



Universidad de
SanAndrés

Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios

Emotional Skills en el Mercado Argentino.

Bienestar en tu lugar de trabajo potenciado por la tecnología

Martina Selser

DNI: 37205756

Uriel Gutman

Mayo, 2022

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	6
EMOTIONAL SKILLS.....	7
<i>Introducción.....</i>	<i>7</i>
<i>Implementación.....</i>	<i>8</i>
<i>Antecedentes.....</i>	<i>10</i>
<i>El producto.....</i>	<i>12</i>
LA NECESIDAD.....	14
VALIDACIÓN DE NECESIDAD.....	16
<i>Desde la organización o empresa cliente.....</i>	<i>16</i>
<i>Desde la mirada de los colaboradores o usuario final.....</i>	<i>17</i>
LOS CLIENTES.....	19
<i>Mapa de empatía empresa cliente.....</i>	<i>19</i>
<i>Mapa de Empatía colaboradores.....</i>	<i>21</i>
<i>Arquetipo del colaborador.....</i>	<i>23</i>
<i>Validación del colaborador.....</i>	<i>25</i>
LA PROPUESTA DE VALOR.....	30
<i>The Value Proposition Canvas.....</i>	<i>30</i>
<i>Diferenciación y ventaja competitiva.....</i>	<i>32</i>
MODELO DE CLIENTE.....	34
<i>Business Model Canvas.....</i>	<i>34</i>
<i>Construcción del Minimum Viable Product.....</i>	<i>37</i>
<i>Validación del MVP.....</i>	<i>46</i>
<i>Feedback desde la mirada de empresa cliente.....</i>	<i>46</i>
<i>Feedback desde la mirada de un consumidor.....</i>	<i>47</i>
EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA .	48
<i>Industria.....</i>	<i>48</i>
<i>Los competidores.....</i>	<i>48</i>
<i>FODA.....</i>	<i>52</i>
<i>Context Map Canvas.....</i>	<i>53</i>
<i>Pestel.....</i>	<i>57</i>
<i>Las 5 fuerzas de Porter.....</i>	<i>59</i>
GO TO MARKET PLAN.....	63
<i>Estrategia.....</i>	<i>63</i>
<i>Sales funnel.....</i>	<i>67</i>
<i>Pricing y Modelo de Ingresos.....</i>	<i>70</i>
<i>El tamaño del mercado.....</i>	<i>73</i>
RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN.....	78
<i>Modelo de Generación de Beneficios.....</i>	<i>78</i>
<i>Requerimiento de Inversión y Financiamiento.....</i>	<i>81</i>
<i>Proyección Financiera.....</i>	<i>82</i>
CONCLUSIONES.....	84

BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS 1: PREGUNTAS A EXPERTOS.....	90
ANEXOS 2: PREGUNTAS A COLABORADORES.....	90
ANEXOS 3: ENCUESTA DE VALIDACIÓN DEL EMPLEADO	91
ANEXOS 4 PORTALES	95
ANEXOS 5 RED NEURONAL.....	98
ANEXOS 5 FELING METER Y DAILY SURVEYS	99



Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Durante los años 2020 y 2021, vimos un estrepitoso incremento de la cantidad de organizaciones que ejercían formatos de trabajo en forma remota, producto de la cuarentena obligatoria producida por la crisis sanitaria generada por el virus COVID-19. En todo el mundo, desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes corporaciones, adoptaron el trabajo online como su forma de trabajo. Esto representa diversos desafíos;

- Para los colaboradores, mantener y sostener niveles de productividad, constantes, motivación, bienestar, así como compromiso con la organización, se torna difícil.
- Para las organizaciones, comprender que está sucediendo con sus empleados, por la pérdida de presencialidad. Esto se traduce en una incapacidad de medir eficientemente el bienestar, compromiso, motivación y performance. Estos 4 son elementos clave en la performance de la organización.

La pérdida de la modalidad presencial, dejó un gran vacío difícil de llenar: Falta de vías de comunicación segura y eficientes del lado del colaborador hacia la organización y viceversa. Esto pone en peligro en el mediano y largo plazo, la performance de todo tipo de empresas. Emotional skills es un conjunto de portales tecnológicos, que combinados con inteligencia artificial y coaching, permite asistir a empleados, líderes de organizaciones y a la organización en su conjunto. Brindamos coaching personalizado para colaboradores, hacemos un seguimiento de su estado emocional mediante encuestas diarias. Gracias a esto obtenemos datos de la organización, con los que, almacenados de forma segura y 100% anónima, analizamos de forma descriptiva, y predictiva, la situación de la empresa. Detectamos red flags, fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas. Esto permite brindarle al negocio información valiosa para el seguimiento de sus colaboradores y la toma de decisiones basadas en datos confiables. Emotional skills es único en su categoría ya que combina coaching más data analytics para aportar datos reales sobre las organizaciones basados en

Martina Selser

modelos de inteligencia artificial personalizados. Nuestro cliente target son organizaciones Argentinas con más de 90 empleados, donde el éxito del negocio se vea significativamente afectado por la performance de los colaboradores. La TIR del proyecto se estima en 234%, y el valor del negocio es de más de 24 millones de dólares. La inversión inicial de capital para el proyecto en el año 0 es de \$63.900 USD.

El equipo emprendedor de Emotional Skills se encuentra conformado por: Martina Selser – Lic. En Psicología con amplia experiencia en gestión de equipos en organizaciones y MBA de la universidad de San Andrés; Manuel Bobadilla, ingeniero en telecomunicaciones y MBA de la universidad de San Andrés, quien lleva adelante el desarrollo de la aplicación.



Agradecimientos

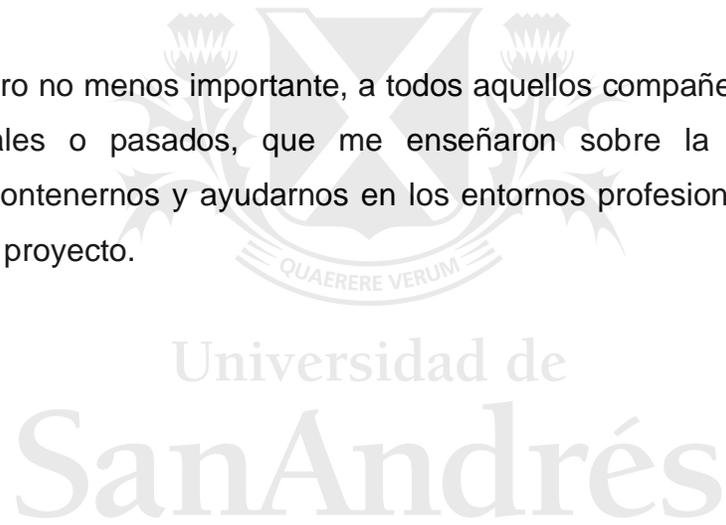
A mi compañero de proyecto, Manuel Bobadilla por idear conmigo este hermoso proyecto y brindarse a ejecutar cada idea que construíamos juntos.

A mi compañero de vida, Jonathan, que me acompaña año tras año en cada proyecto que me propongo.

A Diego Luzuriaga, que me asesoró durante todo este camino y confió en nuestra idea desde que la comenzamos a gestar.

A la Universidad de San Andrés y a todo su cuerpo docente, por brindarme un sostén para poder poner a volar mi imaginación y permitirme construir este proyecto desde 0, y Uriel nuestro tutor de tesis, por su paciencia y ayuda constante durante este camino.

Y por último pero no menos importante, a todos aquellos compañeros de trabajo y equipos, actuales o pasados, que me enseñaron sobre la importancia de escucharnos, contenernos y ayudarnos en los entornos profesionales, que fue la semilla de este proyecto.



Emotional Skills

Introducción

En el año 1960, Kahn y colaboradores de la Universidad de Michigan realizaron un estudio basado en teorías del comportamiento en el que se comparaba a dos empresas; una con orientación operativa enfocada en el bienestar del empleado, y otra con una orientación operativa enfocada en la producción. El objetivo de este estudio era determinar cuál de los dos estilos era finalmente más eficiente en términos de productividad para la organización. ¿Adivinen cual resultó más productiva?; Aquellas empresas donde primaban las personas (empleados) eran más productivas, y además existía un nivel más alto de compromiso y motivación para realizar el trabajo.

Por eso y otros supuestos que se expondrán a lo largo de este trabajo, es posible inferir entonces, que si el bienestar influye directamente en la productividad, es necesario tener herramientas para fomentarlo dentro de las organizaciones, ya que de esta manera, la empresa se volverá más rentable y tendrá más éxito generando mayor valor económico, ¿verdad? Pero la gran incógnita en un contexto de trabajo remoto, es ¿cómo implementar esto con éxito? ¿A través de que herramientas es posible ejecutar con éxito esta tarea? El Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de los Estados Unidos, (NIOSH 2017), decía que es necesario “aplicar el coaching y la psicología para la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores”. Desde aquí creamos; Emotional Skills. Para ayudar a empresas, ayudando a sus y colaboradores a tener cada vez más altos niveles de bienestar y elevar su performance.

En un contexto de creciente trabajo remoto o home office, incrementales niveles de estrés, miedo, incertidumbres, falta de comunicación, pérdida de presencialidad, ¿Cómo podemos asegurarnos o al menos, reducir el impacto que tienen todos estos factores en las organizaciones y empresas? Y lo más importante, ¿Cómo podemos asegurarnos de mantener y sostener los altos niveles de performance? La respuesta es, mediante Emotional Skills.

Objetivos de Emotional Skills

- Incrementar el bienestar y motivación de los colaboradores y mejorar su performance o rendimiento en la organización.
- Ayudar a que las organizaciones mejoren su rendimiento, entiendan la imagen general de su empresa, midan bienestar, y tomen mejores decisiones de negocio sustentada en datos.
- Fomentar la transformación digital; democratizando la toma de decisiones en las organizaciones, utilizando la inteligencia artificial y modelos de data analytics, eliminando sesgos e implicancias subjetivas en las mismas.

Implementación

Trabajaremos con Coaching e Inteligencia Artificial. Según Lozano (2008), el Coaching es una herramienta que contribuye al desarrollo de estrategias que favorecen el crecimiento personal y profesional, en especial para la obtención de resultados potenciando el bienestar de las personas. Por lo que se vuelve una herramienta clave para nosotros. El uso de la Inteligencia Artificial o IA en la toma de decisiones en las organizaciones, es una de las principales aplicaciones de la misma, tomando cada vez más y más relevancia el mundo de hoy (Cao et ál. 2021). Básicamente porque crea nueva información que permite crear predicciones a partir de grandes conjuntos de datos para la resolución de problemas, especialmente de algoritmos de aprendizaje automático (Von Krogh 2018). Según un informe reciente del MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group, el 57 % de las empresas encuestadas prueba la IA y el 59 % poseen una estrategia de IA. (Ransbotham et ál. 2018). Si esta tendencia se encuentra en alza en diferentes campos organizaciones, entonces, ¿Porque no usarlo a favor del bienestar de las organizaciones y las personas?

Definición

Emotional skills es un servicio con base en 2 pilares fundamentales:

1. Coaching.
2. Data analytics o Big Data.

En relación a esto, Sandoval (2013) el coaching puede ser conceptualizado como un proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach y la persona (coachee/s), o grupo implicado en el proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos usando sus propios recursos y habilidades. En la misma línea, para Lozano (2008) el Coaching Empresarial, se origina basado en el Coaching Ontológico el cual se fundamenta en las teorías filosóficas de Martín Heidegger, que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría. El coaching ontológico es aquel que se enfoca en alcanzar un nivel de intervención más profundo o transformacional. Su objetivo principal sigue siendo lograr resultados, pero, en el proceso, la persona tendrá la oportunidad, cuando así lo desee, de aprender a aprender. El coaching ontológico, sienta las bases para lo que llamamos, "coaching empresarial". Esta nueva disciplina busca desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

Existe una delgada línea de tomar sesiones de coaching respecto a las necesidades y deseos de la persona, y hacerlo buscando resultados para la organización. En esta delgada línea, subyace el primer conflicto para nosotros. La primera pregunta que se nos pone en juego desde Emotional Skills sobre el rol del coach entonces será: El coach, ¿debe ayudar a la persona o a la organización? Sin embargo, en el concepto de coaching organizacional o empresarial, reside la respuesta; La misión del coaching organizacional es, justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos empresariales como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad. A la pregunta "¿la persona o la organización?" el coach responderá: ambas! Lo que nos da la flexibilidad para trabajar en beneficio de ambas partes; colaborador y empresa.

Antecedentes

Es posible afirmar que el “coaching” se consolidó de forma independiente por la mayoría de los autores durante los años 80 (Vidal-Salazar et ál. 2011). Particularmente el coaching empresarial cuenta con influencias de Platón, Aristóteles, la Filosofía Existencialista, método fenomenológico, Psicología Humanística, Constructivismo y entrenamiento deportivo. Utilizando el concepto de “Coach” y “coachees” y trasladándolo a la organización.

Por otro lado el concepto de Data analytics, Analytics o Big data, es definido por Débora Slotnisky en una nota web de Digital House en 2017 como “Un grupo de tareas para identificar la necesidad del negocio a fin de trabajar en su solución”. En este sentido, es interesante adentrarnos en cómo se componen este grupo de tareas; y para eso desglosaremos un poco más los conceptos de Big Data y analytics, ya que no son lo mismo y suelen confundirse;

Siempre que una persona o empresa se conecta a la red está generando información que es almacenada en la “nube”. Toda esa información sobre consumos, pagos, actitudes, intereses, estados de ánimo o comportamientos puede ser utilizada con múltiples fines, pero antes debe ser organizada y analizada (Granja et ál. 2019). Según una nota de IBM publicada en 2012, Big data es un conjunto de datos que se caracteriza por ser de gran volumen, variado, capaz de ser procesado de forma veloz y que cuenta con altos grados de veracidad. Por otro lado, “analytics” o en español, “analítica” puede definirse según expertos en la temática, (Cooper 2012), como un proceso de desarrollar conocimientos prácticos a través de la definición de problemas y la aplicación de modelos estadísticos y análisis contra datos existentes y/o futuros simulados. Por lo tanto, mediante el análisis o analytics de grandes volúmenes de datos o big data es que buscamos encontrar patrones y algoritmos que nos den información sobre performance, bienestar laboral, relaciones entre profesionales, entre tantos otros.

Emotional Skills: Coaching y Data Analytics generando valor

En Emotional skills buscamos aprovechar lo mejor de los dos mundos; A posterior de las sesiones de coaching, los coaches, cargan datos sobre las sesiones de coaching con los colaboradores en nuestro portal de coaches. Lo que se traduce en variables que serán analizadas por científicos de datos al igual que las encuestas diarias. El coaching empresarial potencia sus atributos y virtudes cuando nuestros coaches trabajan con nuestros expertos de datos para mapear y registrar diferentes aspectos de la organización como por ejemplo;

1. Relaciones informales entre sujetos.
2. Relaciones de poder e influencias.
3. Detractores y constructores de visión y misión organizacional.
4. Eficiencia y productividad.
5. Innovación.
6. Silos.
7. Vulnerabilidades, amenazas, oportunidades.

Conjugando una herramienta soft como el coaching con un análisis cualitativo de data analytics, trasladamos aspectos individuales o personales a una visión global, centrada en los colectivos; y a posterior y luego de un análisis recursivo, nuevamente a lo individual para hacer pronósticos y mejorar el impacto de estas personas en las organizaciones. Como comentábamos antes, los datos son cargados por los coaches en una plataforma base, desde la cual absorben insights sobre los colaboradores. Esta información es recopilada en nuestra base de datos. Además cada colaborador completa una encuesta rápida diaria o daily surveys entre otros medidores de bienestar, que también se traducen en datos que se almacenan en nuestra base de datos. El modelo categoriza la información en una línea de tiempo por colaborador, equipo de trabajo, líder, manager y director a través de un proceso de análisis de datos e iteración con Machine Learning.

Conforme el tiempo pasa es posible parametrizar y construir algunas hipótesis y realizar predicciones. Esto se comparte en forma agrupada a los managers de la organización de forma constante en su portal. En paralelo, un head coach construye un plan de trabajo a nivel organizacional y lo va iterando en pequeños Sprints en

conjunto con los diferentes coaches y científicos de datos que esa organización tiene asignados.

Como mencionamos antes, Emotional skills, conjuga así el coaching empresarial con data analytics, contando con expertos que pueden analizar esos datos y construir predicciones, donde otro conjunto de expertos multidisciplinarios, crean el plan de acción de mejora sobre la organización y trabajan en conjunto con los líderes para su posterior implementación.

El producto

Nuestro producto se construye en base a tres portales/plataformas tecnológicas que están orientadas a ayudar a los diferentes stakeholders de una organización:

Portal Colaborador:

Allí, los colaboradores responden encuestas diarias o daily surveys; ven sus progresos o retrocesos a lo largo del tiempo en métricas de bienestar, malestar, motivación etc. Además, pueden agendar sus reuniones con coaches y ven que cursos recomiendan sus coaches en diferentes plataformas que son tercerizadas.

Portal Coaches:

Los coaches agendan las reuniones con sus coachees, cargan información de cada sesión, y puntúan diferentes aspectos del bienestar del colaborador. También cargan sus horas de trabajo, gestionan su agenda y construyen reportes por área de la empresa.

Portal Management: Aquí se pueden observar dashboards en tiempo real sobre cada líder y área de la organización, insights, predicciones, inferencias y red flags, que ayudarían a la toma de decisiones y el conocer el estado de la organización cotidianamente. Cabe destacar que en esta instancia, toda la información está 100% protegida siendo esta anónima y grupada, preservando la confidencialidad de cada

Martina Selser

colaborador y sus equipos de trabajo. Es importante mencionar que todos los datos recolectados hasta esta instancia se almacenan de manera segura en nuestras DB, para ser analizados y ordenados eficientemente por nuestros algoritmos y nuestro equipo de científicos de datos.



Universidad de
San Andrés

La necesidad

Nuestra hipótesis principal fue que las organizaciones no tienen hoy ni la capacidad de ver, ni medir eficientemente el bienestar de sus colaboradores. Siendo esto un elemento clave para asegurar la performance de la organización, lo que derivó en otras dos hipótesis:

- El bienestar de los colaboradores afecta directamente en la performance o rendimiento operativo de la organización.
- Las organizaciones no tienen visibilidad ni métricas para medir de forma eficiente el bienestar de sus colaboradores.

El bienestar y la performance:

El Movimiento de Relaciones Humanas de la década de 1930 popularizó la creencia de que los trabajadores felices eran, en promedio, más productivos que los trabajadores menos felices o infelices (Cropanzano y Wright 2001). Otros estudios han demostrado que el deterioro del bienestar psicológico en los trabajadores tiene consecuencias negativas en las organizaciones y sobre todo, económicas (Robertson y Cooper, 2010). Tal es así que en el Mercado de los Estados Unidos se estima una pérdida de 300 millones debido, entre otras causas, a la disminución de la productividad (Rosch, 2001). Otros autores como Henkey y Noé (2008) consideran que para aumentar el rendimiento en las organizaciones se requiere de talento humano comprometido y satisfecho; y que son las empresas quienes deben preocuparse por la calidad de vida del trabajador, considerando la satisfacción laboral como un factor clave de éxito y una herramienta de gestión para incrementar el rendimiento de la misma (Henkey y Noé, 2008).

El desempeño como medida del bienestar:

Algunos de los conceptos que las organizaciones han utilizado para medir el bienestar es sin duda, el análisis del desempeño; Para expertos en la temática, (Alfaro 2018) el desempeño organizacional puede conceptualizarse en función de

otros conceptos: la productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad, y la eficiencia, entre otros. Podemos concluir entonces que el bienestar y un buen desempeño organizacional están estrechamente vinculados entre sí. Respecto a la medición del desempeño en organizaciones, se ha encontrado que alrededor de todo Latino América en los últimos años, se utilizaron diferentes test para medir tanto desempeño como bienestar en las organizaciones (González-Romá et ál. 1996).

- FOCUS 93, First organizational climate research.
- Escala de Clima Organizacional.
- Evaluación de Clima Organizacional: propiedades psicométricas del (ECALS).

Sin embargo, su mera existencia no asegura una aplicación exitosa en organizaciones; estos test deben ser aplicados y analizados por profesionales de la salud como psicólogos, y para garantizar su efectividad y eficiencia en la medición en un espacio organizacional, además requieren que su aplicación sea sistemática y un trabajo continuo y un plan de mejora de largo plazo en las empresas para que sus resultados sean representativos. Además existen encuestas Great Place to Work y otras encuestas de clima que buscan determinar qué nivel de clima organizacional se vive anualmente en una organización.

Universidad de
San Andrés

Validación de necesidad

Desde la organización o empresa cliente

Para validar la necesidad de la organización se llevaron a cabo entrevistas a expertos:

- 3 Entrevistas semi-dirigidas a gerentes generales.
- 3 Entrevistas semi-dirigidas a gerentes de recursos humanos.
- 4 Entrevistas semi-dirigidas a gerentes de operaciones.
- 2 Entrevistas semi-dirigidas a líderes de equipos.

En anexos 1 podrán encontrar el listado de preguntas realizadas.

Lo que hemos validado con nuestras entrevistas y reuniones con expertos es lo siguiente:

- Las organizaciones miden el bienestar de forma periódica; una o dos veces al año con encuestas de clima, como por ejemplo las encuestas de Great Place to Work.
- Los KPIs y resultados obtenidos en estas encuestas es información útil. Sin embargo, la organización no cuenta con planes de acción para mejorar estos indicadores durante el transcurso del año laboral. Esto se debe básicamente a que no poseen recursos especializados, ni la estructura operativa para poder ejecutarlo.
- No existe un equipo en las organizaciones dedicado a mejorar los resultados de esas encuestas de climas, reducir el ausentismo, reducir conflictos grupales, mejorar el clima entre colaboradores en general, reducir la tasa de rotación de empleados y sobre todo mejorar el bienestar y por consiguiente incrementar la performance.

Los procesos gerenciales de toma de decisiones implican, tomar decisiones estratégicas que apuntan a aspectos diversos de la organización, desde el diseño de estructuras y procesos hasta aspectos como la cultura organizacional y las relaciones con los grupos de interés de la misma (Baron y Rotundo 2018). En este

proceso de decisión se ponen en juego diversos aspectos cognitivos entre los cuales aparecen sesgos, los cuales son potencialmente distorsionantes; por tal razón, pueden tener una connotación negativa en un proceso de toma de decisiones.

En relación a lo mencionado es posible afirmar que no es conveniente que quienes toman decisiones para mejorar el clima laboral, sean los mismos que evalúan y diagnostican lo que sucede en la organización, porque pueden sufrir de sesgos que mencionábamos previamente y sobre todo, afectar en el momento de la toma de una decisión. Por lo tanto es importante que áreas de recursos humanos y upper management o gerencia cuenten con herramientas que les permitan entender con objetividad que está pasando en la organización.

Por otro lado, la medición del bienestar, no puede ser acotada a un análisis anual, ya que esto no es una métrica representativa ni fiable. Un dato observado en un único momento no puede ser extrapolado a todo un año. En esta línea, es necesario entender que, el bienestar es un continuo a lo largo del tiempo y que, una organización saludable es aquella capaz de mantenerse un poco fluctuante en un dentro del continuum pero siempre tendiendo hacia el polo positivo (Fernández et ál 2010).

Desde la mirada de los colaboradores o usuario final

Para validar la necesidad de los colaboradores se llevaron a cabo entrevistas a colaboradores:

- 3 Entrevistas semi-dirigidas colaborador team Lead.
- 3 Entrevistas semi-dirigidas colaborador sin gente a cargo.
- 1 Entrevista semi-dirigidas a un gerente General.

En anexos 2 se encuentra el listado de preguntas realizadas. Lo que hemos validado con nuestras entrevistas y reuniones con colaboradores es lo siguiente:

- Los empleados que trabajan de manera remota, han perdido el contacto con otras personas y el vínculo entre organización-colaborador.

- Según otros autores, (Muñoz y Hernández 2021) el encierro, la incertidumbre social y el contexto hacen que los niveles de estrés, cansancio y agotamiento sea cada vez más elevados, afectando negativamente la calidad del trabajo y la vida.

En este contexto, la comunicación colaborador-organización se vuelve ineficiente, ya que no existen o están reducidas las vías confiables de dialogo empresa–empleado, producto del trabajo remoto. La bibliografía arroja que este contexto, fomenta el famoso “burn out”, que en el caso de la Argentina, la cifra de usuarios que admiten estar más agotados que el año pasado alcanza el 80%, según señala la nota periodística Infobae; “*Síndrome de burnout: el 80,2% de los argentinos dijo sentirse más extenuado que antes de la pandemia*” Consultado el 15 de febrero del 2022. <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2021/11/23/sindrome-de-burnout-el-802-de-los-argentinos-dijo-sentirse-mas-extenuado-que-antes-de-la-pandemia/#:~:text=En%20el%20caso%20de%20Argentina,que%20dura%20la%20jornada%20laboral>.

Los clientes

Emotional Skills es un proyecto que apunta a un segmento B2B2C, ya que si bien el cliente target son las empresas, el usuario final del servicio son los colaboradores de las mismas, así como también los equipos de management de la organización contratante. Para poder determinar que empresas serán nuestro cliente final, y cuál será el empleado target que logre comprometerse con ES, realizamos una encuesta a más de 77 empleados de diferentes organizaciones que se encuentra en anexos 3, así como encuestas a expertos en el tema para validar la necesidad real de las organizaciones. Posterior a las conversaciones con expertos y análisis realizados en el espacio de debate con nuestros tutores de tesis expertos en el tema, fue posible definir que nuestro cliente target serán aquellas empresas Argentinas con más de 90 empleados. Estas empresas, deben contar con una cultura de innovación, buscando la eficiencia en sus procesos constantemente. Idealmente, las mismas deben tener una estructura organizacional que este conformada por equipos de trabajo. Nuestra solución será de gran aporte para la población mencionada, ya que en empresas con menos de 90 empleados, se suelen mantener vínculos/contactos con sus colaboradores más cercanos debido al pequeño tamaño de la compañía. Así forman relación directa con estos empleados y a veces hasta incluso, son conocidos por fuera del ámbito laboral. En relación a la industria de nuestra empresa target, consideramos que cualquier industria que cuente con las características previamente mencionadas será de interés para Emotional Skills.

Mapa de empatía empresa cliente

Para analizar en profundidad las características de las empresas cliente de Emotional Skills utilizamos un mapa de empatía. El concepto de Mapa de Empatía fue desarrollado por Dave Grey y tiene como objetivo describir a una empresa cliente potencial por medio del análisis de 6 características, todas ellas relacionados a los sentimientos del ser humano. Este, puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender y a conocer a nuestra empresa cliente.

¿Que ven nuestras empresas cliente?

- Que empresas que cuidan el bienestar de sus colaboradores, tienen mejores resultados operativos.
- Que la pandemia empeoro la situación del bienestar de los colaboradores en la organizacional general, aumentando el estrés, burn out, empeorando o dificultando el rendimiento en algunos casos.
- Que las encuestas de clima no arrojan resultados satisfactorios y no visibilizan las causas reales.
- Que no es suficiente una encuesta de clima al año para obtener una mirada representativa de una organización.

¿Qué dicen nuestras empresas cliente?

- Que no existen hoy por hoy en la organización indicadores que permitan entender como esta su organización en tiempo real.
- Que no pueden hacer seguimiento de cómo están sus colaboradores a lo largo del año.
- Si bien las encuestas de clima son efectivas, son solo un recorte de una parte del año y no pueden ser extrapoladas al resto del año.

¿Qué hacen nuestras empresas cliente?

- Las organizaciones realizan encuestas de clima una vez al año, y para realizarlas, utilizan a sus equipos de HR.
- Contratan consultoras por periodos cortos de tiempo para resolver los inconvenientes que encuentran en las encuestas de clima, pero no a largo plazo, y por lo tanto, toman decisiones que impactan en el mediano y largo plazo, con información que no es representativa.

¿Qué escuchan nuestras empresas cliente?

- Que el bienestar es muy importante para la productividad y la buena performance de las organizaciones.
- Que gran parte de la caída de la productividad las tasas de ausentismos y rotación se disminuirían si se cuidará más a los empleados.

¿Qué piensan nuestras empresas cliente?

- Hoy por hoy, no tienen la capacidad operativa ni recursos altamente capacitados para mejorar el bienestar en su organización.
- Desconocen cómo están sus colaboradores, exceptuando los resultados de la encuesta de clima y alguna situación puntual o específica.
- Ven una creciente disminución en el rendimiento de sus equipos, aumento de rotación y algunos síntomas de pérdida de motivación por parte de algunos colaboradores.

¿Cuáles serán las ganancias de nuestras empresas cliente?

- Tendrán a disposición un equipo externo y capacitado, formado por coaches especializados y psicólogos que les permitan colaborar con la compañía a través de diferentes áreas de la organización.
- Alineación de los empleados de la visión de largo plazo de la empresa.
Menor ausentismo, rotación, mayor motivación, mayor visibilidad de lo que sucede en la organización general y en los equipos de trabajo.

Mapa de Empatía colaboradores

¿Con quién empatizamos?

- Empatizamos con colaboradores que trabajen en empresas con más de 90 empleados. Estos colaboradores, dirigen, o forman parte de equipos de trabajo, o lideran diversos equipos de trabajos, dependiendo su jerarquía en la organización.

¿Que necesitan hacer?

- Necesitan trabajar en aspectos vinculados a su bienestar y performance en la organización. Así como también en algunas cuestiones derivadas de estos: comunicación, motivación, formación, bienestar fuera de lo laboral, entre otros.
- Necesitan un espacio confiable y seguro para poder mejorar en estos aspectos mencionados anteriormente.

¿Que ven?

- Ven que sus equipos de trabajo, o sus pares, o sus diferentes equipos no cumplen con sus objetivos, no tienen buena performance y están desmotivados. Notan una dificultad en entender que está pasando realmente.

¿Qué dicen?

- Dicen que si bien los conflictos existían previo a la pandemia, con la pandemia se han acrecentado, debido a la falta de contacto con otros y la falta de comunicación cara a cara.
- La organización no hace nada para fomentar que la performance de los empleados mejore.
- Los líderes sienten temor de dar un feedback a la organización ya que temen que así su posición de liderazgo, y vínculo con otras áreas de la organización se vea amenazado.
- Las renunciaciones son cada vez mayores y no hay nada que puedan hacer ellos para reducirlas.

¿Qué hacen?

- Continúan trabajando pero con baja performance y altos niveles de malestar y baja motivación y compromiso.
- Buscan otras oportunidades afuera de la organización.

¿Que escuchan?

- Los colaboradores escuchan constantes comentarios negativos de sus pares sobre la organización, los que impactan negativamente en el clima laboral, y repercute en los vínculos entre pares dentro de la empresa.

¿Qué piensan y sienten?

- Piensan que la organización debería hacerse cargo de resolver el clima.
- Sienten mucha frustración y malestar en su ambiente de trabajo, sienten que la empresa solo demanda trabajo pero no brinda espacios para mejorar performance y la calidad de vida de las personas en las organizaciones.
- Sienten que necesitan poder transmitir todo esto a la organización y que se tomen acciones para mejorar estos aspectos

Arquetipo del colaborador

Emotional Skills requiere altos grados de adherencia por parte de los colaboradores de la organización en las sesiones de coaching y de las daily surveys para que los resultados sean suficientes en volumen; así como también fiables y confiables para el upper management. Definimos nuestro arquetipo de empleado de la siguiente manera:

Perfil de Julián: Joven masculino de 33 años que estudio Ingeniería en sistemas y vive en Belgrano, CABA. Se considera a sí mismo un Gamer, fanático de la tecnología y mira animes. Además, se considera tímido, resolutivo y solitario.

Posición: Programador Full Stack Senior y tiene 10 personas a cargo.

Sus responsabilidades son:

- Entregar valor siguiendo las indicaciones que pide el cliente de forma rápida y eficiente.
- Ayudar a su equipo a lograr su objetivo reportando a un gerente de producto.

¿Cuáles son los drivers de compra de Julián?

- Siente malestar con sus equipos de trabajo y con la empresa.

- Siente que no puede crecer mucho en la organización.

Motivos para la compra:

- Busca mejorar su día a día en el trabajo y su sensación de bienestar con la empresa mediante estas sesiones de coaching.
- Quiere ser escuchado por alguien.

Jobs to be done:

- Participar en las encuestas diarias de la herramienta.
- Participar de las sesiones 1:1 con sus coaches.
- Leer los reportes que su coach prepara.

Pains:

- No sabe que es lo que empresa espera de él a largo y mediano plazo.
- No tiene muy en claro como poder seguir creciendo en la organización.
- Le cuesta comunicarse abiertamente con algunos de sus reportes directos.
- No entiende si esto puede afectar sus oportunidades de crecimiento en la empresa.
- No confía en los coaches.

Gains:

- Incrementar su motivación, mediante una mayor sensación de involucramiento y compromiso con la empresa.
- Mejorar su comunicación con la organización.
- Incrementar su mayor sentimiento de pertenencia, mejorar en su rendimiento.
- Definir un plan de carrera a mediano y largo plazo.
- Tener mejores relaciones con sus compañeros de equipo y colegas.

Principales desafíos del puesto:

- Trabajo en equipo.

- Comprender las necesidades del cliente, ser un buen líder, comunicativo, e innovador.

Validación del colaborador

Realizamos una encuesta a 77 colaboradores que trabajan en diferentes organizaciones, para validar si los colaboradores consideran que ES es un producto al que adherirían. Así como diferentes aspectos que nos servirán para diseñar ES. La encuesta completa con sus resultados, se encuentra en anexos 3.

Roles y jerarquías dentro de la organización

Comprender cuantas personas tienen a cargo los colaboradores en las organizaciones nos permite enfocar el servicio de coaching y talleres de bienestar en función la cantidad de personas que tienen a cargo los colaboradores. Nuestros potenciales colaboradores potencialmente podrían ser divididos en función de su rol o posición jerárquica de la siguiente manera, según nuestra encuesta:

- Analista Ssr/Sr. o Junior.
- Supervisor.
- Jefe.
- Gerente.
- Director.

Áreas dentro de la organización

Definir las áreas de los encuestados en la organización ayuda a comprender potencialmente como podría ser el organigrama en nuestras organizaciones cliente, permitiéndonos comprender, por ejemplo, como potencialmente se dividen las tareas, los roles y las actividades en las organizaciones, así como a que publico potencialmente será quien utilice ES.

- Recursos humanos.
- Comercial.
- Marketing.

- Finanzas.
- Operaciones.
- Tecnología/IT.
- Legales.
- Comunicación.

Es importante destacar, en función de los resultados obtenidos, que aproximadamente el 13% de los colaboradores pertenecían al área de operaciones, 24% a prensa y comunicación, y 18% a áreas comerciales. Es importante mencionar esto, ya que esto podría darnos un indicio de un sesgo de representación por parte de estos perfiles sobre el uso de ES como herramienta. Por otro lado, a lo largo de casi todas las reuniones con expertos, hemos validado que son más tendientes a adherir a programas de bienestar a aquellos colaboradores pertenecientes a áreas más soft o blandas de una organización tales como: recursos humanos, marketing, comercial; a diferencia de aquellas áreas más duras o hard como: IT, finanzas, legales, entre otras. Concluimos así en dos hipótesis fundamentales: Nuestros coaches deberán trabajar con colaboradores pertenecientes a áreas soft y hard, encontrando como desafío principal lograr el mismo nivel de adherencia y compromiso en ambas.

El bienestar y la performance para los colaboradores

El 85% de los encuestados, considera que su bienestar emocional influye en la performance de trabajo en un rango de entre 80% y 100%. Esto, puede alinearse también con nuestra hipótesis primaria: Las organizaciones que brindan servicios de apoyo emocional a sus empleados tienden a cumplir sus objetivos de performance más rápido.

Relaciones entre equipos de trabajo

Emotional skills también apunta a que los colaboradores logren mejorar, gracias al coaching, las relaciones dentro de sus equipos de trabajo y entre equipos de

diferentes áreas. Gracias a nuestra encuesta, en la que tan solo el 13% de los encuestados mencionó que la relación entre sus equipos es Excelente, pudimos vislumbrar que el 87% de los colaboradores restante tendrá áreas a trabajar en Emotional Skills.

Renuncias y rotación de los colaboradores

Uno de los problemas que buscamos resolver mediante ES, es la reducción de las tasas de rotación, a la vez que obtener la capacidad de estimar red flags para prevenir las mismas y ser capaces de actuar de forma preventiva para evitarlas.

Nuestra encuesta arrojó resultados significativos vinculados a diversas causas prevenibles para disminuir la rotación;

- *Nuevas oportunidades de crecimiento:* El 52.2 % de los encuestados renuncia por nuevas oportunidades de crecimiento. Si de forma preventiva una organización trabajara para mantener y sostener los niveles de motivación, estimamos que esta tasa podría ser significativamente reducida.
- *Salario:* 24,6% renunció a su trabajo por cuestiones vinculadas al salario. Sería determinante entender en este punto dos cuestiones relacionadas:
 1. Si el colaborador comunicó la necesidad de un aumento salarial y no se lo fue otorgado.
 2. Si tenía un plan de crecimiento de carrera dentro de la organización que le diera una proyección futura salarial adecuada.En ambos casos, Emotional Skills cuenta con las herramientas para desglosar y disminuir esta causa de rotación.
- *Clima laboral y otros:* 23.6% de un total de los encuestados. En este punto consideramos que Emotional Skills puede agregar muchísimo valor a la organización.

El bienestar: Comunicación empresa – colaborador

Consideramos que el bienestar se encuentra fuertemente vinculado a la performance, y que mientras mayor involucramiento tenga una organización con el mismo, mejor su rendimiento operativo. En torno a esta temática, el 79,2% de las personas considera que su empresa no sabe cuán bien se sienten en su ámbito profesional. Mientras que por otro lado casi el 20% reporta que existe un fuerte grado de conocimiento sobre su situación de bienestar.

Adherencia colaborador a un espacio de dialogo

Buscamos detectar cuantos de los colaboradores estarían dispuestos a invertir su tiempo en Emotional Skills. Los resultados fueron los siguientes: De 77 personas que realizaron la encuesta, a 63 personas (el 70,1%) le interesaría tener un espacio de conversación, con una persona externa a su empresa, para conversar sobre los aspectos que afectan a su bienestar. Mientras que una cantidad equivalente al punto anterior (65 personas aproximadamente) le gustaría tener seguimiento y entendimiento de la variación de su estado de bienestar a lo largo del tiempo. Respecto a los usuarios que no están interesados en ningunos de los dos puntos evaluados previamente, representan el 29,9% y 24,7% respectivamente. Para nosotros sería interesante entender si le darían uso a esta herramienta de estar disponibles en sus organizaciones, teniendo a su disposición un servicio como el que brinda ES.

Tiempo invertido por semana

Del total entrevistado, el 87% dedicaría al menos 1 hora por mes a trabajar en su bienestar emocional; es decir, al menos 15 minutos por semana. Esto significa que de estas 77 personas, 63 personas invertirían al menos 15 minutos cada semana en mejorar su bienestar emocional en su empresa (Sin mencionar que el 51,9% dedicaría al menos 1 hora semanal). Esto suma valor a nuestra propuesta, y demuestra que, para la muestra seleccionada, la adherencia de los usuarios sería alta.

Talleres

Además del coaching semanal, buscamos validar que tipo de temáticas podrían ser dictadas en los talleres grupales y si estos agregarían valor a nuestra actual propuesta de valor, como un upselling. Los resultados obtenidos arrojan que; el estrés, falta de equilibrio vida personal-laboral, falta de contacto con sus compañeros y causas externas a la compañía, fueron los motivos de mayor malestar emocional durante el último tiempo.



Universidad de
San Andrés

La Propuesta de valor

Para todas aquellas empresas de más de 90 empleados que tienen el desafío de mejorar el bienestar de sus colaboradores para optimizar así su rendimiento operativo hemos desarrollado *Emotional Skills*. Utilizamos coaching personalizado e inteligencia artificial, potenciando performance y como consecuencia directa, el rendimiento de la compañía. Brindamos información agrupada sobre el estado de bienestar de la compañía en tiempo real, para que los líderes conozcan cómo están sus colaboradores, puedan detectar red flags y tomar decisiones adecuadas.

The Value Proposition Canvas

Gains (ganancia de valor)

- Maximización del rendimiento de tus colaboradores.
- Conocimiento de lo que sucede en equipos de trabajo con mayor exactitud.
- Canal de comunicación mas eficiente.
- Mejorar la performance de tus colaboradores.
- Aumentar el grado de compromiso de tus colaboradores.
- Brindar un beneficio extra a los colaboradores.
- Tener a disposición un equipo de coaches especializados en tu organización para trabajar cualquier temática necesaria.
- Información en tiempo real a cerca del bienestar emocional de sus colaboradores.
- Planes de acción de largo plazo personalizados para la organización.
- Mejorar el rendimiento operativo de la organización.

Pains (dolores)

- Incapacidad para maximizar la performance de los colaboradores.
- Bajo nivel de motivación en colaboradores, lo que disminuye la performance.
- Bajo nivel de compromiso en colaboradores, lo que disminuye la performance.

- Altos niveles de ausentismo, renuncias y pérdida de contacto entre organización-colaborador.
- Desconocimiento del clima laboral.

Customer Jobs (tareas)

- Las empresas buscan seguir una vision y mision empresarial.
- Las empresas buscan que los colaboradores den el máximo de su rendimiento posible.
- Las empresas buscan que los líderes puedan ayudar a sus equipos a crecer.
- Las empresas buscan incrementar cada vez más sus resultados operativos.
- Las empresas quieren tener colaboradores comprometidos y que entreguen resultados.
- Las empresas buscan motivar lo más posible a sus colaboradores.

Value proposition:

Products and Services

Coaching personalizado y modelos de inteligencia artificial para mejorar performance en organizaciones. Reportes, metricas y predicciones ajustados a las necesidades de cada empresa.

Gains creators (creadores de valor)

- Equipo de coaches expertos, externos a la compañía para dar seguimiento a la organización.
- Tener a disposición información histórica del proceso de crecimiento y desempeño de los colaboradores en una sola herramienta.
- Reportes actualizados de forma periodica hechos a medida.

- Toma de decisiones y predicciones basados en modelos de inteligencia artificial, potenciados por datos históricos de cada organización y de otras empresas comparables.

Pain Relievers (aliviadores de dolor)

- Comunicación segura y confiable entre coach y colaboradores, así como traspaso de dicha información a la organización
- Daily surveys y radares de bienestar, actualizados diariamente, para mantener al upper management debidamente informado, en tiempo real.
- Planes de acción para incrementar el bienestar y lograr objetivos en la empresa, diseñados por nuestros head coaches, que se actualizan periódicamente, de forma continua y constante.
- Tableros en tiempo real con métricas, red flags, predicciones.

Diferenciación y ventaja competitiva

Emotional Skills va a contar con elementos diferenciadores respecto a otros competidores que ofrecen servicios similares en el mercado, ya que es una solución integral que combina diferentes dimensiones que en conjunto agregan un valor potenciado:

- Coaching personalizado.
- Tecnología.
- Machine learning.
- Iteración constante y mejora continua.

Aspectos diferenciales de la propuesta de Emotional Skills:

El servicio es 100% personalizado a las necesidades de cada empresa. Nuestro esquema de trabajo es estandarizado y cuenta con 4 pasos, pero cada organización tiene necesidades y complejidades diferentes. Para eso, cada empresa tiene un equipo compuesto por: head coach, expertos en datos y coaches trabajando para mejorar tus indicadores de bienestar.

Efecto de red positivo:

En segundo lugar, ES cuenta con efectos de red positivos. Esto quiere decir que, mientras más usuarios y empresas tengamos como clientes, más valor le entregamos a cada uno de ellos. Esto básicamente sucede porque los efectos de red son evidentes cuando la voluntad de cualquier cliente de pagar por un producto o servicio depende del número de otros clientes con los que puede interactuar mediante el uso del producto. En este caso, no es una interacción directa, sino que las predicciones se basan en datos de aun más usuarios y empresas, haciendo más valiosas y acertadas las predicciones de nuestros algoritmos de *machine learning*. Entonces, mientras más usuarios utilicen nuestro servicio, mayor cantidad de datos se van a recolectar para tener un poder tener oportunidad de comparación para lograr un análisis más profundo. Esto nos da una ventaja competitiva y una diferenciación frente a la competencia.

Además, los costos de “*multi-homing*” o los “*switching costs*” son altos, ya que los datos y evoluciones estarían alojados únicamente en nuestra base de datos. Esto hace que los usuarios pierdan incentivos de utilizar múltiples servicios.

Por último, contamos con algoritmos de *machine learning* que pueden predecir variables. Estos algoritmos alimentados con millones de datos recolectados de varias empresas, industrias y regiones que pueden ser utilizados para el bien de la comunidad empresarial. A medida que la recolección de datos crezca en el tiempo, estos algoritmos serán más precisos y más valiosos para los usuarios y clientes.

Modelo de cliente

Business Model Canvas

Segmento de Cliente:

Empresas nacionales o multinacionales con sede en Argentina con más de 90 empleados, de cualquier industria, que busquen mejorar el rendimiento de su organización.

Relación con el cliente:

Relación de partnerships o alianza con el cliente. Construimos vínculos comerciales de largo plazo. Buscamos ser parte de la organización donde embarcamos optimizar los beneficios de ES en cada organización. No somos un proveedor, somos un aliado, "uno más de la empresa". El trato con el cliente debe ser de extrema confianza, ya que el servicio de ES funciona únicamente en el largo plazo. Se realizarán acciones de fidelización con los clientes.

Canales de comunicación y distribución:

Asistir a congresos de la temática, dar charlas en universidades, publicidades en LinkedIn, podcasts sobre el bienestar en Spotify. La herramienta estará disponibilidad en Apple Store (IOS) y Google Play (Android). Lograr la recomendación por parte de Great Place to Work. Charlas gratuitas sobre liderazgo, bienestar y motivación en empresas. Lograr que OSDE, Swiss medical, Llamando al doctor, y otros servicios de salud, nos recomienden como herramienta para mejorar el bienestar organizacional. Publicidad en LinkedIn y Google Ads. Realizar alianzas y asociaciones con universidades nacionales donde se dicte la carrera de Psicología, ingeniería en sistemas, licenciatura en sistemas para captar talento especializado. Escribir artículos para revistas científicas de psicología. Realizar estudios y publicarlos en canales de comunicación masivos como diarios online (Infobae, Forbes, etc). Canales de comunicación directos y personalizados con clientes y potenciales clientes.

Flujo de Ingresos:

Los ingresos se obtienen de un fee mensual por empleado que utilizará el servicio de ES y los paquetes son por un mínimo de 1 año. El paquete incluye horas de coaching por empleado y acceso gratuito a la plataforma, para el management y los empleados, así como un head coach asignado a la organización que llevará adelante el vínculo comercial y será el encargado de comunicar y vincular ES con la empresa contratante. Por cada empleado que asista a un curso referido de ES a alguna plataforma de cursos recomendada, ES recibirá una comisión.

Actividades clave:

El conocimiento y experiencia del head coach y de los coaches. El desarrollo de la aplicación, el análisis de los datos por parte de los expertos en datos. El trabajo del head coach sobre cada organización; plan de acción coordinación con los equipos de coaches de cada empresa. Los algoritmos de machine learning. La confiabilidad y confidencialidad de los datos. Los reportes y sus valiosos insights y predicciones para el management. Los reportes de los coaches sobre cada empleado. La experiencia del empleado utilizando la herramienta. El trato del coach con cada colaborador.

Socios Clave:

Los coaches tercerizados, los desarrolladores tercerizados, las plataformas que nos asisten brindando cursos (Udemy, Universidad de San Andrés, etc...).

Estructura de Costos:

Los sueldos de coaches, head coaches, developers y científicos de datos en conjunto con sus cargas sociales, impuestos, servicios de nube de Amazon, costos de funnel de venta, y publicidad, el desarrollo y mantenimiento su mantenimiento en el tiempo de la plataforma tecnológica.

Propuesta de Valor:

Martina Selser

Servicio integral de Coaching, encuestas diarias y un plan de acción de mejora continua. El resultado de estos procesos genera datos que permiten realizar análisis descriptivos y predictivos, Brindarle al negocio información para el seguimiento de sus colaboradores y la toma de decisión en datos confiables. Así, los colaboradores mejoran su bienestar y por consiguiente su performance y finalmente, el de la organización.



Universidad de
San Andrés

Market Fit

Construcción del Minimum Viable Product.

Luego de realizar la validación de las hipótesis tanto a colaboradores como a empresas clientes, llevamos a cabo un low fidelity MVP acompañado de una landing page (<https://emotionalskills.netlify.app>). En esta página web, se explica cómo trabajamos y de que se trata nuestro producto, así como también, cual es nuestra estructura operativa. Podrán verse a continuación capturas de pantalla de nuestra landing page:



**Fuente: elaboración propia*

San Andrés

Nuestros pasos de trabajo:

Nuestro producto se ejecuta en un esquema de trabajo de 4 diferentes pasos cada vez que arribamos a una organización nueva:

¡Conozcamos!

Queremos conocerte para poder ayudarte potenciar el rendimiento de los colaboradores:

- Conocemos la organización.
- Conocemos la comunidad de colaboradores.
- Conocemos la estructura de negocios.
- Conocemos la propuesta de valor.
- Conocemos los factores claves de cada rol.
- Definimos los estándares de trabajo.

¡Y Manos a la obra!

Step 1:
Escuchamos tu necesidad

Next step: **Conocemos tu comunidad** →

**Fuente: elaboración propia*

Escuchamos la necesidad de la organización:

Buscamos identificar cuál es el problema de la organización, escuchando a los directivos. Así definimos algunas hipótesis en conjuntos con la gerencia de las áreas a mejorar.

Step 2:
Conocemos tu comunidad

Como te sentis?
★★★★☆

Como te fue?
★★★★☆

Como te fue?
★★★★☆

Como estas??
★★★★☆

Que?
★★★★☆

Save

Next step: **Reporting, Diagnostico** →

¡Recolectamos datos!

A travez de daily-suveys inteligentes y 1:1s con nuestros coaches especializados recolectamos la información necesaria.

Almacenamos los datos para que luego sean analizados por nuestros coaches con ayuda de algoritmos específicos.

Los datos siempre cuentan con seguridad y privacidad.

**Fuente: elaboración propia*

Arribamos a la organización:

Recolectamos datos claves de la compañía a través de encuestas rápidas de clima que se realizan a todos los colaboradores, brindamos sesiones personalizadas con nuestros coaches buscando diagnosticar.

La información recolectada, se procesa en nuestros modelos de machine learning y sus resultados (red flags, scores de bienestar, scores de motivación, score de malestar, score de ausentismo, etc.) se comparan con datos de nuestra comunidad para lograr un análisis mayor.



**Fuente: elaboración propia*

Reporting diagnóstico:

En tercer lugar, una vez que ya tenemos datos suficientes y ya conocemos a la comunidad del cliente, pasamos a la etapa de *reporting y diagnóstico*. Gracias a nuestras scores recolectados anteriormente, vemos como es el estado actual de la organización e identificamos problemas que atentan con la armonía del ambiente laboral óptimo. Comparamos estos scores con las hipótesis creadas previamente.

**Step 4:
Diseñamos plan de acción.**

Diseñamos plan de acción

Definimos estrategias de trabajo para mejorar los indicadores obtenidos. Seleccionamos a medida con profesionales las herramientas a utilizar como intervenciones, actividades y talleres.

Next step: Estudiamos nuevamente tu comunidad →

**Fuente: elaboración propia*

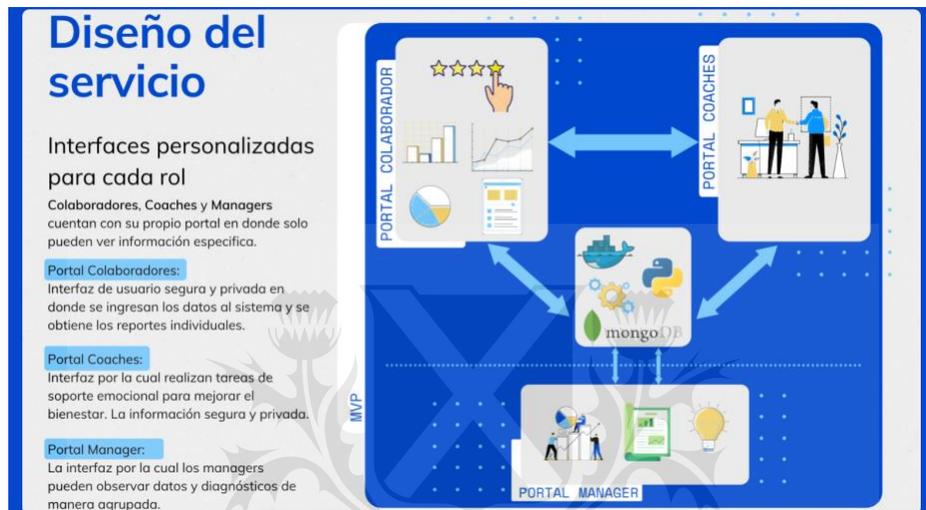
Diseño de plan de acción:

El head coach de la cuenta y científicos de datos, diseñan un plan de acción hecho a medida para trabajar en lo detectado previamente, para luego ejecutarlo e ir midiendo sus efectos en cada sprint y, en caso de ser necesario, ajustar la estrategia de trabajo de la compañía con Emotional Skills.

Estos 4 pasos son iterativos y constantes. Consideramos que nuestro modelo de trabajo tiene un principio, pero no cuenta con un fin específico. Una de nuestras premisas es que el bienestar y la mejora se encuentran en constantes de cambio diario, y por lo tanto, que siempre pueden haber áreas de mejora, por eso es importante mantener la dinámica en 4 pasos y contar un un head coach dedicado a cada cliente que tenga la capacidad de ir tomando decisiones sobre el camino de ES en la organización.

Nuestros científicos de datos registran todos los momentos en una organización y esta información es almacenada en nuestras bases de datos, para que se realicen análisis históricos descriptivos en función de las necesidades de cada negocio. Estos mismos datos, son aquellos que alimentan nuestros algoritmos de *machine learning* que van aprendiendo de la organización del cliente.

Nuestro producto interactúa con los stakeholders a través de tres portales personalizadas para cada rol: *portal coach*, *portal colaborador* y *portal management*. Donde cada uno de ellos cuenta con sus propias features y visualiza solo la información que le es pertinente a su rol. Para poder representarlo, realizamos un Low Fidelity MVP que se mostrará a continuación al describir cada portal:



*Fuente: elaboración propia

Portal Colaborador:

Los colaboradores de las organizaciones-cliente responden las encuestas diarias, e interactúan con sus *coaches* a través de sesiones 1:1. Pueden medir su progreso en el mismo, ya que cuentan con una sección de reportes en donde periódicamente se ven los avances de sus métricas y el plan de acción creado por nuestros *coaches* y resultados de los algoritmos.

¿Qué funciones pueden verse dentro del portal del colaborador?

- *Daily Surveys*.
- *Dashboards* en tiempo real.
- Reportes.
- Indicador de estado de bienestar en tiempo real.
- Comunicación a demanda con un coach, y sección de sesiones 1:1.

- Cursos disponibles.
En anexos 5 se encuentran ejemplos del portal.

Portal Coaches:

Los coaches que trabajan en cada organización trabajan dentro de un entorno personalizado para ellos. Aquí, se cargan y se analizan las métricas de los colaboradores. También, se generan reportes individuales por empleado y grupales como para toda organización. El coach interactúa con la empresa y los empleados de esta. Dependiendo de los permisos y a las empresas cliente que el coach atienda, va a poder ver la información o no de cada cliente en particular.

También interactúa con Emotional Skills; carga sus horas de trabajo, agenda sus reuniones, entre otros. En anexos 5 se encuentran capturas de pantallas del portal.

¿Qué funciones tiene el portal de *coaches*?

- *Dashboards* en tiempo real (grupales e individuales).
- Gestor de sesiones 1:1,
- Sección “Crear reporte” a un colaborador.
- Sección para crear reportes grupales (área, región, empresa, etc.).
- Diagnóstico de sus empresas.
- Información de la empresa (como su organización jerárquica).
- Historial de sus coachees.
- Organización jerárquica.

Portal Management:

En este portal se presenta la información y métricas a los managers o directivos de la organización. Aquí se pueden observar *dashboards* en tiempo real, *insights*, el plan de trabajo del mes, reportes, red flags, así como también predicciones que ayudan a la toma de decisiones y conocer el estado del entorno. En anexos 5 se encuentran capturas de pantallas del portal.

Es importante remarcar que los datos e información recolectada se almacenan de manera segura en nuestra gran base de datos, para ser analizados y ordenados eficientemente por nuestros algoritmos y por nuestros científicos de datos.

En relación a los modelos de inteligencia artificial; en nuestro *backend* utilizaremos redes neuronales para poder realizar predicciones y determinar diferentes *red flags*. Para construir algoritmos utilizamos la base de datos abierta *IBM HR Analytics Employee Attrition & Performance*

En el siguiente apartado revisaremos algunos de los indicadores de reporte que consideramos generales y que a su vez, pueden ser extrapolados a todas las organizaciones: Por otro lado, es importante mencionar que algunos de estos indicadores generales para cada cliente serán adaptados para la necesidad de cada empresa.

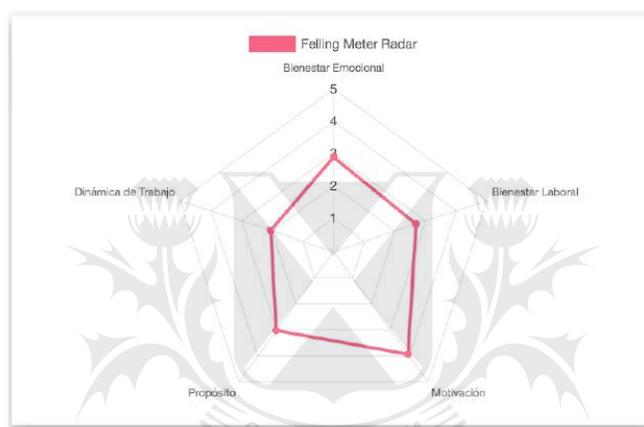
Predicción de renunciias:

Indicador que va del 1 (pocas posibilidades de renuncia) al 10 (alta posibilidad de renuncia), y se actualiza mensualmente. Tiene en cuenta más de 50 variables como edad, sueldo, educación, nivel de satisfacción, entre muchas otras. El *management* solo puede ver este indicador de manera agrupada y nunca individualmente protegiendo así la privacidad y confidencialidad de cada empleado. Ver en anexos **5** un extracto del código de la red neuronal para predecir renunciias.

Predicción del ausentismo:

Indicador que toma variables de ventana mensuales y permite indicar la cantidad de ausencias esperadas en los próximos 30 días. Para brindar resultados, tiene en cuenta métricas como la satisfacción/bienestar, distancia de residencia a la oficina, feriados, periodo del año, y muchas otras variables más; incluyendo los 5 sentimientos del *feellingmenter* que explicaremos a continuación.

El *filling meter radar* es un gráfico de radar con 5 sentimientos que elegimos para representar el clima laboral en tiempo real. Estos sentimientos son: el bienestar emocional, laboral, dinámica de trabajo, motivación y propósito de pertenencia, todos aspectos claves a la hora de medir el bienestar de un colaborador en una organización. Esta medición se puede ver a nivel grupal o individual, más macro, micro y dependiendo de la necesidad del management, también puede dividirse por sector, manager, entre otros. En la siguiente imagen se puede ver un ejemplo de este gráfico. En anexos 6 se pueden ver ejemplos del fillingmeter.



**Fuente: elaboración propia*

Los datos para realizar este radar se recolectan a través de las encuestas de clima, que nosotros las llamamos "*daily surveys*", en donde cada sentimiento tiene un pool de preguntas asociado y que varía día a día, para generar adherencia y evitar aburrimiento. Las preguntas, rotan y varían de forma aleatoria en función de cada variable y se van seleccionando inteligentemente por nuestro algoritmo, para cada colaborador. En la siguiente imagen se puede observar un ejemplo de un *daily survey* que cada usuario puede responder una vez al día. **En anexos 7** se pueden ver ejemplos de estos daily surveys.

¿Como te sentís hoy?
★★★★☆

¿Estas contento con tu trabajo?
★★★★☆

¿Cuanto te motivan las tareas que estas realizando hoy?
★★★★☆

¿Sentis que las tareas que vas a realizar hoy cumplen con algún propósito mas allá de lo profesional?
★★★★☆

¿Cómo crees que se encuentra la relación entre los miembros de tu equipo actualmente?
★★★★☆

SEND SURVEY

**Fuente: elaboración propia*

El último indicador que explicaremos es el del bienestar en tiempo real. En el mismo, los colaboradores pueden indicar en tiempo real cuál es su estado de bienestar a través de una cara que lo representa. Este se puede cambiar las veces que el colaborador quiera, simplemente haciendo clic en el gráfico. Lo relevante del bienestar en tiempo real, es que la variabilidad del mismo, alimenta nuestro algoritmo. En paralelo, *coaches* y el *management* desde su portal pueden ver el estado general del momento, por sector, manager y a nivel organizacional.

El valor agregado que Emotional Skills brinda gracias a los datos presentados al management, es que por ejemplo, tomando el bienestar de los trabajadores en tiempo real de las últimas semanas, se pueden relacionar con decisiones tomadas de negocios, cambios, tiempo, contexto, negocios, nuevos beneficios, estacionalidad, etc.

Para Emotional Skills el MVP fue un recurso clave. Debido a que el servicio fundamentalmente es intangible, al contar con un prototipo con funcionalidades y conexiones específicas, permitiéndolo al usuario interactuar con diferentes interfaces, este servicio se volvió más concreto y el valor agregado, más tangible.

Gracias al MVP, recolectamos de forma ordenada feedback que nos permitió construir mejores hipótesis y re-pensar el servicio. Al poner un producto real, capaz de interactuar y dar outputs, en manos de un colaborador, un coach, y un manager,

logramos comprender mejor las áreas de mejora del producto y servicio, así como la implementación de nuevas funcionalidades.

Validación del MVP

Para validar nuestro MVP, compartimos con potenciales clientes (empresas) y potenciales consumidores de ES (colaboradores o empleados), tanto el landing page como el LOW fidelity MVP mencionado anteriormente. Realizamos una categorización del feedback recolectado. El mismo fue el siguiente:

Feedback desde la mirada de empresa cliente

Aspectos regulatorios y legales:

- Definir con anticipación y a priori en el contrato lo que se le ofrece a la empresa con cada servicio: Horas de coaching por colaborador, acceso a la plataforma, tipos de reportes y estructura tecnológica ofrecida.
- Relación contractual; ¿Cuál será el vínculo legal con la organización?
- Definir un conjunto de entregables estandarizados contractualmente.
- Definir conjunto de red flags estandarizadas contractualmente.

Nuevas funcionalidades portal del management:

- En el portal del management sería interesante medir: relaciones entre áreas, y evaluar la capacidad de comunicación.
- Permitir que recursos humanos, pueda realizar seguimiento de licencias, ausencias, y carpetas psiquiátricas dentro del portal del management, mediante una nueva funcionalidad.
- Que la interacción usuarios-emotional skills sea más friendly user e interactivo, que se pueda usar desde el celular.

Servicios de ES:

- Recomendaciones de acciones de bajo costo y alto impacto por parte del head coach, como por ejemplo: dar día de cumpleaños.
- Otros servicios aparte de Emotional Skills: change management, consultoría y cursos de liderazgo.

Otros:

- Que acciones serán tomadas para asegurarse la adhesión de los colaboradores del coaching, las daily surveys y el uso de los reportes?
- Como evitan que contestar las daily surveys no se vuelva una tarea tediosa?

Feedback desde la mirada de un consumidor

Adhesión y fidelización del colaborador con Emotional Skills:

- Lo más importante y complejo es lograr la fidelización de los trabajadores, ya que la empresa (Emotional Skills) es contratada por la empresa, a modo de beneficio para los mismos.
- Tener en cuenta la “velocidad” de las variables.
- Pensar en incluir diferentes técnicas proyectivas o juegos.
- Posibilidad de cambiar las preguntas diariamente, ya que se podrían estimar las respuestas, o que estén sesgadas, o no ser respondidas.
- En el conjunto de preguntas diarias, sería interesante poder tener algún set de las mismas que sea más específica a las labores, como por ejemplo: En que agregas valor en tu rol? En que agregas valor en tu equipo?

El Tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Industria

La industria del Wellness empresarial o en español, Bienestar laboral, ha crecido muchísimo a lo largo de los años y cada vez existen más estudios que demuestran cuan relevante es en las organizaciones. Entre sus beneficios, permite conocer estado de salud de la empresa y los colaboradores de la misma, ayudando a mejorar el trabajo en equipo y la performance. El bienestar laboral impacta en los resultados del negocio, y más aún en un contexto donde el teletrabajo ha tomado tanta relevancia. Cuando los empleados están más contentos y comprometidos, brindan mayor esfuerzo (discrecional) y se obtienen mejores resultados organizacionales. Además, los equipos de recursos humanos de hoy se enfocan en que las organizaciones formen parte del ranking de Great Place to Work, y para esto, miden de forma anual cual es el grado de bienestar de la compañía con encuestas de clima. Particularmente en el mercado de trabajo local, hemos encontrado que los argentinos sufren las consecuencias de la pandemia en su bienestar. Según una nota del diario el Cronista (2021)¹, ocho de cada diez argentinos sienten que el estrés y la ansiedad afectó su rendimiento laboral, la relación con sus pares y el trabajo colaborativo. En relación a lo expuesto anteriormente no es de extrañar que el bienestar de los colaboradores sea una prioridad para los líderes de RR.HH al día de hoy en la región.

Los competidores

En relación al entorno competitivo, hemos desarrollado un análisis exhaustivo en torno a grandes jugadores de la industria que brindan diferentes servicios que tienen como objetivo fomentar el bienestar emocional. A posterior de lo examinado en nuestra muestra, es posible concluir que ninguna de las soluciones observadas

¹ <https://www.cronista.com/negocios/ansiedad-estres-y-productividad-que-estan-haciendo-las-empresas-para-contener-a-sus-empleados/>

trabaja de forma integradora con inteligencia artificial, coaching y un sistema de seguimiento continuo entre colaboradores y organización. Destacaremos los aspectos más y menos relevantes de cada competidor contra la propuesta de Emotional Skills:

ginger

<https://www.ginger.com>

- La interacción es únicamente a través de una aplicación móvil.
- Orientada a ayudar a empleados a resolver cuestiones de salud mental.
- Atención por chat 24/7.
- El equipo de trabajo está compuesto por terapeutas y psiquiatras licenciados.
- Su propuesta es brindar un servicio individual B2C por fuera de lo profesional.
- Ginger no trabaja con predicciones de Machine learning, ni un servicio de dashboard donde la información pueda verse desagregada de forma grupal para cada stakeholder de la organización.

yerbo

<https://yerbo.co/>

- Yerbo recopila datos de encuestas semanales de 2 minutos y traduce los resultados de bienestar mental en información que lo ayuda a comprender el riesgo de agotamiento de su equipo, sus causas y realizar un seguimiento de su evolución a lo largo del tiempo.
- Se enfoca en descubrir Insights personales y de equipos.
- No cuenta con equipo de coaches ni ninguna persona que interactúe con los colaboradores.

- Las encuestas están integradas mediante una aplicación a través de Slack.
- Cuentan con un producto standard para todos los segmentos.
- No trabaja de forma personalizada con los usuarios, ni crea un mapa de evolución para todos los empleados.



<https://www.sigmind.net/>

- Herramienta que cuantifica distintos parámetros del discurso humano para asistir en el proceso de diagnóstico de enfermedades mentales utilizando principios de neurociencia y técnicas de inteligencia artificial (en particular, aprendizaje automático o “machine learning”).
- Interacción mediante una app móvil.
- Orientado en ayudar a psiquiatras, médicos clínicos.
- Trabajan mediante análisis automático del discurso, detección y análisis de cambios de forma simple, optimización del tiempo de la consulta.
- No está enfocado en el ámbito laboral ni brinda insights a las organizaciones
- Está enfocado en salud mental en instituciones de salud.



<https://www.limeade.com/>

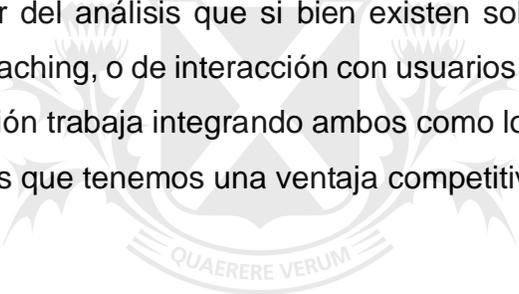
- Ofrecen programas de bienestar para empleados.
- Buscan fomentar espacios de trabajo más felices.
- Cuentan con distintos servicios que ofrecen por separado.
- No cuentan con interacción 1:1 entre usuarios y profesionales o *coaches*.



<https://www.mequilibrium.com/>

- Brindan diferentes servicios de manera separada.
- Cuenta con diversas herramientas y análisis de datos para alimentar un *dashboard*.
- Sus servicios son customizados para cada cliente.
- No cuenta con un servicio de sesiones personalizadas con los usuarios. La interacción es directamente con aplicaciones.

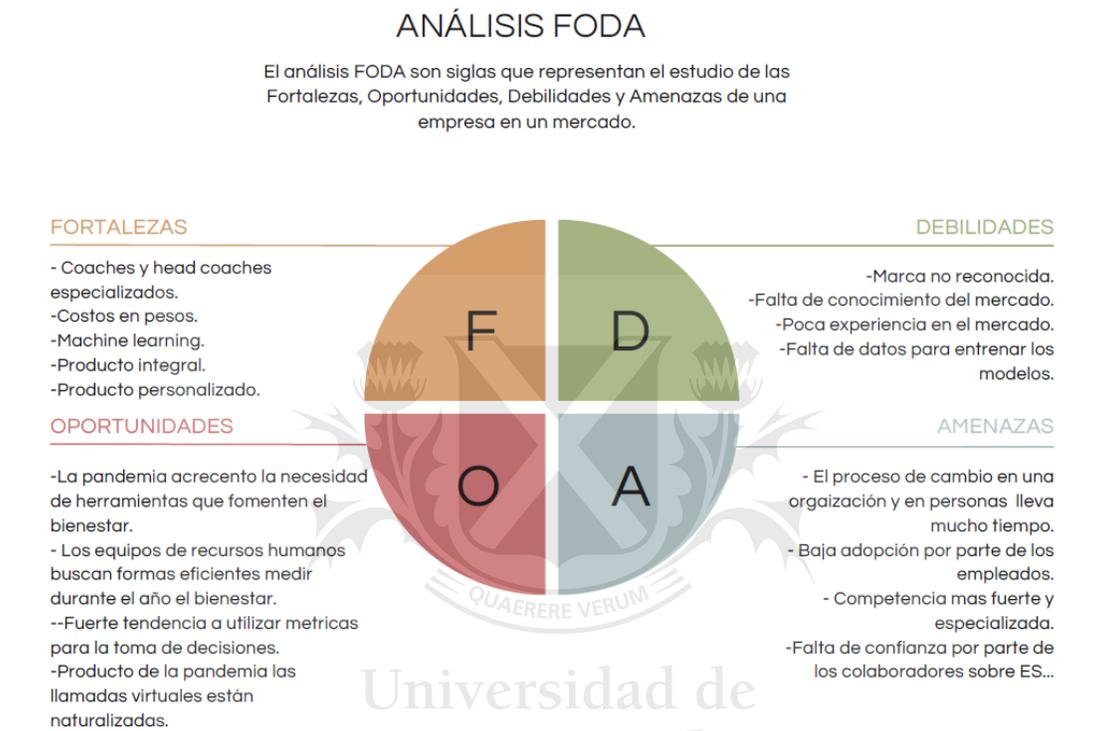
Concluimos a posterior del análisis que si bien existen soluciones eficientes que brindan servicios de coaching, o de interacción con usuarios a través de inteligencia artificial, ninguna solución trabaja integrando ambos como lo hace Emotional Skills, y por eso consideramos que tenemos una ventaja competitiva.



Universidad de
San Andrés

FODA

Con el objetivo de poder planificar de forma estratégica el posicionamiento de Emotional Skills, se llevó a cabo un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o FODA (Albert Humphrey, 1960).



**fuente: elaboración propia.*

Como conclusión del análisis realizado, es posible determinar que uno de los más grandes desafíos para ES será lograr la adhesión de los colaboradores a las sesiones de coaching y a la realización de encuestas. Es por eso que parte del trabajo de los head coaches y coaches que trabajen en cada una de las organizaciones será transmitir seguridad, transparencia y confianza sobre como es el proceso de ES, y como esa información no se comparte de forma individual con el management, así como también la confidencialidad de esa información a lo largo del tiempo. Habiendo logrado sortear esta importante amenaza, podrán explotarse las oportunidades que se presentan hoy en día producto de la pandemia; donde existen altos grados de estrés, y mucha desconexión entre las personas. Por último, es de suma importancia para ES la creciente transformación digital, donde está

absolutamente normalizado el uso de métricas, datos confiables e modelos de machine learning en diversos aspectos de la toma de decisiones.

Context Map Canvas

Tendencias Demográficas:

La pandemia producto del COVID-19 hizo que las organizaciones deban poner especial atención en diferentes tendencias vinculadas a los beneficios que se brindan en las organizaciones. Las condiciones de empleabilidad han cambiado, la oferta de trabajos hacia el exterior se incrementó, y por eso, las áreas de recursos humanos ponen especial foco en lo que los trabajadores quieren, con el objetivo de retener el talento.

La ecuación se dio vuelta, y así, recursos humanos se enfoca en escuchar las tendencias de mercado y las necesidades de los colaboradores. Tal es así que, flexibilidad laboral, salarios competitivos, buenas condiciones de trabajo y desarrollo de habilidades, empleabilidad, personalización y bienestar son la mirada del futuro para la retención de talento en las organizaciones.

Además, producto de la caída de la natalidad de los últimos años, la menor movilidad transfronteriza por la pandemia, causado por los altos costos de movilidad de un país al otro, y un aumento de las jubilaciones anticipadas han generado que el 69% de los empleadores en el mundo no pueda encontrar los perfiles con las habilidades que necesita. En este contexto previamente mencionado donde las personas trabajan desde sus casas sin conexiones reales con otros, y una fuga de talento latente que amenaza al mercado laboral, uno de los desafíos que se les presentan a las organizaciones argentinas es fortalecer la conexión que tienen las personas con sus trabajos y sus colegas, para lograr mayor productividad, rendimiento operativo, innovación, y fomentar la estadía de los colaboradores en las organizaciones, entre otros. Por otro lado estudios recientes han demostrado que existe una fuerte desigualdad por género en el mercado laboral argentino. En las últimas décadas, Argentina registró un fuerte incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral, en particular a partir de principios de los años 80.

Así, a partir de 1980, la población económicamente activa (PEA) femenina creció a tasas más elevadas respecto al caso de los trabajadores masculinos. Pese a ello, sigue existiendo una brecha de género, ya que en 2013 la tasa de participación masculina (para la población en edad laboral, entre los 15 y los 65 años) era de alrededor de un 80% contra un 55% para las mujeres (Martínez Gomez, Miller y Saad, 2013). En línea con lo expuesto, las mujeres suelen prestar más atención a diferentes variables vinculadas al bienestar, por lo que inserción de las mismas en el mercado laboral y su participación activa creciente es beneficioso en relación a este aspecto. Vinculado a esto, el medio periodístico el cronista en su nota *“Lifestyle Management, la tendencia que atiende las necesidades emocionales y la evolución de la persona”*. Última modificación 5 Marzo 2022.

<https://www.cronista.com/columnistas/lifestyle-management-latendencia-que-atiende-las-necesidades-emocionales-y-la-evolucion-de-las-personas>). Resalta que en la Argentina, una encuesta entre las principales empresas del país arrojó, por ejemplo, que más del 60% de los empleados prioriza los beneficios emocionales y de bienestar o salario emocional, por encima del salario económico.

El salario emocional son todas aquellas formas –sin carácter económico- de compensar a un trabajador, dirigidas a mejorar su bienestar y calidad de vida: el reconocimiento personal, el teletrabajo, la flexibilidad horaria, los programas de formación, la participación en proyectos tecnológicos de última generación o los planes de desarrollo de carrera. La necesidad de fomentar acciones de alto impacto y bajo costo que enriquezcan el salario emocional de los trabajadores se ve incrementada así en la región para asegurar el crecimiento a largo plazo de las organizaciones.

Normas y regulaciones:

Según una nota *periodística de Ipro Up “Trabajas un día menos pero cobras lo mismo: los dos proyectos de ley para reducir la jornada laboral en el país”*. Marzo 2022 (<https://www.iproup.com/empleo/30185-semana-laboral-de-4-dias-es-posible-en-la-argentina>). En los últimos meses, hemos visto como la reducción de la jornada laboral o la reducción de la semana a una de cuatro días es un tema en agenda en

varios países del mundo. A raíz de la nueva organización laboral experimentada durante la pandemia, que combina tareas presenciales con remotas, el debate tomó nuevos caminos y se ve ampliado en varias regiones del mundo, sobre todo en países no emergentes. Muchos países y organizaciones de todo el mundo se plantean con seriedad la posibilidad de reducir o reorganizar la carga horaria de sus colaboradores. En la Argentina existen dos proyectos en danza, que ya están radicados en el Congreso:

- Jornada laboral de un máximo de seis horas por día y 36 horas semanales (contra las 48 actuales).
- Una semana laboral de cuatro días y 40 horas repartir el trabajo entre un mayor número de personas.

El supuesto fundamental subyace estas ideas es que si, una economía opera a pleno potencial, pero sin embargo hay desempleo y no hay espacio para crear nuevos puestos de manera masiva y rápida, distribuir las horas de trabajo entre más gente sería una manera de distribuir mejor el ingreso. Por otro lado reducir la jornada laboral es una manera de compensar esta tendencia y garantizar un ingreso básico a la población que tiene capacidades y voluntad de trabajar pero está desempleada. Por lo tanto y sin más, una eventual reducción escalonada podría acercarse mucho más a la realidad sin producir el shock tan temido por los empresarios”. Según el medio Clarín en una nota presentada en 2022: “Impuestos y teletrabajo ¿estamos preparados para el trabajo remoto”. Última modificación 5 de febrero 2022. https://www.clarin.com/economia/impuestos-teletrabajo-preparados-trabajoremoto-_0_prDQGt3p3T.html.

Se vuelve cada vez más necesario establecer parámetros concretos de lo que significa Working from Anywhere para evitar correr riesgos que puedan derivar en la inaplicabilidad del beneficio que la flexibilidad, el trabajo remoto y la posibilidad de contratación de talentos en cualquier país del mundo traen a la dinámica de los negocios actuales. En conclusión, esta regulación sumada a un estado de malestar organizacional, puede transitarse organizacionalmente como una crisis a la fuga de talentos.

Economía

Según la subsecretaría de planificación estudios y estadísticas², la Argentina ha sufrido una caída de la PEA (población económicamente activa del 0,8% entre el segundo trimestre de 2019 y el segundo trimestre de 2021). Según el banco mundial³ durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Si bien la economía ha comenzado a recuperarse, a mediados de 2021 aún se encuentra 3.3% por debajo de los niveles previos a la pandemia, en parte afectada por una nueva ola de COVID en el segundo trimestre del 2021. Por lo que el ministerio de desarrollo productivo ha construido una nueva iniciativa con mira al 2030 donde entre los objetivos principales de la iniciativa se destaca "crear 2 millones de puestos de trabajo asalariados formales en el sector privado para 2030 (aproximadamente 220.000 por año)". Por otro lado, vemos que en el mercado Argentino hay una creciente tendencia a "incrementar la participación de mujeres en el empleo formal en las empresas, con un mínimo de 50% de participación en los nuevos puestos de trabajo generados" y "aumentar la participación del Interior en el PBI y el empleo formal, con un 70% de los nuevos empleos formales radicándose fuera del AMBA". Según el banco Comafi⁴, En la Argentina hay 856.300 empresas, 83% de las cuales son microempresas; 16,8%, pymes, y solo 0,2% grandes compañías. Además, las firmas de hasta 200 empleados representan el 66% del empleo formal privado del país, según datos de la Secretaría de Transformación Productiva. Por otro lado, el segmento del bienestar emocional incrementa su crecimiento cada más más agresivamente año a año. La inversión en el sector se disparó 138% en 2021, alcanzando los US\$5500 millones, aproximadamente cinco veces más que en 2018, según datos de CB Insights. Por otro lado, según diversos estudios de la Organización Mundial de la Salud se estima,

² <https://www.argentina.gob.ar/noticias/principales-indicadores-del-mercado-de-trabajo-eph#:~:text=Esta%20reducci%C3%B3n%20del%200%2C8,las%20naciones%20de%20la%20regi%C3%B3n>

³ <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

⁴ <https://www.comafi.com.ar/1943-El-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras.note.aspx>

que la pérdida de productividad laboral debida a la depresión y la ansiedad y falta de motivación y compromiso con la empresa, le resta a la economía mundial US\$1000 millones.

Pestel

Según el diario La Nación⁵ en nuestro país, ya se utilizan plataformas creadas en otros países para hacer un seguimiento del bienestar de colaboradores en empresas privadas:

- Lyra Health, plataforma online de soluciones innovadoras de salud mental para empresas.
- Dragoneer.
- Modern Health.
- Ginger.

Tecnology trends:

Según Deloitte Global⁶, se predice que el gasto mundial en aplicaciones móviles de salud mental alcanzará cerca de US\$500 millones en 2022, considerando el crecimiento del 32% (de US\$203 millones a US\$269 millones) de los primeros diez meses de 2019 al mismo periodo de 2020. Desde el punto de vista del usuario final, la pandemia fue el desencadenante para consolidar el éxito de aplicaciones de bienestar emocional y mental gratuitas o de bajo costo como las consagradas Calm, Headspace o Meditopia. Así como también se incrementó el uso de diferentes tecnologías en grandes organizaciones para poder medir y estimar bienestar.

⁵ <https://www.saludiaro.com/metaverso-industria-de-la-salud/>

⁶ <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/bienestar-emocional-las-apps-de-salud-mental-traccionan-millones-y-apuntan-mas-alto-nid02042022/>

Customer needs:

En relación a las necesidades de los clientes, numerosas notas periodísticas ⁷y análisis han demostrado que hoy más que nunca, hay una fuerte importancia en la notoriedad de la marca lo cual es algo que las empresas suelen sobrevalorar (16^o puesto para los empleados frente al 7^o puesto para las empresas).

Sin embargo, la cultura de la empresa es algo altamente relevante para los colaboradores. Lo cual se vincula directamente con los estilos de liderazgo. Preferidos por los colaboradores en empresas: los líderes carismáticos lideran la posición llevándose un 25% y los líderes “serviciales” que se centran en el bienestar de las personas 21%. Las empresas y los trabajadores coinciden en los tres criterios clave a la hora de elegir una empresa: el salario sigue siendo, por mucha diferencia, el más importante (53%), seguido del ambiente laboral (36%) y desarrollo profesional (25%). En relación a las necesidades de las empresas; puede verse que durante la pandemia apareció el gran fenómeno “The Big Quit” (“La gran renuncia”), el mismo, comenzó en los Estados Unidos y ya se ven sus efectos en Argentina. Tal es así que diversos estudios han relevado que uno de cada 10 empleados no está satisfecho con su trabajo y su salario. Tal como lo asegura una encuesta que llevó a cabo la consultora Adecco Argentina. Se considera que entre otros factores, los trabajadores se replantean sus carreras, sus condiciones de trabajo y sus objetivos a largo plazo, y al no verse satisfechos, renuncian. Esto trajo fuertes consecuencias donde cada vez son más los jóvenes profesionales busquen además de un salario real, un salario emocional, buscando que las organizaciones brinden además: planes de desarrollo de carrera, constante capacitación, beneficios para fomentar el bienestar, balance entre vida personal y trabajo, entre muchos otros.

⁷ <https://www.ambito.com/informacion-general/trabajadores/que-motiva-que-las-personas-renuncien-sus-trabajos-y-dejen-sus-carreras-establecidas-n5400463>

Las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación del cliente:

El cliente tiene un alto poder de negociación desde el punto de vista de la fidelización al comienzo de la relación con ES; la mayoría de nuestras empresas target (más de 90 empleados) cuentan con áreas de recursos humanos, y sectores específicos que buscan fomentar un desarrollo constante de las áreas de compensaciones y beneficios. Por lo tanto, se encuentran trabajando en la implementación de políticas y beneficios que fomenten la captación y retención de talento a lo largo del transcurso del año. No obstante, contratar servicios de bienestar/coaching, presentan dos barreras de ingreso fundamentales: Costos y fidelización a largo plazo con las organizaciones. En Argentina, no hemos encontrado ninguna solución que haya logrado encontrar killing features que fidelicen a las organizaciones en el largo plazo para este servicio. Sin embargo si pensamos al cliente una vez que ya utiliza el sistema de ES, es posible pensar que su poder de negociación se diluye con el paso del tiempo, ya que sus colaboradores, sus directivos y el upper management, van obteniendo beneficios en el mediano/largo plazo por utilizar ES. Por lo que para un cliente sería costoso reemplazar a ES, también por la fidelización de los usuarios. Desde el punto de vista tecnológico, el cliente tiene un bajo poder de negociación; a mayor tiempo de uso de Emotional Skills, mayor será la veracidad de los datos y más eficientes las predicciones, y en ese sentido, ES tiene una ventaja competitiva por sobre el cliente que es difícil de negar. Básicamente esto se sustenta en el efecto de red positivo de nuestra plataforma. Por último, pero no menos relevante, el cliente tiene una alta capacidad de negociación en lo que respecta al poco reconocimiento y posicionamiento de marca en el mercado local. Lo que representa uno de los mayores desafíos para nosotros.

Poder de negociación del proveedor:

Considerando que nuestros proveedores serían; coaches tercerizados para atender una gran demanda de colaboradores, el poder de negociación será medio de estos recursos. En relación a nuestro proveedor de base de datos será el poder de negociar, será alto. En relación a este punto, será un servicio contratado anual y necesario para ejecutar todo nuestro trabajo, y debido a ser un servicio tecnológico, no existen barreras competitivas que puedan reemplazar esta relación/necesidad. En relación a los proveedores de; plataformas de cursos y universidades que brinden los cursos para nuestros colaboradores; estableceremos una alianza estratégica con los mismos donde ambos nos beneficiemos de la relación comercial. Por demás, el core de su negocio (proveedores de cursos y universidades) no es brindar asistencia de coaching, y en este sentido, siendo un socio estratégico, su interés primario es poder crear más suscripciones para Emotional Skills, porque esto se verá traducido en mayor cantidad de suscripciones para ellos.

Amenaza de nuevos competidores:

Existe una amenaza real a la entrada de nuevas empresas competidoras, debido a que existen bajas barreras de entrada, el mercado del bienestar está en alza, y es una tendencia que está tomando muchísima relevancia a nivel global. Las empresas están constantemente buscando formas de retener el talento y mejorar su bienestar es una de las políticas más implementadas y en alza del momento.

El desarrollo de este tipo de tecnologías no requiere una gran inversión inicial, pero si experiencia y expertise en diversas áreas. En este sentido, la complejidad de entrar al negocio se vincula tener la capacidad de conjugar; coaching, machine learning y back-ground de negocio para lograr una solución integral.

Amenaza de productos sustitutos:

Creemos que la amenaza de productos sustitutos es baja. Si bien las empresas de coaching pueden arribar a organizaciones y la compañía puede brindar espacios para capacitación on-demand para los colaboradores, la propuesta de Emotional Skills es superadora por su capacidad integradora de estos dos aspectos, sumado la tecnología y al uso de machine learning para brindar soluciones de negocios e incrementar el rendimiento operativo.

Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad del sector es grande, pero por fuera del mercado local de Argentina. Esto se debe básicamente a que el boom de la necesidad de desarrollar estas capabilities en organizaciones es medianamente nueva y se encuentra en pleno desarrollo y en alza debido a los cambios en las modalidades de trabajo.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, creemos que ES cuenta con grandes oportunidades de lograr una buena penetración en el mercado.

Especialmente en aquellas empresas de 90 hasta 1000 empleados que han crecido muchísimo en el último tiempo y necesitan escalar sus esfuerzos para retener su talento y mejorar sus resultados operativos. De todos modos, somos conscientes que deberán destinarse profundos esfuerzos para ganar reconocimiento y renombre en el mercado como marca, y captar los primeros clientes. Es importante tener en cuenta que las organizaciones que tienen empresas contratadas que hacen el servicio de coaching, están muy fidelizados, además que tienen áreas de recursos humanos actualmente, por lo que será importante trabajar para lograr vender en estas empresas y poder penetrar allí. El desafío mayor es encontrar empresas que realmente comprendan la importancia y el ROI que tendrán gracias a implementar ES en su organización. Sin dudas una de las ventajas competitivas más fuertes de ES es el efecto de red positivo, y esto es algo en lo que haremos mucho hincapié en nuestros procesos de ventas. Sin embargo, sabemos que debemos trabajar en

Martina Selser

posicionarnos en el mercado como relevantes y expertos en la temática para ser tomados como referentes en el tema.



Universidad de
SanAndrés

Go to market plan

Estrategia

Consideramos que existen dos planes de estrategia marketing a analizar; el primero, de cara a nuestras empresas clientes, y el segundo sobre los colaboradores el cual será analizado al final del apartado. El plan de estrategia de marketing de Emotional Skills de cara a las empresas cliente principalmente se enfoca en ingresar al mercado y generar renombre de marca, confianza en los posibles clientes para a posterior lograr captar los mismos. Para lograrlo implementaremos lo siguiente:

- Campañas de marketing digital.
- Partnerships estratégicos. (con universidades o empresas dedicadas a brindar cursos digitales, como Udemy, entre otros).
- Participar de diferentes revistas científicas, dar charlas y asistir a diferentes congresos como expertos en el tema.

Marketing digital:

Debido a que nuestro público target son organizaciones utilizaremos las plataformas LinkedIn, Instagram, Google ads y YouTube, ya que estos sitios se relacionan directamente con los entornos que las organizaciones y los líderes frecuentan. En relación a cada plataforma, las acciones a tomar serán las siguientes:

LinkedIn: realizaremos posteos, cursos gratuitos, encuestas para lograr generar tracción sobre la marca. La periodicidad de los mismos y la temática serán a definir a posterior. Buscamos construir un entorno de participación con nuestros posibles clientes por lo que las temáticas serán consultadas mediante encuestas a la red de de LinkedIn.

Instagram:

Videos en vivo conversando con nuestros coaches sobre diferentes aspectos vinculados al bienestar en los espacios empresariales, y por fuera de los mismos.

Martina Selser

También, posteos dedicados a diferentes temáticas en torno al bienestar, y aspectos psicológicos derivados. Al igual que en LinkedIn, periodicidad y temática serán co-construidos con la comunidad, pero creemos que bienestar y performance serán los drivers de los mismos.

YouTube:

Grabaremos Webinars sobre la temática del bienestar. Los mismos, serán derivados de la interacción en la plataforma con usuarios que mencionamos anteriormente.

Partnerships estratégicos:

Buscaremos alianzas con compañías que brinden cursos y capacitaciones, como parte del complemento de nuestro servicio.

Participación en revistas científicas:

Consideramos que es importante posicionarnos en el ámbito del bienestar laboral como expertos en el tema. Por eso realizaremos estudios científicos o colaboraremos con científicos expertos en la temática. Así como también brindaremos charlas gratuitas, y asistiremos a eventos para lograr ganar renombre en la industria.

Early Adopters:

Es importante comprender que Emotional Skills requiere de casos de éxito demostrables o early adopters, con el objetivo de poder implementar una metodología Lean Startup. Según Fernández y colaboradores (2018) la metodología Lean Startup es busca lanzar los negocios a través de este circuito ágil donde el emprendedor, una vez establecidas sus hipótesis y suposiciones primarias, las va validando con un experimento, el MVP o producto mínimo viable. De esta manera,

lo que queremos hacer es tener la capacidad de determinar qué áreas de ES responden una necesidad del cliente con el objetivo de ir iterando sus funcionalidades con el uso. Caso contrario, si el MVP no encaja en el mercado o con nuestros early adopters, se deberá darle un nuevo enfoque al negocio -lo que se denomina pivotar (Fernández y Rodríguez 2018). Consideramos desde esta perspectiva que será importante poder pivotar nuestro producto y servicio por que agregará valor en relación a los siguientes puntos:

1. Algoritmos y mejores decisiones.
2. Efecto de red positivo incrementando la cantidad de usuarios.
3. Validación del MVP y sus funcionalidades.
4. Validación de sesiones de coaching, periodicidad y metodologías de trabajo.

En relación a lo expuesto conseguir early adopters será fundamental para fomentar el efecto red positivo, lo que es una de las ventajas competitivas angulares de Emotional Skills, dado que nuestra plataforma adquirirá más valor, tanto para para los usuarios nuevos como para los usuarios ya existentes a medida que el número de usuarios del bien o servicio se ve en aumento. Esto se debe básicamente a que, como Emotional Skills es un producto con efectos de red positivo, existe así el incentivo a que tenga la capacidad de crecer rápidamente en cantidad de usuarios, si nuestra plataforma posee muchos usuarios, existen más coaches, mas información para tomar decisiones en nuestros modelos de inteligencia artificial y por lo tanto nuestro producto y el mercado entre coach-colaborador se hace más eficiente. En cambio, si Emotional Skills tuviese pocos usuarios su capacidad de predicción será reducida los coaches no tendrían métricas con las que comparar las de sus colaboradores, ni tampoco la predicción sería eficiente. Sin embargo, es posible que adquiramos datos de empresas comparables en el mercado de terceros para complementar la falta de datos que existirá al principio. De esta manera nuestros modelos aprenderán también más rápido. Es por eso que el efecto red hará que sea difícil competir contra Emotional Skills desde cero. Desde esta perspectiva, buscamos incentivar los early adopters. Para esto ofrecemos 3 meses

Martina Selser

de suscripción de prueba. Además, contamos con una estructura de *pricing que incentiva el volumen o cantidad de colaboradores, así el precio se reduce por suscripción a medida que se agregan nuevos trabajadores a nuestro servicio*. En relación al plan de Marketing para colaboradores de empresas clientes, consideramos que hay algunas acciones tanto dentro de la organización contratante de ES como fuera de la misma que pueden fomentar la adherencia del colaborador a nuestro servicio:

Linkedin e Instagram:

Publicaciones sobre casos de éxito con colaboradores de algunas organizaciones. Webinars sobre casos de éxito con colaboradores. Mostrar los beneficios potenciales que pueden obtener los colaboradores al adherirse a Emotional Skills.

Publicidad:

Campañas de publicidad en redes sociales; Instagram, Linkedin, Youtube. Queremos mostrar que emotional Skills es conocido y es relevante para generar confianza en los colaboradores en el uso de la herramienta.

Sales funnel

Atraer

En esta primera etapa, utilizamos campañas publicitarias en redes sociales como LinkedIn, YouTube, Instagram, y generando tracción con publicidad en GoogleAds. Debido a que ES es un producto B2BC, consideramos que las 3 plataformas abordan los tres perfiles de consumidores que potencialmente utilizarían Emotional Skills. Algunas de las temáticas a abordar, serán las siguientes:

- Webinars y videos dedicados al bienestar laboral.
- Publicaciones en medios específicos basados en estudios concretos realizados por otros profesionales, tendencias de mercado.
- Demostraciones de nuestros casos de éxitos en diferentes organizaciones gracias al uso de ES.
- Charlas en Universidades sobre la importancia del bienestar en colaboradores para generar mayores resultados operativos.
- Publicaciones con las predicciones y dashboards del contexto para poner en muestra nuestro efecto de red positivo.
- Email marketing ofreciendo nuestros servicios.
- Realizar seminarios gratuitos.

Interactuar:

Consideramos que la etapa de interacción es clave para nuestro negocio. Al momento de la interacción el quien toma la decisión de contratar el servicio se encuentra evaluando diferentes servicios que le permitan suplir su necesidad de negocios, necesita soluciones. ES busca ofrecer un servicio 100% personalizado y adaptado, por lo que en este momento vamos a posicionarnos como un partner estratégico que va a colaborar a resolver cualquier problema que tenga esa organización en relación al bienestar, para esto, no solamente el equipo de ventas

se verá involucrado en la interacción sino también nuestros profesionales del bienestar, coaches, head coaches y hasta mostraremos casos de negocios de early adopters. Además, vamos a mostrar tendencias de la industria y datos relevantes sobre empresas comparables, así como también que variables analizan otros jugadores relevantes de la misma industria en la región.

Por otro lado, en este proceso pondremos especial foco en responder una de las preguntas fundamentales que recolectamos durante nuestra validación: ¿Cual es y cómo asegurar la seguridad de la información y la confidencialidad de los datos de los colaboradores y de la empresa? Para lograr sortear esta duda, mostraremos cuales son los niveles de seguridad que aplicamos en nuestra infraestructura de datos y comentarle que los datos hacia otros clientes son siempre anónimos de uso para nuestro servicio para potenciar la comunidad.

Conversión:

Es importante lograr posicionarnos como aliados estratégicos y construir un vínculo de confianza con el cliente, haciéndole entender que el éxito de nuestro negocio también depende de los aportes de su comunidad así como de su éxito. Además, creemos de suma importancia crear un service-level agreement (SLA). En donde, quede con claridad por sentado que servicios, variables, métricas y soporte vamos a implementar y delimitar las responsabilidades vinculantes con la organización, para evitar futuros inconvenientes legales, debido a que esto se trata de coaching, y no de un servicio de salud mental y en ese sentido, dejarlo asentado es clave para evitar futuros inconvenientes legales con colaboradores.

Compra:

Cuando un usuario realiza una compra esto nos permite validar que nuestras estrategias para atraer y captar clientes son efectivas, logrando obtener la confianza del cliente. Más aún, si hemos logrados retener suscripciones del cliente una vez finalizado el periodo de prueba. Esto nos indica que los usuarios se encuentran

conformes con nuestros servicios y están dispuestos a seguir evolucionando en el camino a cumplir sus objetivos planteados.

Fidelización:

Por la naturaleza de nuestro negocio, debemos trabajar mucho para lograr la fidelización de nuestros clientes. Al ser un servicio por suscripción, debemos poder retener al usuario el mayor tiempo posible, por dos motivos fundamentales, el primero es porque los reales cambios en la organización se ven a largo plazo, y el segundo, para el beneficio del negocio del cliente. Comunidades comprometidas con ES a lo largo del tiempo, son la prueba de la eficiencia de nuestro servicio.

Para lograr la fidelización hemos creado el siguiente diagrama de documentos que nos permitirán brindar una mejor experiencia del cliente. Por otro lado, fidelización también es lograr que más colaboradores usen nuestra herramienta (mayor número de suscripciones). Producto de nuestra estructura operativa de 4 pasos mencionada previamente, para cada cliente tendremos un plan de trabajo mensual, con pasos y objetivos a cumplir. El cliente sabrá de antemano que esto lleva tiempo y trabajo, y que la mayoría de los resultados se ven a largo plazo como mencionamos anteriormente. Pero que en ese proceso, hay algunos objetivos que pueden lograrse con nosotros. Es por esta misma razón que es importante tener claras estas metas y que todo el equipo operativo de cada cliente, sea capaz de saber cuáles son y tenerlas claras a la hora de trabajar con cada colaborador, sin perder el foco, estando alineados en las expectativas.

Relación Coach-Colaborador: para nosotros es uno de los vínculos fundamentales que van a fidelizar a las organizaciones y colaboradores con ES. Para lograr resultados, lo más importante es que nuestros coaches trabajen de manera amigable y se cree un lazo de unión entre colaborador y coach de extrema confianza y muy difícil de romper. De esta manera, Emotional Skills se transformaría de ser un beneficio para los empleados a una herramienta de suma importancia para la

gerencia del negocio y para la mejora de resultados operativos, lo que generaría ruido organizacional si el management les quita este beneficio a los colaboradores. Head Coach: la figura del head coach es la figura que se encargará del vínculo entre los coaches, la organización y upper management. El vínculo lo llevará adelante el head coach para asegurarse que nos encontramos alineados a las necesidades del negocio. Nuestro efecto positivo de red hace que nuestros servicios aumenten el valor a lo largo del tiempo, por lo tanto, aumentaría la disposición de los clientes. En relación a otras acciones para asegurarnos la calidad del servicio y generar fidelización consideramos que algunas de las posibles acciones pueden ser las siguientes:

- Encuestas de satisfacción.
- Updates con nuestros servicios constantes/cursos.
- Precios ajustados por tiers de volúmenes/cantidad de usuarios.
- Programa de referidos de otras empresas.

Pricing y Modelo de Ingresos

Debido a que este es un negocio B2BC, el precio está asignado por la cantidad de empleados que utilizan el servicio dentro de cada empresa cliente. Nuestro precio base es de 12\$ dólares para empresas que tengan menos de 20 colaboradores dentro del programa, por mes. En la tabla debajo puede verse los precios en dólares. Para incentivar la adhesión de ES, a medida que se aumenta la cantidad de colaboradores que utilizan ES, el precio se ve reducido. Este modelo de pricing por tiers o escalonado, incentiva que las organizaciones habiliten el programa de ES a cada vez más colaboradores, buscando así pagar cada vez menos.

Cantidad de empleados	Subscripcion x empleado	Descuento
0 a 100	12,00	0%
101 a 200	10,80	10%
201 a 400	9,60	20%
401 a 600	8,40	30%
Mas de 600	7,20	40%

**Fuente: elaboración propia.*

**Suscripción expresada en dólares americanos.*

Con el objetivo de crear una estructura de pricing que esté de acuerdo a los precios de mercado, realizamos una investigación buscando estimar el precio promedio de gasto en cursos, coaching y beneficios de salud. Por otro lado, consultamos con expertos de HR y gerentes generales de empresas target, sobre que rango de precio es el que una empresa estaría dispuesto a pagar por el servicio de ES, así como también cual es el presupuesto estimado que las empresas destinan a esto anualmente.

CAC	
Empresas Cliente	700
Prom empleados por empresa cliente	259
Usuarios	181.300
Precio Promedio x subscripcion	9,60

**Fuente: elaboración propia.*

Por otro lado, para el cálculo del CAC y LTV utilizamos la referencia 181.300 Usuarios distribuidos en aproximadamente 700 empresas, y el promedio de empleados por empresa se estimó en 259 en suscripciones. Es importante mencionar esto, ya que al romper la barrera de entrada de ser contratado por una organización, ES podrá expandirse a una mayor cantidad de colaboradores, sin límite de usuarios. De este modo, el CAC o el costo de adquisición de un usuario para poder reducirlo, debemos optimizar los pasos de conversión y el marketing/canales. En este caso, este indicador es de US\$ 2,50 dólares (648 dólares promedio por empresa cliente).

En donde, tenemos un costo de venta de US\$6.400 dólares (esto incluye el salario de los vendedores), los costos de publicidad de US\$14.000 dólares, costo de científicos de datos por US\$5 y el costo de las pruebas gratuitas de tres meses que lo estimamos aproximadamente en US\$ 435.120. La suma de estos gastos, nos da un total de US\$ 453.893 como costo de adquisición para los 181.300 usuarios que mencionamos anteriormente.

Ventas	\$ 1.740.480,00
Costos Cloud	\$ (14.352,92)
Costos Coaches	\$ (458.326,40)
Costos Dev	\$ (16.640,00)
Free Trial 3 M	\$ (435.120,00)
Costos Cientificos datos	\$ (5.121,00)
Costos de venta	\$ (6.400,00)
Publicidad	\$ (7.252,00)
Costos de Adq total	\$ (453.893,00)
Operating Income	\$ 797.267,68
	18%

**Fuente: elaboración propia.*

**Expresado en dólares americanos.*

El TLV equivale al valor esperado futuro del usuario, y nosotros estimamos que el tiempo promedio de utilización de nuestro servicio es de 3 años (36 meses) por las características que tiene *Emotional Skills* de ser un servicio que funciona de forma más óptima si se implementa en el largo/mediano plazo. Además, en nuestro análisis el margen de contribución por usuario es de US\$ 4,40 dólares, tomando US\$ 9.60 como el precio promedio, considerando que el promedio de empresas cuenta con 259 usuarios. Esto nos da un indicador LTV de US\$ 41.002.

LTV	
Empresas Cliente	700
Prom empleados por empresa cliente	259
Usuarios	181300

Precio Promedio x subscripcion	\$ 9,60
--------------------------------	---------

Ganancia por empresa cliente	\$ 1.138,95
Ganancia por usuario	\$ 4,40

LTV (3 años) Empresa cliente	\$ 41.002,34
LTV (3 años) usuario	\$ 158,31

**Fuente: elaboración propia.*

Existe así una amplia diferencia entre el CAC y TLV (CAC<<TLV), y por esto mismo, decidimos brindar tres meses de prueba suscripciones para cada empresa cliente. Sumado a este análisis, si cada nuevo usuario genera valor para todos los usuarios

preexistentes, se debería estar dispuesto a pagar un poco más por el servicio (representando su LTV, pero también el LTV incremental que genera en los demás). Al mismo tiempo el CAC tiende a caer (si el servicio genera más valor, adquirir usuarios debería ser más fácil). Además, este es un servicio escalable en donde una sola interacción con una empresa cliente puede incorporar cientos de usuarios al servicio. Por lo tanto, estos indicadores tienden a converger rápidamente (el CAC tiende a cero y el LTV tiende a incrementarse).

El tamaño del mercado

Para medir el tamaño del mercado TAM o total addressable market, debemos mencionar que Emotional Skills trabaja con un servicio que puede prestarse tanto de forma online a través de video llamada, así como también de forma presencial. Por lo tanto para calcular el TAM, hemos decidido tomar el número potencial de personas que trabajan en Argentina de forma híbrida, 100% remota y también de forma presencial. Para realizar este cálculo, utilizamos una base de datos del ministerio de trabajo que cuenta con datos actualizados hasta el segundo trimestre de 2021. Por otro lado, es importante también tener en cuenta que el modelo de pricing de emotional skills es por suscripción por colaborador y mensual.

Tabla N°2 Principales poblaciones del mercado de trabajo. 31 aglomerado. En miles de personas.

Trimestre	PEA	Ocupados	Desocupados	Asalariados registrados	Asalariados no registrados	No asalariados
2° trim 19	13.511	12.073	1.438	5.863	3.008	3.122
3° trim 19	13.405	12.099	1.300	5.709	3.074	3.315
4° trim 19	13.437	12.242	1.196	5.700	3.187	3.354
1° Trim 20	13.441	12.043	1.398	5.683	3.169	3.191
2° trim 20	10.992	9.554	1.438	5.598	1.749	2.207
3° trim 20	12.058	10.661	1.411	5.435	2.188	3.038
4° trim 20	12.943	11.525	1.418	5.468	2.657	3.400
1° trim 21	13.339	11.904	1.355	5.817	2.708	3.379
2° trim 21	13.252	11.982	1.272	5.959	2.740	3.283

*Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/archivo_final_datos_eph_segundo_trimestre_2021.pdf.

En base al mencionado estudio, y cómo es posible ver en la tabla 2 mencionada, la cantidad de personas ocupadas en Argentina durante el segundo trimestre de 2021 para todas las empresas de todas las industrias, sin distinguir en su tamaño, es de

11.982.000. Estos datos fueron extraídos del ministerio de hacienda y producción de la República Argentina. Para encontrar el mercado potencial decidimos tomar información de la Dirección Nacional de estrategias de Desarrollo Productivo, en donde se estipula que la cantidad de empresas en Argentina es de 609.000 sin distinguir tamaño de las mismas. Sin embargo, nuestro proyecto se orienta a empresas con 90 empleados o más, por lo que es necesario categorizar como se componen esas empresas. Para así, poder estimar nuestras empresas target:

La secretaría de Emprendedores y Pymes (Sepyme) tiene una clasificación propia según tramo de ocupados que varía al interior de cada sector, dividiendo a las empresas de la siguiente forma: microempresas, pequeñas, mediana 1, mediana 2 y grandes. En el detalle siguiente pueden verse la distribución en cantidad de empleados/cantidad de empresas:



Fuente: Secretaría de la Transformación Productiva sobre registros administrativos de SIPA y AFIP según clasificación de la Secretaría de emprendedores y pymes del Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina.

*Fuente: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/archivo_final_datos_eph_segundo_trimestre_2021.pdf.

Es necesario comentar la cantidad de empleados promedio de cada organización, para entender cuanto será la población de clientes que tomaremos como nuestro TAM: una empresa micro tiene en promedio 3 ocupados, una pequeña, 17; una mediana 1, 65; una mediana 2, 253 y una grande, 1.359. Sin embargo, debido a que en la Argentina la distribución de empresas medianas 1 las cuales cuentan con más

de 65 empleados, es alta, y la variación entre esta categorización y la segunda medianas 2 es amplia, debido a que son 253 empleados en esta categoría, también incluiremos las empresas pertenecientes a medianas 1 para no dejar por fuera un alto mercado potencial. Por lo tanto, los datos finales son los siguientes:

Datos finales	Cantidad de Empresas	%	Cantidad de empleados
Empresas totales	609000	100,0%	11.982,00
Mediana 1	23751	3,9%	1.543.815,00
Mediana 2	3654	0,60%	924.462,00
Grandes	1218	0,20%	1.940.274,00
Total	28623	4,70%	4.408.551,00

**Fuente; elaboración propia.*

Esto nos da un total de usuarios o empleados de 4.408.551, lo que nos lleva a un TAM de \$507.865.075. Con respecto al SAM; este da un total de \$101.573.015 y el SOM por un total de \$43,680,000. El análisis puede verse a continuación:

TAM	
Region/Pais	Usuarios
Argentina	4.408.551
TAM mensual	\$ 42.322.090
TAM	\$ 507.865.075

SAM	
Usuarios	
881.710,20	
Promedio empleados empresas clientes	259
Empresas Clientes	3.404

SAM mensual	\$ 8.464.418
SAM	\$ 101.573.015

SOM	
Empresas Clientes	
700	
Promedio empleados por empresa cliente	259
Usuarios	181.300
SOM Mensual	\$ 1.740.480,00
SOM	\$ 20.885.760

**Fuente: elaboración propia.*

Sin embargo, quisiéramos hacer algunas aclaraciones respecto a algunos supuestos realizados para lograr nuestro análisis: De las 28623 empresas totales en la región, suponemos para nuestro SAM que alcanzaremos al menos un **20%** de ellas, lo que nos da un total de; 5725 empresas. Por otro lado, suponemos que entre mediana 1, mediana 2 y grandes empresas el promedio de cantidad de empleados

Martina Selser

por empresa cliente será 279, el número real, es 559 pero nos pareció más significativo tomar ese valor en un 50%.



Universidad de
San Andrés

Equipo Emprendedor

El equipo de Emotional Skills, se compone de un equipo de profesionales, con una marcada experiencia en los sectores de tecnología, área comercial y psicología. Es por eso que la conjunción del know how y expertise de cada uno de los co-founders en sus áreas, integrados crearon el contexto idóneo para crear emotional skills, determinar sus ventajas competitivas y llevar a cabo el negocio:

- Martina Selser (CEO):

Licenciada en psicología en la Universidad de Palermo, MBA candidate 2020 en la universidad de San Andrés. Actualmente se desarrolla como Sr. *Account Management* en *dLocal* y cuenta con amplia experiencia liderando equipos y llevando a cabo actividades extra curriculares como psicóloga.

- Manuel Bobadilla (COO):

Ingeniero en Telecomunicaciones en la Universidad Blas Pascal, MBA candidate 2020 en la universidad de San Andrés. Cuenta con larga experiencia en la industria de las telecomunicaciones haciendo foco en servicios, en donde trabajó en empresas como *Building Networks* y *Nokia*. Recientemente, adquirió experiencia en la industria de *oil & gas*, estando a cargo de los servicios de cloud para la empresa *ExxonMobil*.

- Facundo Bobadilla (CTO):

Ingeniero Industrial en la Universidad Católica de Córdoba, *Full stack developer* (Acámica), Científico de datos (IBM). Actualmente se encuentra finalizando los estudios de posgrado en Finanzas en la Universidad del CEMA. Además, trabajó en las empresas Banco de Córdoba y en Aguas Cordobesas.

Resultados Económicos-Financieros y Requerimientos de Inversión

Modelo de Generación de Beneficios

En este apartado se encuentran los beneficios económicos que esperamos en los próximos 5 años. Elegimos este periodo de tiempo, porque consideramos que ES estará estable y consolidado como producto lanzado en el mercado Argentino en el mercado luego de ese periodo de tiempo. Lo que debemos tener en cuenta, es que serán necesarios 6 meses de desarrollo de la plataforma de Emotional Skills, así como la contratación y selección del personal para atender la demanda. Como mencionamos anteriormente, estimamos que tendremos un alto número de *early adopters* en donde el servicio continuaría en una etapa parcial de desarrollo y como comentamos, se irán iterando funcionalidades y necesidades basadas en los requerimientos de los clientes bajo una metodología lean. Debido a lo anteriormente mencionado, estimamos que durante el primer año comenzaremos con 140 empresas cliente (36260 usuarios) valor que escalará año a año exponencialmente, buscando llegar a 181.300 usuarios.

Como mencionamos anteriormente, los primeros años del negocio son claves posicionar la marca en el mercado, transmitir seguridad y confianza en el entorno empresarial sobre la eficacia de nuestro producto y nuestra ventaja competitiva por sobre la competencia. Es importante mencionar esto ya que, si bien buscamos crecer, queremos que este crecimiento sea paulatino, sostenible, sustentable en el tiempo, orgánico y nos permita ir iterando nuestro producto y servicio en función de las necesidades de nuestros clientes.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	140	280	420	560	700
Usuarios	36260	72520	108780	145040	181300

**Valores expresados en unidades.*

**Fuente: elaboración propia.*

Con respecto al cálculo para la prueba gratuita, lo calculamos como un 30% de las ventas proyectadas brutas para el primer año, a pesar de que 3 meses sería el 20% anual. Pero, decidimos tomar un margen para abarcar el *churn rate*. Este porcentaje destinado a la prueba gratuita va disminuyendo a lo largo del tiempo (25% en el año 2, 20% en el año 3, 15% y en el año 4, 10%), ya que, la mayor proporción de nuestras ventas con tarifa de prueba se verían en nuestros primeros años. Una vez que nuestra comunidad sea extensa esperamos la adquisición nueva de ventas sea un 10% anual. Y que todo el resto del crecimiento venga a través de UpSelling de clientes existentes que agregan nuevos usuarios.

Por otro lado, los gastos en publicidad se definen teniendo en cuenta el crecimiento controlado deseado que mencionamos anteriormente. Pero, entendemos de la importancia que tiene para los primeros años en nuestro negocio, es por eso que destinamos un mayor monto en publicidad que los costos de venta para los primeros dos años.

Además, estimamos los sueldos de los *coaches* y empleados dependiendo de la cantidad de clientes que tenemos en cada caso. A continuación, se puede observar lo que se destina en sueldos para cada puesto clave de nuestro negocio proyectados en los primeros 5 años.

Colaborador	Sueldo
Developers	\$ 13
Coaches Managers	\$ 9
Coaches	\$ 7
Vendedores	\$ 8
Científicos de datos	\$ 8

**Sueldos expresados en dólares americanos por hora.*

**Fuente: elaboración propia.*

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Científicos de datos	\$ 17.920	\$ 35.840	\$ 53.760	\$ 71.680	\$ 89.600
Sueldos Founders	\$ 36.000	\$ 45.000	\$ 50.400	\$ 57.960	\$ 68.393
Developers	\$ 49.920	\$ 199.680	\$ 201.760	\$ 203.840	\$ 205.920
Coaches Managers	\$ 313.286	\$ 626.573	\$ 751.887	\$ 1.002.516	\$ 1.253.146
Coaches	\$ 2.436.672	\$ 4.873.344	\$ 7.456.216	\$ 9.941.622	\$ 12.427.027
Vendedores	\$ 76.800	\$ 76.800	\$ 78.080	\$ 79.360	\$ 80.640
TOTAL	\$ 2.930.598	\$ 5.857.237	\$ 8.592.104	\$ 11.356.978	\$ 14.124.726

*Valores expresados en dólares americanos.

*Fuente: elaboración propia.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Empresas Cliente	140	280	420	560	700
Prom empleados por empresa cliente	259	259	259	259	259
Usuarios	36.260	72.520	108.780	145.040	181.300
Precio Promedio x subscripcion	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas	\$ 4.177.152,00	\$ 8.354.304,00	\$ 12.531.456,00	\$ 16.708.608,00	\$ 20.885.760,00
Free trial	\$ (1.253.145,60)	\$ (2.088.576,00)	\$ (2.506.291,20)	\$ (2.506.291,20)	\$ (2.088.576,00)
Ventas - Free Trial	\$ 2.924.006,40	\$ 6.265.728,00	\$ 10.025.164,80	\$ 14.202.316,80	\$ 18.797.184,00
Costos de Venta	\$ (36.260,00)	\$ (68.894,00)	\$ (87.024,00)	\$ (108.780,00)	\$ (135.975,00)
Manrgen Bruto	\$ 2.887.746,40	\$ 6.196.834,00	\$ 9.938.140,80	\$ 14.093.536,80	\$ 18.661.209,00
Total Sueldos y Cargas Sociales	\$ (2.930.598,40)	\$ (5.857.236,80)	\$ (8.592.103,68)	\$ (11.356.978,24)	\$ (14.124.725,60)
Publicidad	\$ (58.016,00)	\$ (87.024,00)	\$ (65.268,00)	\$ (72.520,00)	\$ (90.650,00)
Ingresos (pérdida) Antes de Impuesto	\$ (100.868,00)	\$ 252.573,20	\$ 1.280.769,12	\$ 2.664.038,56	\$ 4.445.833,40
IIGG (30%)	\$ 30.260,40	\$ (75.771,96)	\$ (384.230,74)	\$ (799.211,57)	\$ (1.333.750,02)
Recupero IIGG	\$ -	\$ 30.260,40	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos Netos (pérdidas)	\$ (100.868,00)	\$ 207.061,64	\$ 896.538,38	\$ 1.864.826,99	\$ 3.112.083,38
EBITDA/Ventas	-3,4%	3,3%	8,9%	13,1%	16,6%

*Valores expresados en dólares americanos.

*Fuente: elaboración propia.

Podemos observar que al segundo año y al alcanzar 725.200 usuarios promedios en ese año, *Emotional Skills* empezaría a generar ingresos netos positivos. En el primer año, observamos pérdidas que pueden ser explicadas por el alto porcentaje de tarifas gratuitas por prueba y algunos costos fijos que tienen que ver con la plataforma así como también con sueldos y gastos en publicidad.

Requerimiento de Inversión y Financiamiento

En la siguiente tabla se proyectan los flujos de fondos libres

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
EBIT		\$ (100.868,00)	\$ 252.573,20	\$ 1.280.769,12	\$ 2.664.038,56	\$ 4.445.833,40
Depreciación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBITDA		\$ (100.868,00)	\$ 252.573,20	\$ 1.280.769,12	\$ 2.664.038,56	\$ 4.445.833,40
Impuesto Operativo			\$ (45.511,56)	\$ (384.230,74)	\$ (799.211,57)	\$ (1.333.750,02)
Inversión	\$ (63.900,00)					
FFL	\$ (63.900,00)	\$ (100.868,00)	\$ 207.061,64	\$ 896.538,38	\$ 1.864.826,99	\$ 3.112.083,38

Necesidad de Capital \$ 164.768,00

**Valores expresados en dólares americanos.*

**Fuente: elaboración propia.*

Para realizar el cálculo del mismo, se tuvo en cuenta los gastos de inversión en desarrollo de las plataformas, costos de infraestructura, el registro de la marca, dominio de internet y la constitución de la nueva sociedad, así como también el free trial para el 30% de las ventas del año 1, 25% de las ventas del año 2, 20% de las ventas del año 3, 15% para las ventas del año 4 y 10% para las ventas del año 5. También se incluyeron la compra de computadoras y servidores.

	Inversión Inicial
Científicos de datos	\$ 17.920,00
Desarrollo plataforma	\$ 23.400,00
Registro de la marca	\$ 30,00
Dominio	\$ 100,00
Constitución nueva sociedad	\$ 50,00
Primeros Coaches Managers	\$ 14.400,00
Servers/computers	\$ 8.000,00
TOTAL	\$ 63.900,00

**Valores expresados en dólares americanos.*

**Fuente: elaboración propia.*

El requerimiento de inversión es de USD\$164.768. Este valor se justifica con la inversión inicial explicada recientemente para desarrollar la plataforma, más la financiación de las operaciones para el primer año del negocio, más los free trials necesarios durante el primer año de ventas donde las mismas son menores.

Proyección Financiera

En la siguiente imagen, se muestran las proyecciones financieras.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
EBIT		(100.868)	252.573	1.280.769	2.664.039	4.445.833	4.534.750
Depreciación		-	-	-	-	-	-
EBITDA		(100.868)	252.573	1.280.769	2.664.039	4.445.833	4.534.750
Impuesto Operativo			(45.512)	(384.231)	(799.212)	(1.333.750)	(1.360.425)
Inversión	(63.900)						
FFL	(63.900)	(100.868)	207.062	896.538	1.864.827	3.112.083	3.174.325
VR						31.743.250	
FFL + VR	(63.900)	(100.868)	207.062	896.538	1.864.827	34.855.334	
Factor descuento	1	0,89	0,80	0,71	0,64	0,57	
Valor Presente FFL	(63.900)	(90.061)	165.068	638.138	1.185.131	19.777.852	

TIR	232%
VAN	13.687.840
Vu	21.612.230

*Valores expresados en dólares americanos.

*Fuente: elaboración propia.

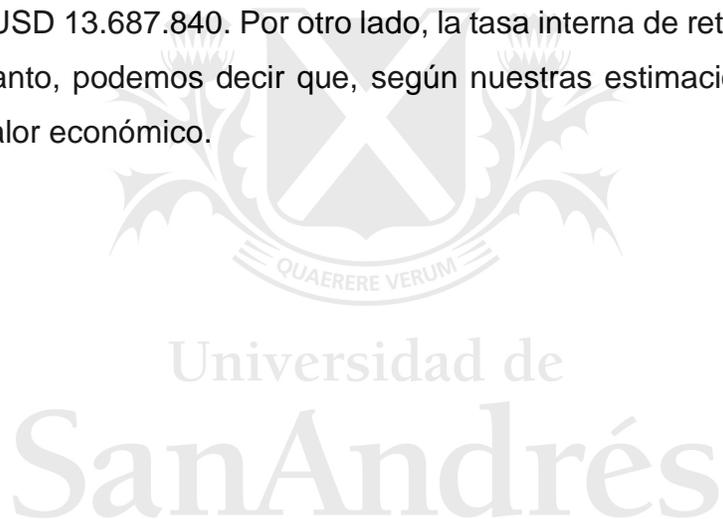
El valor presente de flujos de fondos se calculó teniendo en cuenta una perpetuidad con crecimiento del 2% debido a la dificultad de crecer en Argentina año a año. Para el cálculo del costo de capital, utilizamos el método APV, teniendo en cuenta una tasa libre de riesgo, una prima de riesgo de mercado, una prima de tamaño del negocio y una beta desapalancada. Para la beta desapalancada, utilizamos la tabla creada por Aswath Damodaran llamada *Betas by Sector*⁸. Aquí utilizamos como referencia la industria *Healthcare Information and Technology* que tiene en cuenta 142 empresas del sector, en donde el resultado de la beta desapalancada es de

⁸ Fuente: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

0,88. Es importante mencionar que no estimamos la tasa de riesgo país por estar operando en Argentina para las estimaciones y cálculos del riesgo probable del negocio.

Rf	3.1%
Bu	0.88
PRM	5%
Prim Tamaño	4,5%
Ku	12.0%

Finalmente, la valuación del proyecto (V_u) es de USD 21.612.230 y un valor actual neto (VAN) de USD 13.687.840. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es de 232%. Por lo tanto, podemos decir que, según nuestras estimaciones, *Emotional Skills* genera valor económico.



Conclusiones

Es innegable la creciente tendencia global a trabajar con el bienestar en las organizaciones. Lo que se vio aún intensificado a posterior del COVID-19. Tal es así que creemos que se volverá una necesidad más robusta año a año. A posterior de este análisis, consideramos que *Emotional Skills* es un proyecto con alto potencial de crecimiento por sus diversas ventajas competitivas por sobre lo que existe hoy en el mercado.

Además por la combinación de servicios; coaching + interacción a través de plataformas + machine learning + atención personalizada. A posterior del análisis económico, es observable que este proyecto tiene una fuerte capacidad de escalar en el mediano, mientras el crecimiento sea controlado. Ya contamos con una plataforma tecnológica que funciona, pero es importante poder realizar un piloto para ir ajustando nuestro servicio y sobre todo, tener la capacidad de iterarlo con nuestra demanda para continuar agregándole valor en función de las necesidades de mercado. Por otro lado, es muy relevante para nuestros algoritmos de Machine Learning, recolectar datos de diferentes comunidades trabajadoras, para que nuestros modelos sean más eficientes a la hora de tomar decisiones o brindar red flags. En este sentido, consideramos que brindar free trials, no es solo una estrategia de ventas, sino también, una forma de capitalizar y recolectar información que de todos modos, deberíamos pagar si no la obtenemos de esta forma. En relación a lo actualmente existente en el mercado, consideramos que la barrera de ingreso al mercado no es alta. Pero, en el transcurso en el que negocio funcione, estas barreras se incrementaran exponencialmente, dado por el aumento de los costos de “*multi-homing*”, “*switching costs*”. Como también, la naturaleza del negocio dada por la relación entre un coach y el colaborador.

Nuestros desafíos serán entonces, lograr un alto nivel de confianza en la confidencialidad de los datos, y la eficiencia de nuestros modelos de inteligencia artificial. Y por segundo, conseguir la adopción de los colaboradores a *emotional skills* a mediano y largo plazo. Más allá de estas dificultades, nuestro análisis ha

Martina Selser

podido demostrar que no solo este proyecto cumpliría con su misión, el de ayudar a organizaciones y a colaboradores, sino que también, es capaz de crear valor económico y sostenerlo a lo largo del tiempo, que es lo más importante.



Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Alfaro, A. F. C. (2018). Bienestar como fuente de actuación organizacional. *Enfoque disciplinario*, 3(1), 1-18.
<https://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/10/7>
- Barón, L., & Rotundo, G. Z. (2018). Los sesgos cognitivos: de la psicología cognitiva a la perspectiva cognitiva de la organización y su relación con los procesos de toma de decisiones gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 43(1), 31-48
- Cao, G., Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Understanding managers' attitudes and behavioral intentions towards using artificial intelligence for organizational decision-making. *Technovation*, 106. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102312>
- Cooper, A. (2012). What is analytics? Definition and essential characteristics. *CETIS Analytics Series*, 1(5), 1-10
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Elfenbaum Daniel. (2005, agosto 25). *Coaching personal y organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/coaching-personal-y-organizacional/>.
- Fernández, F. J. L., & Rodríguez, J. C. F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (84), 79-95
- Fernández-López, Juan Antonio, Fernández-Fidalgo, María, & Cieza, Alarcos. (2010). Los conceptos de calidad de vida, salud y bienestar analizados desde la perspectiva de la Clasificación Internacional del Funcionamiento (CIF). *Revista Española de Salud Pública*, 84(2), 169-184. Recuperado en 28 de marzo de 2022, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272010000200005&lng=es&tlng=es.

- Granja, C. B. K. & Mariconda, C. Y. & Seferian, C. L. & Occhiuzzi, C. B. A Antonella, IG DATA Y ANALYTICS, NUEVAS TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS, Universidad Argentina de la Empresa, <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5257/GRANJA.pdf?sequence=1&isAllowed=>
- González-Romá, V., Tomás, I., Peiró, J.M., Lloret, S., Espejo, B., Ferreres, D., y Hernández, A. (1996). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de clima organizacional FOCUS-93. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6(1), 5–22.
- Henkey, i., & Noe, N. (2008, pp. 149-151). Job satisfaction as a key management tool to step up performance. *Problems and Perspectives in Management*. No. 4.
- Humphrey, A. (1960). Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- IBM (2012). El uso de Big Data en el mundo real. Recuperado el 20 de agosto de 2016 del sitio web de IBM. Escuela de negocios, Universidad de Oxford. <http://www01.ibm.com/common/ssi/cgibin/ssialias?htmlfid=GBE03519ESES&appname=skmwww>.
- Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH), Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional, accessed June 19, 2017. <https://www.cdc.gov/spanish/niosh/index.html>.
- Lozano Correa Luz Janeth. El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales s *Revista EAN* No. 63: mayo-agosto de 2008 p.127-144. Kaufmann, A.E. & Cubeiro, J.C. (2008). Coahcing y diversidad. LID. España.
- Martínez Gómez, C., Miller, T., & Saad, P. M. (2013). Participación laboral femenina y bono de género en América Latina.
- Ransbotham, S., Gerbert, P., Reeves, M., Kiron, D. y Spira, M. (2018). Artificial intelligence in business gets real, *MIT Sloan Management Review*

and Boston Consulting Group <https://sloanreview.mit.edu/projects/artificial-intelligence-in-business-gets-real/>.

- Robertson, I. T., y Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership Organization Development Journal*, 31(4), 324-36
- Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, 3(1), 1-4.
- Robert L. Kahn and Daniel Katz, "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale," in *Group Dynamics: Research and Theory*, Institute for Social Research, University of Michigan (Row, Peterson & Co., 1960), https://www.psc.isr.umich.edu/dis/infoserv/isrpub/pdf/Leadership_p_701_.PDF.
- Salcedo, V. H., Vargas Peña, E. A., Muñoz, D. F., & Tamayo Hernández, D. L. (2021). Implicaciones en el ámbito emocional del trabajo virtual en casa en tiempos de covid-19: una perspectiva desde la teoría del bienestar de los empleados (Bachelor's thesis, Especialización en Gerencia de Mercadeo).
- Sandoval, G. H, 2013, *Antecedentes del coaching*, Ciudad de México, [Ohttps://www.academia.edu/18727340/Capitulo_1_ANTECEDENTES_DE_L_COACHING](https://www.academia.edu/18727340/Capitulo_1_ANTECEDENTES_DE_L_COACHING).
- Slotnisky, D. 15 de septiembre de 2017, *Data Analytics: qué es y para qué se utiliza*, Digital House. <https://www.digitalhouse.com/blog/data-analytics-se-utiliza>
dataanalytics/#:~:text=El%20Data%20Analytics%20no%20es,de%20trabajar%20en%20su%20soluci%C3%B3n
- Vidal-Salazar, María Dolores, & Córdón-Pozo, Eulogio, & Ferrón-Vílchez, Vera (2011). Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. *Universia Business Review*, (31) ,82-101. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831004>

- Von Krogh, G. (2018). Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing, *Academy of Management Discoveries*, 4 (4), 404-409. <https://doi.org/10.5465/amd.2018.0084>



Anexos 1: Preguntas a expertos

1. Como crees que las dinámicas laborales y/o los conflictos internos interrelacionales pueden afectar el rendimiento?
2. Qué piensa usted en como el bienestar de un empleado impacta de forma directa en el rendimiento personal del empleado y es la empresa?
3. Realizan encuestas de clima en tu compañía? De qué forma se trabaja en tu empresa para mejorar los KPIS y resultados recolectados en las encuestas de clima? Qué equipo de tu empresa trabaja para mejorar estos KPIS?

Anexos 2: Preguntas a colaboradores

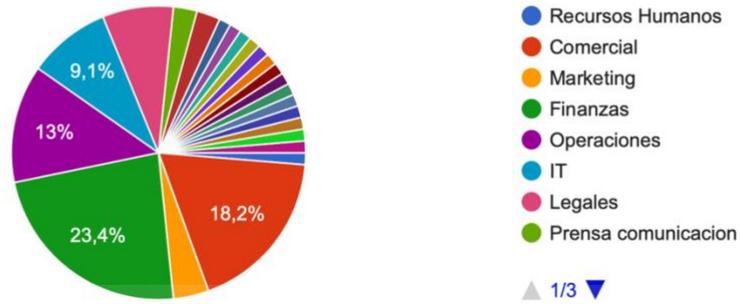
- 4) Te gustaría poder hablar de cuestiones vinculadas a la organización a la perteneces en un espacio 100% confidencial y seguro sin tener que usar tu tiempo libre para esto?
- 2) ¿Te sientes abrumado por el COVID 19 y por haber dejado de asistir a la oficina?
- 3) ¿Te sientes al 100% de tu capacidad productiva?

Universidad de
San Andrés

Anexos 3: Encuesta de validación del empleado

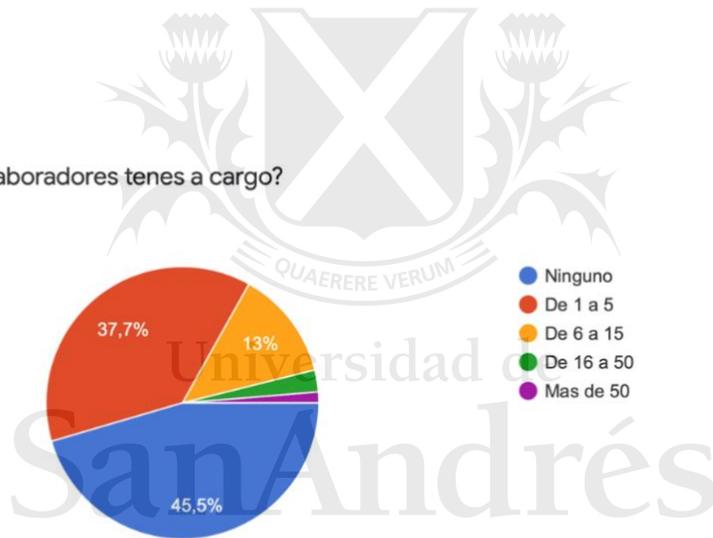
¿En que área trabajas?

77 respuestas



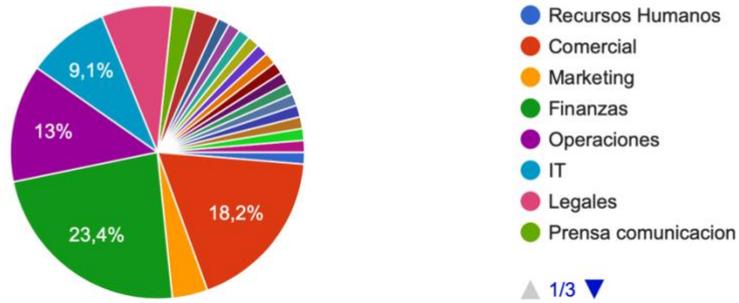
¿Cuántos colaboradores tienes a cargo?

77 respuestas



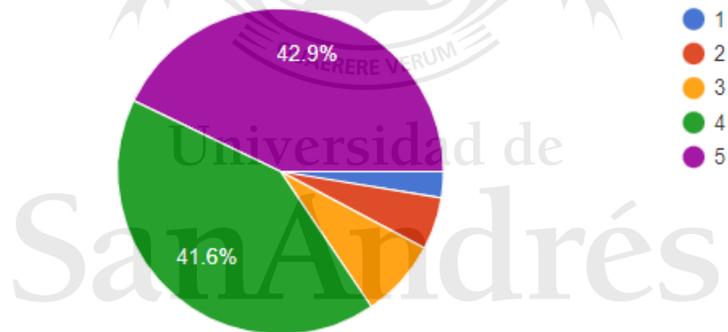
¿En que área trabajas?

77 respuestas



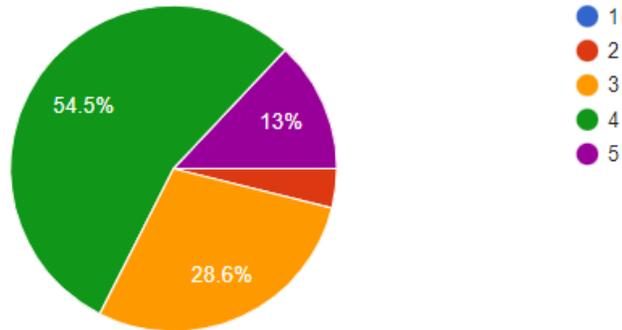
Seleccione del 1 al 5: ¿Cuánto crees que influye tu bienestar emocional en el performance de tu trabajo? (1: 0% Influyente - 5: 100% Influyente)

77 respuestas



Seleccione del 1 al 5: ¿Como crees que se encuentra la relación entre los miembros de tu equipo actualmente? (1: Muy Mala - 5: Excelente)

77 respuestas



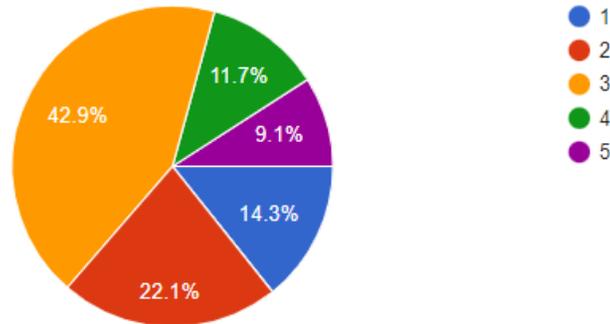
Si alguna vez renunciaste a tu trabajo, tu principal motivo fue:

69 respuestas



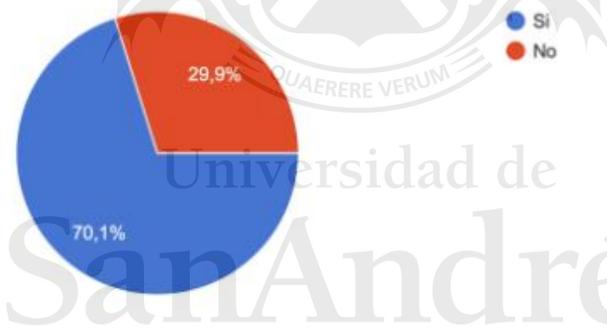
Seleccione del 1 al 5: ¿Cuánto crees que la empresa conoce de tu grado de bienestar laboral? (1: 0% Nada - 5: 100% Todo)

77 respuestas



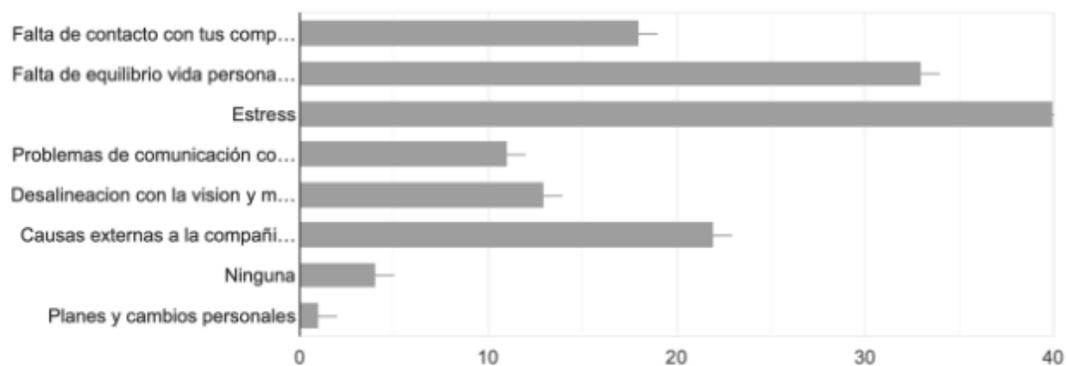
¿Te gustaría que tu empresa te facilite un espacio con una persona externa para charlar de aquellas cuestiones que interfieren en tu bienestar y afectan en tu trabajo?

77 respuestas

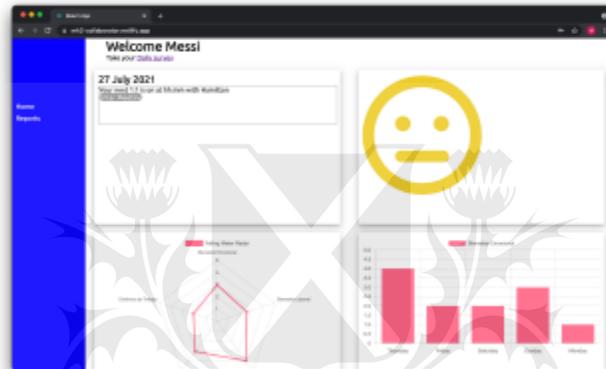
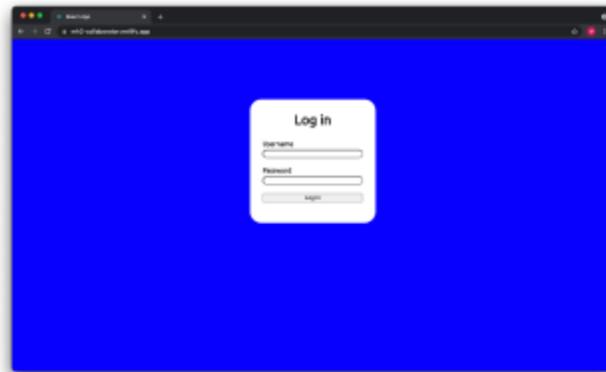


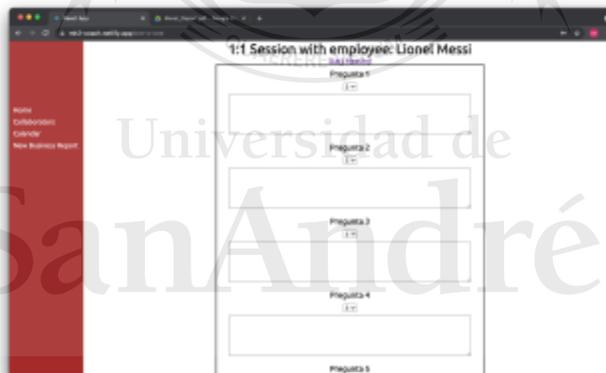
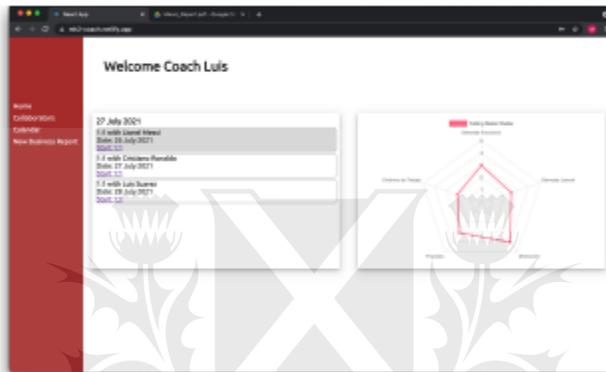
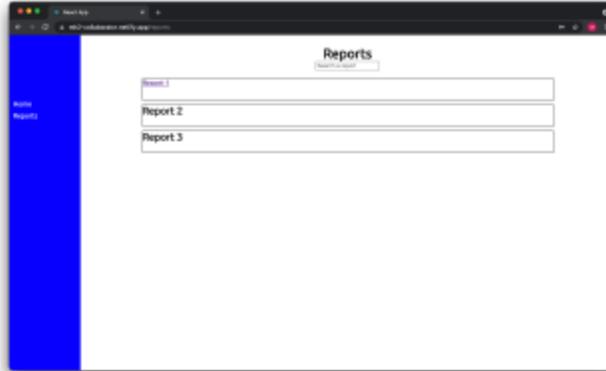
¿Podrías seleccionar las causas que más afectaron tu bienestar emocional en el último tiempo?

77 respuestas

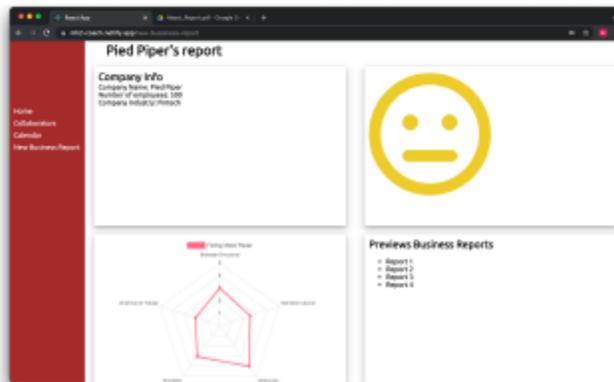
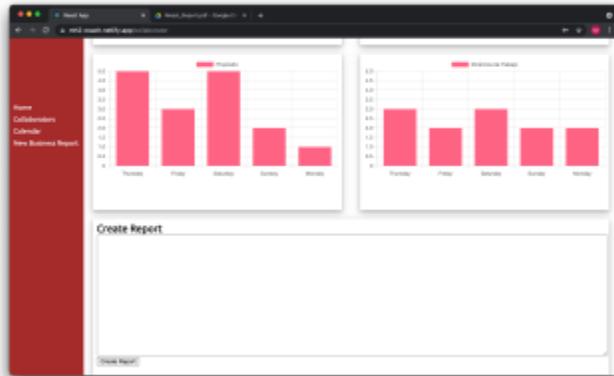
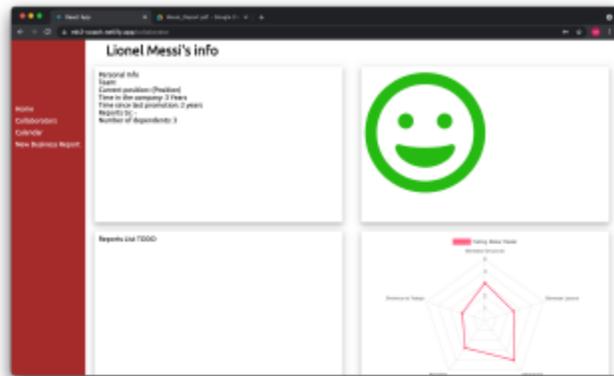


Anexos 4 Portales





Universidad de San Andrés



Anexos 5 Red Neuronal

```
# Red Neuronal para la prediccion de Renuncias
import os
from typing import Dict
import tensorflow as tf
import numpy as np

x_variable_names = [
    'Age', 'DailyRate', 'DistanceFromHome', 'HourlyRate', 'JobLevel',
    'MonthlyIncome', 'MonthlyRate', 'NumCompaniesWorked',
    'PercentSalaryHike', 'StockOptionLevel', 'TotalWorkingYears',
    'TrainingTimesLastYear', 'YearsAtCompany', 'YearsInCurrentRole',
    'YearsSinceLastPromotion', 'YearsWithCurrManager',
    'BusinessTravel_Non-Travel', 'BusinessTravel_Travel_Frequently',
    'BusinessTravel_Travel_Rarely', 'Department_Human Resources',
    'Department_Research & Development', 'Department_Sales',
    'Education_Bachelor', 'Education_BellowCollege', 'Education_College',
    'Education_Doctor', 'Education_Master',
    'EducationField_Human Resources', 'EducationField_Life Sciences',
    'EducationField_Marketing', 'EducationField_Medical',
    'EducationField_Other', 'EducationField_Technical Degree',
    'EnvironmentSatisfaction_High', 'EnvironmentSatisfaction_Low',
    'EnvironmentSatisfaction_Medium', 'EnvironmentSatisfaction_VeryHigh',
    'Gender_Female', 'Gender_Male', 'JobInvolvement_High',
    'JobInvolvement_Low', 'JobInvolvement_Medium',
    'JobInvolvement_VeryHigh', 'JobRole_Healthcare_Representative',
    'JobRole_Human Resources', 'JobRole_Laboratory Technician',
    'JobRole_Manager', 'JobRole_Manufacturing Director',
    'JobRole_Research Director', 'JobRole_Research Scientist',
    'JobRole_Sales_Executive', 'JobRole_Sales_Representative',
    'JobSatisfaction_High', 'JobSatisfaction_Low', 'JobSatisfaction_Medium',
    'JobSatisfaction_VeryHigh', 'MaritalStatus_Divorced',
    'MaritalStatus_Married', 'MaritalStatus_Single', 'OverTime_No',
    'OverTime_Yes', 'PerformanceRating_Excellent',
    'PerformanceRating_Outstanding', 'RelationshipSatisfaction_High',
    'RelationshipSatisfaction_Low', 'RelationshipSatisfaction_Medium',
    'RelationshipSatisfaction_VeryHigh', 'WorkLifeBalance_Bad',
    'WorkLifeBalance_Best', 'WorkLifeBalance_Better',
    'WorkLifeBalance_Good']

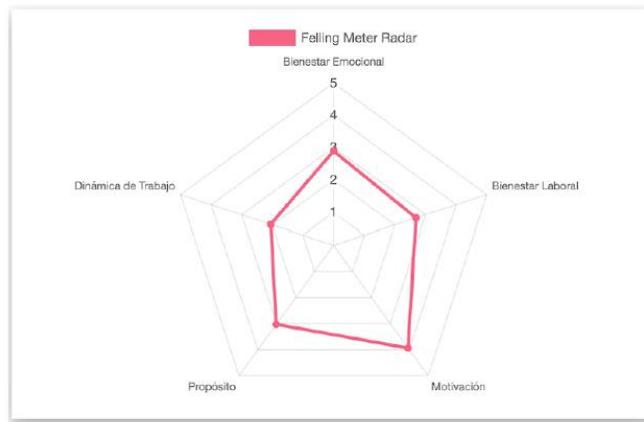
numerical_standardization = {'Age': {'mean': 36.923809523809524, 'std': 9.13226569061539},
    'DailyRate': {'mean': 802.4857142857143, 'std': 403.37182860091207},
    'DistanceFromHome': {'mean': 9.19251700680272, 'std': 8.104106529671778},
    'HourlyRate': {'mean': 65.89115646258503, 'std': 20.322511646324006},
    'JobLevel': {'mean': 2.0639455782312925, 'std': 1.1065633247112747},
    'MonthlyIncome': {'mean': 6502.931292517007, 'std': 4706.355164823004},
    'MonthlyRate': {'mean': 14313.103401360544, 'std': 7115.364616521265},
    'NumCompaniesWorked': {'mean': 2.6931972789115646, 'std': 2.4971591985938475},
    'PercentSalaryHike': {'mean': 15.209523809523809, 'std': 3.6586926279795233},
    'StockOptionLevel': {'mean': 0.7938775510204081, 'std': 0.8517867966287144},
    'TotalWorkingYears': {'mean': 11.279591836734694, 'std': 7.778134700893241},
    'TrainingTimesLastYear': {'mean': 2.7993197278911564, 'std': 1.2888320187689328},
    'YearsAtCompany': {'mean': 7.0081632653061225, 'std': 6.124440945793703},
    'YearsInCurrentRole': {'mean': 4.229251700680272, 'std': 3.621904465478764},
    'YearsSinceLastPromotion': {'mean': 2.1877551020408164, 'std': 3.2213340279481777},
    'YearsWithCurrManager': {'mean': 4.12312925170068, 'std': 3.5669222623251677}}
```

```
class EmployeeAttrition():
    def __init__(self) -> None:
        self.model = tf.keras.models.load_model('./employee_attrition_model')

    def standardized_predict(self, input) -> Dict:
        pred = self.model.predict(input)
        return pred[0]
```

```
(env) manuel@MacBook-Pro-M:~/Documents/GitHub/mvp2/backend/mh-data/ml-models$ python
employeeAttrition.py
2022-03-08 15:31:51.509002: I tensorflow/core/platform/cpu feature_guard.cc:142] This TensorFlow binary is
optimized with oneAPI Deep Neural Network Library (oneDNN) to use the following CPU instructions in
performance-critical operations: AVX2 FMA
To enable them in other operations, rebuild TensorFlow with the appropriate compiler flags.
2022-03-08 15:31:54.079346: I tensorflow/compiler/mlir/mlir_graph_optimization_pass.cc:185] None of the
MLIR Optimization Passes are enabled (registered 2)
[0.91984475, 0.08015528]
```

Anexos 5 Feling meter y daily surveys



¿Como te sentís hoy?
★★★★☆

¿Estas contento con tu trabajo?
★★★★☆

¿Cuanto te motivan las tareas que estas realizando hoy?
★★★★☆

¿Sentis que las tareas que vas a realizar hoy cumplen con algún propósito mas allá de lo profesional?
★★★★☆

¿Cómo crees que se encuentra la relación entre los miembros de tu equipo actualmente?
★★★★☆