



Universidad de  
**San Andrés**

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

HR Lab – Nuevo servicios para los profesionales de HR de IDEA

Autor: Jimena R. Camperi  
DNI: 31.943.162:  
Director/Mentor de Tesis: Daniela Nury Martinez

CABA - marzo 2024

## Índice

|   |    |
|---|----|
| 1. Introducción.....                        | 3  |
| 2. Resumen ejecutivo.....                   | 5  |
| 3. Marco teórico.....                       | 6  |
| 4. Análisis del macroentorno.....           | 14 |
| 5. Análisis del mercado .....               | 21 |
| 5.1 Tendencias.....                         | 21 |
| 5.2 Tamaño e inversión en capacitación..... | 25 |
| 6. Análisis de la competencia.....          | 29 |
| 6.1 Análisis de la industria.....           | 29 |
| 6.2 Análisis de los competidores.....       | 30 |
| 7. Análisis del consumidor.....             | 32 |
| 8. Diagnóstico.....                         | 36 |
| 9. Estrategia.....                          | 40 |
| 9.1 Segmentación y targeting.....           | 40 |
| 9.2 Diferencias y posicionamiento.....      | 45 |
| 10. Objetivos y metas.....                  | 50 |
| 11. Mix de marketing.....                   | 51 |
| 12. Análisis económico financiero.....      | 62 |
| 13. Conclusiones.....                       | 64 |
| 14. Bibliografía.....                       | 66 |

## 1. Introducción

IDEA es una de las organizaciones empresariales más importante y con mayor trayectoria del mercado argentino, que se destaca por dos características centrales y distintivas: 1. Es apartidaria, no recibiendo apoyo económico de ninguna fuerza y/u organización política y 2. no es sectorial ya que no representa empresas de un solo sector económico y/o rama de producción y/o nacionalidad. Dentro de sus socios se ubican empresas nacionales – multinacionales, pymes y grandes empresas, con operaciones en diversas geografías.

Dentro de las unidades que componen la organización, el área de Redes de Profesionales cumple el objetivo de ser el espacio de generación de propuestas y contenidos para abordar la agenda de desarrollo y management de las empresas. Cada Red de Profesionales es un espacio de participación exclusivo para miembros de las empresas socias de IDEA donde participan los máximos responsables de cada unidad funcional de las mismas. Al día de la fecha se cuenta con 17 Redes de Profesionales, por ejemplo: Red de Abogados de Empresas, Red de CMO; Red de CFOs, Red de Directores de Impuestos, etc. Cada espacio genera su propia agenda de actividades (virtuales y presenciales) e investigaciones y relevamientos al interior de cada uno y/o en sinergia con otras Redes y/o espacios de IDEA a fin de generar abordajes multidisciplinarios que ayuden al tratamiento de temas comunes.

Dentro de este universo se encuentra la Red de Directores de Capital Humano junto con tres subredes que representan áreas de expertise al interior del área en cuestión: recruiting, compensaciones y relaciones laborales, cultura y comunicación interna.

Si bien las características anteriores dan cuenta de la robustez de la organización, con la llegada de la pandemia y la consecuente transformación de su oferta de espacios de participación y actividades a formato, en primera instancia 100% virtual, y luego a modelo híbrido, los nuevos formatos de actividades han permitido una proliferación de espacio de participación de profesionales en el mercado que compiten directamente con la Red de Directores de Capital Humano.

En este sentido, el siguiente trabajo se propone diseñar y lanzar un nuevo servicio para los miembros de la Red de Directores de Capital Humano, que permita a los profesionales contar con un espacio seguro y contenido para la conceptualización, diseño y experimentación de diferentes estrategias de respuestas a las demandas y desafíos que las empresas encuentran en el mercado laboral argentino: identificación de talento, relaciones laborales, reformulación y resignificación del concepto trabajo, diseño de futuros para el mercado laboral.

Las fuentes que se utilizarán serán primarias: investigaciones de mercado, entrevistas en profundidad a profesionales, análisis de mercado y análisis interno de la organización.

Mi motivación primaria para hacer el siguiente trabajo es la identificación de la falta de espacios de construcción colectiva, multidisciplinaria y con propuestas concretas para implementar en el mercado argentino. Los espacios se encuentran atravesados por temas de coyuntura política económica y se pierde los espacios de reflexiones y diseño de futuras estrategias, estando mal preparados para los desafíos que la agenda de management propone y propondrá a los líderes en posición de toma de decisión. Finalmente motiva este trabajo la posibilidad de explorar abordajes multidisciplinario de manera novedosa y que me permita combinar la formación social que tengo de grado con la formación de negocios y gestión del presente posgrado.

## **2. Resumen ejecutivo**

Hoy en día las empresas y los profesionales que las habitan se encuentran con una enorme cantidad de transformaciones que desafían a las formas tradicionales del negocio.

Desde tendencias de cambios a niveles globales – como la revolución tecnológica, los cambios en los patrones demográficos y de consumo, las nuevas formas de organizar el trabajo, entre otras - como los cambios a nivel país – los desafíos de nuestra macroeconomía, los desafíos estructurales en términos de reglamentación laboral, la escasez de talento, etc.- ponen mayor presión a las organizaciones para encontrar respuestas y estrategias creativas para navegar estos nuevos escenarios.

El HR Lab se propone como un nuevo servicio para la comunidad de líderes de Capital Humano que brinda un espacio seguro, exclusivo y de diseño para elaborar y testear entre pares, con expertos y facilitadores estrategias de adaptación para llevar a la realidad en cada una de sus empresas.

En función de lo anterior en el siguiente trabajo se propone un plan de marketing de tres años para este nuevo servicio. Con una inversión inicial de USD10.000, la misma se utilizará para lanzar y posicionar el servicio en CABA y GBA para luego durante el primer año lograr una edición del HR Lab de 10 personas, en el segundo año crecer a dos ediciones del HR Lab con una total de 18 personas y, al tercer año lograr la misma cantidad de ediciones, pero con 30 participantes en total.

Para ello se propone sinergizar las fortalezas de IDEA como institución para apalancar la experiencia y el acceso que se tiene a estos profesionales como a diferentes stakeholders relevantes, de manera tal que este servicio colabore en cerrar las distancias entre los aspectos más estratégicos de largo plazo con los desafíos de la práctica diaria.

### 3. Marco teórico

El debate sobre los nuevos modelos de trabajo y el futuro del trabajo no es nuevo, es un debate que ha estado presente tanto en el escenario local como internacional desde hace varios años, al momento de que los gobiernos (en todos sus niveles) las empresas, los policy makers, los sindicatos, las organizaciones supra nacionales (OIT, WEF, ONU, etc.) han detectado el potencial impacto que las nuevas tendencias representan para el mundo del trabajo: la globalización y fragmentación internacional, los cambios demográficos, la revolución de la tecnología entre otros factores ponen presión a las viejas formas de estructurar el trabajo, tal como lo conocemos desde el siglo pasado.

En este apartado se buscará dar cuenta del estado del arte en términos del debate de la transformación del mundo del trabajo hacia nuevos modelos que se engloban en el paradigma de “el futuro del trabajo”. Se buscará arrojar luz sobre cuáles son las principales aristas que van a estar modificándose y que impacto tienen para las empresas. A su vez se buscará arrojar luz sobre, particularmente atado a la coyuntura de nuestro país, los desafíos y espacios inexplorados que se abren en este dilema. Tal como anticipa el World Economic Forum en su reporte de 2023:

*“Los mayores efectos de creación y destrucción de empleo provienen del medio ambiente, la tecnología y tendencias económicas. Entre las macrotendencias enumeradas, las empresas predicen la mayor creación neta de empleo efecto será impulsado por inversiones que faciliten la transición verde de las empresas, la más amplia aplicación de estándares ESG y cadenas de suministro cada vez más localizado, aunque con crecimiento del empleo compensado por el desplazamiento parcial del empleo en cada caso (...) Se espera que el acceso digital impulse el crecimiento del empleo en más de la mitad de las empresas encuestadas, compensado por el desplazamiento de empleo esperado en una quinta parte de compañías. El efecto neto de creación de empleo sitúa a estas dos tendencias en el sexto y octavo lugar respectivamente. El tercer factor clave de la destrucción neta de empleo esperada son un crecimiento económico más lento, escasez de oferta y el costo creciente de los insumos, y el costo creciente de vida para los consumidores. Los empleadores también reconocen que*

*crecientes divisiones geopolíticas y la actual el impacto de la pandemia de COVID-19 provocará perturbaciones en el mercado laboral, con una división equitativa entre empleadores que esperan que estas tendencias tengan un impacto positivo y empleadores que esperan que tener un impacto negativo en el empleo.”<sup>1</sup>*

Cuando se observa la tendencia en educación y en las necesidades de habilidades que las personas deberán tener, el mismo reporte identifica que *“Seis de cada 10 trabajadores necesitarán formación antes de 2027, pero se considera que hoy en día sólo la mitad de los trabajadores tiene acceso a oportunidades de formación adecuadas. La máxima prioridad para la formación de habilidades entre 2023 y 2027 es el pensamiento analítico, que representará, en promedio, el 10% de las iniciativas de formación. La segunda prioridad para el desarrollo de la fuerza laboral es promover el pensamiento creativo, que será el tema del 8% de las iniciativas de mejora de habilidades. Capacitar a los trabajadores para utilizar la inteligencia artificial y los big data ocupa el tercer lugar entre las prioridades de capacitación de las empresas en los próximos cinco años y será una prioridad para el 42% de las empresas encuestadas.”<sup>2</sup>*

Tal como se ilustra a continuación las principales preocupaciones de las empresas a nivel global en términos de talento son<sup>3</sup>:

- 1. Asegurar la diversidad de talento y la paridad remunerativa*
- 2. El incremento del trabajo remoto*
- 3. Los trabajadores y/o colaboradores que trabajan más allá de la edad de jubilación y/o retiro*
- 4. El aumento de “la renuncia silenciosa”*
- 5. El rediseño del trabajo a través de la digitalización y automatización para reducir la dependencia a las personas*

Si bien muchas de estas preocupaciones serán tamizadas por la realidad de nuestro país, da cuenta del estado de la cuestión y de los principales desafíos

---

<sup>2</sup> The Future of Jobs Report 2023 – World Economic Forum

<sup>3</sup> Reporte “Global Talent Trends 2022–2023: Rise of the relatable organization” – Mercer

que los líderes de Capital Humano de las organizaciones deberán atender en el mediano plazo.

### **a. Impacto de la digitalización y la tecnología**

Uno de los puntos que ha dejado la pandemia de COVID 19 fue una inmensa aceleración en la digitalización y adopción de tecnología en todas las organizaciones. Ya sea para la automatización de procesos, la atención al cliente, y/o la comercialización o prestación de servicios online desde las grandes empresas como las Pymes, ha sido enorme la transformación que han sufrido. Sin embargo, una de las características de la transformación digital y de la tecnología es la velocidad y disrupción con las que aparecen y modifican el terreno donde las organizaciones operan. Sin ir más lejos, el año 2022 se identificó como el año del “metaverso” y el año 2023 (tan solo con seis meses de diferencia) se anuncia la disponibilidad de ChatGPT y/o plataformas de inteligencia artificial basada en modelos de lenguaje y redes neuronales. Esto da cuenta de la profunda aceleración de esta disrupción y cuan asimétrica son las posibilidades de las organizaciones para responder en tiempo y forma a estos nuevos desafíos.

Estos procesos por un lado mejoran la eficiencia y la performance de las organizaciones al transformar los procesos rutinarios y de baja calidad en procesos automatizados, pero a su vez exponen a las personas a la potencial pérdida de sus puestos de trabajo. Nuestro país es especialmente vulnerable en este sentido al estar expuesto a este potencial impacto. Tal como anticipa Ramiro Albrieu, Director del Programa de Desarrollo Económico de CIPPEC: *“si bien la población en edad de trabajar, antes que achicarse como en otras partes del mundo, se ampliará en casi 6 millones de personas en las próximas 3 décadas, la mayor parte, mujeres. En Argentina el statu quo es uno de fragmentación, desigualdad y bajo dinamismo, quo opera además como factor de inmovilidad”*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Documento de Trabajo: “A la revolución hay que hacerla. El futuro del trabajo en Argentina frente a la cuarta revolución industria” –Ramiro Albrieu, Director del Programa de Desarrollo Económico de CIPPEC, Febrero 2021

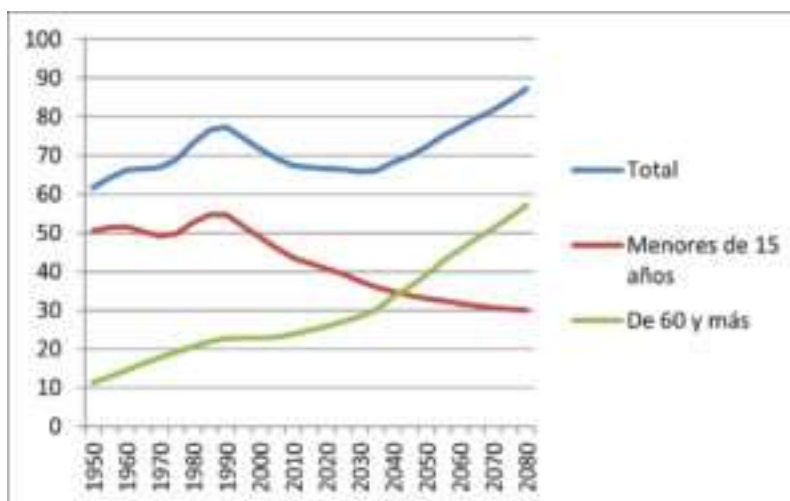


El trabajo para la generación de talento con los skills para las nuevas oportunidades que se generen de la mano de los sectores más dinámicos de nuestra economía será clave para la obtención de ventajas competitivas para las organizaciones y el país y para lograr minimizar los impactos de esta cuarta revolución industrial.

### b. Demografía y mercado laboral en Argentina:

Argentina al momento cuenta con la oportunidad por ser un país con bono demográfico positivo. Se entiende por bono demográfico la relación entre la cantidad de personas en edad de ser económicamente activas y la cantidad de personas pasivas o dependientes (primera infancia, niños y adultos mayores).

**Gráfico 1.** Argentina. Relación de dependencia potencial estimada y proyectada (1950-2080)<sup>5</sup>



CELADE – División de Población de la CEPAL. Revisión 2019 y Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2019). World Population Prospects, 2019, edición online.

Relación de dependencia = (población de 0-14 más población de 60 y más) / población de 15-59 años \* 100.

El componente demográfico de nuestro país será un elemento clave para repensar la fuerza laboral futura en el marco de la transformación del trabajo y el empleo.

<sup>5</sup> Artículo "Cambio demográfico en Argentina: desafíos y oportunidades" de Gabriela Adriana Sala y María Fernanda Olmos, Revista Voces en el Fénix de la Cátedra Abierta Plan Fénix de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Septiembre 2022.

Tal como destacan las autoras, el bono demográfico argentino seguirá siendo válido hasta el 2040, año en que las proporciones poblacionales se prevé que comenzarán a invertirse, agregando un nuevo nivel de dificultad. Será clave aquí identificar las estrategias que países con población más envejecida ha aplicado para dicho horizonte temporal y que aprendizajes se puede capitalizar para la experiencia argentina.

Sobre este tema además se suma la inclusión laboral de las mujeres en empleo de calidad, ya que la tendencia indica que dicho segmento aun continua con serias limitaciones a la hora de lograr la inserción laboral en empleo de calidad. Según datos de CIPPEC *“Incluso cuando logran insertarse (las mujeres) en el mercado laboral, las mujeres enfrentan peores condiciones de trabajo. Ellas están más expuestas al desempleo (11%), la subocupación demandante (13%) y la informalidad laboral (36%) que los varones (8%, 9% y 31%, respectivamente) (EPH, 1t 2018)”*<sup>6</sup>

Sobre este punto se destacan no solo el envejecimiento poblacional, hoy abordado bajo el concepto de la economía “silver”, sino también el desafío de la inserción y desarrollo de talento joven (millennials, centennials, etc), los cuales llegan al mercado laboral con un set de expectativas, deseos, conceptos y aspiraciones en torno al trabajo bien diferencias de generaciones anteriores. Esto supondrá la necesidad de elaborar estrategias de “diálogo intergeneracional” que permita alinear las expectativas de dichos jóvenes con las necesidades y expectativas organizacionales y del negocio.

Si bien no es objeto de estudio en este presente trabajo, también se suma, en especial para nuestro país, el desafío de la inclusión de personas en condiciones socioeconómica vulnerables, las cuales sufren la falta de acceso a educación y formación laboral que los prepare para la inserción laboral como así también, por la misma razón anterior, los fuerza a la inserción laboral en el mercado informal, con la consecuente vulnerabilidad y precariedad que dicha situación implica.

---

<sup>6</sup> Artículo “Mujeres en el mercado de trabajo: una deuda y una oportunidad”, CIPPEC.

Es de esperarse que, en caso de no revertirse esta situación, la presión sobre el mercado laboral crezca como así también la necesidad de las organizaciones de diseñar y encontrar alternativas para la identificación y captación de talento.

### **c. Skilling, reskilling y upskilling**

*Ya en el 2006 Félix Mitnik describía: “El mundo del trabajo genera puestos que exigen la movilización de competencias operativas, conceptuales y sociales muy variadas que se instalan como demandas desde el campo económico al sistema educativo. Se requiere, en particular desde las firmas dinámicas y desde las grandes empresas, la formación de personas “competentes” entendidas como aquellas que puedan resolver los problemas que plantea el trabajo en una sociedad tecnológica. Para resolver esos problemas se debe estar en condiciones de aplicar los conocimientos, capacidades y comportamientos a un entorno laboral concreto. No basta con estar informado, realizar descripciones de la realidad o poder utilizar conceptos en un entorno escolarizado que está caracterizado por la certidumbre y una reducida percepción de las implicancias económicas de sus acciones. Se trata de poder transferir esos conceptos a un ámbito productivo o de servicios en los que es necesario movilizar los saberes para modificar la realidad (no sólo para describirla), tomar decisiones (sobre procesos, máquinas, clientes, proveedores, compañeros o superiores jerárquicos), realizar acciones (en entornos de incertidumbre y competitividad) y asumir responsabilidades (por costos, prioridades o calidad). Se trata también de recrear esos saberes de manera continua en el ámbito de la cultura productiva particular de una empresa o una actividad independiente de servicio.”<sup>7</sup>*

Naturalmente las transformaciones y tendencias previamente descriptas impactarán en las necesidades y formas en que las organizaciones formarán y prepararán a sus colaboradores.

---

<sup>7</sup> “Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia”, Félix Mitnik y otros, Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, 2006

Las necesidades de skilling se direccionarán en generar recursos humanos con set de skills del nuevo contexto: más digital, más analítico, más empático, más humano.

Ahora bien, en este aspecto es necesario también abordar el enorme desafío que esto presenta no solo a las empresas grandes sino también al entramado de pymes que constituyen la economía argentina, donde la relación necesidades vs recursos es una ecuación donde lograr un óptimo punto de equilibrio es desafiante.

Las nuevas necesidades de skilling se centran no solo en habilidades técnicas analíticas sino también en las necesidades humanas. El incremento de la diversidad de las personas que trabajan supone un desafío para el manejo de equipo, tiempo, y conflicto de manera tal de poder cumplir con los requisitos del negocio.

A su vez también se presentarán los desafíos de equipos que trabajan bajo esquemas diferentes de presencialidad, remoto y/o híbrido, lo cual en muchos casos vuelve a la operación de la empresa más eficiente, pero en otros casos implica todo un desafío de construcción de equipos, dinámicas y cultura para las organizaciones.

Estos nuevos escenarios, a su vez traen consigo la necesidad de trabajar en instancias de skilling para el manejo del cambio. Según la encuesta de IDEA Relevamientos sobre necesidades de formación<sup>8</sup>, los primeros cinco lugares se ubicaron temas de: 1. Gestión del cambio, 2. Metodologías ágiles, 3. Formación financiera, 4. Trabajo en equipo, 5. Liderazgo

Si bien algunas necesidades pueden estar atadas al contexto particular de la macro de nuestro país, se puede apreciar que las necesidades (y asignación de recursos) de las organizaciones giran en torno a poder preparar talentos que cumplan con las necesidades del negocio en un contexto de cambio y profunda transformación como el que se está atravesando.

Esta tendencia se condice con lo que se observa a nivel internacional: *“Las habilidades que las empresas afirman que aumentan en relevancia con mayor*

---

<sup>8</sup> Encuesta “Claves para armar tu plan de capacitación” – IDEA Relevamientos – Marzo 2023

*rapidez no siempre se reflejan en la mejora de las estrategias de formación y capacitación de las organizaciones. Más allá de las habilidades cognitivas, son dos habilidades que las empresas priorizan mucho más de lo que parecería según su actual importancia para su fuerza laboral: IA y big data como así como liderazgo e influencia social.”<sup>9</sup>*



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>9</sup> The Future of Jobs Report 2023 - World Economic Forum – 2023

## **4. Análisis del Macroentorno**

A continuación, se describen los siguientes elementos del análisis del macroentorno para el presente trabajo. Los mismos han sido identificados dado el efecto crítico que tienen para comprender el contexto en el cual se propone el servicio:

### **4.1 Factores políticos:**

Actualmente en Argentina nos encontramos en la transición de administraciones gubernamentales, con variables económicas y macroeconómicas en estado crítico, lo cual genera altísimos niveles de incertidumbre al momento de la toma de decisión por parte de las empresas para definir no solo la inversión en proyectos (existentes y/o nuevos) sino también la elaboración de los presupuestos internos para el periodo 2024.

Frente a esta incertidumbre las empresas en general han optado por elaborar una estrategia de stand by: aguardar a la decantación de los resultados del ciclo electoral para entender el reacomodamiento de las fuerzas políticas y el reacomodamiento de las variables económicas.

Por otro lado, al momento las expectativas políticas giran en torno a la necesidad de avanzar sobre reformas estructurales que permitan la dinamización de la economía y del mercado laboral. La real concreción, dirección y profundidad de dichas reformas publicitadas también elevan el nivel de incertidumbre y volatilidad en el sistema político. Cabe esperar que este escenario a su vez sea determinante de los niveles de conflictividad laboral no solo con los sindicatos (frente a las perspectivas de reformas de la Ley de Trabajo y/o de los Convenios Colectivos) sino también con los movimientos sociales, los cuales cuentan con fuertísima presencia en los mercados laborales informales y la economía popular.

Tal como se puede observar en el siguiente gráfico, los niveles de confianza en el gobierno vienen en declive hace más de 12 meses por lo cual el nivel de tensión en el sistema político y económica es alto.



Un factor determinante de este escenario será la composición final del Congreso, siendo la institución principal donde se deliberan las reformas. La conformación final de los bloques determinará la viabilidad de las propuestas de reformas previamente descritas y/o la necesidad y poder de negociación con las otras fuerzas.

Dada la situación económica de nuestro país y la incertidumbre del proceso electoral y de los primeros meses de la nueva administración cabe prepararse para un escenario de cambio, elevada incertidumbre, elevada conflictividad que captará la atención de los ejecutivos y líderes de las organizaciones para el establecimiento de las prioridades de sus negocios y de sus áreas específicamente.

#### 4.2 Factor económico

La situación de la economía argentina es y viene siendo alarmante no solo en el último año sino también en la última década. A nivel macroeconómico el país no crece en los últimos 10 años por la casi nula existencia de inversiones para desarrollo de nuevos proyectos y con su consecuente casi nula creación de empleo formal privado. Esto se puede percibir en el siguiente cuadro, donde se observa el comportamiento de las principales variables económicas argentinas:

|   | 2021         | 2022        | 2023 p       |
|---|--------------|-------------|--------------|
| <b>PBI real (variación anual)</b>                               | <b>10,7%</b> | <b>5,0%</b> | <b>-1,7%</b> |
| IPC Nacional (variación dic./dic.)                              | 50,9%        | 94,8%       | 180%         |
| Salarios privado formal real (variación dic./dic.)              | 3,2%         | 1,6%        | -8,5%        |
| Salarios privado formal real (variación prom. anual)            | 0,6%         | 0,2%        | -2,5%        |
| Tipo de cambio oficial AR\$/US\$ (prom. dic.)                   | 102          | 173         | 400          |
| Variación del tipo de cambio Oficial (dic./dic.)                | 23%          | 70%         | 131%         |
| Tipo de Cambio Financiero (CCL) (prom. dic.)                    | 208,4        | 334,2       | 900          |
| Brecha Tipo de Cambio Financiero (CCL) vs. Oficial (prom. dic.) | 105%         | 93%         | 130%         |
| Tasa Efectiva Mensual de Política Monetaria (Diciembre)         | 3,2%         | 6,3%        | 11,8%        |
| Resultado primario (% del PBI, excl. ingresos DEGs y PIPs)      | -3,0%        | -2,4%       | -2,8%        |
| Resultado Cuenta Corriente (% del PBI)                          | 1,4%         | -0,7%       | -1,4%        |
| Reservas Netas "FMI" (fin dic, mil millones US\$)               | 2,3          | 7,5         | -10,0        |

*Fuente: Presentación sobre "Escenario Coyuntural Argentino", autor Lorenzo Sigaut Gravina, Director de Análisis Macroeconómico en Equilibra. <sup>10</sup>*

De mismo se desprende el estancamiento de la actividad económica lo cual supone que para el año 2024 se espera una presión del sistema económico por un ordenamiento de estas que permita a la argentina estabilizarse y encaminarse en una vía de crecimiento. A su vez estas variables hacen presuponer y, tal como se mencionó anteriormente dependiendo de la conclusión del proceso electoral y la instalación de una nueva administración en el Poder Ejecutivo, cuál será el grado de presión, conflictividad y negociación de los diferentes actores políticos y económicos, que inexorablemente existirá para el año entrante.

Sin embargo, y a pesar de que los indicadores presumen la dificultad que presentará el año 2024, se identifican diversos sectores económicos que, con un acompañamiento regulatorio acorde y una macro ordenada, presentan oportunidades para la economía argentina: 1. Economía del conocimiento, 2 Agroindustria, 3. Minería, 4. Oil&Gas y 5. Turismo. Hoy en día de manera agregada solamente estos sectores emplean a 5,7 millones de personas. Con condiciones favorables y estabilidad este número podría crecer a 8 millones de

<sup>10</sup> Presentación sobre "Escenario Coyuntural Argentino", autor Lorenzo Sigaut Gravina, Director de Análisis Macroeconómico en Equilibra, en IDEA Pyme, noviembre 2023



personas (un crecimiento de +40%) en los próximos 10 años. Tal como lo indica Mariana Caminos, Directora de la Consultora Abeceb “*En procesos económicos complejos y de **alta incertidumbre** como el que atravesamos, se genera una combinación de posturas de defensa, aversión al riesgo y dificultad en la toma de decisiones. Aún en una matriz productiva tan heterogénea como la argentina, existen sectores como la energía, la minería y la economía del conocimiento que trascienden el contexto. Es más, estas industrias son las que están generando **modelos que desafían las turbulencias** e incluso proyectan a mediano y largo plazo*” (Nota de opinión: “Ecosistemas dinámicos: una estrategia esencial para motorizar el crecimiento”, por Mariana Caminos, Diario Infobae, 08.10.2023)<sup>11</sup>

El escenario anterior presentará una oportunidad para la economía argentina y presupone un aumento de la demanda de recursos humanos altamente calificados para poder responder a los desafíos de desarrollar sectores con la capacidad de exportación, de inserción internacional y de competencia como los mencionados.

Esto aumentará la presión sobre el mercado laboral argentino en una serie de dimensiones. Entre ellas:

1. Marcos regulatorios: Leyes laborales, convenios colectivos, etc.
2. Informalidad: modificación de los sistemas impositivos y regulatorios para poder enfrentar el trabajo en negro.
3. Salarios y compensaciones: la falta de recursos calificados y la demanda de los sectores dinámicos puede generar:
  - a. Recalentamiento de los salarios y compensaciones, incluida el abono de salarios en moneda extranjera en sectores altamente competitivos. Ej: economía del conocimiento.
  - b. Canibalización entre empresas debido a la puja por capital humano.
4. Formación y Skilling: el sistema educativo formal e informal deberá ser capaz de generar a futuro recursos con las habilidades técnicas y blandas para poder dar respuesta a la demanda de sectores dinámicos y

---

<sup>11</sup><https://www.infobae.com/opinion/2023/10/08/ecosistemas-dinamicos-una-estrategia-esencial-para-motorizar-el-crecimiento/>

competitivos a nivel mundial. A su vez se deberá trabajar con los recursos actuales en procesos de reskilling y upskilling para poder dar oportunidades de reconversión de personas que puedan hacer la transición de sectores más retrasados a sectores más dinámicos.

5. Nuevas formas de trabajo y nuevos paradigmas de trabajo: presencialidad, virtualidad e hibridez.
6. Cambios generacionales: convivencia de diversidad generacional entre millenials, centennials, generación silver, entre otros.
7. Tecnología: incorporación de la IA e impacto en la automatización y transformación digital de las empresas.

#### 4.3 Factor social

La postpandemia ha dejado como consecuencia una reconversión y reorganización del trabajo a raíz de la cristalización de formas nuevas, expectativas y comportamientos. Como se mencionó anteriormente, las empresas y las personas deberán moverse en una nueva cancha marcada por los siguientes límites:

1. Nuevas paradigma de trabajo: la hibridez ya es una forma de trabajo instalada y consolidada que determina la captación de los mejores talentos. A excepción de aquellas posiciones donde por su naturaleza se requiere presencialidad completa (y que además no se encuentran exentas de la tensión presencialidad vs hibridez), el comportamiento de las personas se ha adaptado a este modelo implementado durante la pandemia y ha elevado la expectativa de que cualquier nuevo espacio laboral.

Por otro lado, la conciencia sobre el balance de vida y la salud demanda a las empresas la incorporación de esquemas flexibles de trabajo que permitan a las personas lograr un mejor balance de la vida laboral y personal eliminando días de presencialidad en el espacio laboral, gastos de traslados y alimentos, etc.

2. Generación Z y otras: de la mano de los anterior, las nuevas generaciones presentarán para las organizaciones el reto de atracción dado que las

mismas tienen mayor conciencia del autocuidado y el balance. Estas generaciones ingresan al mercado laboral con expectativas de desarrollo profesional acelerado pudiendo chocar con esquemas organizacionales más rígidos y tradicionales.

3. Generación Silver: los avances tecnológicos también han permitido extender la vida laboral y la vida en general de las personas, siendo el segmento +60 el de mayor crecimiento generacional en el mundo. La adaptación del mundo laboral a la inclusión y coexistencia de diversidad generacional con diferentes necesidades plantea un desafío para los responsables y líderes de las empresas. *“En dos años, el 30% de la población tendrá más de 60 años y el 27% de la fuerza laboral estará constituida por la Generación Z.”*<sup>12</sup>

#### **4.4 Factor legal**

Durante el año 2023 ingresaron al Congreso y a la Comisión de Legislación del Trabajo para su dictamen siete proyectos de ley para la modificación de la Ley 11.544 y 20.744 provenientes del Frente de Todos, del bloque Socialista y otro del Frente de Izquierda.

El debate de los mismos seguirá el ritmo del ciclo electoral donde se estima que los mismos no serán parte del debate de las Cámaras pero sí marcan una tendencia a la inclusión del debate de la jornada laboral para su reducción sin indagar profundamente sobre el debate de las dimensiones anteriormente mencionadas y sin el debate público en torno a la elevación de la productividad de las personas y las organizaciones.

Se plantea aquí que la discusión de dichos proyectos debería como mínimo contar con la visión de las partes afectas: representantes de los trabajadores a través de sindicatos, representantes de las patronales a través de cámaras y organizaciones empresariales, representantes y referentes de organizaciones internacionales como la OIT, como mínimo.

---

<sup>12</sup> “El futuro laboral: entre el desafío tecnológico y el cambio generacional”, Nota de Luis Guastini Director General de ManpowerGroup Argentina, Revista Forbes Argentina, Julio 2023

Más allá del resultado concreto de estas iniciativas legislativas, la existencia de las mismas presupone un debate protagonista de discusiones mundiales en torno a la reformulación del trabajo tal como lo conocíamos en función de los avances de la tecnología y su impacto en la productividad y eficiencia de las empresas.

Si bien estos aspectos parecen lejanos teniendo en cuenta la situación actual de nuestro macro y nuestro marco laboral, de cara a un mediano y largo plazo será interesante entender cuanto de este debate puede ser traído a nuestra geografía y con que real impacto.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Análisis del mercado

### 5.1 Tendencias del mercado

Acorde al reporte ejecutivo de Nordic Business Forum, edición 2023, las principales tendencias del mercado que transformarán la experiencia de los profesionales del Capital Humano serán:

- *La irrupción de la IA y la automatización de procesos:*

La disrupción generada por el surgimiento de modelos de IA regenerativa, los modelos del lenguaje, etc. postulan un desafío para su incorporación a los procesos de las organizaciones por dos grandes razones: 1) en primer lugar el desconocimiento de la profundidad del cambio y por ello las limitaciones que presenta para poder diseñar, crear implementar y operar con la IA; y en 2) la propia dinámica disruptiva y su velocidad deja poco margen para la asimilación de IA en tiempo y forma resultando difícil para las organizaciones poder mantenerse actualizadas y “on top” de las transformaciones. Muchas organizaciones y equipos aprenden “on the job”, es decir mientras hacen, siendo un desafío de management importante en especial para aquellas organizaciones más tradicionales, burocráticas y jerárquicas.

*“While AI seems to have burst, fully formed, onto the scene in the form of Chat GPT, Bard, and others, the reality is that what we see today is only the tip of the iceberg long in the making. (...) Rather than dwelling on AI’s current state, it’s crucial to consider its future, including the potential arrival and impact of Artificial General Intelligence.”<sup>13</sup>.*

La llegada de la IA genera no solo una situación de asombro por su potencialidad sino también una profunda ansiedad y miedo sobre su “al momento” incomprensible impacto en los equipos, los negocios e inclusive en el concepto mismo de “trabajo”.

---

<sup>13</sup> Mo Gawdat: AI Today, Tomorrow, and How You Can Save Our World” – Nordic Business Forum Executive Report – 2023

Sin embargo, tal como menciona Mikko Hyppönen; “*Companies may debate the best ways to make use of AI, but by not adopting AI early enough, they will have the same fate as companies that ignored the internet revolution.*”<sup>14</sup>

- **Talento**

En la presentación de la última edición del “The C-Suite Outlook 2024: Liderar para el mañana: ganar a través del cambio y la disrupción” de The Conference Board – estudio que compara la visión de los CEOS globales vs la visión de los CEOS de Argentina en torno a las prioridades de agenda estratégica - uno de los principales frentes que los CEOS y ejecutivos C.Level identifican como reto hacia el futuro es la demanda y escasez de talento para hacer frente a las nuevas necesidades de los negocios. En Argentina, este tema está al tope de la agenda de los líderes de las organizaciones, tal como puede leerse a continuación:

*Mirada de negocio* | **Asuntos internos en los que se centrará la empresa en 2024**

| C-Level Global |   | C-Level Argentina |   |
|----------------|---|-------------------|---|
| 1              | Reducir costos  | 1                 | Atraer y retener talento  |
| 2              | Atraer y retener talento  | 2                 | Reducir costos  |
| 3              | Mejorar la experiencia del cliente                              | 2                 | Mejorar la experiencia del cliente                              |
| 4              | Acelerar el ritmo de la transformación digital (incluida la IA) | 4                 | Generar innovación en productos y servicios                     |
| 5              | Generar innovación en productos y servicios                     | 5                 | Acelerar el ritmo de la transformación digital (incluida la IA) |
| 6              | Incrementar la automatización (incluida la IA)                  | 5                 | Encarar upskilling y reskilling de talento                      |
| 7              | Encarar upskilling y reskilling de talento                      | 7                 | Mejorar la comunicación interna con los empleados               |
| 8              | Realizar fusiones, adquisiciones y/o desinversiones             | 8                 | Poner mayor énfasis en la cultura organizacional                |
| 9              | Poner mayor énfasis en la cultura organizacional                | 9                 | Incrementar la automatización (incluida la IA)                  |
| 10             | Enfocarse más en la sustentabilidad                             | 9                 | Mejorar la comunicación externa                                 |

**idea** <

Fuente: “The C-Suite Outlook 2024: Liderar para el mañana: ganar a través del cambio y la disrupción – Capitulo Argentina” – The Conference Board e IDEA - Febrero 2024

La presente preocupación naturalmente toma dimensiones diferentes en cuanto a sectores se aborde sin embargo en la mayoría se observan dos cuestiones principales:

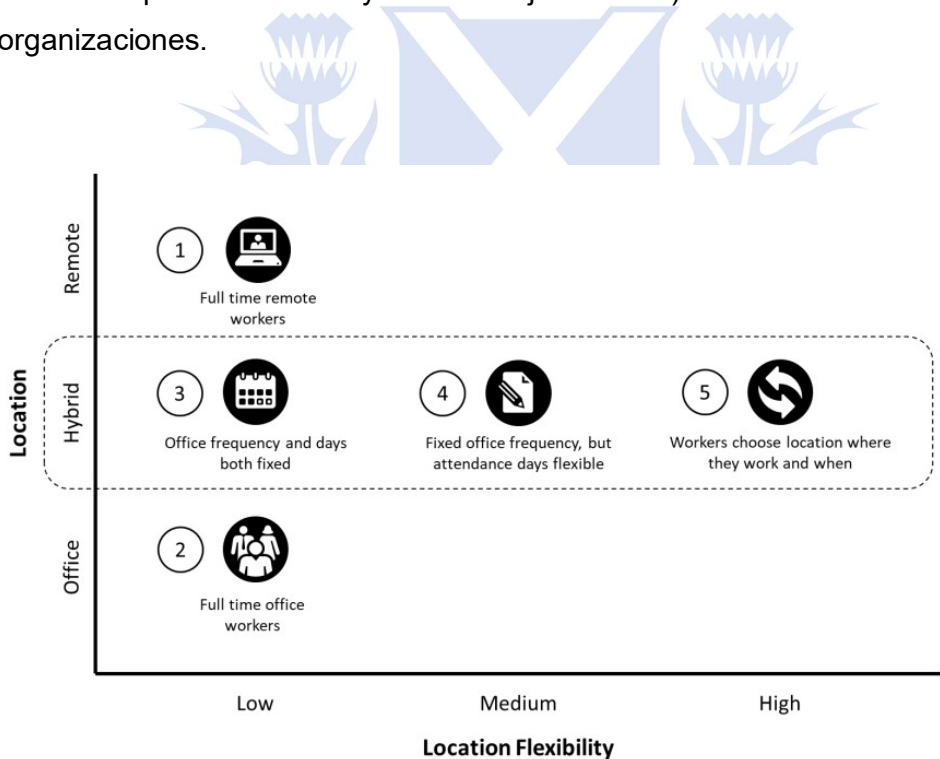
- a. La falta sostenida de talento adecuado para funciones existentes,

<sup>14</sup> Idem ant.

- b. La canibalización de talento en sectores altamente competitivos y demandantes de talento altamente calificado.
- c. La pérdida de talento que emigra o trabaja para el “exterior” desde la Argentina

Esta situación aumenta la presión sobre los equipos de Capital Humano para encontrar y retener talento necesario para poder cumplir y/o expandir las necesidades del negocio.

Sobre el talento también entra en discusión las nuevas modalidades de organizaciones del trabajo. Hoy en día el modelo híbrido de trabajo (con cierto nivel de presencialidad y de trabajo remoto) se ha instalado en las organizaciones.



Fuente: "The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia" John Hopkins & Anne Bardoel, Department of Management and Marketing, Swinburne University of Technology, Australia.

Este nuevo escenario abre un nuevo capítulo de necesidades y desafíos para las empresas en tanto:

- a. Procesos internos y adaptación de infraestructura: mayor inversión en sistemas y redes para dar frente a todas las necesidades de los colaboradores vs infraestructura subutilizada como edificios, oficinas, etc.

- b. Talento nómada: la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar del mundo abre sin embargo todo un capítulo de análisis de riesgos laborales, adecuaciones impositivas, etc.
- c. Cultura organizacional: la falta de espacios compartidos por los colaboradores desafía a diseñar nuevas estrategias por los procesos de onboarding, comunicación, coordinación y transmisión de los valores culturales de una organización al verse sus colaboradores más dispersos espacialmente.

Finalmente, también se abre la oportunidad de repensar los modelos de contratación tradicionales de personas, observándose hoy en día una proliferación de plataformas que permiten acceso a talento a través de contrataciones por hs, proyectos, funciones, etc, tales como son Workana, ClipUp, Papaya, etc. Este tipo de forma de trabajo no solo abre la posibilidad para las empresas y las personas sino también creando un capítulo de adecuación de los marcos regulatorias para este tipo de contratación.

- *Vejez:*

Si bien anteriormente se identifica que la población joven y nuevas generaciones están haciendo su ingreso al mundo laboral con un mindset completamente distinto, también es necesario destacar que la población mundial, con la mejora en la esperanza de vida, se encuentra en una etapa donde cada vez más hay personas adultas y en la tercera edad. Para el 2050 se espera que 1,5 mil millones de personas tengan más de 65 años de edad. Este proceso afectará la manera tradicional de organizar el trabajo dado que mayores personas adultas estarán en condiciones de continuar trabajando más allá de las edades de retiro y/o jubilación, desafiando las tradicionales etapas de la vida laboral de las personas.<sup>15</sup>

- *Coyuntura argentina*

Finalmente, en especial para nuestro país, es necesario mencionar una tendencia que si bien es más coyuntural, impacta en las organizaciones.

---

<sup>15</sup> Informe “Megatrends Catalogue” – Copenhagen Institute for Future Studies - 2024



Tal como lo indica el reporte de The Conference Board:” *En el orden internacional es donde se ven los grandes desacuerdos: mientras a nivel global el foco está puesto en los conflictos geopolíticos y sus posibles impactos (ciberataques, aumento de costos de energía, etc.), en Argentina la atención está en las relaciones comerciales del país con el mundo y sus principales obstáculos, como pueden ser las restricciones de inversiones extranjeras o los controles a las exportaciones.*”<sup>16</sup>

En tanto la situación macroeconómica de nuestro país no se regularice, los profesionales de Capital Humano ven sus agendas estratégicas cooptadas por temas coyunturales como la adecuación salarial acorde al ritmo inflacionario, lo cual demanda tiempo de negociación con stakeholders claves externos como sindicatos como así internos como las áreas de Finanzas y/o casa matriz.

Por otro lado también será necesario, tal como se mencionó anteriormente, continuar observando el proceso de reformas – en especial en materia laboral- que puedan afectar la forma en que hoy las mimas se encuentran jurídicamente encuadradas.

## **5.2 Tamaño del mercado**

Si bien dada la coyuntura argentina los presupuestos para capacitación de las empresas se ven afectados para darle prioridad a sostener aspectos críticos del negocio, como se desarrolló con anterioridad, la escasez de talento y la competencia por los mismos combinados con las disrupciones tecnológicas marcarán el ritmo en el mediano plazo.

Como emerge en el reporte de The Conference Board, las necesidades de desarrollar e innovar ocupa un lugar preponderante en la agenda de los CEO’S globales y locales:

---

<sup>16</sup>The C-Suite Outlook 2024: Liderar para el mañana: ganar a través del cambio y la disrupción – Capítulo Argentina” – The Conference Board e IDEA - Febrero 2024

*Mirada de negocio* | ¿Dónde se tiene previsto invertir para garantizar el crecimiento de la empresa en los próximos 3 a 5 años?

| C-Level Global |  | C-Level Argentina |  |
|----------------|--|-------------------|--|
| 1              | Innovación (en personas, procesos, herramientas, etc.) | 1                 | Desarrollo de nuevas líneas de negocios                    |
| 2              | Transformación digital (incluida la IA)                | 2                 | Automatización (incluida la IA)                            |
| 3              | Desarrollo de nuevas líneas de negocios                | 3                 | Innovación (en personas, procesos, herramientas, etc.)     |
| 4              | Participación en fusiones y/o adquisiciones            | 4                 | Marketing y promociones                                    |
| 5              | Automatización (incluida la IA)                        | 5                 | Transformación digital (incluida la IA)                    |
| 6              | Upskilling y reentrenamiento del talento existente     | 5                 | Otras locaciones geográficas                               |
| 7              | Cultura corporativa                                    | 5                 | Planta y equipamientos                                     |
| 8              | Reclutamiento de nuevas habilidades                    | 8                 | Cultura corporativa  |
| 9              | Marketing y promociones                                | 8                 | Energía renovable y/o transición a las energías renovables |
| 10             | Otras locaciones geográficas                           | 8                 | Sistemas y procesos de gestión de riesgos                  |

IDEA

Fuente: "The C-Suite Outlook 2024: Liderar para el mañana: ganar a través del cambio y la disrupción – Capitulo Argentina" – The Conference Board e IDEA - Febrero 2024

En el siguiente cuadro se puede apreciar que la principal prioridad de gestión de Capital Humano estará en el desarrollo de líderes y capacidades de los colaboradores.

*Talento* | Prioridades de la gestión de Capital Humano de las empresas en 2024

| C-Level Global |   | C-Level Argentina |   |
|----------------|---|-------------------|---|
| 1              | Desarrollar liderazgo y capacidades de los empleados  | 1                 | Desarrollar liderazgo y capacidades de los empleados  |
| 2              | Atraer y retener talento  | 1                 | Atraer y retener talento  |
| 3              | Fortalecer la cultura organizacional  | 3                 | Potenciar las habilidades de adaptabilidad e innovación   |
| 4              | Acelerar el ritmo de la transformación digital  | 4                 | Fortalecer la cultura organizacional  |
| 5              | Mejorar la experiencia de los empleados   | 4                 | Acelerar el ritmo de la transformación digital  |
| 6              | Potenciar las habilidades de adaptabilidad e innovación   | 6                 | Mejorar la experiencia de los empleados   |
| 7              | Mantener el trabajo híbrido   | 7                 | Proporcionar oportunidades de upskilling y reskilling   |
| 8              | Poner el foco en las iniciativas de bienestar de los empleados  | 7                 | Mejorar el programa de beneficios   |
| 9              | Alinear incentivos y beneficios con los objetivos de la empresa y las prioridades de los stakeholders | 7                 | Mantener el trabajo híbrido   |
| 10             | Proporcionar oportunidades de upskilling y reskilling   | 10                | Alinear incentivos y beneficios con los objetivos de la empresa y las prioridades de los stakeholders |

IDEA

Fuente: "The C-Suite Outlook 2024: Liderar para el mañana: ganar a través del cambio y la disrupción – Capitulo Argentina" – The Conference Board e IDEA - Febrero 2024

Dadas las tendencias de cambios y disrupciones, a pesar de la situación actual argentina, las empresas son conscientes del grado de inversión que deben hacer en Capital Humano para permanecer competitivas hacia su competencia y atractivas para los talentos.

Tal como lo identifica el reporte de Mercer “Rise of the relatable organization. Global Talent Trends 2022–2023 Study”

**Figura 4: "Prioridades de Capital Humano para 2023"**

1. Mejorar la experiencia del empleado para retener poblaciones estratégicas
2. Mejorar la planificación de la fuerza laboral para mejorar la estrategias de "adquisición, formación o intercambio"
3. Diseñar los procesos de Talentos , basado en skills
4. Repensar la filosofía de compensaciones
5. Mejorar las estrategias de beneficios
6. Invertir en upskilling / reskilling de las personas
7. Coherencia y delivery en las estrategias de well-being
8. Rediseñar el trabajo para mejorar la agilidad
9. Reimaginar la "marca empleadora" de la compañía
10. Asegurar que los grupos diversos dentro de la compañías sean escuchados e incluidos

Fuente: "Global Talent Trends 2023. Encuesta a líderes de Capital Humano

Sobre estas tendencias se suma que el mercado de capacitación<sup>17</sup> a nivel global, en especial en el formato de e-learning crece y se espera que continúe así en los próximos años, tal como se lee en el siguiente cuadro:



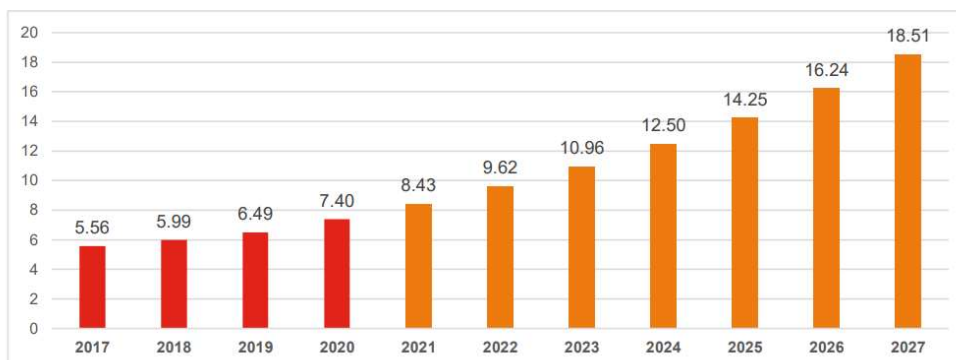
Fuente: Reporte “E-learning Market Size Global Report, 2022 – 2030”, Polaris Market Research Analysis – Febrero 2022

<sup>17</sup> El concepto capacitación para abarcar la formación profesional no formal y se utiliza para diferenciarse del concepto de educación formal asociado este último al circuito tradicional de nivel primario, secundario y universitario.

Para la región de América Latina también se prevé crecimiento similar y aquí tendrá considerable impacto por su volumen y atractivo.

#### EL MERCADO LATINOAMERICANO DEL E-LEARNING

(Tamaño del mercado y previsiones en miles de millones de USD)



Fuente: Informe "El mercado de e-learning en Argentina" elaborado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Argentina – 2020

Si bien e-learning supone un modelo de negocio, características de producto, ocasión de consumo, estructura de costos diferente al del presente trabajo, si se puede comprender que la formación y capacitación es un mercado atractivo.

En este sentido, como lo expresa Félix Mitnik: *"Desde el punto de vista de esta rama de la economía, toda actividad que contribuye a la formación para el trabajo es una inversión en capital humano que, al igual que cualquier inversión, constituye un sacrificio de recursos presentes con la intención de obtener una cantidad mayor de recursos futuros. El incremento en competencias laborales provoca, a su vez, un aumento en la productividad, lo que debería traer utilidades para el inversor"*<sup>18</sup>

<sup>18</sup> "Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia", Félix Mitnik y otros, Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, 2006

## **6. Análisis de la competencia**

A continuación, se utilizará la metodología de las “5 fuerzas de Porter” y una descripción de los principales competidores:

### **6.1 Análisis de la industria:**

#### *- Capacidad de negociación de los clientes*

En este sentido la capacidad de negociación de los clientes será alta dado que por su perfil y seniority demandarán un servicio premium, donde puedan tener garantizada la conexión con pares y referentes de las empresas, como así también la facilitación de calidad. A su vez dada la alternativa de otras capacitaciones, si bien en su naturaleza serán diferentes a la presentada en este proyecto, dada cualquier restricción económica optarán por seleccionar opciones más accesibles.

#### *- Capacidad de negociación de los proveedores*

La capacidad de negociación de los proveedores será media dado que su eventual participación y/o contratación en este proyecto puede brindar la oportunidad: 1) Asociar su marca personal profesional con la fortaleza de la marca IDEA en tanto calidad y referente de excelencia y 2) La plataforma de visibilidad y networking con stakeholders claves y su consecuente oportunidad económica posterior.

#### *- Amenaza de entrada de nuevos productos*

En tanto la curaduría de los contenidos, el delivery del servicio y la calidad de audiencia se mantenga, la amenaza de productos nuevos es media y puede ser mitigada. En general organizaciones similares que han intentado copiar el formato de IDEA, se presentan con las restricciones de recursos humanos que permita el correcto desarrollo del servicio acorde los estándares de calidad de los potenciales consumidores y de la propia tradición de la institución junto con

la capacidad de conexión con diversidad de industrias y players que propone la plataforma IDEA.

- *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad de competidores es alta en los que hace al capítulo de capacitación tradicional -con universidad, escuelas de negocios y consultoras de primer nivel. En lo que hace a la competencia de iniciativas de grupos de pares acorde a profesión, la competencia también es alta. Para ello se refuerza el punto anteriormente destacado de lo central que el delivery de calidad del servicio tendrá para poder competir con los otros jugadores.

## **6.2 Análisis de los competidores**

Algunos de los competidores naturales de este formato pueden presentarse a manera de “grupos de pares” al estilo BenchClub, Vistage entre otros.

Sin embargo, tal como se destacó anteriormente las fortalezas que IDEA propone se basan en:

1. Posicionamiento de marca: la marca IDEA cuenta con un fuerte posicionamiento dentro del mundo de las empresas como así ha logrado instalarse como espacio referente para el management de nuestro país a través de sus Redes de Profesionales como de sus actividad como Experiencia IDEA Management.
2. Plataforma de conectividad: 500 empresas conectadas de todos los sectores económicos junto con la capacidad de conectar los altos ejecutivos con el C. Level de las compañías y con stakeholders de la esfera pública.
3. Know how organizacional: la presencia de staff capacitado y alocado al servicio garantiza calidad en el delivery. En muchos casos las organizaciones competidoras de IDEA carecen de los recursos humanos para lograr una concreción y seguimientos acabo de las iniciativas que se proponen

En caso de competidores que propongan más competencia y/o cuenten con recursos que la organización carece siempre existe la posibilidad de explorar el formato de co-branding que permita apalancar las ventajas competitivas que cada organización por si misma tiene.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Análisis del consumidor

A continuación, se realizará un análisis del consumidor utilizando características objetivas de estos profesionales como así también entrevistas en profundidad realizadas a profesionales referentes del área. Para estas últimas, las mismas se realizaron a Profesionales de la Capital Humano, entre febrero y marzo de 2024. Se apuntó a realizar entrevistas en profundidad a expertos, entre ellos: Carina Aristondo, Gerente de Recursos Humanos Cono Sur de IFF y Natalia Cajelli, Fundadora de LinkIt y Experta LX y Asesora Educativa sobre Liderazgo, Innovación, Transformación y futuros. A su vez se complementa con información extraída de actividades de la Red de Directores de Capital Humano, realizadas de marzo a diciembre de 2023, donde Directores del área en cuestión participaron.

Los directores de Capital Humano se caracterizan por ser personas de aprox. 40 a 50 años, altamente calificados – contando con títulos de Máster propios de su profesión como RR. HH, Gestión de las Personas, etc. como así también títulos como MBA o similares y otras formaciones alternativas como coaching y/o counseling, programas ejecutivos cortos que complementen su formación.

Dentro del grupo de las grandes empresas son profesionales a cargo de áreas que abarcan las siguientes subáreas: 1) Recruiting, 2) Compensaciones y beneficios, 3) Relaciones laborales, 4) Formación y desarrollo y 5) Comunicación interna (esta última subárea puede cambiar su ubicación en el organigrama, a veces siendo parte de las áreas de Comunicaciones de las compañías).

Estos profesionales tienen necesidades de participar de espacios que le permitan conectarse y generar networking con pares y, dependiendo de las temáticas y preocupaciones, también con segmentos más jóvenes y/o profesionales de otras áreas funcionales de la organización que permitan generar acercamientos multidisciplinarios a problemáticas transversales de las compañías. Carina Aristondo comenta: *“Hoy en día hay una necesidad de trabajar temas muy novedosos como el impacto de la IA como así también otros*



*que, si bien parecen trillados, siguen siendo una fuente de preocupación. Por ejemplo: data analytics, toma de decisión, digitalización, etc.”*<sup>19</sup>

Por otro lado muchos de estos profesionales forman parte de los Boads o Comité estratégicos de sus organizaciones -órganos internos que agrupan al C.level de una determinada compañía junto con el CEO y/o Presidente de la misma para el pensamiento estratégico del mediano a largo plazo. Tal como comparte Carina Aristondo: *“el área (de Capital Humano) ha ganado cada vez más preponderancia en el negocio y se la ve como un área más estratégica y no solo con una función de soporte”*<sup>20</sup>

En esta área en particular, y tal como se ha presentado anteriormente, a raíz de la instalación de la preocupación por el talento y la adaptación del negocio, los profesionales de Capital Humano han adquirido un peso relativo mayor en los espacios estratégicos de las compañías, validándolos aún más frente a dichos stakeholders.

Al momento de comprender a estos profesionales, Natalia Cajelli comenta sobre estas áreas: *“presentan enormes gaps y tienen muchas dificultades para llevar técnicas de agilidad, scrum, etc. asociadas a otras áreas del negocio como I+D al área de CH. Se ve como la propia área de CH no aplica técnicas de 1) diseño de futuros 2) scrum / Agility 3) técnicas de detección de señales débiles 4) framework de innovación (exploración, diseño, prototipado y maquetado, testeo tolerancia al error)”*<sup>21</sup>

A su vez se encuentra el desafío de que la función de CH se transforma cada vez más en un área transversal al negocio y ya no tanto un área de servicio interno de las compañías. En esta dirección Natalia Cajelli agrega: *“hoy en día hay una necesidad desde las áreas de HR de realizar un “walk the talk”, es decir recorrer un camino de acercar su propia profesión y práctica hacia otros frameworks de trabajo más ligados a la innovación. No solo fomentar la instalación de esas metodologías de trabajo en otras áreas sino también*

---

<sup>19</sup> Entrevista en profundidad realizada a Carina Aristondo, Gerente de Recursos Humanos Cono Sur de IFF

<sup>20</sup> Entrevista en profundidad realizada a Carina Aristondo, Gerente de Recursos Humanos Cono Sur de IFF

<sup>21</sup> Entrevista en profundidad realizada a Natalia Cajelli, Fundadora de LinkIt y Experta LX y Asesora Educativa sobre Liderazgo, Innovación, Transformación y futuros.

*incorporarlas las mismas dentro de sus propias áreas para ganar solidez y entidad dentro de la organización.”*

*“Finalmente en general los dispositivos de sandbox<sup>22</sup> funcionan porque proponen espacios de experimentación seguros de innovación aplicada que reducen el riesgo y la exposición al error directo en la propia compañía, utilizando el aprendizaje colaborativo entre pares y el testeo previo a la implementación como instancias de diseño de estrategias a explorar.”*

En este sentido se puede observar que las expectativas de esto profesionales se pueden describir como:

- 1) participación en espacios de networking presenciales para ampliar y profundizar las redes de contactos,
- 2) participación en espacios de aprendizaje e intercambio de experiencias en un ambiente de confianza, seguro y colaborativo.
- 3) la posibilidad de participar de espacios donde se pueda trabajar sobre aportes concretos para las organizaciones como así para otros stakeholders relevantes en el mundo laboral
- 4) un uso eficiente de su tiempo.

Finalmente vale la pena destacar que hoy estos profesionales ven su agenda de prioridades muy cruzada por la coyuntura tanto en el frente de conflictividad sindical – en caso de que la compañía tenga colaboradores sindicalizados – como así también en el frente de compensaciones salariales y la – eventual – reforma laboral, reduciendo su capacidad y disponibilidad de tiempo para pensar en cuestiones más estratégicas. Sin embargo, tal como se ha detectado en los intercambios de la Red de Directores de Capital Humano y en diálogo con profesionales, las cuestiones estratégicas claves de esta área son: 1) la innovación y transformación digital, 2) la adaptación del área a las necesidades del negocios, 3) la cultura organizacional y 4) el liderazgo cruzado por la

---

<sup>22</sup> Sandbox: concepto proveniente del software para describir un entorno de prueba aislado que permite a los usuarios ejecutar programas o ejecutar archivos sin afectar la aplicación, el sistema o la plataforma en la que se ejecutan.

diversidad multigeneracional, las nuevas formas de trabajo y el work-life balance.<sup>2324</sup>



Universidad de  
**San Andrés**

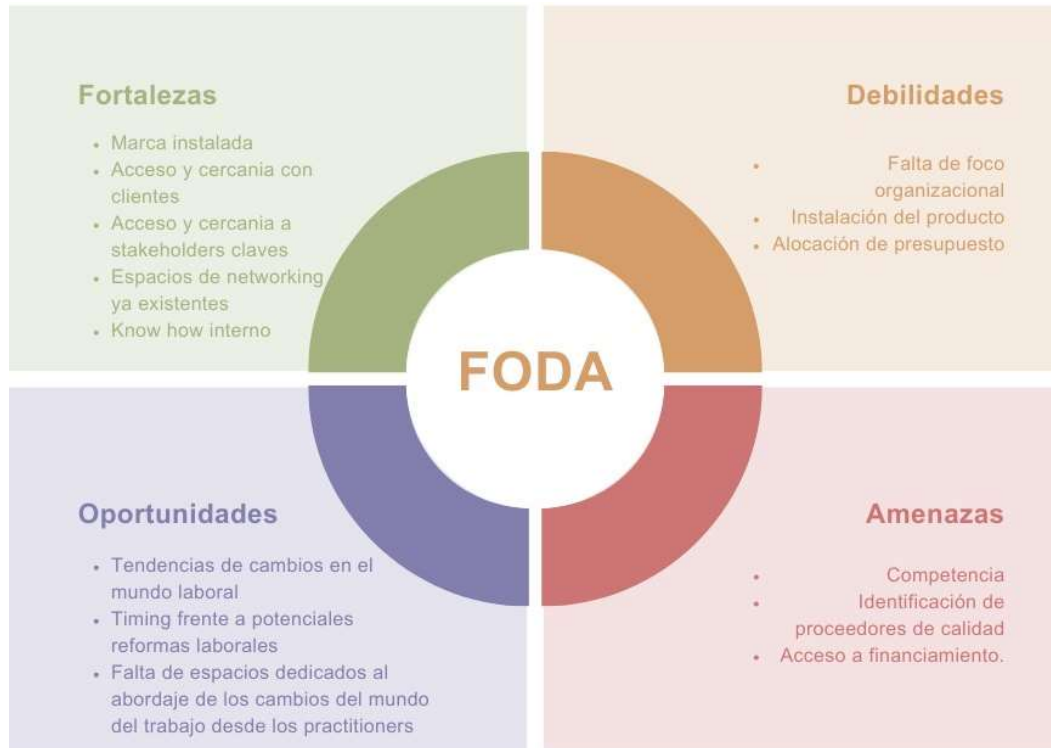
---

<sup>23</sup> Anexo 1. Resumen de conversación de la Red de Capital Humano de IDEA.

<sup>24</sup> Encuesta "¿Estamos perdiendo talento?" IDEA Relevamientos - 2022

## 8. Diagnóstico

A continuación, se utilizará el análisis FODA, el cual permite identificar y visualizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene una organización. Permite relacionar el análisis interno de la organización como el análisis externo del contexto en la cual la misma opera. Para el siguiente proyecto se destacan las siguientes características:



# SanAndres

Se pueden identificar los siguientes elementos para la presente propuesta:

### 1. Fortalezas:

- a. Marca instalada: IDEA es una entidad empresarial que, dada su trayectoria y continuidad de muchos de sus servicios, es una marca instalada y aspiracional en el mundo profesional.
- b. Acceso y cercanía a los clientes: la cantidad de empresas socias que componen la organización y su cercanía con los referentes de Capital Humano generan una conexión íntima y casi inmediata con el segmento identificado que permite una constante retroalimentación entre la organización y los clientes.

- c. Espacios de networking ya existentes que permiten una ventaja al momento de comunicar e instalar un nuevo producto como así también permite un canal de conexión con los clientes cercano ya instalado.
- d. Know how interno: dada la trayectoria del staff y la cercanía con los clientes, internamente se posee la capacidad de gestión e implementación para el despliegue de este nuevo servicio propuesto.

## 2. Oportunidades:

- a. Tendencias de cambios ya existentes: como se ha identificado en otros apartados del presente trabajo las tendencias de cambios y transformaciones del mundo actual suponen un desafío de adaptación enorme para las áreas de CH que pueden aprovechar nuevas instancias de reflexión y co-creación de estrategias para navegar estos cambios.
- b. Timing frente a las reformas laborales: siendo que en la agenda pública se ha logrado instalar la necesidad de trabajar sobre una reforma laboral en nuestro país que permita ganar competitividad, el terreno se encuentra fértil para poder visibilizar y proponer cambios que adapten las nuevas tendencias al mundo laboral.
- c. Hoy en día se percibe una falta de espacios que propongan nuevas formas al mundo laboral que se nutran de la visión de las principales partes involucradas: colaboradores, managers, practitioners, academia, expertos. En una segunda instancia se podría plantear la cercanía con el sector sindical pero este paso presupone una construcción de relacionamiento y confianza hoy lejana y que supera el scope de este trabajo.

## 3. Debilidades:

- a. La instalación de un nuevo servicio demandará a la organización el análisis de priorización de iniciativas para poder dar foco a los equipos, con la potencial decisión de discontinuar ciertos espacios.

- b. Como todo nuevo producto, la instalación del mismo presenta sus retos a la organización. Si bien la cercanía con los clientes puede colaborar en este sentido, el esfuerzo aquí será considerable.
- c. Dada la coyuntura actual, la asignación de recursos económicos será un desafío interno. Si bien el presente servicio no demanda contrataciones nuevas excesivas, en contextos económicos desafiantes este será un frente que se espera no tenga una resolución inmediata, sino que, por el contrario, requerirá negociación al interior de la organización.

#### 4. Amenazas

- a. Competencia: si bien se identifican las fortalezas para el proyecto, es necesario mencionar que la multiplicidad de organizaciones que existen en el mercado (universidades, centros, consultoras, expertos y profesionales independientes) pueden captar la atención y los recursos del segmento que se quiere trabajar.
- b. Acceso a proveedores de calidad: el presente proyecto requiere lograr identificar proveedores y facilitadores que cuenten con el know how y skills adecuados para la atención del segmento objetivo.
- c. Acceso a financiamiento por parte de las empresas: hoy en día los presupuestos de capacitación se encuentran en stand by dada la coyuntura lo cual requerirá mayor esfuerzo comercial para lograr captar los recursos económicos de las empresas.

En función de lo anteriormente desarrollado, se presenta la matriz FODA para poder visualizar los deferentes elementos y diseñar estrategias acordes para cada uno: ofensiva, defensiva, adaptativo y supervivencia.

|                |                    | <b>Entorno</b>   |   |
|----------------|--------------------|--|---|
|                |                    | <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
|                |                    | 1. Tendencias de cambios ya existentes   | 1. Competidores   |
|                |                    | 2. Timing y sentido de oportunidad   | 2. Selección de proveedores de calidad  |
|                |                    | 3. Falta de espacios similares en el mercado   | 3. Coyuntura económica y presupuestos de las organizaciones   |
| <b>Interno</b> | <b>Fortalezas</b>  | 1. Marca instalada   | <b>Estrategia ofensiva</b><br>1. Crear una campaña de comunicación basada en las tendencias actuales y desafíos, focalizando en el sentido de urgencia<br>2. Crear una campaña de comunicación basada en la calidad y exclusividad apuntada al target<br>3. Promocionar el nuevo servicio en los espacios de networking con posteos y testimonios                               |
|                |                    | 2. Acceso y cercanía con los potenciales clientes  |   |
|                |                    | 3. Espacios de networking ya existentes  |   |
|                |                    | 4. Know how interno  |   |
|                | <b>Debilidades</b> | 1. Foco interno de la organización   | <b>Estrategia adaptativa</b><br>1. Lograr el engagement a través del sentido de oportunidad y de la colaboración del proyecto a la visión estratégica<br>2. Crear un equipo interdisciplinario con recursos ya existentes para la ejecución del proyecto<br>3. Evaluar jerarquización de proyectos (y discontinuar lo que no alimenten la estrategia global y/o sean rentables) |
|                |                    | 2. Esfuerzo de instalación de nuevo producto   |   |
|                |                    | 3. Recursos económicos   |   |
|                |                    | <b>Estrategia defensivas</b><br>1. Apalancar el pool de proveedores ya existente y sumar nuevos. Luego fidelizar lo mismos con participación y visibilidad en otros proyectos<br>2. Generar una estrategia de precios competitiva, mejorar las condiciones de pagos<br>3. Fidelizar y premiar a los clientes ya consolidados |   |
|                |                    | <b>Estrategia supervivencia</b><br>1. Generar campañas para mantener el producto en top of mind<br>2. Variabilizar la mayor cantidad de costos   |   |

Universidad de  
San Andrés

## **9. Estrategia**

La estrategia hace referencia a la configuración de la selección de los clientes a los cuales se propone brindar el servicio -a través de la segmentación del mercado y la selección del target- como así también la definición de la propuesta de valor con la cual se buscará diferenciar al servicio de otros existentes y luego elegir el correcto posicionamiento.

### **9.1 Segmentación y targeting**

Dado la infinidad personas que habitan las empresas, a través de la segmentación se buscará identificar las principales variables que agrupan a segmentos con características similares para luego avanzar en la selección del target al cual se orientar los esfuerzos organizaciones.

#### **Análisis de segmentos**

El mercado de los profesionales de capital humano se puede analizar a través de las siguientes variables:

##### *1. Segmentación geográfica:*

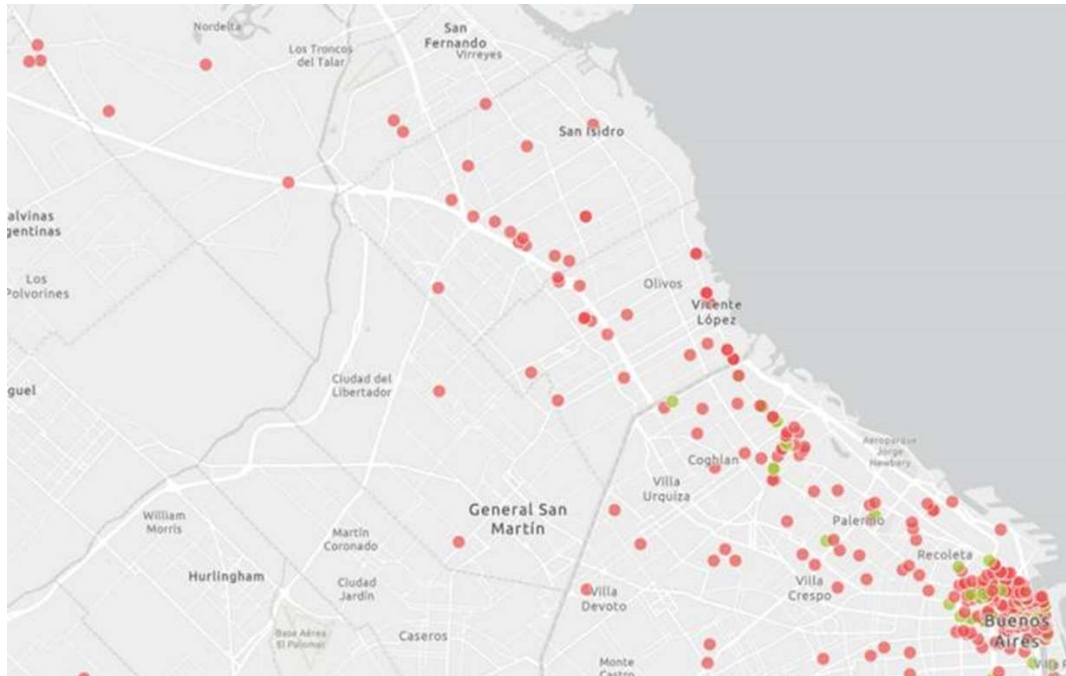
Para el presente trabajo se tomarán las variables geográficas de locación. En tanto locación, si bien la Argentina presenta una dispersión geográfica amplia con algunos centros urbanos relevantes desarrollados en el interior (Ej: Rosario, Córdoba, Mendoza, Neuquén), la mayoría de las compañías tienen su principal centro de operaciones en la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires donde se desarrollan las principales actividades de las áreas funcionales, entre ellas Capital Humano. A su vez se debe considerar que el área de CABA y GBA son a su vez las geografías donde los principales stakeholders se encuentran presentes y donde se concentra la toma de decisiones claves para la actividad económica.

Por otro lado, dado que el presente proyecto se encuentra íntimamente ligado al enlazar las tendencias mundiales de transformación con la realidad argentina, la



variable geográfica tendrá un peso considerable para poder atender las especificidades del mercado argentino.

Cuadro: “Distribución geográfica de empresas socias de IDEA”



(Fuente: elaboración propia de IDEA para programa Actuar- 2023)

## 2. Segmentación demográfica:

Los profesionales de Capital Humano pueden ser analizados desde las variables de edad, nivel de formación, nivel jerárquico. En primer lugar, se toma la edad dado que el acceso a puestos directivos en las organizaciones no se da hasta pasado ya los 35 años por requerir naturalmente una cierta trayectoria y madurez. Como se mencionó anteriormente, en general los directores de las áreas de Capital Humano se encuentran entre los 40 a 50 años.

Por otro lado, se toma la variable de nivel de formación dado que estos profesionales, por demandas de sus trayectorias profesionales, ya han logrado superar la formación de grado neta y han alcanzado nivel de formación de master y/o similares.

Finalmente se toma la variable de nivel jerárquico dado que en general las organizaciones cuentan con los siguientes niveles:

1. CEO
2. Director/a de área
3. Gerentes
4. Expertos
5. Sr (Seniors)
6. SSR (Semi seniors)
7. Juniors

Dependiendo del tamaño de las empresas y el grado de sofisticación de sus organigramas, los profesionales pueden encontrarse en nivel de Directores o Gerentes. Sin embargo, por la naturaleza el proyecto, se aspira a contar con la participación de estos dado que al ser los máximos responsables del área en cuestión, se asume que poseen: la visión holística de la compañía, la visión estratégica del negocio, la comprensión de los gaps y a su vez habita los espacios de toma de decisiones claves de la organización.

### *3. Segmentación psicográfica:*

En la segmentación psicográfica se buscan formas segmentos a partir de los gustos aficiones y objetivos comunes, preocupaciones entre otras.

En ese sentido interesa poder realizar este corte a partir de las preocupaciones y objetivos compartidos por estos profesionales en tanto drivers de cambios, talento y desafíos regulatorios, para lograr diseñar estrategias mancomunadas que tengan mayor potencia.

### *4. Segmentación conductual*

En este tipo de variable se le da peso específico a los elementos relacionados con estatus y grupos de referencias. El presente proyecto rescata esta variable para apalancar la motivación de estos profesionales de participar y pertenecer a

espacios exclusivos y de pares que mejoren su networking, marca personal y posicionamiento dentro del ecosistema empresario.

Utilizando esta información se puede determinar que los segmentos son:

1. Los expertos: conocen la temática a fondo pero pueden no estar en lugares claves de la organización.
2. Los protagonistas: son profesionales que conocen con una mirada generalista las temáticas y tienen mucha conexión con las preocupaciones del negocio, las limitaciones del mismo y del contexto y a su vez buscan visibilidad de pares y otros referentes. Finalmente habitan los espacios y/u órganos de toma de decisión claves de sus compañías.
3. Los equipos: son las personas que gestionan un área en particular del mundo de CH, que desean ganar visibilidad pero que hoy no tienen participación en espacios estratégicos y no poseen capacidad para disponibilizar recursos para llevar adelante cambios.

## Targeting

A partir del análisis anterior y del análisis del consumidor realizado, se define que el target al cual se apuntará será:

- Personas con segmentación psicográfica de “protagonistas”, dado que se entiende comparten las motivaciones y preocupaciones similares.
- De 40 a 50 años, dado que personas con menor edad se asume que se encuentran en posiciones más junior y con menor trayectoria y nivel de responsabilidad profesional.
- Localizados en CABA y GBA, dado que la gran mayoría de las empresas posee su casa matriz en dicha geografía
- Con puestos de Gerentes y/o Directores de área, dado que se aspira a tener los referentes que poseen la visión estratégica, que habitan los espacios de toman de decisión clave de sus organizaciones, que cuentan con la capacidad y los recursos para tomar e implementar decisiones.
- Con preocupación por la situación actual de la agenda estratégica del área.

- Que quieren ser parte de un grupo de pares del mismo nivel jerárquico.

Finalmente se concluye que el actual proyecto funciona dentro de un nicho de mercado muy específico para apalancar las necesidades del target con las ventajas que IDEA como institución ya cuenta.



Universidad de  
**San Andrés**

## 9.2 Diferenciación y posicionamiento

Al momento de avanzar en la definición de la propuesta de valor se utilizará el Business Model Canvas, recurso que permite visualizar de manera acada la creación, la oferta y la captura de valor por parte de la organización.

### Diferenciación

Si bien como se ha mencionado anteriormente, el mercado argentino se encuentra saturado de organizaciones empresariales, cámaras, consultoras, grupos de pares, etc. que demandan el tiempo y recursos de los profesionales, los elementos de diferenciación se basan en:

- La marca IDEA como espacio transversal y diverso, con amplia trayectoria
- La red consolidada de profesionales interconectados
- La capacidad de gestión
- El acceso a stakeholders relevantes para estos profesionales y estas temáticas.

En este sentido, la propuesta busca diferencias a través de los siguientes mensajes:

- El acceso a un servicio nuevo, de mirada estratégica y de experimentación habitado por pares
- El acceso a espacios exclusivos para las máximas autoridades de las áreas de Capital Humano
- La calidad en el delivery del servicio a través de la gestión y la eficiencia
- La capacidad de conexión con máximos referentes de negocios y stakeholders claves.

### Posicionamiento

Al abordar el posicionamiento del presente proyecto, se buscará generar una propuesta que conjugue las necesidades del target con las características que IDEA propone.

Para ello se apalancarán los siguientes elementos:

### 1. Trayectoria y reputación

En este sentido se buscará posicionar la propuesta a través de los atributos de trayectoria y reputación positiva que tiene la institución construidos a través de sus más de 60 años de trayectoria ininterrumpida en el mercado argentino.

### 2. Calidad

El posicionamiento a través de la calidad se logrará a través de elementos anteriormente identificados: por un lado, la reputación positiva de la institución y por otro lado la presencia de equipos preparados y formados dentro de una cultura de excelencia que garantizan que la gestión e implementación del servicio se encuentra a la altura de las expectativas de calidad del target.

### 3. Timing:

Finalmente, uno de los elementos a destacar en el posicionamiento será la cuestión de timing, aprovechando por un lado la urgencia en el abordaje de las temáticas para poder estar “on top” de los cambios de tendencias y no solamente recibirlos desde una mirada reactiva como así también las condiciones sociales de apertura al debate de reformas laborales que permitan a nuestro país aggrionarse en material laboral y aprovechar todas sus ventajas competitivas.

Para la propuesta de valor, se utilizar el Business Model Canvas para ilustrar la relación entre todos los elementos:



En este sentido se detalla:

- Propuesta de valor:

La propuesta de valor del servicio de HR Lab de IDEA propone un espacio exclusivo y de calidad donde las máximos referentes de CH se reúnen para co.diseñar las estrategias de adaptación que unen las transformaciones del mundo con la gestión diaria del negocio, en un espacio de confianza y construcción colectiva que ayuda a llegar a respuestas creativas para implementar en las organizaciones.

- Socios claves:

Utilizando la fortaleza del ecosistema de IDEA y dado que el HR Lab se propone como un espacio multidisciplinario se identifican como socios claves: 1) expertos temáticos y profesionales con conocimientos sólidos en sus respectivos campos, 2) facilitadores profesionales con experiencia en el manejo de grupos y dinámicas de intercambio de pares, 3) Decisores claves de las organizaciones, profesionales que ocupen espacios de decisión, con una visión clara de sus respectivos negocios y desafíos, 4) Profesionales de las Redes de IDEA, en especial IDEA Joven, para aportar una visión que reúna la mirada de las generaciones más jóvenes y 5) prensa especializada, al momento de generar contenidos que ayuden a la instalación del servicio se propone generar relaciones con periodistas de medios de comunicaciones tradicionales y no tradicionales que aborden la temática.

- Actividades claves:

El HR Lab consistirá en un ciclo de sesiones mensuales, moderadas por un facilitador donde se contará con charlas breves “disparadoras” a cargo de expertos temáticos para luego dar paso a un abordaje de la temática del grupo junto con el diseño de estrategias acordes para testear e implementar en sus respectivos espacios laborales. A su vez se sumarán charlas con C.Level y decisores claves para compartir avances, inquietudes y experiencias que puedan enriquecer la mirada y el trabajo en casa sesión.

- Recursos clave:

Los recursos claves para llevar adelante el servicio propuesto recae en: 1) contar con facilitadores con expertise en el manejo de grupo para asegurar el parejo

desarrollo y avance de cada participante, su seguimiento como así colaborar en la planificación de cada sesión; 2) contar con staff de la organización senior o semi senior con know how para participar del proceso de la curaduría de los contenidos como así también para dar seguimiento y brindar una acorde atención al cliente según la características del target.

- Segmentos del cliente:

Para esta propuesta se selecciona el segmento de clientes con segmentación psicográfica de “protagonistas”, de 40 a 50 años, mayormente localizados en CABA y GBA, que ocupen puestos de Gerentes y/o Directores de área, preocupados por la situación actual de la agenda estratégica y transformacional del área, que quieren ser parte de un grupo exclusivo de pares del mismo nivel jerárquico.

- Relación con el cliente:

Se buscará generar una relación personalizada, cercana y profesional con los clientes para lograr su fidelización como así también apalancar los atributos de marca de IDEA de calidad, excelencia y eficiencia.

- Canales:

Dado que IDEA ya cuenta con información de los potenciales clientes, los canales a utilizar serán de venta directa a través de acciones personalizadas al segmento como mailing, mensajes directos y llamados telefónicos como así también a través de la web.

- Estructura de ingresos:

En una primera etapa la principal fuente de ingresos serán las matrículas con precio socio y no socio para las empresas del ecosistema de IDEA. En una etapa posterior se propone sumar la posibilidad de co-branding con otras empresas o entidades a fines a la temática como así también la posibilidad de generar propuestas consorciadas entre un grupo de interesados.

- Costes de estructura:



Los principales costos de estructura se identifican en: 1) Contratación de expertos y facilitadores, 2) Costos de implementación: insumos, gastronomía, etc. 3) Los recursos humanos alocados al servicio, 4) Los gastos de marketing.



Universidad de  
**San Andrés**

## 10 Objetivos y metas

El objetivo de la estrategia de marketing será posicionar en servicio “HR Lab” dentro del ecosistema de Capital Humano localizados en CABA y GBA y para ello se propone:

1. Awareness: lograr que el 75% de los directores de Capital Humano presentes en IDEA conozcan la existencia de este nuevo servicio a través de: campaña de RRSS, campaña de mailing, campaña en grupo de WhatsApp ya existente, lanzamiento en el marco de Experiencia IDEA Management
2. Primera compra del servicio:
  - a. Durante el año 1 lograr que 10 empresas adquieran el servicio para sus directores de Capital Humano.
3. Segunda compra del servicio:
  - a. Durante el año 2 lograr que 18 empresas adquieran el servicio, de manera de armar dos ediciones de 9 personas cada una.
4. Co-branding:
  - a. Para finales del año 2 lograr mínimo 1 co-branding con otras organizaciones a implementar en el siguiente año.

Universidad de  
San Andrés

## 11 Mix de marketing

El mix de marketing es, según Kotler, es la combinación de las diferentes variables que se utilizan para influenciar en la decisión de compra por parte de los clientes. Este mix se compone de 4 elementos: 1) Producto, 2) Precio, 3) Plaza y 4) Promoción.

### Producto

A continuación, se analizarán tres dimensiones del producto para lograr una propuesta acabada:

- *Valor fundamental*: hace referencia a la necesidad fundamental que el cliente satisface con la adquisición del servicio y que opera por detrás de la compra.
- *Producto real*: hace referencia a las características tangibles.
- *Producto aumentado*: son los servicios adicionales al producto real que agregan valor para el cliente.

#### *Valor fundamental*

Cuando un profesional de Capital Humano adquiere el servicio de HR Lab de IDEA está adquiriendo un servicio que le permite:

1. Exclusividad y conexión:

Aquí se refiere a que la conformación de los grupos a trabajar implica un cuidado especial en la selección de los participantes, logrando garantizar compartir un espacio con pares en términos jerárquicos logrando espacios exclusivos para trabajar temas sensibles. A su vez este servicio permite el acceso a expertos en espacios íntimos como así también el networking con C.Level y CEO'S de otras empresas.

2. Calidad:

La curaduría de los contenidos como la participación de personas expertas promueven un servicio de calidad en su delivery,

### 3. Sentido de aporte

Participar del HR Lab le permite a los profesionales poder contar con un espacio donde su capacidad de aporte sea canalizado, sistematizado, concretado y puesto a disposición de los stakeholders y actores relevantes.

Para aquellos expertos y facilitadores que acompañan al HR Lab de IDEA, el mismo supone una visibilidad frente a potenciales clientes como así también el respaldo de una marca reconocida por su calidad.

#### *Producto real*

El HR Lab de IDEA será un servicio para los profesionales de Capital Humano que genera espacios de pertenencia exclusivos para trabajar con la ayuda de facilitadores y expertos en el diseño de estrategias aplicables a las organizaciones para abordar las transformaciones del mundo laboral.

El servicio constará de:

- Sesiones mensuales de 2.5hs por 8 meses: 20hs totales
- Grupos pequeños de pares: máx. 15 personas – mínimo 8 por edición
- Facilitación a cargo de experto que guía y modera las sesiones
- Charlas con expertos de diversos temas que hacen a la agenda de CH.
- Charlas con CEOS y/o líderes de organizaciones
- Charlas con panel de jóvenes profesionales
- Materiales y acceso a publicación final (todos virtuales, sin uso de papel físico)
- Gastronomía durante las sesiones
- Certificado final de asistencia

Una vez que el cliente adquiere el servicio el mismo se brinda en las oficinas de IDEA en horario de mañana, comenzando a las 8:30hs para a las 11hs dejar las agendas despejadas para que el profesional pueda retomar sus actividades laborales.

La curaduría de los contenidos y de los speakers estará a cargo de IDEA, donde se procurará generar contenidos que, a partir de charlas con expertos, puedan

bajarse a la experimentación práctica. En caso de que un experto quiera ser parte del programa se avanzarán con las siguientes acciones:

1. Reunión virtual de conocimiento de la propuesta y del profesional
2. Reunión virtual de pitch de contenidos
3. Evaluación del perfil del experto y del contenido en tanto pertinencia con el servicio.
4. Contacto con el experto para comunicar decisión.
5. En caso de avanzar con la persona se procede a la coordinación de fechas, contenidos, materiales y soportes audiovisuales para la presentación cómo así también fee y condiciones de facturación y cuestiones administrativas (alta de proveedores, datos de cuenta bancaria, cesión de uso de imagen, derechos de autor, etc.)

#### *Producto aumentado*

La propuesta del HR Lab es un servicio de atención y acompañamiento personalizado para los participantes a fin de poder ir sondeando la satisfacción del cliente, recibir feedback como así también contar con una gestión eficiente que permita al cliente un uso eficiente de su tiempo, inclusive una vez finalizado su paso por el HR Lab. Por otro lado, la atención personalizada también le garantiza al cliente un punto de contacto con la organización que lo ayude en el conocimiento de la oferta de servicios de IDEA con antelación y su potencial canalización en ellos en caso de estar interesado.

#### **Marca**

Para abordar la marca se propone analizar tres dimensiones: 1) valores, 2) personalidad y 3) lenguaje marcario

#### *Valores*

En este sentido se propone que HR Lab se base en los siguientes valores:

- Curiosidad: la marca parte del supuesto de que hoy no existen manuales o respuestas obvias o estandarizadas para los desafíos tan novedosos que afectan a estos profesionales. Por ello invita a activar la curiosidad

para poder, en un espacio exclusivo y cuidado, explorar abordajes nuevos, multidisciplinarios, lúdicos; con tolerancia al error.

- Creatividad: a partir del valor de la curiosidad y el juego, el HR Lab se presenta como un espacio creativo de construcción con otros, donde no existen las respuestas correctas. Es un espacio para co-diseñar estrategias nutridas por el aporte de otros, que permitan aplicarse en la práctica diaria.
- Compromiso: la marca se presenta como un espacio donde el compromiso para con el mismo y los colegas es clave, donde se incentive el respeto y la participación de todos.
- Eficiencia: dado la presión que tienen estos profesionales en sus propios espacios, el HR Lab se propone ser un espacio que invita a la conexión con la agenda de mediano y largo plazo pero con un fuerte componente de realismo y uso eficiente del tiempo escaso de estos profesionales.

### *Personalidad*

El HR Lab se ve con las siguientes características:

- Inquieto: es una persona en movimiento, que no es estática y que busca constantemente indagar, preguntar, aprender.
- Arriesgado: es una persona que asume la incomodidad y la incertidumbre y no teme ser “hacedora” e intentar diferentes caminos, asume que el error es parte del proceso y del aprendizaje.
- Explorador: es una persona que le gusta la novedad, adentrarse en los territorios no conocidos y navegar la incomodidad de no conocer todas las respuestas ni tener todas las hojas de rutas claras y nítidas.
- Sociable: es una persona social, con capacidad de escucha, abierta a mostrar su vulnerabilidad y predispuesta a la construcción con otros.

### *Lenguaje marcario*

El lenguaje marcario del HR Lab acompañará las características anteriores:

- Colores: dentro de los colores del manual de marca de IDEA se utilizarán las paletas con colores llamativos y cálidos que sean acogedores, donde el logo estará siempre presente.
- Lenguaje: el lenguaje será menos formal y más blando que el que generalmente se asocia con IDEA, con un uso cuidado de palabras que generen asociaciones positivas. En la medida de lo posible se evitará el uso excesivo y sobreabundante de términos prestados de otros idiomas, a excepción de términos que en su traducción pierdan capacidad semántica (Por ejemplo “management”).
- Imágenes: se buscará generar un lenguaje visual que combine humanidad con un tono exploratorio y lúdico. Se propone evitar el uso de imágenes futuristas distópicas (Ej: Blade Runner) y apalancar el uso de recursos visuales mucho más armoniosos donde la combinación personas, tecnología, actividades y naturaleza están más balanceadas e integradas.

## **Precio**

En el siguiente apartado se aborda la estrategia de precios competitivos. En sentido se propone un precio que se establezca con los siguientes términos:

1. Análisis de la competencia para establecer el precio con relación a productos similares de competidores similares.
2. La novedad del producto con respecto al mercado, asumiendo que como todo nuevo producto el desconocimiento y poca trayectoria actuarán como barreras de entrada.
3. Establecer una política de precios Socios y No socios para profesionales que vengan de empresas del ecosistema de IDEA.
4. El valor de la exclusividad.

Para ello se establece los siguientes valores:

|                                       | Precio mínimo | Precio Max | Precio propuesto |
|---------------------------------------|---------------|-------------|------------------|
| Precio de mercado (*)                 | USD 800       | USD 1.400   | USD 1.000        |
| Socio<br>(otros productos de IDEA)    | USD 600       | USD 1.400   | USD 1.000        |
| No Socio<br>(otros productos de IDEA) | USD 840       | USD 1.960   | USD 1.400        |

Tipo de cambio: 1USD/1000pesos

(\*) Basado en organizaciones con productos similares. Ej: Universidad Torcuato Di Tella.

El precio propuesto supone:

- Una diferenciación entre socios y no socios de IDEA que fidelice a aquellos clientes que ya son parte de la comunidad.
- Una coherencia interna con la estrategia de pricing de la organización para todos sus productos.
- Un precio que pueda hablar de un producto exclusivo sin caer en ser percibido como exorbitante y se constituya así como barrera de entrada.

Finalmente se puede evaluar la posibilidad de descuento por adquisición de otros servicios de la institución.

Universidad de

## Plaza

En la siguiente sección se propone que la plaza para este proyecto sea digital, complementada con telemarketing directo, ya que la naturaleza del servicio prescinde de tener stock físico, canales de distribución físicos o locales.

Se contará con las RRSS de la institución para dar a conocer el servicio (características, precio, procesos de adquisición, etc.), los grupos de WhatsApp ya existentes para generar una llegada más acorde al target identificado y a su vez complementar con acciones de mailing personalizados para no solo llegar con la información general del servicio sino a su vez poder adaptar la misma a las características únicas de dichos potenciales clientes. Adicionalmente se contará con un recurso humano que pueda complementar con llamadas y campañas de telemarketing que personalicen aún más el contacto con el cliente, atendiendo especificidades y necesidades propias de cada uno de ellos en las



diferentes etapas (Por ejemplo: adquisición del servicio, uso del mismo, atención post luego de finalizado).

## Promoción

### *Publicidad digital*

1. RR.SS.: Dado el rol que hoy en día tienen las mismas para la visibilidad, contacto e interacción con los clientes, el proyecto inexorablemente debe estar presente en RRSS. En este sentido en el plan se utilizarán dos estrategias:
  - a. Orgánico: difusión que se logra sin la necesidad de invertir recursos económicos
  - b. Pauta: difusión que se logra a partir de la alocaación de recursos económicos.

Dentro de lo **orgánico** se proponen los objetivos:

- Instalar el producto
- Generar awareness

En este sentido dentro de las RRSS sociales se buscará apalancar LinkedIn, dado que la naturaleza misma de esta red es profesional; junto con Instagram, por su perfil de contenido más visual.

En LinkedIn:

Se buscará instalar el servicio allí para poder aprovechar la presencia de profesionales cómo así de empresas. Los objetivos serán:

- Dar a conocer e instalar el servicio
- Dar a conocer los profesionales que nos acompañan
- Dar a conocer los expertos y facilitadores
- Compartir experiencias de los participantes
- Compartir insights y/o contenido relevante sobre la temática: futuro del trabajo, casos de éxitos, entrevistas con expertos, megatendencias, prácticas, notas con la visión de jóvenes profesionales, encuestas, etc.

- Crear comunidad.
- Para una segunda etapa puede abrirse a la búsqueda de socios estratégicos.

La frecuencia de posteo será cada 5 días, los días miércoles por la mañana (09 a 11hs aprox, en línea con el pico de conectividad de esta red) para permitir que las acciones puedan generar su pico de reach desde el perfil oficial de la institución, utilizando además # relacionados con la temática como así arrobando (@) a los perfiles de los líderes y referentes participantes, permitiendo ganar aún más reach aprovechando la potencia de sus propios perfiles.

En Instagram:

Esta red será el principal espacio para la visualización de contenidos y perfiles. Esto se realizará con dos posts semanales, alternando uno de contenidos relevante y otro de perfiles de personas para:

- Dar a conocer el servicio
- Compartir testimonios de por qué este servicio es relevante y que necesidad cubre.
- Dar contenido e insights relevante (a través de infografía, videos cortos, etc.)
- Dar recomendaciones de contenido propio como de otros actores relevantes.
- Dar testimonios de los expertos y los facilitadores
- Fechas y procesos claves.

Dentro de lo **pautado** se propone el objetivo de:

- Generar awareness
- Generación de leads

La pauta en RRSS se tiene prevista para el año 1 del servicio y para ayudar a instalar el HR Lab. En sentido se distinguen dos etapas:

La primera etapa, que durará un mes y medio aproximadamente buscará generar instalación del servicio. Para ello se realizará una campaña de

“alcance” y se realizará una inversión total de \$600.000 para permitir que los usuarios vean más de una vez la información.

A su vez se aprovechará el uso de # relacionados con la temática para poder apalancar la visualización (Por ejemplo: #management; #liderazgo; #futuro)

La segunda etapa, que durará 1 mes, buscará generar leads ya basándose en la información de fechas, precios, formas de inscripción, etc., buscando que el call to action ya sea directo a un contacto de la organización como así también a la web institucional donde se puede conocer más información al respecto.

Las acciones pautadas se prevén solo para el año 1 y a fin de lograr la instalación del servicio. Las mismas se complementarán con las acciones de otros canales de comunicación orgánicos que jugarán un rol central a partir del año 2.

Etapa 1:

Presupuesto: US400

Objetivo de alcance: 300.000

Segmentación: CABA y GBA según target identificado

Etapa 2:

Presupuesto: US200

Objetivo de alcance: 150.000

Segmentación: CABA y GBA según target identificado

Como se mencionó, el objetivo principal de la estrategia digital será construir posicionamiento del servicio. Dada la existencia de contacto con los potenciales clientes y la relación ya construida, el seguimiento y conversión se realizará utilizando los recursos ya existentes.

2. Web: presencia dentro del sitio web de IDEA a través de los siguientes espacios:

- a. Banner especial en la landing page inicial de la web institucional que dirija a la sección particular del HR Lab.
  - b. Landing page exclusiva del HR Lab.
  - c. Banners en las secciones de la Escuela de Negocios y Redes de Profesionales de la web institucional que redirijan a la landing page del servicio.
  - d. Banner especial en la landing page de Experiencia IDEA Management.
3. Mailing: campaña de mailing personalizado a segmento target con información adicional. La campaña de mailing se realizará luego de pasado los primeros 07 días de campaña pauta en RRSS a fin de subirse sobre las acciones de instalación del producto y poder hacer una atención más personalizada con los potenciales leads. Para ello se utilizarán las bases existentes.
4. Red de WhatsApp: posteo en la Red de Directores de Capital Humano de IDEA.

Estos posteos complementarán las campañas de RR.SS. dando a conocer el servicio y disponibilizando información y los equipos de la organización para consultas e interés en el servicio.

Los posteos de WhatsApp se realizarán en sincronía con los posteos de RR.SS para generar sinergia al comunicar fechas claves. Por ser un canal que se utiliza para otras acciones, se realizaran posteo 1 vez por semana a fin de permitir el canal funcionar también como espacio de intercambio entre los profesionales conectados en el.

La Red de WhatsApp tendrá un rol más preponderante luego del segundo año cuando el producto ya se encuentra instalado, utilizando específicamente para la detección de potenciales interesados para luego canalizarlos a acciones 1 a 1. Con esto se despeja las RR.SS. para posteo de información y contenidos de interés.

5. Llamados telefónicos: posterior a las campañas de comunicación, los clientes pueden conectarse via llamados para adquirir más información y concretar la adquisición del servicio. A su vez se utilizarán las bases de contactos existentes para realizar campañas de llamados para informar sobre el nuevo servicio, despejar dudas por parte del potencial cliente como así también lograr la conversión de la venta.

#### *Activaciones.*

A su vez se contemplan realizar activaciones durante los grandes eventos de IDEA como Experiencia Management para lograr asociar dicha agenda con este servicio y lograr transmitir a los potenciales clientes una continuidad entre las grandes activaciones de IDEA y los servicios ofrecidos durante el año.

#### *Relaciones Públicas y Prensa*

Se prevé aprovechar los acuerdos de IDEA con medios para poder coordinar 3 notas anuales sobre el contenido del HR Lab de manera de lograr visibilidad y posicionamiento en los medios especializados. Ej: Suplementos, Publicaciones de temáticas, Forbes, etc.

Universidad de  
San Andrés

## **12 Análisis económico financiero**

A continuación, se presentará el análisis para evaluar la viabilidad del presente servicio.

La inversión inicial será de USD 10.000 principalmente para cubrir los costos de facilitadores, diseños y publicidad. Durante el primer año el objetivo de venta será de 10 matrículas a un precio estimado de \$1.000.000 o USD 1000 para lograr un volumen de venta de USD10,000. Como se explicó anteriormente, este primer año una porción de los recursos será invertida en publicidad dado que se necesitará instalar el nuevo servicio. Ya a partir del año dos se prevé que la inversión en dicho rubro será menor y se trabaje sobre una base acciones de publicidad mucho más orgánicas.

A partir del año 2 se prevé el armado de dos ediciones de HR Lab, lo cual implica un crecimiento de 80% en cada edición, pasando de 10 matrículas a 18 matrículas por cada edición del HR Lab. Para el año 3 se prevé sostener el número de ediciones a dos anuales con 30 matrículas cada una más 1 sponsor del programa por USD5000.

Los gastos más significativos se encuentran durante el año uno y se vuelcan a al plan de comunicación, el diseño como así también al fee de los facilitadores y los expertos. Ya durante el año dos el foco de los recursos se orienta a los costos de producción de cada edición, los cuales se componen de fee de los facilitadores y los expertos, las horas de diseño, gastronomía y materiales, para el resto de los rubros se utilizan recursos ya instalados dentro de la organización.

Se contemplan gastos administrativos de contaduría, cobranzas como así también la contratación part time de una persona freelance por la duración del curso, con el objetivo de no incrementar el headcount ni los costos estructurales asociados (sueldos, cargas, etc).

Esto arroja una tasa de retorno de inversión del 110% que vuelve atractivo la salida de este nuevo servicio.

| Análisis Económico Financiero    |         |                    |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------------|---------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                  |         | 2024               | 2025              | 2026              | Total             |                   |
| <b>Ventas</b>                    |         |                    |                   |                   |                   |                   |
| Ventas Brutas                    |         | USD 10.000         | USD 20.400        | USD 34.000        | USD 64.400        |                   |
| Ventas Netas                     |         | USD 10.000         | USD 20.400        | USD 34.000        | USD 64.400        |                   |
| Unidades Vendidas                |         | 10                 | 18                | 30                | 58                |                   |
| Precio Promedio Neto             |         | USD 1.000          | USD 1.133         | USD 1.133         | USD 1.110         |                   |
| Descuentos Comerciales           | 0%      | USD 0              | USD 0             | USD 0             | USD 0             |                   |
| IIBB                             | 3%      | -USD 300           | -USD 612          | -USD 1.020        | -USD 1.932        |                   |
| <b>Total Ventas Netas</b>        |         | <b>USD 9.700</b>   | <b>USD 19.788</b> | <b>USD 32.980</b> | <b>USD 62.468</b> |                   |
| <b>Costos</b>                    |         |                    |                   |                   |                   |                   |
| Producto / Servicio              | USD 748 | USD 748            | USD 1.496         | USD 2.244         | USD 4.488         |                   |
| <b>Total Costos</b>              |         | <b>USD 748</b>     | <b>USD 1.496</b>  | <b>USD 2.244</b>  | <b>USD 4.488</b>  |                   |
| <b>Margen Bruto</b>              |         | <b>USD 8.952</b>   | <b>USD 18.292</b> | <b>USD 30.736</b> | <b>USD 57.980</b> |                   |
| <b>Gastos</b>                    |         |                    |                   |                   |                   |                   |
| Comercialización                 | 0%      | USD 0              | USD 0             | USD 0             | USD 0             |                   |
| Administración                   | 1%      | USD 3.000          | USD 3.000         | USD 3.000         | USD 9.000         |                   |
| Logística                        | 0%      | USD 0              | USD 0             | USD 0             | USD 0             |                   |
| Depreciación                     | -       | USD 0              | USD 0             | USD 0             | USD 0             |                   |
| Marketing                        | 1%      | USD 3.025          | USD 600           | USD 600           | USD 4.225         |                   |
| <b>Total Gastos Operativos</b>   |         | <b>USD 6.025</b>   | <b>USD 3.600</b>  | <b>USD 3.600</b>  | <b>USD 13.225</b> |                   |
| <b>Utilidad Operativa (EBIT)</b> |         | <b>USD 2.927</b>   | <b>USD 14.692</b> | <b>USD 27.136</b> | <b>USD 44.755</b> |                   |
| Impuesto a las Ganancias         | 30%     | USD 878            | USD 4.408         | USD 8.141         | USD 13.427        |                   |
| <b>Utilidad Neta</b>             |         | <b>USD 3.805</b>   | <b>USD 19.100</b> | <b>USD 35.277</b> | <b>USD 58.182</b> |                   |
| CAPEX                            |         | USD 10.000         | USD 0             | USD 0             | USD 10.000        |                   |
| <b>FREE CASH FLOW</b>            |         | <b>-USD 10.000</b> | <b>USD 3.805</b>  | <b>USD 19.100</b> | <b>USD 35.277</b> | <b>USD 48.182</b> |
| <b>VAN</b>                       | 18%     | -USD 10.000        | USD 3.225         | USD 13.717        | USD 21.471        | <b>USD 28.412</b> |
| <b>TIR</b>                       |         |                    |                   |                   |                   | <b>110%</b>       |
| <b>ROMI</b>                      |         |                    |                   |                   |                   | <b>1272%</b>      |

Supuestos:

- 1) Ingresos: se toman ingresos por matriculas de socios y no socios. No se calcula transferencia institucional
- 2) Ingresos: ventas netas y ventas brutas son iguales dado que la institución se encuentra exenta de IVA
- 3) Egresos: la alicuota de IIBB fue ajustada al 3% correspondiente a CABA
- 4) T/C: tipo de cambio considera es 1USD/1000 pesos.
- 5) Tasa de descuento del 18% (15% de riesgo país + 3% de tasa del Tesoro de EE.UU.)

Como se puede apreciar, el análisis económico financiero arroja una VAN de USD28.412 acumulado, con una TIR de 110% y un ROMI de 1272%, siendo la oportunidad del presente servicio atractiva para las condiciones anteriormente descriptos. Si bien se consideran costos y gastos asociados propios de todo nuevo servicio, a partir del año 2 ya la propuesta es atractiva y supera el punto de break even.

### **13 Conclusiones**

El objetivo del presente plan de marketing es lograr lanzar, posicionar e instalar un nuevo y diferente servicio para los profesionales y líderes de Capital Humano que les permita participar de un espacio creativo y de diseño de diferentes estrategias para adaptar sus organizaciones a las transformaciones y desafíos que hoy el contexto global como el local les presenta.

El HR Lab nace como una respuesta a las inquietudes de estos profesionales y a la falta de un servicio que los acompañe, guíe y ayude a navegar tanto las oportunidades como los conflictos que hoy se generan. Como se presenta en este trabajo, IDEA no es el único espacio de grupos de pares existentes, pero sí es único en tanto el acceso que tiene a actores claves, el conocimiento de la problemática de estos profesionales como su conocimiento personalizado de cada uno de ellos y su capacidad de gestión.

Si bien el esfuerzo comunicacional de instalación del servicio es destacable, existe una oportunidad para generar una propuesta nueva que ayude a renovar la oferta de servicios de IDEA para con su ecosistema como así también generar un aporte concreto a profesionales que hoy lo necesitan.

En términos de análisis económico, con una inversión inicial de USD10.000, ya en el año 1 el HR Lab genera una utilidad neta de USD3225 logrando superar el punto de break even. Para el año 2 ya se espera que la utilidad neta sea del USD13.717 y para el año 3 una de USD21.471. El proyecto general presenta una VAN de USD28.412, con una TIR de 110% y un ROMI de 1272% lo cual dan cuenta del potencial de la oportunidad.

Cómo se ha desarrollado anteriormente, el mayor gasto del año 1 es en marketing (diseño de key visuals, diseño de micrositio, acciones de RRSS) pero el presente plan propone aprovechar los recursos y la capacidad ya instalada en la institución. A tal fin si bien se propone la asignación de un recurso humano para poder garantizar la calidad y personalización del servicio, se propone variabilizar el mismo para evitar el incremento de costos fijos estructurales de la institución. Esta estrategia de eficientizar la estructura actual genera que los gastos acumulados sean sólo de USD13.225, que son menores que los esperados para iniciativas similares.



Desde ya que avanzar en el lanzamiento de este servicio demandará una discusión y negociación interna para lograr alocar recursos y focalizar energías de la estructura ya existente, pero se aspira a que el presente servicio sea una oportunidad de generar un diferencial con respecto a otros servicios presentes en el mercado y pueda genuinamente ser un aporte para estos profesionales que muchas veces son el brazo articulador de los cambios organizacionales como así también los receptores de las tensiones de navegar estas aguas de cambio constante.



Universidad de  
**San Andrés**

## 14 Bibliografía

Albrieu Ramiro, Documento de Trabajo: “A la revolución hay que hacerla. El futuro del trabajo en Argentina frente a la cuarta revolución industria”, Programa de Desarrollo Económico de CIPPEC, Febrero 2021

Artículo de Revista Forbes: “El futuro laboral: entre el desafío tecnológico y el cambio generacional”, Nota de Luis Guastini Director General de ManpowerGroup Argentina, Revista Forbes Argentina, Julio 2023

Artículo de McKinsey & Company, “What is the future of work?”, Enero de 2023

Artículo de McKinsey & Company, “Reimagining HR: Insights from people leaders”, Laura Blumenfeld, Neel Gandhi, Asmus Komm y Florian Pollner, marzo 2022

Blake, Oscar Juan. “Así aprendieron a trabajar: cómo se construyó la capacitación laboral en la Argentina”, Editorial Granica, 2008.

Copenhagen Institute for Future Studies, Informe “Megatrends Catalogue”, 2024

Hopkins John y Anne Bardoel, “The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia”, Department of Management and Marketing, Swinburne University of Technology, Australia

IDEA Relevamientos y The Conference Board, Informe “The C-Suite Outlook 2024: Liderar para el mañana: ganar a través del cambio y la disrupción – Capitulo Argentina”, Febrero 2024

IDEA Relevamientos, Encuesta “¿Estamos perdiendo talento?”, 2022

IDEA Relevamientos - Encuesta “Claves para armar tu plan de capacitación”, Marzo 2023

Informe Quincenal de Coyuntura, Abeceb Consultora, octubre 2023

Mitnik Félix y otros, “Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas: un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia”, Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR, 2006

Nordic Business Forum Executive Report – 2023

Núñez Antonio y Huete Luis, Artículo “¿En qué han cambiado los Comités de Dirección después de la Covid? El CEO y su nuevo «triumvirato»”, Revista Capital Humano, N° 370, Diciembre 2021

Reporte “E-learning Market Size Global Report, 2022 – 2030”, Polaris Market Research Analysis – Febrero 2022

Reporte “Global Talent Trends 2022–2023: Rise of the relatable organization”, Mercer, 2023

Reporte “The state of learning & development”, Mercer, 2022

Reporte “The Future 100”, VML Intelligence, 2024

Sala Gabriela y Olmos Maria Fernanda, Artículo “Cambio demográfico en Argentina: desafíos y oportunidades”, Revista Voces en el Fénix de la Cátedra Abierta Plan Fénix de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, Septiembre 2022.

Sigaut Gravina Lorenzo, Presentación sobre “Escenario Coyuntural Argentino”, en IDEA Pyme, noviembre 2023

Wickre Karen, Artículo “Human Resources Isn’t About Humans”, Revista Wired, 2017

World Economic Forum - The Future of Jobs Report – 2023

Kotler Philip y Armstrong Gary, “Principios de marketing”, Editorial Pearson Educación, Madrid, 2018



Universidad de  
**San Andrés**