



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing para el lanzamiento de HRMetrika

www.hrmetrika.com

Autor: Stefanía Sol Martino

DNI: 34.956.178

Director: Sebastián Maffeo

Buenos Aires, Septiembre 2018.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	8
2.1. Análisis del entorno (P.E.S.T.A).....	8
2.2. Análisis del mercado	9
2.2.1. Mercado de Sistemas ERPs (Enterprise Resource Planning).....	9
2.2.2. Mercado de sitios online específicos de herramientas de Recursos Humanos.....	11
2.2.3. Mercado de bolsas de trabajo online / Redes Sociales.....	12
2.2.4. Consultoras de Recursos Humanos.....	13
2.3. Análisis del consumidor o cliente.....	13
2.4. Análisis competitivo.....	15
2.5. Análisis de la empresa.....	19
2.5.1. Actividades de soporte	20
2.5.2. Actividades primarias	21
2.6. Resumen: Análisis F.O.D.A.	22
3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	24
3.1. Segmentación	24
3.2. Targetización	27
3.3. Posicionamiento	30
3.4. Propuesta de valor	30
3.5. Diferenciación	30
3.6. Factores Clave de Éxito de esta Estrategia.....	31
3.7. Resumen de la Estrategia	32
4. OBJETIVOS Y METAS	34
5. MODOS DE ACCIÓN.....	36
5.1. Producto	36
5.1.1. Módulo de Evaluación de las Capacitaciones	36
5.1.2. Módulo de Análisis-Administración de Búsquedas	37
5.1.3. Módulo de Encuestas de clima organizacional	38
5.2. Precio.....	40
5.3. Plaza	43
5.4. Promoción	45
6. CRONOGRAMA.....	51
7. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS.....	53
7.1. Ingresos por ventas.....	53

7.2. Costos	55
7.3. Resultados	56
7.4. R.O.M.I.	57
8. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	59
9. BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS.....	63



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un Plan de Marketing para el lanzamiento de la empresa HRMetrika en el mercado argentino.

La compañía fue creada en Argentina en el año 2016 y desde entonces, ha trabajado en el desarrollo de un software de gestión específico para los procesos de Recursos Humanos. Actualmente la plataforma cuenta con tres módulos de gestión: 1) Evaluación de las Capacitaciones, 2) Análisis y administración de Búsquedas de personal y 3) Encuestas de Clima organizacional; actividades que llevan a cabo regularmente las empresas.

Mediante su sitio web www.hrmetrika.com ofrece licencias de uso del software a empresas, organizaciones o negocios que deseen optimizar y automatizar estos procesos, mediante el uso de una herramienta en la nube, simple e intuitiva.

El Plan de Marketing a continuación, establece un plan de lanzamiento de la empresa al mercado para los primeros tres años de actividad. Para ello, se definen el target objetivo al que apuntará HRMetrika, el posicionamiento de la marca y la estrategia, luego de haber evaluado el marco del negocio (P.E.S.T.A., análisis interno de la empresa y análisis de cliente) y el entorno competitivo.

En esta etapa de introducción al mercado, HRMetrika aún no ha generado clientes por lo que su objetivo principal es iniciar la actividad comercial, de manera de poder sostener el negocio en el tiempo y de forma rentable.

Para dar a conocer la marca y para la captación de nuevos clientes, la estrategia está basada en acciones dirigidas a empresas PYMEs que son el target definido. Se establece una campaña de marketing online segmentada para llegar a este segmento de empresas, así como una campaña offline que incluye la participación en ferias y congresos específicos de Recursos Humanos para alcanzar profesionales del Área y difundir la herramienta.

Asimismo, se delinean los principales modos de acción para llevar adelante la actividad: un portfolio de productos especializados para la gestión de empleados de Recursos Humanos, un plan de distribución que permite la contratación directa del servicio o a través de representantes, una estrategia de precios acorde al segmento elegido y un plan de promoción para generar awareness de marca y para la captación de clientes.

Finalmente, se realizan proyecciones desde el punto de vista económico. Se incluye el análisis de resultados en base a dos escenarios de ingresos por ventas, uno optimista y uno pesimista. Estas estimaciones indican que el proyecto será rentable desde el primer año, con un retorno sobre la inversión de marketing (ROMI) del 697% en el escenario optimista; y del 807% en el pesimista, a pesar que los ingresos nominales en este segundo escenario son menores.



Universidad de
San Andrés

1. INTRODUCCIÓN

HRMetrika es una empresa dedicada a la comercialización de licencias de uso de software para la administración de los procesos de Recursos Humanos, a través de su plataforma online www.hrmetika.com

Planteada como un negocio B2B está especialmente diseñada para su uso en empresas o negocios que cuenten con un Área de Recursos Humanos.

Son procesos regulares del departamento de Recursos Humanos evaluar una actividad de *capacitación del personal*, *analizar y administrar un proceso de búsqueda y selección*, o bien desarrollar una *encuesta de clima organizacional*. El principal objetivo de HRMetrika es contribuir a la automatización de estas tareas, en especial de aquellas que insumen mayor tiempo, personas y recursos. El uso del software posibilita a los usuarios concentrarse en otras prioridades del Área, dejando a HRMetrika las tareas más rutinarias.

Además, la plataforma permite integrar estos procesos en un mismo lugar, contribuyendo al registro de la información y a un fácil acceso a la misma.

A través del portal online de HRMetrika, cada cliente podrá adquirir el uso de los módulos disponibles: 1) Módulo de Evaluación de capacitaciones; 2) Módulo de Análisis-Administración de búsquedas; 3) Módulo de Encuestas de clima. Cada módulo brinda métricas sobre el proceso y análisis de resultados, tanto parciales como finales.

El cliente podrá optar por adquirir un único módulo o los tres; y también podrá elegir el período de tiempo por el que desea contratar el uso de la licencia.

En la actualidad, la demanda hacia el área de Recursos Humanos de ser más eficiente y de demostrar resultados en los negocios es cada vez más alta. Por lo que una herramienta que contribuya al ahorro de tiempos y costos, y que genere métricas para el negocio puede ser percibida como un aporte de valor a las empresas y a los usuarios de la misma (Capelli 2018).

Siguiendo la tendencia mundial, donde cada vez toman más importancia las aplicaciones online que facilitan a los usuarios la gestión de sus tareas, actividades o intereses, la plataforma HRMetrika está hosteada en Amazon, garantizando un servicio 24/7/365, con

un alto nivel de acceso, velocidad y respuesta desde cualquier computadora o teléfono móvil.

La empresa fue creada en Argentina, pero al tratarse de una herramienta online y disponible en tres idiomas (español, portugués e inglés) puede ser utilizada en cualquier país. En plan general de la compañía es, en primer lugar, desarrollar la distribución en Argentina. Por lo tanto, el Plan de Marketing desarrollado en el presente trabajo apunta a este mercado.

La marca HRMetrika está registrada en el país a través del Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual.

La misión de HRMetrika es convertirse en un referente de software de gestión de Recursos Humanos, brindando soluciones eficientes, con simplicidad e ingenio.



2. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1. Análisis del entorno (P.E.S.T.A)

A continuación se describen las variables del entorno que afectarán a HRmetrika tanto como a otras empresas de la industria de software y por ello, los factores a tener en cuenta en la operación diaria del negocio:

VARIABLES POLÍTICAS: regulaciones de la operación de e-commerce tanto vigentes como otras que puedan surgir, variaciones o actualizaciones de las siguientes leyes: ley de datos personales, ley de privacidad, ley de términos y condiciones, ley de propiedad intelectual, patentes y marcas. Cambios en las regulaciones vinculadas a los procesos de Recursos Humanos.

VARIABLES ECONÓMICAS: inflación, devaluación, incertidumbre en inversiones, recorte de presupuesto, despidos, desaceleración de la economía, cierre de empresas/negocios, demanda de mayor productividad a las áreas de RRHH.

VARIABLES SOCIALES: creciente demanda de las organizaciones de tener un área de HR más ágil y que gestione a través del uso de métricas para agregar valor al negocio, necesidad de reducción de tiempos y costos transaccionales en las operaciones diarias de la organización, tendencia al uso de social media, tendencia al uso de aplicaciones, tendencia al trabajo bajo la modalidad de homeworking, nuevas tendencias emergentes que modifiquen el uso de Internet, tendencia a un mundo laboral cada vez más a favor del bienestar del empleado.

VARIABLES TECNOLÓGICAS: operaciones de internet bajo el uso de “la nube”, cambios en la programación online-offline, uso de aplicaciones de código abierto, desarrollo de nuevas tecnologías o de lenguajes de programación, cambios en la conectividad, velocidad y acceso a Internet, piratería en Internet, seguridad/protección de los datos subidos a Internet, cambios en los requisitos para la venta por Internet.

VARIABLES AMBIENTALES: tendencia ecológica a favor de reducir el consumo del papel/impresiones.

2.2. Análisis del mercado

El mercado que se analizará es el de aplicaciones/sitios online y software para la gestión de los procesos de Recursos Humanos en Argentina. En este sentido, el mercado se puede segmentar de la siguiente manera:

2.2.1. Mercado de Sistemas ERPs (Enterprise Resource Planning)

En primer lugar, existen los denominados ERPs los cuales son conjuntos de sistemas de información que permiten la integración de operaciones de una empresa. Un sistema ERP en una institución, se ocupa de administrar la producción, logística, venta, distribución, facturación, contabilidad, administración de recursos humanos, entre otras. Para ello, se emplean distintos software que facilitan la organización de datos, la comunicación con los distintos interlocutores, el registro de operaciones y la elaboración de informes (Aner.com 2018).

Para ser considerado como tal, un ERP tiene que cumplir las siguientes atribuciones: ser integral (administrar todos los aspectos de una empresa), ser modular (dividir sus aspectos según los diferentes departamentos de la empresa) y ser adaptable (amoldarse a las particularidades de cada organización).

Funcionan utilizando Internet y además, requieren de una base de datos para funcionar, de la cual se alimenta el sistema.

A su vez, los ERPs se pueden clasificar en 2 tipos (Apser.es 2015):

- 1) Según su diseño: ERP vertical u horizontal (Dataprix.com 2018)

El ERP vertical (especializado) está diseñado específicamente para un sector o nicho de mercado, por ejemplo, para la industria de la construcción o la vitivinícola. Cuenta con funciones específicas de cálculo y administración de recursos que utilizan las empresas del sector. Para este caso, también existe la posibilidad de crear un ERP específico para una empresa a través de un software libre como por ejemplo Open ERP.

El ERP horizontal (estándar) se contrata en base a paquetes o módulos prediseñados con posibilidad de personalizar ciertos parámetros acorde a la necesidad de cada empresa. Sirve para cualquier tipo de empresa, pero difícilmente pueda reflejar los procesos más específicos de la actividad de la empresa. Este segmento de mercado es el más grande ya que cuenta con la mayor cantidad de oferentes.

En este segmento los principales players son Oracle, IBM ERP solutions, SAP y Microsoft Dynamics para empresas grandes; Microsoft Navision, SAGE X3, SAP Business One y A3 ERP para PYMEs.

2) Según su instalación: ERP local, en la nube o híbrido (Sap.com 2018):

El ERP local se instala en el entramado informático de la propia empresa para que pueda ser utilizado en uno o varios equipos dentro de la sede del negocio.

En cambio, el ERP en la nube se puede utilizar desde cualquier lugar donde haya conexión a Internet porque está ubicado en un servidor online.

El sistema híbrido, es una combinación ambos, algunos módulos se operan de forma local y otros en la nube, según necesidad.

Las principales ventajas de este tipo de sistemas son en primer lugar, la integración de todos los procesos de una empresa, en un solo lugar. En segundo lugar la personalización, dado que el sistema está preparado para adaptarse a los distintos modelos de empresa. En tercer lugar, la visibilidad, ya que al ser un sistema transversal a todas las áreas de la empresa, se logra adquirir una visión clara de todos los procesos para ser analizados y así tomar mejores decisiones. Por último, la planificación de los procesos ya que la información disponible es precisa y en tiempo real, lo que también contribuye a la eficiencia de los procesos de trabajo.

Las principales desventajas del uso de los sistemas ERPs son que la comercialización de este tipo de sistemas se realiza de forma integral, es decir, se ofrece de un paquete integrado con varios módulos (muchas veces se comercializan incluso de la mano de sistemas CRM). No se comercializa cada módulo por separado o existe un mínimo de módulos a adquirir, generando muchas veces la compra de herramientas que no van a ser

utilizadas por la compañía que contrata el servicio, al mismo tiempo que el costo de adquisición del paquete es alto.

Por otro lado, el hecho de que requieran una base de datos para funcionar implica muchas horas hombre para cargar la información de los empleados en un template que proveen, así como actualizaciones periódicas de la información.

Entre los módulos que ofrecen los ERP, se encuentra el de Administración de los procesos Recursos Humanos (liquidación de sueldos, capacitaciones, entrevistas, entre otros) que se puede adquirir como parte del paquete que ofrecen.

Este segmento de mercado se estima alcanzará los 41,69 billones de dólares en 2020 a nivel mundial, con un crecimiento de su implantación del 7,2% entre 2014 y 2020, alcanzando así una cuota de mercado del 57% (Ver Anexo 1: Tamaño del mercado mundial de ERPs).

2.2.2. Mercado de sitios online específicos de herramientas de Recursos Humanos

En segundo lugar, existen en el mercado proveedores específicos de herramientas online para la gestión de los procesos de recursos humanos.

A diferencia de los ERPs, estos proveedores no comercializan paquetes integrales para todas las áreas de la empresa, si no módulos independientes y específicos para la administración de los procesos de Recursos Humanos, como por ejemplo, módulo de Liquidación de sueldos, Capacitaciones, Desempeño, Selección, Plan de carrera, Presentismo, Gestión de carga de trabajo, entre otros.

Asimismo, las funciones disponibles de Recursos Humanos de los ERPs suelen estar más enfocadas en la parte más administrativa del área (como la liquidación de sueldos), mientras que estas aplicaciones específicas de RRHH se enfocan en funciones administrativas tanto como en funciones de desarrollo y de gestión del talento.

Algunos de los principales players del mercado de aplicaciones online de Recursos Humanos son Cezanne, Workbeat, SAP Success Factors, Meta4 y Bejerman RRHH. En este segmento compite directamente HRMetrika.

Este tipo de software basa su funcionamiento en la nube, sin necesidad de instalación de ningún sistema en la intranet de la empresa usuaria. Asimismo, permiten la integración a otros sistemas que pueda usar la compañía que lo contrata mediante APIs. Disponibles para su uso mediante PC, tablets o móvil, brindan mayor accesibilidad al sistema y facilidad de implementación.

La principal ventaja de este tipo de aplicaciones es la facilidad de implementación, lo que permite reducir considerablemente los tiempos de instalación, configuración y capacitación de los empleados usuarios de la plataforma. Asimismo, debido a que se comercializa cada módulo por separado, se pueden optimizar al máximo los costos de adquisición del sistema de gestión. No menos importante y dado que son aplicaciones online, el grado de accesibilidad al software es muy alto, al tiempo que las actualizaciones del software son constantes y sin necesidad del uso de bases de datos complejas. Por último, también ofrecen herramientas preconfiguradas de customización según las necesidades de cada empresa.

Las principales desventajas que tienen estas herramientas son que al sólo ofrecer módulos de Recursos Humanos, las aplicaciones están dispersas por diversos sitios y no centralizadas en un sólo lugar. Incluso puede requerir la compra de otro tipo de software de gestión como complemento para el resto de las tareas de la compañía. Adicionalmente, la inclusión de funciones específicas requeridas por la empresa es compleja, ya que las variables de customización en general están predeterminadas, por lo que un cambio de parámetros implicaría un desarrollo de programación específico.

El mercado de software específicos de Recursos Humanos fue de 6.47 billones de dólares en 2017 y se estima alcanzará los USD 9.89 billones en 2022, a una tasa de crecimiento anual del 8.8% para el período forecasteado (Ver Anexo 2: Tamaño del mercado mundial de software de Recursos Humanos).

2.2.3. Mercado de bolsas de trabajo online / Redes Sociales

En tercer lugar, están las Bolsas de Trabajo online que además de publicar y gestionar las búsquedas de trabajo en la red, ofrecen un software de administración de candidatos,

calificación de competencias, administración de las entrevistas y demás funciones para quienes publican de anuncios de trabajo (Zonajobs, Bumeran).

La bolsa de trabajo Bumeran por ejemplo, cuenta con la aplicación *Bumeran Selecta* que genera diferentes reportes durante el proceso de selección, brindando seguimiento de las diferentes búsquedas y del avance de cada etapa del proceso. Especialmente dirigida a los profesionales de Recursos Humanos que la contratan, para ordenar los procesos y contribuir a la eficiencia del reclutamiento y selección del candidato más apto según las competencias requeridas (Bumeran.com.ar 2018).

A diferencia de los ERPs y software de RRHH, esta herramienta está enfocada únicamente en la administración del proceso de reclutamiento y selección de candidatos, no gestiona ninguna otra tarea del Departamento.

En este mismo segmento se puede ubicar a la Red Social LinkedIn, que también ofrece algunas herramientas de seguimiento y gestión de los procesos y de los candidatos a través del producto *Recruiter*, aunque con funcionalidades aún más acotadas que las bolsas de trabajo (LinkedIn.com 2018).

2.2.4. Consultoras de Recursos Humanos

Por último, están las consultoras de RRHH. Algunas de ellas, tienen sus propios software de gestión desarrollados, por lo general como complemento a los servicios que ofrecen, por ejemplo el caso de la empresa Formetris (Formetris.com 2018).

2.3. Análisis del consumidor o cliente

Dado que HRMetrika está planteado como un negocio B2B, los clientes son empresas, organizaciones o bien negocios que cuenten con un Departamento de Recursos Humanos o con personal que realice las tareas inherentes al Área y cuyas actividades se necesite administrar de forma más eficiente.

La condición fundamental para que una empresa sea considerada un posible cliente es que posea la necesidad de administrar de forma más sencilla, rápida, automatizada y centralizada, los procesos de Evaluación de Capacitaciones del personal, de Selección o de Encuesta de Clima (o de todos ellos), dado que esos son los servicios que actualmente ofrece la plataforma.

El tamaño de la organización que adquiera el producto no es excluyente: toda empresa multinacional, nacional, PYME, organización con o sin fines de lucro, emprendimiento o institución, es un potencial cliente de HRMetrika. De la misma manera, considerando que el servicio ofrecido es de alcance global y está disponible en diferentes idiomas, también puede ser adquirido desde una organización con sede en Argentina, así como en el extranjero.

Vale aclarar que, si bien el cliente final es la organización en su totalidad que adquiere el software o la licencia de uso a una aplicación online, el decisor de compra y el usuario en la mayor parte de los casos es el Departamento de Recursos Humanos. Incluso dentro de esta Área, puede haber figuras diferenciadas:

- El decisor (uno o más ejecutivos, Directores o Gerente de Recursos Humanos) quienes ven la necesidad de mejorar los procesos. Incluso el dueño de la empresa en caso de tratarse de PYMEs.
- Uno o varios usuarios finales de la herramienta (jefes o empleados) quienes utilizarán la aplicación en el día a día de la empresa.

Asimismo, la decisión de compra suele incluir a más de una persona, considerando que se trata de una inversión considerable en términos de costos para la empresa y que para los clientes existe un riesgo alto si el software no se adapta a sus necesidades o si es demasiado complejo de implementar. Son decisiones de compra altamente planificadas, por lo que hay un período de tiempo largo dedicado a la investigación de las diversas opciones en el mercado, antes de elegir una solución.

Con respecto a las necesidades específicas expresadas por los actuales y potenciales clientes, un software de gestión de Recursos Humanos debe poder centralizar toda la información relevante para él en un único lugar, contribuir a una reducción significativa del tiempo empleado en las tareas administrativas, ayudar a la automatización de procesos

tediosos y brindar acceso sencillo y cómodo a informes, estadísticas o análisis sobre recursos humanos.

Asimismo, una cuestión que es igualmente relevante y que no siempre se tiene tan en cuenta es la implicación de los empleados usuarios de la plataforma. Éstos deberán percibir el beneficio de los aplicativos de gestión de las personas porque sin su participación, el proyecto seguramente acabará fracasando. Lo que los usuarios suelen expresar como un “must” de las aplicaciones de gestión es que puedan brindar respuestas rápidas a cuestiones cotidianas, que se pueda acceder a la misma en cualquier momento, desde cualquier lugar y a través de cualquier dispositivo, que facilite su trabajo cotidiano y que apoye el desarrollo profesional de los empleados (Cezannehr.com 2018).

2.4. Análisis competitivo

En el mercado argentino de software de gestión de Recursos Humanos, donde compite HRMetrika, los principales players son CezanneHR, Workbeat, SAP Success Factors, Meta4 y Bejerman RRHH.

Vale aclarar que casi la totalidad de las empresas que compiten en este segmento de mercado no son de origen nacional. Son multinacionales, con sede en el exterior y con una cartera de clientes tanto en el extranjero como en Argentina. Considerando que la tecnología en la actualidad es transversal a las fronteras geográficas, si bien el mercado base para el lanzamiento de HRMetrika es Argentina, no se limitará a la comercialización de sus productos sólo en este país y es por ello que se analiza a los competidores más directos en relación al tipo de producto/servicio que ofrecen y no en relación a la sede de su operación.

2.4.1. Cezanne HR (Cezannehr.com 2018):

La compañía nace en el año 2000 primero conformando la división Cezanne Software, un sistema integral de gestión para todas las áreas de la empresa. En este mismo año, como parte de la solución de Cezanne Software, la compañía lanza la primera versión de gestión

de Recursos Humanos denominada CezanneHR. En una primera instancia incluían sólo los módulos de Administración de RRHH y de Gestión de desempeño.

Desde el año 2001 al 2005, la empresa establece operaciones en España, EEUU, Latinoamérica, Francia y Portugal.

En 2006, la empresa Cezanne Software se fusiona con HRM Software, un proveedor inglés de gestión de talento internacional y de software global de HR con clientes en Reino Unido, Holanda, Asia, Alemania y EEUU. Las empresas comienzan a trabajar juntas y a desarrollar la nueva generación de productos de Recursos Humanos, primero a través de licencias y luego en la Nube. Actualmente ofrece los módulos de Reclutamiento y Selección, Sucesión y Carrera, Formación y Desarrollo (Capacitaciones), Gestión del tiempo, Gestión de nóminas, Comunicaciones internas, entre otros.

En 2013, Cezanne Software vende la parte del negocio enfocada en soluciones integrales para las medianas y grandes empresas, y se queda únicamente con CezanneHR.

En la actualidad, CezanneHR está enfocada en brindar productos online para la administración de Recursos Humanos en la nube, para PYMEs de entre 50 y 500 empleados. Cuenta con su versión del servicio online tanto en inglés como en español, portugués e italiano y opera con un alcance global.

Además de permitir la contratación directa a través de su portal, Cezanne trabaja con partners (desde consultoras internacionales hasta expertos independientes de Recursos Humanos) los cuales pueden referenciar el software para complementar los servicios que ofrece la consultora, a cambio de soporte especializado.

2.4.2. Workbeat (Workbeat.com 2018):

Workbeat es un software o sistema integral de Recursos Humanos y Nómina propiedad de Intalexion.

Con más de 15 años de experiencia en el rubro, Intalexion posee expertise en desarrollar software de Recursos Humanos on premise (alojados en los servidores del cliente y gestionados por el departamento de IT) para empresas de todos los tamaños en

Latinoamérica y a nivel global. Actualmente opera en más de 12 países, más de 400 empresas utilizan su servicio y más de 500 mil empleados utilizan el software. (Intelexion.com 2018)

La versión Cloud de Intelexion y diseñada para ser usada mediante Internet desde cualquier dispositivo es Workbeat. Por estar alojada en la nube y por su nivel de accesibilidad desde cualquier dispositivo, Workbeat es un competidor de HRMetrika.

Workbeat ofrece actualmente los módulos de Reclutamiento, Evaluación 360, Psicometría, Desempeño, Nómina, Vacaciones, Capacitaciones, entre otros.

2.4.3. SAP Success Factors (Successfactors.com 2018):

Un software específico de Recursos Humanos de la compañía SAP Software, que ofrece una plataforma en la nube de Gestión de Nóminas, Aprendizaje y Desarrollo, Análisis y Planeación de la fuerza laboral, Rendimiento y Remuneración y de Selección y Onboarding.

En Argentina, Success Factors no tiene llegada directa pero lo hace a través de sus representantes de marca quienes se encargan de atraer clientes, realizar la venta y la implementación del servicio así como de brindar asesoría sobre el uso. Sus principales representantes son Seidor y Baitcon.

Seidor es parte del Grupo Seidor, una multinacional dedicada a ofrecer servicios de implantación, infraestructura y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas. Tiene presencia en 28 países a nivel mundial y con más de 7000 clientes, es uno de los principales partners a nivel global de SAP. En Argentina, ofrece Success Factors como una de las soluciones de aplicaciones tecnológicas, entre otras de SAP que comercializa (Seidor.com 2018).

Por su parte, Baitcon es parte del Grupo Datco, una empresa argentina creada en 1981 que ofrece servicios multimarca de IT y comunicaciones. En Argentina, Baitcon es un SAP golden partner (Baitcon.com 2018).

Ambos representantes se dedican a la comercialización de los módulos específicos de Success Factors en forma de paquete.

2.4.4. Meta4 (Meta4.com.ar 2018):

Es una compañía que ofrece soluciones Cloud de gestión de RRHH. Posee más de 25 años de experiencia en el rubro, 950 empleados a nivel mundial, 1.300 clientes, servicio en más de 100 países y su software gestiona a más de 18M de personas en el mundo.

Actualmente comercializa los módulos de Selección, Gestión del Talento, Nómina, Compensaciones, Plan de sucesión, entre otros.

Al igual que Cezanne, Meta4 posee una red de socios a nivel mundial que brinda apoyo localmente a las empresas contratantes en la implementación e integración de las aplicaciones para la gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, está asociada con otras empresas de software que ofrecen sus productos como complemento a las aplicaciones de Meta4. De esta manera, la cartera de productos que ofrece la compañía es más grande y logra la llegada a las empresas con un portfolio enorme de soluciones de software, más allá de que sean soluciones de RRHH o no. De la forma inversa, los partners locales de otro tipo de software que son convocados por soluciones que ellos no ofrecen, pueden ofrecer Meta4 para ganar el cliente.

2.4.5. Bejerman RRHH (Bejerman.com 2018):

Sistemas Bejerman de Thomson Reuters es la división de negocios enfocada a la comercialización de software de gestión para empresas en Argentina.

Sistemas Bejerman ofrece una amplia gama de productos, desde sistemas de gestión integrales para PYMEs, hasta software especializados para estudios contables. En la actualidad la empresa cuenta con más de 21.000 clientes, más de 100.000 licencias en uso y 220 colaboradores directos. A diferencia de los competidores anteriores, posee mayor foco en Argentina para desarrollar sus negocios y por ello, logró una gran cobertura a nivel nacional, convirtiéndose en el player número 1 a nivel local.

Entre los productos que ofrece, está Bejerman RRHH, especializado en la gestión de los procesos de Recursos Humanos y que se puede adquirir por separado del resto de los productos Bejerman. Los módulos que comercializa son: Gestión de Recursos Humanos que incluye búsqueda y selección, Administración de personal, Gestión de nómina, entre otros.

De los competidores mencionados, Cezanne HR, Workbeat y Meta4 son los más directos de HRMetrika, ya que se dedican exclusivamente a la comercialización de licencias de software de Recursos Humanos y ofrecen módulos para los mismos procesos. Sin embargo, los módulos de HRMetrika están más especializados y ofrecen mayor detalle y métricas que el resto.

Por otro lado, SAP Success Factors y Bejerman RRHH son parte de corporaciones que ofrecen ERPs y que como complemento ofrecen este tipo de productos, pero no es el core de sus negocios. Además, si bien tienen variedad de módulos desarrollados, el foco de comercialización está puesto en los módulos de Liquidación de sueldos y compensaciones. Asimismo, la diferencia de estos últimos dos versus el resto es que sus sistemas sí permiten integrar estas herramientas de Recursos Humanos con otros sistemas de gestión que pueda tener la compañía, ya que ofrecen también la posibilidad de instalación inhouse (y no sólo en la nube).

2.5. Análisis de la empresa

Para el Análisis Interno, se tomó como base el modelo de Cadena de Valor de Michael Porter (Porter 2002). La siguiente figura muestra el esquema principal descrito por el autor:

LA CADENA DE VALOR



Fuente: Wikipedia.org, 2018

Dado que HRMetrika es un start up, a punto de introducirse al mercado, la estructura y las operaciones principales así como las actividades de soporte están concentradas en muy pocas personas. La compañía cuenta con sólo 2 empleados fijos: el dueño de la empresa quien actúa también como inversor y director general; y un programador/diseñador web.

A su vez, tiene un representante no exclusivo y no asociado, que ofrece la plataforma y mediante la venta del producto obtiene una comisión.

2.5.1. Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa, Gestión de Recursos Humanos y Compras:

Las actividades relacionadas a la infraestructura de la empresa tales como la financiación, planificación e inversión, las realiza el dueño y director de la empresa.

De la misma forma, es también el director quien realiza la gestión de los Recursos Humanos y toma la decisión de contratar nuevo personal o representantes (intermediarios) de la marca. Al momento, el único empleado contratado de HRMetrika es el programador quien trabaja como freelance. Hay también un representante de la marca en México, pero no es un empleado contratado si no un agente que se queda con un porcentaje sobre las ventas realizadas.

La compra de los servicios necesarios para que la plataforma funcione correctamente, también está a cargo del dueño/director: mensualmente se paga el mantenimiento del sitio al programador y se realiza el pago al servidor (hosting + dot.com a Amazon+ SSL sitio seguro).

Para proyectos nuevos a desarrollar, el dueño paga un adicional al programador para el desarrollo del nuevo módulo, además del pago mensual por el mantenimiento del sitio.

Desarrollo de Tecnología:

Las actividades de desarrollo de nuevos módulos y la investigación de mercado, se realizan de manera colaborativa entre el dueño quien determina la idea general del producto a desarrollar, y el programador quien responde según su conocimiento técnico con mejoras y plantea posibilidades/opciones de desarrollo de cada aplicación. El dueño posee una experiencia de más de 35 años en el área de Recursos Humanos y un alto grado de know how sobre los procesos del departamento. Y en base a su experiencia para llevar a cabo las actividades del área es que propone el desarrollo de los módulos de gestión.

Se está planificando el lanzamiento de nuevos módulos para los años 2020 y 2021. Al momento, los módulos desarrollados no están patentados.

2.5.2. Actividades primarias

Logística interna y operaciones:

Estas actividades las realiza principalmente el programador, ya que tienen que ver con el funcionamiento técnico de la plataforma: desarrollo de nuevos módulos, modificación y mantenimiento de los módulos actuales, diseño “look and feel” del sitio, micrositios, entre otras. Asimismo, es el programador quien demanda nuevos programas o licencias que sean necesarias para operar el negocio, nuevos dominios y todo el material que necesite para el desarrollo de la plataforma (insumos).

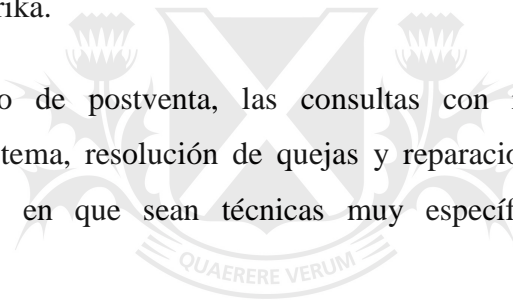
Logística externa, Marketing y Ventas, Servicio Post-venta:

Las tareas de logística externa como procesamiento de pedidos, preparación de informes, capacitaciones sobre el uso y funcionamiento de la plataforma, entre otras, las realiza el dueño.

También es el encargado de contactarse con las empresas para generar las ventas cuando la contratación se realiza de forma directa. Cuando se realiza mediante terceros, queda bajo la responsabilidad del intermediario.

Con respecto a las actividades de Marketing, se contrata una agencia externa cuando existe la necesidad de desarrollar algún material puntual como videos, logos o newsletters. La campaña de promoción en medios la realizaré yo, quien también colaboro con las necesidades de HRMetrika.

En cuanto al servicio de postventa, las consultas con respecto a la instalación, funcionamiento del sistema, resolución de quejas y reparaciones las contesta el dueño, excepto en los casos en que sean técnicas muy específicas que se derivarán al programador.



Universidad de

San Andrés

2.6. Resumen: Análisis F.O.D.A.

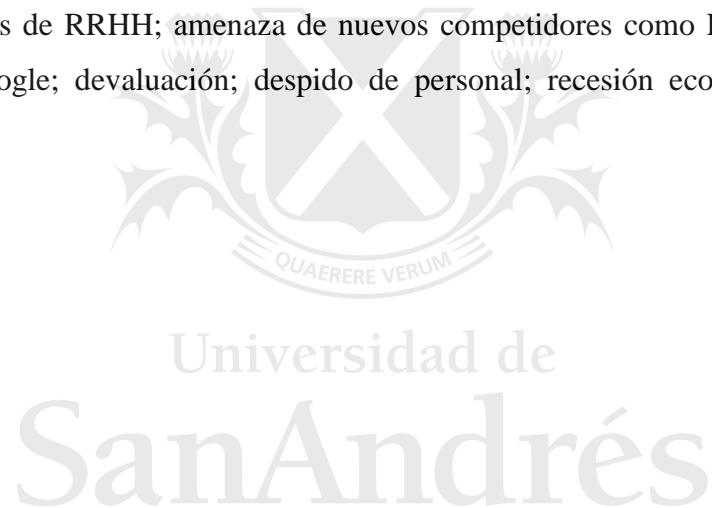
FORTALEZAS: producto altamente especializado y específico de los procesos de RRHH de Selección, Capacitación y Clima; facilita el registro de los procesos y la información; brinda métricas sobre los procesos y útiles para el negocio; permite adquirir cada módulo por separado y por ello es también accesible en términos de costos para los clientes; intuitivo y simple; accesible desde cualquier dispositivo y lugar 24/7; rápida implementación; conocimiento al detalle de la gestión de RRHH para atención comercial especializada; precio competitivo; poca estructura; bajo requerimiento de mantenimiento; bajo costo de mantenimiento; modelo de comercialización y administración a través de terceros lo que permite mayor expansión, velocidad de respuesta.

OPORTUNIDADES: crecimiento continuo de la nube y de la confianza en la misma; acceso de los millenials (afianzados en la tecnología) a posiciones de decisión; tendencia al

no-uso de papeles para registrar procesos; tendencia a procesos cada vez menos burocráticos; tendencia a la automatización e integración de tareas y procesos en un solo lugar; crecimiento de las redes sociales.

DEBILIDADES: pocos módulos desarrollados; fácil de copiar (marca registrada pero productos no patentados); sólo online (no offline); dificultad para cumplir requerimientos de desarrollo específicos del cliente (a medida); dificultad para integrarse a otros sistemas de gestión; poca trayectoria en desarrollo de software; al estar muy especializado en procesos de RRHH no puede cumplir con otras necesidades de gestión más generales que pueda tener la empresa.

AMENAZAS: piratería, regulaciones sobre el uso y la compra de licencias por Internet; nuevas leyes de protección de datos personales/de la empresa; cambios de política/procesos de RRHH; amenaza de nuevos competidores como LinkedIn, Bumeran, Zona Jobs, Google; devaluación; despido de personal; recesión económica; recorte de presupuestos.



3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

En primer lugar, se describirán las variables de segmentación para poder determinar a qué segmento de mercado se dirigirá HRMetrika. Para ello, se tomará como base el modelo de bases de segmentación desarrollado por Shapiro y Bonoma (Shapiro y Bonoma 1984) para segmentar mercados empresariales.

Luego se definirá el target específico al que apuntará la estrategia a través de la construcción de los insights del mismo.

Por último, se construirá un posicionamiento de marca y una propuesta de valor relevantes para el target elegidos, que serán la base de la estrategia.

3.1. Segmentación

Las variables de segmentación que se considerarán según el modelo de segmentación de mercados empresariales son:

Variables demográficas: industria, tamaño de la empresa, localización de los consumidores.

Variables operacionales: tecnología de la empresa, situación del usuario y recursos de los clientes (capacidad técnica y financiera).

Variables de abordajes de compras: organización de la función de compras, estructuras de poder, naturaleza de las funciones existentes, políticas generales de compras y criterios de compras.

Factores situacionales: urgencia de pedidos, aplicaciones específicas y volumen de pedido.

Características del personal: semejanza comprador/vendedor, actitudes hacia el riesgo y lealtad.

Con respecto a las variables demográficas, la más importante para la segmentación es el tamaño de la empresa. En este caso, si bien el hecho de que la empresa contratante del

servicio sea una PYME o una empresa grande no es una limitante porque la herramienta está preparada para ser gestionada por múltiples usuarios y con grandes inputs de información, en esta primera instancia de lanzamiento se apuntará únicamente a Pequeñas y Medianas Empresas de hasta 400 empleados, que posean en su estructura (como condición necesaria) un Departamento de Recursos Humanos o al menos, un empleado dedicado a realizar las tareas de Búsqueda de personal, Capacitaciones o Encuestas de clima.

En general, las áreas de RRHH de este tipo de empresas tienen una pequeña estructura de empleados multifunción, por lo que, con HRmetrika, podrán delegar en un sistema las tareas rutinarias y de seguimiento para dedicarse a otras prioridades del Área.

Por otro lado, si bien las variables demográficas que refieren a tipo de industria o localización de los consumidores/usuarios no determinan la segmentación, ya que HRMetrika no presenta restricciones de llegada a los diferentes países o industrias, en una primera instancia se hará foco en empresas de cualquier rubro pero con sede en Argentina, de forma de poder dirigir mejor los recursos destinados a la adquisición de clientes.

Con respecto a las variables operacionales, todas ellas son determinantes a la hora de segmentar el mercado. En particular, el nivel de tecnología de la empresa y de acceso a Internet son dos factores clave para determinar si una compañía es potencial cliente de HRMetrika o no. Si no posee una estructura capaz de brindar acceso a Internet a sus empleados desde sus dispositivos de trabajo (sean estos computadoras, tablets o teléfonos móviles), directamente no es viable la implementación de la herramienta. Asimismo, es de suma importancia que los dispositivos estén lo suficientemente actualizados como para poder fluir en el proceso de utilización de la aplicación. En caso contrario, los empleados no utilizarán la herramienta por convertirse en un proceso engorroso que demanda más tiempo de lo que debería. La capacidad financiera también es una variable de vital importancia, dado que es necesario que la organización contratante posea los recursos económicos necesarios para invertir en este tipo de software. Es ideal que la empresa posea un presupuesto específicamente destinado a la contratación de este tipo de servicios.

Las variables de abordaje de compras también son relevantes para la elección del segmento a atender: la organización de la función de compras determinará si hay un departamento de compras que se encarga de la adquisición de productos y servicios para toda la compañía,

si cada área realiza las compras correspondientes a su sector, si las compras de este tipo de software se centralizan en un solo país y no hay posibilidades de acceder de manera local a estos servicios o si bien las realiza directamente el dueño o gerente, según el tamaño de la empresa. A su vez, la consideración de las estructuras de poder y de la naturaleza de las funciones de cada empresa, ayudarán a entender quién es el decisor de compra en cada organización y por ende, a quién es importante llegar con la comunicación del producto. Las políticas y criterios de compras pueden incluir o excluir a proveedores de productos y servicios según el requerimiento de determinadas características, por lo que hay que tenerlas en cuenta desde el principio.

En relación a los factores situacionales, la urgencia de pedidos que puedan surgir o el volumen de los pedidos no son un aspecto restrictivo, ya que HRMetrika puede cumplir con velocidad las demandas por el hecho de ser una estructura flexible con capacidad de contratar especialistas rápidamente; al tiempo que permite que sus productos sean adquiridos mediante operaciones unitarias (y no paquetes). Ahora bien, las aplicaciones específicas sí son importantes, sobre todo si implican desarrollos complejos o costosos de módulos a medida. Es necesario entender en detalle los requerimientos del cliente, para saber si es viable para HRMetrika hacerlo o no.

Por último, acerca de las características del personal, la semejanza entre comprador y vendedor es importante para entender en detalle las necesidades de la empresa cliente. Es fundamental determinar que la necesidad del cliente sea una administración más sencilla y eficiente de los procesos de Recursos Humanos, y alinear las expectativas del cliente en relación a las funcionalidades reales que ofrece la plataforma. En paralelo, delinear en conjunto una estrategia de implementación del software que minimice el riesgo de fracaso/no uso de la plataforma. La lealtad de la empresa hacia sus proveedores y viceversa es de suma relevancia porque se trata de un servicio que se sostendrá en el tiempo.

Para concluir con el análisis de la segmentación, podemos decir entonces que el segmento de mercado al que se dirigirá HRMetrika son:

Pequeñas y Medianas Empresas de hasta 400 empleados con sede en Argentina, que cuenten con un Área interna o Departamento de Recursos Humanos de al menos una persona y realicen las tareas de Capacitación para sus empleados, Búsquedas de personal y Encuestas de Clima. Que tengan acceso a Internet y dispositivos actualizados para

navegar. Asimismo, que posean la capacidad de contratar licencias de software de gestión y que tengan un presupuesto asignado para poder realizar la contratación de uno o más módulos. Por último, que tengan la necesidad específica de gestionar sus procesos internos de RRHH de forma eficiente y sencilla a lo largo del tiempo, de manera de poder focalizarse en otras prioridades de sus negocios.

3.2. Targetización

De acuerdo una investigación realizada por Software Suggest¹ (Softwaresuggest.com 2018) a nivel mundial en más de 10.000 compradores de software de HR y empleados del área, los factores de compra considerados a la hora de elegir un software de gestión son los siguientes:

- El tipo de instalación: el 64% de los encuestados prefiere un software basado en la Web, el 21% un software de tipo híbrido (parte en la web y parte alojado en los servidores de la empresa) y sólo el 15% un software cien por ciento instalado en los servidores internos de la compañía.
- Características de la herramienta (en orden de importancia de mayor a menor): que sea user friendly, las funcionalidades que ofrece, que haya un servicio de asistencia para la implementación tecnológica de la herramienta, la facilidad de implementación, que haya un compromiso a brindar customer service y la capacidad/velocidad de respuesta del vendedor del software, como los principales 6 factores.

(Ver Anexo 3: Preferencias de los compradores de software de HR).

¹ Software Suggest es una plataforma online que reúne organizaciones, empleados y profesionales que buscan soluciones de software. Publica encuestas online, entrevistas y artículos de interés de software, con el objetivo de ayudar a conectar a las empresas con sus prospects, a través de su base de datos generada.

Por otro lado, una nueva encuesta de Select Hub (Selecthub.com 2018)² realizada en más de 100 compañías que estaban en búsqueda de un software de gestión de HR reveló lo siguiente:

- Los principales requisitos que debía presentar la solución de software de RH que es buscaban son: en primer lugar una solución basada en la nube (100% de los encuestados), en segundo lugar que posea el módulo de Administración del personal y en tercer lugar que posea un portal de autogestión para empleados.
- Los 3 principales desafíos a superar que enfrentan quienes están en búsqueda de un software de RH son: reducir el tiempo de implementación de la herramienta, encontrar un producto acorde al presupuesto disponible y hallar una solución all-in-one.
- Muchos de los encuestados ya contaban con un software de gestión y estaban en búsqueda de uno nuevo para reemplazarlo. Las principales causas enunciadas del motivo del cambio fueron las siguientes: pocas funcionalidades disponibles en la plataforma, procesos demasiado manuales y poco automatizados, la no centralización de tareas, plataformas complejas de operar y poco soporte de parte de los proveedores del software

(Ver Anexo 4: Las 8 funciones que buscan los compradores de software de gestión de HR).

Otros estudios como el de realizado por la empresa Zenefits (Zenefits.com 2018), dedicada a la comercialización de Software de gestión de Recursos Humanos, revelan que la tendencia es el desarrollo de un software adaptable a las necesidades de los Millennials, que son la fuerza laboral en crecimiento y por lo tanto, la principal usuaria de tipo de herramientas en la actualidad y en los próximos años. El factor fundamental a considerar para atender las necesidades de los Millennials, es que la herramienta sea intuitiva, confiable, fácil de usar y accesible desde cualquier lado, que priorice la experiencia mobile y que permita ser gestionada con unos pocos clicks.

Teniendo en consideración los datos mencionados anteriormente, se puede concluir lo siguiente acerca de los compradores y usuarios de un software de gestión de RRHH:

² Select Hub es una plataforma online de asesoramiento para la selección de software y evaluación de las distintas tecnologías existentes en el mercado. A través de su plataforma y mediante el log-in de sus usuarios, realizan encuestas segmentadas de tendencias en el mercado.

- Prefieren una plataforma online/en la nube, ya que es más fácil de operar y desde cualquier dispositivo, incluyendo el móvil.
- Buscan una herramienta de rápida y fácil implementación en la empresa, es un factor de relevancia a la hora de elegir el proveedor.
- Quieren un precio percibido como accesible también es relevante, ya que el comprador cuenta con un presupuesto definido desde el momento que comienza la búsqueda.
- Que sea una herramienta intuitiva, que permita centralizar los procesos en un solo lugar, que contribuya a la automatización de las tareas y que se ofrezca servicio de asistencia al usuario.

Las características mencionadas develan un **insight**: lo que de verdad quieren los empleados de Recursos Humanos es administrar mejor su tiempo. Quieren resolver de formas más rápida las tareas administrativas como la Administración del personal para dedicar su tiempo a otras tareas del Área. Que sea accesible desde cualquier dispositivo y lugar, por estar en la nube, contribuye a este deseo. Ya no necesitan estar sentados en la oficina frente a una computadora, pueden usar el teléfono móvil desde sus hogares o en el camino al trabajo por ejemplo, para completar las tareas. Acceder a un solo lugar y poder resolver todo desde allí también simplifica los procesos y reduce el tiempo de gestión. Quieren a su vez, que la herramienta se implemente de forma rápida en sus organizaciones y que sea accesible de adquirir.

Por lo tanto, y considerando el segmento de mercado descrito en el punto anterior, el target al que HRMetrika desea llegar y al cual apuntará su estrategia es el siguiente:

PYMEs que estén interesadas en encontrar un software de gestión específico de Recursos Humanos basado en la nube y accesible desde cualquier dispositivo. Que busquen como principal beneficio la automatización de las tareas administrativas de Recursos Humanos y la centralización en un solo lugar, mediante una plataforma intuitiva y fácil de usar. Por último, que busquen una herramienta rápida de implementar y a un precio accesible.

3.3. Posicionamiento

HRMetrika es un software de gestión de los procesos de Recursos Humanos que ofrece módulos de contratación independientes de Búsquedas de personal, Capacitaciones y Encuestas de clima dirigidos a la comunidad joven de Recursos Humanos, que contribuyen a automatizar los procesos y reducir los tiempos operativos, mediante el uso de una plataforma online intuitiva, simple y de rápido acceso e implementación.

3.4. Propuesta de valor

HRMetrika ofrece módulos de gestión de Recursos Humanos no integrales, y por ello más accesibles al público al que apunta, mediante una plataforma en la nube all-in-one, intuitiva y de fácil acceso e implementación, para automatizar las tareas administrativas de forma que tomen menos tiempo.

Elegí el módulo de Recursos Humanos que quieras y gestionalo desde una plataforma online intuitiva, simple y de fácil acceso, en menos tiempo.

3.5. Diferenciación

La principal diferencia de los productos de HRMetrika con relación a la competencia es la especialización, ya que ofrece módulos específicos para procesos puntuales de Recursos Humanos. Cada módulo está diseñado con un alto grado de detalle, métricas específicas y know-how para desarrollar esa función, lo que contribuye incluso a la profesionalización de los procesos, sobre todo en empresas PYMEs.

Asimismo, el hecho de que cada módulo se puede comprar por separado según la necesidad del cliente, genera que el costo de adquisición de la licencia sea más bajo haciendo que sea más accesible para los clientes que el resto de los productos del mercado (que en su mayoría requieren un mínimo de módulos o que son paquetes integrales de Recursos Humanos).

Incluso, dado que se pueden contratar los módulos uno a uno y por el período de tiempo que el cliente quiera (el mínimo es sólo un mes), el riesgo de fracaso se minimiza ya que ofrece a los empleados la posibilidad de probar si el producto les resulta adecuado o no, y si obtienen buenos resultados y ganan confianza con la plataforma, pueden continuar con la compra de otros módulos (de resultar pertinente a sus negocios).

Además, los módulos se encuentran todos en un mismo sitio para facilitar la gestión del usuario y optimizar los tiempos de trabajo.

Por otro lado, el segundo beneficio que ofrece HRMetrika de gran valor percibido para los clientes, según lo mencionado anteriormente, es que justamente por poder implementar de a un módulo por vez, el tiempo de implementación es mucho más corto que el de sistemas integrales o paquetes de productos. De esta manera se puede empezar a operar la plataforma en semanas, mientras que la implementación de los productos de la competencia toma meses.

Estas características de diferenciación serán especialmente útiles en compañías con alto volumen de selección de personal (como consultoras), compañías que necesiten profesionalizar sus procesos y enfocarse en otras prioridades (PYMEs con pocos empleados en el sector de RRHH) y en compañías interesadas en incorporar la gestión del clima sin la dependencia de un proveedor externo.

El resto de las características del producto/servicio que ofrece HRMetrika, como que esté alojado en la nube, que sea de fácil acceso desde cualquier dispositivo y que contribuya a la automatización de las tareas, son beneficios que también ofrece la competencia.

3.6. Factores Clave de Éxito de esta Estrategia

- **Comunicación:** llegar a los interlocutores correctos, en este caso, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa cliente ya que serán los usuarios de la plataforma y quienes puedan percibir los beneficios ofrecidos. Y al “buscador del software” sea alguien de IT o en el caso de PYMEs de menor estructura y con decisiones centralizadas, puede ser el dueño o gerente.

Además, dado que HRMetrika es una empresa recientemente iniciada, es necesario darla a conocer en la Industria de Recursos Humanos en general, para que puedan recomendarla. Esto es fundamental, ya que en este momento del ciclo de vida de la empresa conseguir nuevos clientes es el objetivo primordial.

- Precio: ofrecer precios accesibles por módulo en relación a la competencia, para incentivar la compra del servicio y minimizar el riesgo que puedan percibir los clientes.
- Producto: asegurar que la plataforma se mantenga constantemente actualizada, con la última tecnología para que sea de rápido acceso y navegación, intuitiva y fácil de usar para los usuarios. Además, fomentar desde la lógica de la herramienta que todos los procesos de generación de las encuestas, evaluaciones y búsquedas sean sencillos de crear, para que puedan realizarse en menor tiempo en comparación a los métodos tradicionales.
- Promoción: brindar free trials para fomentar la prueba del producto puede también minimizar el riesgo que sienten las empresas al contratar este tipo de software. U otras estrategias como regalar un mes de uso de un módulo, con la compra de la licencia de otro.

3.7. Resumen de la Estrategia

En primer lugar, la estrategia es desarrollar acciones para la generación de clientes, buscando llegar a las áreas de RRHH de las empresas target sea de forma directa o a través de terceros (representantes) para lograr la contratación del servicio. La llegada al target debe ser con un producto robusto en términos de tecnología y asegurando los beneficios claves para ellos: ahorro de tiempo de gestión de los empleados, rápida implementación del software, accesibilidad a la plataforma, costo accesible en comparación a la competencia y una herramienta intuitiva y fácil de usar.

Y en segundo lugar, desarrollar acciones de branding para llegar a la comunidad de Recursos Humanos en general (consultoras, capacitadores, ferias de empleo, entre otras), para que sepan de la existencia y beneficios de la herramienta y puedan recomendarla.



Universidad de
San Andrés

4. OBJETIVOS Y METAS

Considerando que se trata del lanzamiento al mercado de una empresa, se tomará un horizonte de 3 años para plantear los objetivos y metas; y para luego evaluar los resultados. El primer año abarca desde Noviembre de 2018 a Octubre 2019; el segundo año desde Noviembre 2019 a Octubre 2020 y por último el tercer año desde Noviembre 2020 a Octubre 2021.

Si bien estos períodos definidos no coinciden con el año calendario habitual, se definió comenzar lo antes posible teniendo en consideración que las empresas target reciben un presupuesto anual de Recursos Humanos que comienzan a utilizar desde Enero de cada año. Por lo que, el hecho de llegar al target con antelación al comienzo del próximo año calendario es beneficioso para HRMetrika, ya que a ese momento las compañías aún no tendrán asignado el presupuesto anual a otras actividades o bien tendrán una gran parte disponible para invertir.

Los objetivos son los siguientes:

- 1) Lanzamiento de HRmetrika al mercado el 1/11/2018.

Para ello, entre el mes de Septiembre y Octubre de 2018, se deben realizar las siguientes acciones:

- Completar todos los módulos de la herramienta y ponerlos online, aún falta cargar el módulo de Encuestas en el frontend del sitio.
- Generar contenido relevante para el target. Puntualmente, 1 video explicativo para cada módulo, 5 artículos de interés sobre Recursos Humanos y 3 newsletters sobre beneficios de cada módulo.
- Programar el frontend con herramientas que permitan recabar datos de los visitantes al sitio como formularios, free-trials y suscripción al Newsletter.
- Crear las Redes Sociales LinkedIn y Facebook de HRMetrika con link al sitio web institucional.

- 2) Generar awareness de marca en el mercado general de Recursos Humanos.

La meta es dar a conocer la marca a profesionales del Área de Recursos Humanos (empleados, empresas del rubro, consultoras) a través de la implementación de una estrategia digital targetizada, así como de la participación de congresos, ferias y eventos de Recursos Humanos, generando 500 contactos profesionales en el primer año, 600 nuevos contactos profesionales en el segundo años y 700 nuevos en el último.

La métrica será la cantidad de visitas recibidas al sitio y de seguidores en las Redes Sociales.

- 3) Generar prospectos y clasificarlos, para crear una base de leads calificados.

Mediante una estrategia lead nurturing, la meta es atraer a buscadores de software de Recursos Humanos al sitio web de HRMetrika y contactarlos tanto vía medios online como offline para obtener mayor detalle de sus características y necesidades y poder así clasificarlos según el tipo de empresa, el rol/puesto del buscador en la empresa, la disponibilidad de presupuesto y el lapso de tiempo en que desea adquirir un software de RRHH.

La meta es generar en el primer año una base de 40 prospects calificados para generar una venta; en el segundo año 50 nuevos prospectos calificados y en el tercer año 60 nuevos prospectos calificados.

- 4) Generar ventas online de los distintos módulos disponibles a los leads calificados.

La meta es lograr 24 operaciones de adquisición de licencias de uso de software de 1 o más módulos, a través de www.hrmetrika.com en el primer año; 48 operaciones de adquisición de licencias en el segundo año (24 nuevas) y 70 operaciones en el tercer año (22 nuevas).

- 5) Desarrollar dos nuevos representantes de la marca (intermediarios) en el segundo y tercer año.

5. MODOS DE ACCIÓN

5.1. Producto

En esta primera instancia de lanzamiento, HRMetrika ofrece 3 productos denominados módulos, que se pueden comercializar por separado o en forma de paquete. Los 3 módulos son:

5.1.1. Módulo de Evaluación de las Capacitaciones

Diseñado para evaluar y dar seguimiento a los procesos de Capacitaciones que hayan tomado los empleados de la organización como cursos, seminarios y talleres, para determinar la reacción de los participantes a la acción formativa (si les resultó positiva o negativa y por qué) así como para entender si hubo un grado de aprendizaje a partir de la capacitación tomada, que luego se refleje en un cambio de conducta aplicado a su trabajo.

La herramienta está planteada de forma que hay un administrador de la actividad quien será la persona que se encargará de generar la evaluación de la capacitación y suministrar las especificaciones de la misma en la plataforma. Entre las especificaciones a detallar se encuentran el nombre de la actividad, fecha de inicio y fin, objetivo, el tipo de capacitación/categoría, el costo, la información sobre los capacitadores, el lugar y duración, la forma en que dictará (online, presencial, casos, etc.) y el idioma del curso, entre otros.

En segundo lugar, están los asistentes al curso que responderán a las diferentes encuestas planteadas, siempre dentro del entorno de la plataforma online.

Por último, están los jefes o responsables jerárquicos de los asistentes a la capacitación, que pueden evaluar o no (opcional) si los asistentes al curso han aplicado los conocimientos adquiridos en el tiempo, en sus trabajos. En este sentido, la herramienta permite que el administrador elija si desea hacer un seguimiento en el tiempo de la actividad a los participantes (se recomienda como mínimo un mes después de tomado el curso) y a sus respectivos jefes o responsables del sector.

La dinámica del módulo es simple y automática. El acceso a la encuesta inicial se envía por mail a los participantes, quienes a través de un link acceden a la plataforma para contestar. Una vez finalizada, instantáneamente el administrador recibe el/los resultados de dichas encuestas, los cuales puede visualizar de forma de forma gráfica y anónima en la aplicación (Ver Anexo 5: Evaluación de la Capacitación en www.hrmetrika.com).

En el caso de haber elegido la opción de realizar encuestas de seguimiento, un tiempo después, tanto los participantes como los jefes reciben un nuevo link vía mail, para dar respuesta a la encuesta de seguimiento.

El producto permite adjuntar todo tipo de documentación (registro de asistencia, diplomas, facturas de gastos, certificados, etc) de manera que siempre se tendrá acceso a esta información que avala la capacitación.

A criterio del administrador, se debe dar por finalizada la actividad ya que al momento de hacerlo se genera un archivo Excel con toda la información estadística de la actividad para cualquier reporte que se necesite.

5.1.2. Módulo de Análisis-Administración de búsquedas

La finalidad de este módulo es administrar el proceso de búsqueda y selección de candidatos para una determinada posición dentro de la organización, mediante la centralización del proceso en la plataforma. Los pasos más importantes son los siguientes:

- 1) Definir quién será el administrador del proceso de búsqueda.
- 2) Detallar las características de la posición a contratar y el job description.
- 3) Definir las competencias a evaluar para cada candidato (el software ofrece un set de competencias estándar, de no encontrar las requeridas allí, se pueden agregar manualmente las deseadas quedando ya cargadas para búsquedas futuras).
- 4) Determinar quiénes serán los entrevistadores y cargar los candidatos a evaluar (ambas figuras pueden quitarse y/o agregarse en cualquier momento del proceso que aún esté activo).

- 5) Recopilar y analizar los resultados de los distintos candidatos, en relación a las competencias solicitadas y comparándolos entre sí, para determinar el mejor postulante para la posición solicitada.

Al igual que el módulo anterior, la plataforma permite establecer los distintos roles y asignar un perfil acorde al rol a cada uno, monitorear el estado del proceso (quién completó la entrevista, quién tiene pendiente la evaluación, entre otras), enviar la información de los candidatos y los resultados vía mail a otras personas de la organización, adjuntar archivos, etc. Toda la información referente al proceso de búsqueda completa, queda almacenada en HRMetrika.com para facilitar las consultas que puedan surgir. Una vez finalizado el proceso, se puede cerrar la búsqueda en HRmetrika eligiendo la mejor terna (Ver Anexo 6: Análisis y Administración de Búsquedas en www.hrmetrika.com).

5.1.3. Módulo de Encuestas de clima organizacional

Es común que las empresas realicen encuestas de clima, por lo general, una vez por año para determinar el nivel de satisfacción y compromiso de sus empleados con la organización (engagement survey – encuesta de clima organizacional). Teniendo esto en consideración es que HRMetrika desarrolló este módulo, con el objetivo de facilitar a los usuarios de la plataforma la administración de este proceso.

Ingresando en www.hrmetrika.com, el administrador de esta actividad comienza por crear la encuesta que se llevará a cabo. Elegirá la fecha de inicio y finalización de la encuesta, el idioma, el nombre y otras variables opcionales.

En segundo lugar, se determinarán las variables de segmentación. Es decir, se establecerá el universo de personas que responderán la encuesta, formando segmentos de personas con características similares para cada variable. Esto luego permitirá comparar los resultados segmento por segmento. Las variables mencionadas vienen predeterminadas en la plataforma, pero se permite agregar o modificar algunas de ellas. Algunas de las variables de segmentación son: género, antigüedad en la empresa, edad, posición, área/departamento en la organización, entre otras.

Continuando con la creación de la encuesta, se procede a determinar la escala de puntuación de las distintas preguntas, con distintas posibilidades de elección. A

continuación, se eligen las preguntas por categorías pudiendo agregar o eliminar las sugerencias que aparecen en la plantilla. Por último, se cargan los participantes de la encuesta y se les envía la misma. Existe la alternativa de cargar una encuesta multiparticipante, especialmente pensada para aquellos empleados que no tienen e-mail cuyo funcionamiento será a través del ingreso a un único link.

Como en todos los módulos, se pueden visualizar los resultados parciales o finales en forma gráfica, descargar a Excel o Power Point la información, cargar datos adjuntos y finalmente comparar las respuestas recibidas, en este caso, por segmento elegido. Por ejemplo, participantes entre 18 a 25 años con posición de jefatura en el departamento de Supply Chain y con una antigüedad en la empresa mayor a 1 año, o bien total compañía (Ver Anexo 7: Encuestas de Clima Organizacional en www.hrmetrika.com)

A nivel general, los módulos fueron pensados para que tengan variables predeterminadas pero editables, de forma que se puedan adaptar a las necesidades específicas de cada organización. Y estos parámetros creados quedan guardados en la aplicación, de manera que se crean una única vez y se pueden volver a usar en futuros procesos.

Asimismo, están diseñados para involucrar a diferentes participantes de la compañía en el proceso y para que puedan ser aplicables a las diversas áreas/departamentos según necesidad.

Dada la alta especialización de cada módulo y considerando que desarrollaron con un alto grado de know-how de los procesos cotidianos de Búsqueda de personal, Evaluación de las Capacitaciones y Encuestas de Clima organizacional, HRMetrika ofrece una solución que no sólo contribuye a la centralización, automatización y ahorro de tiempo, si no que también favorece la formalización y registro de los procesos, ayudando a construir organizaciones más profesionales.

Además de los productos en sí mismos, HRMetrika ofrece un servicio de asesoramiento pre-compra mediante capacitaciones sobre usos, beneficios e implementación de la herramienta. Este servicio se ofrece de forma personalizada y mediante la asistencia de un representante de HRMetrika a la organización contratante para dar la capacitación, o bien mediante videoconferencia.

Del mismo modo, se ofrece servicio de asistencia para la implementación del servicio, con soporte técnico especializado, también de forma presencial o mediante un webinar según solicitud.

Por último, se ofrece servicio de postventa 24/7 por teléfono y vía mail, para responder a todas las dudas que puedan surgir sobre el uso de la plataforma, para todos los usuarios. También se ofrecen presentaciones de resultados a la organización, ya sea mediante reportes o de forma presencial en la compañía.

Con el objetivo de hacer un software más completo y competitivo con las herramientas existentes en el mercado, en una etapa posterior, se planea realizar mejoras en los módulos existentes así como extender la línea de productos:

Las mejoras planificadas para el módulo de Capacitación incluyen la funcionalidad de poder editar todas las preguntas y secciones de la encuesta a enviar a los participantes. Asimismo, se planifica que el módulo ofrezca también la posibilidad de enviar las invitaciones a la capacitación, no sólo las encuestas post-asistencia.

Para el módulo de Búsqueda y Selección, el objetivo es que la herramienta se pueda utilizar en una instancia previa a la actual. Para ello, se precederá a seleccionar en primer lugar precandidatos a los que se les solicitará que ellos mismos completen su información personal y su cv en la herramienta. Y luego con esa base, ya sí continuar con la elección de candidatos a los que se evaluará tal como el proceso está diseñado hoy.

En relación a la extensión de línea de productos, se planea desarrollar los siguientes módulos para su lanzamiento entre 2020 y 2021: Gestión del Talento/Evaluación del potencial, Organigramas organizacionales y Comunicaciones Internas (mailing interno).

5.2. Precio:

La estrategia de precios deriva del segmento y target de clientes elegido para la comercialización de la herramienta. Al tratarse de empresas PYMEs, con un presupuesto limitado para la contratación de servicios/herramientas de RRHH, la estrategia de HRMetrika se basa en un modelo de generación de volumen, a un bajo precio (penetración), accesible a la mayoría de las empresas de su público objetivo.

Además, como HRMetrika está en la fase de introducción al mercado, en este momento el principal objetivo de la misma es desarrollar una base de clientes robusta, con el fin de poder seguir creciendo comercialmente.

Asimismo, esta estrategia de precios de generación de volumen a bajo precio es posible ya que la estructura de costos de HRmetrika es baja, considerando que a este momento posee sólo 1 empleado (sin contar al dueño que al momento no percibe honorarios sino que planifica reinvertir las ganancias) y los costos fijos mensuales de la plataforma responden a los honorarios del programador quien es un freelance, los gastos de movilidad y el pago mensual del hosting, dominio y servicio de mailing en Amazon.

Continuando con el segmento elegido de PYMEs se segmentó al mercado en 3 grupos de empresas, según su la cantidad de empleados. Esto tiene como objetivo el poder ofrecerle a cada empresa, un producto que funcione acorde a su tamaño, sin pagar sobrecostos.

Asimismo, considerando que uno de los principales diferenciales de HRMetrika vs. la competencia es que permite comprar al usuario cada módulo por separado, se fijaron los precios para cada uno de los módulos. Para este caso, la restricción de compra mínima es de sólo un mes, es decir, cada empresa puede adquirir uno o más módulos como mínimo por el período de 1 mes. Sin embargo, si elige comprar un determinado módulo por 12 meses y realizar el pago anual al momento de la compra, se ofrece un descuento que equivale a un mes gratis de servicio.

Por otro lado, con el objetivo de que los clientes contraten más de un módulo y que lo contraten por un período de tiempo más largo (para tener una cartera de clientes redituable), se armaron también paquetes de productos. Estos paquetes se pueden comprar por un período mínimo de un año como condición necesaria. Como beneficio por la contratación anual se ofrece, en primer lugar, un descuento por pago anual anticipado (mayor que el de la compra de módulos individuales) que equivale a casi 2 meses gratis. En segundo lugar, con la compra del paquete el cliente paga sólo 2 módulos y recibe el tercero gratis.

La estrategia de precios está construida en moneda local para su comercialización en Argentina, pero considerando que la herramienta puede ser vendida también en México y eventualmente en cualquier país de Latinoamérica se debe garantizar una uniformidad de precios entre cada uno de los países. Es por ello que también se estableció internamente un

precio mínimo en USD para cada módulo (Ver Anexo 9: Precios en USD para los módulos de HRMetrika).

La tabla a continuación, muestra los precios por módulo y por paquete, así como los descuentos por pago anual adelantado, para cada grupo en moneda local (ARS):

	Nombre	Compra por módulo (mínimo 1 mes)			Compra paquete (mínimo 12 meses)		
		Standard	Especial	Premium	Standard	Especial	Premium
	Empresa tipo	Pequeña	Mediana-Tramo 1	Mediana-Tramo 2	Pequeña	Mediana-Tramo 1	Mediana-Tramo 2
	Head Count	Menos de 90	Entre 90 y 150	Entre 150 y 400	Menos de 90	Entre 90 y 150	Entre 150 y 400
Módulo de Reclutamiento y Selección	Cantidad de búsquedas	Hasta 10	Hasta 20	Ilimitadas	Hasta 10	Hasta 20	Ilimitadas
	Usuarios	1	2	4	1	2	4
	Precio por mes	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.400	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 14.400
	Descuento por pago anual adelantado	8%	8%	8%	15%	15%	15%
	Precio por mes con pago anual	\$ 9.200	\$ 11.040	\$ 13.248	\$ 8.500	\$ 10.200	\$ 12.240
Módulo de Evaluación de la Capacitación	Cantidad de Capacitaciones	Hasta 15	Hasta 25	Ilimitadas	Hasta 15	Hasta 25	Ilimitadas
	Usuarios	1	2	4	1	2	4
	Precio por mes	\$ 7.000	\$ 8.400	\$ 10.080	Bonificado por 12 meses	Bonificado por 12 meses	Bonificado por 12 meses
	Descuento por pago anual adelantado	8%	8%	8%			
	Precio por mes con pago anual	\$ 6.440	\$ 7.728	\$ 9.274			
Módulo de Encuesta de Clima Organizacional	Cantidad de Encuestas	Hasta 90	Hasta 150	Ilimitadas	Hasta 90	Hasta 150	Ilimitadas
	Usuarios	1	2	4	1	2	4
	Precio por encuesta	\$ 400	\$ 350	\$ 300	\$ 400	\$ 350	\$ 300
	Descuento por pago anual adelantado	8%	8%	8%	15%	15%	15%
	Precio por mes con pago anual	\$ 368	\$ 322	\$ 276	\$ 340	\$ 298	\$ 255

Fuente: elaboración propia, 2018

Dado que el módulo de Encuesta de Clima Organizacional, por lo general es usado en las empresas una vez por año (al finalizar), es el único que tiene una estrategia de precios diferente. En este caso, no se cobra por mes de uso, si no por cantidad de encuestas a realizar (acorde a la cantidad de empleados).

Los precios reflejados en la tabla son los precios que estarán publicados en el sitio web de HRMetrika al lanzamiento y actúan como precio de lista. Sin embargo es posible que durante el 2019 tengan un aumento acorde a la devaluación (por su base mínima en USD).

Incluyen el uso de la licencia, así como el asesoramiento comercial, técnico para su implementación, servicio post venta 24/7 y respuestas a consultas.

Por último, estos precios reflejan un posicionamiento de -19% vs la competencia (CezanneHR, Workbeat y Meta4). Además de que en algunos casos estas empresas cobran por separado la implementación e instalación del sistema, servicio que en el caso de HRMetrika está ya incluido.

5.3. Plaza

Con respecto a los canales de distribución, actualmente la plataforma se comercializa de 2 maneras:

- 1) De forma directa: a través del dueño de HRMetrika (con sede en Argentina) cuyo rol es, a su vez, el de representante comercial y se encarga de visitar los posibles clientes, explicar los beneficios y funcionamiento de la plataforma, negociar la forma de contratación y ser el nexo con el programador para la eventual instalación del software.

Es un canal de distribución directo, ya que se vende directamente desde la empresa al cliente.

- 2) Mediante representantes de HRMetrika: terceros que ofrecen los productos de forma no exclusiva (ofrecen a su vez otro tipo de productos y servicios, de una o más marcas). Son agentes que suman a su cartera de productos el servicio de HRMetrika y en caso de realizar una venta, se quedan con un porcentaje sobre las mismas (50%). Se encargan de la promoción de la plataforma, la generación del contacto, la venta, la facturación, son el nexo para la instalación del software y tienen independencia la hora de fijar el precio por cada producto, siempre respetando los precios mínimos por módulo en USD fijados previamente.

Este es un canal de distribución indirecto pero corto, porque hay un único intermediario entre el fabricante y el cliente. Se utiliza este tipo de canal de distribución ya que en la actualidad la empresa no posee la capacidad para contratar su propio personal de ventas y necesita difundir la plataforma.

Actualmente HRMetrika posee un único representante en México, quien se dedica al servicio de consultoría empresarial y ofrece los productos de la marca a sus clientes actuales.

La distribución planteada es de tipo selectivo, ya que cuenta con un número reducido de distribuidores que además, deben cumplir con requisitos específicos. En este caso, que sean profesionales de Recursos Humanos, que trabajen en el rubro y que posean conocimientos específicos y técnicos sobre los procesos regulares del área de RRHH. Intermediarios con estas características contribuyen a aumentar el valor percibido del producto. Si bien actualmente la empresa posee un único representante, uno de los objetivos es desarrollar otros dos nuevos, en los próximos tres años.

Cualquiera sea la forma de contratación, el cliente final percibirá los mismos servicios. Es decir, tanto si es de forma directa o mediante un representante, el cliente recibirá servicio de asistencia pre y post compra junto con soporte técnico para la implementación del software. Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes para evaluar su nivel de satisfacción con la atención recibida por parte del representante comercial.

A su vez, el representante puede solicitar los materiales específicos que necesite para la promoción del producto así como capacitaciones, webinars o videoconferencias con la asistencia del dueño y/o del programador, de así requerirlo. Pero todos los gastos de movilidad y acciones necesarias para la concreción de la venta quedan a su cargo, así como la responsabilidad de recibir los pagos en las fechas que haya pactado con el cliente.

Con respecto a los márgenes por canal, mediante la contratación directa el margen sobre ventas de HRMetrika es de entre el 56% y el 79%, según el módulo. Mediante la contratación a través de un representante el margen sobre costos es de entre el 28% y el 40% según el módulo.

Los costos fijos mensuales son bajos, ya que como se mencionó anteriormente, sólo responden al pago del hosting, el dominio y el servicio de mailing en Amazon, los gastos de movilidad para visitar clientes y a los honorarios del programador, quien es un freelance que cobra por hora de trabajo según sea requerido. En esta primera instancia de lanzamiento, el dueño no percibirá honorarios con la intención de reinvertir las ganancias generadas en desarrollar nuevos módulos y mejorar los existentes. Los costos en los que se

ha incurrido hasta el momento, forman parte de una inversión inicial necesaria para el desarrollo de la plataforma y que se planea recuperar en los próximos tres años.

En esta etapa de lanzamiento de la empresa al mercado, HRMetrika posee únicamente dos clientes a quienes se les bonificó el paquete de productos con el objetivo de que prueben la plataforma y obtener feedback sobre su funcionamiento. Un cliente con sede en Argentina conseguido mediante el dueño y otro en México generado por el representante.

Durante la etapa de lanzamiento e introducción al mercado de HRMetrika, los esfuerzos de Marketing y Promoción estarán enfocados en el desarrollo en Argentina con el objetivo de generar contrataciones directas, ya que es el canal más rentable y en este momento la empresa necesita generar los mayores ingresos posibles. Además de que en esta etapa el dueño tiene capacidad de atender las demandas. De cualquier manera, el representante actual continuará sus esfuerzos en México ofreciendo el producto a sus clientes actuales (que tiene con su consultora), pero sin una campaña de comunicación y promoción específica para ese país y considerándolo un adicional a los objetivos de prospects y ventas planteados en la sección anterior. En una próxima etapa y habiendo generado una cartera de clientes estables en Argentina, se evaluará comenzar con las actividades promocionales en la región de México.

5.4. Promoción

El plan de promoción tiene dos objetivos principales:

El primero es llegar a los buscadores de software especializado en Recursos Humanos, ya que son los posibles clientes de HRMetrika y quienes podrán concretar la compra de una licencia.

El segundo es dar a conocer la plataforma y sus funcionalidades a la comunidad profesional joven de Recursos Humanos, estén buscando o no contratar el servicio en ese momento, para generar awareness de marca, recomendación de la herramienta y convertir a HRMetrika en un referente de software de gestión de HR en Argentina.

Para poder cumplir estos objetivos mediante la construcción de una estrategia de lead nurturing (Stevens 2011), se utilizará una estrategia de medios tanto online como offline. La idea es tener múltiples puntos de contacto con el target objetivo, en los distintos momentos del proceso de compra, para llegar con un mensaje relevante para él en el momento adecuado. Además, considerando que es un negocio B2B y que se busca generar leads calificados, una vez establecido un primer contacto con un prospect se necesita luego volver a contactarlo para obtener más información y más precisa sobre sus necesidades, para de esta forma poder entender si HRMetrika puede cumplir con sus requisitos así como si el cliente está en condiciones de adquirir la licencia en un período de tiempo cercano.

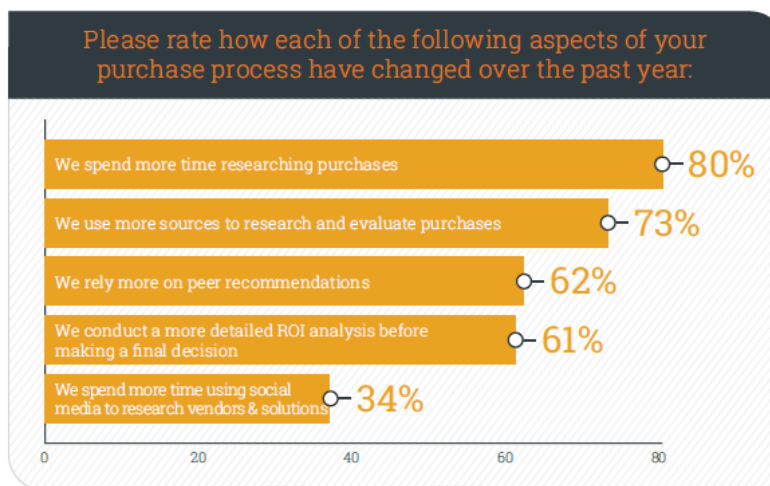
Con respecto a la estrategia de medios online, en el primer año la misma estará especialmente dirigida (targetizada) a empleados actuales del área de RRHH interesados en la compra de software de gestión. Se destinará el 65% del presupuesto de Marketing a las actividades online.

En primer lugar, se pautará en Google Search segmentando al público mediante el uso de keywords relacionadas con recursos humanos, administración del tiempo, software de gestión, software en la nube, software as a service, ERPs de Recursos Humanos e incluso keywords que usa la competencia, así como otras relevantes que puedan surgir de Google Trends.

En segundo lugar, se invertirá en optimización SEO para mejorar el posicionamiento de HRMetrika en los buscadores. Para ello, se trabajarán las keywords actuales del sitio, se creará nuevo contenido y se mejorará el existente y lo más importante: convertir a HRMetrika en un sitio responsive. Asimismo, se trabajarán las referencias a la web mediante links, posts en sitios de interés y blogs de negocios. Se incluye la creación de un blog propio de HRMetrika donde se posteará información relevante para el target como White papers, casos de estudio, videos, infografías y artículos de interés sobre el mercado de software de gestión y sobre Recursos Humanos en general.

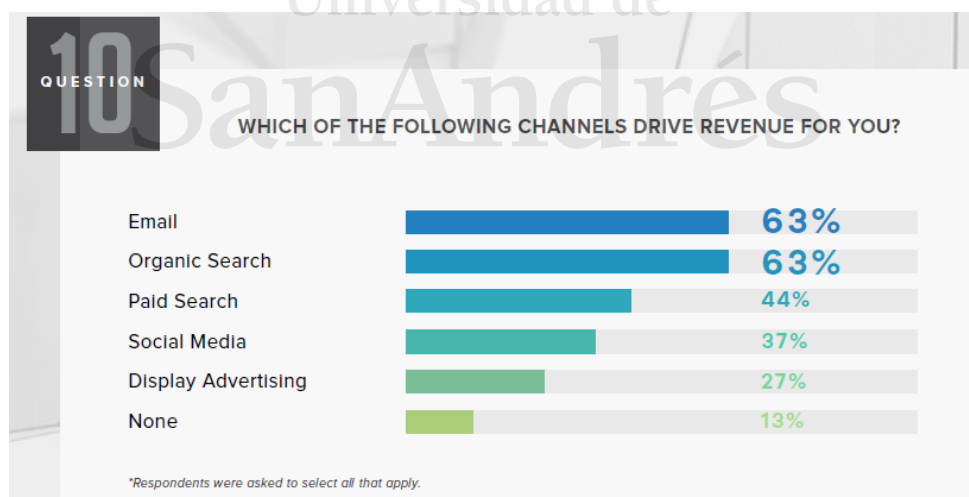
La inversión en SEM y SEO tiene por objetivo principal capturar a aquellos que estén buscando un producto o servicio relacionado, para que lleguen al sitio web de HRMetrika, el cual es el punto de partida para una conversión. Una vez en el sitio, el objetivo principal es conseguir que el visitante deje sus datos de contacto para poder contactarlo nuevamente y ahondar en sus necesidades específicas. Se destinará una parte importante del

presupuesto de Marketing online a acciones SEO y SEM, ya que los compradores B2B declaran dedicar cada vez más tiempo al research de los productos que compran (considerando el costo y el riesgo).



Fuente: Demand Gen Report, 2016

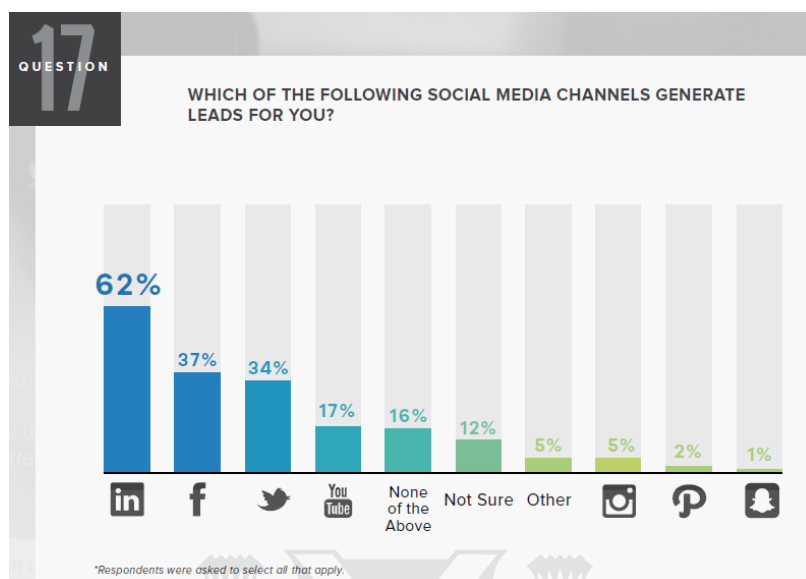
De la misma manera, los profesionales de marketing de negocios B2B declaran que la búsqueda orgánica y paga están dentro de las primeras tres fuentes (junto con e-mail marketing) que les generan ventas, a través de los leads generados por estos medios.



Fuente: Demand Wave Report, 2017

En tercer lugar, se pautará en Redes Sociales: en LinkedIn en primer lugar y Facebook en segundo lugar. La elección de estas redes tiene su explicación en que la comunidad joven de profesionales de Recursos Humanos está presente en las mismas, además de que son las

Redes más eficientes para la generación de leads en negocios B2B, declaradas por los profesionales de Marketing.



Fuente: Demand Wave Report, 2017

Para LinkedIn, se segmentará por ubicación, tamaño de la empresa, cargo/rol, título, aptitudes, experiencia y edad. Para Facebook, se segmentará al público según sus intereses y comportamiento, así como mediante remarketing a aquellos que hayan visitado anteriormente HRMetrika.com.

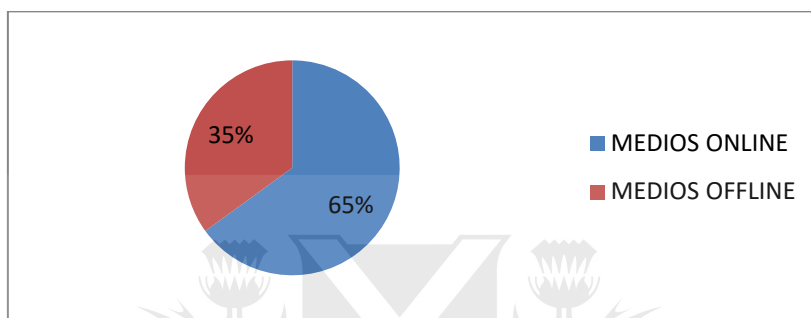
Asimismo, se creará la cuenta en Twitter para generar contenidos de interés, posts, links al sitio, infografías y otros, pero sin pauta específica en la red.

La campaña en Redes Sociales se realizará para responder a ambos objetivos de comunicación, tanto a la generación de leads para que lleguen al sitio web, como la generación de contactos profesionales para awareness de marca.

En cuarto lugar, se realizará una campaña de e-mail marketing. Se tomará la base de datos generada a través de las visitas recibidas a la web (que hayan completados sus datos) así como público nuevo generado a través de LinkedIn (seguidores, hayan llegado a la web o no). Se enviarán newsletters mensuales y otros adicionales con información sobre los productos de HRMetrika, invitación a webinars, información de tendencia del mercado de RRHH, casos de estudios, entrevistas e incluso ofreciendo free trials en HRMetrika.

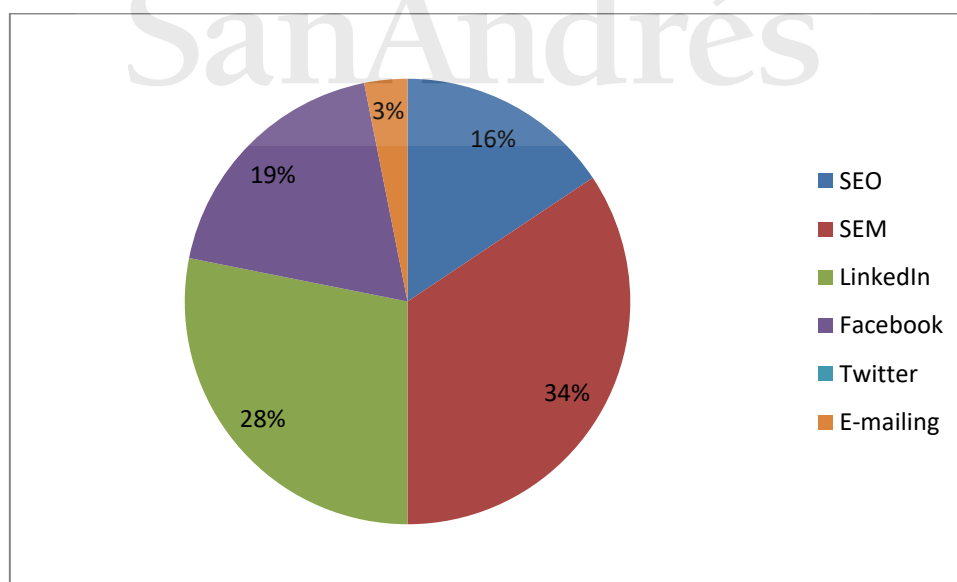
Con respecto a los medios offline, se destinará el 35% del presupuesto de Marketing. HRMetrika participará de un evento o congreso de Recursos Humanos, con el objetivo de generar awareness de marca en la comunidad de RRHH en general. Puntualmente, de la Feria SUMMIT o el Congreso Argentino de Recursos Humanos en 2019. Estos eventos son una oportunidad para generar contactos de Recursos Humanos, así como para exponer sobre HRMetrika y sus funcionalidades.

En el gráfico a continuación se ilustra el mix de medios elegido para el plan de promoción:



Fuente: Elaboración propia, 2018

En el siguiente gráfico se puede ver el mix de medios para la inversión ONLINE:



Fuente: Elaboración propia, 2018

Con respecto a la inversión de medios OFFLINE, el 100% del presupuesto asignado a offline irá a la participación de una feria o evento de Recursos Humanos.

Para los años dos y tres, se evaluará nuevamente el mix de medios según los resultados obtenidos y se destinarán fondos para realizar acciones de fidelización como regalos de fin de año personalizados, merchandising e invitación a acciones de divertimiento. Asimismo, se evaluará la compra de una base de datos de profesionales de Recursos Humanos para el segundo año.

Para medir el resultado de la inversión de Marketing, se utilizará el ROMI. El detalle con el cálculo del mismo, se encuentra en la sección “Presupuesto y resultados esperados” en las próximas hojas del presente trabajo.



6. CRONOGRAMA

Como se mencionó anteriormente, considerando que se trata del lanzamiento al mercado de la empresa HRMetrika, se tomará un horizonte de planeamiento de tres años para determinar las acciones a llevar a cabo, así como los resultados de las mismas.

Previo al lanzamiento, el principal objetivo es poner online la herramienta completa con todas las funcionalidades necesarias para un buen desempeño. Esto es: contenido sobre los beneficios y funcionamiento de cada módulo, información de interés para el target, precios por módulo actualizados, formularios para recabar datos de los visitantes y opción de free trials. Todo esto aún está pendiente por realizarse para el lanzamiento de HRMetrika el 1/11/2018.

Una vez lanzada la plataforma y ya en la fase de introducción al mercado, se buscará llegar al target elegido con una campaña digital segmentada con el objetivo de lograr la venta de licencias. La campaña estará online durante el primer año de actividad (Noviembre 2018 a Octubre 2019) pero con mayor concentración en la primera mitad del año, que es cuando mayores ventas se necesitan y cuando los presupuestos de HR de las empresas aún están disponibles. Asimismo, en el primer año de actividad, HRMetrika buscará lograr su participación en la feria SUMMIT Recursos Humanos, por lo general realizada en el mes de Mayo o bien del Congreso Argentino de Recursos Humanos, realizada generalmente en Octubre de cada año. La participación en una feria u otra dependerá la disponibilidad y los costos a ese momento (aún no están disponibles para su consulta).

En simultáneo pero de forma más constante a lo largo del primer año, estará corriendo la campaña de awareness de marca dirigida a profesionales del área de RRHH.

Ya en el segundo y tercer año de actividad y con una base de clientes redituables generada en el primer año, se comenzará por buscar el desarrollo de nuevos representantes de la marca en Argentina. De esta manera se podrá generar mayor volumen de transacciones. Es fundamental volver a contactar ya de forma telefónica o presencial, a quienes se haya capturado en el primer año para la recontractación del servicio.

Se continuará con las campañas digitales y la participación de ferias, pero ajustando el mix de medios de acuerdo a los resultados obtenidos en el primer año.

Asimismo, para el segundo y tercer año se espera mejorar los módulos actuales con funciones más completas, así como lanzar al menos tres módulos nuevos.

En el diagrama a continuación se ilustran los principales pasos a realizar en el tiempo, para desarrollar y expandir HRMetrika:

	PUESTA EN MARCHA		AÑO 1												AÑO 2	AÑO 3
	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	2020	2021
Completar la herramienta																
Completar frontend	x															
Generar contenido	x															
Programación de formularios	x															
Carga de precios y paquetes	x															
Habilitar medios de pago	x															
Campaña digital: performance															x	x
SEO			Optimización inicial				Blog propio, links y posts									
SEM			Always on													
Redes Sociales para tráfico			Always on: 60% de la inversión						Always on: 40% de la inversión							
Mailing			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Campaña digital: branding															x	x
Redes Sociales			Always on													
Participación Feria/Congreso*															x	x
Op. 1: SUMMIT									x							
Op. 2: Congreso Arg. de RRHH														x		
Acciones de fidelización															x	x
Mejoras módulos actuales															x	
Lanzamiento módulos nuevos															x	x
Desarrollo representantes															x	x

LANZAMIENTO: Noviembre de 2018

*Participación en un solo evento, a definir según disponibilidad y costo

7. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Para evaluar la viabilidad del presente Plan de Marketing, se realizará un análisis económico para determinar el resultado esperado del mismo.

En primer lugar, se estimarán los ingresos por ventas para dos escenarios económicos: un escenario optimista y un escenario pesimista. En segundo lugar, se detallarán los costos del proyecto, tanto fijos como variables. Planteados estos dos puntos, se concluirá con el análisis de los resultados de la compañía en los primeros tres años de introducción de la empresa al mercado.

Por último, se realizará la medición del Retorno de la Inversión de Marketing del proyecto.

Se deberá tener en cuenta que a efectos de simplificar el análisis, no se tendrán en cuenta los aumentos de precios producidos por la inflación, fenómeno que en Argentina ha tomado especial relevancia pero que dificulta las estimaciones a mediano y largo plazo.

Asimismo, en las estimaciones a continuación, no se consideraron las ventas adicionales que pudieran generar los representantes de HRMetrika. Ni el representante actual en México ni los próximos a desarrollar en Argentina, ya que en México los precios de venta son diferentes y en Argentina dependerá de los precios de los años dos y tres que es cuando se buscará desarrollar distribuidores.

7.1. Ingresos por ventas

Escenario Optimista

Para determinar los ingresos por ventas en el escenario optimista se consideraron las ventas por módulo especificadas en los objetivos. Pero además, se asumió que todos los clientes que compraron un módulo, cualquiera sea el momento del año, lo renovarían por el resto de los meses. Por ello, el cálculo está hecho con los precios por módulo con pago anual adelantado (descuento del 8%).

En la figura a continuación se observa e detalle para este escenario:

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de licencias vendidas	24	48	70
Módulo Análisis y Admin. De Búsquedas	12	22	32
Módulo Evaluación de la Capacitación	6	12	18
Módulo Encuesta de Clima	3	7	10
Paquetes	3	7	10
Facturación por módulo a precio con pago anual (renueva)	\$ 1.231.602	\$ 2.685.559	\$ 3.512.263
Análisis y Admin. De Búsquedas	\$ 640.320	\$ 1.556.640	\$ 2.031.360
Evaluación de la Capacitación	\$ 224.112	\$ 370.944	\$ 533.232
Encuesta de Clima	\$ 85.100	\$ 157.167	\$ 178.633
Paquetes	\$ 282.070	\$ 600.808	\$ 769.038

Fuente: Elaboración propia, 2018

Escenario pesimista

Para determinar los ingresos por ventas en el escenario pesimista se consideró un volumen menor de ventas por módulo. En este caso, representan la mitad de las ventas especificadas en los objetivos. Además, se asumió que no todos los clientes que compraron un módulo, lo renovarían por el resto de los meses. Por ello, el cálculo está hecho con los precios por módulo por mes sin descuento.

En la figura a continuación se observa el detalle para este escenario:

PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad de licencias vendidas	12	24	35
Módulo Análisis y Admin. De Búsqueda	6	11	16
Módulo Evaluación de la Capacitación	3	6	9
Módulo Encuesta de Clima	1	3	5
Paquetes	2	4	5
Facturación por módulo a precio con pago mensual (no renueva)	\$ 723.246	\$ 1.476.166	\$ 2.092.697
Análisis y Admin. De Búsquedas	\$ 396.000	\$ 792.000	\$ 1.140.000
Evaluación de la Capacitación	\$ 126.000	\$ 218.400	\$ 378.000
Encuesta de Clima	\$ 16.867	\$ 57.500	\$ 116.150
Paquetes	\$ 184.379	\$ 408.266	\$ 458.547

Fuente: Elaboración propia, 2018

7.2. Costos

Para realizar el análisis de costos, se determinaron los costos fijos y variables asociados al proyecto, así como los gastos de Marketing y Ventas y los Gastos generales y Administrativos.

Como se mencionó anteriormente, HRMetrika posee una estructura chica considerando que es un start up, por lo que los costos fijos son bajos. Además, no posee empleados contratados al momento con excepción del programador, quien percibe honorarios por los trabajos realizados y por el servicio de asesoría técnica. Dado que es un freelance, el programador cobra por hora de trabajo.

Los costos variables responden a los gastos de movilidad necesarios para que el dueño y programador visiten clientes.

Los gastos de Marketing y Ventas son los necesarios para la generación de contenido e incluyen la inversión para las campañas online y offline. En cuanto a los gastos Generales y Administrativos, están dados en la mayor parte por los sueldos adicionales que se pagarán por contratar nuevos empleados para llevar adelante este Plan de marketing en los próximos años, y en una parte más pequeña, por el pago a un estudio contable para llevar los balances de la compañía desde el año uno.

Se agregó al final de todo, la inversión en mejoras y desarrollo de nuevos módulos para completar la herramienta.

	Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL GASTOS POR AÑO	\$ 622.800	\$ 1.047.800	\$ 1.170.800
COSTOS FIJOS	\$ 142.800	\$ 142.800	\$ 142.800
Honorarios programador	\$ 96.000	\$ 96.000	\$ 96.000
Hosting, back ups, email y dominio	\$ 46.800	\$ 46.800	\$ 46.800
COSTOS VARIABLES	\$ 60.000	\$ 85.000	\$ 108.000
Gastos de movilidad	\$ 60.000	\$ 85.000	\$ 108.000
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Campaña Online	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
SEO	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000
SEM	\$ 55.000	\$ 55.000	\$ 55.000
Pauta LinkedIn	\$ 45.000	\$ 45.000	\$ 45.000
Pauta Facebook	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Herramienta E-mailing	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Generación de Contenido	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Campaña Offline	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Feria o congreso	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS	\$ 120.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Sueldos personal administrativo	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000
Otros gastos	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
INVERSIÓN NUEVOS MÓDULOS	\$ -	\$ 100.000	\$ 200.000

Fuente: elaboración propia, 2018

7.3. Resultados

Así como para los Ingresos por Ventas se consideraron dos escenarios, de igual manera se analizaron los resultados para el escenario optimista y para el pesimista.

La principal diferencia entre ambos es que para el escenario pesimista, la inversión de Marketing y Ventas se reduce a la mitad, considerando que la cantidad de ventas esperadas es considerablemente menor que en el escenario optimista.

Asimismo, para el nivel de ventas esperado en el escenario pesimista, no es necesaria la contratación de nuevos empleados administrativos ya que por el volumen de ventas el dueño aún puede encargarse de la gestión.

Los cuadros a continuación muestran los resultados operativos esperados, antes de impuestos, para cada escenario:

OPTIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Facturación	\$ 1.231.602	\$ 2.685.559	\$ 3.512.263
Costos	\$ 202.800	\$ 227.800	\$ 250.800
Costos fijos	\$ 142.800	\$ 142.800	\$ 142.800
Costos Variables	\$ 60.000	\$ 85.000	\$ 108.000
Margen de contribución \$	\$ 1.028.802	\$ 2.457.759	\$ 3.261.463
Margen de contribución %	84%	92%	93%
Gastos Generales y Administrativos	\$ 120.000	\$ 420.000	\$ 420.000
Gastos de Ventas y Marketing	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Inversión en módulos	\$ -	\$ 100.000	\$ 200.000
Resultado operativo antes de Impuestos	\$ 608.802	\$ 1.637.759	\$ 2.341.463

PESIMISTA	Año 1	Año 2	Año 3
Facturación	\$ 723.246	\$ 1.476.166	\$ 2.092.697
Costos	\$ 202.800	\$ 262.800	\$ 322.800
Costos fijos	\$ 142.800	\$ 142.800	\$ 142.800
Costos Variables	\$ 60.000	\$ 70.000	\$ 80.000
Margen de contribución \$	\$ 520.446	\$ 1.213.366	\$ 1.769.897
Margen de contribución %	72%	82%	85%
Gastos Generales y Administrativos	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Gastos de Ventas y Marketing	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000
Inversión en nuevos módulos	\$ -	\$ 100.000	\$ 200.000
Resultado operativo antes de Impuestos	\$ 250.446	\$ 843.366	\$ 1.299.897

Fuente: Elaboración propia, 2018

7.4. R.O.M.I.

Por último, se procede a exponer el resultado del Retorno sobre la Inversión de Marketing para cada escenario. Para ello, se consideró al total de las ventas como incrementales, ya que actualmente HRMetrika no tiene clientes y considerando que se lanza al mercado en Noviembre 2018 en conjunto a la campaña de Marketing.

OPTIMISTA

Ventas Incrementales	\$ 7.429.424
Costos por ventas (variables)	\$ 253.000
Inversión marketing	\$ 900.000
Neto	\$ 6.276.424
ROMI	697%

PESIMISTA

Ventas Incrementales	\$ 4.292.109
Costos por ventas (variables)	\$ 210.000
Inversión marketing	\$ 450.000
Neto	\$ 3.632.109
ROMI	807%

Fuente: Elaboración propia, 2018

El escenario optimista se podría considerar el escenario de máxima acorde a los objetivos planteados, mientras que el pesimista el de mínima. En la realidad, se espera un resultado intermedio entre ambos escenarios.



Universidad de
San Andrés

8. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

Para controlar que haya la menor cantidad de desviaciones con respecto a este Plan de Marketing, se definirán algunas métricas que serán monitoreadas cada 6 meses, durante los tres años que contempla el proyecto.

Para el objetivo de branding se medirá la cantidad de contactos de Recursos Humanos generados. Si bien los contactos se pueden generar mediante Redes Sociales, mediante la participación en ferias y congresos o mediante recomendación, la métrica será la cantidad de seguidores en Redes Sociales (LinkedIn y Facebook) ya que se busca que los profesionales de HR estén al tanto de las novedades de HRmetrika. Además, el Plan de Marketing considera pauta específica para el objetivo de branding a través de Redes Sociales, que de no tener los resultados esperados se puede reinvertir en otro medio u objetivo en el período siguiente.

Para los objetivos de performance se utilizarán las siguientes métricas:

- Usuarios únicos que llegan al sitio web: la principal métrica para evaluar la cantidad de usuarios que tiene www.hrmetrika.com. Asimismo, esta métrica contribuye a entender si las visitas se generaron por diferentes usuarios que ingresaron por única vez y no volvieron más, o por una menor cantidad de usuarios que ingresó con frecuencia. Esto es fundamental para determinar el verdadero interés de los usuarios capturados mediante los anuncios y poder, en todo caso, redirigir la pauta.
- Visitas por página: esta métrica contribuye a entender en qué página del sitio están mayormente interesados los usuarios y a entender el flow de navegación. Para el caso de HRMetrika, si resultara que una página es mucho más visitada que las demás, se podría hacer foco en esa información (sea un módulo por sobre los demás, sea algún contenido, etc.) para la campaña.
- Cantidad de leads generados: se considerará un lead generado cuando un usuario complete el formulario con su información a través del sitio web o presencialmente en un evento.

- Cantidad de leads calificados: una vez contabilizados los leads generados, es necesario determinar cuáles de ellos están en condiciones de adquirir al menos un módulo. Por ello, es necesario calificarlos y sobre los que resulten como aptos para una compra, enfocar los esfuerzos. Esta base de clientes será la más realista. De tener muchos leads, pero pocos calificados, habrá que replantear la segmentación de los anuncios.
- Ventas por módulo: permitirá entender si se justifican los esfuerzos llevados a cabo. Es fundamental medir las ventas generadas para la continuidad del negocio.

Por otra parte, se establece un plan de contingencia en caso de que surjan desviaciones con respecto a los resultados de los objetivos planteados.

En caso de que las ventas no alcancen lo estipulado en el escenario pesimista presentado en el punto anterior (escenario de mínima) se pueden recortar los gastos destinados a las mejoras y desarrollo de nuevos módulos y hacer foco en los módulos actuales como están. Si incluso así, las ventas no alcanzan el mínimo definido, se puede redistribuir la inversión de marketing de los primeros tres años, alocando una mayor parte en el primer año, incluso aunque el resultado operativo final sea negativo. Porque una vez que adquirido un cliente es más sencillo mantenerlo en la cartera por más meses, que conseguir uno nuevo. Por ello es fundamental que se realicen controles cada 6 meses para evitar desviaciones y la métrica fundamental serán las ventas totales conseguidas.

Por último, la tercera opción es salir a buscar distribuidores antes del año dos, para dar mayor distribución a la empresa. Si bien esta opción generará menor rentabilidad a la compañía, permitirá conseguir las ventas esperadas, que a lo largo del tiempo pueden convertirse en clientes más redituables.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Aner.com*. 2018. www.aner.com/que-es-un-erp.html.
- Apser.es*. 2015. <http://www.apser.es/blog/2015/04/26/el-software-erp-ejemplos-tipos-y-uso-en-la-empresa/>.
- Baitcon.com*. 2018. <https://www.baitcon.com/solucion/sap-successfactors/>.
- Bejerman.com*. 2018. <http://www.bejerman.com/>.
- Bumeran.com.ar*. 2018. <http://www.bumeran.com.ar/selecta/>.
- Capelli, Peter. «HR Goes Agile.» *Harvard Business Review*, 2018.
- Cezannehr.com*. 2018. <https://cezannehr.com/es/hr-blog/2015/11/que-le-piden-los-empleados-a-un-software-de-gestion-de-recursos-humanos/>.
- Cezannehr.com*. 2018. <https://cezannehr.com/es/>.
- Dataprix.com*. 2018. <http://www.dataprix.com/articulo/erp/erp-horizontal-o-vertical-que-necesita-tu-empresa>.
- Formetris.com*. 2018. <https://www.formetris.com/?l=en>.
- Intelexion.com*. 2018. <http://www.intelexion.com/>.
- LinkedIn.com*. 2018. <https://business.linkedin.com/es-mx/talent-solutions/recruiter>.
- Meta4.com.ar*. 2018. <https://www.meta4.com.ar/>.
- Porter, Michael Eugene. «Ventaja Competitiva.» De Michael Eugene Porter. Barcelona: Alay Ediciones, 2002.
- Sap.com*. 2018. <https://www.sap.com/latinamerica/products/what-is-erp.html>.
- Seidor.com*. 2018. <http://www.seidor.com.ar/content/seidor-latam-ar/es/soluciones/aplicaciones/gestion-recursos-humanos/successfactors.html>.
- «Selecthub.com.» 2018. <https://selecthub.com/hris/hr-software-buying-trends/>.
- Shapiro, Benson, y Tomas Bonoma. «How to segment industrial markets.» *Harvard Business Review*, 1984: 104-110.
- «Softwaresuggest.com.» 2018. <https://www.softwaresuggest.com/reports/hrms-buying-trends>.
- «State of B2B Digital Marketing.» *Demand Wave Report*, 2017: 4-31.
- Stevens, Ruth. «Maximizing Lead Generation.» 156-167. Indiana: Que Biz-Tech, 2011.

Successfactors.com. 2018. https://www.successfactors.com/en_us.html.

«The 2016 B2B buyers survey report.» *Demand Gen Report*, 2016.

Thomsonreuters.com.ar. 2018. <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/bejerman-rrhh/detalle.html>.

Workbeat.com. 2018. <https://www.workbeat.com/>.

«Zenefits.com.» 2018. <https://www.zenefits.com/blog/millennial-employees-want-hr-software/>.

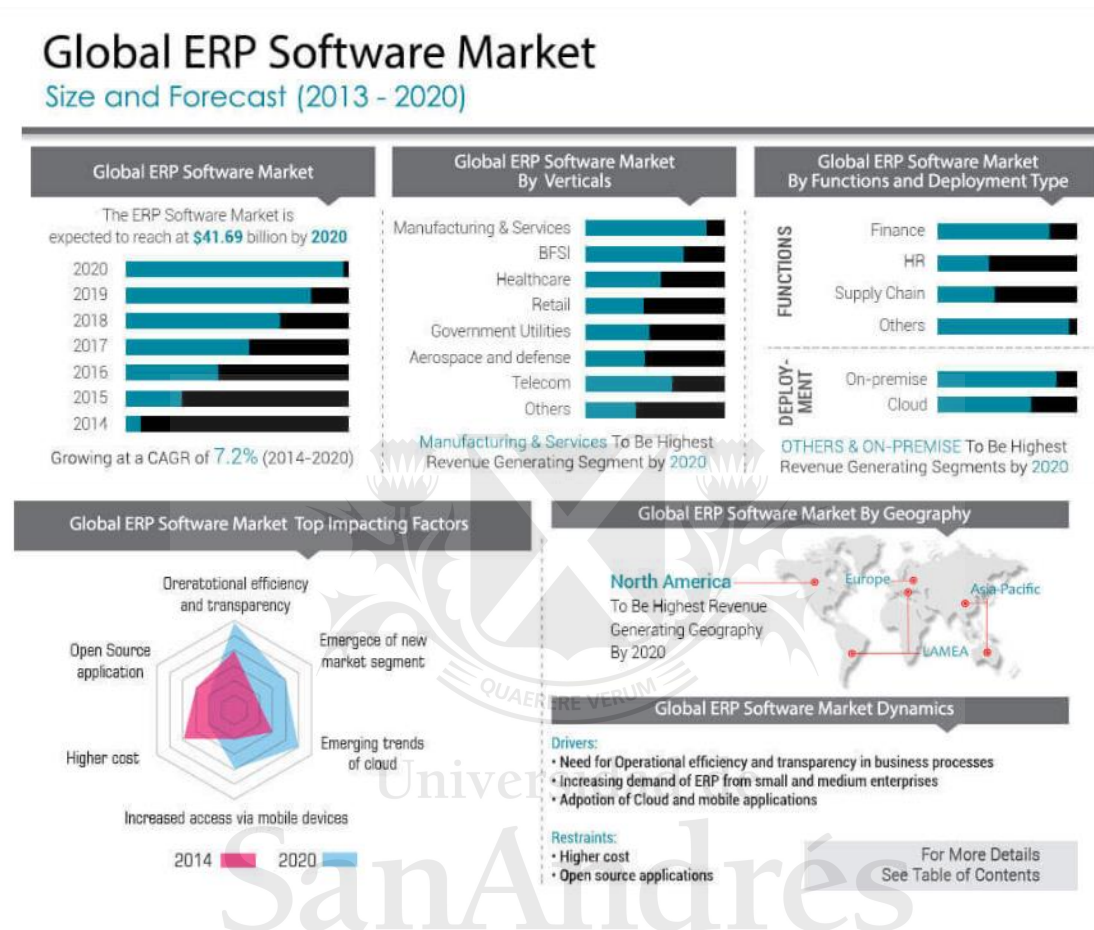


Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo 1: Tamaño del mercado mundial de ERPs

<https://www.alliedmarketresearch.com/ERP-market?ERP-market>



Anexo 2: Tamaño del mercado mundial de software de Recursos Humanos

<https://www.marketsandmarkets.com/PressReleases/core-human-resource-hr-software.asp>

The report "Core HR Software Market by Software (Learning Management, Payroll and Compensation Management), Service, Deployment Type (On-Premises and Cloud), Organization Size (SMEs and Large Enterprises), Vertical, and Region - Global forecast to 2022", The core HR software market size is expected to grow from USD 6.47 billion in 2017 to USD 9.89 billion by 2022, at a Compound Annual Growth Rate (CAGR) of 8.8% during the forecast period.

Rise of the cloud and mobile deployment, and increase in automation in HR processes have led to the increased adoption of core HR software. With the increase in the adoption

rate of core HR software among the Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), the core HR software market is expected to gain major traction during the forecast period.

Rapid adoption of core HR software due to a strong and well-established economy makes North America the largest region in terms of global share

North America is expected to have the largest market share and is expected to dominate the market from 2017 to 2022, because of the adoption of new technologies, such as increased use of smartphones and cloud platform. The startups and emerging players in the region offer differentiated, customized, and flexible products to meet the need of HR professionals.

The government sector is expected to contribute to the largest market size during the forecast period

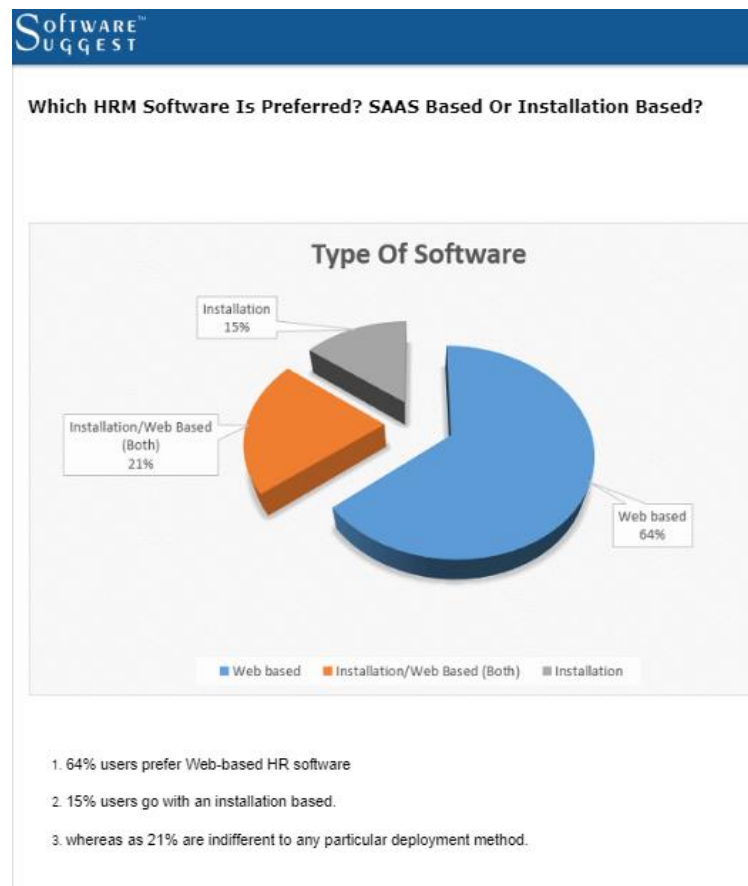
The government employs a considerable workforce size and requires software to manage documents of an employee. The government sector needs better tools to manage its budget constraint issues and changing priorities to manage the HR. Aging employees and wave of retirement are the top challenges that this sector is facing to manage its workforce. Software, such as pension management and succession planning can help the government in the smooth processing of its HR activities. Moreover, outdated infrastructure is the biggest disadvantage for governments to integrate new systems and solutions that would help cope up with this challenge.

The SMEs segment for core HR software is expected to grow at the highest CAGR during the forecast period

The SMEs' segment is expected to grow at the highest CAGR in the core HR software market during the forecast period. Organizations with employee range between 100 and 1,000 are categorized under SMEs. SMEs face some specific challenges, such as requirement of domain-specific technical personnel and skilled workforce, budget constraint, and limited economies of scale. Increasing competition has prompted SMEs to invest in this business software and adopt go-to-market strategies to make efficient decisions for business growth. More than large enterprises, SMEs face resource crunch and require better methods to solve the complexities for better cost optimization on their assets and requirements.

Anexo 3: Preferencias de los compradores de software de HR

<https://www.softwaresuggest.com/reports/hrms-buying-trends>



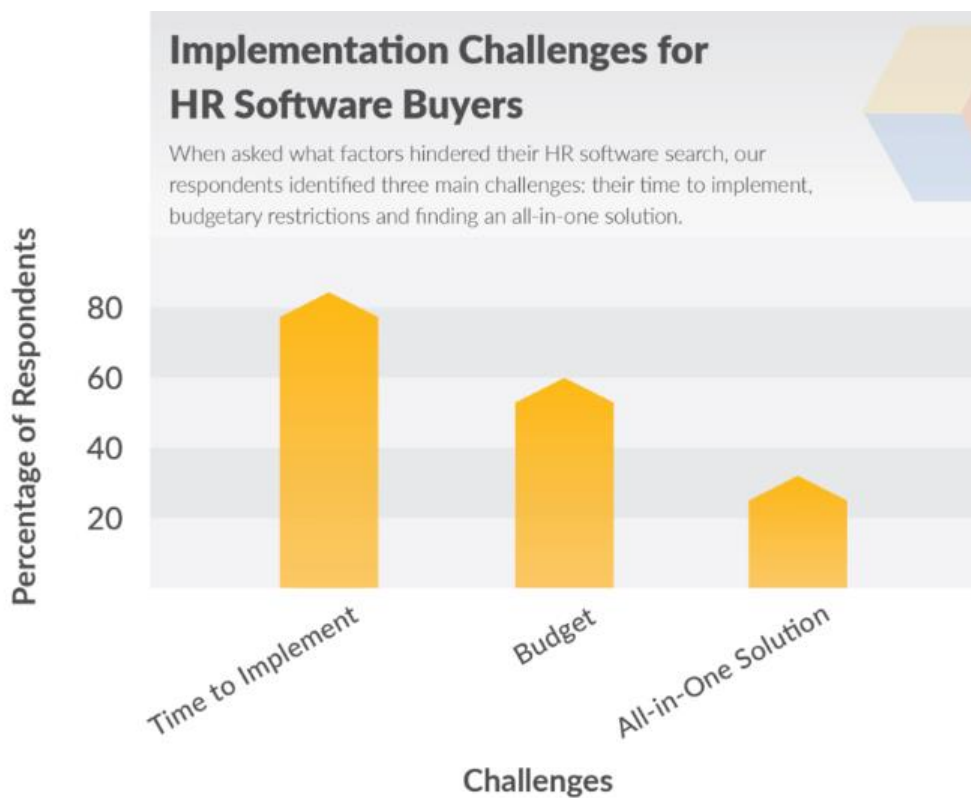
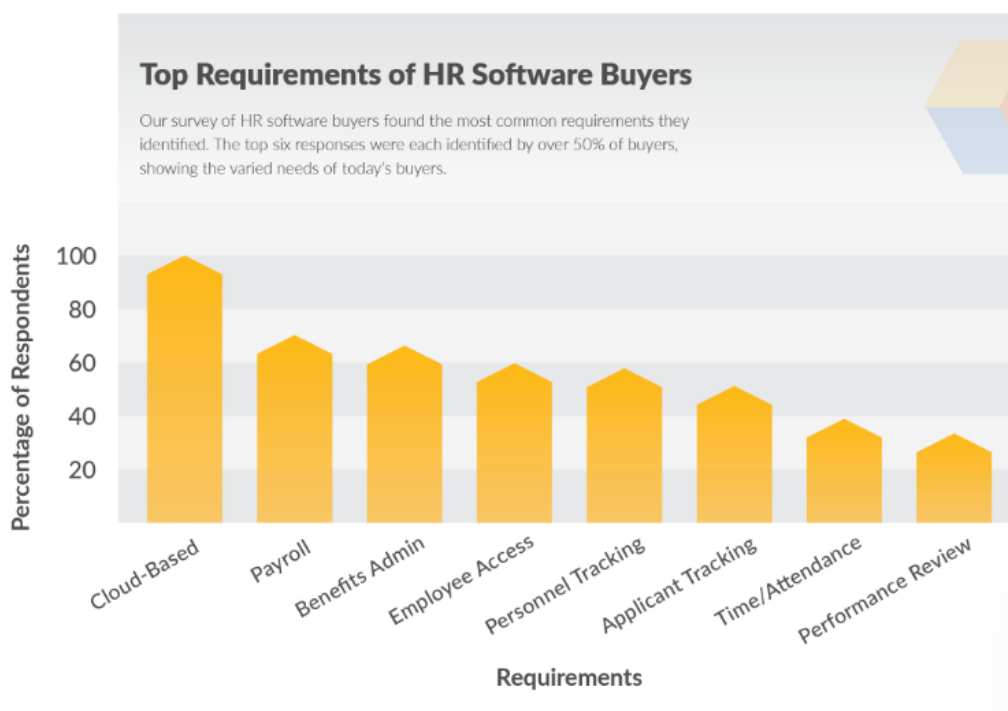
Factors that affect purchase decision

1. User friendly interface	2. Functionalities
3. Tech support availability	4. Ease of implementation
5. Commitment to customer service	6. Vendor responsiveness
7. Software reputation	8. Platform
9. Availability of training	10. Peer recommendations
11. Low price	12. Reviews
13. Age of Software Company	14. Availability to measure ROI
15. Availability of free trial	16. Vendor's market share

1. HR software vendor must have hands on guidelines and manual to make it easy for a user to interpret and implement.

Anexo 4: Las 8 funciones que buscan los compradores de software de gestión de RH.

<https://selecthub.com/hris/hr-software-buying-trends/>





Anexo 5: Evaluación de la Capacitación en www.hrmetrika.com

ENCUESTAS: Encuesta inicial

HR Metrika
RECURSOS HUMANOS

Encuesta Inicial

Cumplimiento de Expectativas

¿Este curso/actividad, cumplió con todas sus expectativas personales?

El interés que despertó para Ud. esta actividad fue:

¿Por qué asistió a esta actividad?

- Necesaria para mi actual trabajo/tarea
- Útil para mi desarrollo de carrera
- Útil para desarrollar mis habilidades y conocimientos en mi puesto
- Interés personal en esta materia
- Requerido por mi Jefe/Gerente
- Otras

Preparación, Organización y Materiales

Previo al curso/actividad...¿Tuvo Ud. la suficiente información sobre los objetivos y contenidos?

¿Cómo evaluaría Ud. el lugar donde se llevó a cabo el curso/actividad? (Considere coffe breaks, comidas, ruidos, distracciones, interrupciones, sonido, servicio, etc.)

¿Cómo evaluaría Ud. al resto del grupo que participó del curso/actividad? (otros participantes, perfil, cantidad de participantes, etc.)

¿Cómo evaluaría Ud. los materiales y elementos entregados durante el curso/actividad? (presentaciones, documentos, videos, etc.)

Contenido del curso/actividad

¿Fue el contenido del curso/actividad interesante para Ud.?

¿Estuvo el contenido del curso/actividad adaptado a las necesidades de su empresa o de sus funciones?

Estructura del curso/actividad

¿Considera que la duración del curso/actividad fue la adecuada?

¿Considera que el tiempo de ejercicios prácticos y/o el compartir experiencias o mejores prácticas fueron suficientes?

Entrenadores

¿Considera que el/los conocimientos y habilidades del/los entrenadores estaban a la altura de lo requerido por el curso/actividad?

¿Cómo podría evaluar el desempeño general del/los entrenadores?

Resultados del curso / actividad

¿Considera que este curso/actividad tendrán un impacto en la calidad/eficiencia de su trabajo?

¿Qué es lo que mas le gustó?/¿Qué es lo que menos le gustó?

Lo que mas me gustó:

Lo que menos me gustó:

Encuestas: Encuesta de seguimiento

Encuesta de Seguimiento

Utilización y Aplicación de lo aprendido

¿En qué medida pudo utilizar/aplicar los conceptos/conocimiento/habilidades impartidas durante la actividad de entrenamiento? *

Pude aplicar la capacitación a mi trabajo en el término de: *

1 Semana

2-4 Semanas

5-6 Semanas

Aún no lo he aplicado aunque planeo hacerlo próximamente

No espero utilizar los conocimientos/habilidades adquiridas

Cumplimiento de objetivos

Considerando los objetivos planteados de la actividad... ¿En qué medida piensa Ud. que se cumplieron? *

Impacto en el trabajo

¿Considera que este curso/actividad tuvo un impacto positivo en la calidad/eficiencia de su trabajo? *

Esta capacitación tuvo un impacto directo e importante en: (elijá una o todas las opciones que considere) *

Aumento de la calidad de mi trabajo	Disminución de costos	Disminución de tiempos
Aumento de la productividad/eficiencia	Aumento de ventas	Disminución de riesgos
Aumento del nivel de satisfacción del empleado	Aumento del nivel de satisfacción del cliente	Mejora en los procesos/gestión
Contribuyó a mi desarrollo de carrera	Clarificar mi rol dentro de la empresa	Mejoró mi nivel de comunicación
Mejoré mi rol de líder/jefe/gerente	Técnicamente avance en mi conocimiento/habilidad	Contribuyo a los valores culturales de mi empresa
Pude entender los roles/funciones de otras áreas	No tuvo ningún impacto	Otros

Preguntas Generales

¿Recomendaría este curso/actividad a otros colegas? *

- Si
- No

Tuvo oportunidad de reunirse con su Jefe... recibió apoyo por parte de él respecto de esta actividad? *

- Si
- No

Encuestas: Encuesta de Seguimiento a Jefes o Responsables del sector

Encuesta de Seguimiento (Jefes)

Utilización y Aplicación de lo aprendido

¿Considera que el/ los miembros de su equipo utiliza y aplica lo aprendido durante la actividad de entrenamiento? (Conocimientos, habilidades, técnicas, etc.) *

Cumplimiento de objetivos

Considerando los objetivos planteados de la actividad...¿En qué medida piensa Ud. que se cumplieron? *

Impacto en el trabajo

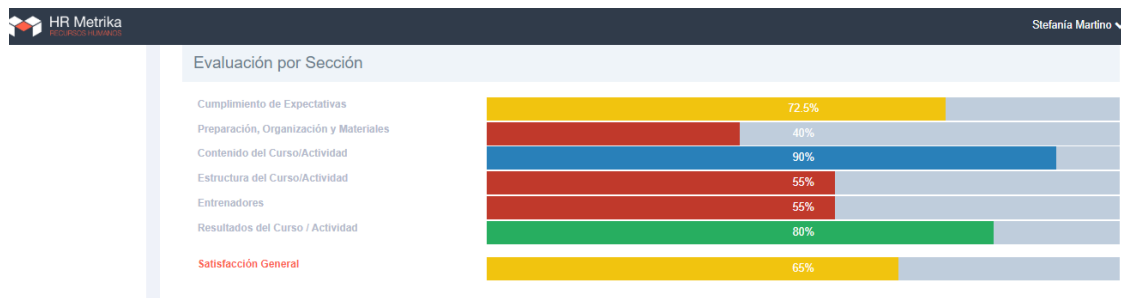
¿Considera que este curso/actividad tuvo un impacto positivo en la calidad/eficiencia del trabajo de la/s persona/s de su equipo? *

Preguntas Generales

¿Recomendaría este curso/actividad a otros miembros de su equipo? *

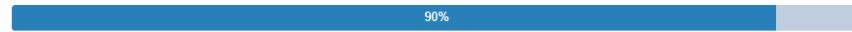
- Si
- No

Resultados de las Encuestas: Encuestas Iniciales

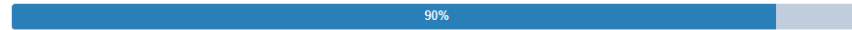


Contenido del curso/actividad

¿Fue el contenido del curso/actividad interesante para Ud.?



¿Estuvo el contenido del curso/actividad adaptado a las necesidades de su empresa o de sus funciones?



Comentarios

Participante 1:
No me gustó.

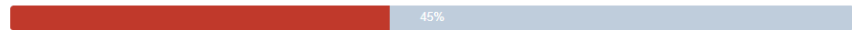
Participante 2:
Muy positivo.

Estructura del curso/actividad

¿Considera que la duración del curso/actividad fue la adecuada?



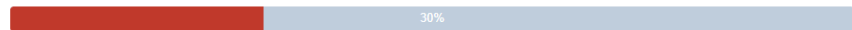
¿Considera que el tiempo de ejercicios prácticos y/o el compartir experiencias o mejores prácticas fueron suficientes?



Comentarios

Entrenadores

¿Considera que el/los conocimientos y habilidades del/los entrenadores estaban a la altura de lo requerido por el curso/actividad?



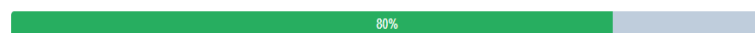
¿Cómo podría evaluar el desempeño general del/los entrenadores?



Comentarios

Resultados del curso / actividad

¿Considera que este curso/actividad tendrán un impacto en la calidad/eficiencia de su trabajo?

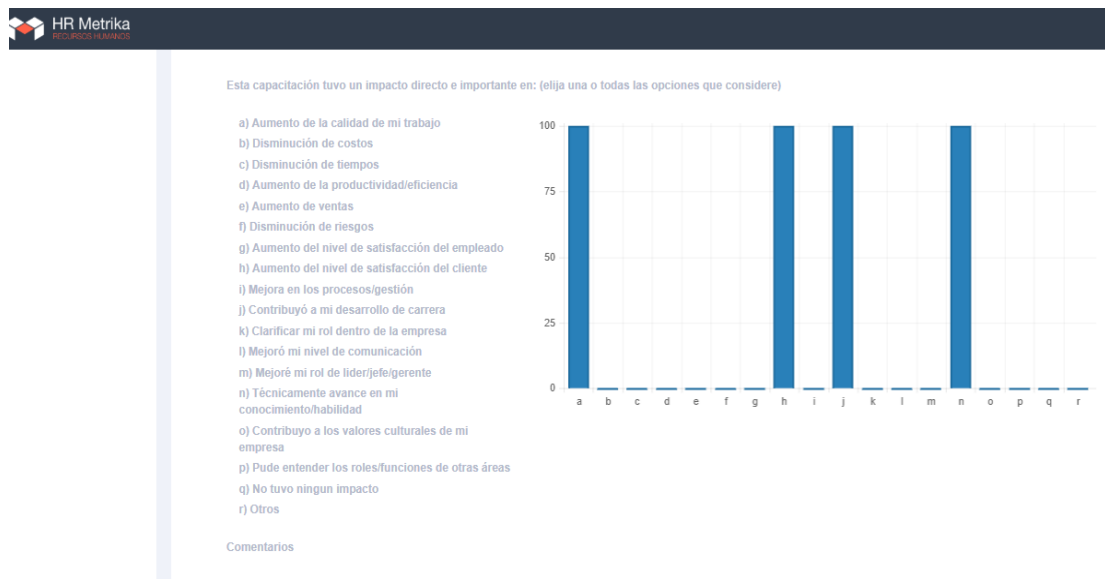


Comentarios

¿Qué es lo que mas le gustó?/¿Qué es lo que menos le gustó?

	Lo que mas me gustó:	Lo que menos me gustó:
Participante 1:	La comida.	La duración.
Participante 2:	El contenido.	Los otros participantes.

Encuestas: Encuestas de seguimiento a participantes y Jefes o Responsables Jerárquicos



Cumplimiento de objetivos

Considerando los objetivos planteados de la actividad... ¿En qué medida piensa Ud. que se cumplieron?

100%

Comentarios

Participante 1:
Superó mis expectativas.

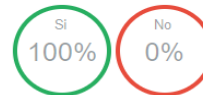
¿Considera que este curso/actividad tuvo un impacto positivo en la calidad/eficiencia de su trabajo?

80%

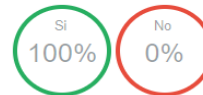
Comentarios

Preguntas Generales

¿Recomendaría este curso/actividad a otros colegas?



Tuvo oportunidad de reunirse con su Jefe... recibió apoyo por parte de él respecto de esta actividad?



Evaluación por Pregunta - Responsables Jerárquicos

Utilización y Aplicación de lo aprendido

¿Considera que el/ los miembros de su equipo utiliza y aplica lo aprendido durante la actividad de entrenamiento? (Conocimientos, habilidades, técnicas, etc.)

90%

Comentarios / Indicadores Clave / Plan de Acción

Responsable Jerárquico 1:
Realmente veo una buena aplicación de lo aprendido en sus habilidades profesionales. Fue muy valorado por los clientes también.

Cumplimiento de objetivos

Considerando los objetivos planteados de la actividad... ¿En qué medida piensa Ud. que se cumplieron?

90%

Comentarios / Indicadores Clave / Plan de Acción

Responsable Jerárquico 1:
Creo que con un poco más de actividades prácticas aún hubiera sido más eficiente el curso para quienes lo tomaron.

Impacto en el trabajo

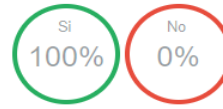
¿Considera que este curso/actividad tuvo un impacto positivo en la calidad/eficiencia del trabajo de la/s persona/s de su equipo?

90%

Comentarios / Indicadores Clave / Plan de Acción

Preguntas Generales

¿Recomendaría este curso/actividad a otros miembros de su equipo?



Comentarios / Indicadores Clave / Plan de Acción

Responsable Jerárquico 1:
Muy recomendable.

Anexo 6: Análisis y Administración de Búsquedas en www.hrmetrika.com

Guía de preguntas para evaluar cada competencia elegida para la posición

HR Metrika

Stefania Martino

Orientación al logro/resultados

Definición

Obtener logros es contar con la energía sostenida y la determinación necesarias frente a los obstáculos para poder definir y alcanzar metas ambiciosas cumpliendo con los estándares de calidad, tiempo, diversidad y logrando los resultados del negocio requeridos. Esta conducta muestra la determinación y tenacidad necesarias para completar un trabajo de alta calidad como así también para aumentar los niveles de desempeño en el corto, mediano y largo plazo. Esto involucra vencer obstáculos causados por prioridades conflictivas, falta de recursos o por situaciones difíciles o exigentes en el ambiente interno o externo.

Niveles de competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	Claifica las expectativas. Es positivo y entusiasta con respecto al trabajo. No se rinde ante el primer obstáculo. Respeto los derechos de los demás al mismo tiempo que logra sus propios objetivos.	Comprende y trabaja para cumplir con los objetivos planteados por otros. Mide el progreso contra las metas impuestas. Busca comprender las razones por las que hay obstáculos y formas de superarlos. Reconoce el trabajo y la contribución de los demás.	Muestra determinación a pesar de los frecuentes obstáculos. Enfrenta los problemas difíciles y se responsabiliza personalmente por encontrar soluciones a los mismos. Busca la manera de mejorar los niveles de desempeño en general para satisfacer en mayor medida a los grupos objetivo.	Logra un progreso significativo a largo plazo. El candidato intenta ser el mejor. Tiene sus propias medidas de excelencia y trabaja en consecuencia. Toma decisiones teniendo en cuenta el costo-beneficio y los riesgos involucrados. Se desempeña empresarialmente para alcanzar logros de desempeño.

Preguntas de soporte

Enumere sus logros significativos durante el último año y cuáles obstáculos debió enfrentar.

Fue el máximo que pudo lograrse o pudo haber sido aún mayor el logro? Por qué si por qué no?

Qué tipo de provecho obtiene del logro de los demás?

De un ejemplo de una situación compleja dónde obtuvo resultados más allá de lo esperado. Por qué?

HR Metrika

Stefania Martino

Pensamiento Analítico

Definición

Es la capacidad de analizar disciplinadamente, con método y precisión, la información y las situaciones anexas para ver causa y efecto y utiliza esto para tomar decisiones efectivas. Es importante ya que permite priorizar y tomar importantes decisiones basadas en la evaluación del impacto e implicancias y sus posibles consecuencias.

Niveles de competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	Desglosa un tema en sus componentes (A, B, C). Enumera ítems, tareas o actividades sin establecer prioridades.	Observa la información e identifica los temas centrales. Identifica causa y efecto utilizando el pensamiento que plantea "si A ... luego B", y lo utiliza para priorizar temas.	Analiza objetivamente cada lado de la situación o idea para asegurarse que todos los resultados estén completamente evaluados antes de decidir cuál es el curso de acción apropiado a tomar. Analiza situaciones complejas teniendo en cuenta múltiples causas y efectos.	Emprende análisis complejos y rastrea las implicancias en el desempeño a través de información compleja o involucrándose en situaciones complejas. Aplica herramientas o técnicas analíticas para analizar una variedad de información.

Preguntas de soporte

Qué pasos sigue frente a una situación sobre la cual debe tomar una decisión importante?

Cuando se le presenta un problema, normalmente qué hace?

De un ejemplo de una situación que tuvo que resolver paso a paso. Por qué lo hizo de esta manera?

Finalizar

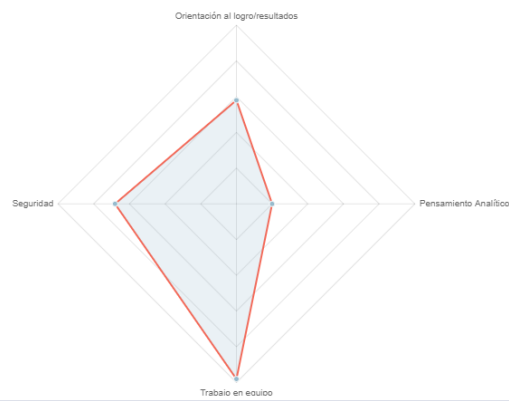
Resultados por candidato según las competencias elegidas para la posición

HR Metrika
RECURSOS HUMANOS

Candidato	Entrevistador
AA AA <ul style="list-style-type: none"> Email: AAAA@jhhkj.com Nro de Teléfono: 1455667788 Dirección: 	Stefania Martino <ul style="list-style-type: none"> Email: martinostefaniasol@gmail.com Entrevista creada: 2018-09-08 19:54:33

Comentarios

Muy fuerte vocación en Marketing



HR Metrika
RECURSOS HUMANOS

Candidato	Entrevistador
BB BB <ul style="list-style-type: none"> Email: BBBB@JJAJA.COM Nro de Teléfono: 1122334455 Dirección: 	Stefania Martino <ul style="list-style-type: none"> Email: martinostefaniasol@gmail.com Entrevista creada: 2018-09-08 19:54:33

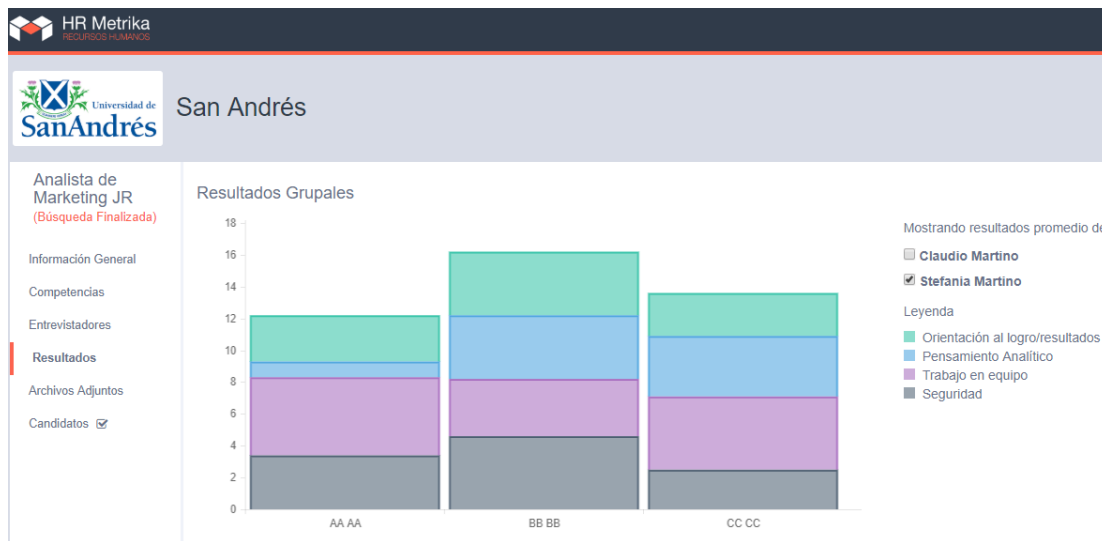
HR Metrika
RECURSOS HUMANOS

Comentarios

Muy senior para esta posición.

A radar chart with four axes: 'Orientación al logro/resultados' (top), 'Pensamiento Analítico' (right), 'Trabajo en equipo' (bottom), and 'Seguridad' (left). The chart features five concentric grid lines. A red line represents the candidate's performance, showing high scores across all four dimensions, with the highest scores in 'Orientación al logro/resultados' and 'Pensamiento Analítico'.

Resultados comparativos entre candidatos según las competencias elegidas para la posición



Anexo 7: Encuestas de Clima Organizacional en www.hrmetrika.com

Elección/creación de los segmentos de empleados, para luego comparar resultados

HR Metrika RECURSOS HUMANOS

Stefanía Martino

Segmentación

Este paso te permitirá establecer el universo comparativo de los resultados para tu Empresa. Podrás establecer diferentes comparaciones conforme a la segmentación elegida y permitirá a los colaboradores ubicar su registro general dentro de la empresa.

Género

- Hombre
- Mujer
- No Revelar

Antigüedad

- < 1 año
- de 1 a 5
- de 6 a 10
- de 11 a 15
- de 16 a 20
- > 21 años

Edad

- < 18 años
- 18 a 25
- 26 a 33
- 34 a 42
- 43 a 51
- 52 a 60
- > 60 años

Posición

- Operativo
- Administrativo
- Técnico
- Supervisión
- Jefatura
- Gerencia
- Coordinación
- Otro

Área Funcional/Depto

- Dirección General
- Producción/Manufactura
- Administración & Finanzas
- Comercialización/Ventas
- Marketing & Publicidad
- Supply Chain/Logística
- Recursos Humanos

Locación/C. Geográfico

Argentina

Agregar

Elección de escala de evaluación para la encuesta

HR Metrika
Stefania Martino

Escala 1

Nada de acuerdo

1

2

3

4

5

6

Totalmente de Acuerdo

Escala 2

0%

Nada de acuerdo

Poco de acuerdo

Algo de acuerdo

De acuerdo

Muy de acuerdo

Totalmente de acuerdo

100%

Escala 3

Nada de acuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de Acuerdo

Preguntas y secciones que compondrán la encuesta

HR Metrika
Stefania Martino

Cuestionario

Aquí encontrarás un set standard de secciones y preguntas, importantes de la encuesta de clima. Asimismo podrás editar/crear secciones y preguntas de acuerdo a tus necesidades, que quedarán guardadas para tu Compañía siempre.

Key Drivers

Key Drivers: Son preguntas clave que ofrecen una visión general, clara y fiable que resumen el nivel de compromiso de los empleados con la empresa. No se pueden editar ni eliminar. Es un indicador clave, dado por defecto.

- 1 Yo recomendaría esta empresa como un buen lugar para trabajar.
- 2 Tengo la intención de quedarme en la Compañía por lo menos durante los próximos doce meses.
- 3 Mi trabajo me da un sentido de logro personal.
- 4 Esta empresa me inspira a hacer mi mejor trabajo todos los días.
- 5 Estoy orgulloso de estar asociado a esta empresa.

Liderazgo - Claridad de la Dirección- Confianza Borrar | Editar

- 1 Creo que el Equipo de Liderazgo de la Compañía tiene una visión clara para el futuro. Borrar | Editar
- 2 Conozco perfectamente los objetivos globales de la Compañía. Borrar | Editar
- 3 El Equipo de Liderazgo está interesado en el bienestar de los empleados Borrar | Editar
- 4 Tengo confianza en las decisiones tomadas por el Equipo de Liderazgo. Borrar | Editar
- 5 El Equipo de Liderazgo se comunica abierta y honestamente con los empleados. Borrar | Editar
- 6 Puedo contactar fácilmente a un Miembro del Equipo de Liderazgo. Borrar | Editar
- 7 Creo que podría reportar casos de prácticas deshonestas o poco éticas al nivel apropiado de autoridad. Borrar | Editar
- + Agregar Pregunta...

Jefe Inmediato		Borrar Editar
1	Mi Jefe se comunica de manera efectiva.	Borrar Editar
2	Mi Jefe desarrolla las habilidades de las personas.	Borrar Editar
3	Mi Jefe me da el apoyo que necesito para tener éxito.	Borrar Editar
4	Mi Gerente establece claras expectativas y metas conmigo.	Borrar Editar
5	Me siento libre de expresar mis opiniones con mi Jefe.	Borrar Editar
6	Mi Jefe me da reconocimiento por un trabajo bien hecho.	Borrar Editar
7	Mi Jefe me proporciona comentarios que me ayudan a mejorar mi rendimiento.	Borrar Editar
+ Agregar Pregunta...		

Trabajo - Colaboración - Comunicación de Equipo		Borrar Editar
1	Tengo el equipamiento / herramientas / recursos que necesito para hacer mi trabajo con eficacia	Borrar Editar
2	Tengo la suficiente autonomía para hacer bien mi trabajo.	Borrar Editar
3	Mi área de trabajo es un lugar seguro para trabajar.	Borrar Editar
4	Hay una buena cooperación entre mi departamento y otros.	Borrar Editar
5	En mi equipo las personas con las que trabajo, cooperan para hacer la tarea.	Borrar Editar
6	Existe un intercambio efectivo de información entre los equipos de mi departamento.	Borrar Editar
7	La Compañía hace un buen trabajo para mantener informados a los miembros del equipo sobre asuntos que nos afectan.	Borrar Editar
8	Se hace un esfuerzo suficiente para obtener las opiniones y el pensamiento de las personas que trabajan aquí.	Borrar Editar
9	Mis compañeros y yo colaboramos proactivamente con otras áreas.	Borrar Editar
10	Conozco perfectamente las metas y objetivos de la Compañía, así como los de mi área / departamento.	Borrar Editar
+ Agregar Pregunta...		

Reconocimiento y Recompensa		Borrar Editar
1	Esta Compañía hace un uso adecuado del reconocimiento y recompensas que no sean dinero para fomentar un buen desempeño.	Borrar Editar
2	Siento que me pagan justamente por mi contribución a la Compañía.	Borrar Editar
3	Mis beneficios responden adecuadamente a mis necesidades y a las necesidades de mi familia.	Borrar Editar
4	Hay una clara relación entre mi desempeño y mi compensación.	Borrar Editar
5	Comparado con otras personas que trabajan aquí, creo que me pagan justamente.	Borrar Editar
6	Por lo que he oído, nuestro pago es tan bueno o mejor que el pago en otras organizaciones.	Borrar Editar
7	Si a la empresa le va bien, compartiré su éxito financiero.	Borrar Editar
+ Agregar Pregunta...		

Crecimiento y Desarrollo		Borrar Editar
1	Creo que tengo oportunidades de desarrollo y crecimiento personal en esta Compañía.	Borrar Editar
2	Las últimas promociones de carrera fueron dadas a personas con talento.	Borrar Editar
3	Hay oportunidades de carrera para mí dentro de la empresa.	Borrar Editar
4	Mi trabajo me desafía a usar mis conocimientos y habilidades totalmente.	Borrar Editar
5	Mis oportunidades futuras de carrera aquí se ven bien.	Borrar Editar
6	La Compañía ofrece capacitación para ayudarme a desarrollar habilidades valiosas.	Borrar Editar
7	La Compañía hace un buen trabajo reclutando, reteniendo y desarrollando a las personas más talentosas.	Borrar Editar
+ Agregar Pregunta...		

Calidad de Vida		Borrar Editar
1	Durante los últimos meses, la mayoría de los días, me sentí feliz en el trabajo.	Borrar Editar
2	En general, soy capaz de equilibrar mi trabajo y mi vida personal.	Borrar Editar
3	El nivel de estrés en el trabajo suele ser manejable.	Borrar Editar
4	Realmente disfruto de mis tareas cotidianas.	Borrar Editar
5	La Compañía muestra un sincero interés en mí como persona, no sólo como empleado.	Borrar Editar
+ Agregar Pregunta...		

Diversidad - Inclusión
Borrar | Editar

- 1 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su : Género. Borrar | Editar
- 2 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su : Raza y Origen étnico. Borrar | Editar
- 3 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su : Edad. Borrar | Editar
- 4 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su : Origen cultural o estilo de vida. Borrar | Editar
- 5 Las personas son tratadas de manera justa sin importar su : Discapacidad. Borrar | Editar

+ Agregar Pregunta...

+ Agregar Nueva Sección

Atrás
Continuar

Elección de los segmentos para comparar resultados (o total compañía)

HR Metrika
RECURSOS HUMANOS
Stefanía Martino

Encuesta año 2018
(Encuesta Cerrada)

Info General

Participantes

Gráficos Comparativos

Key Drivers

Gráficos Top / Bottom

Adjuntos

Segmentación

Género <input type="text" value="No Revelar"/>	Edad <input type="text" value="26 a 33"/>	Antigüedad <input type="text" value="Seleccione Antigüedad"/>
Posición <input type="text" value="Gerencia"/>	Área <input type="text" value="Seleccione Área"/>	Locación <input type="text" value="Argentina"/>

Desglose

Sección

 Pregunta

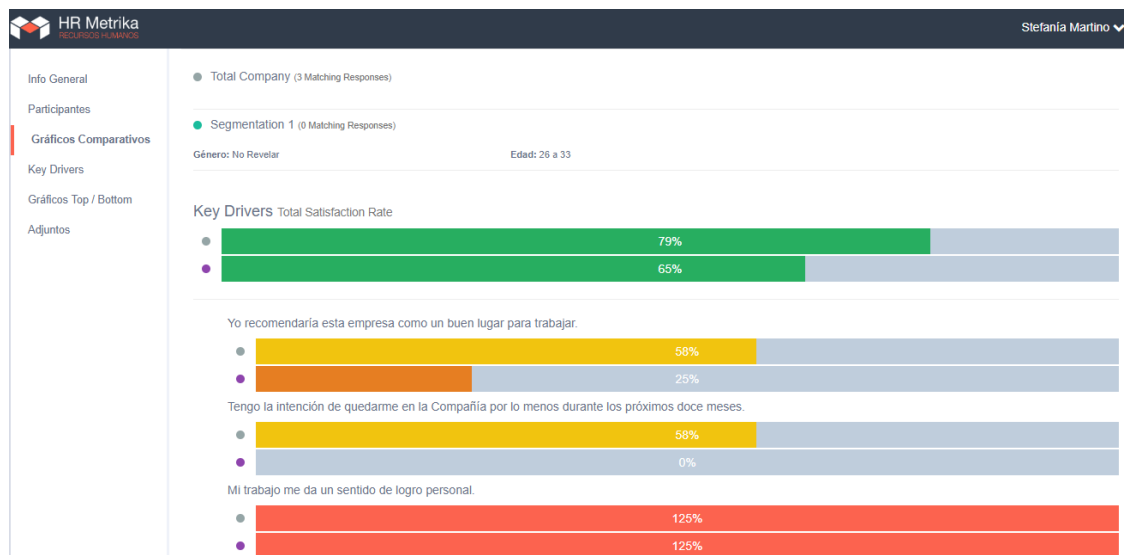
Comparación

Comparar con Total Compañía

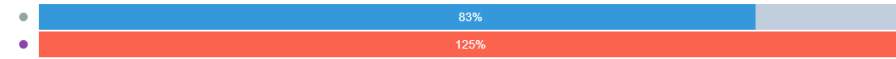
 Comparar con otra segmentación

Mostrar gráfico

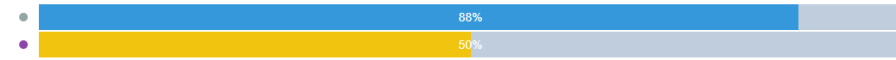
Resultados totales comparativos entre segmentos o total compañía



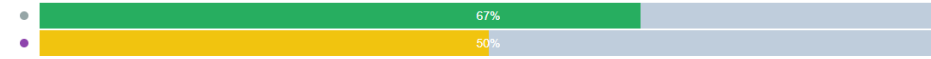
Esta empresa me inspira a hacer mi mejor trabajo todos los días.



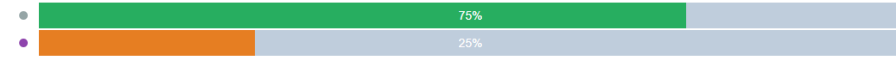
Estoy orgulloso de estar asociado a esta empresa.



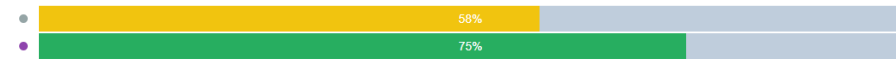
Liderazgo - Claridad de la Dirección- Confianza Total Satisfaction Rate



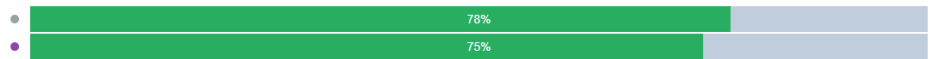
Conozco perfectamente los objetivos globales de la Compañía.



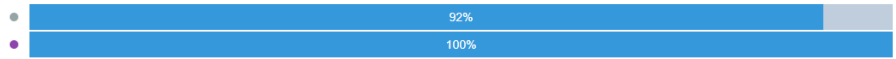
Creo que podría reportar casos de prácticas deshonestas o poco éticas al nivel apropiado de autoridad.



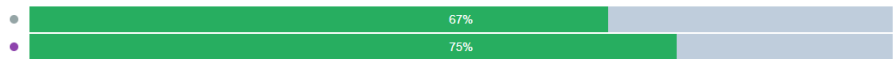
Jefe Inmediato Total Satisfaction Rate



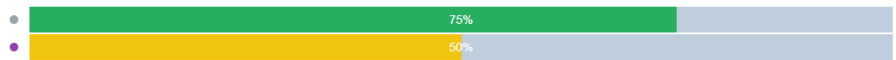
Mi Jefe se comunica de manera efectiva.



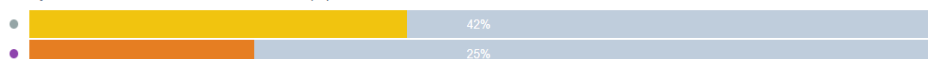
Mi Jefe desarrolla las habilidades de las personas.



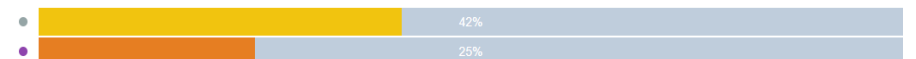
Mi Jefe me da el apoyo que necesito para tener éxito.



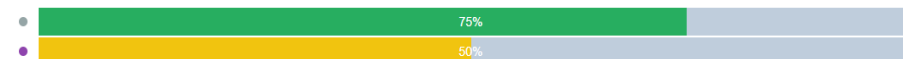
Trabajo - Colaboración - Comunicación de Equipo Total Satisfaction Rate



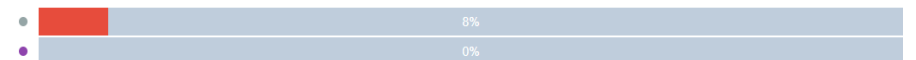
Tengo el equipamiento / herramientas / recursos que necesito para hacer mi trabajo con eficacia



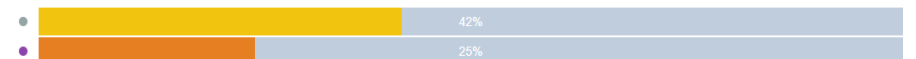
Tengo la suficiente autonomía para hacer bien mi trabajo.



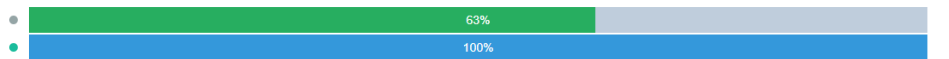
Mi área de trabajo es un lugar seguro para trabajar.



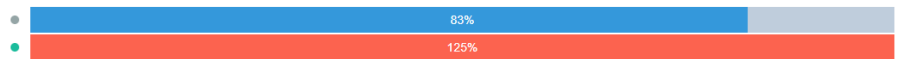
Mis compañeros y yo colaboramos proactivamente con otras áreas.



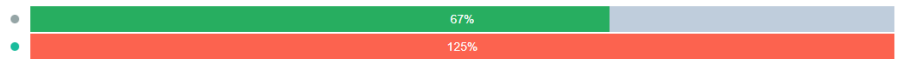
Reconocimiento y Recompensa Total Satisfaction Rate



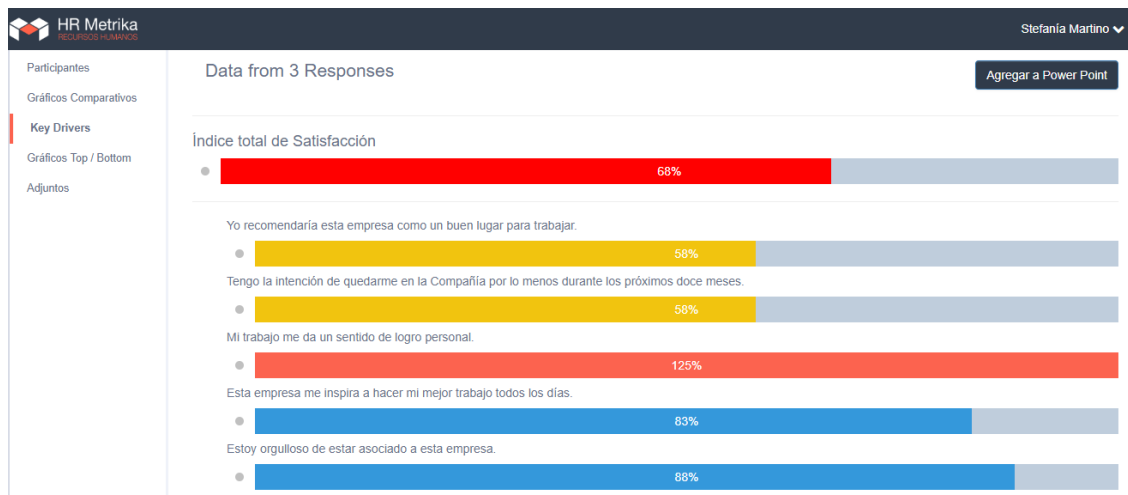
Esta Compañía hace un uso adecuado del reconocimiento y recompensas que no sean dinero para fomentar un buen desempeño.



Siento que me pagan justamente por mi contribución a la Compañía.



Resultados Totales: Key Drivers



Resultados Totales: Top 5 y Bottom 5



Anexo 9: Precios en USD para los módulos de HRMetrika (TC:39)

	Nombre	Compra por módulo (mínimo 1 mes)			Compra paquete (mínimo 12 meses)		
		Standard	Especial	Premium	Standard	Especial	Premium
	Empresa tipo	Pequeña	Mediana-Tramo 1	Mediana-Tramo 2	Pequeña	Mediana-Tramo 1	Mediana-Tramo 2
	Head Count	Menos de 90	Entre 90 y 150	Entre 150 y 400	Menos de 90	Entre 90 y 150	Entre 150 y 400
Módulo de Reclutamiento y Selección	Cantidad de búsquedas	Hasta 10	Hasta 20	Ilimitadas	Hasta 10	Hasta 20	Ilimitadas
	Usuarios	1	2	4	1	2	4
	Precio por mes	USD 256	USD 308	USD 369	USD 256	USD 308	USD 369
	Descuento por pago anual adelantado	8%	8%	8%	15%	15%	15%
	Precio por mes con pago anual	USD 236	USD 283	USD 340	USD 218	USD 262	USD 314
	Precio mínimo en	USD 210	USD 250	USD 300	USD 210	USD 250	USD 300
Módulo de Evaluación de la Capacitación	Cantidad de Capacitaciones	Hasta 15	Hasta 25	Ilimitadas	Hasta 15	Hasta 25	Ilimitadas
	Usuarios	1	2	4	1	2	4
	Precio por mes	USD 179	USD 215	USD 258	Bonificada por 12 meses	Bonificada por 12 meses	Bonificada por 12 meses
	Descuento por pago anual adelantado	8%	8%	8%			
	Precio por mes con pago anual	USD 165	USD 198	USD 238			
	Precio mínimo en	USD 150	USD 180	USD 200			
Módulo de Encuesta de Clima Organizacional	Cantidad de Encuestas	Hasta 90	Hasta 150	Ilimitadas	Hasta 90	Hasta 150	Ilimitadas
	Usuarios	1	2	4	1	2	4
	Precio por encuesta	USD 10	USD 9	USD 8	USD 10	USD 9	USD 8
	Descuento por pago anual adelantado	8%	8%	8%	15%	15%	15%
	Precio por mes con pago anual	\$ 9,4	\$ 8,3	\$ 7,1	\$ 8,5	\$ 7,7	\$ 6,8
	Precio mínimo en	USD 472	USD 826	USD 1.062	USD 472	USD 826	USD 1.062

Fuente: elaboración propia, 2018