



EMPLOYEE LIFE

Parte II

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

**Alumno: Francisco Pérez Kenchington
Profesor Guía: Aldo Boitano**

Santiago, abril 2017



Employee Life

Plan de Negocios – Parte II

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

ALUMNOS: Francisco Pérez Kenchington

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 y Mercado.	4
2.2 Competencia.....	4
2.3 Clientes.....	4
III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	5
3.1 Modelo de Negocios	5
3.2 Descripción de la Empresa	5
3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.....	5
IV. Plan de Marketing	6
4.1 Objetivos de Marketing	6
4.2 Estrategia de segmentación.....	6
4.3 Estrategia de producto / Servicio	6
4.4 Estrategia de Precio.....	6
4.5 Estrategia de Distribución	7
4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.....	7
4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual.....	7
V. Plan de Operaciones.....	8
5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de Operaciones	10
5.2 Flujo Operaciones.....	11
5.2.1 Ventas y Servicio (Contratación y PostVenta del Producto)	11
5.2.2 Desarrollo.....	12
5.2.3 Business Intelligence	13
5.2.4 Uso (Prototipo del Cliente)	14
5.3 Plan de Desarrollo e Implementación.....	14
5.3.1 Pre - Operación:.....	15
5.3.2 Primer Año de Operación:.....	15
5.4 Dotación	15
VI. Equipo de Proyecto	16
6.1 Equipo Gestor.....	16
6.2 Estructura Organizacional.....	17
6.3 Incentivos y Compensaciones.....	17
6.3.1 Incentivos.....	18
6.3.2 Compensaciones.....	18
VII. Plan Financiero	19
7.1 Variables de Análisis y Supuestos	19
7.2 Estados Financieros	20
7.3 Indicadores	22
7.4 Análisis de Sensibilidad	23
7.4.1 Sensibilización Nro Clientes.....	23
7.4.2 Sensibilización Precio	23

VIII. Riesgos Críticos	24
8.1 Batallas Claves a Ganar:.....	24
8.2 Riesgos Críticos:	25
8.3 Factores Críticos de Éxito	27
IX. Propuesta Inversionista	28
X. Conclusiones	31
XI. Anexos	33
Anexo 1 – Cinco Fuerzas Porter	33
Anexo 2 – Propuesta de Valor	35
Anexo 3 – Canvas	36
Anexo 4 – Matriz ANSOFF.....	37
Anexo 5 – Matriz BCG	37
Anexo 6 – Cadena de Valor Employee Life.....	38
Anexo 7- Diagrama de Post Venta.....	38
Anexo 8 - Diferencia Flujo Tradicional vs Desarrollo Ágil	39
Anexo 9 – Prototipo uso cliente	40
Anexo 10 – Carta Gantt Pre Operación	41
Anexo 11 – Organigramas	41
Anexo 12 – Tabla Compensaciones	43
Anexo 14 – Estimaciones de Ingresos	47
Anexo 15 – Gráficos Indicadores Macroeconómicos	48
Anexo 16 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Nro Clientes.....	49
Anexo 17 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Precio	49
Anexo 18 – Riesgos Críticos.....	50
XII. Bibliografía	51

Tabla de Imágenes.

IMAGEN 1: COMPARACIÓN ELECCIÓN PAPAS	3
IMAGEN 2: GRÁFICO DE ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS	3
IMAGEN 3: AUMENTO DE PRESUPUESTO EN RECURSOS HUMANOS	3
IMAGEN 4: RESUMEN ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	6
IMAGEN 5: PRECIOS POR PRODUCTOS Y SEGMENTOS.....	7
IMAGEN 6: PROYECCIÓN DE INGRESOS	7
IMAGEN 7: PROYECCIÓN DE INGRESOS	7
IMAGEN 8. DIAGRAMA DE PROCESOS DE VENTA	12
IMAGEN 9. MODELO SCRUM	13
IMAGEN 10. MODELO ADMINISTRACIÓN DE DATA	14
IMAGEN 11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRE – OPERACIÓN Y AÑO 1	17
IMAGEN 12. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO Y FLUJO DE CAJA LIBRE	20
IMAGEN 13. BALANCE PROYECTADO	21
IMAGEN 14. INDICADORES EMPLOYEE LIFE.....	22
IMAGEN 15. MACROINDICADORES EMPLOYEE LIFE.....	22
IMAGEN 16. DISTRIBUCIÓN ACCIONES EMPLOYEE LIFE.....	29
IMAGEN 17. PROPUESTA INVERSIONISTA - EMPLOYEE LIFE	30

Resumen Ejecutivo

Employee Life es una empresa tecnológica especializada en la gestión de capital humano la cual pretende aprovechar las tendencias globales, como la transformación digital de RRHH, con el fin de abaratar costos y contribuir a las compañías en mejorar su rentabilidad, como también en una mayor participación de las áreas de RRHH, ya que estas están tomando relevancia para gestionar de mejor manera a las distintas generaciones que componen la fuerza laboral hoy en día, ayudando a contratar el mejor talento posible y colaborar así con alcanzar la visión propuesta.

Esto puede llevarse a cabo a través del desarrollo de una plataforma unificada, bidireccional con gestión en tiempo real y asesoría predictiva, en la cual la experiencia del usuario es clave para la adopción de este tipo de servicio, en donde el cambio de paradigma es relevante para sacar mejor provecho a los recursos disponibles.

El mercado objetivo está orientado a pequeñas, medianas y grandes empresas en nuestro país, fluctuando su facturación anual entre 15.000 a 268.000 UF (desde pequeña a grande), evidenciando una etapa de madurez financiera que les permita dar un paso en su gestión administrativa e invertir en la gestión de su capital humano.

Esta iniciativa contempla dos vías de generación de ingresos: (1) **Licenciamiento** y (2) **Reportería Business Intelligence**.

En base al análisis desarrollado se espera que Employee Life permita generar flujos positivos al tercer año de operación, proyectando un ROI de 85,89%, TIR de 39,28% y VAN de 3.874 UF al año 6. Permitiendo una sólida base de estructura de compensaciones e incentivos que hacen posible mantener el mercado capturado.

Nuestra base son los Licenciamientos siendo la columna vertebral de los ingresos por venta (84% de los ingresos por ventas), mientras que la Reportería Business Intelligence (16% de los ingresos por ventas) un producto totalmente escalable con potencial al futuro.

Hemos fijado que nuestra empresa se compone en 1.000 acciones. En este contexto, se ofrece al inversionista tener un 48% de participación a cambio de un aporte de capital de 2.523,96 UF, valorándose nuestra empresa **Pre-Money** en 2.734,3 UF, desprendiéndose su evaluación **Post - Money** es de 5.258,2 UF. Bajo la TIR proyectada de 39,28% se espera que el aporte del inversionista se valore en 18.421,82 UF al año 6, proyectando una rentabilidad promedio de un 37%, corroborando el atractivo del negocio para cualquier inversor.

I Oportunidad de Negocios

Para la ejecución del Business Plan, se identifica como oportunidad de negocios, dos ámbitos centrales que forman la base:

- a) **Tendencias del Recurso Humano y Tecnología:** En este ítem se ha delimitado en tres análisis, El primero respecto a los avances tecnológicos versus el avance del tiempo, donde cada vez es más evidente que la tecnología (incluye data analytics) es parte de nuestras vidas (ya sea como individuos o empresas), para esto una clara evidencia puede ser la comparación de la elección de los últimos dos papas de la iglesia católica (Ver *Imagen 1*). El segundo se refiere a la adopción de la tecnología, donde las nuevas generaciones hoy nacen con la intuición del uso tecnológico que está presente, lo que genera que en las empresas esto también debiese ser implementado para los nuevos integrantes que las conforman. Esto lo hemos querido graficar en la siguiente imagen de ejemplos de adopción de tecnologías durante los años (Ver *Imagen 2*). Finalmente, como tercer análisis, se está demostrando como el recurso humano logra, cada vez más, una participación relevante en las empresas, lo que significa que ya no es un área que solo es vista como un gasto, sino que como la gestión de personas (RRHH) permite que la empresa tenga una mayor productividad, atracción o eliminación de fuga de talento entre otros. Esto se basa en las tendencias de presupuestos para los próximos 18 meses que muestra Deloitte en su estudio de “Tendencias Globales en Capital Humano 2015. (Ver *Imagen 3*).
- b) **Mercado Objetivo de los Competidores:** En el analisis de industria y mercado, nos hemos fijado que los competidores se han enfocado en segmentos de clientes que estan orientados a empresas (BTB) clasificadas como medianas y grandes, por lo que dejan un amplio mercado de clientes pequeños y medianos que clasifican para estas tendencias. (Más detalle Capitulo 2).

Por lo tanto, nuestra plataforma tecnológica de gestión de personas, recoge estas oportunidades basándose en tres elementos claves: 1) Centralización de todas las etapas del recurso humano, 2) Herramienta Social (estilo Facebook), 3) Centrado en la Experiencia Usuario (Usabilidad y Co-Creación).

Para ver mayor detalle de la oportunidad de negocio, se puede encontrar en la Parte I del plan de negocios.

Imagen 1: Comparación Elección Papas



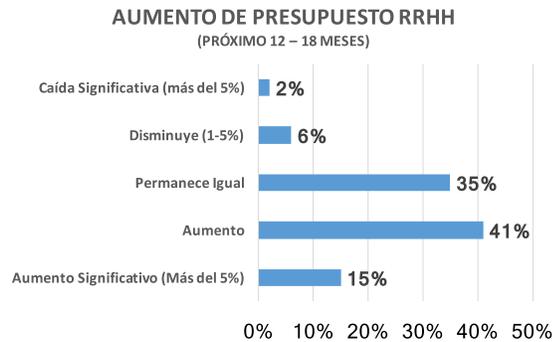
Fuente Elaboración Propia

Imagen 2: Gráfico de Adopción de Tecnologías



Fuente: Boston Consulting Group (2017) – Tendencias Tecnológicas

Imagen 3: Aumento de Presupuesto en Recursos Humanos



Fuente: Tendencias Globales en Capital Humano 2015, Deloitte University

II Análisis Industria, Competencia y Clientes

Centraremos este capítulo en los principales conceptos relevantes, donde para ver mayor detalle de este capítulo, “Análisis Industria, Competencia y Clientes”, se puede encontrar en la Parte I del plan de negocios.

2.1 Industria y Mercado.

La industria donde se mueve el producto se ha determinado, mediante un análisis de Porter (Ver **Anexo 1**), como una Industria altamente competitiva, pero con un atractivo interesante debido al mercado que se quiere abordar. Basándonos en la base estadística de Servicio de Impuestos Internos (SII) de 2016, existen un mercado total de 917.329 empresas que equivalen a 165.119 millones de UF’s, del cual se ha fijado como lograr un mercado objetivo de 83.405 empresas (9,09% del total), equivalentes a 15.013 millones de UF’s. Respecto a lo que se quiere capturar, la meta es llegar a 245 empresas con licenciamiento del producto (0,29% del mercado objetivo), con un crossselling de análisis de Business Intelligence de un 8,7% a las empresas que tienen el licenciamiento. Por su parte, se realiza una investigación de mercado con dos modalidades, a) Encuesta de Mercado a usuarios dependientes o independientes y b) Entrevistas con los Competidores (por separados).

2.2 Competencia

Los principales competidores del producto Employee Life son: a) HCM Front (el competidor más directo), b) Meta 4 (Empresa Internacional), c) Go Integro (otro competidor directo), d) Thallus, e) 4 Talent, f) Ricardo Velasco Co y g) OpenAgora.

Relevante es mencionar que dentro de los competidores no hay ninguno que ofrezca como características 1) Herramienta Social (Bidireccional), 2) Gestión en tiempo real, 3) Data Mining (Analytics), 4) Post Venta y 5) Cocreación del producto (Metodología de Desarrollo), permitiéndonos generar diferenciación en nuestra oferta de valor.

2.3 Clientes

Nuestros clientes son empresas, lo que implica que es un modelo BTB, donde además tenemos como usuarios a los empleados de estas empresas, donde según nuestra estrategia de segmentación, las empresas (clientes), podemos abarcar empresa que tengan o no plataformas actualmente de recursos humanos.

III Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Para ver mayor detalle de este capítulo, “Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor”, se puede encontrar en la Parte I del plan de negocios.

3.1 Modelo de Negocios

El producto es una plataforma tecnológica que facilita la gestión del recurso humano, mediante la integración de etapas del recurso humano, mediante modelos matemáticos en base a data analytics. Los aspectos más relevantes de nuestra plataforma están graficados en nuestra propuesta de valor (ver **Anexo 2**). Es importante mencionar que queremos llegar a ser, como aspiración, el Facebook de Recursos Humanos, el cual queda detallado en nuestro Modelo Canvas del producto (Ver **Anexo 3**).

3.2 Descripción de la Empresa

Se define como **misión** de la empresa el “...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...”, donde respecto a la **visión** de la empresa es “...ser la mejor solución tecnológica de gestión de personas en Chile...”

Como se menciona anteriormente en el capítulo anterior, se ha logrado definir modelos de operación (ver capítulo V sobre Plan de Operaciones), que permiten estar a la vanguardia de los desarrollos y planes de acompañamiento de post venta, que permitan ir blindando la relación con nuestros clientes.

3.3 Estrategia de Crecimiento o Escalamiento.

Mediante la matriz ansoff (ver **Anexo 4**), la estrategia es de penetración del mercado, pues se encuentra en la intersección de mercados actuales con productos existentes, y en la matriz BCG estamos en el cuadrante de Interrogación (ver **Anexo 5**). Respecto al escalamiento del producto, se ha fijado dentro del periodo inicial (primeros tres años): a) Comenzar por Región Metropolitana, b) Consolidar los Modelos Predictivos (Data), c) Estrategia de adopción de nuestro producto en Pymes empresa, d) Iniciar expansión en Regiones (año 3) y para el periodo de maduración (desde año 4 en adelante): a) Mejor Mix de Productos (Aumentar Reporte BI), b) Potenciar la Dotación, expandiendo la captura de mercado y c) Mantener capacidad Innovadora tecnológica (re-invertirse).

IV. Plan de Marketing

Para ver mayor detalle de este capítulo, “Plan de Marketing”, se puede encontrar en la Parte I del plan de negocios.

4.1 Objetivos de Marketing

Hemos fijado: a) Obtener al menos 4 clientes embajadores al octavo mes de operación, b) Obtener al menos 50 clientes en los primeros 2 años, c) Duplicar utilidades al 4to año de operación y d) Ser Top Of Mind de la Industria en 3 años. Más en Parte I.

4.2 Estrategia de segmentación

Se genera una estrategia en base a 4 acciones: a) Capturar, b) Rentabilizar, c) Blindar y d) Desechar, para generar foco. Por su parte, y como mencionamos en capítulos anteriores, nuestros segmentos son desde Pequeña 3 hasta Grande 4, donde las pequeñas equivalen a un 62% de nuestros ingresos por licenciamiento. (Ver **Imagen 4**)

Imagen 4: Resumen Estrategia de Segmentación



Fuente: Elaboración Propia

4.3 Estrategia de producto / Servicio

El producto tiene un enfoque y estrategia de diferenciación, y que la competencia no tiene. El mix de producto es en base a dos: a) Licenciamiento de la Plataforma (Principal) y b) Reportería Business Intelligence (Crossselling).

4.4 Estrategia de Precio

La matriz de precios queda expresada en base a la **Imagen 5**.

Imagen 5: Precios por Productos y Segmentos

	Licenciamiento (UF/Mes)		Análisis BI (UF/Año)			
	Embajadoras		Inicial	Maduración		
Pequeña	3	20	6,5	35	13	42
Mediana	10	135	18	185	30	245
Grande	15	190	25	250	60	350

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Estrategia de Distribución

Se ha definido utilizar dos estrategias: a) Directa: mediante el uso de los canales digitales propios y visitas presenciales y b) Indirecta: donde se utilizará puntos de ventas de terceros o alianzas con empresas que permitan generar un mayor alcance. Relevante también es la participación de ferias o seminarios.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Esta estrategia estará basada en 4 pilares: a) Mix de promoción (publicidad), b) Presencia en potenciales clientes y ferias, c) Relaciones Públicas y d) Marketing Directo.

4.7 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

Imagen 6: Proyección de Ingresos

Licenciamiento		Análisis BI	
151 (0,3%)	Pequeña	36 (23,8%)	Pequeña
84 (0,3%)	Mediana	36 (42,9%)	Mediana
10 (0,1%)	Grande	1 (10%)	Grande

En base a las proyecciones, se ha determinado como demanda un 0,3% de captura de mercado total.

Fuente: Elaboración Propia

Desde una mirada de ingresos anuales

Imagen 7: Proyección de Ingresos

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

Fuente: Elaboración Propia

V. Plan de Operaciones

Nuestra empresa tiene una orientación de servicio, donde ofrecemos una solución tecnológica de gestión de personas junto con servicios complementarios (análisis de Business Intelligence y asesoría), por lo que nuestra cadena de valor tiene un mix distinto de la cadena de valor tradicional, donde existen algunas acciones secundarias que toman una relevancia primaria (ver diagrama adjunto).

Primarias: Hemos definido 4 actividades que nuestra empresa tiene que tener abordadas para lograr cumplir los objetivos financieros y de marketing que nos hemos propuestos:

a) **Investigación y Desarrollo:** Bajo una estrategia de investigación de desarrollo queremos lograr una diferenciación en términos de los productos o servicios que podemos incorporar en nuestra plataforma. En este ítem, es que debemos aprovechar varias tendencias que están ocurriendo en el mundo y las oportunidades que se presentan en Chile. Este último punto tenemos el mayor crecimiento de latinoamérica en el ítem de I&D, pero a nivel mundial seguimos por debajo de la OCDE. Si bien el estado es quien más genera gasto en este ítem en Chile, en los mayores propulsores de la investigación y desarrollos son el sector público (un 60%). Nosotros queremos aliarnos con universidades quienes en Chile gastan alrededor del 40% de sus gastos, con el fin de ir buscando nuevos issues o soluciones a nuestra plataforma, sobre todo en el UX y Big Data (o BI). Por su parte el gobierno de Chile, en su búsqueda de fomentar la investigación y desarrollo, ha generado una Ley (I+D) donde ya existen más de 200 empresas chilenas, entrega un crédito tributario de hasta un 35% en los gastos de I&D y tiene la flexibilidad para que sea incorporado en los recursos propios o externalizados. Respecto a las ventajas que vemos en el uso de I&D como actividad primaria en nuestra solución tecnológica se basa en que podemos potenciar la marca de nuestro producto como un ítem innovador, la generación de alianzas, la atracción de colaboradores que tengan la intención de investigación o desarrollo, podemos lograr financiamiento externo, reducir

los costos y ser más rápidos en las implementaciones, y porque no, buscar nuevas fuentes de ingresos como apoyo I+D a otras empresas.

b) **Operaciones:** Otra actividad que para nosotros es relevante, puesto que esto nos permite definir la forma en cómo operaremos, desde el ámbito de las ventas hasta las el servicio de post venta. Este ítem quedará detallado en los procesos que describiremos en el punto 5.2 (Flujos de Operaciones).

c) **Marketing y Ventas:** Como revisamos en los capítulos anteriores, nuestro servicio está apalancado fuertemente en publicidad, relaciones públicas y estrategias de ventas. Como solución tecnológica, la mejor forma de vender es mediante el uso y costos que están asociados. Como revisaremos en capítulos posteriores, el equipo estará bajo un mix de millenials con generación X (como predicen las tendencias en su comportamiento), que permitan lograr una autonomía y responsabilidad con creación e innovación.

d) **Postventa (Servicio):** Como lo hemos definido en nuestra propuesta de valor, este ítem es de valor aumentado, lo que significa que juega un rol fundamental en nuestra cadena de valor, donde hemos definido un proceso 360° (clientes, usuarios y stakeholders) dependiendo del tipo de contratación que se realice. Este proceso se podrá revisar en el punto 5.2 del plan operacional.

Secundarias: Respecto a las actividades de apoyo, el ítem de Logística la hemos definido como la principal dentro de estas de apoyo (siendo muy apalancada por las primarias).

a) **Infraestructura:** Nuestra empresa, y basándose quizás en los primeros 3 años, será en un ambiente mínimo, donde a nivel de infraestructura de edificio, estaríamos arrendando, y donde no se necesita una localización estratégica dentro de Santiago. Referente a lo que es Infraestructura tecnológica, se necesitarán equipamiento tecnológico como computadores y licencias de softwares para desarrollo.

b) **Gestión de Personas:** Inicialmente, no tendremos foco en la gestión de recursos humanos, pero si utilizaremos el software en nosotros como “laboratorio” para ir perfeccionando el software. Como inicialmente seremos 4 personas, donde dos somos los fundadores (rol de gestión) y los otros dos serán desarrolladores de sistemas.

c) **Compras:** Hoy en día la tecnología y por ende las empresas que brindan servicios en torno a este concepto, y que tienen “transacciones” (datos), necesitan de almacenamiento, por ende nuestra empresa debe tener dentro del proceso de compras, un buen poder de negociación para lograr contratos a bajos precios y que permitan tener un alto nivel de almacenamiento. Este sería como el ítem relevante de esta actividad, dado que nuestro proceso de desarrollo es interno (“in house”).

d) **Logística (Interna y Externa):** En este ámbito lo dividimos en Interno, respecto al cómo vamos a estar organizados y como tendremos nuestros procesos internos, ya sean en desarrollo, venta, post venta o entrega de asesoría en Business Intelligence (ver punto 5.2). A su vez, en la logística externa, estamos apalancados en las alianzas, relaciones públicas y empresas embajadoras, con un conjunto de iniciativas de participación en seminarios y otros eventos que generen potenciales clientes o partners (ver capítulo de Marketing).

En el **Anexo 6** se observa la cadena de valor de nuestra empresa Employee Life.

5.1 Estrategia, Alcance y Tamaño de Operaciones

a) **Inicial:** En los primeros dos años, si bien la empresa es tecnológica y en los tiempos actuales se pueden hacer de forma remota algunos procesos que tenemos (ver punto 5.2), estaremos establecidos en la ciudad de Santiago y realizando las primeras versiones junto con empresas en la ciudad de Rancagua. Lo anterior se basa en que la cantidad de empresas que tienen su casa matriz en la capital genera un potencial (“océano azul”) para nuestros segmentos de empresas que abordaremos (que pueden

ser considerados como la base de la pirámide de las empresas, ver nuestro mercado y mercado objetivo). A su vez, la ciudad de Rancagua, dado que nuestras primeras tres embajadoras están situadas en esa ciudad, donde como punto de partida debemos estar presencialmente. Esta etapa será abordada por los procesos que se describen en los acápites posteriores.

b) *Maduración:* El objetivo es abordar de mejor forma las empresas que están en la región metropolitana, y posterior pasar a otras regiones. Importante es que la venta, si bien existen canales digitales y alternativos, la manera tradicional de contacto directo, lo cual nos permite mostrar de mejor manera la plataforma.

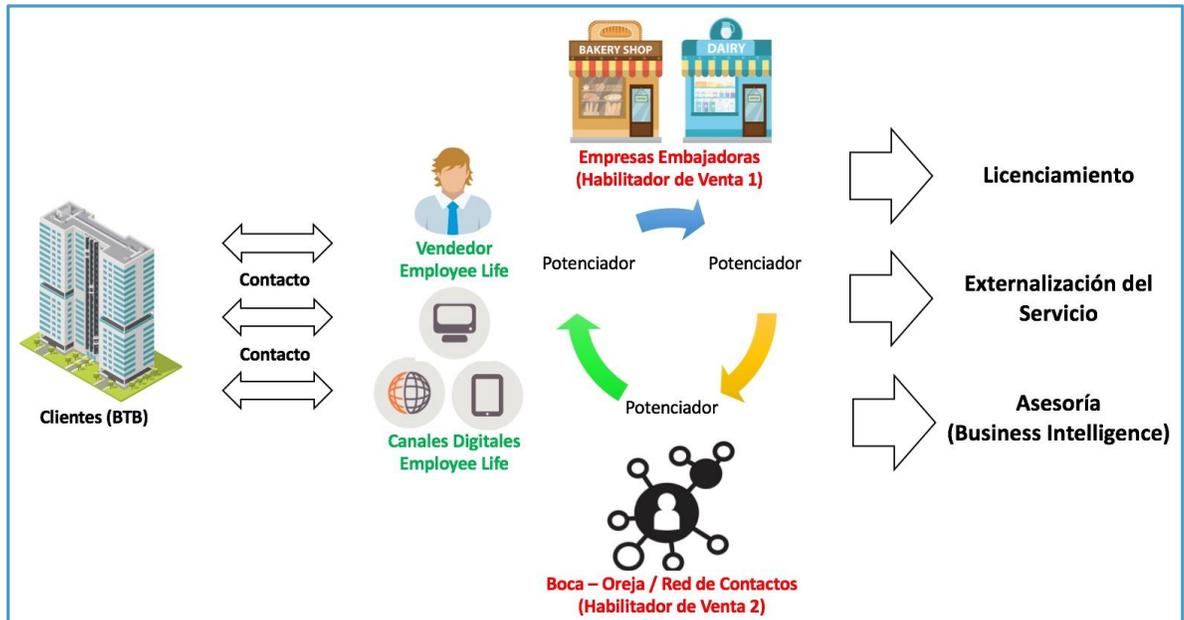
5.2 Flujo Operaciones

Respecto a nuestros flujos de operaciones, hemos decidido separar esta etapa en cuatro: Venta/Servicio (Contratación del Producto), Desarrollo, Business Intelligence y Uso (Prototipo del Cliente).

5.2.1 Ventas y Servicio (Contratación y PostVenta del Producto)

Como revisamos en el plan de marketing, nuestro concepto de ingresos puede darse por 2 conceptos: Licenciamiento y Asesoría (Informacional). En el diagrama de procesos de ventas adjunto, queda especificado como en nuestro negocio BTB, utilizamos como potenciadores o habilitadores de ventas, nuestras empresas embajadoras y la reputación, mediante un boca oreja, donde a su vez, para comenzar nuestra red de contactos puede capitalizar el comienzo del uso de la herramienta. Nuestros canales digitales y nosotros mismo como vendedores en terreno debemos ser el canal directo de las ventas de nuestros servicios. Ver **Anexo 7**.

Imagen 8. Diagrama de Procesos de Venta



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a nuestro modelo de Post Venta, hemos definido que tendremos dos orígenes para la post venta: a) Si existen horas hombres (HH) contratadas dentro del licenciamiento, el cual tiene diferenciados respecto al otro ítem, b) No existen horas hombres (HH) contratadas por lo que se deben cotizar para gestionar las soluciones. Una vez identificado el origen del pedido, se pasa al equipo “Scrum”, donde se realizan las mejoras, quienes después prueban con los usuarios de las plataformas.

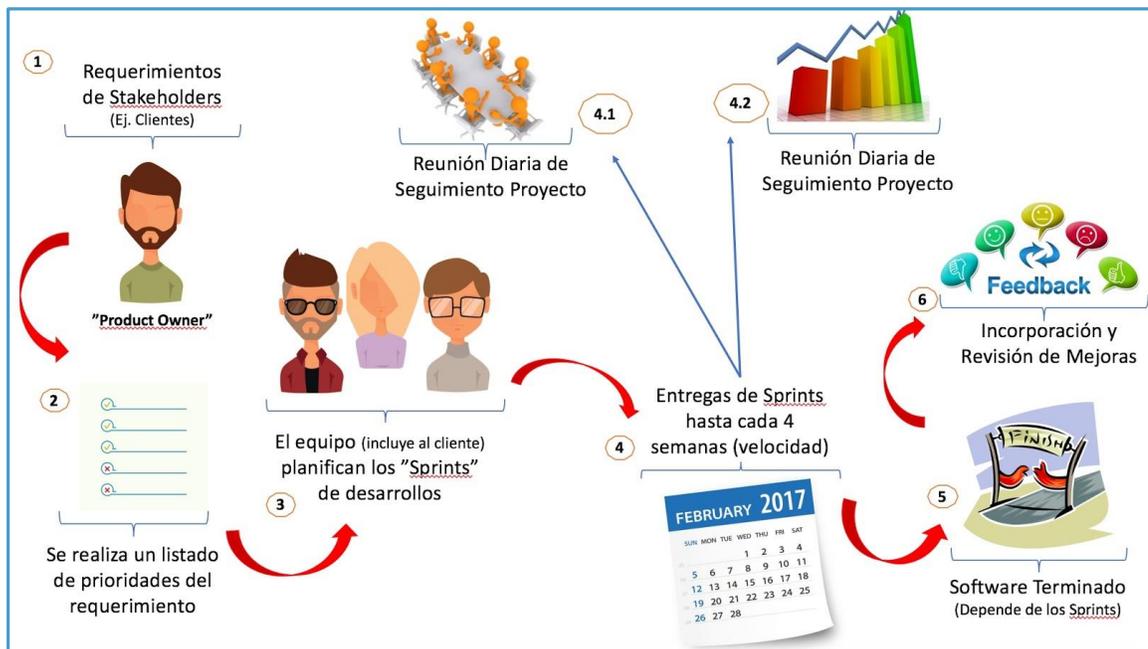
5.2.2 Desarrollo

Nuestra empresa, es una empresa tecnológica, la cual deberá estar a la vanguardia de los procesos de desarrollo, de metodología ágil. Lo anterior denota una nueva forma de cómo desarrollar los softwares, en comparación a la manera tradicional como se hacía. Este tipo de metodología tiene como fin el reducir tiempo, dinero y esfuerzo. Sus principales características se basan en que es un desarrollo iterativo, menos intermediarios, alto nivel de comunicación y debe tener un alto nivel de adaptabilidad. Tiene como ventaja el desarrollo de pequeños grupos de trabajo (favorece a la adaptabilidad y

lograr mayor cohesión), se identifican de mejor forma los problemas y tiene mayor flexibilidad. En los diagramas adjunto dejamos expuestas las diferencias, donde una de las principales es que se generan interacciones donde se incluyen a los clientes o stakeholders para que sean parte del desarrollo. Ver **Anexo 8**.

Nuestro proceso de desarrollo ágil, está basado en el Modelo Scrum, donde se basa en iteraciones (denominadas sprints) que pueden variar su frecuencia hasta en 30 días (4 semanas), según la velocidad de avance, y está enfocado en requerimientos cambiantes y product owner que “orquesta” el proceso de desarrollo. A continuación se detalla nuestro proceso de desarrollo, donde los clientes son empresas (BTB).

Imagen 9. Modelo Scrum



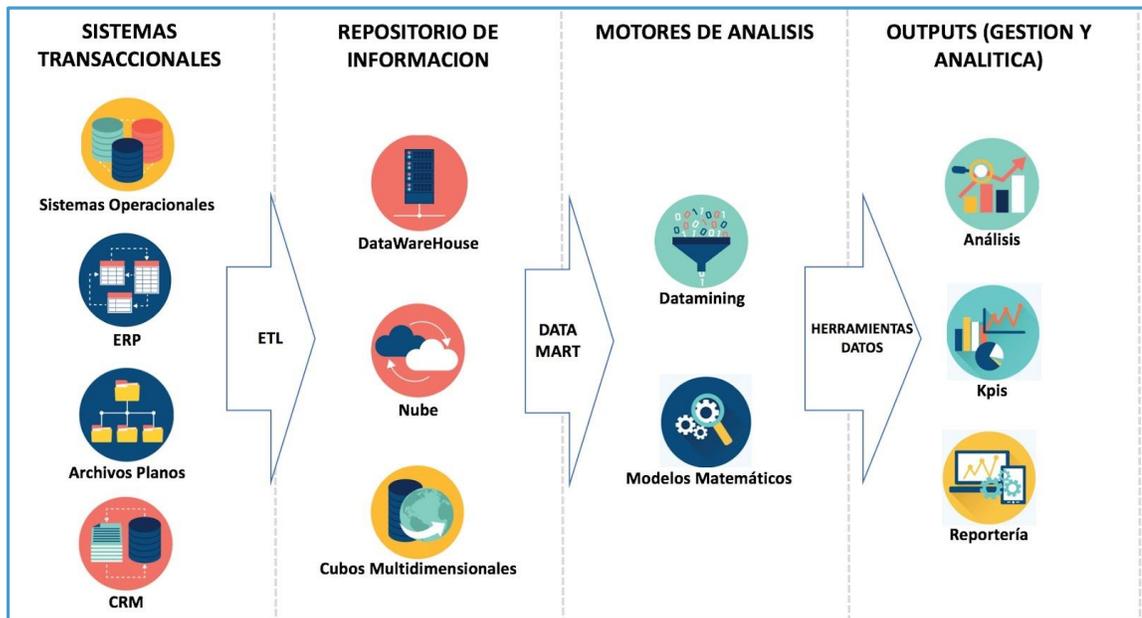
Fuente: Elaboración Propia

5.2.3 Business Intelligence

Otro de nuestros procesos relevantes es el manejo de la información, donde hemos dispuesto un proceso de operación del manejo de datos que ofreceremos a cada cliente, que permita tener datos transaccionales de los usuarios de nuestra plataforma, y que además tiene fácil nivel de integración con su bus de información y modalidad de API's

(Application Programming Interface). Debemos destacar que en la etapa de Outputs, los modelos matemáticos son “el corazón” de nuestra oferta de valor de los datos.

Imagen 10. Modelo Administración de Data



Fuente: Elaboración Propia

5.2.4 Uso (Prototipo del Cliente)

Referente al uso de la plataforma se desarrolló una interfaz tipo de como el cliente observaría la plataforma desarrollada por Employee Life (Ver **Anexo 9**). Tomando como inputs mínimos los datos del colaborador, equipo (en caso de ser jefatura), renta, indicadores de desempeño, gráficos evolutivos, entre otros.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación

Hemos generado una planificación dividida en dos etapas:

5.3.1 Pre - Operación: Que consta de la preparación de la empresa y producto que vamos a ofrecer, previo al inicio de operación de la empresa. En este ítem, relevante es la contratación del personal (dos desarrolladores) y la construcción de nuestra plataforma de gestión de personas y los modelos matemáticos que sustentan los informes de Business Intelligence. Ver **Anexo 10**.

5.3.2 Primer Año de Operación: En la gantt adjunta, se deja expresado los principales issues a cumplir (coordinado con el plan de marketing) para operar el primer año. Ver Parte I plan de negocios

5.4 Dotación

Como toda startup, deberemos dividir las contrataciones a medida que el negocio vaya generando la posibilidad financiera de ir aumentando la dotación, es por lo que:

Etapas Inicial (Pre y Dos primeros años de operación): En este comienzo deberemos contar con tres roles principalmente, a) Desarrolladores quienes serán quienes comenzarán con el desarrollo del producto junto con los modelos matemáticos y b) Vendedores que permitan generar los clientes (los primeros) con empresas embajadoras.

Etapas Maduración: Será en el caso de expansión a nuevos clientes, donde deberemos generar un organigrama con amplitud y nuevos roles a cumplir, donde el incremento de desarrolladores e ingenieros matemáticos deberán tener mayor presencia.

VI. Equipo de Proyecto

Como hemos declarado en capítulos anteriores, nuestro negocio tiene dos etapas, La Inicial y La de Maduración del proyecto. Por lo que para la conformación del equipo, también tiene esta subdivisión, la cual se detallara a continuación.

6.1 Equipo Gestor

Este equipo, será parte de la etapa inicial, donde está centrado en 4 personas, dos “fundadores” y las otras dos personas contrataciones para comenzar a desarrollar el software (ver punto 5.3 del plan de operaciones). Los fundadores y quienes están impulsando que esta empresa funcione son:

Tomás Chavarri Salazar: Constructor Civil con experiencia de 3 años en la industria de la Educación y 3 años en el Sector Público, actualmente tiene el cargo de SubDirector de Desarrollo Estudiantil en Duoc UC. Ha liderado equipos en las empresas que ha trabajado, y ha experimentado los distintos softwares de gestión de personas, identificando las brechas tecnológicas, de información y de carencia de ambientes sociales de estos.

Francisco Pérez Kenchington: Ingeniero Civil Industrial con experiencia de 9 años en la industria bancaria, actualmente tiene el cargo de Subgerente de Procesos en BCI. Ha participado en áreas referentes a la poste venta, canales digitales y desarrollos de softwares, donde ha experimentado con proveedores los modelos de desarrollos ágiles y siendo usuario de plataformas “world class”, identificando las brechas y precios.

6.2 Estructura Organizacional

La estructura Organizacional que tendremos en la etapa inicial se diagrama de la siguiente manera:

Imagen 11. Estructura Organizacional Pre – Operación y Año 1



Fuente: Elaboración Propia

En el **Anexo 11** se muestran los organigramas para el año 2, año 3 y posteriores.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Basándonos en el libro de Gestión del Talento Humano podemos afirmar que nuestro modelo de compensaciones, tiene un componente de dos ámbitos: Financieros y No Financieros. En el primero clasificadas entre directas (ej. salario) e indirectas (ej. vacaciones), donde detallaremos en la sección de compensaciones como se distribuyen en nuestra empresa. En el segundo tenemos mejoras para nuestros colaboradores, en la línea de entregas de beneficios como trabajar desde la casa, TAM (para los cargos más técnicos), lo cual nos puede generar ahorros, por ejemplo en el año cero (pre-operación), entre otros beneficios no financieros.

Fiel a nuestro plan de marketing y a nuestro plan financiero, el plan de incentivos y compensaciones será dividido en fases de escalamiento y temporalidad de nuestra empresa, quedando de la siguiente manera.

6.3.1 Incentivos

Respecto al modelo de incentivos, hemos fijado que para nuestra empresa, está basado en los resultados del margen operacional o EBITDA, donde al tener resultados positivos (sobre cero), podemos generar un 10% de ese resultado a distribuir sobre los colaboradores que trabajan en la empresa. Efectivamente, como somos en una etapa inicial, una estructura más orientada a una startup, estos incentivos serán distribuidos entre los desarrolladores y vendedores. En etapas posteriores la distribución de este incentivo, será realizado bajo un modelo proporcional de distribución, para lograr una equidad interna y externa de remuneraciones.

6.3.2 Compensaciones

Dado que tenemos una etapa inicial y otra de maduración, las compensaciones han sido definidas en base a las etapas que estaremos viviendo, por lo que en la tabla adjunta, se detallan las remuneraciones por los distintos años, donde debemos recalcar que no es una tabla que evidencia la cantidad de personas que están dentro de nuestra plantilla (ver acápite de dotación).

Para entregar una seguridad de compromiso, las remuneraciones (o compensaciones) de la plana gerencial será nulo el primero año y de \$500.000 el segundo año de operación, esto con el fin de atraer inversionistas ángeles, y generar dedicación de estos al resultado positivo de la empresa. Ver **Anexo 12**.

VII. Plan Financiero

En este apartado se evidencia el desarrollo financiero de nuestra propuesta de negocios. En la cual destacan las variables de análisis y supuestos, en donde se podrán apreciar las variables ocupadas para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto, variables macroeconómicas, variables del negocio, variables de inversiones entre otras.

Además se reflejan el Estado de Resultados Proyectado en conjunto con el Flujo de Caja Libre y el Balance Proyectado.

En referencia a los indicadores financieros se reflejan los cálculos de VAN, TIR y ROI y el análisis de sensibilidad del proyecto, en base a dos variables (Cantidad de Empresas y Precio) con un rango de +/- 25%.

7.1 Variables de Análisis y Supuestos

Para el análisis financiero de nuestro proyecto fue necesario realizar un levantamiento de variables que influyen significativamente. Para ello se clasificaron en:

- **Variables Macroeconómicas** (Valor UF, Valor Dólar, % IVA)
- **Variables Financieras** (Información relevante para el cálculo de Tasa de Descuento)
- **Variables del Negocio** (Estrategia de Precios, Espacio Nube, Gasto en Mktg, %Incentivo a la ganancia)
- **Variables de Inversión** (Relacionados con procesos de Pre-Operación)
- **Variables Gasto General y RRHH** (Gastos Generales y Sueldos por Dotación)

Ver **Anexo 13**.

7.2 Estados Financieros

Imagen 12. Estado de Resultados Projectado y Flujo de Caja Libre

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos de actividades ordinarias		461	5.440	9.356	15.316	17.438	20.041
Costo de ventas		-8	-213	-349	-735	-735	-735
Ganancia bruta		453	5.227	9.007	14.581	16.703	19.306
Costos de distribución		0	0	0	0	0	0
Remuneraciones, otras remuneraciones y otros gastos del personal		-1.364	-3.280	-4.249	-7.323	-7.508	-7.736
Gastos de marketing, publicidad, promoción y publicaciones		-24	-680	-1.170	-1.915	-2.180	-2.505
Otros Gastos de Administración		-317	-393	-400	-412	-414	-417
Gasto de administración		-1.705	-4.353	-5.818	-9.650	-10.102	-10.658
Costos financieros		0	0	0	0	0	0
EBITDA		-1.253	875	3.189	4.931	6.601	8.648
Depreciación		-32	-38	-44	-66	-98	-98
Amortización		-154	-154	-154	-154	-154	0
Venta de Computadores							610,4
Valor libro de Computadores							-610,4
Ganancia (pérdida), antes de impuestos		-1.438	683	2.990	4.711	6.349	8.550
Pérdidas acumuladas período anterior		0	-1.438	-755	0	0	0
Ganancia (pérdida acumulada), tributable	0	-1.438	-755	2.235	4.711	6.349	8.550
Gasto por impuestos a las ganancias		0	0	-559	-1.178	-1.587	-2.137
Ganancia (pérdida)		-1.438	683	2.432	3.533	4.762	6.412
Amortización de Activos Intangibles		154	154	154	154	154	0
Depreciación del Activo Fijo		32	38	44	66	98	98
Costos financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA BRUTO		-1.253	875	2.630	3.753	5.013	6.510
Inversión en capital físico (Capex)	-1.029	0	-38	-38	-133	0	0
Inversión en Reposición		0	0	0	0	-189	0
Inversión en capital de trabajo	-1.495	-714	-483	-735	-262	-321	0
Valor libro de Computadores							610
Recuperación de Capital de Trabajo							2.471
FLUJO DE CAJA LIBRE	-2.524	-1.967	354	1.857	3.359	4.503	9.592
(1+k0) elevado a los Periodos Correspondiente		119,76%	143,42%	171,76%	205,69%	246,33%	295,00%
Valor de Flujos Descontados Traidos a Valor Presente	-2.524	-1.642	247	1.081	1.633	1.828	3.251

Fuente: Elaboración propia

Imagen 13. Balance Proyectado

Balance Proyectado

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Efectivo y equivalente al efectivo		918	819	2.350	5.212	9.538	15.832
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes		38	453	780	1.276	1.453	1.670
Activos Corrientes		956	1.272	3.129	6.488	10.991	17.502
Propiedades, planta y equipo		1.029	1.067	1.105	1.237	1.427	1.427
Activos intangibles distintos a la plusvalía		0	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada		-32	-70	-114	-180	-278	-376
Amortización acumulada		-154	-308	-461	-615	-769	-769
Activos No Corrientes		844	690	530	442	380	281
Total de Activos		1.800	1.962	3.659	6.930	11.371	17.783

Pasivos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Pasivos Corrientes		0	0	0	0	0	0
Pasivos no corrientes		0	0	0	0	0	0
Total de Pasivos		0	0	0	0	0	0

Patrimonio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Capital emitido		3.238	2.717	2.717	2.717	2.717	2.717
Ganancias (perdidas) acumuladas		-1.438	-755	942	4.213	8.654	15.066
Patrimonio total		1.800	1.962	3.659	6.930	11.371	17.783
Total de patrimonio y pasivos		1.800	1.962	3.659	6.930	11.371	17.783

Fuente: Elaboración propia

Dentro del **Anexo 14** pueden observarse los flujos de resultados (Ingresos por ventas vs gastos y costos) que se proyectan tanto para el año 1 (mensualmente) como para los 6 años.

7.3 Indicadores

En base a los supuestos de análisis (Anexo 28) y los flujos esperados se desprenden los siguientes indicadores relevantes de nuestro negocio:

Imagen 14. Indicadores Employee Life

Indicadores Employee Life	
TIR	39,28%
VAN	3874,4 UF
ROI	85,89%

Fuente: Elaboración propia

Debido a los indicadores anteriores se destaca la factibilidad de realizar el proyecto ya que su VAN es positivo. A su vez la rentabilidad esperada es positiva (TIR) superando el costo de capital proyectado, lo cual también expresa que factibilidad positiva del proyecto.

Imagen 15. Macroindicadores Employee Life

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja para cálculo de TIR	-2.524	-1.967	354	1.857	3.359	4.503	9.592

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Caja Descontados para cálculo de VAN	-2.524	-1.642	247	1.081	1.633	1.828	3.251

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Payback
Payback: Año 3,68	-2.524	-4.491	-4.137	-2.280	1.080	5.582	15.174	3,68

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	ROI PROM
ROI: 85,89%	-100%	-78%	14%	74%	133%	178%	380%	85,89%

Fuente: Elaboración propia

En el **Anexo 15** se muestran los gráficos de evolución del Payback, Ganancias antes de Impuestos, Flujo de Caja Libre y ROI.

7.4 Análisis de Sensibilidad

Dentro de esta sección se evidencia la sensibilización de nuestro modelo en base a las dos variables más importantes: Cantidad de Clientes (Empresas) y Precio (Licenciamiento y Reportería BI). A su vez el análisis se realiza entre un rango de +/- 25%.

7.4.1 Sensibilización Nro Clientes

Sensibilización Var. N° Clientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad Neta Var. 0%		-1.438	645	2.432	3.533	4.762	6.412
Utilidad Neta Var. +25%		-1.438	1.621	3.511	5.977	7.680	9.331
Utilidad Neta Var. -25%		-1.438	-423	1.423	1.189	2.318	3.494

Sensibilización Var. N° Clientes	VAN	TIR	ROI	PAYBACK	N° EMPRESAS
Utilidad Neta Var. 0%	3.874	39,3%	85,9%	3,7	245
Utilidad Neta Var. +25%	8.353	56,0%	144,4%	3,1	308
Utilidad Neta Var. -25%	-557	16,6%	32,4%	9,8	185

Ver [Anexo 16](#).

7.4.2 Sensibilización Precio

Sensibilización Var. Precio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad Neta Var. 0%		-1.438	645	2.432	3.533	4.762	6.412
Utilidad Neta Var. +25%		-1.311	1.557	3.639	5.787	7.334	9.377
Utilidad Neta Var. -25%		-1.544	-377	1.255	1.547	2.322	3.604

Sensibilización Var. Precio	VAN	TIR	ROI	PAYBACK	N° EMPRESAS
Utilidad Neta Var. 0%	3.874	39,3%	85,9%	3,7	245
Utilidad Neta Var. +25%	8.593	59,7%	151,1%	2,0	245
Utilidad Neta Var. -25%	-907	14,8%	28,2%	8,7	245

Ver [Anexo 17](#).

VIII. Riesgos Críticos

Respecto a este capítulo hemos querido complementar a los riesgos con dos conceptos de criticidad del proyecto completo, Batallas Claves a Ganar y Factores Críticos:

8.1 Batallas Claves a Ganar: En este ítem queremos dejar expresadas las acciones que presentan desafíos interesantes de la empresa, y que son claves para lograr los planes que son parte de nuestro “business plan” (marketing, operaciones, financiero, etc.). Para esto hemos definido tres batallas claves:

- a) **Empresas Embajadoras:** Lo revisamos en acápite anteriores, y contar con el número que hemos definido en nuestro plan de marketing, son las primeras empresas donde comenzaremos a operar con nuestro software y la reportería de business intelligence, donde los precios que se han estipulado son más bajos que los de etapa inicial o maduración. Son estas empresas las que debieran abrirnos puertas para atraer nuevas captaciones de clientes (BTB). Si bien no son un gran número de empresas, son las que nos permiten entrar al mercado, por lo que les hemos entregado una alta ponderación de relevancia en nuestro plan.
- b) **Captura de Clientes:** Nuestro negocio depende de la cantidad de empresas que tengamos, por lo que mantener el flujo que hemos definido en nuestro plan de marketing y financiero se hace clave, para un formato de negocio PxQ, donde una vez generado una base de clientes stock, tenemos pensado realizar cros-selling de otro producto. Clave es en este ítem, los vendedores (parte de los factores críticos de nuestro proyectos), dado que mediante un buen apoyo de venta digital, son embajadores de la marca y deben lograr cumplir los objetivos definidos.
- c) **Crosselling:** Como una forma de mantener a nuestro stock de empresas activas y lograr obtener mayor rentabilidad de estas, es que con nuestros modelos matemáticos de data (estructurada y no estructurada) generación de información y

reporterías de valor de la propia empresa (siempre referida al recurso humano) y las principales tendencias en el mismo ámbito que están sucediendo en Chile y el mundo. Claramente dependemos que tengan contratado el software, pero el porcentaje de cruce, debe tener un crecimiento exponencial para lo cual “la venta” de generación de valor debe ser relevante.

8.2 Riesgos Críticos: En este ámbito existen riesgos que dependemos de nosotros mismos, pero otros del entorno, por lo que debemos estar preparados y estructurarlos en base a cómo mitigar estos riesgos. Para esto hemos agrupado los riesgos en cuatro conceptos:

- a) **Técnicos:** Como empresa de software o tecnológica, estamos expuestos a que la plataforma o modelos matemáticos sufran problemas o impasses que alteren o impacten a los usuarios en la performance. Para esto debemos contar con un plan de contingencia que nos asegure “la recuperación” en tiempo y forma de la plataforma en un SLA (Service Level Agreement) que el cliente (y el usuario) necesite. Generalmente, cuando se realizan los contratos este es un ítem que se establece, dado que las prioridades las entrega el cliente. Relevante es que por parte nuestra reforzar el tema con la empresa proveedora de “la nube” donde tendremos almacenados los datos y la plataforma y de nuestros desarrolladores que tengan “pasión por el detalle” a la hora de la implementación y marcha blanca. Este riesgo, si bien puede ser compartido entre nosotros y el entorno, es algo a lo cual debemos estar preparados y mitigar la indisponibilidad, por lo cual hemos definido algunos indicadores claves (kpis) que permitan hacer seguimiento, como por ejemplo “uptime” de la plataforma.
- b) **Mercado:** Si bien estamos en un mercado amplio, existen variadas soluciones que actúan como competidores directos e indirectos. Es en este concepto donde vemos el riesgo, es que el nivel de masificación de soluciones sea tan amplio y a precios muy parecidos (dado que en el ámbito de la tecnología la copia o imitación es muy fácil de expandir) que genere una mayor cantidad de nuevos entrantes con una solución parecida. A su vez, las crisis financieras en la cual el

mundo está expuesto y viviendo y nosotros en Chile con los cambios regulatorios (reforma laboral, reforma tributaria, etc). Finalmente, los cambios de cara a los clientes, donde han tomado un mayor poder de negociación, donde las las tribunas de redes sociales pueden “catapultar” o “enterrar” una empresa o solución. Para esto, y en base al siguiente punto tendremos que replantear (quizás al 4-5 año) el producto o alcance de este, para que nos permita seguir creciendo y entrar quizás en nuevos mercados, mediante alianzas de otras startups o fintechs que nos abran aún más el espectro de nuestro alcance. Este plan de contingencia se revisará y plantea al comienzo de la etapa de maduración.

- c) **Evolución Tecnológica:** El mundo está cada vez más tecnológico, y los desarrollos son cada vez en menor tiempo y los clientes poseen un nivel de adopción de la tecnología más anticipada (ej. los millenials o generación Z), donde el uso de los smartphones, web y redes sociales tienen cada vez más presencia, lo que genera que las empresas tecnológicas comienzan a generar una “convergencia” tecnológica, lo que significa dos posturas en la cual uno puede estar, el de no o si aprovechar esta oportunidad. Nuestro plan de contingencia para este ámbito es de ser fiel a nuestro plan de marketing y generar alianzas con grandes empresas o startups (todo el rango) que permitan ser complementadores de nuestra solución, y con esto lograr generar una mayor oferta de valor (ej. integración con google para hangout o con “Lets Talk” startup de chat).
- d) **Seguridad:** Este siempre ha sido y será uno de los mayores riesgos, sobre todo para empresas que operen con data o información confidencial de los usuarios o clientes, el temor a hackeos o que se filtre la información. Para esto hemos dispuesto como plan de contingencia una cláusula con el proveedor de la “nube” que permita la continuidad operacional, y sobre todo de seguridad, donde pueden existir multas asociadas y compensaciones al cliente. Relevante es que hoy en día con la cantidad de información, no sale a cuenta el tener servidores físicos que respalden la información, pero si se puede lograr es generar (si solo si la empresa cliente lo exige) otra empresa que genere almacenamiento en la nube.

8.3 Factores Críticos de Éxito: Si bien dentro del plan de marketing existen factores críticos por estrategias, hemos querido dejar expresado una versión más amplia de este concepto y nos hemos focalizado en cuatro factores:

- a) **Recurso Humano:** Contar con las mejores personas para trabajar en el ámbito humano y técnico es algo relevante, sobre todo cuando la solución que entregamos se basa en un desarrollo para que otros lo usen, por lo que para nosotros nuestro equipo comercial y de desarrollo son relevantes y parte de un proceso de selección intensivo.
- b) **Modelo de Incentivo:** Al equipo hay que mantenerlo motivado, y como revisamos en el capítulo de compensaciones e incentivos, nosotros entregaremos un modelo basada en los cumplimientos de los resultados financieros, con un prorrateo con mayor entrega a los ejecutivos que a los directivos.
- c) **Inversionista:** Debemos contar con un partner que se comprometa con nosotros y se embarque en nuestro negocio, donde revisaremos una propuesta para el y para nosotros como fundadores. Este inversionista será clave para la ejecución de nuestro plan.
- d) **Plan de Marketing:** Dado que nuestro negocio es PxQ, y de orientación al volumen por los efectos de licenciamiento y reportería BI, nuestro plan de marketing, es fundamental para lograr los objetivos comerciales y que permitan ser un competidor agresivo en el mercado.

El resumen de los riesgos críticos se puede apreciar en el **Anexo 18**.

IX. Propuesta Inversionista

En este emprendimiento tendremos como estrategia de financiamiento del proyecto el solicitar un monto a un inversionista (Inversionista Angel) y nosotros como fundadores (Tomás Chavarri (TCS), Francisco Pérez (FPK)) también aportar en la inversión.

Esta solicitud de capital tendrá como objetivo lograr financiar los siguientes cuatro ítems:

- a) **Infraestructura:** Debemos comenzar arrendar un lugar e infraestructura tecnológica que nos ayude a comenzar con nuestra etapa de pre-operación y primeros años de operación.
- b) **Creación del Software:** En el año cero (pre- operación) como revisamos en acá-pites anteriores, el foco es la construcción del software, por lo que se deberán invertir y gastar en temas relacionados como lo son insumos, proveedores nube, licenciamientos, etc.
- c) **Marketing:** Importante es el arriendo y potencia compra del stand con los tras-lados necesarios para contar con presencia en seminarios o lugares estratégicos que faciliten la venta del producto.
- d) **Capital de Trabajo:** Comenzaremos a desarrollar en la etapa de pre-operación, lo que significa que tendremos que pagar remuneraciones y otros relacionados al capital de trabajo como por ejemplo estaciones de trabajo, etc.

Hemos fijado que nuestra empresa inicialmente tiene 1.000 acciones. En este con-texto, se ofrece al inversionista tener un 48% de participación a cambio de un aporte de capital de 2.523,96 UF`s.

Nuestra empresa se ha evaluado **Pre-Money** en 2.734,3 UF`s.

Por lo tanto la evaluación **Post - Money** es de 5.258,2 UF`s.

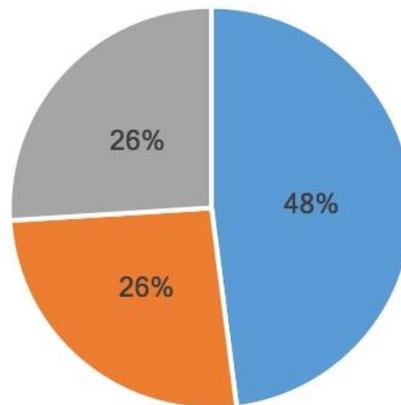
La nueva cantidad de acciones de la empresa es de 1.923.

La rentabilidad promedio que el inversionista recibe es de un 37%, en comparación a los fundadores que reciben un 20% de este indicador, en base a la participación de la empresa.

Dado el nuevo cálculo de la distribución de la propiedad, quedaría reflejado de la siguiente manera:

Imagen 16. Distribución acciones Employee Life

PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA NUEVAS ACCIONES

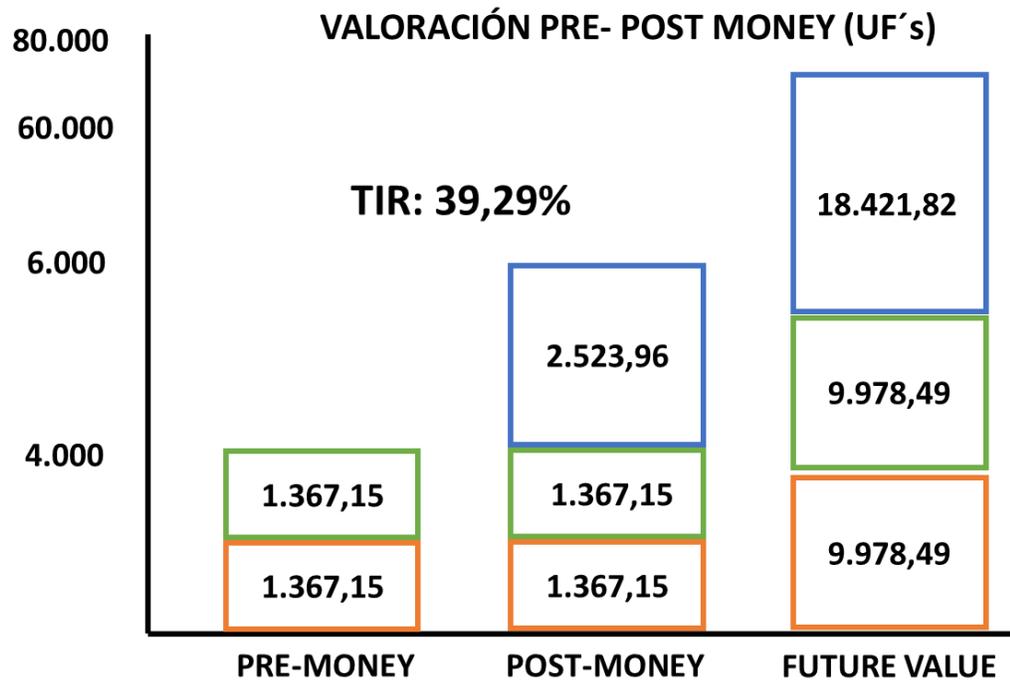


■ Acciones Inversionista ■ Acciones FPK ■ Acciones TCS

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente se adjunta el gráfico de Pre-Money / Post-Money / Future Value, el cual en base a la TIR del proyecto se evalúa el último ítem (FV).

Imagen 17. Propuesta Inversionista - Employee Life



Fuente: Elaboración Propia

X. Conclusiones

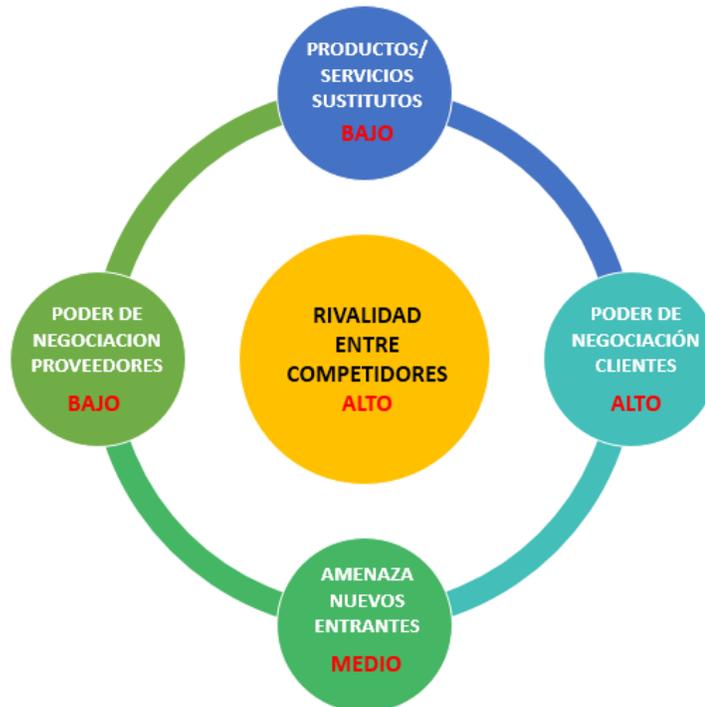
Como conclusiones del proyecto evaluado tenemos los siguientes puntos que destacar:

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. En nuestro plan de operaciones, está basado en metodologías lean y de desarrollo ágil (Scrum), lo que permite una mejor interacción con el cliente (o usuario) final y disminución de desperdicios. Esto está en línea a las tendencias que la transformación digital de empresas de softwares están realizando. Lo que nos permite es asegurar los requerimientos de cliente y por ende una mayor satisfacción, lo que puede generar mayor cantidad de negocios al tener empresas embaajadoras o que tengan contratadas nuestra solución en etapas posteriores.
6. Referente a la estructura organizacional se tiene pensado desarrollar dentro de los primeros años una configuración con énfasis en los desarrolladores tecnológicos para dar impulso al desarrollo del modelo predictivo de datos. Luego desde el año 4 se considera ampliar la planta con más vendedores y analista financiero para consolidar el modelo de negocios y buscar mayor cuota de mercado.
7. Basándonos en el plan Financiero, en base a los costos, cantidad de clientes y precios definidos, nos entrega que el proyecto es factible de realizar con un valor actual neto (VAN) positivo que asciende a 3.874 Uf's, con una tasa interna de retorno (TIR) de un 39,28% en un horizonte de 6 años. Respecto al Payback del proyecto es de 3,68 años, lo cual para una empresa tecnológica quizás no es lo óptimo, pero la competencia recién han comenzado a generar utilidad positiva al tercer año, igual que nuestra empresa.
8. Finalmente se espera que el desarrollo de Employee Life este valorado al 6to año (Future Value) en 38.377 UF, logrando rentabilidad promedio anual de un 37% para el inversionista y un 20% para los fundadores.

XI. Anexos

Anexo 1 – Cinco Fuerzas 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.

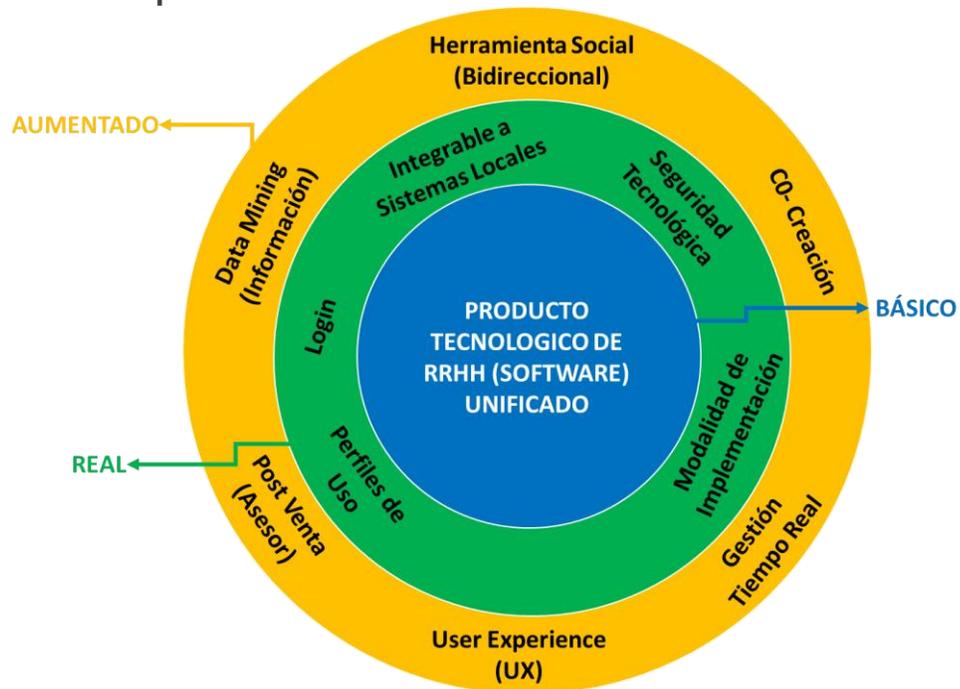
Nuevos Entrantes: Esta fuerza tiene un nivel medio, dado que hoy la tendencia de creación de startups es creciente pero que no todas han tenido un enfoque en la gestión de personas. A su vez, existen competidores establecidos con tiempo en el mercado, pero que no están adaptados a las tendencias que 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.

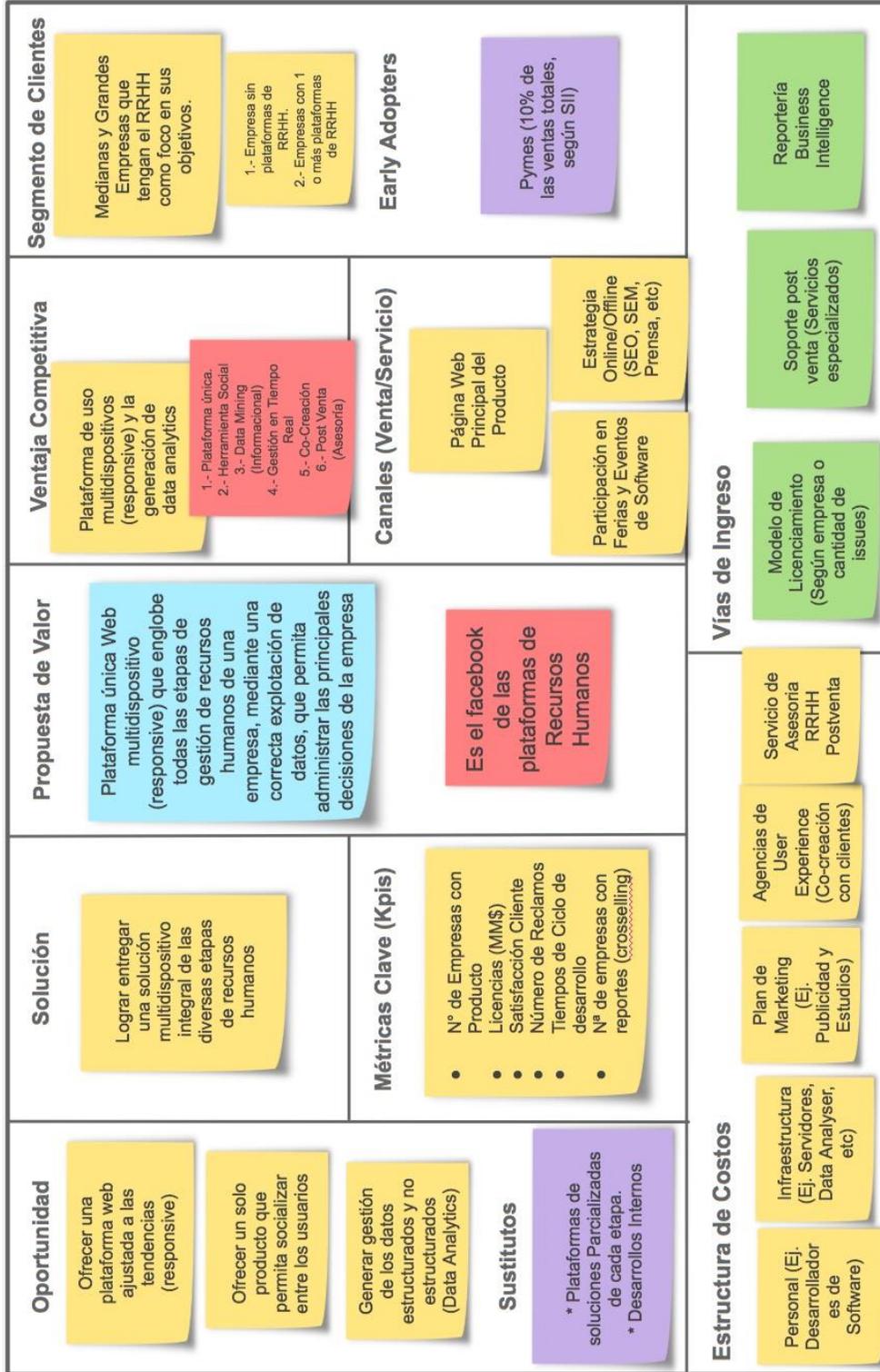
Sustitutos: El nivel de que existan productos o servicios sustitutos es bajo, dado que para el mercado que estamos apuntando (BtoB), las empresas tienen o no soluciones que se hagan cargo de la gestión de personas, ya sea de forma interna o con proveedores que suministren los servicios.

Anexo 2 – Propuesta de Valor



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3 – Canvas



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4 – Matriz ANSOFF

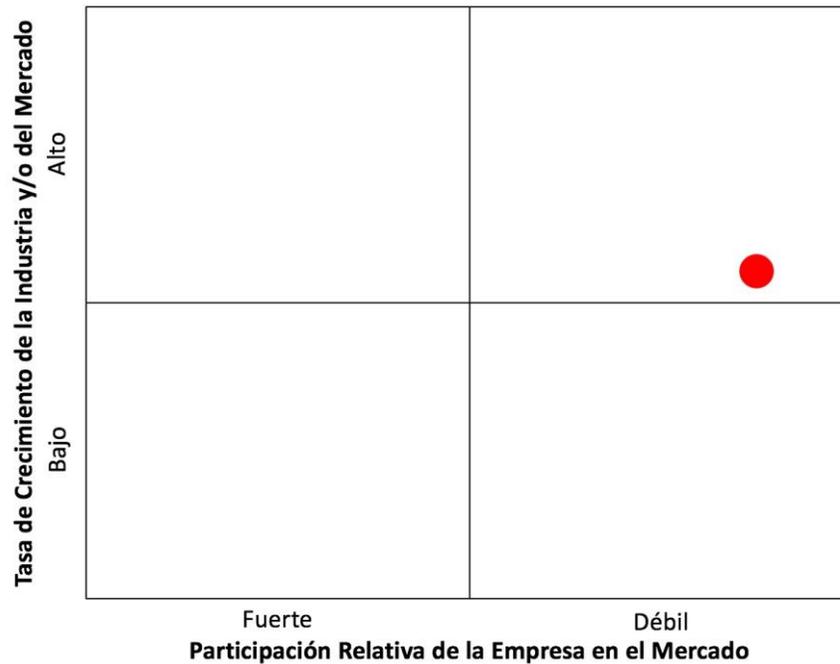
Matriz ANSOFF – Employee Life



Fuente: Elaboración Propia.

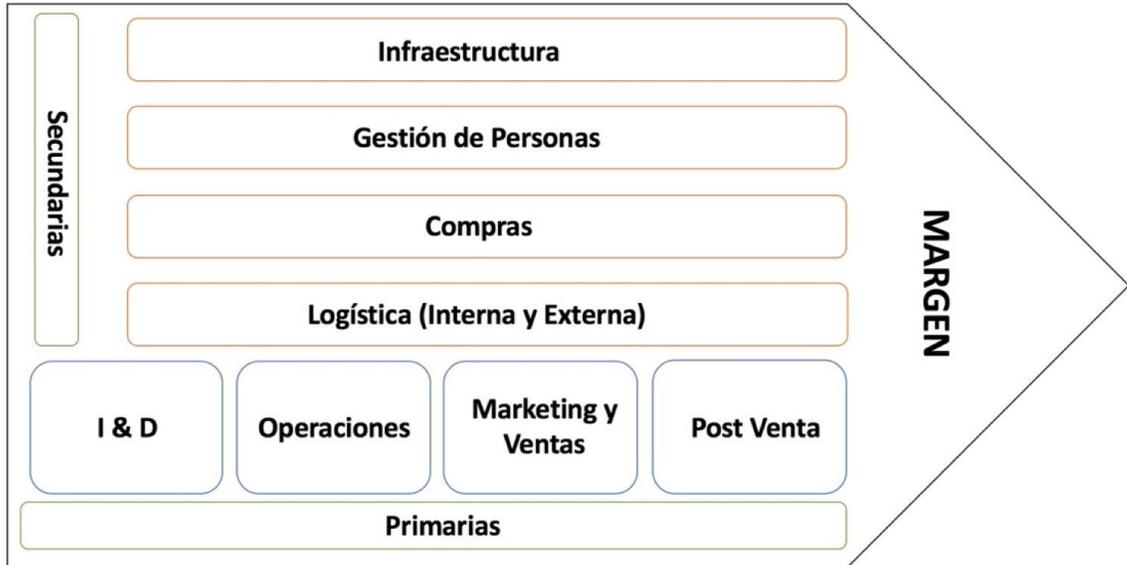
Anexo 5 – Matriz BCG

Matriz BCG – Employee Life



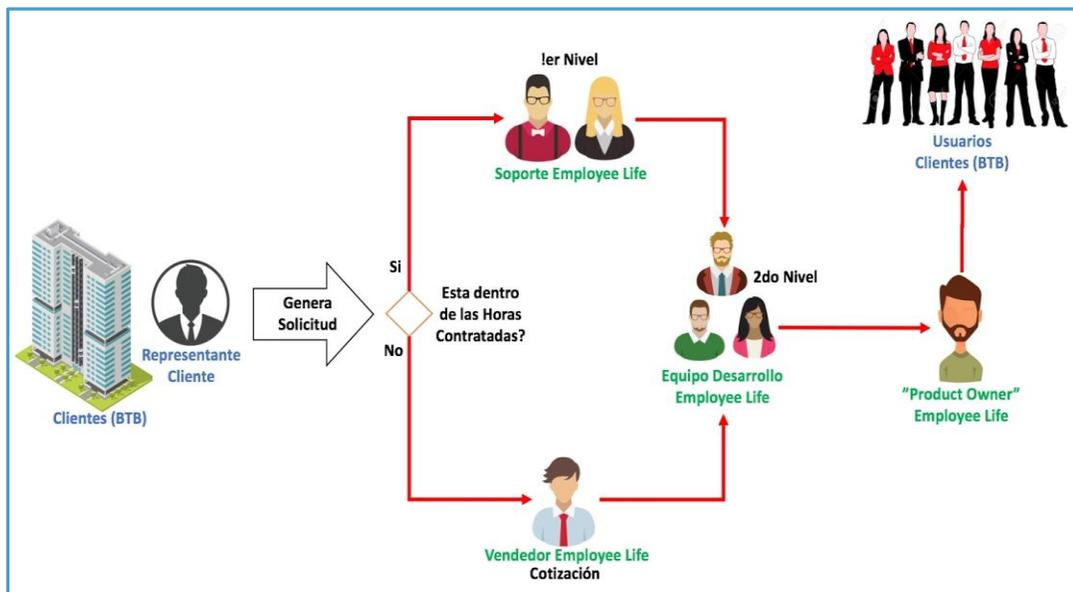
Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6 – Cadena de Valor Employee Life



Cadena de Valor, Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7- Diagrama de Post Venta



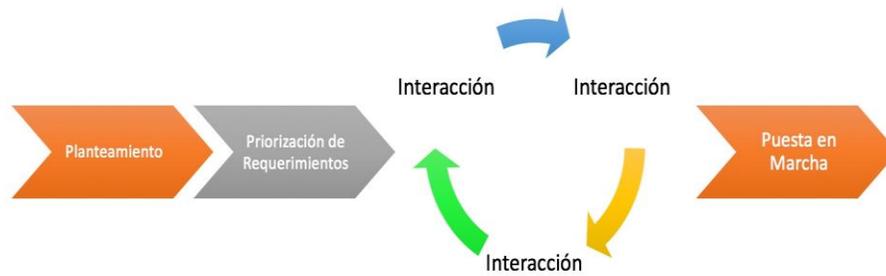
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8 - Diferencia Flujo Tradicional vs Desarrollo Ágil

Diagrama: Flujo de Desarrollo Tradicional

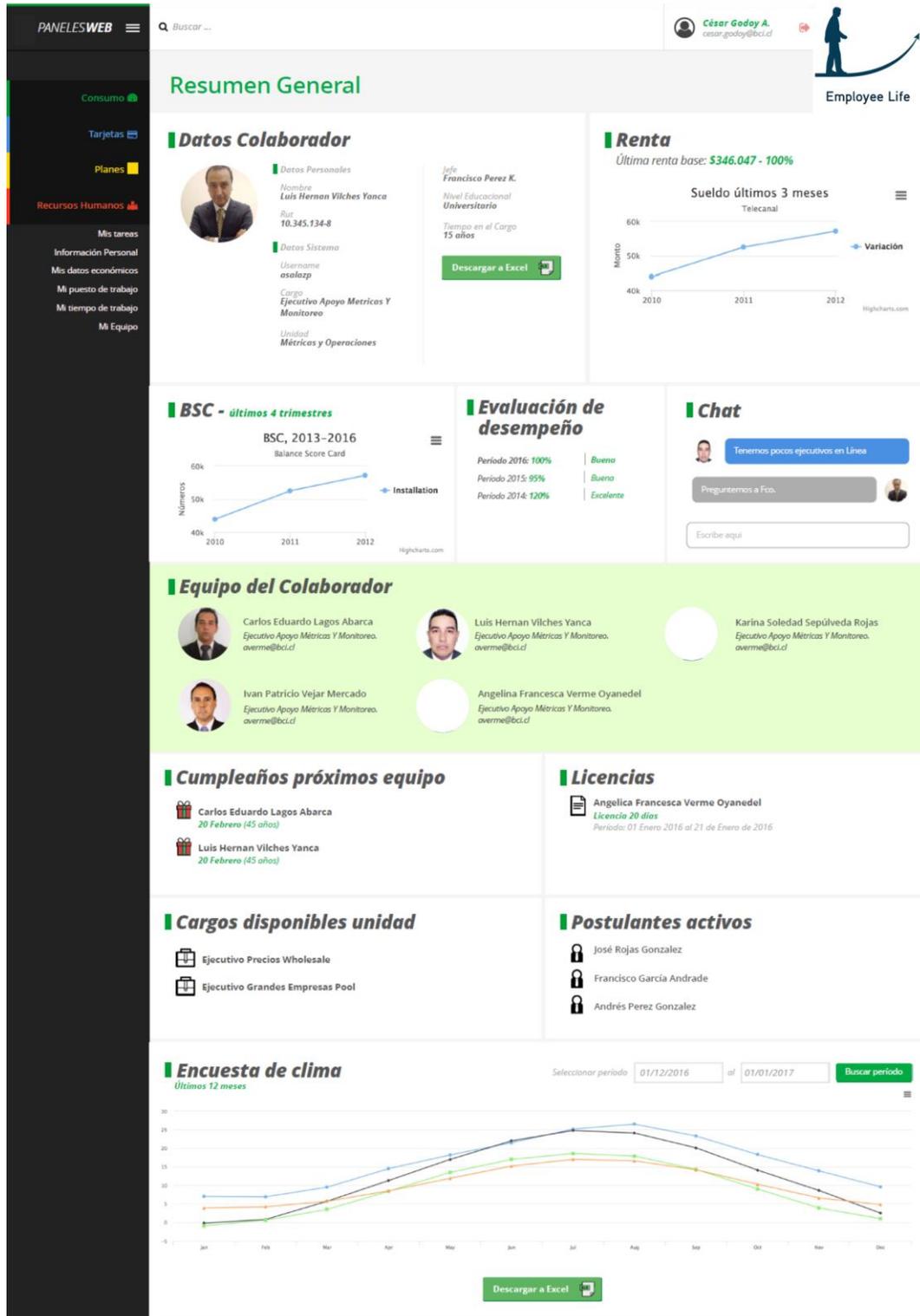


Diagrama: Flujo de Desarrollo Ágil



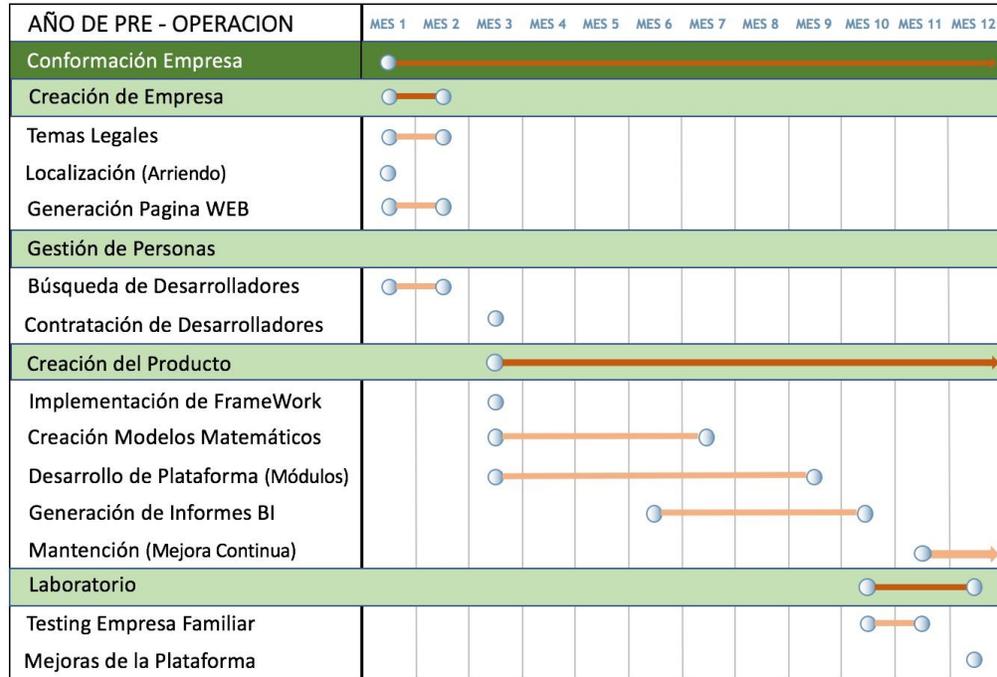
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9 – Prototipo uso cliente



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10 – Carta Gantt Pre Operación.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11 – Organigramas Estructura Organizacional Año 2.



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la etapa de maduración (a partir del tercer año de operación), la estructura organizacional se estructura de la siguiente manera:

Estructura Organizacional Año 3.



Fuente: Elaboración Propia

Estructura Organizacional Año 4 y posterior.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12 – 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					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 13 – Variables de Análisis y Supuestos

En este apartado se mencionan las variables y supuestos utilizados para el análisis de propuesta de valor de Employee Life.

Se mencionan las variables macroeconómicas y financieras que facilitan el cálculo de ingresos y del costo de capital.

Variables Macroeconómicas y Financieras.

Variables Macroeconómicas al 28-02-2017	Valor
Valor Unidad de Fomento	26.392
Valor Dólar	645,19
Impuesto al Valor Agregado	19%

Variables Financieras	Valor
Tasa Libre de Riesgo	1,23%
Premio Riesgo de Mercado (Damodaran) ¹	6,81%
Premio Riesgo de Liquidez	3%
Premio por Start-up	7%
Impuesto a la Renta	25%
Beta industria (Damodaran)	1,252
$K_p = r_f + PRM * \text{Beta ind} + PL$	19,76%
KO = Tasa de Descuento del Negocio	

1 Fuente Damodaran. Enero 2017. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al cálculo del costo de capital del negocio se utilizó el beta desapalancado para industria de Software (Sistemas y Aplicaciones) de Damodaran² para mercados emergentes.

Con respecto a las variables del negocio es relevante comentar sobre los valores de licenciamiento mensual, tanto para el año 1 y 2, como para los años posteriores. Como también los valores de Reportería BI que son estimados anualmente. Siendo estimados por investigación con la competencia, en especial con HCM Front³.

Además fue estimado la cantidad de espacio utilizado en la nube por tipo de empresa para obtener los costos de servidor nube. A su vez también se mencionan los % de gastos en marketing, relacionados con nuestro plan, el % de captación BI y el % de incentivos por ganancias. Todos estos valores fueron estimados.

Variables Del Negocio

Variables del Negocio		
Valor Mensual LICENCIAMIENTO	Año 1 y 2	Año 3 al 10
	UF	UF
VALOR PQÑ - EMBAJADORA	3	0
VALOR PQÑ - INICIAL	7	0
VALOR PQÑ - MADURACIÓN	9	13
VALOR MEDIANAS - EMBAJADORA	10	0
VALOR MEDIANAS - INICIAL	18	0
VALOR MEDIANAS - MADURACIÓN	25	30
VALOR GRANDE - EMBAJADORA	15	0
VALOR GRANDE - INICIAL	25	0
VALOR GRANDE - MADURACIÓN	40	60
Valor Anual REPORTERIA BI	UF	UF
VALOR PQÑ - EMBAJADORA	20	0
VALOR PQÑ	35	42
VALOR MEDIANAS - EMBAJADORA	135	0
VALOR MEDIANAS	185	245

² Sheet1 – NYU Stern. www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaemerg.xls

³ Se recopiló información a través de dos entrevistas con HCM Front.

VALOR GRANDE - EMBAJADORA	190	0
---------------------------	-----	---

Espacio Nube por Tipo Empresa	GB
Espacio Nube PQÑ - EMBAJADORA	100
Espacio Nube PQÑ - INICIAL	250
Espacio Nube PQÑ - MADURACIÓN	500
Espacio Nube MEDIANAS - EMBAJADORA	200
Espacio Nube MEDIANAS - INICIAL	724
Espacio Nube GRANDE - EMBAJADORA	500
Espacio Nube GRANDE - INICIAL	6066
Espacio Nube GRANDE - MADURACIÓN	12132

Variables del Negocio	Valor	Rango
% Gasto en marketing sobre Ingresos x Ventas año 1 (UF)	0,2	Fijo
% Gasto en marketing sobre Ingresos x Ventas año 2 al 10 (UF)	0,1	Fijo
Factor de Captación BI	0,1	Fijo
% Incentivo por Ganancias	0,1	Fijo

Fuente: Elaboración propia

Variables Inversiones.

INVERSIONES	UF
Desarrolladores por 7 meses t=0	757,8
Gastos Generales t=0	80,2
Inversión en Activo Fijo	189,5

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a nuestro periodo de pre operación se estiman inversiones de gastos generales, desarrolladores del software, como de inversión de activo fijo (Notebooks para equipo desarrollador).

En base a los gastos generales y gastos de compensaciones estimados se mencionan las variables clásicas para mantener una empresa de esta índole.

Variables Gastos Grl y Gasto RRHH.

Gastos Generales		
Item	UF	Rango
Oficina (Mensual)	13,0	10 a 20
Servicios Básicos (Mensual)	4,0	4 a 10
Gasto en Licencias (Mensual)	3,3	2 a 15
Celulares (Mensual)	3,0	3 a 15
Dominio web x 10 años	3,0	Fijo
Google Cloud Plataform - BIGQUERY (GB)	0,02	Fijo
Notebook Desarrolladores	56,8	40 a 60
Notebook Dirección / Jefaturas	37,9	30 a 50
% Incentivo por Ganancias	0,1	Fijo

Gastos mensuales en RR.HH.				
	Item	Cantidad	UF	Total
Año 1	CEO	1,0	19,0	19,0
	Gerente Desarrollo y Mantención	1,0	19,0	19,0
	Desarrollador Senior	2,0	37,9	75,8
	RRHH	4,0		113,8
Año 2	Gerente Desarrollo y Mantención	1,0	75,8	75,8
	Desarrollador Sr	2,0	56,8	113,6
	CEO / Gerente de Ventas /Post Venta y Gestión	1,0	75,8	75,8
	Vendedor	1,0	17,1	17,1
	RRHH	5,0		282,3
Año 3	Gerente Desarrollo y Mantención	1,0	75,8	75,8
	Desarrollador Sr	2,0	56,8	113,6
	CEO / Gerente de Ventas /Post Venta y Gestión	1,0	75,8	75,8
	Vendedor	1,0	28,4	28,4
	RRHH	5,0		293,6
Año 4 - 10	CEO	1,0	132,6	132,6
	Gerente Desarrollo y Mantención	1,0	94,7	94,7
	Desarrollador Sr	2,0	68,2	136,4
	Gerente de Ventas /Post Venta y Gestión	1,0	94,7	94,7
	Analista Finanza y Gestión	1,0	68,2	68,2
	Desarrollador Jr	1,0	37,9	37,9
	Vendedores	2,0	30,3	60,6
	RRHH	9,0		625,1

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14 – 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 15 – Gráficos Indicadores Macroeconómicos

Gráfico Payback

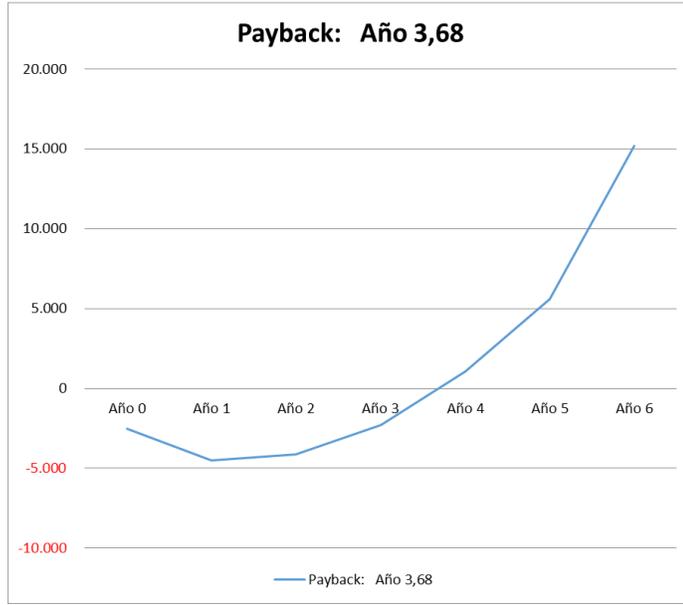
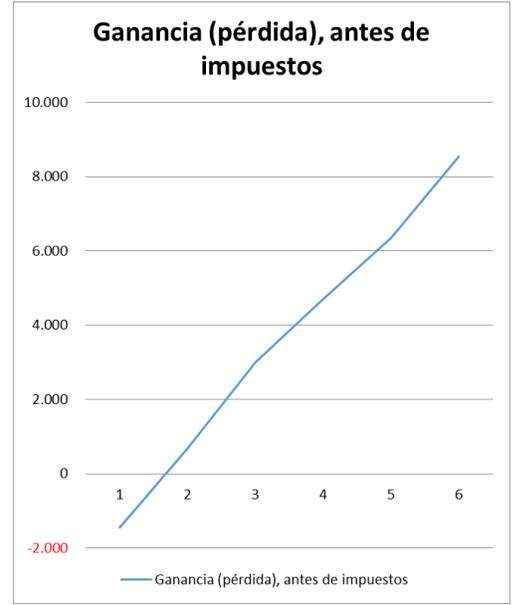
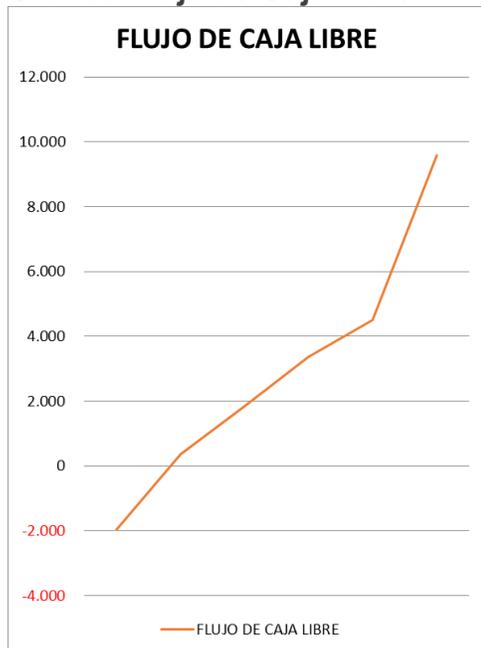


Gráfico Ganancias

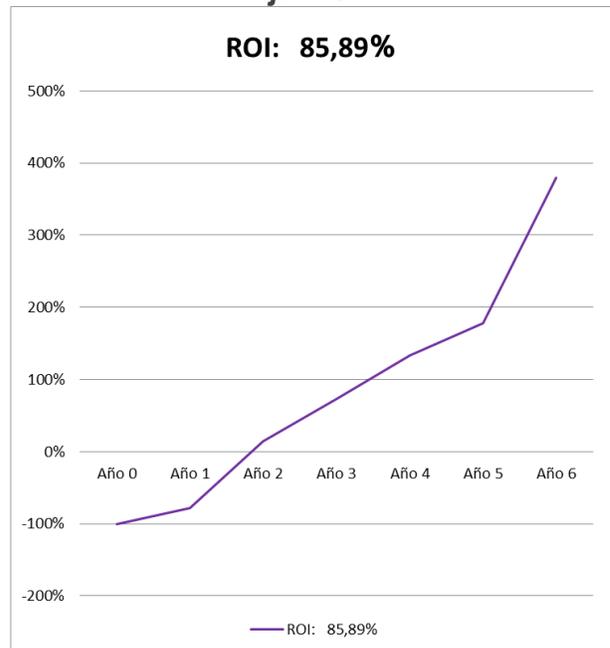


Fuente: Elaboración propia

Gráfico Flujo de Caja Libre

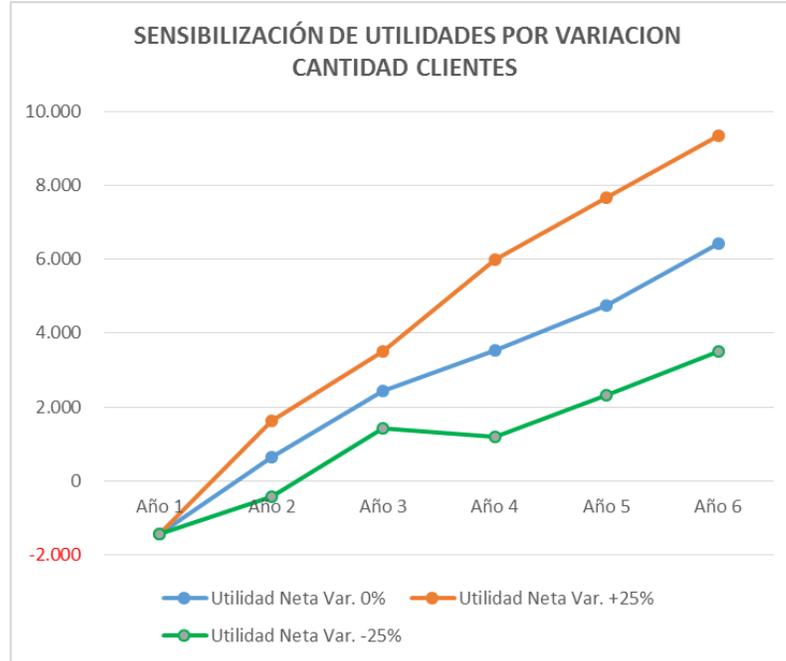


Flujo ROI



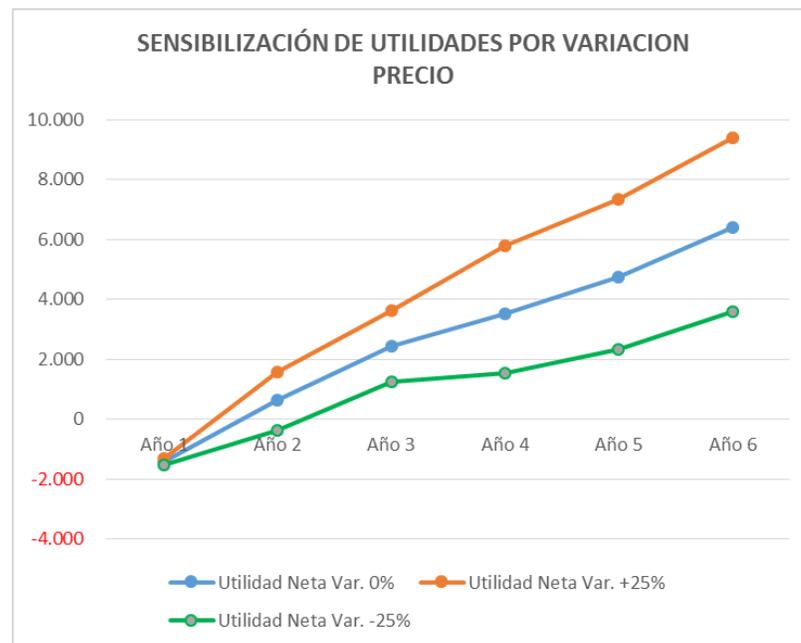
Fuente: Elaboración propia

Anexo 16 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Nro Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17 – Variabilidad de Utilidad Sensibilización Precio



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 18 – Riesgos Críticos



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.