de las competencias de Red Link en la búsqueda constante de soluciones que brinden respuesta a la multiplicidad de operaciones que afectan la vida diaria de 7 de cada 10 argentinos.

En sintonía, Universidad Link se sustenta en la confiabilidad de sus cursos que brindan experiencias que hayan sido probadas internamente y que cumplan con las expectativas de calidad de su gente para luego trasladar esas experiencias con mayor impacto en un público externo. Sumado a ello, la seguridad del acceso a contenidos de calidad y excelencia se sustentan en la mirada profesional y experimentada de sus recursos quienes se forman en un contexto dinámico, exigente y ágil en sus tareas diarias en un ámbito laboral propicio para el desarrollo y la capacitación constante.

#### 4. Cómo satisfacer la necesidad encontrada

##### 4.1 Producto

Para ahondar en una descripción acerca de los productos a ser incorporados dentro de la oferta de Universidad Link, se utilizará como material de referencia la siguiente Tabla 4, titulada: “Universidad Link – Marketing Mix”.

Tabla 4: “Universidad Link – Marketing Mix”

PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
<b>INNOVACIÓN</b>			
Data Science y Machine Learning	Diferenciales	Canales Propios y Canales de Entidades Bancarias	Alianza estratégica con Universidades y Organizaciones Educativas - Participación en eventos de la industria - Campañas de email marketing y redes sociales para difusión y captación - Canales de comunicación habilitados de Red Link (Link Online, Sitio Institucional y Redes Sociales)
Introducción a la Biometría			
Identidad Digital en la era de Blockchain			
Blockchain			
Competencias digitales			

PRODUCTOS Y SERVICIOS LINK			
Inducción a Banca Electrónica para Empresas	Sin cargo	Canales Propios y Canales de Entidades Bancarias	Alianza estratégica con Universidades y Organizaciones Educativas - Participación en eventos de la industria - Campañas de email marketing y redes sociales para difusión y captación - Canales de comunicación habilitados de Red Link (Link Online, Sitio Institucional y Redes Sociales)
Inducción a Pagar			
Inducción a Banca Digital			
Inducción a API			
Multivendor			
Introducción a ATM			
Introducción a Multivendor			
ATM Express y Redes de Terceros			
Productos y Sistemas Link			
SWIFT			
Inducción a Link			
TECNOLOGIA Y SISTEMAS			
Armado de ambiente orientado a aplicaciones web	Igual o menor que la competencia	Canales Propios y Canales de Entidades Bancarias	Alianza estratégica con Universidades y Organizaciones Educativas - Participación en eventos de la industria - Campañas de email marketing y redes sociales para difusión y captación - Canales de comunicación habilitados de Red Link (Link Online, Sitio Institucional y Redes Sociales)
Inducción al Testing de Software			
Arquitecturas de proyectos Angular 5+			
Principios de Power BI			
Base de Datos 1			
Base de Datos 2			
Conceptos Básicos de Virtualización			
Tuning 1 - Introducción al optimizador de Oracle			
Nuevo Paradigma Tecnológico			
Monitorización y Gestión de Indicadores			
Conceptos Básicos de Gestión de Incidentes y Problemas			
Servidores Web			
Servidores de Aplicaciones			

## 4.2 Precio

En cuanto al eje de innovación, al ser una competencia core de Red Link y en consecuencia de Universidad Link, se asume que este tipo de cursos deberían tener un precio diferencial por la calidad de sus contenidos y sus instructores. En esta línea, se analizará la propuesta media de mercado, se contrastará con la estructura de costos y se arribará a la estimación de un precio acorde a las expectativas de Universidad Link. Definimos en este sentido, un mark up del 30% por encima de la oferta media de mercado según arroja la comparativa con Coursera, Udemy y Educación IT con un precio estimado entre USD 120,00 y USD 145,00 por inscripción unitaria en programas similares en contenido y con diversas particularidades de la flexibilidad de formato y modalidad de delivery.

En cuanto a la oferta de Tecnología y Sistemas, una vez analizadas en mayor detalle las necesidades de cada segmento en particular, se profundizará en propuestas competitivas por precio. En tal sentido, luego de la comparativa realizada con los portales antes mencionados, se estimará que precio diferencial para Universidad Link debería rondar los USD 15 por inscripción unitaria en programas similares en contenido y con diversas particularidades de la flexibilidad de formato y modalidad de delivery.

En ambas propuestas de precio, se contemplará un diferencial de USD 10 por inscripción en la modalidad presencial que exige un costo proporcional del costo de mantenimiento mensual del centro de formación más el costo asociado de la hora de instructor dedicado (recurso clave de la compañía asignado a Universidad Link). A su vez, se contemplará la posibilidad de calendarizar 4 ediciones mensuales de las propuestas en formato e-learning versus 2 ediciones mensuales de las propuestas en formato online/presencial que requiere de un instructor dedicado. Por último, a los fines del presente ejercicio, se contemplarán cupos de 50 alumnos en las modalidades de e-learning y 30 cupos en las modalidades online/presencial.

En relación con el eje de Productos y Servicios Link, se analizarán estrategias de pricing asociadas a la contratación de otros programas con la inclusión de estos cursos en forma gratuita para proyectar una mayor penetración y concientización acerca de mayores niveles de inclusión digital y financiera.

A continuación, se ilustra en la Tabla 5 “Cronograma de Cursos - Año 2021” los diversos escenarios arriba descritos en una matriz que simula un cronograma anual (marzo a noviembre) de los tres ejes en foco con una proyección de ingresos estimada que justifica ampliamente la decisión de brindar en forma gratuita las propuestas de capacitación contenidas en el eje de productos y servicios Link. Debajo, ilustramos en la Tabla 6 el “Cronograma de Cursos – Año 2022” con un ejercicio que incorpora los ejes de Calidad y Seguridad simulando la incorporación de dos cursos por cada eje por cada modalidad (e-learning, presencial/online) respetando cupo de alumnos y número de ediciones mensuales.

Tabla 5: "Cronograma de Cursos – Año 2021"

CRONOGRAMA DE CURSOS - AÑO 2021						
	Q		Inscripción	Mensual Unitario	Total ediciones mensuales	Anual (9 meses)
ESCENARIO 1	2	Cursos/programas Eje Innovación	\$ 145,0	\$ 14.500,0	\$ 58.000,0	\$ 522.000,0
Formato Online	3	Cursos/programas Eje Productos y Servicios Link	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	0	Cursos/programas Eje Tecnología	\$ 15,0	\$ -	\$ -	\$ -
	50	Alumnos por curso				
	4	Ediciones de cada eje por mes				
ESCENARIO 2	3	Cursos/programas Eje Innovación	\$ 155,0	\$ 13.950,0	\$ 27.900,0	\$ 251.100,0
Formato Presencial	8	Cursos/programas Eje Productos y Servicios Link	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	13	Cursos/programas Eje Tecnología	\$ 25,0	\$ 9.750,0	\$ 19.500,0	\$ 175.500,0
	30	Alumnos por curso				
	2	Ediciones de cada eje por mes				
COSTO de Mantenimiento Anual						-\$ 196.200,0
Flujo Neto de Caja Primer Año						\$ 752.400,0

Tabla 6: "Cronograma de Cursos – Año 2022"

CRONOGRAMA DE CURSOS - AÑO 2022						
	Q		Inscripción	Mensual Unitario	Total ediciones mensuales	Anual (9 meses)
ESCENARIO 1	2	Cursos/programas Eje Innovación	\$ 145,0	\$ 14.500,0	\$ 58.000,0	\$ 522.000,0
Formato Online	3	Cursos/programas Eje Productos y Servicios Link	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	0	Cursos/programas Eje Tecnología	\$ 15,0	\$ -	\$ -	\$ -
	2	Cursos/programas Eje Seguridad	\$ 55,0	\$ 5.500,0	\$ 22.000,0	\$ 198.000,0
	2	Cursos/programas Eje Calidad	\$ 25,0	\$ 2.500,0	\$ 10.000,0	\$ 90.000,0
	50	Alumnos por curso				
	4	Ediciones de cada eje por mes				
ESCENARIO 2	3	Cursos/programas Eje Innovación	\$ 155,0	\$ 13.950,0	\$ 27.900,0	\$ 251.100,0
Formato Presencial	8	Cursos/programas Eje Productos y Servicios Link	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	13	Cursos/programas Eje Tecnología	\$ 25,0	\$ 9.750,0	\$ 19.500,0	\$ 175.500,0
	2	Cursos/programas Eje Seguridad	\$ 55,0	\$ 3.300,0	\$ 6.600,0	\$ 59.400,0
	2	Cursos/programas Eje Calidad	\$ 25,0	\$ 1.500,0	\$ 3.000,0	\$ 27.000,0
	30	Alumnos por curso				
	2	Ediciones de cada eje por mes				
Costo de Mantenimiento Anual						-\$ 196.488,0
Flujo Neto de Caja Segundo Año						\$ 1.126.512,0

### 4.3 Distribución

En relación a la distribución, se utilizarán los canales propios de Universidad Link con su campus virtual, así como los canales habilitados en Red Link para difusión de sus productos y servicios que detallaremos en el apartado de Comunicación. A su vez, se apalancará la oferta con la utilización de los canales propios de distribución de los bancos por medio de sus centros de formación y/o escuelas de negocio para potenciar sinergias de difusión.

La distribución será principalmente directa y en algunos casos, indirecta al utilizar los canales de las entidades bancarias que se encuentren dispuestas a habilitar estas vías de comunicación.

#### **4.4 Comunicación**

En una primera instancia, el Plan de Comunicación de Universidad Link tendrá como objetivo para 2021, posicionarla como aliada estratégica al momento de capacitar a las dotaciones de entidades bancarias para adaptarse velozmente a las exigencias del mercado, desarrollarse profesionalmente e incorporar habilidades flexibles que brinden la confianza y la preparación necesaria para afrontar nuevos desafíos y/o cambios abruptos en las estructuras piramidales de los bancos.

Universidad Link tendrá por objetivo ejercer un rol educador en la industria de servicios financieros volcando toda su trayectoria y experiencia en el ecosistema primario de Red Link a los fines de traccionar mayores índices de inclusión financiera y digital.

Las piezas de comunicación de Universidad Link se publicarán de manera integral en todos los canales de difusión de Red Link, canales propios de Universidad Link y los canales de las entidades bancarias. Es decir, deberá integrar sus comunicaciones en sitios web, redes sociales y campañas de email marketing de diversos públicos según cada entidad.

Por último, Universidad Link afianzará sus relaciones con los diversos públicos que integran el entorno de alcance de sus propuestas: referentes de la industria en general en temas de educación (universidades y organizaciones educativas), referentes de entidades clientes de Red Link y referentes del ámbito académico fortaleciendo vínculos y abriendo nuevos canales de comunicación.

### **5. Análisis de Costos, Presupuesto y Resultados económicos y financieros del proyecto**

En el presente Plan de Marketing, se utilizarán las fórmulas VAN (Valor Actual Neto) para analizar la viabilidad del presente proyecto contemplando la estructura de costos tal como ilustramos a continuación en Tabla 7 “Estructura de Costos”. En la presente tabla, se detallan los costos de inversión inicial tanto



en el centro de formación como en el campus virtual, así como en los programas en formato e-learning que fueron producidos por proveedores externos especialistas en la producción de contenidos educativos. También, se incluyen los costos variables de mantenimiento mensual y un estimado de horas hombre en relación a la cantidad de horas que deberán cubrirse con instructores dedicados contemplando a los fines del presente ejercicio 3 horas para cada programa presencial/online a un valor de USD 12,00 por hora. Es decir 24 programas presenciales que ascienden a 72 horas de instructor, valor que se duplica al estimar dos ediciones de cada programa por mes.

Tabla 7: "Estructura de Costos"

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Inversión inicial desarrollo Campus Virtual		\$ 25.000,0
Inversión inicial Centro de Formación		\$ 120.000,0
Inversión inicial programas en formatos e-learning		\$ 25.000,0
Campañas de comunicación y difusión	\$ 1.200,0	\$ 12.000,0
150 horas mensuales Instructores LINK (USD 12 por hora) - Escenario 1	\$ 1.800,0	\$ 16.200,0
Mantenimiento mensual Ulink - 7mo Piso Tucumán	\$ 14.000,0	\$ 168.000,0
Alquiler de Oficinas		
Servicios		
Wifi		
Limpieza		
Seguridad		
Recepcionista		
Insumos		
Insumos protocolo COVID19		
<b>Costos Anuales</b>		<b>\$ 196.200,0</b>

Con la fórmula del VAN, se calcula el valor de la inversión a valor actuales teniendo como premisas los flujos netos de caja estimados para el primer y segundo año y una tasa de actualización  $j=38\%$  equivalente a la tasa actual de mercado en Argentina.

- Inversión Inicial = USD 170.000
- Flujo Neto de Caja Primer Año = USD 752.400
- Flujo Neto de Caja Segundo Año = USD 1.126.512



- $j=38\%$

$$VAN = -170.000 + \frac{752.400}{1 + 0,38} + \frac{1.126.512}{(1 + 0,38)^2}$$

$$VAN = -170.000 + 545.217 + 591.531$$

$$VAN = 966.748$$

## 6. PERT o Gant de tiempos, interrelación de actividades, y responsables de las mismas

Se identifican cada una de las tareas involucradas en el proyecto y las relaciones que se establecen entre ellas para contemplar en un único diagrama los tiempos de cumplimiento, los recursos involucrados y los responsables de cada tarea a los fines de llegar a un buen puerto con una oferta académica diferencial que brinde respuesta adaptada a las necesidades relevadas.

Se ilustra en la siguiente Tabla 8 “Diagrama de Gant” la correlación de áreas de la empresa responsables de diferentes temas y su correlación en tiempos con las demás tareas para lograr los objetivos de este proyecto.

Tabla 8: “Diagrama de Gant”

CRONOGRAMA DE ACCIONES	RESPONSABLE	PRIMER Q	SEGUNDO Q	TERCER Q
Estrategia - Definición de misión y visión	Dirección del Proyecto			
Estrategia - Definición de objetivos	Dirección del Proyecto			
Estrategia- Definición de modalidades	Dirección del Proyecto			
Branding - Producción de Video Institucional	Comunicación			
Branding - Producción de Brochure Digital	Comunicación			
Piezas de Comunicación - Link ONLINE	Comunicación			
Piezas de Comunicación - Email Marketing	Comunicación			
Plataforma Virtual - Mapeo de ajustes oferta externa	Areas Técnicas			
Plataforma Virtual - Acceso a clientes externos	Areas Técnicas			
Plataforma Virtual - Negociación horas de soporte	Areas Técnicas			
Legales - relación laboral con instructores	Legales			
Legales - acuerdos alianzas proveedores externos	Legales			
Administración - análisis de viabilidad fundación	Legales			

Facturación - Dar de alta como producto Link	Administración			
Canal de Difusión - Sitio Web	Comunicación			
Canal de Difusión - LINK Online	Comunicación			
Contenidos - Oferta formatos e-learning	Universidad Link - Interna			
Contenidos - Oferta formatos presencial / online	Universidad Link - Interna			
Definición MVP	Dirección del Proyecto			
Definición Comercialización	Dirección del Proyecto			
Pricing - Estructura de Costos	Administración			
Pricing - Benchmarking de mercado	Dirección del Proyecto			
Procesos - Mapeo de procesos de pre-venta, venta y post venta	Calidad			
Alianzas Externas - Reunión con proveedores contenidos e-learning	Dirección del Proyecto			
Alianzas Externas - Reunión con entidades educativas	Dirección del Proyecto			
Alianzas Externas - Reunión con Asociaciones Bancarias	Dirección del Proyecto			
Relacionamiento - Entrevistas comerciales con clientes Link baja facturación	Dirección del Proyecto			
Relacionamiento - Entrevistas comerciales con clientes Link alta facturación	Dirección del Proyecto			
Legales - objeto social	Legales			
Encuestas de Satisfacción - Análisis y propuesta de mejoras	Experiencia del Cliente			
Experiencia del Cliente - Prueba en familia	Experiencia del Cliente			
Piezas de Comunicación - Redes Sociales	Comunicación			
Relacionamiento - Entrevistas comerciales con clientes Link extrabancarios	Dirección del Proyecto			
Canal de Difusión - Redes Sociales	Comunicación			
Canal de Difusión - PodCast	Comunicación			



## VII. CONCLUSIONES

Luego de haber llevado adelante una investigación completa de competidores, abordar un entendimiento profundo del mercado y la proyección de programas de capacitación que preparen a los colaboradores de la industria bancaria para mantenerse vigentes y dispuestos para asumir los desafíos que presentan las nuevas tecnologías, la digitalización y la aceleración de la industria en general, la investigación orienta la mirada hacia el entendimiento que la propuesta de Universidad Link presenta una oportunidad muy interesante para intentar cubrir una brecha evidente entre las nuevas definiciones de roles y funciones y el capital humano calificado para cubrir dichas posiciones.

Universidad Link invita a las entidades clientes de Red Link a sumarse a un modelo sistemático de aprendizaje y desarrollo que busca fortalecer a los profesionales actuales y venideros con una mirada amplia conocedora de las exigencias del mercado actual y futuro potenciando su desempeño, gestionando el conocimiento y traccionando la estrategia del negocio.

Con la curva de aprendizaje de la propuesta interna en una etapa de madurez, un mejor conocimiento del marco competitivo, el entendimiento de las necesidades de sus clientes primarios a raíz de las necesidades relevadas en las entrevistas en profundidad, y un termómetro basado en los resultados arrojados por la encuesta de Universidad Link junto con todas las demás herramientas utilizadas y analizadas en el presente Plan de Marketing, este proyecto merece transitar un camino de posicionamiento apalancado por el ADN Link, la trayectoria de Red Link y las fortalezas esbozadas en la matriz FODA.

Con una propuesta ajustada a las necesidades relevadas, Universidad Link se propone presentar una oferta académica que invite a sus futuros alumnos a descubrirse como protagonistas diferenciales en el ecosistema de Red Link. Universidad Link les extenderá una invitación para construir puentes de intercambio virtuosos y pensar juntos un futuro donde la capacitación, la formación y el conocimiento marquen la diferencia en un mercado cada vez más exigente y demandante de excelencia.

El presente Plan de Marketing definitivamente tendrá impacto en la implementación del proyecto de Universidad Link con los ajustes y cambios que vayan surgiendo a medida que se vayan cumpliendo etapas y fases. Seguramente este ejercicio sirva como puntapié inicial y una guía ordenada de tareas relacionadas que sufrirán su adaptación en el avance de las distintas fases del proyecto.

La realidad es que Universidad Link hará honor a su predica y analizará las definiciones aquí plasmadas no como cuestiones rígidas, pero, sí como como directrices motoras que delinean un marco de referencia e indican caminos de acción para seguir aprendiendo e incorporando mejoras que surjan de las condiciones del mercado, de sus competidores y de los cambios en los hábitos de consumo de sus alumnos prospectos.



Universidad de  
**San Andrés**

## VIII. BIBLIOGRAFIA

- Amigo, A. C., Zamorano, H., Porta, P., Bottione, S., & Amerise, F. (Noviembre de 2014). Análisis de la Capacitación Profesional frente a los Requerimientos de las Empresas . (E. d. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Ed.) *Decimonovenas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*.
- Betancourt, D. F. (13 de Junio de 2019). *7S de Mckinsey: Qué es y cómo se emplea*. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>
- Bilinkis, S. (5 de Junio de 2020). *Conferencia sobre Las clases virtuales y el futuro de la educación*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=JT6CQllc1I4>
- Concejo, E. (9 de Abril de 2018). Descubre a qué generación perteneces según tu fecha de nacimiento. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vivo/20180408/442342457884/descubre-que-generacion-perteneces.html>
- Creating a Marketing Plan: An Overview. (2006). *Marketer's Toolkit: The 10 Strategies You Need to Succeed*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing Co.
- Digital House. (2020). Obtenido de <https://www.digitalhouse.com/ar>
- Dolan, R. J. (1997). Note on Marketing Startegy. *Harvard Business School Background Note 598-061*.
- Doval, S. (2 de Julio de 2020). La oportunidad dentro de la crisis: el nuevo desafío de los bancos tradicionales. *El Cronista*.
- Everis Group. (2019). Hybrid Operations - Smart business evolution by combinign human and technology. Reporte de Mercado 2019.
- Ferreño, E. (6 de Diciembre de 2019). Cómo los robots y la tecnología cambiarán los bancos. *El Español*.

- Fundación Libertad. (2019). *Radiografía de las Universidades Argentinas 2019*.
- Globant . (2020). *Globant University*. Obtenido de <https://more.globant.com/university/#title11>
- Grobocopatel, A. (Agosto de 2020). *Ciclo de Mujeres Líderes de Negocios organizado por UCEMA*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nwGbNqH6b2w&feature=youtu.be>
- Guadagni, A. A. (Julio de 2020). *Presentación sobre el Panorama de la Educación Argentina*. Obtenido de <https://ucema.edu.ar/conferencias/download/2020/07.08ED.pdf>
- Holdon IQ. (2018). *Holdon IQ - Education in 2030*. Obtenido de <https://www.holoniq.com/wp-content/uploads/2018/06/HoloniQ-Education-in-2030.pdf>
- iProUP. (2019). Inteligencia artificial y sentimientos humanos: ¿cómo reaccionar cuando un robot te insulta?
- (Julio 2020). *La Importancia de la Educación en el Empleo*. Informe N° 94 del Centro de Estudios de la Educación Argentina de la Universidad de Belgrano.
- Manes, F. (2019). *Decir Presente. Hacer Futuro*. Grupo Editorial Planeta.
- Mercado Libre S.R.L. (Abril de 2020). Mercado Libre anuncia la primera plataforma de capacitación para PyMEs y emprendedores. *IDEAS Mercado Libre*, págs. <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/mercado-libre-plataforma-de-capacitacion/>.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2020). *Argentina Innovadora 2020. Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - Lineamientos estratégicos 2012-2015*.
- Naciones Unidas Argentina. (2020). Análisis Inicial de las Naciones Unidas. *Covid-19 en Argentina: Impacto Socioeconómico y Ambiental - Actualizado al 19/06/2020*.

Porter, M. E. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School*, 708 - S07.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 25-40.

Presidencia de la Nación Argentina - Secretaría de Políticas Universitarias. (2020). *Sistema de consulta de estadísticas universitarias*. Obtenido de Datos generales del sistema universitario: <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home/1>

Red Link Argentina. (27 de Agosto de 2020). *Charlas Link 2020: La Automatización y su Potencial de Eficiencia y Transformación del Negocio*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=-bHz4oUPWT4>

Sarvary, M., & Elberse, A. (2005). Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning. *Harvard Business School Background Note 506-019*.

*Sistema Dual Alemán*. (s.f.). Recuperado el 2020, de Cámara de Industria y Comercio Argentino Alemana: <https://www.ahkargentina.com.ar/formaciones/sistema-dual-aleman>

Tett, G. (24 de Noviembre de 2019). Los trabajadores pueden aprender a apreciar la inteligencia artificial. *El Cronista*.

UDE LINK. (Septiembre 2020). *Uso de Dinero Electrónico - Informe número 19*.

Wind, Y. (2014). Beyond the 4Ps: A new paradigm emerges. *Rotman Management Magazine*.





# IX. ANEXOS

## Anexo A - Canvas Business Model



### Customer Segments

#### Perfil Empleado Bancario

La gran mayoría de los empleados bancarios cuentan con nivel educativo terciario y/o universitario con especialización en las siguientes temáticas: administración y dirección de empresas, análisis económico, economía financiera y actuarial, economía y finanzas, gestión administrativa, banca y finanzas

#### Dotación Bancos Accionistas

Los bancos accionistas de red link, cuentan aproximadamente con la siguiente dotación activa: BNA 17.395, BAPRO 10.300, BCBA 3200, Banco La Pampa 470, Nuevo Banco de Sta Fe 2000, Nuevo Banco de Entre Ríos 2000, BANCOR 8740, Banco de San Juan 2000, Banco de Santa Cruz 2000, Banco Credicoop 2000. En su totalidad, estimamos un segmento target de 50110 empleados bancarios.

#### Salario básico inicial - ARS 65.300

Según las paritarias 2020, el salario básico inicial de un trabajador bancario rondará \$65.214,17

### Customer Relationships

#### Entidades Accionistas Red Link

Banco Nación  
Banco Provincia  
Banco Ciudad  
Banco Credicoop  
Banco de Córdoba  
Banco de La Pampa  
Grupo Petersen (Bco Sta Cruz, Santa Fe, Entre Ríos y San Juan)  
First Data

#### Entidades "No Accionistas"

Principales bancos provinciales, pequeños y medianos bancos regionales y privados.

#### Segmento "Nuevos Clientes LINK"

Grandes retailers, operadores de estaciones de servicio, extrabancarias.

### Key Resources

Campus Virtual

Centro de formación

30 años de experiencia en el mercado

Instructores protagonistas de la transformación digital

Universidad de  
San Andrés

### Habilidades esperadas

Iniciativa, motivación, entusiasmo, flexibilidad y capacidad de adaptación

Habilidades comunicativas claras para el servicio de atención al cliente (oral y escrito)

Habilidades numéricas y de tecnologías de la información (TI)

Habilidades para asesorar a clientes en la incorporación de hábitos digitales

### Channels

#### Plataforma de comunicación Red Link hacia entidades

Campañas de Email Marketing  
Plataforma LINK ONLINE

#### Sitio Red Link

Calendario de cursos, novedades, notas institucionales y publicaciones en medios masivos

#### Redes Sociales

Red Link cuenta con su perfil oficial en LinkedIn con un espacio propio denominado "Vida en la Empresa" donde se podría publicar los lineamientos de la propuesta de Universidad Link para clientes. Además, se lanzarían perfiles propios en Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.

#### Campus Virtual - Universidad LINK

### Revenue Streams

#### Oferta Académica

Promociones por cantidad  
Promociones por inscripción temprana  
Promociones por modalidad online 100%

#### Programas de pasantías cruzadas

Programas hijos empleados bancos / hijos empleados LINK

#### Asesoría en Metodologías Ágiles

Mapeo de procesos internos

#### Programas de re-ubicación laboral

Programas diseñados para capacitar a perfiles en posiciones obsoletas en función de los avances de la automatización - reasignación de dotación dentro del ecosistema LINK

Universidad de  
San Andrés

## Cost Structure

### Fondo de Desarrollo Individual

Fondo común de entidades accionistas que podrían financiar un cupo asignado en forma gratuita para cada curso de interés.

### Inversión inicial & Mantenimiento

Centro de formación  
Servicios de limpieza, seguridad  
Recepcionista  
Insumos varios

### Alianzas Externas

Costear los gastos incurridos con alianzas externas con matrículas pagas - Política de pricing a definir

### Instructores

Costo hora de instructores - análisis de impacto en horas no productivas en proyectos estratégicos de Red Link

## Brainstorming Space

### PRICING

Evaluar modelo de suscripciones  
Versión Free Trail por tiempo limitado

Botón de pagos online / descuentos por banco / descuentos por cupones / descuentos por número de participantes

Material disponible en diversos formatos (videos, pdf, excell, etc)

### Certificaciones

Ministerio de Educación

Universidad de San Andrés

## Anexo B – Encuesta empleados bancarios

### Modelo de encuesta



### MODELO DE ENCUESTA

**“PROPUESTA DE CAPACITACIÓN UNIVERSIDAD LINK  
PARA EMPLEADOS BANCARIOS Y/O DE LA INDUSTRIA  
DE MEDIOS DE PAGO”**

Universidad de  
**San Andrés**

### Introducción

Hola, en Universidad LINK queremos conocer más a detalle qué contenidos deberíamos ofrecerte para que puedas marcar el rumbo en la industria de los medios de pago en tiempos de transformación digital **“exponencial”**. Te pedimos 5 minutos de tu atención para completar unas breves preguntas. Para tu tranquilidad, te aseguramos que toda la información relevada en esta encuesta tiene carácter confidencial y será utilizada en forma exclusiva por Universidad LINK. ¡Muchas gracias por tu participación!

**1) ¿Cuál es tu edad?**

- Entre 25 y 35
- Entre 35 y 45
- Entre 45 y 55
- Más de 55

**2) ¿Dónde vivís?**

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Provincia de Buenos Aires
- Provincia Argentina (por favor decinos cual): \_\_\_\_\_

**3) Nivel de Estudios**

- Secundario
- Terciario
- Universitario
- Diplomatura
- Maestría

**4) Orientación**

- Sistemas
- Telecomunicaciones
- Seguridad Informática
- Comercial
- Capital Humano
- Otro: \_\_\_\_\_



**5) Estás de acuerdo con la siguiente frase: “70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo, el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y el 10% proviene de cursos y programas estructurados.”**

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**6) ¿En esta etapa de tu trayectoria laboral, en cuál de las siguientes áreas te interesaría recibir capacitación formal?**

- Innovación
- Tecnología y Sistemas
- Metodologías ágiles
- Productos y Servicios LINK
- Liderazgo y Gestión de Personas y Equipos
- Responsabilidad Social Empresaria
- Bienestar, Mindfulness y Bioenergética

**7) ¿Qué cantidad de horas le dedicas a tu capacitación continua y perfeccionamiento profesional?**

- 10 horas por año
- 10 horas cada dos años
- 10 horas por mes



**8) Si decidieras tomar un curso de capacitación, en qué horario preferirías hacerlo:**

- Previo a mi jornada laboral
- Por la mañana, durante mi jornada laboral
- Por la tarde, durante mi jornada laboral
- Por la tarde, luego de mi jornada laboral

**9) Si decidieras tomar un curso de capacitación, bajo que modalidad preferirías hacerlo:**

- Modalidad online
- Modalidad presencial en espacio educativo externo a tu lugar de trabajo
- Modalidad presencial en tu lugar de trabajo
- Modalidad mixta (online y presencial)

**10) ¿Te inscribirías en algún curso de Universidad LINK?**

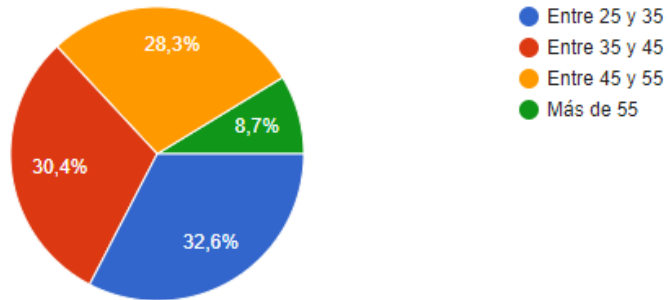
- Sí
- No
- ¿Por qué?

Universidad de  
**San Andrés**

## Resultados de la encuesta

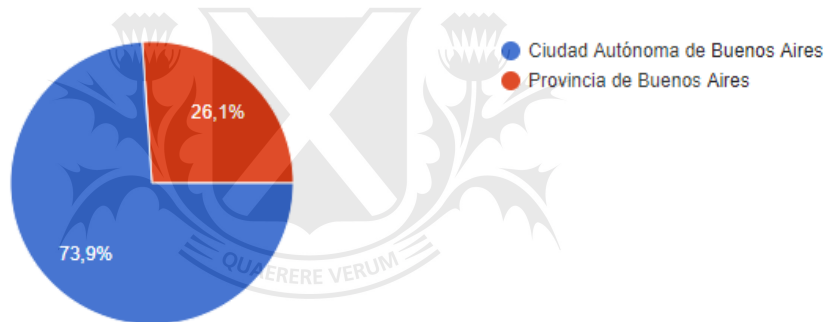
¿Cuál es tu edad?

46 respuestas



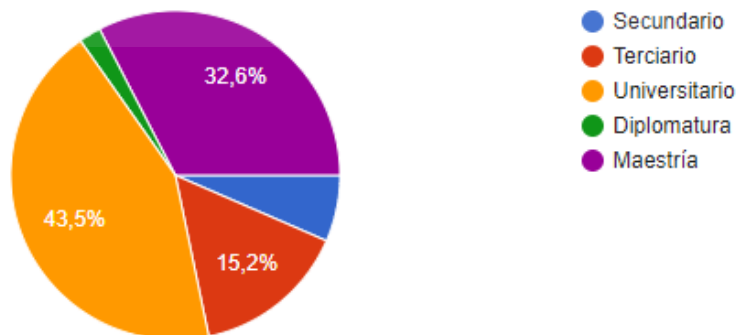
¿Dónde vivís?

46 respuestas



Nivel de Estudios

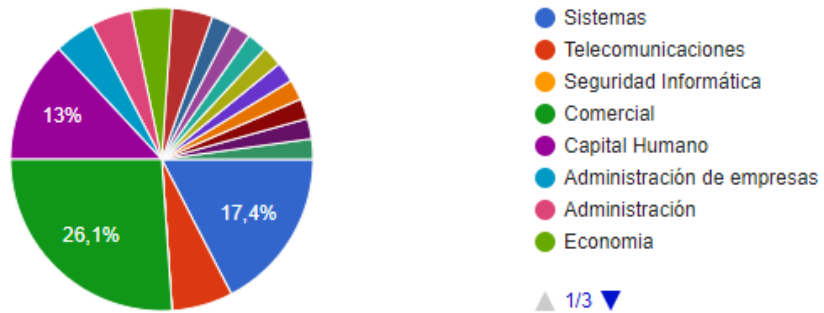
46 respuestas



Universidad de  
**San Andrés**

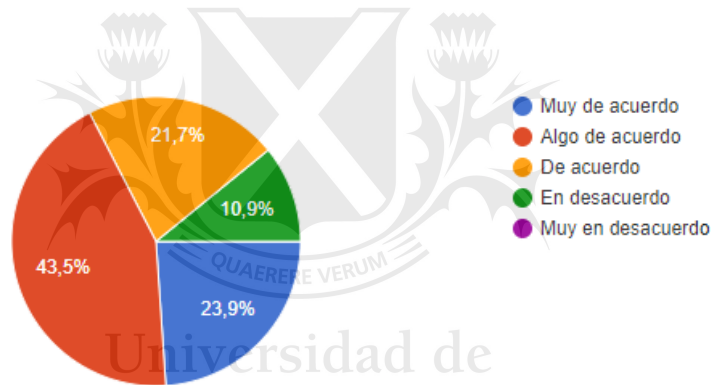
## Orientación

46 respuestas



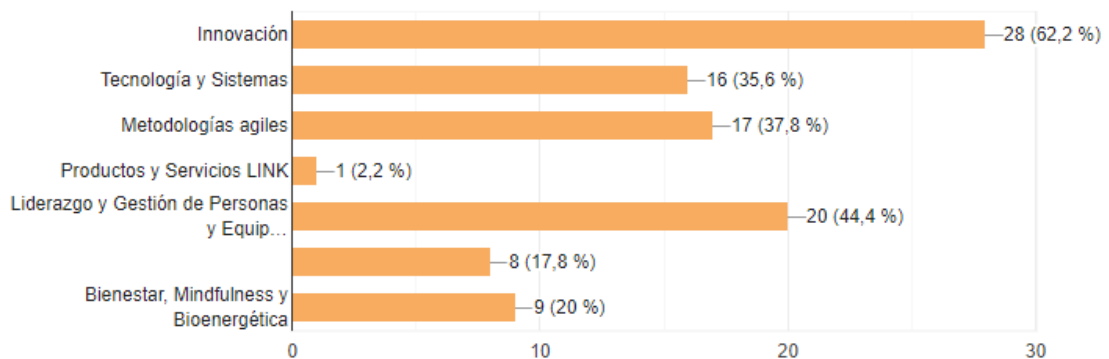
¿Estás de acuerdo con la siguiente frase?: "70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo, el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y el 10% proviene de cursos y programas estructurados."

46 respuestas



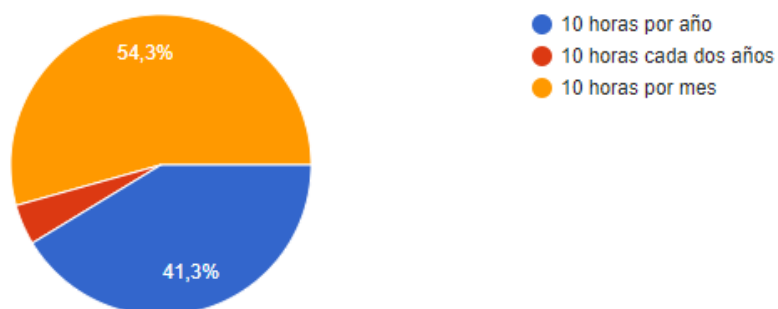
¿En esta etapa de tu trayectoria laboral, en cuál de las siguientes áreas te interesaría recibir capacitación formal?

45 respuestas



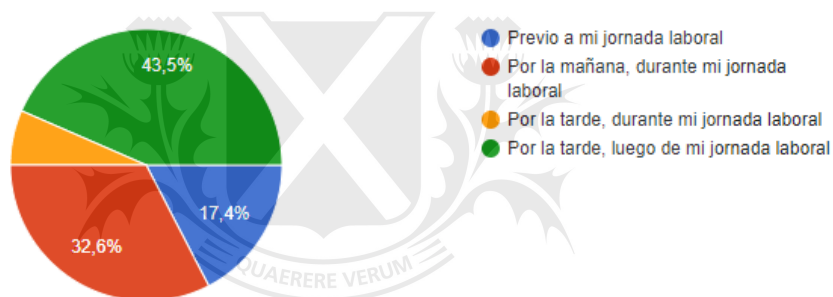
¿Qué cantidad de horas le dedicas a tu capacitación continua y perfeccionamiento profesional?

46 respuestas



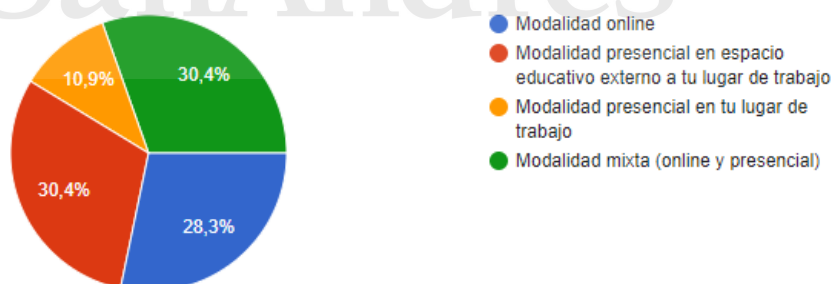
Si decidieras tomar un curso de capacitación, ¿en qué horario preferirías hacerlo?

46 respuestas



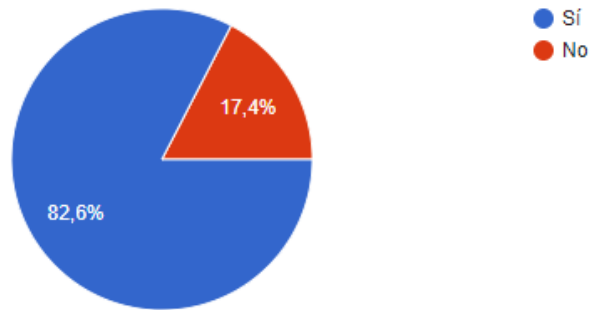
Si decidieras tomar un curso de capacitación, ¿bajo qué modalidad preferirías hacerlo?

46 respuestas



Si recibieras propuestas de capacitación y formación profesional de Universidad Link  
¿Analizarías la posibilidad de inscribirte en algún curso, taller o programa de tu interés?

46 respuestas



¿Por qué?

34 respuestas

Me interesa capacitarme
Novedad y si el curso me interesa
siempre escucho propurstas
Me interesan las capacitaciones .
Pq es una oportunidad de seguir incorporando conocimiento
No la conozco
Considero importante y necesario capacitarse en todo momento

Universidad de  
San Andrés

Porque me interesa formarme siempre

Actualmente no tengo tiempo

Me interesa

Si la capacitación es buena le daría chance a otros cursos de interés

Porque estoy abierto a toda oferta de capacitacion

Xq me parece que es la nueva normalidad y que en este contexto uno puede acomodarlo a su diaria

No es de mi interés

Me es de interés el ecosistema Link para desarrollos presentes y futuros

Si lo que ofrecen es algo que pueda llegar a interesar, lo tendría en cuenta. No se si hoy me inscribirá pero tal vez lo tendría en cuenta para 2021

Porque me interesa continuar capacitándome para expandir mi alcance profesional

Porque tengo poco conocimiento de la Universidad Link. Preferiría hacerlo en alguna institucion con mas renombre.

crecimiento personal.

Crecimiento profesional y personal.

No tengo referencias en cuanto a su calidad en formación profesional. Probablemente buscaría otras opciones antes de considerar a Link

Es importante seguir capacitandose

Siempre es bueno capacitarse

Me interesa estar actualizando y aumentando mis conocimientos y habilidades.

Por la extensa trayectoria y experiencia de sus recursos

Porque la capacitación es la herramienta para mantenernos actualizados.

Dependiendo oferta y necesidad

Hay q estar abiertos a nuevas ideas

Estoy capancitandome en ciencias sociales en esta etapa

Por la reputación de Link en el mercado.

## Anexo C – Modelo entrevista en profundidad



### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

#### Cuestionario sugerido:

1. A su criterio, ¿la **industria bancaria** ofrece a sus equipos de trabajo los **programas de capacitación óptimos** para empoderarlos con recursos cognitivos y emocionales que le permitan adaptarse de manera eficiente frente a las tensiones y desafíos del entorno?
2. ¿Cómo distribuye la **asignación presupuestaria destinada a inversiones en capacitación de sus colaboradores**? ¿Prima la temática, las necesidades relevadas, es a demanda?
3. En su experiencia, ¿la oferta académica disponible en el mercado orientada a perfiles como los de su equipo de colaboradores brinda respuesta a las necesidades en planteadas en términos de **contenido, herramientas interpersonales y desarrollo personal**?
4. Según su mirada ¿la oferta académica vigente en las diversas regiones de la República Argentina brinda respuesta a las necesidades planteadas en términos de **formato, flexibilidad de horarios, modalidad de cursada, material y costo**?
5. En su opinión, ¿**cuáles son las capacidades** que debería desarrollar un colaborador para contribuir a un entorno virtuoso de mejora continua en su entorno laboral y afrontar un futuro que exige **mentalidades y procesos**

**ágiles?**

6. A su criterio, ¿**Universidad LINK** aportaría prestigio y experiencia comprobada en programas de capacitación pensados para abordar las necesidades de su equipo en este convulsionado escenario de disrupción digital y pandemia global?
7. Según su experiencia, ¿**Universidad LINK** podría convertirse en un acelerador del cambio en su ámbito laboral? ¿En qué aspectos se diferenciaría en relación con otros proveedores educativos?
8. ¿Le interesaría que el **portfolio de Universidad LINK** se incorpore a la oferta educativa disponible para toda su dotación solo con la generación de credenciales de acceso a nuestra plataforma? ¿Ve viable la posibilidad de contratar programas de capacitación ofrecidos por Universidad LINK para sus colaboradores?
9. ¿Le interesaría **trabajar de manera conjunta con Universidad LINK** para evaluar posibles espacios de mejora en procesos que generen impactos positivos en la relación cliente proveedor con resultados garantizados en el “time to market”?

