



EMPLOYEE LIFE

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Tomás Chávarri Salazar
Profesor Guía: Aldo Boitano**

Santiago, abril 2017



Employee Life

Plan de Negocios – Parte I

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
(MBA)

ALUMNOS: Tomás Chávarri Salazar

PROFESOR GUÍA: Aldo Boitano

Santiago, 15 de Abril 2017

Índice

Resumen Ejecutivo	1
I Oportunidad de Negocios.....	2
II Análisis Industria, Competencia y Clientes	4
2.1 Industria.....	4
2.2 Competencia.....	7
2.3 Clientes.....	9
2.4 Proveedores	10
III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	11
3.1 Modelo de Negocios	11
3.2 Descripción de la Empresa	12
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.....	14
3.4 RSE y Sustentabilidad	15
IV. Plan de Marketing	16
4.1 Objetivos de Marketing	16
4.2 Estrategia de segmentación.....	17
4.3 Estrategia de producto / Servicio	19
4.4 Estrategia de Precio.....	20
4.5 Estrategia de Distribución	22
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	22
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	24
4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	27
V. Plan de Operaciones.....	28
VI. Equipo de Proyecto	29
VII. Plan Financiero	30
VIII. Riesgos Críticos.....	31
IX. Propuesta Inversionista	32
X. Conclusiones	33
XI. Anexos	36
Anexo 1 – Oportunidad de Negocios	36
Anexo 2 – Encuesta de Servicios Tecnológicos de RRHH.....	36
Anexo 3 – Tamaño Mercado.....	47
Anexo 4 – Proveedores	48
Anexo 5 – Propuesta de Valor	48
Anexo 6 – Canvas	49
Anexo 7 – Matriz ANSOFF.....	50
Anexo 8 – Matriz BCG	50
Anexo 9 – Matriz GE.....	51
Anexo 10 – Estrategias y Factores Críticos de Marketing	51
Anexo 11 – Cluster de Segmentos Employee Life	57
Anexo 12 – Posicionamiento.....	58

Anexo 13 – Análisis VRIN	58
Anexo 14 – PESTEL.....	59
Anexo 15 – Cinco Fuerzas Porter	59
Anexo 16 – Matriz de Stakeholders / Grupos de Interés	61
Anexo 17 – Estimación de Ingresos global / Proyección de Empresas	61
Anexo 18 – Cronograma Marketing	62
Anexo 19 – Resumen Plan de Marketing	63
Anexo 20 – Cadena de Valor Employee Life.....	64
Anexo 21 – Carta Gantt Operación Año 1	64
Anexo 22 – Tabla Compensaciones	65
Anexo 23 – Estimaciones de Ingresos	65
Anexo 24 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Nro Clientes.....	66
Anexo 25 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Precio	66
XII. Bibliografía	67

Tabla de Imágenes.

IMAGEN 1. EMPRESAS QUE SOBREVIVEN 7 AÑOS O MÁS	3
IMAGEN 2. ESTIMACIÓN DE MERCADO ANUAL	7
IMAGEN 3. ESTIMACIÓN DE PRECIOS – EMPLOYEE LIFE	21
IMAGEN 4. ESTIMACIÓN DE DEMANDA – PEQUEÑAS EMPRESAS	25
IMAGEN 5. ESTIMACIÓN DE DEMANDA – MEDIANA EMPRESA.....	25
IMAGEN 6. ESTIMACIÓN DE DEMANDA – GRANDES EMPRESAS.....	26
IMAGEN 7. FLUJO DE INGRESOS 6 AÑOS	26
IMAGEN 8. DISTRIBUCIÓN ACCIONES EMPLOYEE LIFE	32

Resumen Ejecutivo

Esta nueva empresa se caracteriza por su orientación al servicio tecnológico de gestión de capital humano aportando a otras compañías a mejorar su rentabilidad en relación a dos aspectos: 1) Gestión de la información en tiempo real; y 2) búsqueda constante de una adecuada experiencia al cliente.

Con ello se pretende consolidar el área de los recursos humanos como un agente importante en el manejo administrativo que permita agregar valor a las empresas.

Estas intenciones surgen de la necesidad que hoy tienen las empresas, las cuales cada vez más invierten en RRHH, se estima que casi el 60% de las empresas ha aumentado su presupuesto en esta línea en los últimos 12 meses (Fuente: Tendencias Globales en Capital Humano 2015, Deloitte University). Y que la adopción de la tecnología es cada vez más rápida, lo cual permite estar más al tanto de las situaciones y contextos requeridos un mundo cada vez más conectado.

Para poder hacer frente a estos desafíos es que Employee Life busca por medio de su plataforma web de gestión un aliado para las empresas en donde podrán gestionar todo el ambiente de recursos humanos de una simple y mejor manera. Potenciándose como una herramienta social, sacando provecho de sus modelos predictivos, la búsqueda constante de co-creación con el cliente, buscando constantemente la satisfacción del cliente por medio de un buen trabajo de post venta y alta gestión de la información en tiempo real.

Esta esta idea se desarrollará por intermedio de dos fuentes de financiamiento: **1) Licenciamiento** y **2) Reportería Business Intelligence**, buscando apalancar el modelo de negocios.

Dentro del análisis, tanto de oportunidad de negocios como financiero, se podrá observar la factibilidad del desarrollo tecnológico con un VAN positivo del modelo, utilizando una TIR de 39,28% (desprendida de Damodaran), evaluado a 6 años.

Se pretende ofrecer al nuevo socio inversionista el 48% de la sociedad invirtiendo la suma de 2.523,96 UF, para efectos de equipos y etapa de pre-operación, lo cual evaluado a 6 año se proyecta una rentabilidad promedio anual de un 37%, lo cual se esperará un Future Value de la empresa de un 38.379 UF al final del periodo. Implicando una gran oportunidad de negocios para cualquier inversor.

I Oportunidad de Negocios

“...Los grandes cambios de impacto global están rediseñando el lugar de trabajo, la fuerza laboral y el trabajo en sí mismo...”¹, lo que implica que las empresas deben ser más efectivas en instaurar mejoras en las áreas de recursos humanos. Para esto la tecnología juega un rol fundamental. La mayoría de las empresas, independiente de su tamaño, necesitan de plataforma(s) tecnológica(s) de recursos humanos, para gestionar las distintas etapas que esta área provee a la empresa (reclutamiento, selección, compensaciones, intranet, etc.).

Nuestra solución viene a hacer frente a la oportunidad que entregan las empresas en la implementación de esta tecnología, dado que no existe, en el mercado local: a) Única empresa que entregue todo el servicio, b) una única plataforma que envuelva todas las etapas de recursos humanos, c) que sea una plataforma transaccional y social, d) fácil interfaz que ayude en su usabilidad. Lo anterior se suma también a las empresas que aún no comienzan a implementar su estrategia de recursos humanos (ej. pymes), con el objetivo de ser un facilitador y que logre aportar a la eficiencia de la empresa. Ver **Anexo 1.**

Se observa que en los tiempos de hoy las empresas, cada vez más, generan una gran cantidad de data importante de sus clientes, pero es poco utilizada para obtener mejores beneficios. Es por ello que el desarrollo de *data analytics* toma relevancia, ya que puede ayudar a entregar mejores lineamientos y guías para inferir comportamientos de clientes y así propiciar la toma de buenas decisiones, permitiendo mejorar las operaciones que deriven en destacados productos o servicios.

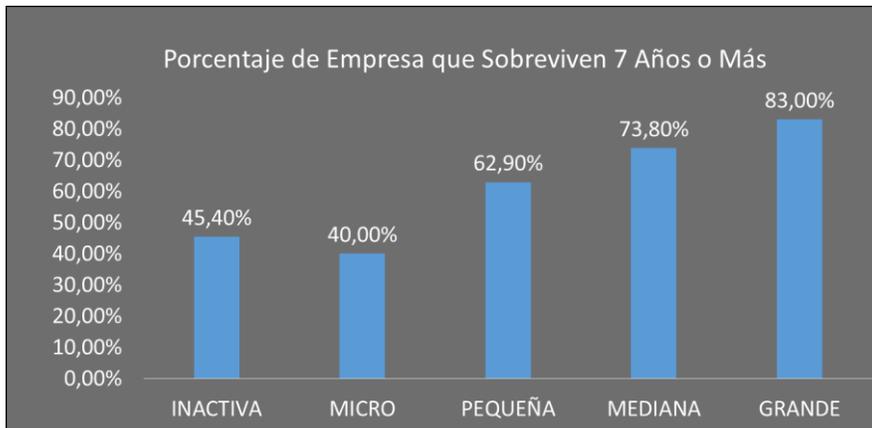
Según la consultora PWC², expresa que el 61% de las empresas podría confiar en Data Analytics y disminuir la toma de decisiones en base a la intuición, favoreciendo más la predictividad por sobre los diagnósticos y enfoques prescriptivos (lo que más se usa hoy). En el caso de Chile, expresa que las empresas encuestadas tienen gran aversión

¹ Informe de Tendencias Globales en Capital Humano 2016, Deloitte

² PWC (2016), PwC's Global Data and Analytics Survey 2016, <http://www.pwc.com/us/en/advisory-services/data-possibilities/big-decision-survey.html>

a la toma de decisiones bajo algoritmos computacionales, sino que creen que estas pasan por el correcto juicio humano, implicando que pueden verse más afectados por sesgos humanos, dificultando respuestas más precisas a problemas más complejos.

Imagen 1. Empresas que sobreviven 7 años o más



Fuente: Boletín de Dinámica Empresarial 2014 – Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo indica que existe un gran porcentaje de supervivencia de las empresas que se crean en nuestro país. Considerándose sobre los 7

años un nivel de madurez suficiente para invertir en potenciar a sus recursos humanos, lo cual entrega un buen pronóstico sobre los posibles clientes para nuestro negocio.

II Análisis Industria, Competencia y Clientes

2.1 Industria

Como se ha expuesto las tendencias globales (BCG³, Accenture⁴ y Deloitte⁵) han llevado a las diferentes industrias a adoptar la tecnología en sus procesos productivos para obtener mejores resultados. Esto no escapa a los recursos humanos, ya que esta área está comenzado una transformación hacia lo digital y mayor participación para contribuir a la organización, de forma tal de responder ¿cómo puede RRHH revolucionar los procesos, sistemas y funciones de RRHH para adaptarse a las nuevas plataformas digitales, aplicaciones y otras formas de prestar servicios de RRHH? (Deloitte 2016). Las tendencias las separamos en los siguientes tópicos:

a. **Transformación Digital de Recursos Humanos:** Estas áreas deben comenzar a pensar y ejecutar en digital, con el fin de abaratar costos, y aportar a los ingresos que la corporación requiere, y para esto la tecnología juega un rol importante, esto lo podemos ver reflejado, como ejemplo, en 5 formas en que impacta: 1. Entrevistas Digitales, ahorran tiempo y dinero, 2. Todos se pueden conectar por medios sociales, 3. Los registros de papel ahora son digitales, 4. Más focus pueden colocarse construcción de relaciones, 5. Los límites geográficos son eliminados. Finalmente, el desafío según Deloitte “...cómo re imaginar a RRHH y la experiencia de los empleados en un mundo digital. El área de RRHH está integrando tecnología móvil en la nube para crear una serie de servicios basados en aplicaciones diseñadas para incorporar programas de RRHH en la vida diaria del empleado...”

b. **Mayor Participación de Recursos Humanos:** La importancia que está tomando la gestión de personas como la base de las empresas, en que los empleados, el cómo

³ BCG, <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/hardware-software-entertainment-media-riding-waves-innovation-technology-industry/>

<https://www.bcg.com/expertise/capabilities/people-organization/human-resources.aspx>

⁴ ACCENTURE, Accenture-Strategy-Platform-Strategies

Accenture-IT-Tech-Trends-Technology-Vision-Exec-Summary-2016

Accenture-Fjord-2016-Trends-Accenture-Digital

⁵ DELOITTE, <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/tech-trends-2016.html>

el talento contribuye a la atracción y/o retención comienza a ser un desafío constante y dinámico, y es en este ámbito que las empresas transversalmente deben contar con esta área, donde Deloitte propone con cinco razones (sobre todo a empresas Pyme): 1. Para ayudarte a crecer, 2. Para ayudar a “setear” las bases, 3. Para ayudar a mantenerte delante del juego, 4. Para ayudar a contratar al mejor talento posible y 5. Para ayudar a alcanzar su visión.

En Chile, y según lo publicado por la revista Gerencia de EMB⁶, las tendencias que reconfigurarán las empresas en sus ámbitos de recursos humanos son:

1. Aprovechar las habilidades en cualquier momento y lugar.
2. Administrar a las personas como fuerza laboral.
3. El ascenso de la fuerza laboral extendida.
4. Irrupción de la tecnología en RRHH.
5. Redefinición del panorama global del talento.
6. Las redes sociales accionarán la democratización del trabajo.
7. La gestión del talento reunirá conocimiento del comportamiento humano.
8. Las áreas de recursos humanos agilizan la organización.
9. RRHH manejará riesgos y privacidad en un mundo cada vez más complejo.
10. Las áreas de recursos humanos ampliarán su alcance para ofrecer experiencias integrales.

A su vez las tendencias digitales han ayudado a mejorar la gestión de RRHH, lo cual ha permitido administrar adecuadamente a los equipos y colaboradores de las empresas con el paso del tiempo. De hecho, las empresas hoy en día valoran el uso de tecnologías en la gestión RRHH.

Esto se evidencia en las respuestas obtenidas en la encuesta local realizada a empresas sobre tecnologías de recursos humanos. Destacándose principalmente lo siguiente:

1. El 88,1% de los encuestados destaca como relevante la gestión del capital humano. (clasificándolas con nota 6 y 7).

⁶ Revista Gerencia EMB, <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=3744&srch=recursos%20humanos&act=4&tip=14>

2. El 44% de los encuestados destaca que su empresa le da importancia a los RRHH.
3. El 24,5% de los encuestados indica que los RRHH no son relevantes en su empresa.
4. De los encuestados, el 23% no utiliza softwares de RRHH.
5. El 36,1% expresa que predomina la unidireccionalidad desde la compañía a los colaboradores.
6. Existe una preferencia por la bidireccionalidad social en un 21,3%.
7. Casi la totalidad de los encuestados (95,1%) está de acuerdo con tener una plataforma unificada con todos los aspectos de recursos humanos.
8. A nivel general, el 83,6% de los encuestados cree que agrega valor poseer una plataforma social para interactuar entre las jefaturas y los colaboradores.
9. El 67% de los declarados como Independientes expresa que ocupa algunos servicios de RRHH pero no los asume como parte de este segmento (recursos digitales) ya que declararon que no utilizaba herramientas de este tipo.
10. En el segmento declarado como Dependientes el promedio de relevancia que le dan a la gestión de RRHH es de un 6,5 (escala máxima 7,0) y también consideran que la importancia otorgada por sus empresas, en promedio, es de un 5,2 (escala máxima 7,0).

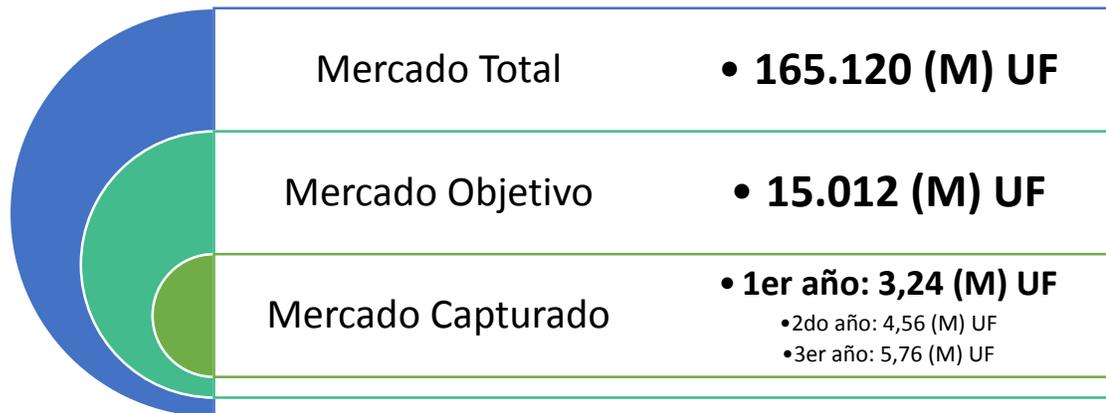
Estos y otros análisis de resultados pueden ser observados en el **Anexo 2** relacionado con la Encuesta de Servicios Tecnológicos de RRHH.

Con respecto al tamaño de mercado su análisis está basado en la ley 20.416 de Fijación de Normas para Empresas de Menor Tamaño e información de SII (Servicio de Impuestos Internos) siendo las empresas clasificadas en base a sus ingresos anuales y cantidad de colaboradores, detallados en la tabla del **Anexo 2**.

Se ha tomado esta información como relevante debido que se pueden evidenciar la cantidad de empresas que existen en nuestro país, su monto de ventas y la cantidad de trabajadores que poseen.

Dada la adopción de las nuevas tecnologías se estima que el 74% de las empresas están dispuestas a patrocinar cambios digitales, que el 42% de las empresas están dispuestas a adaptarse a dispositivos móviles para RRHH, el 59% desarrollaría aplicaciones fáciles de usar y el 51% está dispuesto a implementar el uso de redes sociales para para la gestión de capital humano.⁷ El mercado objetivo se desprende de la tabla de SII, considerando la cantidad de empresas tipo Pequeña 3 hasta Grande 2. Sumado a la valoración promedio de pago por empresa (15 UF mensual) se estima el siguiente mercado:

Imagen 2. Estimación de Mercado Anual⁸



Estimación de Mercado. Elaboración Propia. (M): Miles.

2.2 Competencia

En este apartado se realiza la descripción e investigación de los competidores. Se realizaron entrevistas con diferentes empresas para ahondar de mejor manera la situación del mercado.



HCMFront

HCM Front: Empresa chilena dedicada a la gestión web de personas. Se basa en un sistema modular que ayuda a la eficiencia orga-

⁷ Deloitte University Press (2016), Global Human Capital Trends 2016.

⁸ Ver [Anexo 3](#)

nizacional, desarrollando las áreas de Organización (configuración de la organización), Colaboradores (administración de Personal), Atracción (flujo de talentos) y Gestión y Desarrollo Organizacional. Los precios ofrecidos son Lite (Gratis), Starter (6 UF mens), Pro (10 UF mens) y Full (20 UF mens).

Esta plataforma se asemeja a lo ofrecido por Employee Life, pero evidenciando áreas de bajo desarrollo como la bidireccionalidad social y complejidad en la interfaz visual.



meta4

Meta 4: Empresa tecnológica española, con presencia en Latinoamérica (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú). Dedicada a la gestión de recursos humanos, mediante la gestión completa del ciclo del colaborador, aprovechando las ventajas de la nube, con enfoque local y global. Potenciando los conceptos de: Core HR, Talento, Nómina y Fuerza Laboral. Contempla tres tipos de servicios: SaaS, Processing y BPO, orientados en nóminas, RRHH local, RRHH global y gestión del tiempo.

mediante la gestión completa del ciclo del colaborador, aprovechando las ventajas de la nube, con enfoque local y global. Potenciando los conceptos de: Core HR, Talento, Nómina y Fuerza Laboral. Contempla tres tipos de servicios: SaaS, Processing y BPO, orientados en nóminas, RRHH local, RRHH global y gestión del tiempo.



GO integro

Go Integro: Plataforma social para recursos humanos, colaborativa y flexible. Con acceso a la nube en la cual fortalece la comunicación

de los colaboradores e integra a las otras plataformas de Reconocimiento, Beneficios Corporativos, Beneficios Flexibles e Incentivos. Orientada hacia el reconocimiento social, mediante puntos se busca que los colaboradores canjeen beneficios de catálogo online.



THALLUS
SOLUCIONES ESTRATEGICAS

Thallus: Empresa chilena, enfocada en la reportería de indicadores de gestión de forma integrada e interactiva que ayuda a la toma de decisiones estratégicas (reúne información de data, individuales y tecnologías costosas). Además cuenta con simuladores de negociación colectiva y aumento de rentas; Reportes de procesos, como cálculos de renta variable y evaluaciones de desempeño.



4 Talent: Empresa chilena, enfocada en el desarrollo de soluciones informáticas, basados en tres principios: Innovación, Tecnología y Compromiso. A través de su producto *HiringUp* ayuda a las empresas en las etapas de reclutamiento y selección. A través de su plataforma *salonclass.cl*

se pueden cotizar servicios de capacitación para colaboradores. La plataforma *RAET* ayuda en la gestión integral de RRHH bajo 9 módulos y en el pago de nóminas. Uso de algoritmo *CAP* (Coeficiente de Adecuación al Puesto) ayuda a las empresas a mejorar la precisión en las contrataciones.



Ricardo Velasco Co: Empresa chilena, enfocada al acompañamiento de las empresas en el fortalecimiento de las culturas organizacionales, a

través de la “reingeniería organizacional”. Todo esto mediante una plataforma digital (en la nube) diseñada para maximizar la efectividad de los equipos de RH, enfocada a cinco módulos de trabajo, los cuales son: Organización, Descripción de Cargos, Administración de la Compensación, Gestión del Desempeño y Presupuesto y Administración de la Dotación



OpenAgora: Empresa chilena con presencia en Perú. Desarrollando soluciones de tipo cloud de alta calidad, integradas y flexibles, que permitan poten-

ciar el capital humano. Tiene tres principios en su propuesta de valor: (1) Flexibilidad y rapidez; (2) Asesoría Continua y (3) Calidad, seguridad y usabilidad. Enfocada en servicios de gestión de desempeño, selección, talento, control de gestión y capacitación.

2.3 Clientes

Nuestro modelo de negocio se basa en una relación B2B (Business to Business), dado que son las empresas quienes deben comprar el servicio que entrega nuestra solución, para que sus colaboradores puedan utilizarlas, transformándolos a ellos en los

usuarios. En este ámbito hemos definido dos grupos de *clientes*: a) Empresas sin plataformas de Recursos Humanos y b) Empresas con 1 o más plataformas de Recursos Humanos.

Efectivamente nuestro servicio necesitará de un *influenciador*, para ayudar a acercar al público objetivo, y esto basado en que al usarlo, mostrarlo o recomendarlo transmite su experiencia de uso a otros potenciales clientes, para nuestro caso hemos dividido en dos fases:

a) Inicial: Comenzar con una empresa sin plataformas de recursos humanos (que no lo gestionen)

b) Maduración: Seguir con empresas que tengan o no plataformas de recursos humanos. El fin de esta estrategia es que nuestros primeros clientes, permitan reflejar bajo un uso de la plataforma, una recomendación del servicio.

2.4 Proveedores

Los proveedores forman parte importante en el desarrollo de las soluciones debido a que tienen la responsabilidad de crear y/o adecuar la solución que el cliente necesita.

Las empresas tecnológicas como también desarrolladores especializadas en arquitectura de datos y creación de software son relevantes para este emprendimiento.

Algunos proveedores destacados son *Tinet* y *Sentra*⁹, ambas empresas con base tecnológica especializadas en desarrollo de aplicaciones, arquitectura de datos, testing, inteligencia de negocios, big data, entre otras. Estas u otras empresas o personas naturales que provean de estos servicios ayudarán a desarrollar el software que albergará el concepto madre de gestión de capital humano para empresas.

⁹ Refiérase [Anexo 4](#).

III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

3.1 Modelo de Negocios

La idea está basada en generar una plataforma única digital de gestión de personas, apuntando a la movilidad, entendiendo este concepto bajo un prisma de lograr reunir todas las etapas y proceso de recursos humanos (desde el reclutamiento hasta la historia de vida de cada colaborador), mediante un modelo bidireccional de interacción social entre quienes las utilizan (empresa \longleftrightarrow colaborador). Ver **Anexo 5**.

Los aspectos más relevantes de nuestra plataforma son los siguientes:

a.- Plataforma Única: En respuesta a las tendencias y nuestra investigación de mercado, tener todo en diferentes plataformas (o proveedores), puede desencadenar ineficiencias que obstaculizan obtener el mejor provecho de los usuarios (datos), precio de desarrollos para mejoras o licenciamientos (upgrade por ejemplo), no lograr integraciones que permitan una mejor usabilidad, etc, por lo que nuestra propuesta es lograr unificar las distintas etapas de la gestión de personas, mediante capas de integración que sean suministradas por un bus de información único, donde de cara a los usuarios será transparente. Importante es destacar que el producto se puede “diseñar” por medio de módulos, para que el cliente basado en la realidad de su empresa, cuente con los servicios que necesite. Hoy las empresas que están entregando este tipo de solución, no tienen todos los módulos integrados en una sola plataforma (única), esto queda reflejado en el estudio de los principales competidores chilenos.

b.- Herramienta Social: Las plataformas de los competidores locales, son unidireccionales, es decir, solo es información que disponen las empresas hacia los colaboradores, pero no existe una alta interacción social entre todos los trabajadores (sin importar cargo). Nuestra solución, se adhiere a las tendencias de las redes sociales, que permiten ocuparlas de forma interna, donde se pueden obtener ganancias desde el punto de vista del recurso humano, con un mayor trabajo colaborativo, generación de líderes (“los bloggers” de la empresa), los datos de las interacciones transformarlas en información

relevante para la toma de decisiones, una plataforma a la cual se le puede “dar vida”, entre otras. En entorno, se volvería dinámico y transaccional en términos de interacciones (no solo de solicitudes, sino que de opinión).

c.- Data Mining (Informacional): Conceptos como big data o tendencias en lo que es data analytics, nos dirigen cada vez más a que los datos son parte relevante de la toma de decisiones, si bien las otras empresas que investigamos solo una tiene temas de gestión de la información, no tiene el concepto del “Journey” del colaborador, donde para nuestra solución, tener “guardado” todas las interacciones (sociales internas y transaccionales) nos permiten generar mejoras en la toma de decisiones, como por ejemplo, verificar si algún colaborador lleva mucho tiempo en un puesto, si es o no capacitado, y así considerarlo como un potencial elemento a tener en cuenta en el futuro.

d.- Gestión en Tiempo Real: En base a las tendencias tecnológicas, nuestra propuesta es la automatización inteligente de alertas, información que genere valor, tanto a los usuarios (según el cargo y perfil que utilicen) como a los administradores de la plataforma.

e.- User Experience: A través de la co-creación con el cliente se busca que la interfaz del software sea el adecuado para cada tipo de empresa. Esto contribuye a tener una mejor conexión con el cliente, conociéndolo más, diseñando un producto que resuelva sus necesidades y que sea flexible a las expectativas. Contemplando aspectos de usabilidad, diseño, accesibilidad, entre otros.

El modelo de negocio esta resumido dentro del método Canvas (Ver [Anexo 6](#))

3.2 Descripción de la Empresa

En vista de la coyuntura global sobre la digitalización en recursos humanos y en vista que a mayo de 2016 se han creado más de 9.580 empresas, de las cuales el 70% fueron

creadas bajo Registro de Empresas y Sociedades (RES)¹⁰, las cuales en un futuro podrán ser clientes con esta necesidad de gestionar adecuadamente a sus colaboradores. Se observa auspiciosamente el poder trabajar con las empresas que adoptan la tecnología en sus procesos para poder potenciar a sus equipos de trabajo y tener mejor rentabilidad. La capacidad del emprendedor dependerá de coordinar adecuadamente una solución integral digital, organizando distintas áreas como la tecnológica, psicología en RRHH, financiera, etc. La ventaja es que gran parte del trabajo es de gestión y no de inversión física (como construcciones, arriendos, vehículos, etc), por lo cual el emprendedor deberá preparar adecuadamente la solución tecnológica y probarla previamente para evitar malos resultados en su primeras incursiones en el mercado.

Employee Life busca que sus clientes se sientan satisfechos en poder gestionar a sus recursos humanos de la mejor manera para obtener mayores rentabilidades en el futuro.

Para ello la experiencia de la empresa se refleja en la responsabilidad de co-crear adecuadamente lo que exige el cliente para favorecer la experiencia del usuario con las expectativas que puedan surgir. Esto se refleja en la declaración de su misión y visión.

La **misión** de Employee Life es entregar una solución tecnológica especializada en la gestión de capital humano para apoyar a otras compañías en mejorar su rentabilidad, mediante la gestión de la información en tiempo real brindando la mejor experiencia al cliente.

La **visión** de Employee Life es ser la mejor solución tecnológica de gestión de personas en Chile.

A su vez, nuestra estrategia de desarrollo, será distintiva, donde se co-creara con los clientes las soluciones que ellos esperan, con el fin de ir tomando buenas prácticas de los clientes para ir robusteciendo nuestro sistema. Hay que destacar que este modelo de co-creación en Chile está comenzado a tener fuerza mediante el desarrollo ágil, debido a la rapidez con la que la tecnología se obsolesce y por otro lado como el pensamiento está en las reales necesidades que el cliente necesita, donde el concepto de co-creación está basada en “generar soluciones con las personas y no para ellas, donde la

¹⁰ Constitución de Sociedades Mayo 2016. Ministerio de Economía Fomento y Turismo.

creación es conjunta y evolutiva del valor entre grupos de personas interesadas, intensificado y representado a través de plataformas de compromisos” (V. Ramaswamy y K. Ozcan. The Co-Creation Paradigm. California, Estados Unidos: Stanford Business Books, 2014).

Importante es destacar que en la investigación de competencia que fue realizada (con entrevistas y navegación de las plataformas ofrecidas), carecían de “user experience”, y estaban más orientadas a satisfacer el tema transaccional que de usabilidad. Nuestra solución tiene una orientación a lograr un mix que satisfaga ambos puntos.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global

Para determinar la estrategia de crecimiento que utilizaremos para nuestro producto, nos hemos basado en la Matriz ANSOFF (ver **Anexo 7**).

Dado lo anterior, y basado en la matriz, nuestra estrategia de crecimiento es de penetración del mercado, pues se encuentra en la intersección de mercados actuales con productos existentes.

En este capítulo queremos basar nuestras proyecciones en la matriz BCG, que puede orientarnos en cómo situarnos en cómo va el crecimiento de la industria versus la participación de mercado que nuestro producto/servicio deberá alcanzar.

Como hemos revisado en las tendencias tecnológicas de la gestión de personas, las empresas están dispuestas a invertir en soluciones que generen valor en la administración, comunicación e interacción del recurso humano. Esto se suma a que la evolución de los desarrollos, es cada vez más rápido donde además debe tomarse en cuenta el alto nivel de competencia de la industria.

El mercado en el cual que estamos participando, está enfocado a empresas que militan en los segmentos de medianas y pequeñas, dado que las grandes poseen barreras de entradas mayores (es como hacer “Negocios con Bajo la Piramide”, pero de empresas).

En esta industria existen variadas empresas que son competidores directos (ver punto 2.2) las cuales están repartidas entre todos los segmentos de empresas. Por las entrevistas que hemos realizado, existen dos empresas que poseen que si bien, tienen soluciones parecidas, no poseen los elementos diferenciadores que nuestra oferta de valor entrega.

Lo que nos entrega la matriz BCG (Ver **Anexo 8**), es el cuadrante “Interrogación” donde se requieren inversiones importantes, con una participación de mercado baja, donde en esta etapa inicial, buscamos ser un producto incógnita para nuestras proyecciones de crecimiento y de participación de mercado.

Dado lo visto en la estrategia de producto y servicio, respecto a nuestro mix de productos, es que tendremos que mapear como estas tres unidades de negocios, en su temporalidad respectiva, como ejecutaremos nuestros niveles de inversión. Dado lo anterior, es que nos basaremos en la matriz de General Electric (Ver **Anexo 9**), lo cual nos permite identificar, con mayores factores que la matriz BCG, el nivel de inversión en base al atractivo del mercado versus las posiciones competitivas de las unidades de negocio.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Con respecto a la responsabilidad de que convoca a nuestro tipo de empresa es importante destacar el concepto de mantener la “Cyberética” siempre presente, ya que se podrán manejar base de datos como utilización de información de distintas empresas, las cuales puede ser mal usadas para otros fines.

A su vez es importante comprender un adecuado plan de marketing, ya que al ser un negocio con un valor percibido relativo por parte del cliente (existen muchos clientes que creen que los RRHH no deben trabajarse para mejorar la rentabilidad) es relevante hacer procesos responsables de venta del producto, divulgación, prácticas de ventas, precios, post-venta, entre otros.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Para este plan de negocios hemos fijado cuatro objetivos de Marketing, bajo metodología SMART, los cuales están amparados en dos etapas: Inicio (I) y Maduración (M). Ver **Anexo 10**.

1. (I) Objetivo N°1: Obtener al menos 4 clientes embajadores (pequeña y/o mediana) al octavo mes de operación

En la etapa inicial, nuestro desafío es generar clientes que nos permitan comenzar a probar nuestra solución con el objetivo que se transformen en embajadores de nuestra marca. Para esto debemos generar estrategias (descritas más abajo), que permitan lograr tener clientes “partner” que acompañe las primeras implementaciones del software, y que permita tener un feedback de usabilidad junto con el user experience de este, además de comenzar a amortizar los flujos financieros de nuestra empresa.

2. (I) Objetivo N°2: Obtener al menos 50 clientes en los primeros 2 años

Dado que este objetivo también está en una etapa inicial, es que debemos contar con una cartera de clientes base para operar e implementar nuestro producto, es por eso que basado en nuestro estudio de mercado, tenemos identificado nuestro mercado objetivo, y nos hemos propuestos tres estrategias, en temporalidad desfasada, para lograr nuestro objetivo de contar con una cartera de cincuenta clientes en los primeros dos años de operación.

3. (M) Objetivo N°3: Duplicar utilidades al 4to año de operación

Luego en nuestra etapa de madurez del negocio, donde los objetivos iniciales son la base para lograr este y el próximo. Debido a la consolidación de procesos e internalización de los requerimientos de los clientes, hace posible entrar en una fase de optimización de recursos para lograr este objetivo.

4. (M) Objetivo N°4: Ser Top Of Mind de la Industria en 3 años

El otro objetivo de la etapa de madurez del negocio, es lograr tener un nombre y que en nuestro mercado e industria tener un grado de recordación relevante, que permita fortificar a los clientes de stock y aumentar la participación de mercado, a través de una correcta adquisición de nuevos clientes. En este objetivo el tener una reacción rápida ante pedidos, ser un partner como proveedor aconsejando y generando propuestas, entre otros, donde las encuestas de satisfacción o estar muy cercanos a nuestros clientes generará la diferencia y un aporte importante al cumplimiento de este objetivo.

4.2 Estrategia de segmentación

Dado que nuestro servicio tecnológico de gestión de personas, es un negocio B2B (Business to Business), se traduce que toda empresa que tenga o quiera tener área de recursos humanos se convierte en un potencial cliente para nosotros. Lo anterior se traduce en que nuestro producto es masivo para todas estas empresas.

Dado que todas las empresas son potenciales clientes, proponemos dos formas de segmentar: a) Por Ventas y/o por Cantidad Personas. Se adjunta tabla con datos entregados por el Servicio de Impuestos Internos de Chile (2016).

A quienes queremos abordar (Empresa Pequeña) son un mix entre las dos variables con cotas inferiores: > 19 empleados y > 15.000 UF en ventas al año. Lo anterior se traduce en un total de 83.405 empresas a las cuales podemos ofrecer nuestro producto tecnológico.

Adicional a lo anterior, hemos clusterizado y definido estrategias de cómo abordar a los potenciales clientes bajo cuatro cuadrantes dentro de una matriz de Valoración Relativo versus el Costo Relativo de conseguir a los clientes anteriormente descritos, basado en la cantidades de empresas que integran los tipos de empresas (grandes, medianas y pequeñas):

1. **Capturar:** Mediante los objetivos y plan de Marketing/Ventas lograr conseguir que nuevos clientes, que permitan implementar nuestra solución.

2. **Rentabilizar:** Dado nuestra estrategia de ingresos, nuestro foco en este cuadrante es generar un crossselling y upselling de nuestros servicios complementarios, que se basan en nuestra solución base.
3. **Blindar:** Este cuadrante tiene como foco generar estrategias de mantener a los clientes con servicios de experiencia y que los Snex (satisfacción neta de experiencia) sean altos, con el fin que no se migren a la competencia.
4. **Rechazar:** Este cuadrante es el de menor interés y valor para nosotros, dado que son empresas que son de un alto costo de obtención pero con muy bajo valor. Generalmente en este cuadrante se ubican las microempresas y algunas pequeñas y medianas.

Debemos destacar, como hemos mencionado en capítulos anteriores, que nuestro plan está faseado, donde hemos graficado las empresas embajadoras, las cuales deben cumplir con un mínimo de valor medio alto y un costo de obtención bajo, donde estamos apuntando a los segmentos de pequeñas y medianas, pero que a un precio más bajo, quieran utilizar nuestra plataforma para comenzar a gestionar el recurso humano o potenciarlo.

Además es importante mencionar que el tamaño relativo, en el gráfico clusterización de segmentos, se elabora a partir del porcentaje de equivalencia de los segmentos (pequeña 62%, mediana 34% y grande 4%) tienen con respecto al mercado total (83.405 empresas). Ver **Anexo 11**.

Desde una mirada de los competidores, hemos fijado dos ejes basado en variables en las cuales nos queremos medir: a) Innovadora - Tradicional: Que tan innovadora en soluciones es el producto que ofrecen respecto a la gestión de personas, donde los issues que ofrece en la operación, usabilidad y social de la plataforma y b) Experiencia - Funcional: El nivel de experiencia en usabilidad de usuario, en cantidad de issues que generen valor, la postventa de la plataforma de gestión personas. Ver **Anexo 12**.

4.3 Estrategia de producto / Servicio

Nuestro desafío, como solución tecnológica, está en lograr una penetración de mercado, posicionándonos como una alternativa que genere valor a la gestión de personas de las empresas, de tal manera, lograr tener una oferta de valor que permita competir frente a los actuales competidores y a una industria que evoluciona de forma acelerada.

Tenemos un enfoque de diferenciación mediante una estrategia de diferenciación. Esto queda reflejado en nuestros elementos diferenciadores que hemos determinado en nuestra propuesta de valor (Ver Anexo 5, Propuesta de Valor), y que no han sido abordados por la competencia, donde el análisis VRIN (ver **Anexo 13**) muestra los elementos más destacados de nuestra solución.

Lograr tener una herramienta social, que sea bidireccional, pasa a transformarse en una ventaja competitiva, que se adhiere a las tendencias tecnológicas y sociales en las cuáles las personas y empresas se están transformando. Es en este espacio que introducir estos conceptos a la gestión de personas generará valor e interacción interna, que puede ser muy bien aprovechada (comunicación, encuestas, entre otros.)

Por otra parte, todo lo referente al manejo y elaboración de la información que sea útil y permita accionar, esto basado en la data analytics y data driven. Las tendencias permiten hacer que este ítem sea un elemento diferenciador, y que mediante la construcción de modelos matemáticos permiten conseguir módulos de alertas predictivas y que sea en tiempo real.

Referido a pre y post venta, que se puede traducir como la experiencia que vive el cliente con nuestra empresa y producto, debe ser momentos “WOW” que experimenten, por lo que la Co-creación de la solución, la usabilidad de la plataforma y la post venta deben tener un sello diferenciador.

Respecto al mix de productos que ofreceremos, y como hemos visto en forma genérica en capítulos anteriores, tendremos los siguientes dos, según revisado en el objetivo de marketing de aumento de utilidad, respecto a la estrategia de ingresos:

1. **Licenciamiento de la Plataforma:** este ingreso es natural, dado que será realizado por un licenciamiento (mensual/anual) que permita utilizar la plataforma con sus características full y sus distintas etapas de gestión de personas.
2. **Reportería Business Intelligence:** hace referencia como ingreso adicional, donde ofreceremos en entregar asesorías en base a reportería o generación de métodos matemáticos que entreguen como output información predictiva que pueda complementar la plataforma tecnológica.

Finalmente, como se concluye en el análisis PESTEL (Ver **Anexo 14**) y en las Cinco Fuerzas de Porter (Ver **Anexo 15**), nos encontramos en un mercado de tecnología, donde la rapidez de los avances para mantenerse actualizado y la creación constante de startups, son un desafío y hacen del mercado competitivo, donde entregar servicios diferenciados generan la clave del éxito, por lo que nuestro plan de marketing debe estar acorde a este desafío.

4.4 Estrategia de Precio

Como hemos declarado en capítulos anteriores, nos hemos puesto un modelo faseado de ofrecer nuestros productos, con precios que acompañan estas etapas. Recapitulando muy brevemente, tendremos para nuestro mix de productos, etapas de embajadores (licenciamiento y Reportería Business Intelligence), inicial y maduración. Hemos querido basar en metodologías tradicionales para fijar nuestros precios, y creemos que para nuestro faseo tenemos dos autores con estrategias que se adaptan a lo que buscamos:

- a. **Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia:** La autora Agueda Esteban Talaya, expone que: a) estar pendiente de los competidores, dado que existen una gran cantidad de productos en el mercado y hay poca diferencia entre ellos. Algo importante que tiene esta teoría es que la empresa no tienen control alguno del precio. b) diferenciarse de los competidores con precios altos, donde los elementos diferenciadores juegan un rol relevante para que esta fijación se cumpla, conceptos como calidad, exclusividad o diferenciación toman forma. c) diferenciarse de los competidores con precios bajos, con enfoque es estimular la demanda y tener un buen manejo de costos.

b. **Estrategias de Precios Para Cartera de Productos:** Por otro lado los autores Kotler, Armstrong, Camara y Cruz “...la estrategia para fijar el precio de un producto ha de ser diferente si el producto forma parte de un grupo de productos. En ese caso, la empresa debe fijar un conjunto de precios que maximice los beneficios de toda la cartera de productos”

Por otro lado, en nuestro estudio de Mercado, por medio de un proceso de entrevistas a nuestros competidores, de forma anónima, y en nuestro set de preguntas iba la fijación de precios, y la respuesta del 80% de las empresas fue estimada y basada en un precio promedio de la competencia. Dado lo anterior, adjuntamos los precios que hemos fijado a nuestro mix de producto por segmentos:

Imagen 3. Estimación de Precios – Employee Life

Matriz de Precios Mensual (UF)	Pequeña Empresa			
	Embajadoras	Inicial	Maduración año 2	Maduración año 3 al 10
Licenciamiento	3	6,5	9	13
Reportería BI	1,67	-	2,92	3,50

Matriz de Precios Mensual (UF)	Mediana Empresa			
	Embajadoras	Inicial	Maduración año 2	Maduración año 3 al 10
Licenciamiento	10	18	25	30
Reportería BI	11,25	-	15,42	20,42

Matriz de Precios Mensual (UF)	Grandes Empresas			
	Embajadoras	Inicial	Maduración año 2	Maduración año 3 al 10
Licenciamiento	15	25	40	60
Reportería BI	15,83	-	20,83	29,17

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 Estrategia de Distribución

Debemos tener en cuenta que nuestro producto es una solución tecnológica de gestión de personas donde nuestros clientes son las empresas (BTB) y los usuarios los colaboradores/trabajadores de estas, por lo que hemos definido utilizar dos estrategias:

Directa: Dado que desarrollaremos nuestro propio software, en algunas situaciones seremos también quienes podemos vender de forma directa los productos a nuestros clientes empresas. En este ámbito, nos centraremos en canales digitales por medio de nuestra propia página web y marketing digital agresivo, donde además generaremos visitas directas a las empresas para mostrar el producto y visitar las empresas embajadoras que tengamos.

Indirecta: Utilizaremos a terceros para lograr un mayor alcance (ej. puntos de ventas en ferias, alianzas con otros canales de distribución, entre otros.). Por lo anterior, es que utilizaremos una “Distribución Selectiva” (Jerome McCarthy), es decir, nuestros intermediarios serán los precisos y que se manejan en el producto, generalmente esta estrategia se utiliza para productos de compra reflexiva, puesto que las empresas deben realizar licitaciones o compras basado en comparaciones de precios y características de los productos, puesto que la competencia, como lo hemos descrito en acápite anteriores, son variados. Finalmente, nosotros deberemos gestionar estos canales intermediarios, mediante una correcta selección, motivación y evaluación (KOTLER, 1995), con el fin de implementar de manera eficiente y efectiva esta estrategia selectiva. Los intermediarios que estamos analizando utilizar son stands en ferias, alianzas con empresas, nuestras propias empresas embajadoras (ver sus proveedores, clientes, etc.).

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Primero que todo, desde el ámbito de la comunicación, debemos mapear a nuestros grupos de interés (stakeholders), mediante la matriz de stakeholders lo cual nos entrega clusterizados a nuestros destinatarios, donde la forma que tendremos de comunicarnos deberá ser a la medida. Ver **Anexo 16**.

Es relevante tener en cuenta que los grupos de interés, no solo son el público externo, sino que también interno, donde el endomarketing debe estar contemplado. Una vez generada la matriz, la priorización de cómo comunicar permite continuar a la fase del qué comunicar.

Basándonos en la estrategia de comunicación y venta de marketing (Kotler y Armstrong), nuestra estrategia estará amparada bajo el Mix de Promoción, donde la publicidad toma un rol relevante sobre todo si conseguimos alianzas o auspicios para tener un mayor respaldo comunicacional (ej. empresas embajadoras). En paralelo, las ventas personales (o presenciales) también será una acción a ejecutar en nuestra estrategia de ventas y de post venta, sobre todo en base a nuestra estrategia de distribución directa que describimos en el punto anterior, donde la cercanía con los clientes y co-creación del producto jugarán un rol importante.

Como revisamos en la estrategia de precios, la promoción de ventas debe tener incentivos de corto y largo plazo para que los clientes sean atraídos a nuestro producto. Efectivamente, esta estrategia debe ser considerada por las fases en las cuales nuestra empresa y producto está situada, no es lo mismo en la parte inicial que en una etapa de maduración y por tipos de clientes (no es lo mismo una embajadora que una empresa grande).

Por el lado de las relaciones públicas, nuestra marca e imagen deben estar bien conceptualizadas, donde los objetivos que hemos definido para el plan de marketing están muy correlacionados a este punto. Ser el Top of Mind y tener como elemento diferenciador la post venta incide directamente en la imagen de la empresa, donde el logo además debe transmitir la misión y visión de la empresa. Nuestra forma de trabajar en co-creación y de manera colaborativa con los clientes, deben traducirse en credibilidad y eficiencia (cercanía y empatía versus satisfacción).

Finalmente, haremos uso del marketing directo con el fin de ganar clientes y fomentar la fidelidad de la cartera actual. Tomando en cuenta que deberemos tener estrategia de distribución indirecta, utilizaremos el marketing directo para conseguir alianzas, influenciadores o publicidad (boca-oreja).

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

En base a la información entregada por el Servicio de Impuestos Internos de Chile (2016) y por la segmentación que hemos realizado en capítulos anteriores, tenemos que para el Mix de producto que ofrecemos el siguiente comportamiento¹¹:

- a) **Pequeña Empresa:** Existe un total de 43.951 empresas del segmento, nos hemos propuesto como meta obtener un 0,34% de participación de mercado con nuestro producto de software de gestión de personas mediante licenciamiento, donde hemos faseado en una etapa inicial (dos primeros años) de 20 de estas empresas y 131 para una etapa de maduración (año 3 y posterior), logrando llegar a un total de 151 empresas al final de 6 años como horizonte de tiempo. Relevante es que para este producto nos hemos fijado tener seis empresas embajadoras que nos ayudan con la introducción y marcha blanca del producto. En relación al segundo producto, uno de los elementos diferenciadores de nuestra empresa, Reportería Business Intelligence (ver estrategia de producto/servicio), estamos contemplando que nuestro mercado objetivo se estima en 151, que son las empresas que ya tienen contratado nuestro primer producto (es decir es un producto BI es un complemento del primero), puesto que para que se pueda ejecutar la asesoría (reportería) deben estar utilizando el producto. Con una mirada conservadora estamos generando un supuesto que al menos un 23,8% de estas 151 empresas contrata el producto (36 empresas) a lo largo del horizonte de tiempo a 6 años. En las tablas adjuntas se denotan en más detalle lo anteriormente descrito, donde debemos tener en cuenta que la cantidad de empleados de este segmento son de 19:

¹¹ Ver [Anexo 17](#)

Imagen 4. Estimación de Demanda – Pequeñas Empresas

Pequeña Empresa - Licenciamientos		Pequeña Empresa - Reportería BI	
total de empresas mercado	43.951	Total Empresas Con Nuestro Producto	151
Numero Empresas Embajadoras	2	Numero Empresas Embajadoras	2
% PM (I)	0,05%	Cantidad Empresas No Embajadoras	149
% PM (M)	0,3%	% Contraran Reportería BI	23,8%
Cantidad Empresas (I)	20	Cantidad Empresas Contraran Reportería BI	36
Cantidad Empresas (M)	131		
Total Empresas	151		
% PM Total	0,34%		

Total de empresas Pequeñas para los 2 tipos de producto. Fuente: Elaboración Propia

- b) **Mediana Empresa:** En base a los 2 productos que ofrecemos (anteriormente descritos) tenemos que en el ámbito de licenciamiento nuestra propuesta es de tener una participación de mercado de 0,30% del total del mercado de este segmento (28.446), donde en la etapa inicial obtendremos 17 empresas y en la etapa de maduración 67 empresas. Respecto a Reportería Business Intelligence, nuestro mercado objetivo se reduce a 84 empresas (en 6 años), las cuales ya tendrán el producto de licenciamiento, y suponemos que un 42,9% contrata el producto (36) durante el horizonte de tiempo estipulado de 6 años.

Imagen 5. Estimación de Demanda – Mediana Empresa

Mediana Empresa - Licenciamientos		Mediana Empresa - Reportería BI	
total de empresas mercado	28.446	Total Empresas Con Nuestro Producto	84
Numero Empresas Embajadoras	2	Numero Empresas Embajadoras	2
% PM (I)	0,06%	Cantidad Empresas No Embajadoras	82
% PM (M)	0,24%	% Contraran Reportería BI	42,9%
Cantidad Empresas (I)	17	Cantidad Empresas Contraran Reportería BI	36
Cantidad Empresas (M)	67		
Total Empresas	84		
% PM Total	0,30%		

Total de empresas Medianas para los 2 tipos de producto. Fuente: Elaboración Propia

- c) **Grandes Empresas:** En relación a nuestro último grupo de segmentación, hemos definido que nuestro mercado potencial es de 11.008, pero entendiendo que

son empresas más difíciles de alcanzar, tienen mayor capacidad de pago y están más dispuestos a invertir por soluciones que entreguen valor. De tal manera, que para el licenciamiento del software estamos abarcando a 10 empresas (participación del 0,09%) durante el horizonte de tiempo de 6 años, mientras que en el producto de Reportería Business Intelligence queremos hacer un crosselling a las 10 empresas y conseguir que a lo menos 1 contrate este producto, en el horizonte de tiempo que hemos determinado (6 años).

Imagen 6. Estimación de Demanda – Grandes Empresas

Grande Empresa - Licenciamientos		Grande Empresa - Reportería BI	
total de empresas mercado	11.008	Total Empresas Con Nuestro Producto	10
Numero Empresas Embajadoras	0	Numero Empresas Embajadoras	0
% PM (I)	0,00%	Cantidad Empresas No Embajadoras	10
% PM (M)	0,09%	% Contraran Reportería BI	10,0%
Cantidad Empresas (I)	0	Cantidad Empresas Contraran Reportería BI	1
Cantidad Empresas (M)	10		
Total Empresas	10		
% PM Total	0,09%		

Total de empresas Grandes para los 2 tipos de producto. Fuente: Elaboración Propia

Desde una mirada de ingresos anuales, se puede resaltar que el mix de productos tiene un crecimiento anual ponderado de un 19% aproximadamente, salvo el año 2 en donde se espera dar el salto en ingresos.

Imagen 7. Flujo de Ingresos 6 años

Flujos en (UF)	Etapa Inicial		Etapa Maduración			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
IxV Licenciamiento	461	5.220	8.208	13.020	14.568	15.960
IxV Reportería BI	-	220	1.148	2.296	2.870	4.081
IxV TOTAL	461	5.440	9.356	15.316	17.438	20.041

Ingresos estimados para 6 años. Fuente: Elaboración Propia

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Considerándose las estrategias iniciales del plan de marketing, con la obtención de clientes embajadores y nuevos clientes en un plazo de 2 años, es que se considera un presupuesto de marketing para el primer año de un 15% sobre los ingresos por ventas, puesto que la estrategia basada en alianzas con pymes conlleva un primer nivel de penetración mayor en inversión en relaciones públicas, publicidad, promoción de ventas, entre otros.

Además bajo la perspectiva inicial de captación de nuevos clientes, dentro del primer año se pretende elaborar estrategias de precio y cobertura que apoyen una adecuada inserción en el mercado, para ello los canales digitales son un medio a explotar, como también participar en distintas ferias y convenciones, la cuales requerirán de un mensaje congruente de promoción de venta.

A partir del segundo año se espera que el presupuesto de marketing fluctúe en 10% a 15% sobre los ingresos por ventas, apalancando las otras estrategias de mediano plazo, duplicando utilidades al 4to año de operación y ser el top of mind de la industria en 3 años, para ello se espera avanzar más allá de la región Metropolitana y potenciar la venta por *ingresos Adicionales*, además de un adecuado plan de satisfacción (evaluación y desarrollo colaborativo) para fidelizar mayormente al cliente y así pueda recomendar el producto. (Ver **Anexo 18**). (Ver **Anexo 19**).

V. Plan de Operaciones

Dentro de este apartado se detallan las acciones de la Cadena de Valor (Ver **Anexo 20**), reflejándose como Primarias, la *Investigación y Desarrollo*, *Operaciones*, *Marketing y Ventas* y *Post-Venta*.

Como Secundarias, destacan: *Infraestructura*, *Gestión de Personas*, *Compras y Logística* (Interna y Externa).

En relación a la estrategia, alcance y tamaño de las operaciones estas se contemplan en dos etapas: Inicial y Maduración. Siendo la primera basada en los dos primeros años, buscando la consolidación de los modelos predictivos, consolidación en la RM y la búsqueda de la penetración de nuestro negocio en Pymes.

Dentro de la etapa de Maduración se espera, incurrir en regiones de Chile, mejorar la dotación para capturar más mercado y generar mayor mix de productos (mayor crosse-lling).

Con respecto al flujo de operaciones, se separa en cuatro estrategias: Venta/Servicio para la contratación del producto, Desarrollo, Business Intelligence y Uso, para el prototipo del cliente.

Dentro del plan de desarrollo se desprenden dos etapas:

- **Pre Operación:** considerándose como etapa de preparación de la empresa, contratando personal y la construcción de la plataforma de gestión de personas. (Ver *Parte II*)
- **Primer Año de Operación:** Orientada a la coordinación del plan de marketing, bajo la mirada de captación de clientes y la mejora continua del producto. (Ver **Anexo 21**)

En lo referente a la dotación y al igual que en las etapas anteriores, se desagregan en dos fases: en *Inicial* (Pre Operación y primeros dos años) y *Maduración* (a partir del año 3 y siempre buscando la expansión). Esto se desarrollará mayormente en el siguiente capítulo.

En mayor detalle podrá ser encontrado en la Parte II de este Plan de Negocios.

VI. Equipo de Proyecto

Sobre el equipo del proyecto se describe al equipo gestor:

- **Tomás Chávarri Salazar:** Constructor Civil con 6 años de experiencia laboral, dedicada a Educación como Subdirector de Desarrollo Estudiantil y Director de Carrera en Duoc UC Maipú y anteriormente en servicio público como profesional de proyectos de la Municipalidad de Puente Alto.
- **Francisco Pérez Kenchington:** Ingeniero Civil Industrial con 9 años de experiencia desarrollados gran parte en la industria bancaria. Actualmente es Subgerente de Procesos en Banco BCI.

Sobre su estructura organizacional se busca un desarrollo básico para el año de pre-operación hasta el año 2. Comprendiendo: CEO, Gerente de Desarrollo y Mantención (junto con 2 desarrolladores informáticos) y Gerente de Ventas, Post-Venta y Gestión. Para los años posteriores se detalla la estructura organizacional propuesta en la Parte II de este plan de negocios.

Como plan para mantener al equipo interesado en el proyecto se propone el pago de compensaciones acorde a los desarrollos tecnológicos esperados. Buscando un compromiso adecuado de la plana gerencial con remuneraciones que no sobrepasan los \$500.000.- hasta el segundo año. La tabla de remuneraciones propuesta, para los 6 años, puede verse en el **Anexo 22**.

En relación a los incentivos se basa en el resultados de margen operacional o EBITDA, en el cual, cuando estos sean positivos se dispone de un 10% de este resultado para efecto de incentivos anuales para los colaboradores de la empresa. Buscando una equidad interna que permita mantener a los colaboradores interesados en el proyecto.

En Parte II de este plan de negocios se detalla de mejor manera el acápite del Equipo Gestor de este proyecto.

VII. Plan Financiero

Para realizar el análisis financiero de nuestra propuesta de negocios fue necesario identificar las variables que impactan, dentro de la Parte II de este plan de negocios se podrá apreciar el desarrollo de las variables ocupadas para analizar nuestra propuesta de negocios, destacándose las variables: Macroeconómicas, Financieras, del Negocio, de Inversión y de Gastos Generales y RRHH.

En el desarrollo de la Parte II de este plan de negocios se evidencian los Estados de Resultados Proyectados y Flujo de Caja Libre. Como también el Balance Proyectado. En el **Anexo 23** podrán observarse los flujos de resultados, tanto para el año 1 (mensualmente), como para los 6 años.

Es relevante destacar que el análisis de este plan de negocios se basa en un periodo de 6 años debido a ser considerado como desarrollo tecnológico y considerando vender la empresa en el año 6.

Como resultados importantes de nuestro proyecto se rescata una TIR de 39,28% (desprendida de datos de Damodaran), VAN de 2.874,4 UF y un ROI de 85,89%. Expresando la rentabilidad del proyecto y su factibilidad de ser realizado, superando el costo de capital proyectado.

A su vez, se desarrolla un análisis de sensibilidad del modelo en base a las dos variables más incidentes en éste, Cantidad de Clientes (Empresas) y Precio (Licenciamiento y Reportería BI). Este análisis se desarrolló con un rango de +/- 25%.

En relación a la sensibilización por cantidad de clientes se rescata que con -25% de estos el proyecto es inviable al dar VAN negativo. Al aumentar en 25% el payback disminuye de 3,7 años a 3,1 años. (Ver **Anexo 24**)

En base a sensibilización de Precio y al igual que el anterior al tener -25% de precio el VAN del proyecto es negativo y al aumentar en 25% su payback disminuye drásticamente a 2 años. (Ver **Anexo 25**)

Mayor desarrollo puede ser observado en la Parte II de este plan de negocios.

VIII. Riesgos Críticos

Este acápite los hemos dividido en 3 partes: Batallas Claves a Ganar, Riesgos Críticos y Factores Críticos de Éxito.

Dentro del primero se toman como batallas importantes: El trabajo con Empresas Embajadoras, la Captura de Clientes y Crossselling. Recalcando la importancia de la estructura de la estrategia de segmentación basada en cuatro pilares: Captura (trabajo con empresas embajadoras y alianzas con pymes), Rentabilización (potenciar crossselling y upselling), Blindaje (referido a satisfacción del cliente y post-venta) y Rechazo (desechar empresas de alto costo y bajo valor para nosotros).

Como Riesgos Críticos, son considerados los Técnicos, los de Mercado, la Evolución Tecnológica y la Seguridad de la Información. El buen desarrollo de los modelos matemáticos hará que disminuyan la probabilidad de impases que puedan alterar el buen desarrollo de la plataforma, igualmente deben desarrollarse planes de contingencia que ayuden a recuperar rápidamente la información de los clientes y así estar preparados. Referente al mercado y su evolución tecnológica es importante destacar la facilidad de copia y de aceptación de las soluciones tecnológicas, es por ello que es relevante estar en constante actualización de las tendencias para realizar un adecuado upselling al cliente.

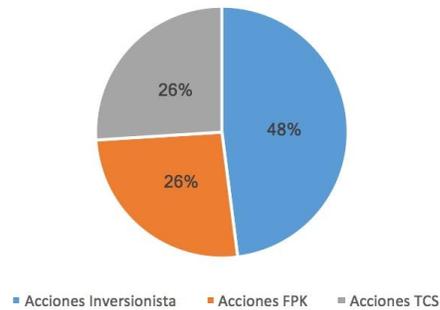
Entre los Factores Claves de Éxito se contemplan el Recurso Humano, el Modelo de Incentivo, el Inversionista y su Plan de Marketing. Para esto es importante contar con el adecuado equipo técnico para desarrollar nuestra propuesta, para ello el modelo de incentivo mencionado anteriormente apalanca dicha propuesta. Además el inversionista es clave para la ejecución de nuestro plan. Como también el adecuado desarrollo de nuestro plan de marketing para potenciar la venta de nuestro software.

Más información de este capítulo podrá ser revisada en la Parte II de nuestro plan de negocios.

IX. Propuesta Inversionista

Imagen 8. Distribución Acciones Employee Life

PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA NUEVAS ACCIONES



Fuente: Elaboración Propia

Lo que se busca es ofrecer al nuevo inversionista el 48% de la sociedad por medio de la inversión de los 2.524 UF necesarios inicialmente para comenzar el proyecto. Esta inversión será utilizada en Capex (Infraestructura y Creación del Software), Opex (Gastos Generales y administración y marketing) y

Capital de Trabajo (provisión de pago de clientes).

Con respecto a la tasación de la empresa en estado pre-money se espera una valoración de 2.734 UF aproximadamente. Luego de la incorporación del inversionista se espera una valoración Post-Money de 5.258 UF.

Se espera que al término de los 6 años la empresa este valorada (Future Value), tomando como referencia la TIR de 29,29%, en 38.377 UF. Esperando una rentabilidad promedio para el inversionista de 37% durante estos 6 años y para los fundadores de un 20%.

X. Conclusiones

Como conclusiones del proyecto evaluado tenemos los siguientes puntos que destacar:

1. La importancia que está tomando el rol de gestión de personas (o recursos humanos) en las empresas como base, dado que los talentos y por ende los colaboradores contribuyen al logro de resultados y la atracción/retención de talento comienza a ser un desafío. Las tendencias y consultores en la materia (y que están presentes en el documento) proponen cinco razones por lo cual hay que tener un área de recursos humanos: 1.- Ayudarte a Crecer, 2.- Ayudar a “Setear” las bases, 3.- Ayudar a mantenerte delante del juego, 4.- Ayudar a contratar al mejor talento posible y 5.- Ayudar a alcanzar la visión.
2. Existen claras oportunidades para la gestión del recurso humano en las empresas, según informes de las consultoras relevantes que investigamos (y que están presentes en este documento), lo viene para esta área es cómo re-pensar e incorporar el mundo digital (tecnológico) en las empresas la gestión de personas, donde por ejemplo se está integrando con tecnología móvil, la nube, etc. que apoyen la vida diaria del empleado y la gestión de este. Por lo tanto las tendencias van por el camino de comenzar a transformar tecnológicamente.
3. Otra tendencia que ya es clara, pero que ahora se está enfocando de mayor manera en Chile es la explotación o uso del Data Analytics donde las empresas están comenzando a “confiar” la toma de decisión en base a números e información y no en base a intuición. Las tendencias que investigamos con consultoras relevantes (y que están dentro de este documento) declaran que deberíamos ir en el camino de la predictividad por sobre los diagnósticos y enfoques prescriptivos, por lo que se genera una oportunidad en el área de gestión de personas para temas de retención y atracción de talento, junto con la gestión misma del área.

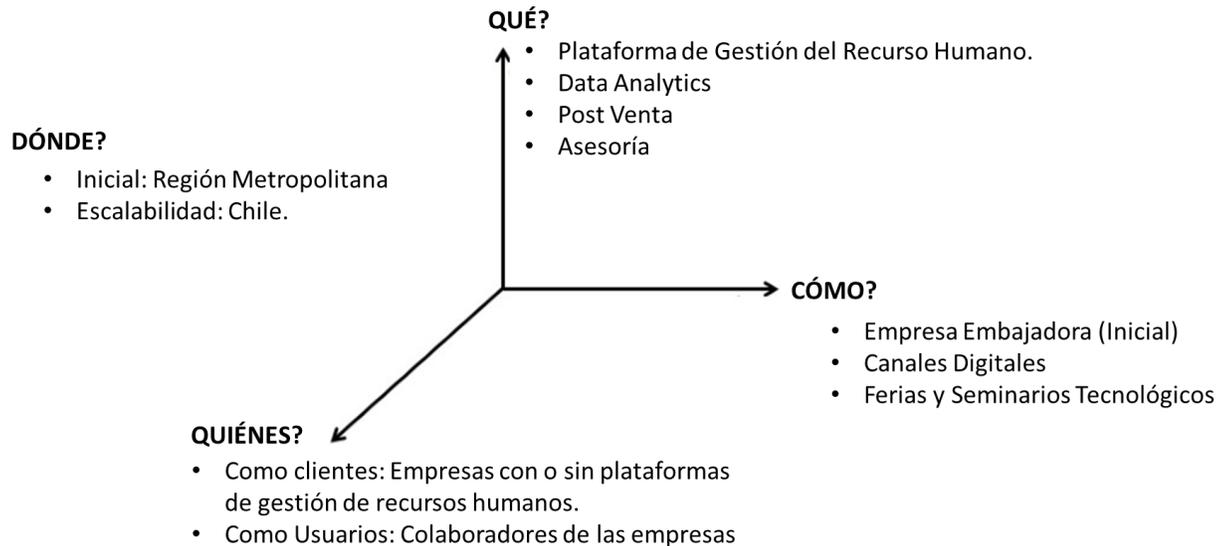
4. Estamos en un periodo en Chile, donde el crecimiento de emprendimientos o startups está en auge, lo que implica que el nivel de maduración o de supervivencia de estas empresas, son parte del potencial mercado que podemos abarcar, donde en nuestros segmentos superan el 70% promedio de supervivencia, lo que nos asegura un océano azul donde poder explorar y rentabilizar.
5. El mercado si bien es competitivo y existen variadas soluciones en el ámbito tecnológico del recurso humano (como softwares de gestión) y que no tienen elementos diferenciadores relevantes que generen valor, por lo que se transforma en una oportunidad lograr, puesto que no están en la línea de las tendencias anteriormente descritas. La mayoría de los competidores fueron entrevistados por empresas incógnitas que cotizaron el servicio por lo que la fuente es directa.
6. En referencia a lo anterior, ya en una mirada y conclusión de nuestra propuesta de valor, efectivamente contamos con tres elementos diferenciados que en la industria chilena no se ha visto para softwares de recursos humanos, que tenga un componente social (nos hemos propuesto ser el facebook de gestión de personas), el correcto uso de data analytics (a tal punto que es uno de nuestros productos de valor) y la gestión en tiempo real en base a modelos matemáticos predictivos
7. Nuestro mercado objetivo se basa en segmentos de empresas que están inscritas en el servicio de impuestos internos de Chile, el cual abarca desde el tamaño de “pequeña 3” a “grande 2”, lo que suma una cantidad aproximada de 85.000 empresas que pueden contratar nuestro producto. Lo que hemos revisado con nuestras entrevistas incógnitas de nuestros competidores que todos se enfocan desde empresas de tamaño “mediana 2” a “grande 4”, lo cual nos deja una oportunidad de llegar a empresas que hoy quizás estan siendo no abordadas por la competencia.
8. En base a nuestro plan de marketing hemos abarcado dos ámbitos que impactan directo a la última línea financiera: Los Ingresos y los Costos. Es en este plan

donde nos hemos basado en lograr una estrategia de captura de clientes, basado en un contacto directo (presencial) apoyado con canales digitales que pueden ser de apoyo. Lo importante es tomar un rol de asesor sobre todo con las empresas que no están siendo abordadas por la competencia, donde además ofreceremos un producto adicional (crossselling) para que en base a benchmarks e información relevante de la empresa se puedan tomar decisiones. En relación a los costos en la etapa inicial la utilización de dotación multifoco (la de dirección) y focalizando a los desarrolladores, nos deberían permitir terminar la plataforma en 7 meses, para salir al mercado.

9. En torno al plan financiero es relevante destacar que la iniciativa es rentable económicamente y la cual requiere poca inversión para poder ser desarrollada. Implicando un alto grado de gasto en equipos computacionales y marketing para apalancar la captura de clientes y su blindaje.
10. Se destaca las rentabilidades tanto para el nuevo inversionista y fundadores de un 37% promedio anual y de un 20% promedio anual, dentro de un periodo de evaluación de 6 años, dado el tipo de negocio tecnológico.

XI. Anexos

Anexo 1 – Oportunidad de Negocios



Oportunidad de Negocio, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2 – Encuesta de Servicios Tecnológicos de RRHH.

Se desarrolló una encuesta anónima de 13 preguntas relacionadas con las tecnologías de gestión de recursos humanos para diferentes empresas. Dicha encuesta fue realizada entre el 14 de octubre y el 11 de noviembre de 2016, destacándose 61 respuestas de distintas personas representando a variadas industrias.

A continuación se resumen los resultados y conclusiones más destacadas:

Primero que todo puede destacarse que el 90,2% (55) de los encuestados expresa que es dependiente dentro de su empresa, por lo cual la visión de la gestión de recursos humanos es vista como colaborador y no como dueño. En tanto todo el 9,8% (6) se catalogan como independientes. Ver figura n°1

Siendo los sectores mayormente representados el de Educación (23%), Financiero (16,4%) y Servicios Empresariales (11,5%), seguidos por Manufactura y Otros servicios (9,8%). Ver figura n° 2.

El 88,1% de los encuestados destaca como relevante la gestión de capital humano, clasificándolas con nota 6 y 7. Ver figura n°3.

Referente a la cantidad de colaboradores que forman parte de las empresas, sobresale que el 41% son empresas con más de 700 colaboradores, seguidas por empresas que tienen sobre 100 colaboradores aproximadamente y por empresas con sobre las 300 personas. Implicando que el 74% de las empresas son de gran tamaño las cuales, casi todas, expresan que utilizan softwares de recursos humanos. Ver figura n°4.

En tanto, a lo referido sobre la importancia que le dan las empresas a los recursos humanos es llamativo observar que el 44% los considera importantes (calificaciones 6 y 7). Pero también se distingue que el 31% de los encuestados encuentra que es nula la importancia que le dan las empresas a sus recursos humanos. En tanto el 24,5% encuentra que su empresa no le otorga importancia a los recursos humanos. Ver figura n°5.

Referente al uso de herramientas de recursos humanos se destaca de la muestra que el 23% no utiliza softwares de RRHH. Observándose como relevante que el promedio de calificación que le otorgan a sus empresas con respecto a la importancia de los RRHH es de un 4,7, siendo considerada como insatisfactoria. Ver figura n°6.

Relativo a las plataformas de recursos humanos, los ámbitos mayormente utilizados según los encuestados son: Remuneraciones (78,7%), Evaluación de desempeño (65,6%), Comunicación Interna (62,3%), Intranet (60,7%) y Certificados (59%).

El servicio menos utilizado es el de Bienestar y Calidad de Vida (44,3%). Ver figura n°7.

Según los encuestados, el desarrollo de estas plataformas son mayoritariamente desarrolladas internamente por las empresas (41%), luego desarrolladas por proveedores externos (26,2%), desarrolladas junto con proveedores externos (11,5%), tienen más de

un proveedor externo (9,8%) y las que no ocupan (9,8%). Desprendiendo que el 31,1% puede tener más de una plata-forma o no ocupa alguna. Ver figura n°8.

Entorno a la usabilidad de las herramientas de RRHH, el 55,6% de los encuestados mencionan que son fáciles de usar. Pero a su vez sobresale que el 44,4% expresa que su uso es más o me-nos (37%) o muy engorroso (7,4%). Ver figura n°9.

El tipo de uso que le dan las empresas a las herramientas suele ser variado pero en general sigue predominando la unidireccionalidad desde la compañía hacia los colaboradores con un 36,1% y el uso bidireccional general de entrega de información entre colaboradores y empresa con un 34,4%. Se destaca la preferencia que le otorgan las empresas a la bidireccionalidad social, con alto uso entre jefaturas y colaboradores con 21,3%. Ver figura n°10.

En base a las experiencias de los encuestados casi en su totalidad (95,1%) está de acuerdo con tener una plataforma unificada con todos los aspectos de recursos humanos. Lo cual hace pensar que existe más de una plataforma para estos fines en las empresas lo cual implica problemas al momento de gestionar la información y los recursos. Ver figura n°11.

Con respecto a la disposición de pago se evidencia una correlación positiva entre los rangos de valores y los tramos de empresas propuestos. Salvo en el segmento de empresas sobre los 2500 colaboradores donde la mayoría estaría dispuesta a pagar desde las 5 UF por servicios tecnológicos de RRHH. Ver figura n°12.

A nivel general, el 83,6% de los encuestados cree que agrega valor poseer una plataforma social para interactuar entre las jefaturas y los colaboradores. Ver figura n°13.

En el caso de los Independientes, se destaca que el 67% de este grupo tienen empresas con menos de 10 personas. Siendo un punto importante que el 83% de este segmento expresa que no ocupa herramientas de recursos humanos. Pero si, todos, destacan la

importancia de la gestión de recursos humanos evaluando con las calificaciones más altas respectivamente (6 y 7).

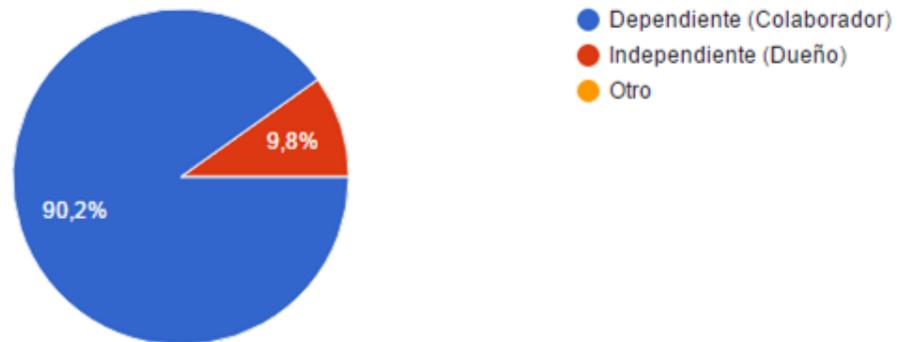
A su vez, los declarados como Independientes en un 100% expresan que sí les gustaría tener una plataforma unificada con todos los aspectos de RRHH.

Un aspecto llamativo es que de los seis (6) encuestados declarados como Independientes, o sea, podrían considerarse como dueños, el 67% de ellos expresa que ocupa algunos servicios de RRHH pero no los asume como parte de este segmento ya que declararon que no utilizaba herramientas de este tipo. Por lo tanto puede inferirse que, para nuestra encuesta, el segmento de Independientes sigue bajo paradigmas de antaño, en donde, los recursos humanos son mal entendidos como concepto que al gestionarse puede agregar valor a la compañía.

Para el caso del segmento Dependientes, el promedio de relevancia que le dan a la gestión de RRHH es de un 6,5 (escala máxima 7,0) y también consideran que la importancia otorgada por sus empresas, en promedio, es de un 5,2 (escala máxima 7,0). Lo que más valoran son: la facilidad de uso; que sea una plataforma amigable y segura; que sea una plataforma integral; considerar tener un buen sistema de evaluación de desempeño, entre otros.

Figura n°1.

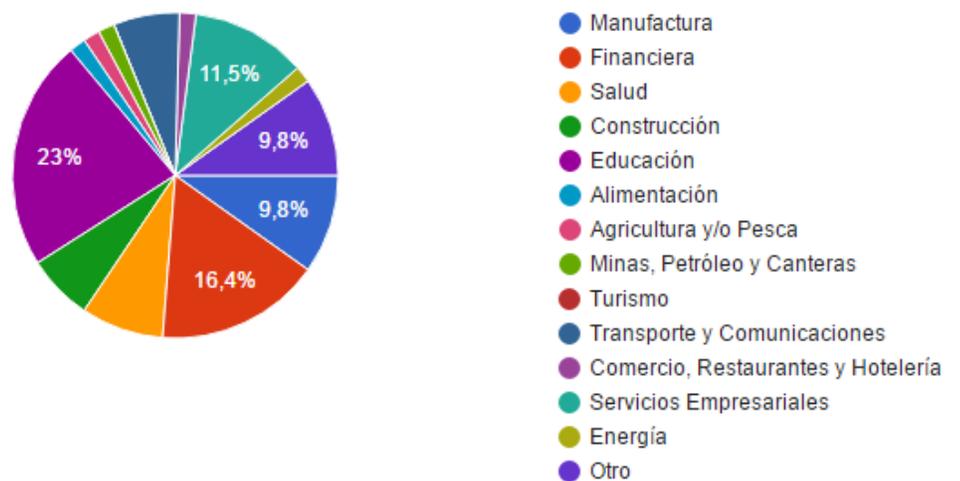
¿Cuál es su posición dentro de la empresa? (61 respuestas)



Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°2.

¿De que industria es su empresa? (61 respuestas)

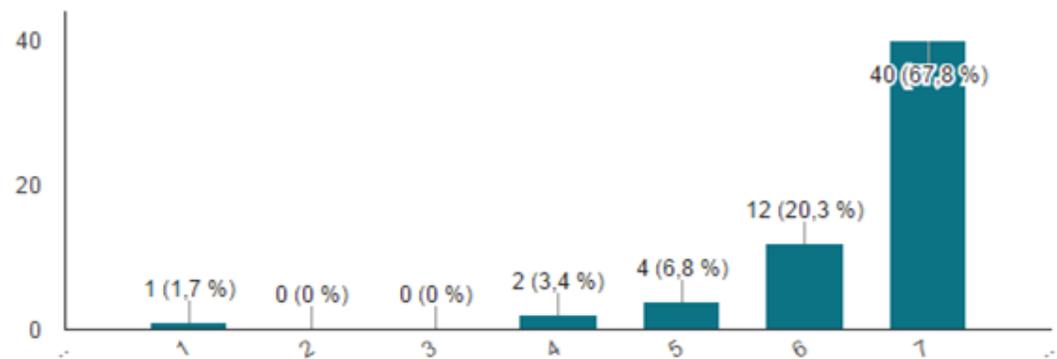


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°3.

¿Qué tan relevante es la gestión de capital humano para usted como persona?

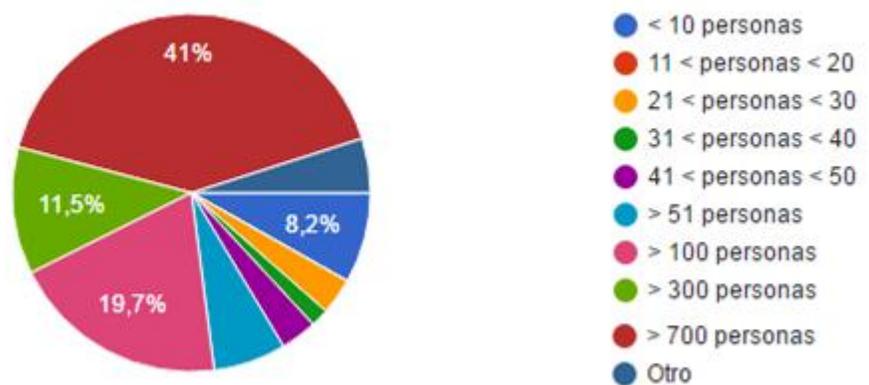
(59 respuestas)



Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°4.

¿Cuántas personas conforman su empresa? (61 respuestas)

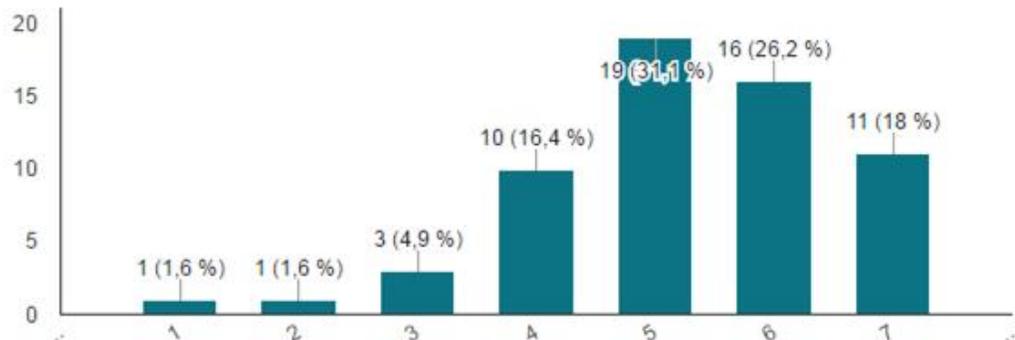


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°5.

Si tuviera que calificar a su empresa con respecto a la importancia de los recursos humanos en esta. ¿Qué calificación otorgaría?

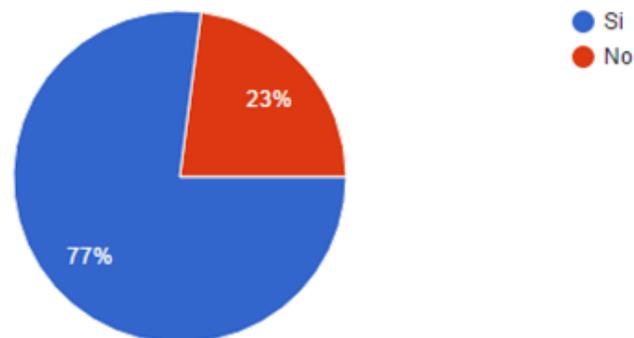
(61 respuestas)



Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°6.

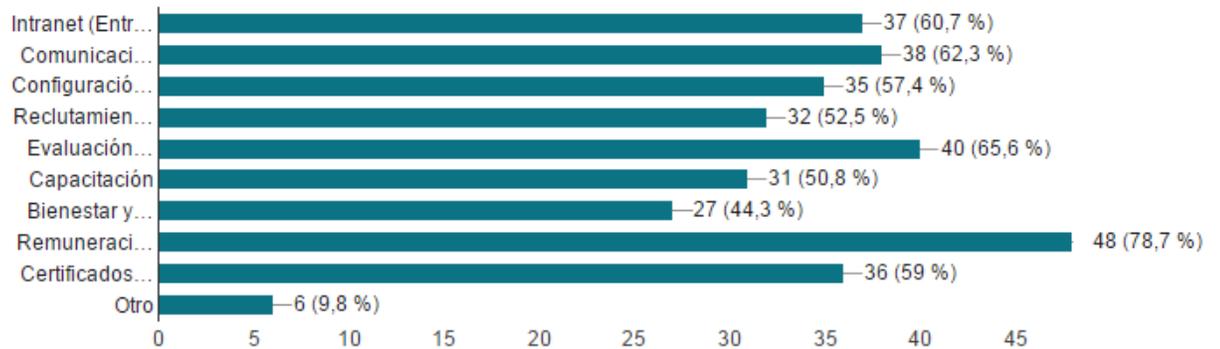
¿En su empresa ocupan herramientas de recursos humanos? (61 respuestas)



Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°7.

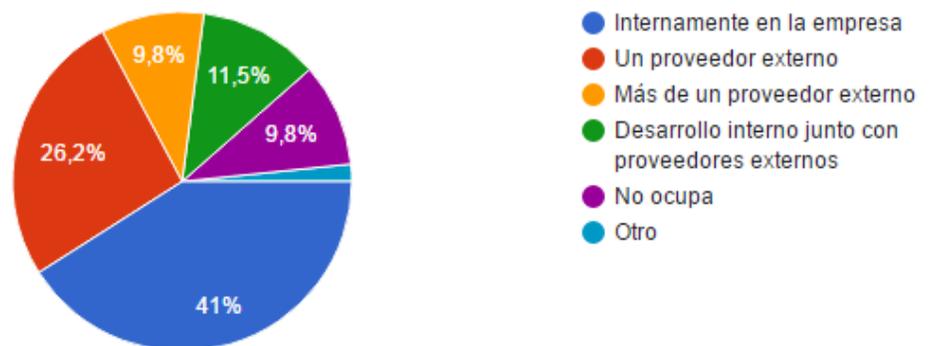
¿Para que ámbitos se utilizan las herramientas de RRHH en su empresa?
 (61 respuestas)



Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°8.

En caso que utilice herramientas de RRHH, ¿Dónde son desarrolladas?
 (61 respuestas)

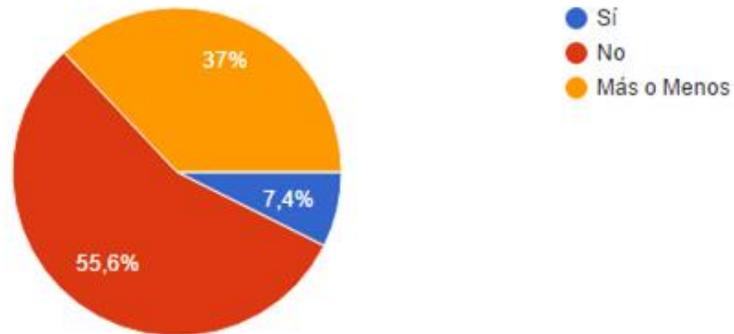


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°9.

¿Son muy engorrosas de usar las plataformas de recursos humanos en su empresa?

(54 respuestas)

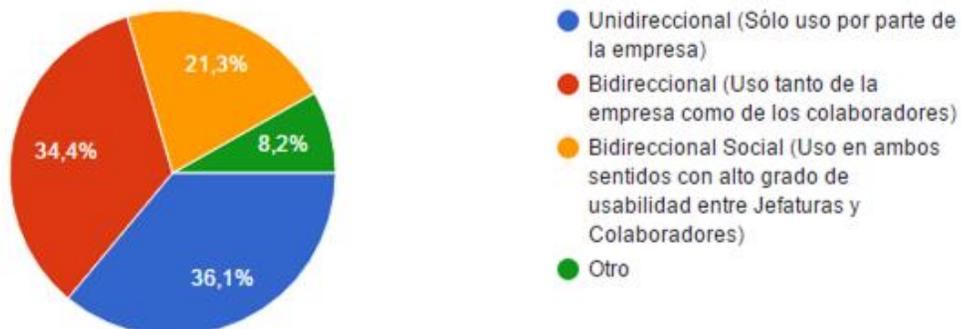


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°10.

En base a las preguntas anteriores, ¿Cómo se clasificarían las herramientas que dispone su empresa?

(61 respuestas)

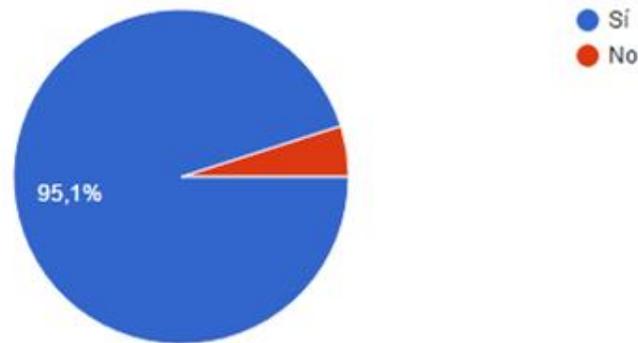


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°11.

¿Te gustaría una plataforma unificada que tuviera todos los aspectos de RRHH?

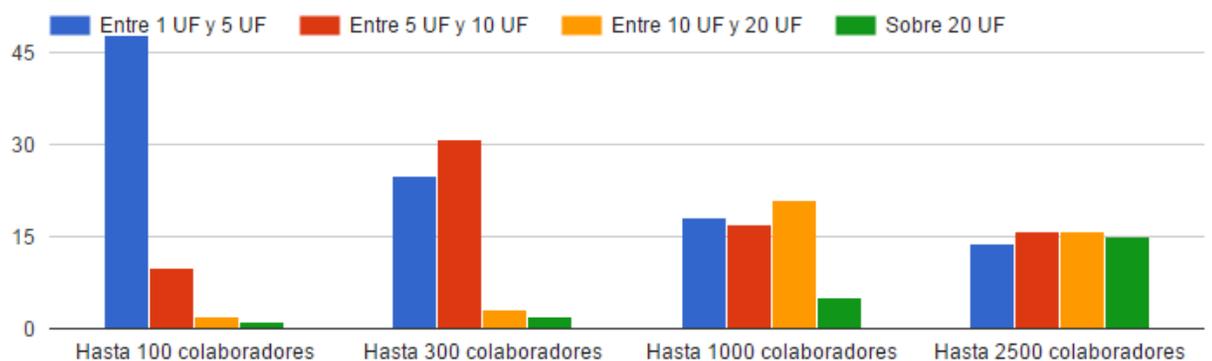
(61 respuestas)



Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°12.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por un servicio que le ayude a coordinar de mejor manera los recursos humanos de su empresa y le otorgue mejor interacción con sus colaboradores?

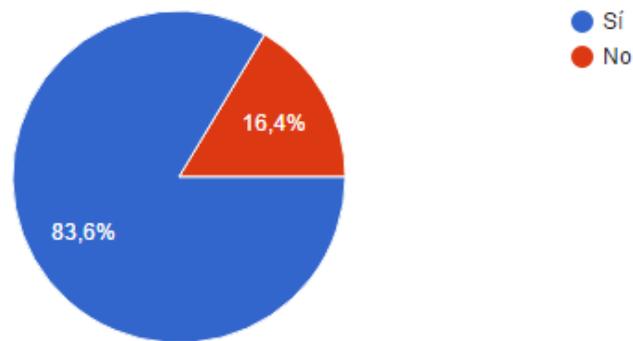


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Figura n°13.

¿Encuentra que sea de valor tener una plataforma social para interactuar entre Jefe-Colaborador?

(61 respuestas)

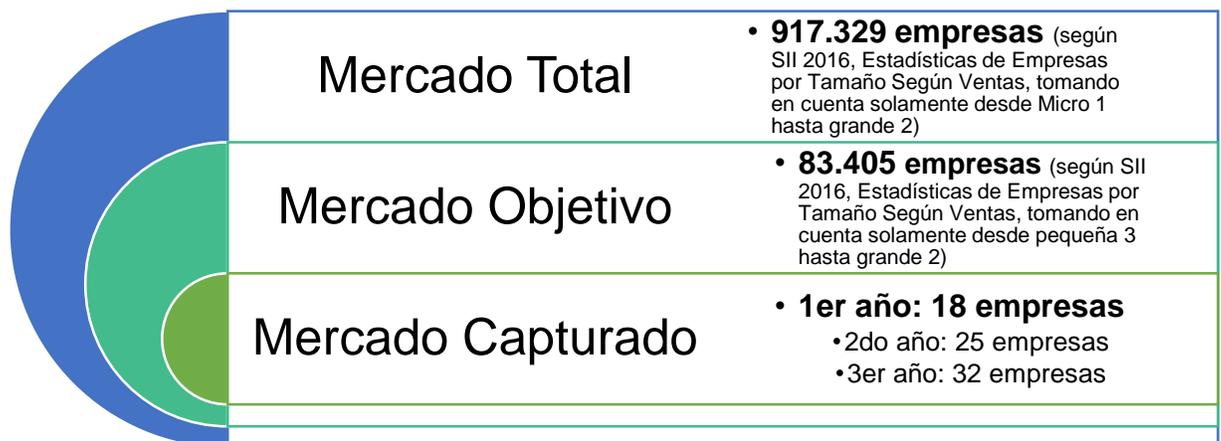


Encuesta Servicios Tecnológicos de RRHH, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3 – Tamaño Mercado

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2016			
	(Año comercial 2015)			
	Nº de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	Nº Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
SIN VENTAS	156.711	0	613.390	201.239,70
MICRO 1	261.164	20.421,40	97.382	22.546,70
MICRO 2	187.537	69.513,50	88.979	13.951,00
MICRO 3	234.503	295.429,70	378.906	43.545,30
PEQUEÑA 1	89.538	311.239,90	426.776	45.699,20
PEQUEÑA 2	58.018	408.102,70	537.965	55.114,60
PEQUEÑA 3	43.951	684.101,30	835.056	99.770,90
MEDIANA 1	17.953	629.325,50	706.990	93.956,60
MEDIANA 2	10.493	733.577,00	746.024	113.025,40
GRANDE 1	6.138	861.149,60	714.147	108.774,90
GRANDE 2	4.870	1.640.219,10	1.065.305	177.868,00
GRANDE 3	1091	839479,7	477563	86969,6
GRANDE 4	2073	14874062,2	2219971	701342,6
Total general	1.074.040	21.366.621,40	8.908.454	1.763.804,60

Fuente: ESTADÍSTICAS DE EMPRESAS POR TAMAÑO SEGÚN VENTAS – SII



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4 – Proveedores



Tinet

- Empresa de tecnología especializada en Arquitectura de datos (diseño, integración, certificación de aplicaciones y capacitaciones), Desarrollo y fábrica de softwares (desarrollo de aplicaciones empresariales Java EE y .Net, desarrollo de aplicaciones móviles iOS, BB, Android y diseño gráfico para aplicaciones web), Calidad (test de aplicaciones y performance) y Soporte y Mantenición.

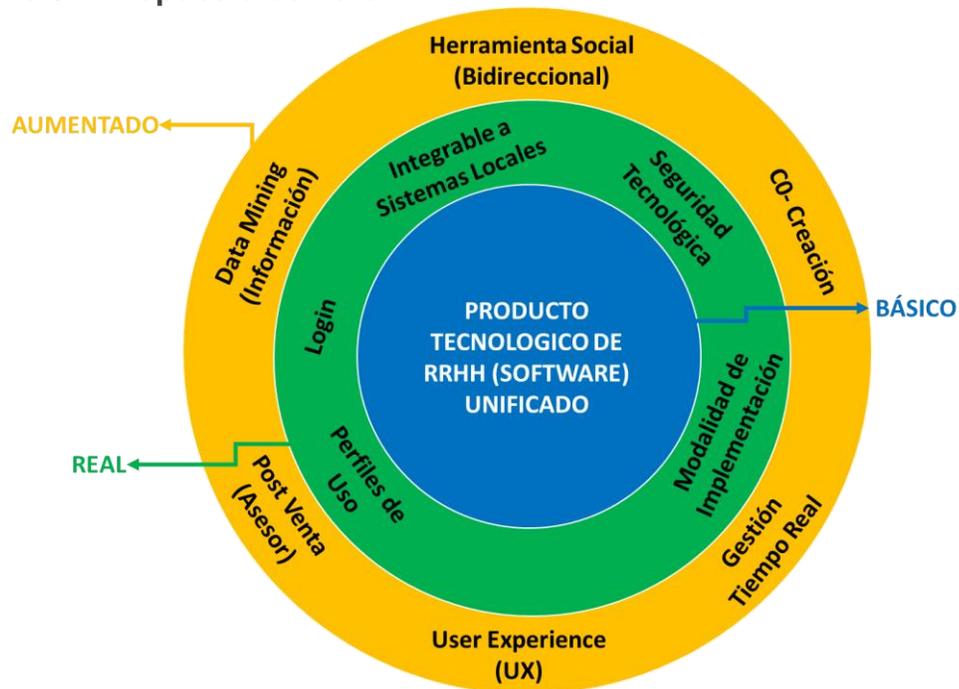


Sentra

- Empresa tecnológica, enfocada a servicios del área profesional para la modernización de aplicaciones, migración de weblogics a jboss, servicios de testing, ingeniería de requerimientos, inteligencia de negocios, soporte de aplicaciones y servicios de apoyo de desarrollos.

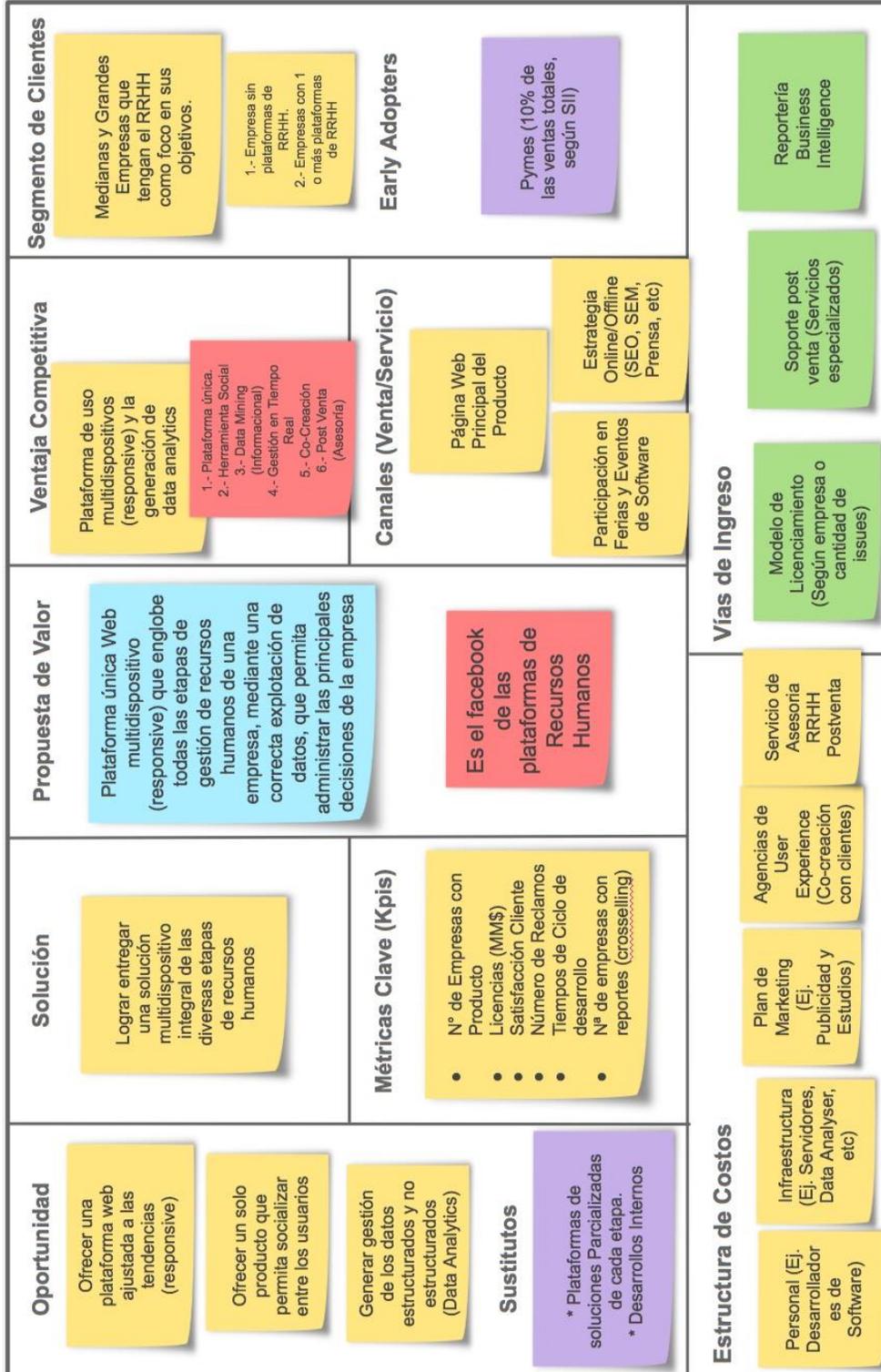
Proveedores – Employee Life, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5 – Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6 – Canvas



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7 – Matriz ANSOFF

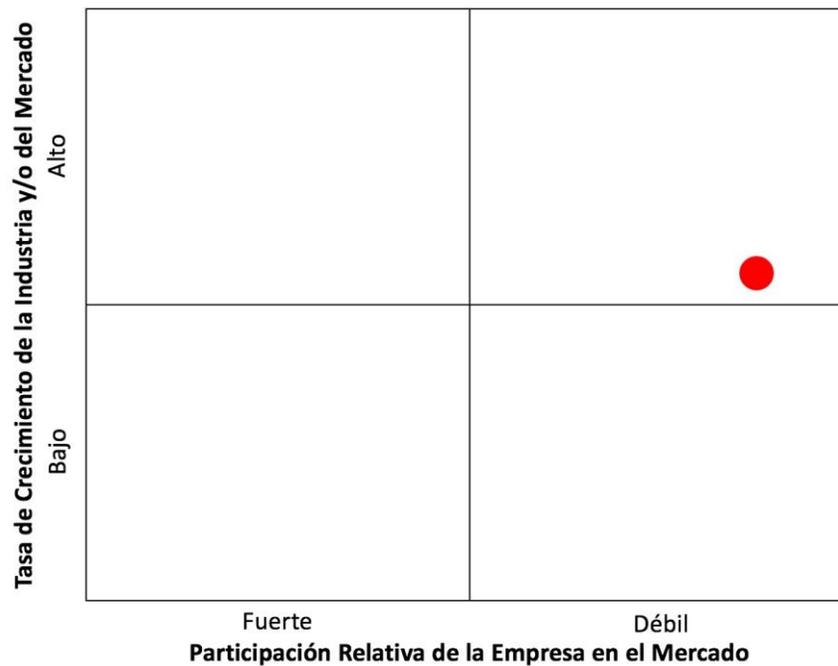
Matriz ANSOFF – Employee Life

		Productos	
		Existentes	Nuevos
 Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: Elaboración Propia.

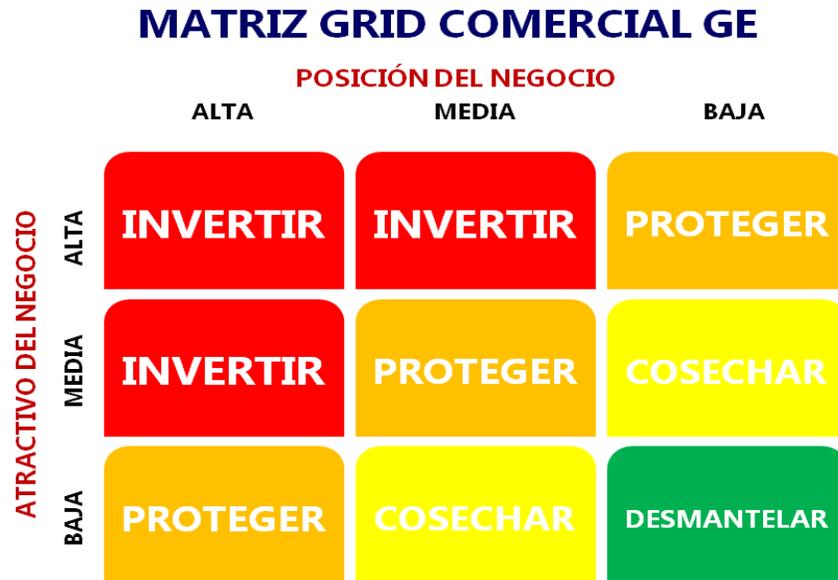
Anexo 8 – Matriz BCG

Matriz BCG – Employee Life



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9 – Matriz GE



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10 – Estrategias y Factores Críticos de Marketing

(I) Objetivo N°1: Obtener al menos 4 clientes embajadores (pequeña y/o mediana) al octavo mes de operación

Estrategia de Alianzas con Pymes: En esta etapa inicial nos concentraremos en la Región Metropolitana, en base a nuestro mercado que hemos definido, donde las pequeñas y medianas empresas pueden ser un buen “puntapié” para comenzar a entrar con participación de mercado, pero que los desafíos son que vean valor a nuestra solución tecnológica, para luego ir abordando a las medianas (con mayor cantidad de colaboradores), bajo criterios que abarcan desde cantidad de empleados hasta marginación financiera. Posterior a eso, bajo el segundo objetivo, la idea es comenzar con ampliar la cobertura a regiones, bajo la misma modalidad, siempre teniendo en cuenta que para las empresas embajadores, la idea que tengan el servicio o plan full (softwares, data analytics, etc.). El fin de esta estrategia se basa en conseguir para los primeros 3 a 8 meses al menos 4 empresas que utilicen nuestra solución y que se conviertan en embajadores de nuestra marca.

En este primer objetivo participan factores críticos, que de cumplirse aseguran una buena base para que este se cumpla:

- i. **Contar con 2 principales empresas embajadoras:*** A lo menos debemos tener dos empresas que aporten desde un rol de embajador, y que potencien como vitrina la operación de nuestro servicio, para que los potenciales clientes logren tener un ejemplo de la solución tecnológica.

(II) Objetivo N°2: Obtener al menos 50 clientes en los primeros 2 años

Estrategia de Precios: Si bien esta estrategia trasciende los cuatro objetivos, en esta etapa de crecimiento está orientado como obtener un mayor provecho de nuestro mercado objetivo y por ende del conjunto de arquetipos de empresas que los contienen, y para eso el precio juega un rol relevante, puesto que pueden ser empresas de distintos tamaños (en utilidades o en personas), dado que no todos tienen las mismas necesidades o focos en gestionar el recurso humano de la empresa. Es por esto que la estrategia de precios irá acorde a nuestra propuesta de valor (Básica, Real y Ampliada) cruzada con los tipos de empresa de nuestro mercado objetivo. Lo anterior se puede diversificar por tipos de licenciamientos, por servicio o administración del software (asesores/partners).

Estrategia de Captación de Clientes: Nos encontramos en una etapa de crecimiento y somos los “nuevos” en la industria, por lo que hemos querido entregar un enfoque compartido de esta estrategia, entre crecimiento reactivo y proactivo. En el primero hemos definido que tendremos canales y modelos de atención disponibles para que los propios potenciales clientes de forma natural generen solicitudes (de consultas, cotizaciones, etc.). Para esto los canales digitales (atractivos y con inteligencia) juegan una parte relevante en esta captura. Por el lado del crecimiento proactivo, hemos definido que debemos potenciar los canales alternativos de captación, ya sean presenciales u offlines (Alianzas con empresas (BTB), participación en ferias tecnológicas o de gestión de personas, avisos en prensa escrita, radio o televisión, entre otros).

Estrategia de Cobertura: En sintonía con nuestro objetivo, se hace necesario ampliar la cobertura de búsqueda de clientes y/o de territorios donde participaremos con nuestra solución tecnológica. Por lo tanto, en una etapa de corto-mediano plazo (dos años), el lograr abarcar más presencia en la Región Metropolitana y comenzar a penetrar en las Quinta y Octava Región, que basado en estudios del INE de Chile, donde existen mayor población y presencia de empresas. El cómo lo trabajaremos mediante la Estrategia anteriormente descrita de Captura de Clientes, donde jugaran un rol relevante la localización de los canales presenciales y digitales, donde por ejemplo una elección correcta de ferias o stakeholders que aporten y generen valor a esta estrategia y objetivo.

En este segundo objetivo participan factores críticos, que de cumplirse aseguran una buena base para que este se cumpla:

i. Localización y Submercados Objetivos: Tener un modelo de localización de apertura de puntos de captación de clientes (ferias, alianzas, participación de eventos ad hoc a la solución, entre otros), además de bajo un modelo matemático multivariable, afinar bien la segmentación de nuestro mercado objetivo, creando submercados para abordar con estrategias anteriormente definidas.

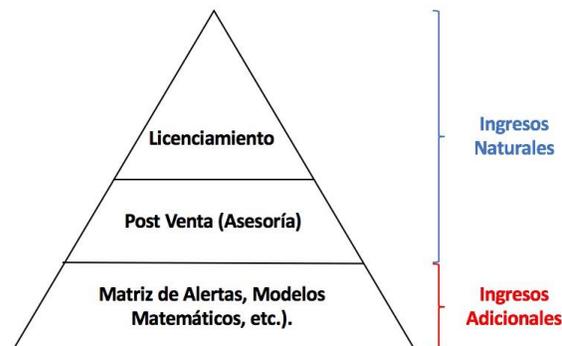
ii. Desarrollo de Canales Digitales: Nuestra empresa brinda soluciones tecnológicas, y por lo que describimos anteriormente en cómo nos diferenciaremos de la competencia, debemos contar con un equipo que potencie, en la parte comercial y tecnológica, la propuesta digital. Para esto debe estar en sintonía de un contenido adhoc al mercado y al arquetipo definido de usuarios y clientes, que permita ser autoexplicativo y destacar las diferenciaciones y beneficios.

iii. Precios: Como lo explicamos en nuestra primera estrategia de este objetivo, debemos con un Modelo de tarificación de precios, que permita tener una flexibilidad por etapas en la que estemos cursando como empresa (inicio y maduración), donde este modelo debe contener multivariantes que sean relevantes para asignar o inhibir un precio, ya sea por licenciamiento o descuentos (ofertas). Este modelo, de forma transversal a los objetivos, queda explicado en la sección de Estrategia de Precios.

(M) Objetivo N°3: Duplicar utilidades al 4to año de operación

Estrategia de Incremento de Ingresos: En este ámbito tenemos varias acciones que hemos decidido separar en dos aspectos: 1) Ingresos Naturales: En esta categoría quedan identificadas los ingresos básicos que están definidos (por concepto de licenciamiento, postventa, entre otros) que son parte de lo que se ofrece como solución, y 2) Ingresos Adicionales: en esta categoría los ingresos son los categorizados como los que puedan generar valor agregado (Módulos de alertas, modelos matemáticos de manejo de data, entre otros). Lo anterior se describe en el diagrama adjunto:

Diagrama Pirámide Ingresos



Pirámide de Ingresos – Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia de Disminución de Costos/Gastos: Si bien, generalmente en una empresa los costos entre un 30 - 40% son asociado a costos de personal (remuneraciones, beneficios, entre otros), nosotros tendremos tres enfoques a trabajar en el ámbito de costos/gastos: a) *Tecnología*: donde los complementos y lenguaje serán abiertos, lo que nos permitirá conectarnos, mediante API's a los sistemas de cada cliente (si es que fuese necesario) para generar un solución más integral (ej. sistemas de metas, o incentivos, etc.), b) *Equipo de Desarrolladores*: Revisar la rotación y expertise del equipo, con foco en personas que estén recién egresando de carreras a fin, que permitan entregar un refresh a nuestra solución (en issues y en gráfica (UX), a un costo bajo y tratar de no "retener" a colaboradores que lleven mucho tiempo con el fin de no encarecer el mo-

delo y c) *Plan de Beneficios o Incentivos*: contar con un plan que potencie la productividad con metas e incentivos que no “cruzen” el puntón de equilibrio de gastos vs cumplimientos, donde adicionalmente debemos contar con beneficios que mantengan a nuestros trabajadores contentos y comprometidos sin tener que invertir en grandes montos (ej. TAM: trabajo a la medida con horarios de trabajo flexibles o trabajar desde la casa).

En este este tercer objetivo participan factores críticos, que de cumplirse, aseguran una buena base para que este se cumpla:

i. Know How del Equipo: Tener un plan de reclutamiento y selección maduro, que permita abordar desarrolladores y diseñadores, recién egresados que tengan los conocimientos necesarios para abordar a un menor costo los desarrollos de la solución tecnológica.

ii. Cartera de Cliente(s) Embajadores: Sin clientes no podremos abordar un “crosselling” de potenciales ingresos adicionales, por lo que los clientes embajadores son relevantes para el inicio.

iii. Control de Gastos (“Más con Menos”): Como lo mencionamos en la estrategia de costos, es relevante que en caso de que se expandan los costos, ver la opción de generar alianzas con algunas startups o complementadores que potencien nuestra oferta de valor, sin tener que internalizar nuevamente los servicios (desarrollos, quality control, etc).

(M) Objetivo N°4: Ser Top Of Mind de la Industria en 3 años

Estrategia de Gestión de Mejoras (Pedidos/Reclamos): Toda empresa que logra obtener una correcta gestión de pedidos y reclamos de sus clientes, entrega una publicidad positiva que permite, ya sea mediante boca-oreja o rankings (ej. Sernac, etc), obtener una mejor reputación de esta. En esta estrategia, y como se dispone en los planes de acción de las actividades (ver **Anexo 13**), juegan los indicadores claves de desempeño (kpis) tales como los tiempo de ciclo en la resolución de estos ámbitos.

Estrategia de Satisfacción (Evaluación): Debemos estar constantemente pendientes de cómo nuestra solución tecnológica es recibida por nuestros clientes, pero no solo en un ámbito transaccional, sino que en qué magnitud se hace cargo de las reales necesidades que estos tienen en la gestión del recurso humano y como nuestro servicio/producto se hace cargo de esto. Esto nos obliga a tomar un rol desde el ser parte de la empresa, empoderandonos y trabajando colaborativamente con nuestros clientes, con el fin cumplir una ecuación virtuosa tal como “Cliente Contento, Empresa Contenta”.

Estrategia de Desarrollo (Colaborativa): Muy relacionado a la estrategia anterior, es que nuestro modelo de trabajo debe ser diferente a los convencionales (cliente - proveedor) y lograr tener una visión colaborativa y de cliente, donde los desarrollos deben ser en esta vía, de co-creación y con un formato ágil junto con Design Thinking. Lo que nos permitirá esta estrategia es una conexión diferente (más cercana) con el cliente, quien se sentirá escuchado y además ser parte de la solución que el mismo utilizará, lo que se traduce en que una vez que utilice la plataforma se asegure una satisfacción del producto, lo que involucraría una potencial satisfacción y por ende recordación y recomendación.

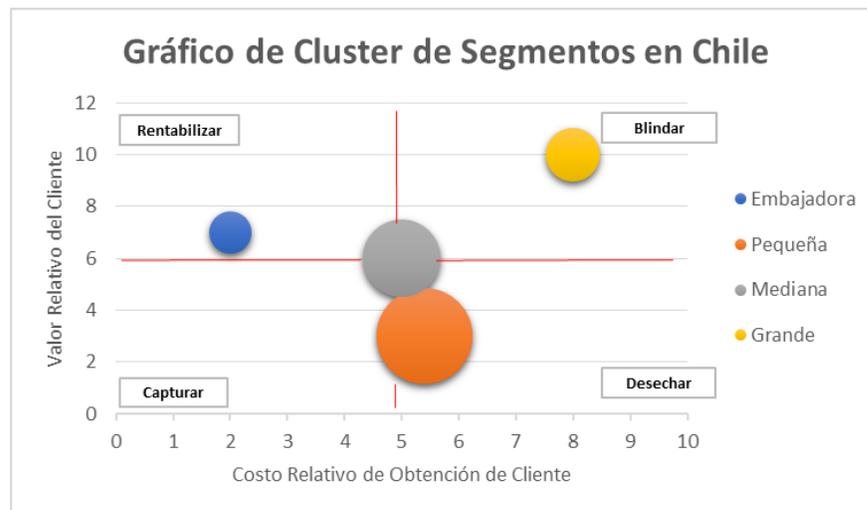
En este cuarto objetivo participan factores críticos, que de cumplirse, aseguran una buena base para que este se cumpla:

- i. Propuesta de Investigación de Mercado:** Tener un modelo que permita rescatar la satisfacción, no solo de la plataforma como producto, sino que el servicio que nuestra empresa entrega, ya sea en sus distintas etapas: Creación, Desarrollo, Piloto, Implementación y Masificación. Además, aprovechar la instancia de levantar oportunidades (pedidos/reclamos) que los clientes estén generando. Finalmente, esta propuesta, debe ser capaz de recoger un benchmark de la industria relacionada a soluciones tecnológicas de la gestión del recurso humano, con el fin de obtener información de tendencias y lanzamientos de issues.
- ii. Canales Disponibles para Escucha:** Debemos ser capaces de disponibilizar una estrategia omnicanal, que permita al cliente tener vías de contacto que sean independientes pero complementarias (ej. Web con Chat, Redes Sociales

con Teléfono, entre otros.) Con el fin de brindar un servicio de pre o post venta valido para un buen nivel de servicio.

iii. Equipo de Desarrolladores: Como lo mencionamos en la tercera estrategia de este objetivo, nuestro desafío es que nuestros equipos (especialmente el de desarrolladores) logren conectarse con los clientes, sobre todo al momento de la creación de la solución o indagación de las necesidades, de forma que sea un solo equipo (nuestra empresa y el cliente) el que trabaje, mediante los modelos ágiles y design thinking.

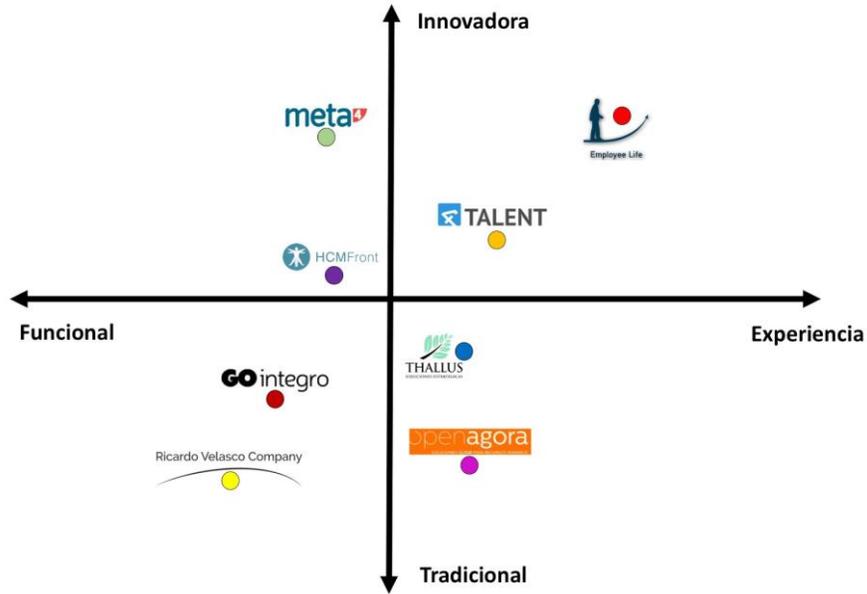
Anexo 11 – Cluster de Segmentos Employee Life



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 12 – Posicionamiento

Gráfico de Posicionamiento - Employee Life



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13 – Análisis VRIN

VRIN	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	NO SUSTITUIBLE
DATA MINING (DATA DRIVEN Y ANALYTICS)	SI	SI	SI	SI (NO EN EL CORTO TIEMPO)
POST VENTA (ASESOR)	SI	NO	NO	NO
HERRAMIENTA SOCIAL (BIDIRECCIONAL)	SI	SI	SI	SI (DEPENDE DE LA ESTRATEGIA)
GESTIÓN EN TIEMPO REAL	SI	NO	SI	NO
CO-CREACIÓN	SI	SI	SI	NO
USER EXPERIENCE	SI	NO	SI	NO

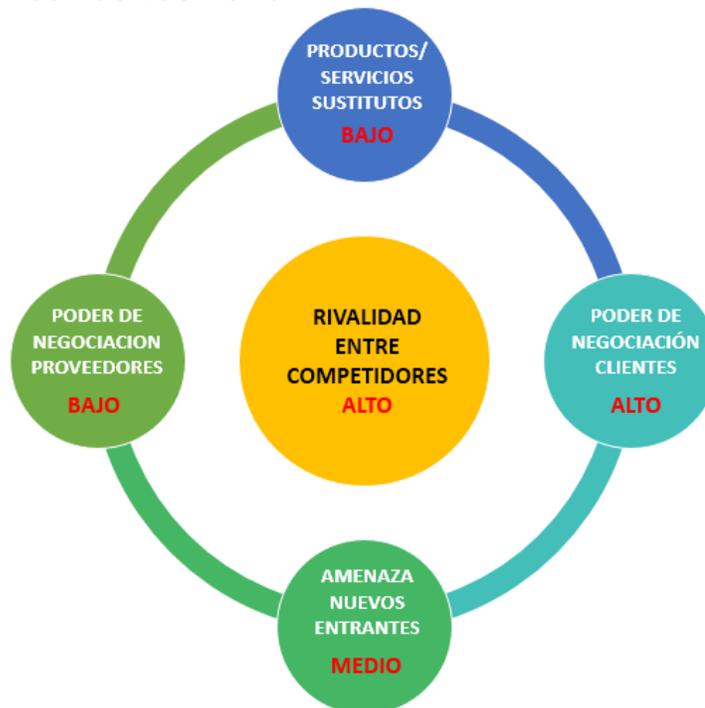
Análisis VRIN, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 14 – PESTEL



Análisis PESTEL, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 15 – Cinco Fuerzas Porter



5 Fuerzas de Porter, Fuente: Elaboración Propia.

En la actualidad, y como lo hemos visto en puntos anteriores, la tecnología tiene avances significativos en cortos periodos de tiempo, lo que implica que las empresas que brindan servicios o productos bajo este ámbito deben estar continuamente investigando y desarrollando soluciones que permitan estar a la vanguardia, lo que significa que es una industria altamente competitiva pero atractiva.

Se realiza un análisis de Porter para lograr demostrar lo anteriormente descrito:

Competidores: En la industria que se mueve nuestro servicio existe una variada gama de competidores (a lo menos 10), donde existe una alta rivalidad, algunos ejemplos son HCM Front, Thallus, GoIntegro, Meta4, entre otros, que son marcas ya establecidas. Esto se traduce, en buscar las fortalezas o elementos diferenciadores de nuestra solución respecto a estos competidores (Items que se pueden revisar en el análisis). Por ende esta fuerza tiene un nivel alto.

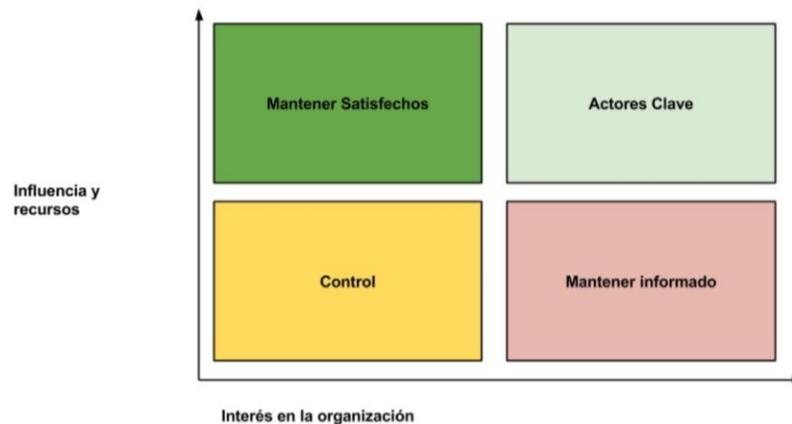
Nuevos Entrantes: Esta fuerza tiene un nivel medio, dado que hoy la tendencia de creación de startups es creciente pero que no todas han tenido un enfoque en la gestión de personas. A su vez, existen competidores establecidos con tiempo en el mercado, pero que no están adaptados a las tendencias que hoy por hoy se requieren para diferenciar. Finalmente no hay muchas restricciones de capital, lo cual balancea la amenaza.

Proveedores: Respecto a esta fuerza, existe un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, esto debido a que nosotros debemos ser autosuficientes en el desarrollo de nuestro servicio, donde a lo más necesitaremos servidores (físicos o nube) los cuales en el mercado existen variadas ofertas.

Clientes: Esta fuerza, a lo igual que los competidores, tiene un alto grado de negociación por parte del cliente, dado que al existir una amplia gama de oferta de soluciones, puede “negociar” los precios. Por nuestra parte, tiene un doble desafío, dado que debemos conseguir que los clientes nos vean como una solución que se destaque frente a lo que hoy existe en el mercado.

Sustitutos: El nivel de que existan productos o servicios sustitutos es bajo, dado que para el mercado que estamos apuntando (BtoB), las empresas tienen o no soluciones que se hagan cargo de la gestión de personas, ya sea de forma interna o con proveedores que suministren los servicios.

Anexo 16 – Matriz de Stakeholders / Grupos de Interés



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17 – Estimación de Ingresos global / Proyección de Empresas

Global - Licenciamiento	
total de empresas mercado	83.405
Numero Empresas Embajadoras	4
% PM (I)	0,04%
% PM (M)	0,2%
Cantidad Empresas (I)	37
Cantidad Empresas (M)	208
Total Empresas	245
% PM Total	0,29%

Global - Reportería BI	
Total Empresas Con Nuestro Producto	245
Numero Empresas Embajadoras	4
Cantidad Empresas No Embajadoras	241
% Contraran Servicio Asesoría	29,8%
Cantidad Empresas Contratan Asesoría	73

Fuente: Elaboración Propia.

Proyección de Empresas –Employee Life

Proyección de Crecimiento Empresas		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Licenciamiento	Empresas PQÑ - MADURACIÓN	5	15	18	35	38	40	151
	Empresas MEDIANAS - MADURACIÓN	5	12	13	15	18	21	84
	Empresas GRANDE - MADURACIÓN	0	0	1	3	3	3	10
	Total	10	27	32	53	59	64	245
Reportaría BI	Empresas PQÑ - MADURACIÓN	0	1	4	8	10	13	36
	Empresas MEDIANAS - MADURACIÓN	0	1	4	8	10	13	36
	Empresas GRANDE - MADURACIÓN	0	0	0	0	0	1	1
	Total	0	2	8	16	20	27	73
		10	29	40	69	79	91	

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 18 – Cronograma Marketing

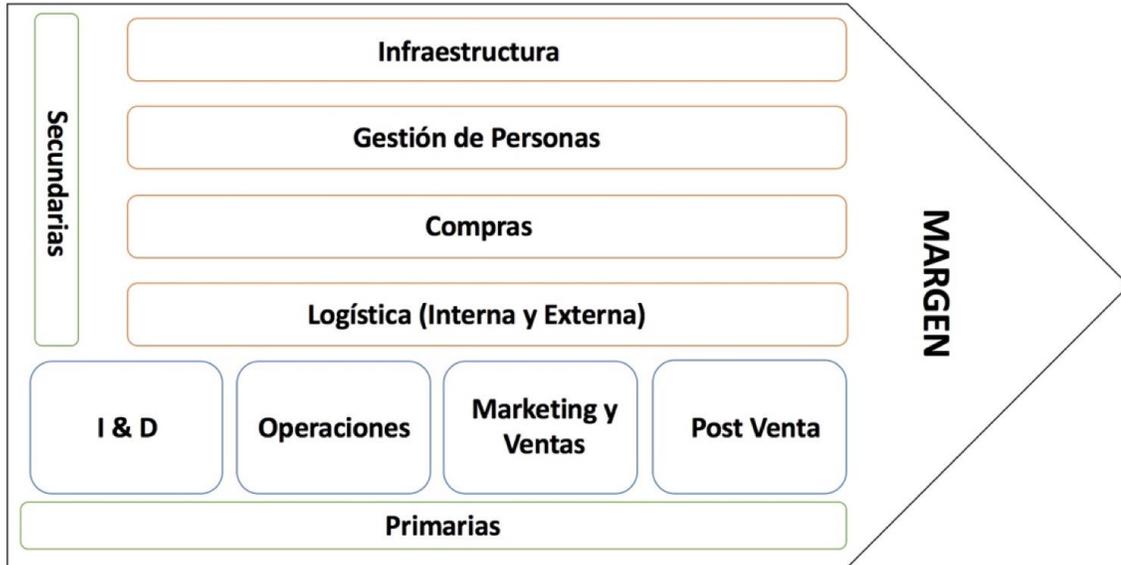
#	Proyecto	Fecha inicio	Días de trabajo	Fecha final
	Estrategia de Desarrollo (Colaborativa): Espacios para evaluaciones del sistema	1-sep.	122	31-dic.
	Estrategia de Desarrollo (Colaborativa): Desarrollo de sesiones Desing Thinking con clientes	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Satisfacción (Evaluación): Realización de encuestas de satisfacción online	1-nov.	61	31-dic.
	Estrategia de Gestión de Mejoras (Pedidos/Reclamos): Campaña mailing respuesta temprana	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Gestión de Mejoras (Pedidos/Reclamos): Consolidación de reclamos	1-ago.	366	1-ago.
	(M) Objetivo N°4: Ser Top Of Mind de la Industria en 3 años	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Disminución de Costos/Gastos: Campañas especiales para promocionar productos estratégicos	1-nov.	182	1-may.
	Estrategia de Incremento de Ingresos: Control de gestión de horas por proyecto o empresa	1-ago.	366	1-ago.
	(M) Objetivo N°3: Duplicar utilidades al 4to año de operación	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Cobertura: Implementar proceso de ventas en canales web y RRSS	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Cobertura: Potenciar canales alternativos regionales (Radios, Diarios, Revistas, stands en lugares estratégicos y paletas publicitarias)	1-ago.	244	1-abr.
	Estrategia de Captación de Clientes: Potenciar canales alternativos (Formularios web, Alianzas revistas, radios, entre otros)	1-ago.	244	1-abr.
	Estrategia de Captación de Clientes: Participación en Eventos (Ferias y Convenciones)	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Captación de Clientes: Implementar proceso de ventas en canales web y RRSS	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Precios: Campañas de oferta de los productos a precios diferenciados	1-ago.	154	1-ene.
	(I) Objetivo N°2: Obtener al menos 50 clientes en los primeros 2 años	1-ago.	366	1-ago.
	Estrategia de Alianzas con Pymes: Reuniones con empresas embajadoras para posicionamiento	1-ago.	244	1-abr.
	(I) Objetivo N°1: Obtener 10 cliente embajador al octavo mes de operación	1-ago.	366	1-ago.

Cronograma Marketing, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 19 – Resumen Plan de Marketing

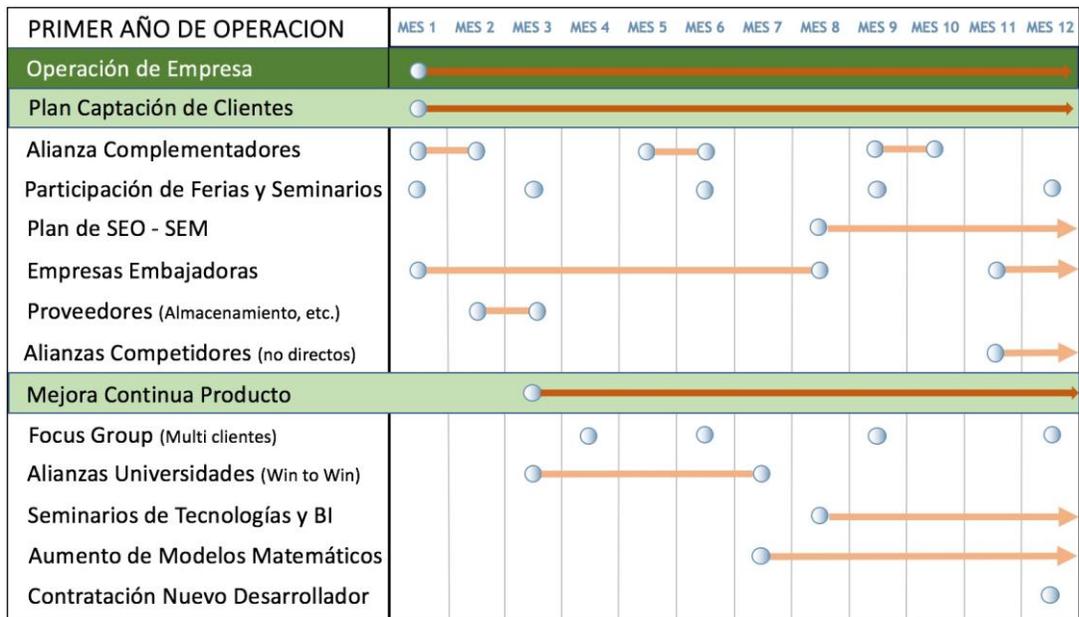
ESTRATEGIA	ACCION	PRESUPUESTO (sobre ingresos por ventas)	KPI	CRITERIO DE CONTROL	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTINGENCIA
Objetivo N°1: Obtener al menos 4 clientes embajadores al octavo mes de operación					
Estrategia de Alianzas con Pymes	Reuniones con empresas embajadoras para posicionamiento	20%	Cantidad de Empresas Embajadoras RM Cantidad de Empresas Embajadoras Regiones	< 15 empresas al cuarto mes de operación < 4 empresas al primer mes de operación	Generar un plan agresivo de precio, con base en la Estrategia de Precio (descrita en capítulos posteriores del plan de marketing) Comenzar con empresas "familiares" de nuestra propia red de contactos a precio "0" o mínimo en una o dos empresas, para conseguir un mostrador "vitrina" de nuestra solución
Objetivo N°2: Obtener al menos 50 clientes en los primeros 2 años					
Estrategia	ACCION	PRESUPUESTO (sobre ingresos por ventas)	KPI	CRITERIO DE CONTROL	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTINGENCIA
Estrategia de Precios	Campañas de oferta de los productos a precios diferenciados	10%	Aumento de Venta (\$) Aumento de Cartera de clientes (#)	Cada de Ventas en un 10% Margen Financiero mayor a 0.	Generación de Paquetes u Ofertas que permitan "manejar" los precios, sin afectar al margen financiero. Bajar/Aumentar precio para atraer más clientes o fidelizar los ingresos de la empresa
Estrategia de Captación de Clientes	Implementar proceso de ventas en canales web y RISS Participación en Eventos (Ferias y Conversiones) Potenciar canales alternativos (Formularios web, Alianzas revistas, radios, entre otros)	30%	Crecimiento de Ventas (%) Número de Empresas (Ruis Únicos) (#)	Decremento de Ventas (%) → -0% No aumentar clientes en un trimestre	Aumento de presupuesto para Captación Digital (SEO y SEM, Adwords, etc.) Evaluar un potencial grupo de vendedores (Fuerza de Venta) presenciales que visiten en frío empresas
Estrategia de Cobertura	Potenciar canales alternativos regionales (Radios, Diarios, Revistas, stands en lugares estratégicos y paflets publicitarios) Implementar proceso de ventas en canales web y RISS	10%	Cantidad de Ciudades/Regiones (%) Cantidad de Empresas por Región (%)	< 5% de Empresas por Región < 10 de 5 empresas en Región Metropolitana al término del primer año	Generar Mayor presencia en regiones que estén desarrolladas en temas empresariales (e. Octava), para lograr implementar una empresa embajadora Participar con mayor relevancia (presupuesto) en ferias ligadas al mundo empresarial y de gestión de personas
Objetivo N°3: Duplicar utilidades al 4to año de operación					
Estrategia	ACCION	PRESUPUESTO (sobre ingresos por ventas)	KPI	CRITERIO DE CONTROL	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTINGENCIA
Estrategia de Incremento de Ingresos	Campañas especiales para promocionar productos estratégicos	4%	Tendencia de Ingresos Naturales mensuales (%) Tendencia de Ingresos Adicionales mensuales (%) Eficiencia (%) → Gastos/Ingresos	Variación mes sobre mes (MoM) < 10% de crecimiento entre los tipos de ingresos	Reforzar y potenciar el ingreso base (fijamiento) de nuestro servicio, con el fin de enfocar y "asegurar" que el cliente esté satisfecho con el producto primario
Estrategia de Disminución de Costos/Gastos	Control de gestión de horas por proyecto o empresa	8%	Tendencia de gastos/costos (mm\$)	Eficiencia > 35%	Activar plan de eficiencia, donde se busque maximizar los ahorros, teniendo en cuenta los beneficios, cantidad de personal (45 o de 30 horas), entre otros
Objetivo N°4: Ser Top Of Mind de la industria en 3 años					
Estrategia	ACCION	PRESUPUESTO (sobre ingresos por ventas)	KPI	CRITERIO DE CONTROL	PLAN DE SEGUIMIENTO Y CONTINGENCIA
Estrategia de Gestión de Mejoras (Peñidos/Redamos)	Consolidación de reclamos Campaña mailing respuesta temprana	6%	Cantidad de reclamos (#)	> 5 reclamos en un mes	Realizar un focus group con las empresas más disconformes
Estrategia de Satisfacción (Evaluación)	Realización de encuestas de satisfacción online	4%	Satisfacción Neta de Experiencia (SNETX) (%) Satisfacción de usuario (%)	> a un día de resolución de un reclamo > 80% de Satisfacción de los clientes < 70% de Satisfacción de los usuarios	Re-diseñar los módulos que los usuarios evalúan con baja calificación, de modo tal de tener un desarrollo evolutivo de
Estrategia de Desarrollo (Colaborativa)	Desarrollo de sesiones Design Thinking con clientes Espacios para evaluaciones del sistema	8%	Módulos de Design Thinking con los clientes por proyecto (hasta implementación) (#) Evaluaciones intermedias (Pilotos) (Nota de 1-7)	Tener < 2 sesiones de design thinking en cada cliente para implementar la solución tecnológica. Tener notas < 5 en las evaluaciones intermedias (pilotos) por parte de los clientes	Revisar performance del equipo y ver capacitación para aquellos que aún no están al nivel de conocimiento de Design Thinking o metodología ágil

Anexo 20 – Cadena de Valor Employee Life



Cadena de Valor, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 21 – Carta Gantt Operación Año 1.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 22 – Tabla Compensaciones

Cargos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año N
CEO	-	500.000	2.000.000	2.000.000	3.500.000
GERENTE DE VENTAS	-	500.000	2.000.000	2.000.000	2.500.000
GERENTE DE DESARROLLO	-	500.000	2.000.000	2.000.000	2.500.000
DESARROLLADOR SENIOR	1.000.000	1.000.000	1.500.000	1.500.000	1.800.000
DESARROLLADOR JUNIOR	-	-	-	-	1.000.000
VENDEDORES	-	-	450.000	750.000	800.000
ANALISTA DE GESTIÓN Y FINANZAS	-	-	-	-	1.800.000

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 23 – Estimaciones de Ingresos

Estimación de Ingresos y gastos para el año 1

Flujos en (UF) - 1ER AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Ingresos por Venta (Licenciamiento)	-	-	3,00	9,50	19,50	19,50	26,00	44,00	65,00	75,00	99,50	99,50
Ingresos por Venta (Reportería BI)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos por Ventas	-	-	3,00	9,50	19,50	19,50	26,00	44,00	65,00	75,00	99,50	99,50
Costo de Ventas	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67
Costo Total	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67						
Remuneraciones	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67	113,67
Incentivos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41	26,41
Gastos de MKT	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02
Gastos Total	142,10	142,10	142,10	142,10	142,10	142,10						
Resultado	-142,10	-142,10	-139,10	-132,60	-122,60	-122,60	-116,10	-98,10	-77,10	-67,10	-42,60	-42,60

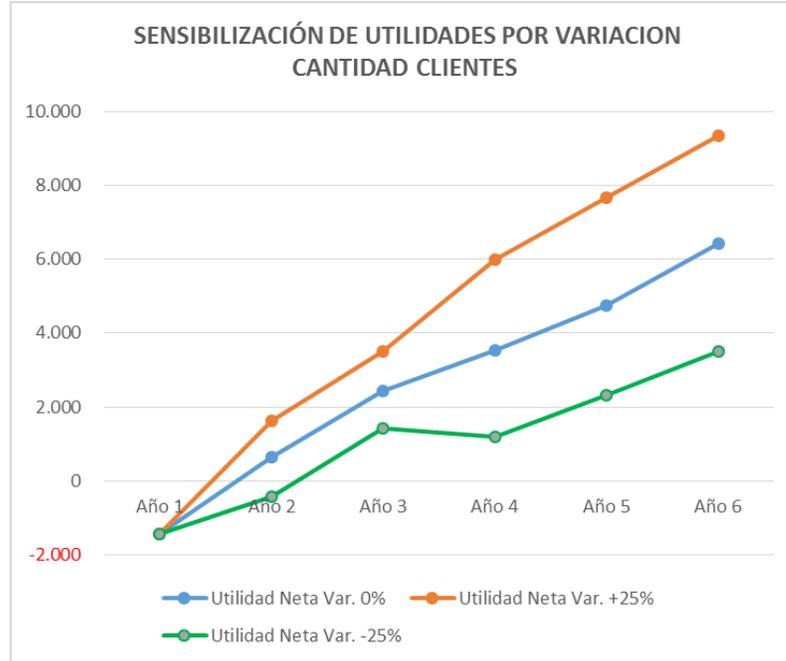
Fuente: Elaboración propia

Flujos de ingresos y gastos para los 6 años

Flujos en (UF)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos por Venta (Licenciamiento)	460,50	5.220,00	8.208,00	13.020,00	14.568,00	15.960,00
Ingresos por Venta (Reportería BI)	-	220,00	1.148,00	2.296,00	2.870,00	4.081,00
Ingresos por Ventas	460,50	5.440,00	9.356,00	15.316,00	17.438,00	20.041,00
Costo de Ventas	8,00	212,61	349,01	735,49	735,49	735,49
Costo Total	8,00	212,61	349,01	735,49	735,49	735,49
Remuneraciones	1.364,05	3.182,77	3.894,90	6.774,76	6.774,76	6.774,76
Incentivos	-	97,19	354,28	547,89	733,39	960,87
Gastos Generales	316,98	392,67	399,80	412,40	414,08	416,94
Gastos de MKT	24,23	680,00	1.169,50	1.914,50	2.179,75	2.505,13
Gastos Total	1.705,25	4.352,64	5.818,48	9.649,54	10.101,98	10.657,69
Resultado	-1.252,75	874,75	3.188,51	4.930,97	6.600,53	8.647,82

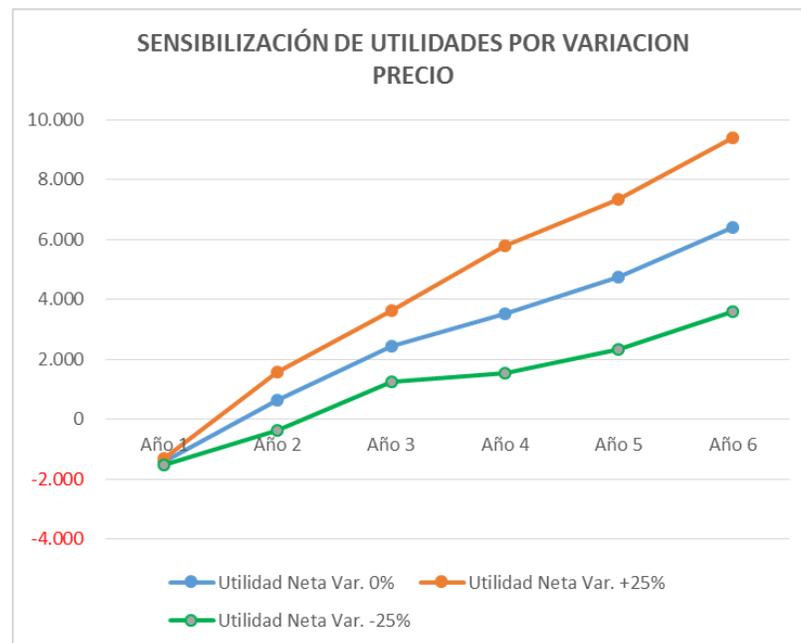
Fuente: Elaboración propia

Anexo 24 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Nro Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 25 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Precio



Fuente: Elaboración Propia

XII. Bibliografía

- Accenture (2016). “Accenture Technology Vision 2016: Introducción, Alto rendimiento hecho realidad.”
- Accenture (2016). “Unlocking value from social data: an answer to “We’ve got social data. Now what?”
- Accenture Digital (2016). “Fjord Trends 2016: Tendencias en diseño e innovación”.
- Accenture Strategy (2016). “Platform Strategies: How the rules of competitiveness have changed in the era of ecosystems”.
- Accenture Technology (2016). “El futuro de las Aplicaciones: tres estrategias para las compañías de alta velocidad impulsadas por el software”.
- Acción Empresarial. El ABC De la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo (2003). Comercialización y Marketing Responsable.
- América Economía. Estudio de Deloitte advierte que se debe reinventar la gestión del recurso humano (2014). Disponible en: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estudio-de-deloitte-advierte-que-se-debe-reinventar-la-gestion-del-recurso-humano>, visitado el 23 de enero 2017.
- Banco BBVA. Innovation Center, Generación Millennial (2015). Disponible en: <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-innovation-trends-generacion-millennials.pdf>, visitado el 23 de enero 2017.
- BCG (2014), “Human Resources: Excellent people operations dramatically improve a company’s overall performance”. Disponible en: <https://www.bcg.com/expertise/capabilities/people-organization/human-resources.aspx>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- BCG.Perspectives (2016), “Riding the Waves of Innovation in the Technology Industry”. Disponible en: <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/hardware-software-entertainment-media-riding-waves-innovation-technology-industry/>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- ClickSun (2016), “5 tendencias en Redes Social para 2017”. Disponible en: <http://www.clicksun.com/blog-marketing-online/5-tendencias-redes-sociales-2017>, visitado el 6 de noviembre 2016.

- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). LEY I+D: Un Incentivo para la Innovación Empresarial (2016). Disponible en: <http://www2.corfo.cl/Innova/leyid/Paginas/Default.aspx>, visitado el 23 de enero 2017.
- Corporación de Fomento de la Producción (CORFO). Preguntas Frecuentes. Nueva Ley de Incentivo Tributario a la Inversión en I+D. Disponible en: http://www2.corfo.cl/Innova/leyid/Documentos/PREGUNTAS_FRECUENTES_NUEVA_LEY_I+D.PDF, visitado el 23 de enero 2017.
- Deloitte (2016), “Transformarse en una Organización Impulsada por Insights / Descubrimientos”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/deloitte-analytics/articles/organizacion-impulsada-por-analytics.html>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- Deloitte (2016). “Tech Trends 2016: Innovando en la era digital”. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/tech-trends-2016.html>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- Deloitte (2016). “Tendencias Analytics 2016: La próxima Evolución”.
- Diario El Mercurio. Inversión de Chile en I+D crece, pero aún es la más baja de la OCDE con un 0,39% del PIB. (28/01/2015). Disponible en: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=134556>, visitado el 23 de enero 2017.
- Diario La Tercera. Chile sube gasto en I+D, pero aún está lejos de la meta. (25/01/2016) Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/chile-sube-gasto-en-id-pero-aun-esta-lejos-de-la-meta/>, visitado el 23 de enero 2017.
- Forbes (2016), “5 Reasons Your Small Business Needs A Human Resources Professional”. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2016/11/03/5-reasons-your-small-business-needs-a-human-resources-professional/#5591c4a45f3b>. visitado el 6 de noviembre 2016.
- Forbes (2016), “Five Ways Technology Is Impacting HR For The Better”. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2016/08/25/five-ways-technology-is-impacting-hr-for-the-better/#19143cd4207a>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- Global Human Capital Trends 2016, The new organization: Different by design. Deloitte University Press.

- Infoweek Online (2016), “Las 20 tendencias en Redes Sociales para 2016”. Disponible en: <http://www.infoweek.biz/la/2015/09/20-tendencias-en-redes-sociales-para-2016/>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- Kotler y Armstrong, Fundamentos de Marketing (2008, 8va edición), Capítulo 10.
- Netik (2015), “Las cinco tendencias más destacadas en redes sociales para el 2016”. Disponible en: <http://netik.es/noticias-de-marketing-online/tendencias-redes-sociales-2016/>, visitado el 6 de noviembre 2016.
- PWC (2016), “PwC's Global Data and Analytics Survey 2016”. Disponible en: <http://www.pwc.com/us/en/advisory-services/data-possibilities/big-decision-survey.html>. visitado el 6 de noviembre 2016.
- PWC (2016), “The HR Technology Survey: Innovating for tomorrow's workforce: Transformation enabled by HR in the Cloud”. Disponible en: <http://www.pwc.com/us/en/hr-management/technology/global-hr-technology-survey.html>. visitado el 6 de noviembre 2016.
- Susana Jiménez y Stefano Bruzzo, Serie Informe Económico. Ciencia, Tecnología e Innovación. Abril 2016. Libertad y Desarrollo.
- World Economic Forum en colaboración con Forbes México. (2016). La tendencia del mercado apunta hacia la digitalización de los recursos humanos. Disponible en: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/la-tendencia-del-mercado-apunta-hacia-la-digitalizacion-de-los-recursos-humanos>, visitado el 19 de noviembre 2016.