



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing de nuevo programa LAR de Lider.ar

Autor: Marina Ragni

DNI: 33403246

Mentora: Mariana Lomé

Buenos Aires, 2018

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	3
Análisis de situación	5
1. <i>Análisis contextual</i>	5
CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	5
EL APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA	9
TEORÍA U	10
2. <i>Análisis Interno.</i>	12
HISTORIA	13
3. <i>Análisis del Consumidor o Cliente (necesidades y expectativas).</i>	15
4. <i>Análisis de Mercado.</i>	17
Desarrollo de Estrategia de Marketing	20
<i>Modelo FODA</i>	28
<i>Segmentación y Targeting</i>	29
<i>Posicionamiento y Propuesta de Valor</i>	33
Fijación de Objetivos y Metas	35
Modos de Acción – Marketing Mix	36
▪ <i>Producto - Propuesta de Valor</i>	36
▪ <i>Precio</i>	38
▪ <i>Plaza</i>	39
▪ <i>Promoción</i>	41
BRAND IDENTITY	41
ESTRATEGIA DE MEDIOS	42
Cronograma	44
Presupuesto y Resultados Proyectados	44
Control y Métricas	45
Conclusiones	46
Bibliografía	47
Anexos	50
ANEXO I - <i>CONSEJO ASESOR LIDER.AR</i>	50
ANEXO II- <i>ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS LIDER.AR</i>	51

Resumen ejecutivo

El mundo se está adentrando en lo que Schwab describe como “La cuarta revolución industrial” (Schwab, 2017). La ciencia y nuevas tecnologías, están cambiando la economía, nuestra forma de resolver problemas, y con eso, el mercado laboral. Las habilidades blandas, la capacidad de trabajo en equipo, la habilidad de resolver problemas complejos, la empatía y la capacidad de trabajar en entornos de gran diversidad e incertidumbre, se vuelven habilidades relevantes para encarar los desafíos de la nueva economía.

Frente a este contexto, los espacios de formación se vuelcan cada vez más a incorporar lo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico llama las “habilidades del trabajo del futuro” (OECD, 2017), con la intención de mantenerse actualizados y formar profesionales con los perfiles necesarios para encarar los nuevos desafíos del mercado laboral.

Lider.ar es una organización sin fines de lucro que trabaja con adolescentes de escuelas secundarias en situación de vulnerabilidad en La Matanza y San Fernando. A través de talleres anuales, la organización acompaña a estos jóvenes en el desarrollo de habilidades socioemocionales, con el objetivo de fortalecer su personalidad y ayudarlos a convertirse en agentes de cambio positivo en las comunidades de las que forman parte. A través de encuentros semanales y la ejecución de proyectos de impacto social, se busca que estos adolescentes sean conscientes de sus emociones y de su capacidad de impacto en sus comunidades.

Los contenidos y metodologías con las que trabaja Lider.ar, coinciden con las temáticas que están ganando espacio en la agenda de la formación laboral, como son la gestión de emociones, la empatía, la coordinación de equipos, el trabajo en diversidad, la innovación social y la comunicación circular.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Esta necesidad presente en el mercado, de incorporar las habilidades del futuro para mantenerse competitivo en el mercado laboral cambiante, sumado a los conocimientos adquiridos y la capacidad de Lider.ar de brindar una solución acorde a esta necesidad de los profesionales, presenta una oportunidad de desarrollo de una nueva solución.

Así nace el programa LAR, un nuevo producto que brinda la organización Lider.ar para apuntar a jóvenes universitarios entre 22 y 28 años y a profesionales mayores de 30 años. Dentro de este público, LAR apunta a individuos interesados en nuevos espacios de formación y desarrollo profesional. El target del programa es consciente de la necesidad de mantenerse actualizados y de diferenciarse en el ámbito profesional, encuentran valor en fortalecer sus redes, y a la vez poseen una conciencia social que los hace buscar espacios de participación con impacto.

Según la RAE, LAR es el sitio de la casa donde se enciende la lumbre, donde se prende el fuego. Este término coincide con las iniciales del nombre de la organización madre Lider.ar, a la vez que representa la transformación personal que el programa pretende lograr en los participantes, encendiendo la llama interna que los impulse a expresar su máximo potencial.

El programa LAR incluirá sesiones de diseño con herramientas de innovación, actividades de reflexión personal, gestión de emociones, trabajo en equipo, desarrollo de empatía, comunicación y liderazgo circular, entre otras. LAR brindará también la oportunidad de trabajar junto a líderes comunitarios egresados de talleres Lider.ar, en el prototipado de proyectos de impacto social. Al finalizar el programa, los participantes contarán con herramientas concretas para innovar en la diversidad, gestionar emociones en situaciones de adversidad, liderar equipos y habrán conocido de primera mano la realidad de jóvenes líderes con voluntad de impacto social.

Este nuevo programa buscará potenciar la misión de Lider.ar de desarrollar líderes con

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

impacto positivo en la sociedad, sensibles a su entorno y con capacidad de ser protagonistas del cambio. También tendrá el objetivo, a través del pago de inscripción al programa LAR, de generar nuevos ingresos que permitan solventar el trabajo de Lider.ar junto a adolescentes en comunidades de alta vulnerabilidad social.

La comunicación de LAR se concentrará a través de canales digitales, instituciones educativas y empresas, dando lugar también a la difusión “boca en boca” que generará el Consejo Asesor de Lider.ar, formado por individuos con amplias redes profesionales y grandes conocimientos en la temática abordada por LAR.

Se apuntará a convocar a 50 individuos entre los dos segmentos etarios, con un mínimo de 10 participantes, que es la cantidad necesaria de inscriptos para lograr ganancia por encima de los costos planteados para la acción. Se trata de una oportunidad de bajo riesgo para la organización (ya que la mayor parte de los gastos son variables y estarán asociados a la cantidad de inscriptos) y de gran margen, dado el escenario de precio que plantea el mercado y en el cual LAR ocupará un posicionamiento de precio intermedio, logrando maximizar la captura de precio pero manteniéndose accesible para el segmento profesional.

Análisis de situación

1. Análisis contextual

CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La búsqueda de automatización, la generación de “sistemas inteligentes”, la ingeniería genética, las nuevas tecnologías y avances científicos que se están desarrollando en la sociedad, están dando lugar a lo que Klaus Schwab (Director Ejecutivo del World Economic Forum) tituló "La cuarta revolución industrial" (2017). Esta innovación está atravesando al cuerpo social. Según palabras de Schwab, “la forma en que vivimos,

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

trabajamos y nos vinculamos con otros, esté mutando de la mano de estos avances tecnológicos y científicos”.

En entrevistas con la BBC, Schwab sostiene que "La cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital (anterior)".

La falta de información respecto a cómo funcionarán estos sistemas, sumado a la velocidad de innovación en tecnología que estamos viviendo, genera gran incertidumbre acerca del futuro del mercado laboral y las habilidades necesarias para ser competitivo el día de mañana.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, habla en su publicación titulada "Future of Work and Skills" (OECD, 2017) acerca de cómo estos cambios afectarán el mercado del empleo, el futuro del trabajo y la desigualdad en el ingreso. Resalta también que "hay evidencia de que el mercado laboral está premiando cada vez más las habilidades blandas, como la habilidad para comunicarse, trabajar en equipo, liderar, resolver problemas y organizarse."

El contexto tan cambiante, los procesos de innovación y la gran diversidad, fruto de la globalización, generan un entorno en constante actualización que exige a la fuerza laboral una gran capacidad de adaptación, cooperación y aprendizaje continuo.

Según el World Economic Forum (WEF, 2017), las 10 habilidades que serán necesarias de cara a la cuarta revolución industrial son:

1. Resolución de problemas complejos
2. Pensamiento crítico
3. Creatividad
4. Gestión de personas
5. Coordinación con otros
6. Inteligencia emocional
7. Criterio y toma de decisiones

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

8. Orientación al servicio
9. Negociación
10. Flexibilidad cognitiva

“The Institute for the Future”(IFTF) es una organización sin fines de lucro que trabaja desde hace aproximadamente 50 años en la investigación acerca de las tendencias del futuro. Sus investigadores y diseñadores, trabajan en conjunto para proveer información previsoras acerca de los cambios que sufrirá el mundo en los próximos años en materia de ciencias sociales, políticas públicas y tecnología.

Según un informe elaborado por la IFTF y titulado “Future Skills 2020” (IFTF, 2011), las 10 habilidades del mercado laboral del futuro son:

- 1. Sensemaking:** habilidad para “conectar los puntos”.
- 2. Inteligencia social:** la cooperación y la importancia de las relaciones sociales.
- 3. Pensamiento innovador y adaptable:** establecer nuevas metas, adaptarse a las nuevas realidades, aprendizaje continuo.
- 4. Lenguaje “media”:** manejo de medios digitales e interacciones sociales virtuales.
- 5. Transdisciplinariedad:** capacidad de poder adoptar varios puntos de vista, sirviéndose de una visión general de las situaciones.
- 6. Mentalidad de diseño:** capacidad de hacer modificaciones en la organización, buscando la mayor optimización del trabajo.
- 7. Competencias multiculturales:** La globalización acentúa la diversidad y, debido a ello, es esencial saber adaptarse y aceptar las diferencias.
- 8. Pensamiento computacional:** análisis de Big Data y capacidad de asimilar y canalizar información.
- 9. Buen manejo de la información:** seleccionarla, filtrarla y priorizarla de manera creativa, algo que las máquinas no pueden.
- 10. Colaboración virtual:** familiarización con herramientas de colaboración virtual.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Alejandro Melamed es Director General de Humanize Consulting y uno de los más reconocidos consultores en temas de estrategia e innovación disruptiva de RRHH, el futuro del trabajo, liderazgo, talento y marca empleadora. En su libro "El futuro del trabajo y el trabajo del futuro" (Melamed, 2017), se refiere a este tema, resaltando que el desarrollo profesional hacia 2022, va a estar asociado a habilidades como el pensamiento analítico e innovación, la creatividad, el aprendizaje activo, la resolución de problemas complejos, el liderazgo e influencia social y la inteligencia emocional, entre otras.

Cuando fue consultado acerca del futuro del trabajo en un panel desarrollado por la Universidad de San Andrés al respecto, Melamed compartió que "todos tendremos que convertirnos en aprendices de por vida. Aprender y desaprender, de eso se trata. Tenemos todo para ganar si nos adaptamos en vez de quejarnos".

Podemos ver que algunas de las habilidades que resalta cada una de las fuentes antes mencionadas como esenciales para el mercado laboral futuro, pueden diferir levemente, mientras otras coinciden plenamente. La creatividad, la inteligencia emocional como herramienta de liderazgo de grupos, la capacidad de coordinar con otros, y el manejo de la diversidad, son habilidades presentes en todas las fuentes.

Estamos frente a una verdadera revolución, y se percibe al constatar cómo todos los organismos enfocados en desarrollo económico y mercado laboral, están poniendo el foco en esta temática, y acercando información al respecto a la población general.

Las habilidades del futuro ya son una preocupación del presente, y las organizaciones están comenzando a interiorizarse en la temática, y a entender cuál es la mejor manera de volcar esas herramientas en espacios de formación académica y profesional.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

EL APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA

David A. Kolb refiere en su libro “Experiential Learning”(Kolb, 1984) a las formas en las cuales aprendemos de las experiencias que atravesamos. El autor resalta dos formas principales en las cuales enfrentamos estos procesos, una que combina la experiencia concreta y la conceptualización, y otra que se basa en la observación reflexiva y la experimentación.

Estas cuatro actividades forman lo que Kolb llama el “Círculo de Aprendizaje”, que va desde la experiencia, a la observación, luego a la conceptualización y a la experimentación para volver a la experiencia.

Según Morgan W. McCall Jr., en sus publicación “Using experience to develop Leadership Talent” (McCall Jr., 2014), todas sus investigaciones cualitativas soportan la idea de que el aprendizaje necesario para llegar a ser ejecutivos exitosos en grandes corporaciones, es el aprendizaje a través de la experiencia. El rol que juegan los entrenamientos y programas académicos, según el autor, cumplen un rol modesto en comparación con el efecto de otro tipo de experiencias.

Con esta misma creencia, y gracias a la difusión de la teoría del Aprendizaje Experiencial, se han generado diversos métodos de trabajo basados en los principios del Círculo de Aprendizaje de Kolb. Uno de ellos es el método LEGO® Serious Play®, muy difundido en ámbitos corporativos, y que utiliza habilidades visuales, auditivas y kinestésicas para ayudar a todos los participantes a expresar sus ideas y emociones (observación y conceptualización a través de la experiencia).

En estos últimos años, se han difundido muchos métodos basados en estas teorías de aprendizaje experiencial o circular, que ya han sido ampliamente adoptados en ámbitos académicos y corporativos como elementos claves del desarrollo profesional.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Este es el caso del MIT Sloan, que retoma estos conceptos para construir la modalidad del “MIT Sloan Action Learning”. Desde la creencia de que los casos de estudio no pueden reemplazar el aprendizaje generado por el contacto directo con el fenómeno a investigar, el MIT busca generar oportunidades para que los alumnos tomen decisiones reales, directamente vinculadas a los hechos. La teoría del Action Learning se basa en el trabajo en equipo y en un proceso continuo de ideación, reflexión y acción.

TEORÍA U

Este método fue creado por Otto Scharmer, Profesor titular de la Universidad de Massachusetts (MIT). En su libro “Theory U : Learning from the Future as It Emerged” (Scharmer, 2009), Scharmer identifica que los grandes sistemas actuales no están creando soluciones efectivas, sino generando productos y respuestas que nadie quiere. Según el autor, nos encontramos atrapados en patrones pasados, y desconectados de nosotros mismos y nuestras intenciones más profundas, que deberían ser los motores de la verdadera innovación.

Al atravesar el proceso de 7 pasos de Scharmer, podemos desplegar nuestro potencial, acceder a nuestra esencia, nuestro “yo futuro”, fuente de conocimiento e inspiración, y eliminar sesgos generados por el miedo, o la incertidumbre, que pueden teñir los procesos de innovación desviándonos del objetivo. El autor explica que según cómo enfrentemos los hechos, va a influir profundamente en cómo se desarrolle y se resuelvan las situaciones y por eso es importante dar lugar a estos momentos de *mindfulness* que nos permiten conectarnos con nosotros y otros, entender el ecosistema en el que estamos inmersos, y así poder generar verdadera innovación de impacto real que beneficie a la sociedad. La Teoría U se basa en la búsqueda de la innovación como un proceso que comienza en cada uno de nosotros, abriendo la mente, abriendo el corazón para trabajar con otros y abriendo la propia voluntad para generar el cambio.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Los 7 pasos que identifica Scharmer para este proceso de la Teoría U son:

- **Descargar (download):** erradicar viejos patrones. Tomar consciencia de los conocimientos y miedos que tenemos, tanto a nivel personal como profesional, e identificar defectos y virtudes.
- **Observar (seeing):** observar si los hechos que descubrimos contradicen lo que creemos. Dar contexto a la situación en la que cada uno se encuentra. Investigar sobre el ecosistema de nuestro proyecto.
- **Percibir (sensing):** comprender, interpretar acciones, usos, modelos, búsquedas que los individuos realizan en ese ecosistema.
- **Transformar (presensing):** Es el punto de inflexión de la teoría U. En base al trabajo de las etapas previas, se reflexiona con un nuevo punto de vista sobre nuestro proyecto y su ecosistema. Con esta nueva visión, se encara un nuevo proceso de innovación.

Para trabajar en estas primeras 4 etapas del proceso, vinculadas a un proceso de introspección y observación del contexto, el autor plantea herramientas de escucha activa, conversación efectiva, “caminata empática”, videos, momentos de meditación consciente, entre otras. Y luego:

- **Cristalizar (crystallizing):** trabajar en equipo de manera comprometida, uniendo fuerzas para generar las oportunidades y recursos necesarios para que ocurra el cambio.
- **Prototipar (prototyping):** pasar de lo abstracto a lo tangible, de manera empírica y buscando la transformación. Se diseña el objetivo del proyecto.
- **Desplegar (performing):** el prototipo se convierte en un producto/servicio real.

En estas etapas de generación, Scharmer acerca herramientas para adentrarse en el terreno de lo futuro, coaching y trabajo en círculo, prácticas de prototipado, entre otras técnicas de innovación.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

2. Análisis Interno.

Lider.ar trabaja con jóvenes de colegios secundarios de zonas de alta vulnerabilidad social, para potenciar sus capacidades de liderazgo y aportar a la generación de agentes de cambio en sus comunidades. Su plataforma de trabajo, es un programa de un año de formación de liderazgo colaborativo enfocado en jóvenes estudiantes de 15 a 18 años. El enfoque de trabajo colaborativo y social, busca potenciar las propias iniciativas de los jóvenes para que sean ellos los protagonistas del cambio.

El programa se desarrolla a través de talleres que se llevan a cabo todos los sábados durante un año, y en los que se comparten herramientas de desarrollo socioemocional para acompañar a estos jóvenes en una etapa tan desafiante como la de los últimos años del colegio secundario. Estos talleres intercolegiales permiten también la generación de redes por parte de los participantes, y el vínculo con otros jóvenes con voluntad de liderazgo e interesados en la generación de impacto en su comunidad.

En su sitio web, la organización describe su incidencia de la siguiente manera: *“Generamos y compartimos espacios en donde los jóvenes aprenden a conocerse y valorarse a sí mismos, a gestionar sus emociones sensibilizándose a la realidad de los otros, dejando de lado la indiferencia y convirtiéndose en PROTAGONISTAS DEL CAMBIO. Potenciamos la capacidad de liderazgo de los estudiantes para que se comprometan con su comunidad a través de proyectos solidarios ideados y concretados por ellos mismos.”*

La organización, realiza un trabajo profundo en habilidades sociales y emocionales, considerando que su desarrollo puede potenciarlos, convirtiéndolos en agentes de cambio en sus comunidades, aumentando sus oportunidades de convertirse en buenos profesionales y miembros activos y responsables de la sociedad.

Las habilidades socioemocionales (HSE) son recursos que permiten:

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

- Comunicarse efectivamente y resolver conflictos
- Tomar decisiones reflexivas
- Plantearse y alcanzar metas, levantarnos de los tropiezos y manejar el estrés
- Conocerse mejor y gestionar las propias emociones

El aprendizaje socioemocional es el proceso mediante el cual las personas adquieren y aplican de manera efectiva los conocimientos, las actitudes y habilidades necesarias para:

- Entender y manejar sus emociones
- Establecer y alcanzar metas positivas
- Sentir y mostrar empatía hacia los demás
- Establecer y desarrollar relaciones positivas y tomar decisiones responsables.

La VISIÓN de la organización es “vivir en una sociedad donde los jóvenes sean protagonistas de sus vidas comprometidos con su comunidad.”

Su MISIÓN, “potenciar el liderazgo colaborativo de los jóvenes a través de espacios de encuentro que los inspiren y acompañen a desarrollarse como seres íntegros, conscientes de sus emociones y de su potencial impacto en sus comunidades.”

La organización tiene como objetivo 2019 llegar a más jóvenes a través de sus talleres anuales en comunidades de La Tablada (La Matanza) y Virreyes (San Fernando). También apuntan a continuar su trabajo con egresados en espacios semanales de trabajo acompañando iniciativas de impacto social para sus comunidades.

HISTORIA

El equipo detrás de la organización, está liderado por Agustina Faustin, quien funda Lider.ar en 2013 junto a un equipo de colegas docentes. Agustina comenzó su recorrido profesional trabajando en el área de Recursos Humanos de empresas y

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

consultoras, rol en el cual empezó a percatarse de la poca diversidad de perfiles contratados.

La vida y sus inquietudes personales, hicieron que decidiera dejar su trabajo en Recursos Humanos luego de 8 años, para volcarse a la educación, con ganas de generar impacto en este mecanismo de generación de líderes que dejaba poco espacio para jóvenes que vinieran de otros contextos sociales. En esta búsqueda comenzó a trabajar con la organización Enseña x Argentina y en una escuela de la zona de San Fernando. En esta escuela, encontró que los adolescentes tenían pocos espacios para resolver las inquietudes propias de esa edad, o para la generación de habilidades socioemocionales que le brindaran herramientas para este camino hacia la adultez. Se dio cuenta que la generación de redes comienza en esta etapa, y que fuera de los Scouts (con una ideología muy marcada), no había espacios para jóvenes con inquietudes vinculadas a la generación de cambio, impacto social o voluntad de liderazgo.

En este contexto, le surgió la necesidad de generar un espacio fuera de la educación formal, para ayudar a sus alumnos con herramientas socioemocionales para afrontar la etapa de la adolescencia y los últimos años de colegio secundario que tantas inquietudes despiertan en los jóvenes. De a poco se fueron sumando otros docentes de Enseña x Argentina, formando lo que sería el equipo de Lider.ar.

Equipo de Lider.ar:

Agustina Faustin (Fundadora de Lider.ar), Mercedes Lynch (Coach Ontológico), Cecilia López Mendieta (Coordinadora de Educación), César Lage (Coordinador de Zona Oeste), Samanta Wosner (Coordinadora de Zona Norte), Tatiana Daleoso (Encargada del Área de Egresados).

Luego de algunos años, y gracias a su trabajo junto a Enseña x Argentina y la participación en espacios como la red Ashoka, Agustina logró vincularse con líderes de

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

opinión y referentes que se interesaron en la iniciativa, sumándose al proyecto a través de su Consejo Asesor.

Consejo Asesor:

Oscar Ghillione, Director Ejecutivo de Enseña x Argentina; **Adela Cavia** - Counselor laboral y Coach ontológica; **Carina Onorato**, Periodista y productora; **Estanislao Bachrach**, Fundador y Director en Cocolab; **Mariana Albarracin**, Especialista en Gestión Educativa (FLACSO). Profesora en Ciencias de la Educación y Enseñanza Primaria (UCA); **Patricia Furlong**, Vicepresidente & General Manager de Global Corporate Payments Argentina en American Express; **Gabriela Terminelli**, Vicepresidenta de Voces Vitales. Miembro de la IWF (International Women Forum).

Algunos logros de la organización a la fecha:

- Fue invitada a sumarse a la Mesa Joven organizada por Ashoka
- 87 jóvenes han participado del programa de Pasantías de BANCO SUPERVIELLE
- 1er premio en la categoría Emprendimiento Social, concurso NAVES del IAE.
- 8 jóvenes participaron de la Cumbre de Políticas Públicas en Salta del Ministerio de Juventud de Desarrollo Social
- Trabajo en conjunto con reconocidas ONG locales, como TECHO, TEACH FOR ALL, MINKAI, DONCEL, PUERTA 18, INTEGRAR.
- Alianzas de trabajo junto a BANCO SUPERVIELLE, BALLARDA, FUNDACIÓN ACINDAR.

3. Análisis del Consumidor o Cliente (necesidades y expectativas).

Frente a las nuevas perspectivas y desafíos del mercado laboral que se presentaron en el apartado 1, muchos profesionales se encuentran en búsqueda de nuevos espacios de aprendizaje y desarrollo actualizados. La formación en habilidades blandas y herramientas para el liderazgo, se vuelve cada vez más relevante, y las instituciones educativas y empresas, empiezan a acercar espacios donde acceder a estas

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

herramientas a sus empleados, alumnos o egresados.

Estamos frente a un profesional que puede sentirse interesado en exponerse a nuevos conocimientos y experiencias para mantenerse vigente en el mercado laboral y explotar su potencial como líder innovador, convirtiéndose en público objetivo del tipo de formación que propone Lider.ar. No existen aún investigaciones respecto de la velocidad con la que los individuos se sentirán convocados por esta tendencia del mercado laboral antes mencionada. Sin embargo, la experiencia de trabajo de los profesionales que conforman la organización junto a empresas y emprendedores, y el crecimiento de espacios dedicados a la temática, indican que existe un público ávido por interiorizarse en este tipo de iniciativas y con intereses como:

- Necesidad de conocer nuevas realidades, enfrentarse a la diversidad
- Ejercitar habilidades de liderazgo e incorporar conocimientos sobre teoría del liderazgo
- Necesidad de internalizar nuevas habilidades del mercado del futuro.
- Necesidad de aprendizaje práctico
- Conocer a otros líderes, generación de redes, comunidad
- Formar parte de una red de gente que esta dispuesta a cambiar sus realidades
- Deseo de impacto social, contribuir a un bien común
- Necesidad de incorporar técnicas para el trabajo en equipo.
- Necesidad de familiarización con habilidades de las nuevas generaciones
- Ganas de hacer algo diferente, algo más allá del trabajo/estudio de todos los días.
- Deseo de fortalecer el CV
- Deseo de sentirse mejor con si mismos, de encontrar sentido a la propia vida
- Deseo de ayudar o “devolver”
- Sentimiento de compasión, obligación o culpa
- Deseo de mejorar su reputación o imagen
- Deseo de dejar un legado o ser ejemplo para otros

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

4. Análisis de Mercado.

Existen diversas opciones de formación profesional que trabajan con herramientas de liderazgo, innovación y aprendizaje vivencial. En algunos casos, apuntan a estudiantes en los últimos años de la carrera que buscan diferenciar su CV, y en otras, convocan a profesionales con interés de actualización profesional.

Las propuestas están en su mayoría vinculadas al desarrollo de habilidades de liderazgo, estrategia, autoconocimiento, gestión o procesos de innovación, entre otras.

Un breve recorrido por esas ofertas muestra ejemplos como:

Programa Herramientas Básicas de Coaching- Escuela de Formación de Líderes

Duración: 4 tardes

Ubicación: Palermo

Valor: \$7.260

Objetivo: Que cada participante desarrolle habilidades y competencias lingüísticas y emocionales para situaciones de la vida cotidiana, de modo que pueda ejercer un verdadero liderazgo en su propia vida.

Contenidos: Hechos e interpretaciones. La Observación. Nuestras creencias. Emociones y estados de Animo. Herramientas de Coaching Ontológico, Ontología del Lenguaje, Filosofía del Lenguaje, Pensamiento Sistémico, Aprendizaje Constructivista, Inteligencia Emocional.

Programa de Jóvenes de Alto Potencial (JAP) - IAE Business School

Duración: 4 jornadas

Ubicación: Pilar

Valor: \$23.600

Objetivo: apunta a jóvenes de hasta 28 años para ayudarlos a descubrir y reflexionar sobre las implicancias de una posible vocación directiva

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Contenidos: Decisiones estratégicas, fundamentos del marketing, dirección financiera, implementación estratégica, autoconocimiento y liderazgo, análisis y gestión de las operaciones y la tecnología, responsabilidad social empresaria.

Programa LEAD- IAE Business School

Duración: 5 jornadas

Ubicación: Pilar

Valor: \$30.000

Objetivo: Mejorar la toma de decisiones, teniendo en consideración el presente del individuo y el futuro en una posición de liderazgo.

Contenidos: Planteo de problemas complejos, análisis de variables en análisis de casos, herramientas de gestión de la información, identificación de sesgos, manejo de Incertidumbre, habilidades analíticas de la toma de decisión, habilidades emocionales en la toma de decisión.

Creative Lab- IAE Business School

Duración: 3 jornadas

Ubicación: Pilar

Valor: \$34.500

Objetivo: taller de innovación en el que se comparten métodos y herramientas que buscan mejorar y agilizar el proceso de innovación que implicado en cualquier desafío personal o profesional.” Qué pasaría si la respuesta a la innovación estuviera en la forma de comportarte y no solo en la forma de pensar?”

Contenidos: Metodologías experimentales y participativas, centradas en el participante.

Programa Jóvenes Profesionales- Universidad de San Andrés

Duración: 5 jornadas

Ubicación: Victoria

Valor: \$36.000

Objetivo: desarrollo de capacidades organizacionales, autodesarrollo de competencias

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

como líder innovador.

Contenidos: autodesarrollo de tus competencias como líder innovador, trabajo en simulador de negocios, presentación de estrategia, toma de decisiones, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Programa Habilidades para Generar Impacto- Njambre & Amani Institute

Duración: 3 días

Ubicación: Palermo

Valor: \$6.000

Objetivo: formación de innovadores sociales, que creen soluciones que beneficien a la sociedad en su conjunto ya sea en la forma de negocios sociales o de nuevos proyectos en el sector público, privado o social.

Contenidos: desarrollo de liderazgo, observación, cuestionamiento, creación de redes y experimentación.

Welukan- Ashoka

Duración: 7 días

Ubicación: Córdoba

Valor: us\$1.200 (\$46.200)

Objetivo: potenciar a profesionales como líderes de cambio en sus organizaciones, emprendimientos, empresas.

Contenidos: Liderazgo, innovación, transformación e impacto. Modelo de transformación de la Teoría U, charla con expertos, herramientas de innovación como Human Centered Design, y Design Thinking, habilidades socioemocionales.

Desarrollo de Estrategia de Marketing

Lider.ar desarrollará LAR como un nuevo producto que buscará potenciar su misión de desarrollar líderes con impacto positivo en la sociedad, sensibles a su entorno y con capacidad de ser protagonistas del cambio. Este nuevo programa, tendrá también el objetivo de generar mayor capital social y redes que acompañen el crecimiento de la organización, y que a la vez le permita generar recursos financieros regulares que ayuden a proyectar su operación en el mediano plazo.

Lider.ar es identificada dentro del ámbito educativo, como una organización que trabaja en el acompañamiento y contención de adolescentes de zonas vulnerables. En esta nueva etapa para la organización, se trabajará en posicionar su nuevo programa de formación LAR, como una escuela de formación de líderes, apuntado a un público de profesionales y estudiantes universitarios, target al cual la organización no capacita actualmente.

LAR trabajará sobre , las “habilidades del futuro”, a través del fortalecimiento de la empatía, el entendimiento del ecosistema social, y el autoconocimiento, para que se conviertan en agentes de cambio en sus emprendimientos, organizaciones y comunidades.

Su público específico serán jóvenes universitarios y ejecutivos de mandos medios con deseo de un espacio de formación personal y con voluntad de desarrollo profesional e impacto social.

El programa apunta al desarrollo de habilidades de liderazgo e ideación en equipo basado en la metodología de Teoría U de Otto Scharmer antes mencionada. Se trabajará en siete sesiones teórico-prácticas, que incluirán una instancia de ideación en equipo guiadas por egresados del programa de Lider.ar, actuales talleristas de la

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

organización. En conjunto, se trabajará sobre el análisis de un desafío real de las comunidades donde opera la organización y se prototiparán posibles soluciones.

El desarrollo del programa LAR, implica un cambio en la operación de Lider.ar, incorporando nuevas tareas, nuevos públicos y sumando objetivos al trabajo habitual de la organización junto a adolescentes de La Matanza y San Fernando. Por esta razón, se plantea hacer un análisis de la organización de acuerdo al modelo de 7's propuesto por McKinsey. Este modelo identifica los 7 factores clave de cualquier estructura organizativa, que deben considerarse a la hora de desarrollar estrategias. Resulta particularmente útil en situaciones en las cuales se plantean cambios organizacionales, que implican alinear las distintas variables detrás de un nuevo objetivo. El modelo contempla el ecosistema de la organización desde 7 perspectivas: *strategy* (estrategia), *structure* (estructura), *system* (sistema), *staff* (equipo), *skills* (habilidades), *style* (estilo).

ESTRATEGIA (Strategy)

El mercado laboral se está actualizando junto con las tecnologías, y la sociedad está mutando en sus vínculos sociales de acuerdo a las nuevas herramientas y avances científicos. En este contexto, las habilidades socioemocionales como la empatía, la capacidad de trabajar en la diversidad y de innovar en entornos complejos y cambiantes, son herramientas valiosas tanto para jóvenes como para adultos que desean mantenerse competitivos.

Estas son las habilidades con las que trabaja Lider.ar desde hace años, y frente a esta nueva "4ta Revolución Industrial", se vuelve un conocimiento relevante tanto para estos adolescentes, como para profesionales.

El programa LAR brindará un espacio de reflexión y trabajo empírico sobre el individuo y su personalidad, para luego proveerlo de herramientas concretas para encarar los desafíos personales y profesionales que se les presenten de manera positiva y

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

constructiva, a través del desarrollo de habilidades de liderazgo. Para eso, la organización pone a disposición toda su experiencia en el trabajo junto a jóvenes líderes de impacto social en comunidades de bajos recursos y en contextos de diversidad y adversidad.

Se implementarán diversas herramientas de marketing para captar a participantes de este nuevo Programa, de manera de poder comunicar la misión de Lider.ar, los beneficios de LAR, y conectar a la organización con individuos interesados en ser agentes de cambio de nuestra sociedad.

La convocatoria de LAR se concentrará en dos tipos de públicos. Por un lado, el Programa LAR Jóvenes Líderes, apuntará a jóvenes entre los 23 y los 28 años, finalizando su carrera universitaria de grado, posgrado o magister. Este curso apuntará a herramientas para el pensamiento creativo, autoconocimiento, trabajo en equipo, e impacto social. Se comunicará a secretaría de alumnos de universidades, oficinas de graduados, oficinas de desarrollo profesional, clubes universitarios, redes sociales, mailing y networking a través de consejo asesor y talleristas Lider.ar.

Por otro lado, el Programa LAR de Fortalecimiento de Líderes de Impacto, trabajará sobre el pensamiento creativo, la comunicación efectiva, el desarrollo de la empatía, la cooperación y el impacto social. Se convocará a través de áreas de RRHH de empresas, áreas de RSE, foros y eventos de RRHH, mailing, LinkedIn, consultoras de RRHH y networking a partir de la red del consejo asesor.

Lider.ar ofrecerá a los participantes de su programa LAR, la posibilidad de acceder a un espacio de formación personal y aprendizaje *"hands on"* en las habilidades del futuro, mientras generan un impacto real a través de su aporte económico, en jóvenes con voluntad de cambio y con ideas propias para sumar a la construcción de una sociedad mejor.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

El programa LAR, ofrecerá herramientas concretas para los desafíos del mercado laboral. Como parte de esta experiencia de entrenamiento, los participantes tendrán un marco de aplicación de lo aprendido, trabajando junto a talleristas egresados del programa central de Lider.ar, en el prototipado de un proyecto de impacto social que les permitirá de manera empírica, acortar distancias entre realidades diferentes y establecer y perseguir metas positivas.

Qué necesidades satisface?

- formar parte de una red de gente que está dispuesta a cambiar sus realidades
- usar lo que saben para ayudar a otro, para cambiar realidades
- formar comunidad
- ejercitar habilidades de liderazgo
- ganas de hacer algo diferente, nuevas experiencias
- fortalecer el CV
- conocer gente
- incorporar nuevos conocimientos acerca de la teoría del liderazgo
- necesidad de hacer algo más allá del trabajo/estudio de todos los días.
- deseo de contribuir a un bien común

Qué Beneficios ofrece?

- conectar con otra realidad,
- practicar habilidades blandas,
- ampliación del capital social y red de contactos
- capacitarse en habilidades para el liderazgo
- programa vivencial.
- trabajo de campo dentro de un marco teórico con el que Lider.ar está muy experimentado.

El participante, obtendrá recursos para gestionarse en momentos de necesidad de decisión, generará redes junto a otros participantes igual de interesados en ser agentes

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

de cambio positivos, y al mismo tiempo estará sumando con su aporte económico, a la misión de Lider.ar. La ganancia generada por LAR, será destinada a solventar gastos de la organización, para así continuar brindando los talleres gratuitos de Lider.ar a jóvenes en situación de vulnerabilidad de San Fernando y La Matanza, potenciando futuros líderes comunitarios. LAR convocará a públicos interesados en un espacio que combine la formación en liderazgo y desarrollo personal, con la posibilidad de impacto social, brindando de esta manera una aún mayor recompensa emocional a los participantes de los programas.

ESTRUCTURA (Structure)

Lider.ar cuenta con un equipo de trabajo rentado de 3 docentes que coordinan los talleres semanales junto a adolescentes de San Fernando y La Matanza y una tallerista que acompaña a los egresados en la ejecución de los proyectos comunitarios en los cuales trabajan al finalizar el programa anual.

Agustina Faustin, fundadora de Lider.ar, es quien coordina el trabajo institucional de la organización, llevando el contacto con empresas, donantes y consejo asesor, y gestionando las finanzas y cuestiones administrativas habituales de la operación. Por otro lado, la organización cuenta con voluntarios que colaboran dando soporte en fechas especiales de los talleres, como es el caso de la coach ontológica y un “Consejo Joven” multidisciplinario formado por 5 voluntarios profesionales.

Este nuevo Programa LAR, implica tres etapas de trabajo que se suman a las tareas habituales de la organización.

- 1er Etapa: Diseño del Programa

Esta primer etapa, estará a cargo de una coach ontológica y una tallerista, que cuentan con experiencia en el desarrollo de talleres experienciales y en técnicas de innovación con impacto social. El contenido de este programa, será aprobado por Agustina Faustin.

- 2da Etapa: Convocatoria de participantes

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Este proceso, será liderado por las diseñadoras del taller, y apoyado por el Consejo Asesor y el Consejo Joven, a través de la implementación de campañas de marketing y difusión boca en boca.

- **3er Etapa: Ejecución de las 7 jornadas de taller.**

Las 7 jornadas del programa LAR, serán lideradas por esta dupla, con participación especial de Agustina (en jornadas de trabajo intrapersonal, primeras etapas de la Teoría U) y el equipo de egresados de la organización (etapa final de ideación para el prototipado de proyectos).

El resto de los docentes y talleristas, continuarán desarrollando la actividad habitual de Lider.ar, coordinando y ejecutando el programa anual de trabajo junto a los adolescentes en La Matanza y San Fernando.

SISTEMA (System)

La coordinación de tareas y registro de información de Lider.ar se hace a través de Google Drive y documentos compartidos. Estos documentos incluyen:

- Documento de administración y finanzas detallando ingresos, egresos y proyecciones (ver Anexo II).
- Datos de contacto de participantes y egresados.
- Datos de contacto de donantes y posibles donantes (acceso solo habilitado a Agustina Faustin y Consejo Joven).
- Contenido y Planificación de Programa anual con adolescentes.

Estos documentos y cualquier avance, se conversan en las reuniones quincenales con docentes y talleristas, y en reuniones mensuales junto a Consejo Joven que da soporte en el seguimiento de KPI's y objetivos. Cada dos meses, se realiza un reporte de estos resultados al Consejo Asesor, instancia en la cual también se pide soporte o apoyo en algunas tareas específicas, habitualmente vinculadas a la difusión de eventos o levantamiento de fondos.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

El desarrollo del programa LAR, requiere la incorporación de nuevos documentos y procesos de seguimiento. Se generarán dos nuevos documentos compartidos:

- Datos de contacto de posibles participantes interesados (segmentando por prospectos, confirmados, inscriptos, egresados).
- Contenido y planificación de Programas de Formación.

VALORES COMPARTIDOS (Shared Values)

Lider.ar y todos sus integrantes, reconocen a los adolescentes como sujetos de derecho, con opiniones valiosas que deben ser tenidas en cuenta, y como agentes de cambio fundamentales para construir una sociedad más justa, diversa y atenta al desarrollo sustentable. Su trayectoria en el trabajo con los jóvenes se basa en la revalorización de las habilidades socioemocionales como herramientas clave para la innovación, el impacto social y el desarrollo personal y profesional, perspectiva que cada vez cobra más adeptos en el ámbito académico.

En su sitio institucional, la organización resume a su modalidad de trabajo de la siguiente manera: *“Creemos que para potenciar líderes comunitarios, debemos acompañar a los jóvenes en el desarrollo de sus habilidades socioemocionales y experimentar junto a ellos tareas comunitarias que movilicen y despierten intereses para crear conciencia de modo tal que puedan asumir la responsabilidad sobre cada uno de sus actos y decisiones de vida.”*

Estos valores se extienden a todos los espacios que atraviesan a la organización, y también empapan los contenidos a difundir en su programa LAR, entendiendo que debemos difundir en la sociedad la importancia de generar espacios de escucha activa de jóvenes y adolescentes para generar un cambio positivo en la sociedad.

ESTILO (Style)

En Lider.ar, todas las voces son escuchadas, y todas las personas pueden ser agentes de cambio positivos en sus comunidades. Por esa razón, la organización está abierta a

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

voluntarios jóvenes o profesionales que quieran colaborar con su misión y profesionalizar cada vez más su trabajo.

Los equipos son altamente colaborativos, y se tienden a generar espacios de intercambio por fuera de los previamente planificados. El intercambio vía mail y whatsapp es constante, y la información de gestión está disponible ante cualquier consulta. Esto es muestra del tipo de liderazgo que propone Agustina, guiando desde la experiencia, pero confiando absolutamente en su equipo y colaboradores, haciendo de LAR un proyecto colectivo.

EQUIPO (Staff)

Agustina Faustin, cumple el rol de Directora de la organización, coordinando las diferentes áreas. A ella se suma una Coordinadora de Educación, que coordina el trabajo con adolescentes apoyándose en equipos locales en cada zona. Una coach ontológica que acompaña a la organización, junto a una de las talleristas con experiencia el desarrollo de capacitaciones en innovación e impacto social, coordinarían los Programas de Formación con adultos apoyadas por el Consejo Joven.

Los voluntarios encuentran en Lider.ar, una organización responsable, transparente, apoyada por reconocidos referentes como son Estanislao Bachrach, Oscar Ghillione, Adela Saenz Cavia, que desde un rol voluntario, buscan generar puentes y oportunidades para profundizar el trabajo de la organización.

HABILIDADES (Skills)

Lider.ar trabaja desde 2013 brindando talleres para el desarrollo de habilidades socioemocionales a adolescentes de contextos vulnerables. El equipo detrás de la organización, cuenta con experiencia previa de varios años en organizaciones enfocadas en estas temáticas, como Enseña x Argentina, Ashoka, Njambre, TECHO, y Amani Institute, entre otras.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

En estos espacios, se formaron en diferentes técnicas de trabajo intrapersonal, trabajo en equipo, desarrollo de la empatía, habilidades de liderazgo, innovación social y proyectos de impacto social. En todos ellos también, trabajaron en la coordinación de grupos de adolescentes o jóvenes, empapándose de las problemáticas de este público y vinculándose con la antes mencionada misión de la organización.

Enfocados en una formación constante, siguen vinculados a diversos espacios de desarrollo académico, especialmente los generados por las organizaciones amigas o integrantes de la red Ashoka, una organización de más de 35 años, con presencia global, que trabaja para potenciar a emprendedores sociales líderes, individuos con ideas innovadoras y prácticas. En la actualidad, la red Ashoka acompaña a 3.300 emprendedores sociales de 93 países.

Modelo FODA

A continuación, se presenta un análisis FODA del programa LAR, que permite identificar factores internos de la organización (fortalezas y debilidades) y factores externos del entorno (oportunidades y amenazas), que pueden afectar el desarrollo de esta nueva propuesta, tanto de manera positiva como negativa.

Fortalezas:

- Experiencia del equipo de Lider.ar en el trabajo de educación con jóvenes de colegio secundario
- Consejo Asesor formado por referentes de la educación, la ciencia y el mundo empresarial
- Ser parte de la red de organizaciones Ashoka
- Experiencia exitosas de trabajo junto a empresas reconocidas como SC Johnson y Acindar y otras organizaciones sociales como Integrar y TECHO
- Egresados fidelizados con la organización que siguen participando de espacios

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

- Equipo con trayectoria en trabajo con habilidades del futuro mercado laboral

Oportunidades:

- La Educación como foco en agenda de medios actual
- Educación e Inserción profesional, son dos ejes de trabajo de las áreas de RSE/ Sustentabilidad de muchas empresas
- Relevancia e impacto de inversión social en un contexto de crisis como el actual
- Necesidad de participación en espacios sociales por parte de una gran parte de la sociedad, desilusionada con el accionar de espacios partidarios

Debilidades:

- Relaciones Institucionales concentradas en Agustina Faustin
- Personería jurídica pendiente de confirmación
- Falta de estrategia de financiamiento definida
- Falta de procesos formales de gestión y base de datos organizada
- Trabajo personalizado, difícilmente escalable

Amenazas:

- Diversas organizaciones trabajando en educación y necesitadas de aportes privados
- Posible disminución del presupuesto de RSE de empresas
- Situación macroeconómica que afecta el gasto de particulares y el “share of wallet” destinado a donaciones

Segmentación y Targeting

Las ideas, la forma de percibir el contexto, la mirada del mundo, influyen de manera directa en la toma de decisiones y el consumo. Por esta razón, se vuelve relevante, profundizar en una segmentación actitudinal, y no solo demográfica, para definir el target del programa LAR.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Como señala Sarvary en “Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning” (HBR, 2006), el trabajo de segmentación del público, requiere de experiencia y cierta creatividad, para lograr prototipar una segmentación basada principalmente en el tipo de beneficio que entendemos que busca cada segmento respecto de nuestro producto o solución. Estos beneficios se pueden plantear en pares de opuestos que evidencian las diferentes variables:

- Visión personal del desarrollo vs. visión social del desarrollo
- Búsqueda de espacio académico tradicional vs. espacio experiencial
- Interés en trabajo personal vs. trabajo en cooperación
- Capacitación teórica vs .capacitación en herramientas prácticas
- Mundo corporativo vs. mundo emprendedor
- Tipo de deseo/ necesidad

A partir de estas variables, podemos caracterizar posibles segmentos, heterogéneos entre sí por diferir en su beneficio percibido respecto de nuestra propuesta, pero homogéneos hacia su interior debido a intereses o necesidades comunes. Esta segmentación, nos permite generar perfiles de referencia, que facilitan la identificación de aquel target más afín a nuestra propuesta, y nos permite ajustar nuestras comunicaciones de acuerdo a su perfil actitudinal.

	Entrepreneur conectado	Innovador social	Self-achiever	Universitario c/ proyección	Líder consciente
NSE	Medio/Alto	Medio	Medio	Medio/Alto	Alto
Edad	24-30	+30	24-30	21-24	+30
Estudios	Universitario	Universitario	Universitario	Universitario	Univ./Terciario
Sensibilidad precio	Alta	Alta	Media	Media	Baja
Situación laboral	Independiente	Independiente	Empleado	En búsqueda	Empleado
Conciencia Social	Baja	Alta	Baja	Alta	Alta

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Participación comunitaria	Baja	Alta	Baja	Media	Media
Amplitud de redes	Alta	Media	Alta	Baja	Alta
Relación con Tecnología	Alta	Alta	Alta	Alta	Media
Experiencia profesional	Media	Media	Alta	Baja	Alta
Confianza en si mismo	Alta	Media	Alta	Baja	Media

Segmento 1: Entrepreneur conectado

Se trata de un perfil de individuos que busca incrementar su capital social y mantenerse conectado. Participa de eventos y espacios de networking, es curioso e interesado en conocer a otras personas e ideas. Tiene alta confianza en si mismo y construye una marca personal a partir de su experiencia y personalidad. Este perfil se interesa en las propuestas de formación de instituciones universitarias, como puerta de entrada a una red de egresados y otros emprendedores.

Segmento 2: Innovador Social

Se trata de un perfil que busca formarse en habilidades que profundicen su empatía y le permitan desenvolverse en ambientes de alta diversidad. Buscan herramientas de innovación y conocer a otros actores operando en ámbitos sociales. Su deseo es generar impacto positivo en la sociedad, y generar redes con otros con el mismo deseo. Este perfil, encuentra su espacio en organizaciones como Ashoka y Njambre, que trabajan con estas problemáticas apuntando a emprendedores sociales.

Segmento 3: Self-Achiever

Se trata de un perfil de profesional que busca constantemente nuevos espacios de formación. Le interesa aprender constantemente, y formarse en las nuevas herramientas. Sigue las tendencias para mantenerse actualizado, y es consumidor de cursos cortos o virtuales que sumen a su curriculum. Para esta caracterización, el aprendizaje es una búsqueda individual, y un desafío personal de auto superación.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Propuestas de organizaciones formales como universidades, suman a su perfil profesional y personal.

Segmento 4: Universitario con proyección

Este público se encuentra terminando la carrera universitaria en una universidad privada. Está interesado en su salida laboral, en diferenciar su perfil profesional, y en conocer gente con sus mismos intereses. En la mayoría de los casos, su interés en el curso de formación surge de una iniciativa propia de participar de un nuevo espacio para conocer gente o para sumar a la sociedad. Se trata de un joven de la generación Z, con elevada consciencia social e interesado en trabajar para compañías que compartan sus valores. Cuentan con pocos recursos financieros propios, pero son muchas veces financiados por familiares a modo de inversión para su pronta inserción laboral. Muchos de ellos se encuentran ya realizando prácticas profesionales, o en búsqueda activa de su primer trabajo.

Segmento 5: Líder Consciente

Estos individuos, están interesados en herramientas para liderar equipos, y procuran mantenerse actualizados en su formación para poder afrontar los desafíos del nuevo mercado laboral. En algunos casos, se suman por iniciativa propia, y en algunos otros serán incentivados por coach, asesores, responsables de RRHH o RSE de las empresas de las que forman parte. Son conscientes de su buena fortuna, y les interesa retribuir en ocasiones. Buscan espacios donde enseñar a otros todo lo que han aprendido.

Dentro de esta segmentación, LAR apunta a universitarios con proyección y a líderes con consciencia. Estos dos perfiles, se ven interesados en nuevos espacios de formación y desarrollo profesional. Son conscientes de la necesidad de mantenerse actualizados y de diferenciarse en el ámbito profesional, encuentran valor en fortalecer sus redes, y a la vez poseen una consciencia social que los hace buscar espacios de participación con impacto.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Corresponde entonces, ahondar en el perfil actitudinal de nuestro target, e identificar esos intereses y actitudes que nos permitan acercarnos a ellos con una comunicación relevante y efectiva alineada a sus valores y necesidades. Para eso, se genera la siguiente matriz, que deberá funcionar de guía de los contactos de LAR con el público objetivo.



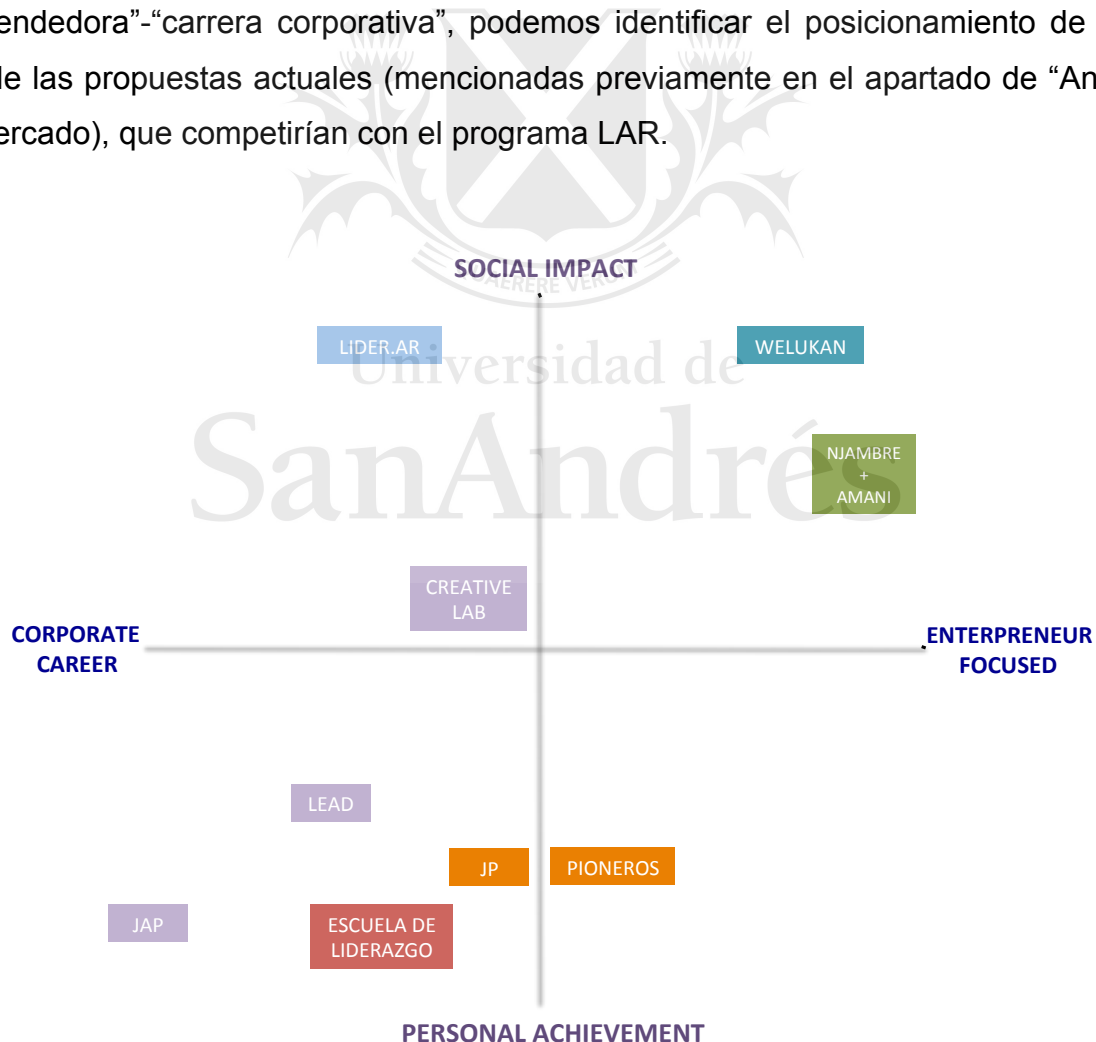
Posicionamiento y Propuesta de Valor

Las propuestas de mayor impacto social, están teniendo escasa llegada a estos dos públicos en los que se enfocará el programa LAR. Sin embargo, se encuentran altamente targeteados por propuestas más académicas, no enfocadas en incidencia o trabajo de problemáticas sociales. Estas propuestas competidoras, se suelen concentrar en públicos emprendedores o interesados en el ámbito de la innovación social más particularmente.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

LAR se diferencia de otros espacios de formación por su naturaleza experiencial, y por la posibilidad que brinda de, a través del pago de la inscripción del programa, ayudar a jóvenes de contextos vulnerables a convertirse en agentes de cambio en sus comunidades. El Programa LAR brinda herramientas concretas y empíricas de desarrollo profesional, cada día más valiosas en el mercado laboral, a la vez que genera una inmersión en la realidad social y la posibilidad de poner en práctica lo aprendido en un ámbito de diversidad.

Si retomamos las variables “impacto social”-“desarrollo personal” y “carrera emprendedora”-“carrera corporativa”, podemos identificar el posicionamiento de cada una de las propuestas actuales (mencionadas previamente en el apartado de “Análisis de Mercado), que competirían con el programa LAR.



PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Estos cuatro cuadrantes, nos muestran mayor concentración en búsqueda de logro profesional enfocado en ámbito corporativo, y en propuestas de impacto para perfiles emprendedores. A la vez, se percibe una oportunidad para propuestas de impacto apuntadas a perfiles corporativos, que es un nicho al que busca atraer Lider.ar.

Right to win: Espacio de desarrollo profesional con impacto social.

Reason to believe:

- Docentes y talleristas con años de experiencia en el trabajo en habilidades socioemocionales y capacitación en habilidades del mercado laboral del futuro
- Capacidad de motivar y coordinar a grandes grupos
- Red de contactos, oportunidad de networking
- Aprendizaje experiencial e ideación con impacto real.
- Público target corporativo, no atendido por propuestas de liderazgo e impacto social actualmente vinculadas a emprendedores sociales
- Alto impacto social, ya que con el valor del Programa LAR, permiten que un adolescente con menos recursos participe del programa de acompañamiento anual de Lider.ar en La Matanza y San Fernando.

Fijación de Objetivos y Metas

Objetivo A: Generar recursos financieros regulares que permitan proyectar la operación de la organización.

- **Meta 1:** Cantidad de inscriptos
 - o Alcance: 50 inscriptos
 - o Marco temporal: 1 año

Objetivo B: Generar mayor capital social y redes que acompañen el crecimiento de la organización.

- **Meta 2:** Cantidad de nuevos contactos en base de datos

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

- Alcance: 250 leads en base de datos
- Marco temporal: 1 año
- **Meta 3**: Cantidad de Egresados de Programa LAR (Retención)
 - Alcance: 50 egresados
 - Marco temporal: 1 año

Modos de Acción – Marketing Mix

Debido a que se trata de un plan de marketing para organización sin fines de lucro, hace falta redefinir las variables del marketing mix. En *“Nonprofit Marketing. Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations”* (Wymer, Knowles, Gomes, 2006), se propone la siguiente definición de las mismas: *“Marketing mix consists of the controllable variables in the specifics of a nonprofit’s offers to the market: the product or offer “e.g. services and programs), the place (location where the product or service is available), the Price (the perceived value of a program or service), and the promotion (communication of the organization’s purpose and activities to various publics by tactics such as advertising, publicity, Word-of-mouth referrals, and so forth”.*

▪ **Producto - Propuesta de Valor**

El objeto de la organización, es llegar cada vez a más jóvenes con herramientas para ayudarlos a fortalecer su liderazgo. En esta línea, el programa LAR refuerza la misión de la organización e involucra a mas actores, ampliando las redes e involucrando a personas con iniciativa de transformación social que buscan conocer nuevas realidades, vincularse a entornos diversos y formarse en las habilidades del mercado laboral del futuro.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Dictado por : la líder organizacional, una coach ontológica y una tallerista especializada en innovación.

PROGRAMA LAR

Duración: 7 jornadas, de 10hs a 18hs

Programa LAR Jóvenes Líderes: orientado a jóvenes universitarios entre 22 y 28 años.

Programa LAR Fortalecimiento de Líderes: orientado a profesionales mayores de 30 años.

Los programas incluyen:

Sesiones teórico-prácticas

- Ejercicios de pensamiento creativo a través de herramientas de innovación (Human Centered Design y Design Thinking)

- Actividades de reflexión personal, gestión de emociones

- Trabajo en equipo, desarrollo de empatía, comunicación circular y liderazgo circular

Sesiones de ideación y prototipado

- Trabajo junto a líderes comunitarios en identificación de oportunidades de impacto

- Prototipado de proyectos y presentación

Al finalizar el programa:

- contarán con herramientas concretas para innovar en la diversidad, gestionar emociones en situaciones de adversidad, liderazgo de equipos, empatía y cooperación, comunicación efectiva.

- Habrán conocido de primera mano la realidad de jóvenes líderes con voluntad de impacto social, jóvenes talleristas egresados del programa fundacional de Lider.ar.

- Formarán parte de la red LAR, y podrán participar de eventos de networking y actualización, así como recibir información acerca de los logros de la organización.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

- Habrán financiado la formación en habilidades de liderazgo de un adolescente de contexto vulnerable.

▪ **Precio**

El escenario de mercado, marca tres segmentos de precio bastante marcados. Las propuestas de Escuela de Liderazgo, y el programa de “Habilidades para generar impacto” de Njambre y Amani Institute, se encuentran por debajo de los \$10.000, con propuestas de 3 jornadas o menos. Por otro lado, tenemos el segmento de universidades que brindan propuestas de desarrollo más personal, en un rango de precios entre los \$24000 y los \$40.000.

LAR, busca posicionarse entre medio de estos dos segmentos, pudiendo así captar al público de las universidades a través de un precio competitivo, y a la vez diferenciarse y valorizar la experiencia de los profesionales involucrados y el impacto tangible del aporte monetario para la misión de Lider.ar.

El valor del Programa LAR se fijará en \$12.500. Este valor, asegura que con cada inscripción, se pueda cubrir los costos del taller, y a la vez financiar a dos adolescente más que participen del programa anual de Lider.ar en San Fernando y La Matanza. Este precio, se revisará anualmente, ajustando al posible aumento de costos producto de la inflación y expansión del programa para asegurar la sostenibilidad de la organización y el posicionamiento competitivo.

Para ilustrar el escenario de precio actual del mercado, se detalla debajo una espiga de precio con las diferentes propuestas, su valor de inscripción y el índice de precio que se conforma considerando el programa LAR como base 100 de comparación con el resto de las iniciativas.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

WELUKAN	\$46.200	457
JP	\$36.000	356
CREATIVE LAB	\$34.500	342
LEAD	\$30.000	297
JAP	\$23.600	234
LIDER.AR	\$12.500	100
ESCUELA DE LIDERAZGO	\$7.260	72
NJAMBRE + AMANI	\$6.000	59

▪ **Plaza**

LAR apuntará a hacer llegar su nuevo producto al target a través de tres canales principales:

- Empresas.
- Universidades privadas.
- Web

Los dos principales canales comparten ciertas características, como un determinado nivel adquisitivo o capacidad financiera general de su público interno, y el hecho de ser espacios que fomentan el desarrollo de habilidades de liderazgo.

En el caso de las empresas, cada vez fomentan más los espacios de voluntariado o formación que potencien a los perfiles más prometedores con la intención de que desarrollen la empatía y herramientas para el trabajo en equipo.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Como sostiene Sylvia Ann Hewlett en su publicación del Harvard Business Review “Increase Engagement by Encouraging Employees to Volunteer”(Hewlett, 2009), *“by using community service partnerships to help valued employees fulfill their dreams and accelerate their careers, companies are betting that their A-team’s enthusiasm will pay off in renewed engagement and loyalty.”*

Argentina no es excepción, y las principales compañías del país, están identificando los beneficios de el aprendizaje experiencial y el impacto positivo del voluntariado. En un estudio realizado por Unicef, Save the Children y Fundación Arcor titulado “Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina” (UNICEF et al. 2012), se entrevistó a 61 responsables de RSE, Relaciones Institucionales, fundaciones de empresas y otros tomadores de decisión del ámbito corporativo respecto de sus programas comunitarios y de voluntariado. Consultados acerca del impacto de estas iniciativas corporativas de participación social, los entrevistados “se refieren a aprendizajes en torno a la ampliación del conocimiento acerca del contexto social donde viven y trabajan; la posibilidad de escuchar cuáles son las necesidades del otro; la oportunidad de realizar alianzas y trabajo conjunto con organizaciones que tienen una lógica y una dinámica muy diferente de las empresas.(...) Otro punto al que hicieron referencia algunas organizaciones empresarias fue la sensibilización de las personas de la empresa tanto por entrar en contacto con realidades distintas de aquellas donde trabajan, como por participar de charlas y reuniones orientadas a la implementación de trabajo voluntario, que de cierta manera impulsa el cambio en la conducta individual y también grupal.”

Por otro lado, el trabajo de convocatoria vía web, permite captar al público directamente a través de pauta digital y facilitar la conversión inmediata con la venta del programa la plataforma. Para esto, se generará una *landing page*, detallando objetivos del programa, referencias de profesores a cargo, formulario de inscripción o contacto y vínculo a sitio web de Lider.ar.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

▪ **Promoción**

BRAND IDENTITY

En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, el poder de la marca permite amplificar la misión y atraer a nuevos actores, a través de aporte económico o como voluntarios. Como explican Wymer, Knowles y Gomes en “Nonprofit Marketing, Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations” (Wymer, Knowles, Gomes, 2006), *“Nonprofits that are most widely known (Brand awareness) have a larger pool of potential donors. Through positioning activities, a nonprofit helps the public understand its purpose and how it differs from other nonprofits (differentiation) and how the nonprofit is remarkable (Brand personality). Through consistent public relations communications to various audiences, nonprofits establish favorable reputations (Brand image)”*.

A continuación, el desarrollo de marca generado para LAR, profundizando en cada uno de los pasos del modelo de “pirámide” o “escalera” que se utiliza para la esquematización de imagen de marca.

KEY INSIGHT: “Quiero progresar, y no quiero hacerlo solo”.

Brand point of view: LAR cree que todas las voces deben ser oídas y que en todos los ámbitos de la sociedad, encontramos agentes de cambio empáticos que pueden sumar a construir un mundo mejor.

Brand Personality: joven, comprometida, con consciencia social, curiosa e informada, conectada, segura de si misma, agente de cambio con ganas de ayudar a otros. Agustina Faustin es quien encarna la personalidad de marca de LAR.

Brand Purpose: potenciar el liderazgo colaborativo de las personas a través de momentos de encuentro que los inspiren y les den las herramientas necesarias para explotar su potencial como agentes de cambio en sus comunidades.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Beneficios:

Beneficios Funcionales: profesores experimentados, herramientas valoradas por ámbito profesional, red de contactos referentes, uso solidario de aporte monetario.

Beneficios Emocionales: educación no formal con impacto social

Point Of Difference: solidaridad, impacto social

Point Of Parity: herramientas de liderazgo, trabajo en equipo,

Brand Emotion or Value: empoderados, confianza en si mismo, solidarios, líderes.

Brand Essence: LAR es un espacio de desarrollo del liderazgo, donde aprender de nosotros mismos y de otros para construir juntos la sociedad que soñamos.

A quién comunico?

Target 1 - Jóvenes universitarios entre 22 y 30 años

Target 2 - Mandos medios de empresas con perspectiva de crecimiento

ESTRATEGIA DE MEDIOS

La comunicación a través de redes sociales y mailing nos permite segmentar al público y llegar a nuestro target de manera eficiente. Esta comunicación se va a desarrollar en dos marcos temporales (detallados en cronograma a continuación). Tendremos dos meses con inversión de pauta en captación, y dos meses con inversión enfocada en branding y mantenimiento, con la intención de fortalecer la red de contactos de Lider.ar.

La Eficiencia de la inversión, se medirá en base a la cantidad de inscriptos. El presupuesto de inversión en pauta digital se estimó considerando un 5% de cascadeo en el funnel de la marca, partiendo de un objetivo de 1.200.000 impresiones (CPM \$25) y la generación de 1000 leads (CPA \$30). Con un 5% de conversión, podemos apuntar a un objetivo de 50 inscriptos.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Al mismo tiempo, se trabajará en una estrategia de difusión boca en boca. Apoyados principalmente en la red Ashoka, el Consejo Asesor y organizaciones amigas. Apuntamos a posicionar el programa en ámbitos corporativos y emprendedores, apalancándonos en estos referentes y su capital social.

En “The Tipping Point” (Gladwell, 2001), Malcolm Gladwell hace referencia a lo que él llama “La ley de los pocos”, que refiere a cómo una idea se puede convertir en tendencia, gracias a la influencia de individuos con características personales y habilidades particulares. Dentro de estos influenciadores de decisión, Gladwell identifica tres tipos: “conectores”, personas con grandes redes de contacto, que construyen reputación y marcan tendencias; “especialistas”, individuos con gran conocimiento sobre una temática, que se convierten en referentes al respecto; “vendedores”, aquellos cuyo entusiasmo respecto de un producto puede contagiar generando mayores ventas.

Dentro de la red Ashoka y el consejo asesor de Lider.ar, se encuentran integrantes con estos tres tipos de personalidad. Referentes de la temática, del ámbito corporativo, de los medios, que pueden potenciar el mensaje y hacerlo viral. Para dar soporte a estas estrategias, se generarán piezas gráficas y audiovisuales, que le permitan a estos embajadores difundir el programa fácilmente a través de mail y whatsapp, ampliando la convocatoria.

Por otro lado, se producirá material gráfico (afiches) que se distribuirá en universidades para colocación en carteleras, comedores y pasillos de alto tránsito.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Cronograma

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Presentación a voluntarios												
Presentación Consejo Asesor												
Comunicación												
Generación de piezas gráficas												
Generación landing page												
Pauta (reclutamiento)												
Pauta (mantenimiento)												
Envío mailing												
Ejecución												
Reuniones de alineación												
Capacitación talleristas												
Armado de curricula												
Desarrollo material soporte												
Desarrollo programa												

Presupuesto y Resultados Projectados

P&L	Unit	
Inscriptos		50
Valor por inscripto		12.500
Total Ingresos		625.000
Desayuno/ Merienda	900	6.300
Gastos Librería		5.000
Viáticos profesores	20.000	60.000
Alquiler espacio (si necesario)		17.500
Servicios		4.000
Seguros	1.000	3.000
Gastos Producción (7 días taller)		95.800
Desarrollo landing page		2.500
Producción audiovisual	1	3.000
Producción creativa gráfica	2	4.000
Impresión afiches	40	1.600
Pauta digital		30.000
Gastos Comunicación		41.100
Total Gastos		136.900
Contribución final		488.100

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

Muchas de estas líneas de gasto, como puede ser el alquiler del espacio, el desarrollo de la landing page, la producción gráfica y audiovisual, pueden llegar a ser bonificadas por voluntarios, que es la forma actual en la cual opera la organización. Sin embargo, en el marco de este plan, se contemplan la totalidad de los gastos para dimensionar el riesgo y retorno de la acción.

En el anexo II se detalla presupuesto general de la organización, sus ingresos, egresos y proyecciones. Los costos de este programa se manejarían de manera aislada, y se repagarían a través de las inscripciones al curso.

De esta manera, podemos analizar la eficiencia de la propuesta, desafiada de otras donaciones que pudiera recibir la organización. Solo a modo ilustrativo, podemos ver en el presupuesto anexo que la contribución planificada para este Programa, superaría los gastos de la organización, dándole la posibilidad de una planificación de su operación a mediano plazo y brindando nuevas formas de financiamiento.

Control y Métricas

- Se trata de una inversión de muy bajo riesgo, ya que los gastos son en su mayoría variables de acuerdo a cantidad de inscriptos y pueden ser cancelados sobre la marcha.
- El repago de gastos de ejecución del programa y gastos de comunicación, se lograría con los ingresos generados a partir de 10 inscripciones. Por esta razón, se determina el número mínimo de inscriptos para la ejecución del programa en 10 inscriptos, garantizando una ganancia para la organización.
- La inversión en comunicación, se hará de manera gradual, para minimizar el riesgo. Se implementará la *landing page*, se generaran afiches y estrategia de

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

pauta digital a ejecutar de manera gradual como iniciativas básicas de convocatoria. Estas acciones implican una inversión inicial aproximada de \$20.000, monto que se repagaría al segundo individuo inscripto.

- Los costos asociados a la ejecución (alquiler, seguros, librería, etc) se ejecutarán solo si se logra llegar a los 10 inscriptos. De no llegar a este mínimo, el programa se cancelará, posponiéndolo a una segunda fecha (señalado en el cronograma) para profundizar la convocatoria
- El seguimiento de estos objetivos y avances, se realizará en las reuniones semanales de Consejo Joven, donde se tomarán las decisiones de continuar con la acción o modificar objetivos.



Conclusiones

La gestión de las emociones y el desarrollo de habilidades socioemocionales, son herramientas que caracterizan a quienes ocupan un rol de liderazgo positivo en sus comunidades.

LAR nace en el núcleo de una organización que cree en el poder de la empatía y el trabajo en equipo como elementos transformadores de la persona y la sociedad. Lider.ar sabe del poder de estas herramientas de primera mano, y desde 2013 trabaja junto a adolescentes empoderándolos, y ayudándolos a ganar conciencia respecto de su capacidad de transformación social.

Este nuevo programa LAR, nace con el objetivo de involucrar a más personas en esta misión. El programa apunta a sumar a individuos que deseen fortalecer redes, ser protagonistas del cambio, y que sean conscientes de que para encarar los desafíos del nuevo mundo, necesitamos hacerlo en comunidad.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

LAR abrirá puertas como una escuela de líderes, brindando un espacio de socialización y formación para quienes buscan ser actores de impacto social positivo, al mismo tiempo que los invita a colaborar de manera directa con el desarrollo de jóvenes adolescentes, futuros líderes de nuestra sociedad.

Bibliografía

- Sarvary, Miklos y Elverse, Anita. 2006. Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning
- Wymer, W. Jr., P. Knowles, R. Gomes. 2006. "Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations". Sage Publications.
- Funds For NGO's. "How Marketing and Communication Strategies can help NGOs achieve Fundraising Success" <https://www.fundsforngos.org/civil-society-2/how-can-marketing-communications-strategies-help-ngos-achieve-fundraising-success/> (Consultado 20/07/2018)
- Andreasen, A. R. and P. Kotler. 2003. "Section I: Developing a Customer Orientation". En Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. Prentice Hall, 6th Ed.
- Kotler, P. and N.R Lee. 2011. "Defining Social Marketing". En Social Marketing: Influencing Behaviors for Good 4th Edition, Sage Publications Inc
- Wymer, W. Jr., P. Knowles, R. Gomes. 2006. "Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations". Sage Publications.
- Dvoskin R. 2004. "Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencias". Buenos Aires: Ed. Granica.
- Daw, Jocelyne. 2006. "Cause Marketing for Nonprofits: Partner for Purpose, Passion and Profits". John Wiley & Sons.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

- Mansfield, Heather. 2012. "Social Media for Social Good: A How-to Guide for Nonprofits". McGraw Hill. CRM Implementation, Articles and Case Studies from the Charity Sector.
- UNICEF. 2015. "#12millones.org. Agenda por la infancia y la adolescencia 2016-2020".
- UNICEF, Flacso. 2017. "Permanencias e innovaciones en las escuelas secundarias. Prácticas de enseñanza en Lengua y Biología en la Ciudad de Buenos Aires".
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Flacso Argentina. 2017. "Políticas educativas para transformar la educación secundaria. Estudio de casos a nivel provincial. Primera etapa."
- UNICEF Argentina. 2017. "Para cada adolescente, una oportunidad. Posicionamiento sobre adolescencia".
- UNICEF y Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. 2013. "Encuesta de Condiciones de Vida de Niñez y Adolescencia"
https://www.unicef.org/argentina/spanish/MICS_CierreJulio2013_BAJAWEB.pdf
 (Consultado 20/09/2018)
- SEDRONAR. Observatorio Argentino de Drogas. 2014. "VI Estudio nacional a estudiantes de nivel medio".
- UNICEF Argentina. 2013. "Inversión Social Privada en Infancia. Cuadernos para la Acción".
- UNICEF Argentina, Save The Children, Fundación Arcor. 2013. "Comunicación, Marketing e Infancia. Recomendaciones para empresas en la promoción de prácticas responsables hacia los niños, niñas y adolescentes".
- Save the Children, Fundación Arcor, Fundación C&A, UNICEF. 2006. "Inversión Social Empresaria en Infancia y Adolescencia en Argentina".
- Save the Children, Fundación Arcor, UNICEF. 2012. "Empresas por la Infancia. Situación de la RSE y la Infancia en la Argentina".
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). 2016. Estado de situación de la niñez y la adolescencia en Argentina.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2017. “Future of work and skills”, Paper presented at the 2nd Meeting of the G20 Employment Working Group.
- World Economic Forum. 2017. “10 habilidades para ser mas atractivo y competitivo en la economia digital”. <https://es.weforum.org/agenda/2017/01/10-habilidades-para-ser-mas-atractivo-y-competitivo-en-la-economia-digital> (Consultado 20/09/2018)
- Institute for the future. 2011. “Future Skills 2020”. http://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (Consultado 20/09/2018)
- Sylvia Ann Hewlett. 2009. “Increase engagement by Encouraging employees to volunteer”. Harvard Business Review.
- Scharmer, Otto. 2009. “Theory U : Learning from the Future as It Emerged”. Berrett-Koehler Publishers
- Gladwell, Malcolm. 2001. “Tipping Point”. Back Bay Books/ Little, Brown & Company
- McCarthy, Patricia R.; McCarthy, Henry M. 2006. “When Case Studies Are Not Enough: Integrating Experiential Learning into Business Curricula”.
- MIT Sloan. About Action Learning at MIT Sloan. http://mitsloan.mit.edu/actionlearning/media/documents/Action_Learning_at_MIT_Sloan.pdf (Consultado 20/09/2018)
- Kolb, David A. “*Experiential learning: experience as the source of learning and development*”. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education..
- Morgan W. McCall Jr. 2016. “Leadership Development through Experience. Academy of Management”.
- Morgan W. McCall Jr. 2014. “Using experience to develop Leadership Talent”.
- Ipsos Public Affaires. 2018. “What worries the world”. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-08/principales_problemas_argentina.pdf (Consultado 20/09/2018)

Anexos

ANEXO I - CONSEJO ASESOR LIDER.AR

Oscar Ghillione – Lic. En Administración de Empresas (UADE). Becario de la Fundación Carolina 2006 en el posgrado de Dirección de Empresas (U Comillas), MBA (UCEMA), Especializado en Políticas Educativas (UTDT). Director Ejecutivo de Enseña x Argentina. **Adela Cavia** - Lic. Ciencias Políticas (UBA), Counselor laboral y Coach ontológica, especializada en Psicología de las Organizaciones (Universidad de Salamanca) y en Educación Emocional y Bienestar (Universitat de Barcelona). Acompaña procesos de cambio individual y grupal en organizaciones con foco en la comunicación, el trabajo de equipo y la resiliencia organizacional. **Carina Onorato** – Periodista y productora con amplia experiencia en procesos de comunicación en organizaciones públicas y privadas. Presidente de TB & Asoc. Co-founder Club de Hacedoras. **Estanislao Bachrach** - Fundador y Director en Cocolab. Profesor en Universidad Torcuato Di Tella. Fue Instructor en Pediatría de la Universidad de Harvard de 2004 a 2006. Egresado de Biología de la Universidad de Buenos Aires, galardonado con la beca de Bourse Docteur Ingenieur de la CNRS francesa continuando sus estudios en la Universidad de Montpellier II donde logró su Doctorado. Desarrolló su trabajo post doctoral en el Hospital de Niños de Boston mientras lideraba cursos de Ingeniería Genética y Biología en Harvard. Fue nominado al Joseph R. Levenson Memorial Teaching Prize de la Universidad de Harvard. De vuelta en Buenos Aires, finalizó su MBA en la Universidad Torcuato Di Tella. **Mariana Albarracin** – Especialista en Gestión Educativa (FLACSO). Profesora en Ciencias de la Educación y Enseñanza Primaria (UCA). Responsable Pedagógica en Red Educativa Marianista. **Patricia Furlong** – Vicepresidente & General Manager de Global Corporate Payments Argentina en American Express. Lic. En Administración (UBA). MBA en CEMA. **Gabriela Terminelli** – Vicepresidenta de Voces Vitales. Miembro de la IWF (International Women Forum). Magister en Administración y empresas (MBA) por la UCA. Licenciada en Psicología. Coach profesional, especializado en Liderazgo y Diseño Ontológico.

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

ANEXO II- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS LIDER.AR

Extractos del documento de seguimiento compartido

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	MIX
INGRESOS														
Saldo	\$ 28.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 28.900	10%
Aportes empresas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
Capacitaciones	\$ -	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.400	\$ -	\$ 54.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.400	40%
Donaciones individuales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 85.000	28%
Evento Líderar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.500	22%
TOTAL	\$ 28.900	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 18.400	\$ 76.500	\$ 64.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 302.800	
%	10%	0%	20%	0%	5%	3%	6%	25%	21%	3%	3%	3%		
EGRESOS														
Administración	\$ 400	\$ 1.600	\$ 400	\$ 400	\$ -	\$ 5.900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.700	2%
Comunicación	\$ 3.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000	1%
Viaticos	\$ 1.918	\$ 950	\$ 790	\$ 1.688	\$ 1.220	\$ 4.180	\$ 793	\$ 1.280	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.820	3%
Alimentos	\$ -	\$ 800	\$ -	\$ 130	\$ 3.692	\$ 1.212	\$ 249	\$ 1.341	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.424	2%
Materiales	\$ -	\$ 910	\$ 465	\$ 520	\$ -	\$ 337	\$ 540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.772	1%
Sueldos	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 33.700	\$ 36.700	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 342.400	87%
Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.300	\$ 1.200	\$ 6.000	\$ 3.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16.100	4%
TOTAL	\$ 18.118	\$ 16.260	\$ 32.655	\$ 33.738	\$ 41.212	\$ 44.030	\$ 41.282	\$ 42.921	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 31.000	\$ 394.216	
%	5%	4%	8%	9%	10%	11%	10%	11%	8%	8%	8%	8%		
EGRESOS / INGRESOS	63%	-	54%	-	275%	440%	224%	56%	48%	310%	310%	310%	130%	

PLAN DE MARKETING- Lider.ar

