



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios MBA

Emotional Skills

Bienestar en el lugar de trabajo potenciado por la tecnología

Autor: Manuel Bobadilla

DNI: 35525054

Mentor: Uriel Gutman

Mayo, 2022

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
INTRODUCCIÓN A <i>EMOTIONAL SKILLS</i>	6
NECESIDAD / PROBLEMA	8
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	10
EL CLIENTE.....	11
MAPA DE EMPATÍA DE EMPRESAS	13
MAPA DE EMPATÍA DE COLABORADORES	15
ARQUETIPO B2B.....	17
PROPUESTA DE VALOR	19
THE VALUE PROPOSITION CANVAS.....	19
DIFERENCIACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA.....	21
MODELO DE NEGOCIOS	23
BUSINESS MODEL CANVAS	23
MARKET FIT	26
CONSTRUCCIÓN DEL MVP.....	26
EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA	33
INDUSTRIA.....	33
COMPETIDORES	36
CONTEXTO	38
FODA	40
GO TO MARKET PLAN.....	42
ESTRATEGIA	42
EMBUDO DE VENTAS	43

PRICING Y MODELO DE INGRESOS.....	45
RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO	48
RECURSOS CLAVE	48
PROCESOS.....	49
LOCALIZACIÓN	50
CALIDAD	51
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	52
RIESGOS.....	52
EQUIPO EMPRENDEDOR.....	54
RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	55
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS	55
REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	57
PROYECCIÓN FINANCIERA	58
CONCLUSIONES.....	60
FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	61
ANEXOS.....	65
ANEXO 1: ENCUESTA REALIZADA A COLABORADORES DE DISTINTAS COMPAÑÍAS EN SEPTIEMBRE DE 2021	65
ANEXO 2: PAGINA WEB COMO PARTE DEL MVP	67
ANEXO 3: PARTE DE UN REPORTE HECHO POR NUESTRO SISTEMA.	69
ANEXO 4: MVP: PLATAFORMAS PARA COLABORADORES, COACHES Y MANAGEMENT..	70
ANEXO 5: EXTRACTO DEL CÓDIGO Y EJECUCIÓN DE LA RED NEURONAL QUE PREDICE RENUNCIAS	74
ANEXO 6: CÁLCULOS TAM, SAM, SOM.....	75
ANEXO 7: INVERSIÓN INICIAL	75
ANEXO 8: FLUJO DE FONDOS LIBRES.....	76

Resumen Ejecutivo

Dentro de las organizaciones las discusiones sobre problemas de bienestar emocional se han vuelto mucho más frecuentes, en donde los colaboradores demandan cada vez más atención al bienestar en el lugar de trabajo.¹ Un gran desafío para las organizaciones actuales es crear un ambiente agradable, y para lograrlo ya no se alcanza con los beneficios laborales clásicos. La falta de contención en el bienestar y el desconocimiento del estado de los colaboradores atenta con el correcto funcionamiento general de las empresas.

Emotional Skills es un servicio disponible a través de portales en la nube para empresas de Latinoamérica, España y Estados Unidos, que buscan mejorar el bienestar emocional de los colaboradores, potenciar su performance y el rendimiento operativo de las organizaciones. En *Emotional Skills* reinventamos la atención del bienestar laboral al combinar la ciencia de datos con *coaching* personalizado. Contando con algoritmos de *machine learning* para poder dar seguimiento progresivo, obtener un análisis descriptivo y predictivo a cerca del estado de los colaboradores. Poniendo a disposición *dashboards* en tiempo real y reportes detectando *red flags*, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas. Para que los líderes conozcan el estado de sus recursos humanos y puedan tomar decisiones con información certera, teniendo un plan de acción diseñado a medida por nuestros profesionales. Además, *Emotional Skills* cuenta con una comunidad de clientes en donde cada uno se puede potenciar de todos los datos recaudados, logrando un efecto de red positivo.

El equipo está compuesto por Martina (CEO), Manuel (COO) y Facundo (CTO). Estos integrantes se complementan teniendo bien marcadas sus tareas dentro de sus áreas de experiencia.

Por otro lado, la TIR del proyecto es 276% y el valor del negocio se aproxima a los 28 millones de dólares. Para llevar a cabo el proyecto se necesita una inversión de US\$202.876.

¹ <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/mental-health-in-the-workplace-the-coming-revolution>

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y amigos que me acompañaron en todo este camino, sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible realizar el MBA.

A la Universidad de San Andrés y a toda su comunidad por dejarme ser parte de ella. A mis compañeros de máster, en especial a los del grupo 5 que me hicieron pasar dos años increíbles. A Igor Kruzsko, mi peer coach, un gran amigo y compañero por estar siempre disponible cuando lo necesité. También a Claudia Oddone, mi coach durante este proceso y quien siempre estuvo a todo momento para prestarme su oído. Y a mi compañera de proyecto, Martina Selser, por su dedicación y hacer esto posible. A Diego Luzuriaga, profesor del master, que con su experiencia nos dio una gran ayuda para llevar adelante este proyecto.

A todo mi equipo de trabajo de ExxonMobil, por su apoyo constante durante todo el proceso de cursada.

Gracias a mi tutor, Uriel Gutman, por acompañarme en todo este camino y entregarme valiosos consejos para llevar a cabo el trabajo final de grado.

Introducción a *Emotional Skills*

Emotional Skills es un servicio integral de *coaching* remoto para empresas que tienen el desafío de mejorar su rendimiento operativo y el de sus colaboradores. Utilizamos sesiones de *coaching* personalizadas a través de videos llamadas, encuestas diarias y un plan de acción de mejora continua. En donde, el resultado de estos procesos genera datos que permiten realizar análisis descriptivos y predictivos, potenciados con los datos de otras empresas comparables de nuestra comunidad. Para así poder brindarle al negocio información para el seguimiento de sus colaboradores y la toma de decisión con datos confiables.

Llevamos a cabo el servicio a través de tres portales bajo el modelo *SaaS* (*Software as a Service*). Cada uno de los portales está exclusivamente dedicado a la interacción de los colaboradores, *management* de la empresas cliente y nuestros *coaches* especializados.

Por un lado, el portal para los colaboradores, es en donde responden las encuestas, ven sus progresos e interactúan con nuestros *coaches* a través de sesiones 1:1. Los cuales también tienen su propio portal, en donde tienen la posibilidad de generar reportes, tanto para los empleados como para la organización con la ayuda de nuestra tecnología. Ya que, todos los datos recolectados se almacenan de manera segura en nuestras bases de datos, para ser analizados y ordenados eficientemente por nuestros algoritmos. Para luego, presentar la información al *management* de la empresa a en su respectivo portal. Aquí se pueden observar *dashboards* en tiempo real, *insights*, como también predicciones realizadas con *machine learning* que ayudan a conocer el estado real del entorno con nuestros indicadores personalizados para cada empresa. En esta instancia, la información está agrupada conservando el anonimato de los colaboradores.

Las predicciones se basan en datos de aun más usuarios y empresas de nuestra comunidad de clientes, haciendo más valiosas y acertadas las predicciones de nuestros algoritmos. Entonces, mientras más usuarios utilicen nuestro servicio, mayor cantidad de datos se van a recolectar aumentando nuestra entrega de valor

para todos nuestros clientes y potenciando a todo el ecosistema. Resaltando que toda la información está siempre protegida, es anónima y agrupada.

Actualmente, contamos con varios indicadores que indican el estado de clima en la organización, estado de bienestar en tiempo real, predicciones de renunciadas y ausentismos. Estos indicadores serán explicados detalladamente a lo largo de este trabajo final de grado.

Con nuestro servicio, las empresas van a poder contar con la herramientas seguras para tratar el bienestar de los colaboradores y mejorándolo de manera eficiente. A su vez, potenciar el rendimiento operativo de la compañía, y formar parte de nuestra comunidad, en donde cada integrante se beneficia.



Universidad de
SanAndrés

Necesidad / Problema

Las empresas están formadas por personas que administran recursos para producir bienes o servicios. Por lo tanto, el bienestar de esas personas es de suma importancia para el buen rendimiento de las organizaciones.

Actualmente, un número récord de empleados están renunciando o pensando en hacerlo dentro de Estados Unidos. Los trabajadores están dejando su empresa más rápido de lo que puede reemplazarlos. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., más de 4,3 millones de personas renunciaron voluntariamente a sus trabajos en diciembre de 2021, ligeramente por debajo del récord de noviembre de 2021. Según un estudio realizado por McKinsey, una de las principales causas de renuncias es por la mala relación que existe entre colaboradores y los líderes o jefes. Y dentro de las otras causas principales, se encuentra que los colaboradores se sienten agotados manifestando problemas de bienestar emocional con agotamiento y estrés.²

Por otro lado, los empleadores desconocen el estado de sus colaboradores y realmente no saben cuáles son las causas reales que atentan con su performance. Como tampoco saben a ciencia cierta porque sus colaboradores deciden abandonar sus puestos de trabajo.³ Ya que, no cuentan con herramientas eficaces para solucionar estos problemas y no pueden medir el impacto que generan al no tener a disposición datos certeros y fiables. Las consecuencias de todo esto, pone en jaque el correcto funcionamiento de una empresa.

Además, pudimos observar que los problemas se agravaron notablemente a raíz de la pandemia. Ya sea por la desconexión del ambiente laboral debido al teletrabajo o el contexto de crisis mundial que causa desconcierto en todos los ámbitos de las personas. Los tres principales desafíos que los empleados mencionan durante este tiempo son la ansiedad por los descansos, el agotamiento y la salud mental. Actualmente, todo líder debería preguntarse qué está haciendo

² <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>

³ <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>

para ayudar a que sus empleados estén física y emocionalmente saludables.⁴ De hecho, se estima que la pérdida de productividad resultante de la depresión y la ansiedad, dos de los trastornos mentales más comunes, le cuesta a la economía mundial un billón de dólares cada año.⁵ Por lo tanto, es muy importante que los líderes sepan cómo es el estado de sus colaboradores, sus pensamientos, inquietudes y miedos. Para así, poder actuar en consecuencia, anticiparse a los cambios y potenciar los rendimientos de las empresas.

Las personas con ansiedad o depresión informan que pierden en promedio aproximadamente seis veces más días de trabajo por año que las personas sin una condición de salud mental. Los empleadores tienen la oportunidad de mejorar estos resultados. Por ejemplo, se ha demostrado que el manejo de la depresión como parte de la atención primaria reduce los días laborales perdidos en un 30%.⁶



⁴ <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/five-ways-to-design-a-better-mental-health-future-for-a-stressed-out-workforce>

⁵ <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>

⁶ <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/National%20surveys%20reveal%20disconnect%20between%20employees%20and%20employers%20around%20mental%20health%20need/national-surveys-reveal-disconnect>

Oportunidad de Negocio

Incluso antes del COVID-19, el apoyo a la salud mental de los empleados se estaba convirtiendo en una prioridad mayor para muchas empresas. Ya que, sus beneficios tienen un efecto profundo en el desempeño de los trabajadores y de la organización.⁷

Muchas compañías no cuentan con las posibilidades de brindar a sus colaboradores de un espacio seguro se seguimiento a largo plazo. Esto se debe a la falta de confianza que existe a nivel interno en las organizaciones. Además, de este problema, la solución interna que las compañías podrían ofrecer no contaría con la escala, *know-how* e información que tendría una organización dedicada 100% a este tema.

Por otro lado, en el año 2017, Argentina tenía la mayor cantidad de psicólogos per cápita en el mundo: cerca de 198 por cada 100.000 habitantes, de los cuales casi la mitad están en la capital argentina.⁸ Esto nos da una idea de la cantidad de gente especializada en trabajar en el bienestar emocional de las personas que existe en la región. Que con ayuda de la tecnología, se podría aprovechar para brindar servicio de bienestar empresarial en todo el mundo.

Además, por motivos de la pandemia la mayoría de las empresas demostraron adaptarse al teletrabajo superando las expectativas. Lo cual, estarían dispuestas a contratar un servicio “on-line” de bienestar emocional para sus empleados y beneficiarse como organización.

En *Emotional Skills* contaríamos con efectos de red positivo, ya que todos nuestros clientes y usuarios podrían beneficiarse de nuestra red e información analizada con algoritmos de *machine learning* para obtener *insights* y predicciones. Agregándole valor a todos los usuarios potenciando a todo el ecosistema e industrias de manera colaborativa y anónima.

⁷ <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=3a9e7d4a4aed>

⁸ https://elpais.com/internacional/2017/10/09/america/1507556011_385561.html

El Cliente

Para definir cuáles son las características más importantes que tienen en común nuestros clientes, utilizamos las herramientas de mapa de empatía y los arquetipos. De esta manera, podemos empatizar con ellos y lograr que los servicios estén adaptados a sus necesidades. Pero, como nosotros vendemos el servicio a empresas, no solo tendremos que definir a nuestro cliente, sino al tipo de empresa donde trabajamos.

Además, no tenemos a un único punto de contacto dentro de las empresas con el cuales nos relacionamos, si no, que tenemos que relacionarnos con varias personas las cuales tenemos bien definidas. En nuestro caso, está el cliente que es quien paga por el servicio. Por otro lado, está el usuario que son los colaboradores en los cuales se trabaja para el progreso de su bienestar laboral. Y por último, los prescriptores que son las personas que deciden la compra del servicio con la cantidad de suscripciones a contratar.

Para hacer la validación de la necesidad, lo hicimos desde el lado de las empresas, con personas que se dedican a los recursos humanos y forman parte de nuestras empresas *target*. En donde, también nos ayudaron a orientarnos y perfeccionar nuestra solución, ya que eran personas con experiencia en el tema. Para esto, nosotros partimos desde una serie de hipótesis de la cuales disparaban nuestras preguntas. Como resultado, pudimos validar las hipótesis previas y hablar de primera mano cuales eran sus verdaderas necesidades y desafíos.

Por otra parte, también realizamos la validación de nuestras hipótesis por el lado de los colaboradores como usuarios. Para esto, realizamos una encuesta masiva en donde hacíamos una serie de preguntas que nos sirvieron para validar las hipótesis iniciales y también, nos ayudaron a realizar la segmentación.

Con esta encuesta, pudimos observar que nuestro servicio sería de gran aporte para las empresas que tienen más de 100 empleados. Ya que las personas que trabajan en empresas pequeñas, suelen mantener vínculos o contactos directos con sus superiores debido al pequeño tamaño de la compañía. Además, también

validamos nuestra hipótesis de que el bienestar emocional en el espacio de trabajo influye directamente al rendimiento de los colaboradores. En donde un 85% de los encuestados afirma que su bienestar afectaba en gran parte su performance.

Otras conclusiones claves que rescatamos de la encuesta, es que un 87% cree que la relación en su equipo de trabajo no es excelente. Y que el mayor porcentaje de renunciadas (52%) se da por falta de crecimiento profesional dentro de la organización. Y aproximadamente un 12% renuncia por mal clima laboral como la mala relación con jefes y pares.

Además, un 79.2% cree que la empresa en la que trabaja no conoce del todo el grado de su bienestar laboral, y a un 70% de los encuestados les interesaría tener un espacio con una persona externa a la compañía para hablar de situaciones y factores que afecten su bienestar en el trabajo.

Por último, rescatamos de esta encuesta que las causas que más afectan el bienestar laboral son el estrés, la falta de equilibrio entre la vida personal y de trabajo, causas externas a la empresa y la falta de comunicación y contacto con su equipo de trabajo. En el anexo 1 se encuentra la encuesta completa con sus resultados.

Por otro lado, para realizar la definición del cliente *target* hicimos una segmentación en las empresas basándonos principalmente en la cantidad de empleados que cuentan en su nómina. Hasta cincuenta empleados, la declaramos como empresa pequeña. Luego, a las de cincuenta a cien empleados la declaramos medianas. Y por último, a las organizaciones con más de cien empleados, las categorizamos como grandes.

También, realizamos una segmentación por industria, estructura organizacional, región geográfica y tipos de organizaciones. Esta última categorización, podrían ser educativas, de salud, gobiernos, ONGs, deportivas, entre otras. Por último, pero no menos importante son las empresas que implementaron el teletrabajo como modalidad en el contexto de la pandemia y las organizaciones que no se pudieron adaptar a esta modalidad por la dinámica o

naturaleza del negocio. Creemos que esta segmentación es de suma importancia por como es el servicio que ofrecemos con *Emotional Skills*.

Una vez realizada la segmentación, identificamos nuestro cliente *target* como las empresas que tienen más de cien empleados, los cuales su performance influye de manera directa el rendimiento de la compañía. En donde, cuentan con una cultura de innovación que buscan la eficiencia y mejora constante en sus procesos. Además, la dinámica de trabajo predominante en la organización está basada en equipos de trabajo. Centrándonos en las empresas que operan en Estados Unidos, España, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.

Mapa de Empatía de empresas

- ¿Con quién empatizamos?

Con empresas que cuentan con más de cien empleados y su performance influye directamente en el rendimiento de la compañía. Tienen una dinámica de trabajo en equipo con diversas aptitudes y las relaciones humanas son de suma importancia en el ámbito diario de trabajo. En estas empresas existen distintos niveles jerárquicos en donde grupos de personas de distintas edades y experiencias reportan a otras. Para estas empresas, es muy importante tener motivados a sus colaboradores para poder potenciar los beneficios generales. Además, utilizan la tecnología a diario para realizar su trabajo.

- ¿Qué necesitan hacer?

Necesitan entender y tener un mayor conocimiento sobre el estado de sus colaboradores monitoreando y mejorando los indicadores que involucran el bienestar emocional, productividad y el rendimiento. Además, necesitan disminuir el nivel de rotación, ausentismo y baja productividad para mejorar la efectividad ahorrando tiempo y dinero. Y encontrar y diagnosticar problemas en las personas y

sus relaciones que comprometen los resultados de la empresa, para ejecutar un plan de acción eficiente y a medida.

- ¿Qué ven?

Ven que el mal ambiente laboral es un impedimento para poder lograr sus objetivos de manera óptima y eficiente. Las organizaciones que cuidan bienestar de sus colaboradores tienen mejores rendimientos.

- ¿Qué dicen?

Dicen que no cuentan con indicadores fiables que reflejen el nivel de bienestar de sus colaboradores en tiempo y forma. Por lo tanto, cualquier acción que se lleve a cabo para mejorar la satisfacción de los empleados es poco efectiva, ya que no está basada en datos ni información fehaciente, si no en sensaciones subjetivas.

- ¿Qué hacen?

Lo que estas empresas hacen es utilizar el área de recursos humanos para todo lo que tiene que ver con el bienestar emocional de los colaboradores. Además, responsabilizan la evolución de los indicadores como el de rotación, absentismo entre otros, sin una mirada integral de la organización. Por otro lado, también suelen contratar consultoras externas por cortos periodos de tiempo para resolver problemas puntuales sin lograr buenos resultados de largo plazo. Además, toman decisiones sobre información subjetiva y poco fiable.

- ¿Qué escuchan?

Escuchan que el bienestar de los colaboradores es importante para los buenos resultados de una compañía. Y que las tasas de rotación y ausentismo disminuirían notablemente si supieran los sentimientos de los trabajadores y que es lo que quieren para cuidarlos.

- ¿Qué piensan y sienten?

Piensen que no tienen tiempo, ni recursos para mejorar el bienestar de sus empleados, además de desconocer cuál es el estado emocional de ellos. También, piensan que deberían hacer algo al respecto y que es importante atender el bienestar de sus colaboradores, porque saben que este impacta directamente en el rendimiento de la organización.

Sienten que deberían contar con una nómina variada de *coaches* especializados en diferentes temáticas que entiendan la misión de la empresa y el negocio. Para así, alinear a los colaboradores con la visión de largo plazo y objetivos de la compañía.

Por otro lado, también realizamos el análisis del usuario desde el punto de vista del colaborador. Ya que, es de suma importancia la adopción por parte de todos los integrantes de la organización. Para esto, realizamos el mapa de empatía de los empleados.

Mapa de Empatía de colaboradores

- ¿Con quién empatizamos?

Son personas que trabajan en relación de dependencia en una empresa que cuenta con más de cien empleados. Son miembros importantes de un equipo, y la comunicación y relación con otras personas y grupos es muy importante en su puesto para conseguir resultados positivos. Como todo grupo de personas, existen conflictos interpersonales entre pares, como también entre empresa y colaborador. Además, trabajan con tecnología y se comunican a través de ella.

- ¿Qué necesitan hacer?

Necesitan trabajar en las cuestiones que afectan su bienestar dentro de la organización, para que este no afecte su performance y pueda disfrutar de su trabajo. Para esto, necesita tener un espacio confiable y seguro con el cual pueda

comunicarse y tratar de mejorar esas cuestiones que interfieren en su vida laboral y personal.

- ¿Qué ven?

Ven disconformidad en su equipo de trabajo y que la gerencia no hace nada para mejorar sus sentimientos. Además, ven como se van acumulando conflictos sin resolver a lo largo del tiempo, que hacen difícil el progreso y lograr las metas como equipo.

- ¿Qué dicen?

Dicen que las cosas son así y nunca van a cambiar, porque no pueden expresar sus problemas a la compañía por temor a comprometer su puesto y continuidad laboral. Además, dicen que su rendimiento no es el óptimo, pero esto no es por su culpa y que son capaces de poder aportar más, pero por cuestiones ajenas a sus capacidades no pueden superarse. A tal punto, que llegan a decir que van a renunciar por su frustración.

- ¿Qué hacen?

Cambian de trabajo constantemente para buscar un ambiente mejor o continúan trabajando con disconformidad esperando otra oportunidad laboral. También, cumplen lo mínimo y lo indispensable sin sentirse parte de la compañía, ya que creen no compartir los mismos valores.

- ¿Qué escuchan?

Escuchan quejas constantes de sus compañeros, que amenazan con el buen ambiente laboral. Además, de escuchar peleas que nunca llegan a un buen puerto y escuchan reproches y rumores extraoficiales a cerca de la empresa, sin conocer procedencia y veracidad.

- ¿Qué piensan y sienten?

Frustración e incomodidad en el ambiente laboral. Sienten falta de apoyo y empatía por parte de la compañía y no disfrutan de su trabajo. Esto hace que no progresen personal y profesionalmente.

Sienten que necesitan alguien con quien hablar de la organización que sea fiable y seguro sin comprometer su puesto de trabajo. Sienten que deben ser escuchados para hablar de temas que comprometen el rendimiento del negocio. Además, quieren poder disfrutar de su trabajo teniendo una buena relación con sus pares y personas que forman parte empresa.

Arquetipo B2B

- Demografía:

Verónica tiene 42 años, está casada hace diez años y tiene dos hijas pequeñas de edad escolar. Es licenciada en psicología y cuenta con una maestría en dirección de empresas.

- Compañía:

Trabaja en una importante multinacional de ingeniería de software y tecnología de la información que cuenta con más de 16.000 empleados en todo el mundo. En el año 2020 registró ingresos por más de US\$ 800 millones.

- Nombre del puesto y responsabilidades:

Se desempeña como *Latin America People Director*. Es responsable de la estrategia integral de recursos humanos a nivel regional. Apoyar el crecimiento y la estrategia para el futuro. Reclutamiento integral, implementación de evaluaciones, procesos de revisión salarial, entrenamiento, aprendizaje y planificación del desarrollo y sucesión.

- Perfil Psicográfico:

Le gusta pasar el tiempo con amigos y familiares. En su tiempo libre le gusta cocinar, en especial tortas y postres. Le gustan los perros y forma parte de grupos de adopción de mascotas.

- **Drivers de compra:**

Facilidad de implementación, flexibilidad, nivel de customización de la solución, alineación con la visión y cultura de la compañía, nivel de adopción por parte de los colaboradores y precio.

- **Motivos para la compra:**

El rápido crecimiento de la compañía va acompañado de cientos de nuevas contrataciones, sumándole que es una industria con altos porcentajes de rotación. Es muy importante mantener e inculcar la visión y misión de la empresa a todos los colaboradores, más aún en momentos de rápida expansión. Es importante hacer sentir parte de la empresa a todos los colaboradores. Además, poder reducir las tasas de ausentismo y rotación, aumentando el rendimiento general de la organización. También, podrían contar con métricas precisas y análisis potenciados con información de la comunidad, para poder identificar puntos de mejora con metas de largo plazo.

- ***Jobs to be done:***

Inculcar la cultura y visión de la compañía, reducir la tasa de rotación, aumentar la performance de los equipos de trabajo, mejorar la satisfacción de los colaboradores y trabajar evolutivamente en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

- ***Pains:***

No tiene herramientas para conocer y medir lo que sienten los colaboradores. Además, desconoce las causas que se imponen contra el buen desempeño de los trabajadores y no pueden valorarlos correctamente. No sabe que más hacer para motivar a las personas y sacar lo mejor de ellas. Y por último, no cuentan con

profesionales específicos para tratar diversos temas de bienestar con sus empleados de manera segura y eficaz.

- *Gains:*

Involucrar a todos los empleados a la empresa para que se sientan parte de ella. Logrando una comunicación constructiva para mejorar todos los aspectos que interfieren en el trabajo de los equipos. Para también, lograr hacer un plan de largo plazo para la mejora de estos aspectos. Además de conocer en profundidad el aspecto humano de la organización y puntos de mejora. Logrando la motivación y satisfacción del trabajador.

Propuesta de valor

Para empresas de más de 100 empleados que tienen el desafío de mejorar su rendimiento operativo y el de sus colaboradores hemos desarrollado *Emotional Skills*. Utilizamos coaching personalizado e inteligencia artificial para mejorar el bienestar emocional de los empleados, potenciando su performance y el rendimiento de la compañía. Brindando herramientas en tiempo real para que el *management* conozca el estado de su recurso humano.

The Value Proposition Canvas

- Segmento del Cliente:

Gains (Ganancia de valor): Información en tiempo real a cerca del bienestar emocional de sus colaboradores, planes de acción de largo plazo, diagnóstico e identificación de problemas, personalización en el proceso de acompañamiento,

canal seguro de comunicación, y alineación de los colaboradores con la visión de la compañía.

Pains (Dolores): Incapacidad de maximizar la performance de los colaboradores, bajo rendimiento en los equipos de trabajo, incumplimiento de objetivos de negocios, desconocimiento del estado emocional de los integrantes de la organización, alta rotación de personal y ausentismo.

Customer Jobs (Tareas): Las empresas buscan poder motivar a sus colaboradores, logrando su crecimiento personal y profesional dentro de la empresa. Toman decisiones ineficaces y cortoplacistas por la falta de información acerca de sus empleados. Buscan iniciativas para reducir el nivel de rotación de personal, inculcar la cultura de la organización y crear el mejor ambiente de trabajo posible.

- *Value Proposition:*

Products & Services:

Servicio integral para la mejora continua del rendimiento de los colaboradores de una organización, mediante el uso de coaching personalizado más inteligencia artificial.

Gain Creator (Creadores de valor): Cartera variada de *coaches* con diversas especialidades para trabajar en cada problema en particular, reportes e indicadores del estado de los colaboradores en tiempo real, utilizar herramientas de *machine learning* potenciados por datos comunes a empresas de la región, industria y similares para un mejor accionar y diagnóstico. La capacidad de poder medir la evolución en el tiempo y un personal eficiente y motivado.

Pain Relievers (Aliviadores de dolor): Comunicación segura y confiable con sesiones personalizadas para escuchar las inquietudes de los colaboradores, encuestas de clima inteligentes para medir el ambiente laboral, planes de acción

diseñado por nuestros profesionales para la mejora continua, tableros en tiempo real que informa el estado de bienestar emocional de los trabajadores.

Diferenciación y ventaja competitiva

Emotional Skills cuenta con algunos elementos diferenciadores con respecto a los demás servicios. En primer lugar, es una solución integral con varias dimensiones. En donde, pone en marcha un proceso de largo plazo para que la evolución y la mejora sea continua. Además, la solución es 100% diseñada para cada cliente en donde se tienen en cuenta los aspectos claves de negocio de cada compañía. Poniendo a disposición una variada cartera de *coaches* que atienden personalmente a cada colaborador, cada uno con su plan de acción personalizado. También, tiene en cuenta las variables de corto plazo a través de encuestas de clima diarios guardando esta información para llevar un historial para luego poder visualizar la evolución desagregada.

En segundo lugar, en nuestro proyecto contamos efectos de red positivos. Por lo tanto, mientras más usuarios y empresas tengamos como clientes, más valor le entregamos a cada uno de ellos. 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 clientes, 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 poder tener oportunidad de comparación y lograr un análisis más profundo del entorno. 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 en nuestra plataforma. Esto hace que los usuarios pierdan incentivos de utilizar múltiples servicios.

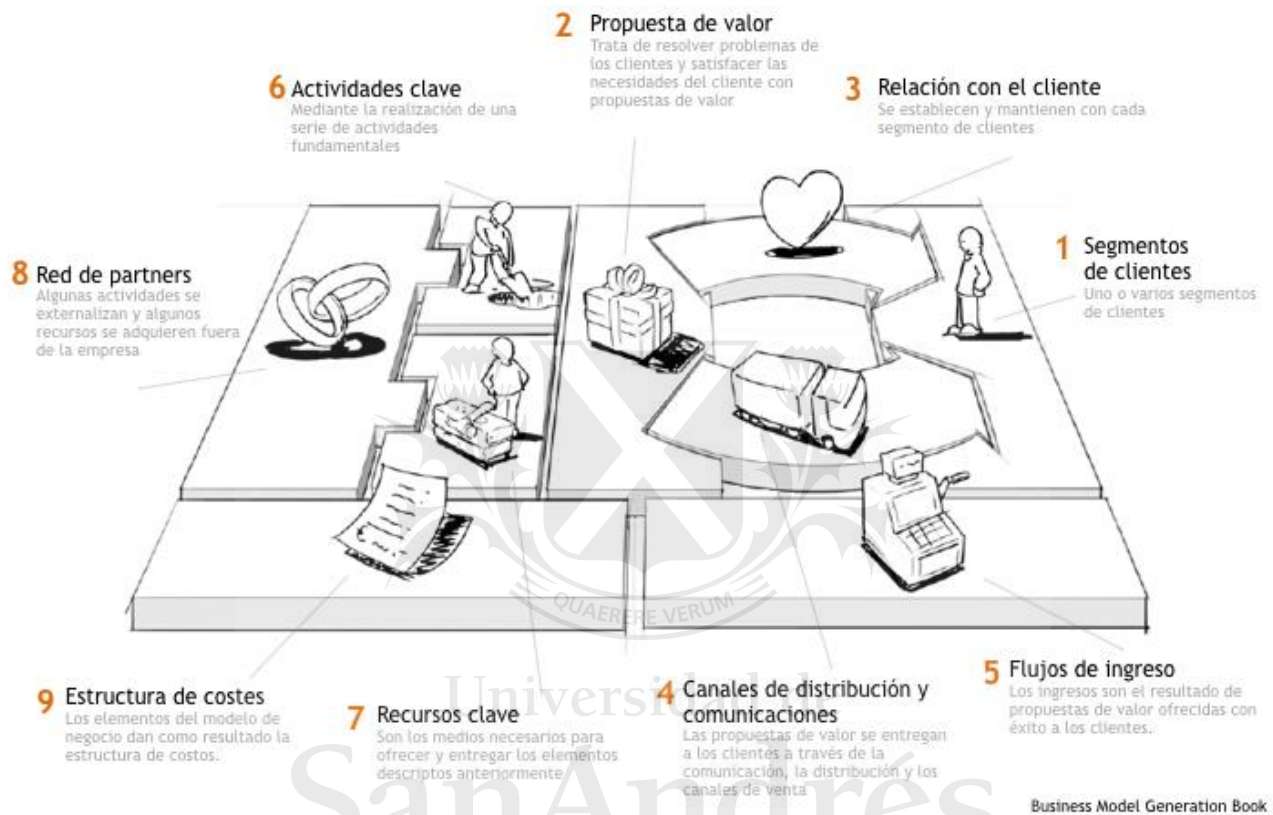
Por último, contamos con algoritmos de *machine learning* que pueden predecir variables que son consecuencias de acciones o decisiones. Estos algoritmos alimentados con millones de datos recolectados de varias empresas, industrias y regiones que pueden ser utilizados para el bien de la comunidad empresarial.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



Universidad de
San Andrés

Modelo de Negocios

Business Model Canvas



Fuente: Business Model Generation Book

- **Segmento de Cliente:**
Empresas con más de 100 empleados, los cuales su performance influye de manera directa el rendimiento de la compañía. Operan en latino américa, caribe, Estados Unidos y España.
- **Relación con el cliente:**
Relación fuerte y de confianza. Es importante lograr credibilidad del cliente en el proceso. Y es de suma importancia su cooperación para que sus

colaboradores y su organización optimicen los beneficios. Además, debemos mostrar confidencialidad y seguridad con la información y datos recolectados de la comunidad. La relación coach-colaborador debe ser amistosa y amena para lograr la fidelización y adopción del servicio.

- Canales de comunicación y distribución:

Asistir a congresos y reuniones especializadas en la temática y dar presentaciones. Página web con información detallada del servicio. Lograr la recomendación por parte de *Great Place to Work*. Publicaciones en revistas de negocio y científicas. Reuniones personalizadas con directivos de las empresas. Organización de *webinars* para la concientización de la importancia del bienestar en el lugar de trabajo. Publicidad en *LinkedIn* y *Google Ads*. Canales de comunicación directos y personalizados con clientes y potenciales clientes.

- Flujo de Ingresos:

Los ingresos se obtienen por suscripciones mensuales que nos pagan las empresas por cada colaborador que utilice nuestro servicio. El valor depende de la cantidad de usuarios que utilice nuestra solución.

- Actividades clave:

Desarrollo de la plataforma, recolección de información de colaboradores y empresas, sesiones 1:1 entre *coaches*-colaboradores, definiciones de indicadores y diseño de la solución con el cliente, reuniones estratégicas, realizar planes de acción, la mejora continua de los algoritmos de *machine learning* y charlas corporativas para la concientización de las personas.

- Recursos claves:

La experiencia y *know how* del equipo de *coaches*. La plataforma tecnológica con las cuales interactúan los clientes y usuarios. La base de datos con mucha información de valor. Confiabilidad y seguridad en la confidencialidad.

- Socios Clave:

Futuras empresas que se encargan en realizar intervenciones, charlas empresariales y de motivación. Instituciones educativas y *Great Place to Work*.

- Estructura de Costos:

Sueldos de los *coaches*, sueldos *developers*, servicios de nube, publicidad, gestiones administrativas y costos de venta. La gran proporción de los costos es variable.

- Propuesta de Valor:

Servicio integral de Coaching, encuestas diarias y un plan de acción de mejora continua. En donde, el resultado de estos procesos genera datos que permiten realizar análisis descriptivos y predictivos, potenciados con los datos de otras empresas comparables de nuestra comunidad. Para así poder brindarle al negocio información para el seguimiento de sus colaboradores y la toma de decisión en datos confiables.



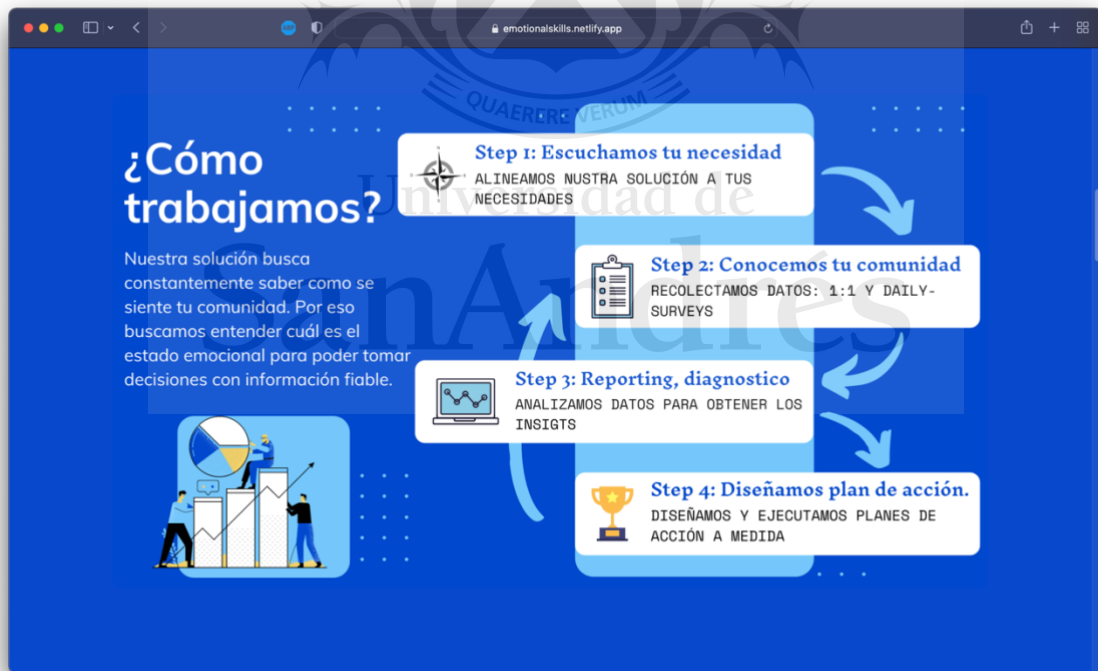
Universidad de
San Andrés

Market Fit

Construcción del MVP

Luego de hacer la validación de las hipótesis tanto a empleados como a empresas, realizamos un *low fidelity MVP* acompañado de una *landing page* (<https://emotionalskills.netlify.app>). En esta página web, se explica como trabajamos y los hitos que tiene el proceso. Pueden observar el anexo 2 que contiene capturas de esta página web.

Para una explicación más detallada la siguiente imagen es un fragmento de como trabajamos para prestar nuestro servicio con una organización cliente.



Fuente: Elaboración propia

En la imagen, se puede ver los cuatro pasos principales que existen. En primer lugar, lo primero que hacemos es conocer a la empresa y su negocio para

poder identificar cuáles son las métricas claves. En este paso entendemos cual es la visión de la compañía y trabajamos con el cliente para definir y diseñar a medida la experiencia.

En segundo lugar, empezamos a recolectar datos claves de la compañía a través de encuestas rápidas de clima y sesiones personalizadas con nuestros *coaches*. Además, sumamos estos datos a los de nuestra comunidad de clientes para lograr un análisis potente y certero comparándolo con empresas similares y comparables.

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. En este paso, vemos como es el estado actual de la organización e identificamos problemas que atentan con la armonía del ambiente laboral óptimo.

En cuarto lugar, nuestros profesionales diseñan un plan de acción hecho a medida para trabajar en estos factores, tanto a nivel grupal como individual. Para luego ejecutarlo e ir midiendo sus efectos y en caso de ser necesario ajustarlos. Ver anexo 3 para ver ejemplos de reportes generados por nuestro sistema.

Creemos que el proceso tiene un principio, pero no cuenta con un fin. Ya que, que siempre se puede mejorar el proceso en marcha, además siempre van apareciendo nuevos factores a trabajar. Ya sea por la dinámica de las personas o por cambios de contextos en el negocio. Cabe destacar que nosotros vamos registrando todos los momentos y los guardamos para hacer un análisis histórico descriptivo, además que son datos imprescindibles para nuestros algoritmos de *machine learning* que van aprendiendo de las organizaciones de los clientes.

Por otro lado, como mencionamos anteriormente, la *landing page* está acompañada de un *low fidelity MVP*. Este consiste en el desarrollo de una plataforma que cuenta con tres portales: coach, colaborador y *management*. Cada uno de estos roles cuenta con sus propias interacciones y visualiza solo la información pertinente.



Fuente: Elaboración propia

Portal Colaborador: Es por donde los colaboradores de las compañías cliente responden las encuestas diarias, ven sus progresos, e interactúan con sus *coaches* a través de sesiones 1:1. También, tienen la sección de reportes en donde periódicamente se ven los avances de sus métricas y el plan de acción creado por nuestros *coaches* y algoritmos. Funciones 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. Además, desde este portal, los colaboradores pueden puntuar la performance de los *coaches* luego de finalizar una sesión.

Portal Coaches: También tienen su propio portal, en donde tienen la posibilidad analizar las métricas de los colaboradores. Aquí generan reportes individuales por empleado y grupales como para toda la organización. Desde este portal interactúa con la empresa y los empleados de la misma. Dependiendo de los permisos y de las empresas cliente que cada *coach* en particular atiende, va a poder ver la información o no de cada cliente. Funciones dentro del portal de *coaches*: *Dashboards* en tiempo real (grupales e individuales), gestor de sesiones 1:1, sección para crear reportes a un colaborador, sección para crear reportes grupales

(área, región, empresa, etc.), e información de la empresa cliente con su organización jerárquica.

Portal *Management*. En este portal se presenta la información a la organización. Aquí se pueden observar *dashboards* en tiempo real, *insights*, como también predicciones que ayudan a la toma de decisiones y el conocer el estado de su entorno. Toda la información que ve el *management* esta 100% protegida, anónima y grupada en todo el proceso.

En el anexo 4 pueden visualizar capturas de estos portales.

Todos 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. En nuestro *backend* contamos con redes neuronales para realizar predicciones y *red flags*. Inicialmente, para la construcción de los algoritmos utilizamos la base de datos abierta *IBM HR Analytics Employee Attrition & Performance*.⁹

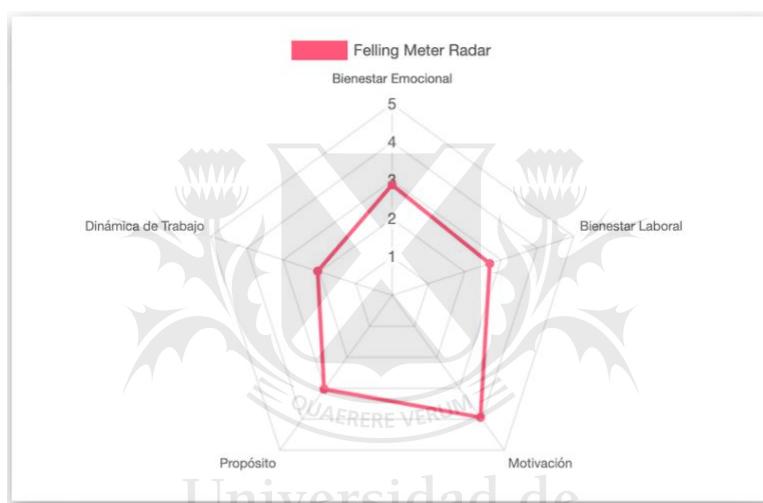
A continuación, explicaremos solo algunos de estos indicadores generales. Cabe destacar, que luego estos indicadores se calibran y se customizan para cada cliente y situación particular.

Predicción de renuncias: Es un indicador que va del 1 (pocas posibilidades de renuncia) al 10 (mucho posibilidad de renuncia), se actualiza con periodos de ventana mensuales. 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. Ver un extracto del código de la red neuronal para predecir renuncias de manera de ejemplo en el anexo 5.

Predicción de ausentismo: Es un indicador que toma variables de ventana mensual e indica la cantidad de ausencias esperadas en los próximos 30 días. Tiene en cuenta métricas como la satisfacción, 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.

⁹ <https://www.kaggle.com/uniabhi/ibm-hr-analytics-employee-attrition-performance>

El *fellingmeter* es un gráfico de radar con 5 sentimientos que elegimos para representar el clima laboral en tiempo real. Estos sentimientos son el bienestar emocional, bienestar laboral, dinámica de trabajo, motivación y propósito de pertenencia. Esta representación se puede ver a nivel grupal o individual (solo *coaches* y el mismo colaborador). En la siguiente imagen se puede ver un ejemplo de este gráfico.



Fuente: Elaboración propia

Los datos para realizar este radar se recolectan a través de las encuestas rápidas de clima diarias, que nosotros las llamamos "*daily surveys*", en donde cada sentimiento tiene un pool de preguntas que se van seleccionando inteligentemente por nuestro algoritmo según la situación. En la siguiente imagen se puede observar un ejemplo de un *daily survey* que cada usuario puede responder una vez al día.

¿Como te sentís hoy?
★★★★☆

¿Estas contento con tu trabajo?
★★★★☆

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

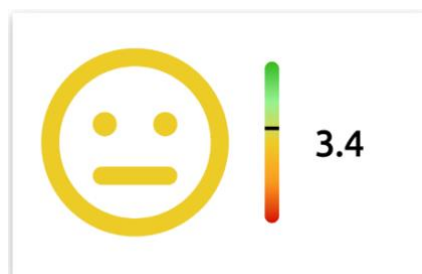
¿Sentis que las tareas que vas a realizar hoy cumplen con algún propósito mas allá de lo profesional?
★★★★☆

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

SEND SURVEY

Fuente: Elaboración propia

El ultimo indicador que explicaremos es el del bienestar en tiempo real. En donde, 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, y todos estos cambios son información para nuestros algoritmos. Además, los *coaches* y el *management* desde su portal pueden ver el estado general en el instante. Por ejemplo, desde el portal del *management* se puede ver el promedio en el que se encuentra el bienestar de los trabajadores en tiempo real. Y se lo puede relacionar con decisiones tomadas, cambios, tiempo, contexto, negocios, entre otras cosas.



Fuente: Elaboración propia

En nuestro caso, el proceso del MVP fue muy importante al tratarse de un servicio tan intangible. Entonces, nos sirvió para plasmar la idea en un prototipo el

cual se pueda ver el funcionamiento e interactuar con el mismo. Siendo la mejor manera de comunicar cual era la idea y hacia donde apuntábamos. En esta instancia, recibimos valioso *feedback* en el momento que hacíamos la validación de este MVP. Ya que, es una forma de obtener comentarios mucho más confiables, poniendo un producto real en manos de potenciales clientes reales en un contexto del mundo real. A lo largo del proceso de validación fuimos agregando y cambiando algunas de las funcionalidades mencionadas anteriormente.



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

Industria

La industria del bienestar laboral ha ido creciendo exponencialmente en los últimos años. En donde, las empresas tienen dentro de los principales objetivos ser parte de del ranking *Best Place to Work*.

Además, por producto de la pandemia, el teletrabajo eliminó la delgada línea entre el trabajo y la vida. Esto hace que los líderes de recursos humanos están dando prioridad al bienestar y la salud mental de los empleados. Este enfoque en fomentar el bienestar de los empleados es fundamental para desarrollar la resiliencia en el lugar de trabajo. La encuesta *Future Workplace 2021 HR Sentiment*¹⁰ encontró que el 68% de los líderes senior de recursos humanos (de los cuales el 40% eran CHRO) calificaron el bienestar y la salud mental de los empleados como una prioridad máxima. No es de extrañar que esto sea una prioridad para los líderes de RR.HH., ya que ahora se estima que el mercado de bienestar corporativo es de US\$20,4 mil millones en Estados Unidos. Y se prevé que crezca a US\$87,4 mil millones para 2026.¹¹

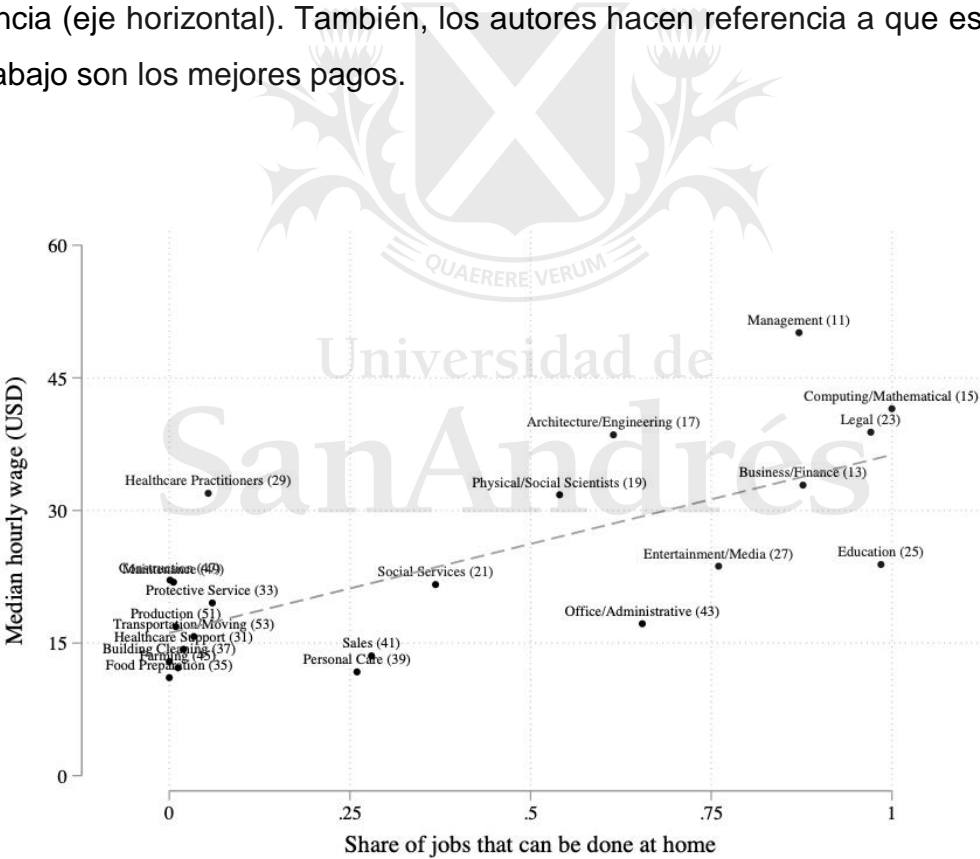
Actualmente, existen varias empresas que están formando para prestar servicios que fomentan el bienestar laboral, y estas están teniendo un crecimiento exponencial.

Una de las decisiones que hemos tomado en nuestro proyecto para medir el tamaño del mercado, es calcularlo con la cantidad de personas que potencialmente podría trabajar a distancia o que realizaron teletrabajo en momentos de cuarentena en Latinoamérica, el caribe, España y Estados Unidos, que son los mercados a los cuales apuntamos con nuestro servicio.

¹⁰ <https://futureworkplace.com/five-strategic-hr-priorities-for-2021/>

¹¹ <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=31adbb6b4aed>

Esto se debe a que nuestro servicio se presta a través de plataformas de video llamada, y nuestros clientes y usuarios deben tener estas tecnologías bien adoptadas. Además, de que su dinámica de trabajo y la manera que se relacionan con la empresa, encajan con este tipo de compañías. También, según la publicación científica: “*HOW MANY JOBS CAN BE DONE AT HOME?*”¹², escrita por Jonathan I. Dingel y Brent Neiman, en donde proponen una metodología para determinar el potencial de que el empleo de se pueda realizar remoto. Se determina a partir del tipo de actividades que se desempeñan en el trabajo y el contexto en el que se desarrollan. Y estas cualidades se pueden asemejar a los clientes y usuarios que apuntamos atender con nuestros servicios. En la siguiente imagen se puede observar cuales son los puestos de trabajo que tienen más potencial de hacerse a distancia (eje horizontal). También, los autores hacen referencia a que estos tipos de trabajo son los mejores pagos.



Fuente: Dingel, J. I. y Neiman, B. (2020)

¹² https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26948/w26948.pdf

En primer lugar, en América Latina y el Caribe, 23 millones de personas realizaron teletrabajo en la pandemia de COVID-19. Esto representa entre el 20 y 30% de los asalariados.¹³

Por otro lado, en Estados Unidos antes del impacto del coronavirus, el 40% de los trabajadores, o 63 millones de personas, estaban empleados en ocupaciones que potencialmente podrían realizarse de forma remota, como programadores de computadoras, economistas y gerentes de recursos humanos. Los trabajos que no se podían realizar de forma remota representaban el 60% del empleo en EE. UU., o 95 millones de trabajadores. Estos incluyen trabajos como dentistas, carpinteros, maquinistas y otras ocupaciones que generalmente involucran interacciones presenciales con personas, trabajar al aire libre o manipular maquinaria o equipo.¹⁴

En España, según *caixabankresearch* un 32,6% del total de los empleados podría potencialmente llevar a cabo su trabajo de manera remota utilizando las estimaciones de Digel y Neiman.¹⁵

Por lo tanto, la cantidad de usuarios potenciales sería la siguiente:

Región/País	Trabajadores
Latinoamérica y Caribe	23.000.000
Estados Unidos	63.000.000
España	6.448.280
TOTAL	92.448.280

Además, nosotros suponemos que 350 es el promedio de empleados que utilizarían nuestros servicios por empresa cliente. Por lo tanto, esto nos daría un total de 264.143 empresas clientes con un precio promedio de US\$7.99 dólares por suscripción. Esto nos da un TAM (*Total Available Market*) de US\$8.866.324.800

¹³ <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>

¹⁴ <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/06/telework-may-save-u-s-jobs-in-covid-19-downturn-especially-among-college-graduates/>

¹⁵ <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/covid-19-da-empujon-al-teletrabajo>

dólares. También, realizamos el cálculo del SAM (*Serviceable Available Market*) a través de la técnica *top-down*. Este nos da un total de US\$2.659.897.440 dólares.

Por otro lado, realizamos el cálculo del SOM (*Serviceable Obtainable Market*) haciendo un análisis de *bottom-up*. En este caso, se conforma por 400 clientes (de Argentina, México, Uruguay, Chile, Paraguay y Perú) que dan un total de 140.000 usuarios. Por los tanto, el valor de este análisis es de US\$13.426.560 dólares anuales. Ver tablas en el anexo 6.

Competidores

Investigando el entorno competitivo en los mercados que apuntamos, no encontramos ningún servicio que brinde una solución de manera completa e integral. Solo soluciones segmentadas que analizamos.

En primer lugar, la compañía *Yerbo*¹⁶ recopila datos de encuestas semanales de 2 minutos. Para luego traducir 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.

Yerbo brinda una herramienta que se integra con *Slack* para detectar solo *burnout* dentro de sus empleados. La encuesta semana es la única interacción que existe con el usuario y solo almacena y analiza datos con un tiempo limitado de solo un año. Además, su servicio es estándar para todos los segmentos del mercado, sin importar el tamaño de la empresa cliente o la industria en la que participa.

El precio del servicio de *Yerbo* para empresas se basa en suscripciones de 6 dólares mensuales por empleado que utiliza el servicio.

Otro competidor que existe en el mercado es *Ginger*¹⁷. La interacción entre el usuario y el profesional de la salud es únicamente a través de una aplicación móvil y está orientada a cuestiones personales y de trabajo. Los profesionales que

¹⁶ <https://yerbo.co>

¹⁷ <https://www.ginger.com>

atienden a los clientes son terapeutas y psiquiatras licenciados. El servicio es individual sin el contexto del entorno grupal. Atienden 24 horas desde cualquier parte del mundo a través de un sistema de mensajería dentro de su app. Hasta la fecha, solo brindan servicio en idioma inglés, pero afirman que pronto estará disponible en español.

Por otro lado, existe *Limeade*¹⁸. Ofrecen programas de bienestar para empleados que se adaptan a la cultura de donde se encuentra la gente y se basan en la ciencia para crear una fuerza laboral más feliz y saludable. Cuentan con distintos servicios que los ofrecen por separado. No cuentan con interacción 1:1 entre usuarios y profesionales o *coaches*.

Otro competidor en el mercado es *meQuilibrium*¹⁹. Esta compañía también brinda distintos servicios de manera separada. Cuenta con herramientas y análisis de datos para alimentar un *dashboard*. Sus servicios son customizados para cada cliente. Pero, tampoco cuenta con un servicio de sesiones personalizadas con los usuarios. La interacción es directamente con aplicaciones en idioma inglés y recientemente incluido el español.

A continuación, se puede observar una tabla que realizamos para comparar la competencia con características claves que creemos importantes para nuestro servicio. Estas características son las predicciones con algoritmos de *machine learning*, sesiones de coaching personalizadas y la disposición de un *dashboard* en tiempo real.

¹⁸ <https://www.limeade.com>

¹⁹ <https://www.mequilibrium.com>

	yerbo	ginger	limeade	meQuilibrium	Emotional Skills
Predicciones ML	✗	✗	✓	✓	✓
Coaching Personalizado	✗	✓	✗	✗	✓
Dashboard tiempo real	✓	✗	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Como describimos anteriormente, en *Emotional Skills* customizamos y adaptamos la solución para cada cliente. Brindamos sesiones de coaching y encuestas rápidas para recolectar datos. Luego, con algoritmos de ML y análisis de coches especializados generamos reportes y seguimiento con un *dashboard* en tiempo real. Creemos que esas tres características que elegimos para la comparación hacen nuestra solución única y robusta para el bienestar de los colaboradores que forman parte de una organización competitiva.

Contexto

Realizar un análisis de los entornos en los que opera *Emotiona Skills* nos permite conocer las variables no controlables que impactan en nuestra organización. A su vez, nos da una idea general del ambiente en el que nos desenvolvemos.

El 2020 marcó un antes y un después para los países del territorio en los cuales *Emotional Skills* operaría. Por ejemplo, los países de LATAM avanzaron con su propia ley de teletrabajo. Esto hace que el proceso de contratación de mano de

obra, que en nuestro caso la mayor serían los *coaches*, sea lo más estandarizado posible con parámetros claramente definidos.

Por otro lado, cabe destacar que en algunos de los países en los que operaríamos, como en Argentina, la situación es un poco inestable con altas tasas de desempleo, suba de precios y reducción del poder adquisitivo. Pero creemos que siguiendo los distintos mercados de cerca y teniendo de referencia directa los valores en dólares que tratamos a lo largo de este trabajo, podríamos beneficiarnos de la situación. Además, buscamos contratar mano de obra en lugares menos costosos, y operaríamos en los mercados mencionados anteriormente en donde podríamos tener grandes rendimientos. Beneficiándonos de la creciente modalidad del teletrabajo.

Además, como mencionamos anteriormente, Argentina cuenta con la mayor cantidad de psicólogos per cápita en el mundo.²⁰ Esto nos da una gran oportunidad, ya que contamos con mucha oferta laboral dentro de la región.

Por el lado de la tecnología, la crisis del COVID-19 ha provocado años de cambios en la forma en que las empresas de todos los sectores y regiones hacen negocios. Según una encuesta global de McKinsey a ejecutivos, sus empresas han acelerado la digitalización de sus interacciones con los clientes y la cadena de suministro y de sus operaciones internas en tres o cuatro años.²¹ Por lo tanto, creemos que el contexto es totalmente favorable para la prestación de nuestro servicio. Ya que, las empresas se encuentran adaptadas y lo suficientemente digitalizadas para que *Emotional Skills* pueda integrarse de la mejor manera posible a nuestros clientes.

Por otro lado, creemos que es de suma importancia tener presente el contexto legal de los países en los que operamos. En primer lugar, como algo ya comentamos en la contratación de personal en la modalidad de teletrabajo. Pero por otro lado, en la obtención y gestión de los datos que recolectamos de las empresas y los colaboradores.

²⁰ https://elpais.com/internacional/2017/10/09/america/1507556011_385561.html

²¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>

FODA

Para analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas utilizamos la matriz FODA (Albert Humphrey, 1960). De esta manera nos permite realizar un diagnóstico para la toma de decisiones según nuestras estrategias.



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del análisis FODA, podemos decir que es de suma importancia transmitir seguridad, transparencia y anonimato en los datos recolectados. Para así, lograr una amplia adopción por el lado del usuario y confiabilidad por parte de las empresas cliente. Además, creemos que estamos en una gran oportunidad debido al contexto global generado por la pandemia que genera desconexión laboral por la falta de interacción entre los colaboradores de

las empresas. Aprovechando la tendencia que existe para mejorar las condiciones de trabajo para los colaboradores de las compañías y la exitosa adopción de la tecnología que se dio en estos últimos tiempos.



Universidad de
San Andrés

Go to Market Plan

Estrategia

La estrategia de entrada al mercado será trabajar en algunos focos fundamentales, como el marketing digital, *partnerships* estratégicos, relación directa con el cliente y ser percibidos como una compañía confiable y segura.

En primer lugar, identificamos que las mejores plataformas para realizar el marketing digital de nuestro servicio, es a través de anuncios por *LinkedIn*, *YouTube* y *Google Ads*. Ya que, son sitios que se relacionan directamente con el entorno laboral y empresarial, y cuentan con alta visibilidad a nivel global y en las regiones en las que operamos.

También, estamos interesados en realizar charlas y conferencias en ferias a fines, como también realizar publicaciones dentro de revistas prestigiosas para poder concientizar a cerca del bienestar laboral y como este influye directamente en la performance. Además, de poder informar algunos resultados generales e *insights* que sienten los colaboradores de las empresas en distintos contextos.

Por otro lado, por las características de nuestro emprendimiento, es importante conseguir muchos *early adopters*, para poder sumar casos de éxito demostrables y recolectar la mayor cantidad de datos e información posible para la mejora de nuestro servicio. Un producto con efectos de red tiene el incentivo a crecer rápidamente en cantidad de usuarios, poniendo la rentabilidad e incluso la generación de ingresos en un segundo plano. Pero, las ganancias son la prueba de que un modelo de negocio funciona. Ya que, cuando se espera que los nuevos emprendimientos generen utilidades con relativa rapidez, la gerencia se ve obligada a probar lo más rápido posible la suposición de que los clientes estarán felices de pagar un precio rentable por el producto. Por lo tanto, deberíamos estar impacientes por las ganancias y pacientes por el crecimiento.

Es por eso, que en *Emotional Skills* optamos por generar usuarios ofreciendo 3 meses de suscripción de prueba. Además, contamos con un *pricing*

que se reduce por suscripción a medida que se agregan trabajadores a nuestro servicio.

Ofrecer 3 meses del servicio de manera gratuita, no solo nos va a ayudar a captar más usuarios, si no también, a poder obtener más datos para mejorar nuestro servicio y algoritmos de predicción. Nos va a posibilitar conocer más la comunidad y cuáles son sus principales problemas que atentan en contra de la productividad.

Además, somos conscientes de que varias empresas clientes targets, son multinacionales con sedes y representación en varios de los países que operamos. Esto, nos facilita nuestra expansión geográfica a la hora de buscar expandirnos.

Embudo de Ventas

El embudo o *funnel* de ventas es la herramienta que nos sirve para atraer clientes y aumentar el nivel de usuarios. Lo primero que nos planteamos, fue como atraer clientes mediante los distintos canales de marketing online. Luego, nos planteamos como vamos a retener a los clientes y usuarios.

Entonces, creemos que es importante definir el embudo de ventas para tener claros los distintos pasos y experiencias del cliente desde que entra a nuestra página, contrata el servicio, para por último lograr retenerlo y aumentar el nivel de conversión.

Las siguientes son las distintas etapas que conforman el embudo de ventas:

- Atraer

En esta primera etapa, utilizamos campañas publicitarias en redes sociales como *LinkedIn*, *YouTube*, *Google*, entre otras. Además de la participación en charlas dedicadas al bienestar laboral, publicaciones en medios específicos con datos concretos y tendencias reales para que el usuario comience a sentir interés. Por otro lado, creemos que es importante hacer demostraciones de nuestros casos

de éxitos que vayamos acumulando a lo largo de la actividad. Demostrar ejemplos y mejoras concretas de compañías de distintos sectores y regiones.

- Interactuar

Creemos que esta etapa es muy importante para nuestro negocio. Ya que, en esta etapa el consumidor se encuentra evaluando el servicio que ofrecemos para sus necesidades específicas. Por eso, es importante lograr una relación cercana con los posibles clientes para poder amoldar y adaptar nuestro servicio a sus compañías y colaboradores. Aquí es cuando nos reunimos con los clientes para escuchar cuáles son sus problemas y entender de sus negocios y actividades. En esta etapa, involucramos a nuestros vendedores y a nuestros profesionales del bienestar. También, mostramos tendencias del sector en el que se encuentran y cuáles son los parámetros claves a nuestro entender luego de hacer un análisis del cliente. Por lo que es importante lograr un nivel de confianza con el cliente.

Es importante brindar la mayor información posible del servicio, mostrándoles como trabajamos. Como también, nos adaptamos a su compañía en particular para lograr las metas y objetivos consensuados.

Además, es importante hacer hincapié en la seguridad y discreción de sus datos. Mostrarles cuales son los niveles de seguridad que aplicamos en nuestra infraestructura y comentarles que los datos hacia el exterior son siempre anónimos de uso exclusivo para nuestro servicio para potenciar el ecosistema.

- Conversión

Es importante ganar la confianza del cliente, haciéndole entender que el éxito de nuestro negocio también depende de sus aportes. Además, creemos de suma importancia crear un *service-level agreement* (SLA). En donde, quede con claridad y por sentado que servicios vamos a llevar a cabo nosotros en su compañía y con qué nivel para que sea lo más transparente posible.

- Compra

La compra nos da una demostración de que nuestras estrategias están funcionando y hemos ganado la confianza del cliente. Luego de atravesar el contacto inicial por los medios descritos anteriormente, y haber interactuado con nuestro representantes de ventas, se modela el servicio para comenzar con el periodo de prueba. Si logramos retener las 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. Al ser un servicio por suscripción, debemos poder retener al usuario el mayor tiempo posible. Para esto, debemos tener varios puntos en cuenta. Primero, siempre tener un plan establecido con las metas y objetivos a cumplir. El cliente sabe de antemano que esto lleva tiempo y trabajo, y que la mayoría de los resultados se ven a largo plazo. Por lo tanto, es importante tener claras estas metas.

Por otro lado, debemos hacer que nuestros *coaches* trabajen de manera amigable y se cree un lazo de unión entre colaborador y *coach*. Tenemos que lograr un vínculo especial para que los empleados logren adoptar el servicio de la mejor manera posible. Así, *Emotional Skills* se transformaría en beneficio para los empleados y en una herramienta de suma importancia para la gerencia del negocio.

Pricing y Modelo de Ingresos

Nuestros precios se basan en la cantidad de empleados que utilizan el servicio mensualmente dentro de una empresa cliente. En la siguiente tabla detallamos los precios en dólares con los respectivos descuentos en comparación a empresas con menos de 100 suscriptos a vuestro servicio.

<i>Cantidad de Empleados por Empresa</i>	<i>Precio / Empleado</i>	<i>Descuento</i>
0 a 100	US\$9.99	
101 a 200	US\$8.99	10%
201 a 400	US\$7.99	20%
401 a 600	US\$6.99	30%
+ 600	US\$5.99	40%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el precio del servicio, investigamos cuanto era el precio promedio que las empresas gastan en cursos, coaching y beneficios de salud. Además, recibimos *feedback* de algunas empresas con nóminas numerosas para orientarnos en el rango de precios que sus empresas podrían llegar a pagar por un servicio con estas características.

También, incluimos el análisis mencionado anteriormente a un cálculo aproximado de los costos, en donde determinamos los precios anteriormente listados. Además, el sistema de precios está pensado para atraer a las empresas a que incluyan cada vez más colaboradores a nuevos servicios. Esto se debe a que el costo por usuario se va decrementando al contar con más suscripciones mensuales.

Por otro lado, para el cálculo del CAC y LTV utilizamos la referencia 400 clientes con un promedio de 350 suscripciones. Y lo realizamos al nivel de usuario y no de empresa. Ya que, tenemos oportunidades de captar más usuarios dentro de una misma empresa con oferta de más suscripciones.

Entonces, el CAC es el costo de adquisición de un usuario, por lo tanto, para reducirlo, hay que optimizar los pasos de conversión y el marketing/canales. En este caso, este indicador es de US\$2,16 dólares (756 dólares promedio por empresa cliente). En donde, tenemos un costo de venta de US\$8.533 dólares (esto incluye el sueldo de los vendedores), costos de publicidad de US\$14.000 dólares, y el costo de las pruebas gratuitas de tres meses que lo estimamos aproximadamente en

US\$279.720. La suma de estos gastos, nos da un total de US\$302.253 como costo de adquisición para los 140.000 usuarios.

Por otro lado, el indicador TLV es por definición una métrica imperfecta, ya que es imposible calcular el valor perpetuo que un usuario va a continuar pagando en el tiempo. Pero, es imprescindible estimar el valor en un periodo relevante, para guiar las decisiones de inversión. El TLV equivale al valor esperado futuro del usuario, en donde nosotros estimamos que el tiempo promedio de utilización de nuestro servicio es de 3 años (36 meses) por las características que tiene el servicio de *Emotional Skills*.

Además, en nuestro análisis el margen de contribución por usuario es de US\$1,11 dólares, tomando US\$7.99 como el precio promedio. Esto nos da un indicador LTV de US\$40,02.

Por la amplia diferencia que existe entre el CAC y TLV ($CAC \ll TLV$), es una de las causas de las cuales también decidimos brindar tres meses de prueba gratuita para los clientes.

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 de venta 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).

Recursos, Procesos y Plan Operativo del Negocio

Recursos Clave

Dentro de los recursos clave de *Emotional Skills* podemos identificar a los desarrolladores de la plataforma tecnológica, los *coaches managers*, *coaches* y vendedores por región.

Los desarrolladores son los encargados del mantenimiento de la plataforma aplicando nuevos cambios y monitorear que todo esté funcionando acordeamente. Especialmente a lo largo que se va recibiendo información de los colaboradores y empresas. Los desarrolladores serían empleados directos de *Emotional Skills*. Dentro de estos recursos, existen desarrolladores de *backend* y *frontend*, como también científicos de datos con un alto nivel de experiencia que trabajarán con metodologías ágiles.

Por otro lado, dentro del grupo de *coaches managers* existen varias cualidades y funciones. En primer lugar, son los encargados del diseño del plan de acción para cada empresa cliente que tengan en su cartera. Estos deben comprender cuales son las necesidades y objetivos de los clientes para poder planificar la solución específica. Además, deben ser capaces de organizar y capacitar a los *coaches* que trabajen con cada cliente en particular para cada región y país. En donde algunos de ellos, llevarán a cabo funciones de *account managers* asignadas por regiones. Por lo tanto estos profesionales, deben contar con gran experiencia dentro de grandes organizaciones en las regiones en las que se desempeñan. De esta manera adaptamos culturalmente el servicio para cada cliente.

Por último, los *coaches* son nuestro mayor recurso en cantidad, ya que se necesitan aproximadamente un coach cada 180 usuarios colaboradores. Por lo tanto, decidimos contratar este recurso a profesionales *freelance*. El perfil de este recurso, son psicólogos, *coaches*, estudiantes de carreras de la salud emocional, o a fines. Pero, seleccionados exhaustivamente por nuestros *coaches managers* para garantizar la seguridad y calidad de nuestro servicios. Para esto, también se les

incorpora un sistema de puntuación, en donde cada usuario podrá puntuar su *coach* posterior a cada sesión. Esta puntuación va a depender del monto por hora que cada *coach* reciba. De esta manera, mantenemos motivados a nuestros *coaches* y buscamos garantizar la calidad con un trato amigable a nuestros usuarios.

Procesos

Lo primero es captar clientes para que ingresen a la suscripción de prueba gratuita. Para esto, nuestros vendedores deben contactarse con interesados que ingresaron a nuestra página WEB o potenciales clientes. Pactar una reunión a través de zoom o presencial para hacer un demo del servicio con casos de éxito y como este funciona. En esta etapa, es importante poder explicarle al cliente las ventajas que su negocio específico va a tener al usar *Emotional Skills*. En donde cada vendedor va a formar parte de un equipo con una región asignada. En estas regiones se van a enfocar también en las charlas de los eventos locales para que *Emotional Skills* tome visibilidad.

Como mencionamos anteriormente, los *coaches managers* son los encargados de realizar el diseño a medida para cada empresa cliente. Y ellos son los encargados de encontrar los mejores *coaches* para cada situación en particular. Trabajan en conjunto con personal de la empresa cliente con reuniones recurrentes para ir siguiendo la evolución y realizar ajustes en los casos que sea necesario. Es importante que nuestros *coaches managers* logren una relación de confianza y fluidez con la gerencia de las empresas y deben fomentar el incremento de suscripciones de los ya clientes.

Además, los *coaches managers* tengan la tarea de seleccionar a los *coaches* específicos para cada tipo de empresa y región, para que se adapten de la mejor manera posible a los requerimientos y características de nuestros clientes específicos. Ellos deberán capacitar a los managers y certificarlos para que puedan trabajar con los colaboradores de una empresa cliente determinada.

Por otro lado, nuestros *coaches* son las personas que tienen interacción directa con los colaboradores de las empresas. Ellos se deben alinear a los *coaches*

managers teniendo reuniones de equipo periódicas en donde se tratan los temas de importancia. Estos deben entender las necesidades del negocio y la industria en que nuestros clientes operan.

Por último, nuestros desarrolladores trabajarán bajo metodología ágil scrum. Con entregas de objetivos a lo largo del tiempo y para poder potenciar el trabajo grupal y la mejora continua de nuestra plataforma digital. Siempre teniendo comunicación fluida con nuestros *coaches managers* y profesionales para ir ajustando la herramientas a las necesidades de los clientes.

Localización

Por el momento, *Emotional Skills* va a contar con mano de obra localizada en Argentina y la región. Pero, con algunos puestos claves en cada país que operemos para tener un contacto más directo con los clientes y su idioma. Esto es mayormente para la comercialización, la adaptación cultural y las alianzas comerciales que se llevarían a cabo en cada región. Además, contaríamos con *coaches managers* ubicados en lugares en donde se requiera una mayor adaptación cultural para nuestro servicio teniendo en cuenta también el idioma.

Para ofrecer nuestro servicio globalmente, utilizaríamos los proveedores de nube que están presentes en distintas regiones para lograr una buena calidad de servicios en los distintos países que operamos.

Además, inicialmente contaríamos con una compañía *holding* LLC radicada en Estados Unidos que funcione como una entidad comercial matriz. De la cual dependerán sociedades que abriríamos estratégicamente cuando sea necesario en las regiones en las que operamos con nuestros servicios.

La mayor parte del personal va a realizar trabajo remoto, con la opción de asistir a un coworking dependiendo las circunstancias específicas.

Calidad

Para *Emotional Skills*, es de suma importancia la calidad de servicio. De esta manera vamos a lograr incorporar nuevos clientes y retener a los existentes. También, creemos que la calidad provoca seguridad para ganar confianza.

Nosotros buscamos alta calidad en los siguientes pilares:

- Interfaz de usuario: En nuestras 3 plataformas debemos prestar atención en la experiencia del usuario. Debe ser fácil de utilizar y deben mostrar información relevante y fácil de interpretar.
- Relación entre *coaches* y colaboradores: Como mencionamos anteriormente, es muy importante la relación entre nuestros profesionales y los colaboradores de la empresa cliente. La misma debe lograr un alto nivel de confianza y debe ser lo más amistosa posible. Para lograr esto, utilizamos el sistema de puntuación para nuestros *coaches* explicado anteriormente, en conjunto con una buena selección de personal.
- Relación entre *Emotional Skills* y las empresas clientes: Mayormente, esto es responsabilidad de nuestros *coaches managers*. La relación debe ser lo más fluida y sincera. Para lograr trabajar en un plan alcanzable y real logre potenciar positivamente el ambiente laboral. Buscaremos esto haciendo reuniones periódicas con los clientes para revisar y ajustar nuestro servicio.
- Seguridad: A lo largo de todo el proceso, garantizamos la seguridad y protección de los datos que las empresas y colaboradores nos brindan. Para lograr esto, hacemos foco en todo nuestro personal, firmando un acuerdo de no divulgación. Además, aseguramos y protegemos toda la información en nuestra plataforma digital con los mejores estándares de seguridad informática.

Por otro lado, como comentamos anteriormente, se firmará un acuerdo de nivel de servicio (SLA) con cada cliente, para establecer las expectativas de nuestro

servicio, describir los servicios que se entregarán y las métricas mediante las cuales se determina la eficacia del proceso.

Plan de Implementación

Nosotros calculamos que serían necesarios 6 meses para poder desarrollar nuestros tres portales con toda la infraestructura informática que esto requiere. En paralelo y con trabajos en conjunto con nuestros desarrolladores, nuestros profesionales de salud emocional diseñan las herramientas necesarias para incorporar a nuestro servicio. También, en esta instancia buscaríamos nuestros primeros clientes (*early adopters*) para poder avanzar en los requerimientos que nuestros futuros clientes creen necesarios.

Transcurridos esos primeros 6 meses, comenzaríamos a probar nuestro servicio e nuestros primeros clientes. Aquí afinaríamos nuestros procesos y plataformas teniendo *feedbacks* por parte de los usuarios. Además, avanzaríamos con funciones que los clientes vean necesarias incorporar en nuestros servicios.

Terminada la etapa piloto, empezariamos a incorporar clientes bajo la suscripción de prueba gratuita por 3 meses. En esta etapa, debemos aumentar nuestro personal acorde al crecimiento de los usuarios. Además de estandarizar el proceso de contratación de los *coaches* para que la demanda no sea un problema.

Por último, nos enfocaríamos en retener las suscripciones existentes y en incorporar nuevos clientes. En esta etapa pondríamos nuestro foco en nuestros vendedores para hacer nuestra solución visible. Aquí es cuando empezariamos a buscar crecer en cantidad de suscripciones. En donde, es importante poder seguir este crecimiento con nuestros procesos e incorporaciones de personal. Y nuestra plataforma digital va a seguir en constante mejora y construcción.

Riesgos

A lo largo de este trabajo, fuimos explicando algunos de los riesgos a los cuales nos enfrentamos a llevar a cabo el proyecto.

En primer lugar, un riesgo es no poder lograr la confianza con nuestros que la naturaleza de este servicio requiere con nuestros clientes. Por eso, debemos enfocarnos la seguridad y seriedad al comunicarnos en el entorno. No perder la calidad de servicio y entregar más valor de que nuestros clientes esperan de nosotros.

Otro riesgo que detectamos, podría ser la falta de adopción y confianza por parte de los colaboradores con para nuestros *coaches*. Es por eso, que debemos trabajar en cómo debe ser esa relación y asegurar el anonimato y discreción de su información individual. Buscamos que nuestros *coaches* logren una relación amigable y agradable para lograr la mayor adopción de nuestro servicio, y los trabajadores lo perciban como un beneficio laboral.

Por otro lado, otro riesgo podría ser la falta de oferta de *coaches*. Bajo un crecimiento desmedido, podríamos no dar abasto con la cantidad de *coaches* necesarios para atender a nuestros clientes. Es por eso, que decidimos crecer de manera controlada y poder estandarizar lo máximo posible los procesos.

Además, también podríamos tener problemas con los gremios y la politización de la manera en que contrataríamos a nuestros *coaches*. Problemas como los que se pueden observar en las plataformas de *deliverys* y las plataformas de transporte de pasajeros.

Equipo Emprendedor

Emotional Skills está compuesto por 3 *co-founders* que cuentan con distintas experiencias y especialidades, que juntas integran cualidades óptimas para ofrecer el servicio 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 *Account Manager* en *dLocal* y en el pasado trabajó en empresas como *Transperfect* y *Accenture*.

- 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

A continuación, se presentan los beneficios esperados en los próximos 5 años, una vez que se haya realizado el lanzamiento del servicio. Previo a esto, estimamos que se necesitan 6 meses de desarrollo de la plataforma y la estructura de *Emotional Skills*. Además, el primer año se estima con usuarios *early adopters* en donde el servicio continuaría en una etapa parcial de desarrollo. Es por eso, que estimamos arrancar con 80 clientes (28.000 usuarios) para luego ir escalando a lo largo del tiempo, hasta llegar a 420.000 usuarios en el quinto año.

Además, creemos que los primeros años del negocio son claves para poder desarrollar la marca y transmitir seguridad y confianza en el entorno empresarial. Por lo tanto, creemos que un crecimiento controlado es importante para poder afinar el servicio y no perder de vista nuestro foco en el cliente.

Con respecto al cálculo para la prueba gratuita, lo calculamos como un 40% de las ventas proyectadas brutas para el primer año, a pesar de que 3 meses sería el 25% anual. Pero, decidimos tomar un margen para abarcar el *churn rate*. Este porcentaje destinado a la prueba gratuita más el *churn rate*, va disminuyendo a lo largo del tiempo (35% en el año 2, 30% en el año 3 y 25% para los años siguientes). Ya que, la mayor proporción de nuestras ventas con tarifa de prueba y usuarios que dejarían nuestro servicio se verían en nuestros primeros años.

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.

Los sueldos promedio por hora estimados por puesto son los siguientes:

- *Developers*: US\$ 12
- *Coaches Managers*: US\$ 8
- *Coaches*: US\$ 6
- *Vendedores*: US\$ 8 (incluyendo comisiones)

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Empresas Cliente	80	400	600	850	1,200
Prom empleados por empresa cliente	350	350	350	350	350
Usuarios	28,000	140,000	210,000	297,500	420,000
Precio Promedio x subscripcion	7.99	7.99	7.99	7.99	7.99
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas	2,684,640	13,426,560	20,139,840	28,531,440	40,279,680
Free trial	(1,073,856)	(4,699,296)	(6,041,952)	(7,132,860)	(10,069,920)
Ventas - Free Trial	1,610,784	8,727,264	14,097,888	21,398,580	30,209,760
Costos de Venta	(28,000)	(133,000)	(168,000)	(223,125)	(315,000)
Margen Bruto	1,582,784	8,594,264	13,929,888	21,175,455	29,894,760
Total Sueldos y Cargas Sociales	(1,694,880)	(7,942,840)	(11,710,368)	(16,473,532)	(23,139,124)
Publicidad	(44,800)	(168,000)	(126,000)	(148,750)	(210,000)
Ingresos (pérdida) Antes de Impuesto	(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636
IIGG (30%)	47,069	(145,027)	(628,056)	(1,365,952)	(1,963,691)
Recupero IIGG	-	47,069	-	-	-
Ingresos Netos (pérdidas)	(156,896)	385,466	1,465,464	3,187,221	4,581,945
EBITDA/Ventas	-9.7%	4.4%	10.4%	14.9%	15.2%

Fuente: Elaboración propia

Visibilidad de sueldos:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Sueldos Founders	\$ 36,000	\$ 41,400	\$ 46,368	\$ 51,932	\$ 58,164
Developers	\$ 34,560	\$ 138,240	\$ 149,760	\$ 151,680	\$ 153,600
Coaches Managers	\$ 215,040	\$ 1,075,200	\$ 1,290,240	\$ 1,827,840	\$ 2,580,480
Coaches	\$ 1,317,120	\$ 6,585,600	\$ 10,120,320	\$ 14,337,120	\$ 20,240,640
Vendedores	\$ 92,160	\$ 102,400	\$ 103,680	\$ 104,960	\$ 106,240
TOTAL	\$ 1,694,880	\$ 7,942,840	\$ 11,710,368	\$ 16,473,532	\$ 23,139,124

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que al segundo año y al alcanzar 140.000 usuarios promedios en ese año, *Emotional Skills* empezaría a generar ingresos netos positivos. En el primer año, observamos perdidas que pueden ser explicadas por el alto porcentaje de tarifas gratuitas por prueba y algunos costos fijos que tienen que ver con la naturaleza de la plataforma.

Requerimiento de Inversión y Financiamiento

En la siguiente tabla se proyectan los flujos de fondos libres. 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. Como también la compra de computadoras y servidores. Estos detalles se pueden observar en el anexo 7.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
EBIT		(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636
Depreciación		-	-	-	-	-
EBITDA		(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636
Impuesto Operativo			(97,958)	(628,056)	(1,365,952)	(1,963,691)
Inversión	(45,980)					
FFL	(45,980)	(156,896)	385,466	1,465,464	3,187,221	4,581,945
Necesidad de Capital	202,876					

Fuente: Elaboración propia

El requerimiento de inversión es de US\$202.876. Este valor se justifica con la inversión inicial explicada recientemente, más la financiación de las operaciones para el primer año del negocio. También, realizamos el FFL mensual para encontrar el *burn rate*. Este, se da en el primer mes del segundo año y al realizar el cálculo de necesidad de capital llegamos al mismo resultado mencionado.

Proyección Financiera

En la siguiente imagen, se muestran las proyecciones financieras.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
EBIT		(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636	6,742,005
Depreciación		-	-	-	-	-	-
EBITDA		(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636	6,742,005
Impuesto Operativo			(97,958)	(628,056)	(1,365,952)	(1,963,691)	(2,022,602)
Inversión	(45,980)						
FFL	(45,980)	(156,896)	385,466	1,465,464	3,187,221	4,581,945	4,719,404
VR						43,682,002	
FFL + VR	(45,980)	(156,896)	385,466	1,465,464	3,187,221	48,263,948	
Factor descuento	1	0.88	0.77	0.68	0.60	0.52	
Valor Presente FFL	(45,980)	(137,865)	297,626	994,266	1,900,125	25,283,384	

Fuente: Elaboración propia

El valor presente de flujos de fondos se calculó teniendo en cuenta una perpetuidad con crecimiento del 3%. Para el cálculo del costo de capital, utilizamos el método APV, teniendo en cuenta una tasa libre de riesgo (R_f), una prima de riesgo de mercado (riesgo del mercado (R_m), menos la tasa libre de riesgo (R_f), más el riesgo de los países en que operamos de manera ponderada (PRP)) adoptando 5% para el mercado estadounidense y una beta desapalancada.

Para la beta desapalancada, utilizamos la tabla creada por Aswath Damodaran llamada *Betas by Sector*²². 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 0,88.

Por otro lado, aplicamos el riesgo ponderado de los países en los cuales *Emotional Skills* obtiene ingresos y cuenta con operaciones. En este caso, utilizamos los índices *EMBI (Emerging Market Bond Index)* elaborados por JPMorgan. En donde, actualmente (Mayo 2022) Argentina cuenta con una prima del 18%, pero nosotros lo ponderamos al 40% por cómo es nuestra estructura y operaciones del negocio. La otra mitad de nuestra ponderación la asignamos al

²² https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

resto de los países en los cuales *Emotional Skills* brinda servicios, dándonos como resultado una prima de riesgo de países del 8.3%. Además, nosotros suponemos que la exposición de la empresa al riesgo de los países es proporcional a cualquier otro riesgo de mercado, es decir a la beta. Por lo tanto, el Ku nos da como resultado 13.80%.

Rf	2.1%
Bu	0.88
PRM	5%
Prima Riesgo Paisés Pond	8.3%
Ku	13.80%

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la valuación del proyecto (Vu) es de US\$28.291.556 y un valor actual neto (VAN) de US\$17.910.430. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) es de 276%. Por lo tanto, podemos decir que, según nuestras estimaciones, *Emotional Skills* genera valor económico.

Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Consideramos que *Emotional Skills* es un proyecto con alto potencial de crecimiento. La alta adopción de la tecnología por parte de las organizaciones, y la tendencia ascendente en poner el foco en el bienestar de los trabajadores, hacen que *Emotional Skills* se encuentre en una posición favorable para poder capturar parte del mercado.

Como pudimos observar a lo largo del plan de negocios, *Emotional Skills* es un proyecto que puede escalar en el corto plazo, 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.

Para nuestro negocio, es de suma importancia conseguir todos los datos posibles para poder potenciar y mejorar continuamente nuestras herramientas y el nivel de servicio.

Entendemos que la competencia, por el momento, brinda solo servicios parciales sin ninguna integración. Actualmente, la barrera de ingreso al mercado no es alta. Pero, en el transcurso en el que este negocio funcione, estas barreras se incrementaran exponencialmente, dado por el aumento de los costos de “*multi-homing*” y “*switching costs*”. Como también, la naturaleza del negocio dada por la relación entre un coach y el colaborador.

Por otro lado, entendemos que es de suma importancia lograr un alto nivel de confianza y seguridad. Como también, conseguir la adopción por parte de los colaboradores.

Fuentes y Bibliografía

- Pfeffer, J., Williams, L. (8 de diciembre de 2020). Mental health in the workplace: The coming revolution. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/mental-health-in-the-workplace-the-coming-revolution>
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B. (9 de marzo de 2022). Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers>
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., Schaninger, B. (8 de septiembre de 2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours>
- Hilton Segel, L. (3 de noviembre de 2020). Five ways to design a better mental-health future for a stressed-out workforce. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/five-ways-to-design-a-better-mental-health-future-for-a-stressed-out-workforce>
- Kestel, D. (22 de enero de 2019). Mental health in the workplace. WHO.
<https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/mental-health-in-the-workplace>

- Coe, E., Cordina, J., Enomoto, K., Mandel, A., Stueland J. (2021). National surveys reveal disconnect between employees and employers around mental health. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Healthcare%20Systems%20and%20Services/Our%20Insights/National%20surveys%20reveal%20disconnect%20between%20employees%20and%20employers%20around%20mental%20health%20need/national-surveys-reveal-disconnect>
- Meister, J., (10 de junio de 2021). Five Strategic HR Priorities For 2021. Future Workplace. <https://futureworkplace.com/five-strategic-hr-priorities-for-2021/>
- Meister, J. (4 de Agosto de 2021). The Future Of Work Is Employee Well-Being. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=5bf174d24aed>
- Hernández, L. (9 de octubre de 2017) Un diván para el desarrollo. El País. https://elpais.com/internacional/2017/10/09/america/1507556011_385561.html
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.
- Osterwalder, A. (2014): Value Proposition Design. Laussane: Wiley.
- IBM HR Analytics Employee Attrition & Performance. (8 de septiembre de 2021). En Kaggle. <https://www.kaggle.com/uniabhi/ibm-hr-analytics-employee-attrition-performance>
- Dingel, J. I., Neiman, B. (2020). How Many Jobs Can Be Done At Home?. National Bureau of Economic Research.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26948/w26948.pdf

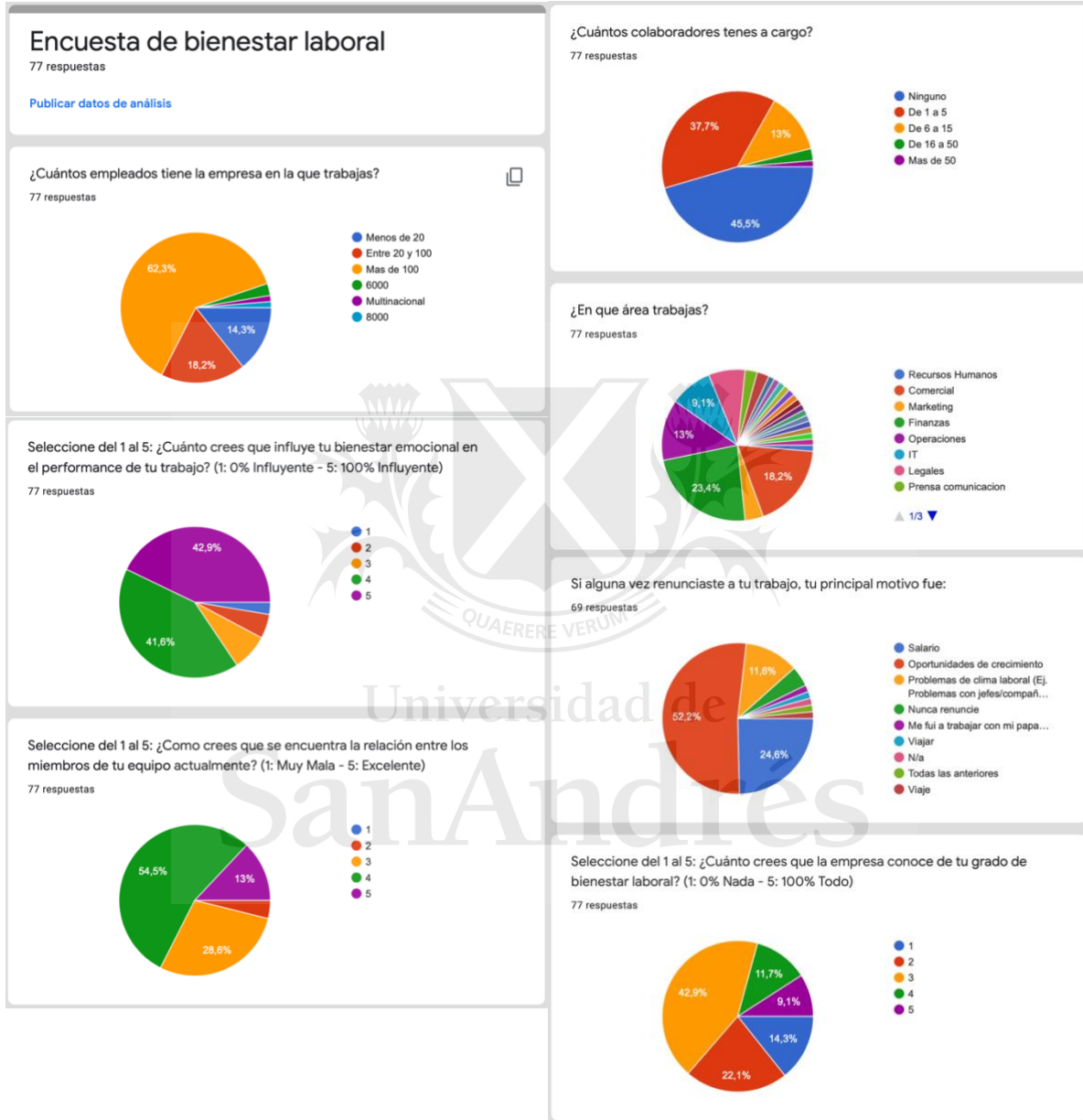
- Teletrabajo en América Latina: 23 millones de personas trabajaron desde casa durante la pandemia de COVID-19. (6 de julio de 2021). En Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2021/07/1494012>
- Kochhar, R., Passel, J. S. (6 de mayo de 2020). Telework may save U.S. jobs in COVID-19 downturn, especially among college graduates. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/06/telework-may-save-u-s-jobs-in-covid-19-downturn-especialmente-entre-graduados-de-collegio>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.
- Bras, A., Schaefer, L. (17 de junio del 2020). La COVID-19 da un empujón al teletrabajo. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/covid-19-da-empujon-al-teletrabajo>
- Gray, D (2018). Updated Empathy Map Canvas. The XPLANE Collection. <https://sebastianfalla.com/sebastianfalla-blog/2018/1/17/nuevo-mapa-de-empatia>
- LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J., Smaje, K. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
- Humphrey, A. (1960). Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

- Jansen, B. J. and Schuster, S. (2011) Bidding on the Buying Funnel for Sponsored Search Campaigns. Journal of Electronic Commerce Research. https://faculty.ist.psu.edu/jjansen/academic/jansen_buying_funnel_jecr.pdf
- Taneja, V., Roberge, M. (2017). The One Ratio Every Subscription Business Needs to Know. The Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2017/corporate-development-one-ratio-subscription-business-needs-to-know>
- Shih, W., (2011). Scale Effects, Network Effects, and Investment Strategy. Harvard Business School. 611082-PDF-ENG.
- Stobierski, T., (12 de noviembre de 2020). What Are Network Effects. Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-are-network-effects>
- Damodaran, A., (31 de enero de 2022). Betas by Sector. NYU Stern School of Business. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

San Andrés

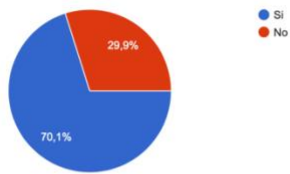
Anexos

Anexo 1: Encuesta realizada a colaboradores de distintas compañías en septiembre de 2021.



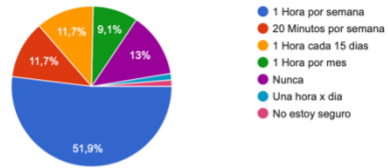
¿Te gustaría que tu empresa te facilite un espacio con una persona externa para charlar de aquellas cuestiones que interfieren en tu bienestar y afectan en tu trabajo?

77 respuestas



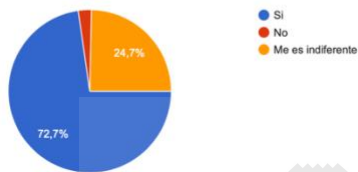
Dentro de tu horario laboral, ¿Cuánto tiempo y con que frecuencia dedicarías a invertir en tu bienestar emocional?

77 respuestas



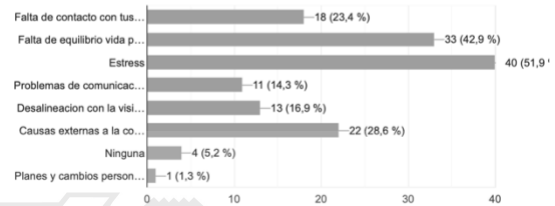
¿Te interesaría contar con información sobre como varia tu bienestar a lo largo del tiempo?

77 respuestas



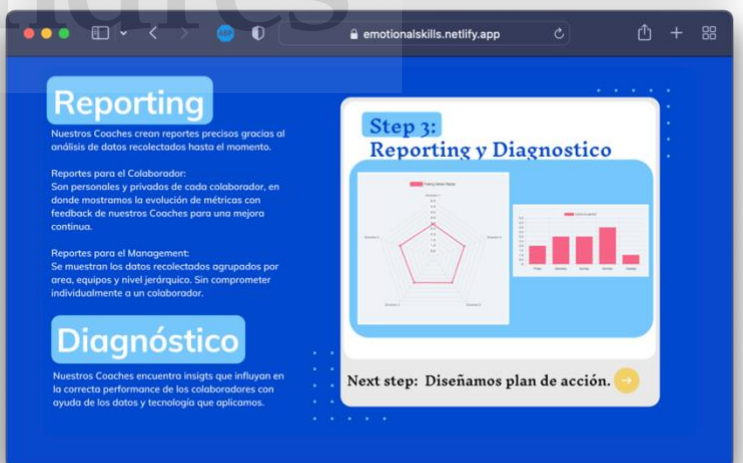
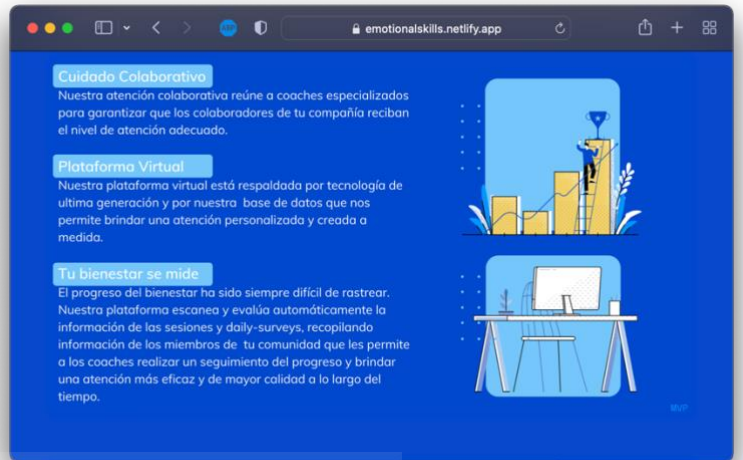
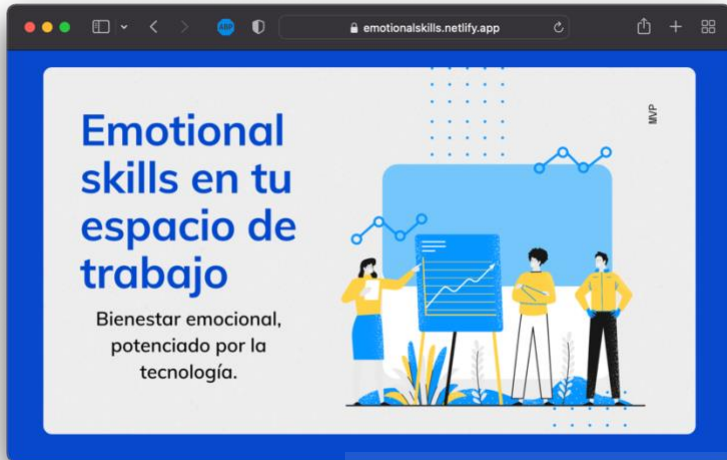
¿Podrías seleccionar las causas que más afectaron tu bienestar emocional en el último tiempo?

77 respuestas



Universidad de
San Andrés

Anexo 2: Pagina WEB como parte del MVP.



emotionalskills.netlify.app

Diseño del servicio

Interfaces personalizadas para cada rol

Colaboradores, Coaches y Managers cuentan con su propio portal en donde solo pueden ver información específica.

Portal Colaboradores:
Interfaz de usuario segura y privada en donde se ingresan los datos al sistema y se obtiene los reportes individuales.

Portal Coaches:
Interfaz por la cual realizan tareas de soporte emocional para mejorar el bienestar. La información segura y privada.

Portal Manager:
La interfaz por la cual los managers pueden observar datos y diagnósticos de manera agrupada.

emotionalskills.netlify.app

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

emotionalskills.netlify.app

Contact Us

Manuel Bobadilla
Ingeniero en Telecomunicaciones
mbobadilla@udesa.edu.ar

Martina Selsler
Lic. en Psicología
mselsler@udesa.edu.ar

MVP V 1.0

Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Parte de un reporte hecho por nuestro sistema.

Messi's report


Personal Info

Personal Info
 Team:
 Current position: (Position)
 Time in the company: 3 Years
 Time since last promotion: 2 years
 Reports to: -
 Number of dependents: 3

Resumen:

Se siente poco valorado por sus compañeros de equipo. Encuentra poco reconocimiento en sus tareas, desde sus pares así como de su jefe. No se siente escuchado y siente que esto afecta su rendimiento. Considera que nadie le da importancia de sus tareas y sin embargo, el entiende que sus tareas son muy necesarias para lograr el éxito en conjunto. Le gustaría que se incremente los niveles de comunicación y de escucha activa por parte de sus compañeros así como también sentir que la empresa, su jefe y sus compañeros, valoran su trabajo.

□ **Emotional State evolution: (3.4)**




En el comienzo del sprint, el Emotional State se encontraba en un promedio de 2,4. Actualmente, esta medida aumentó a 3,2.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint

occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

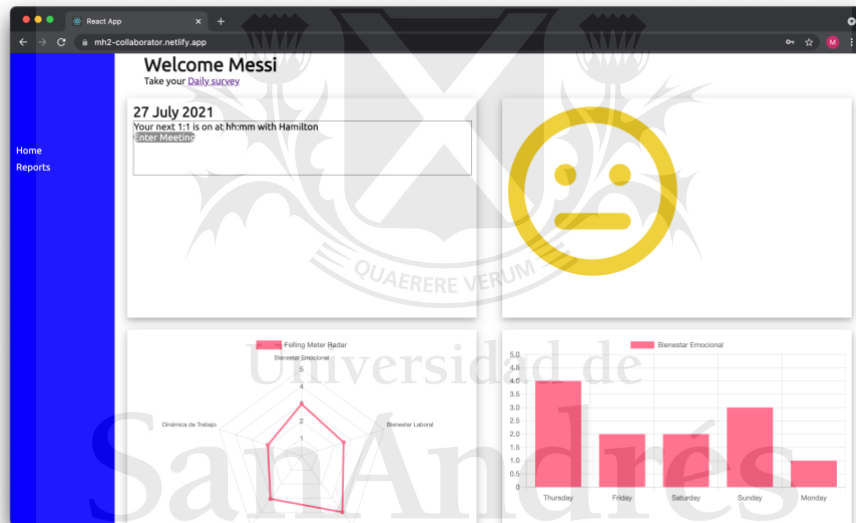
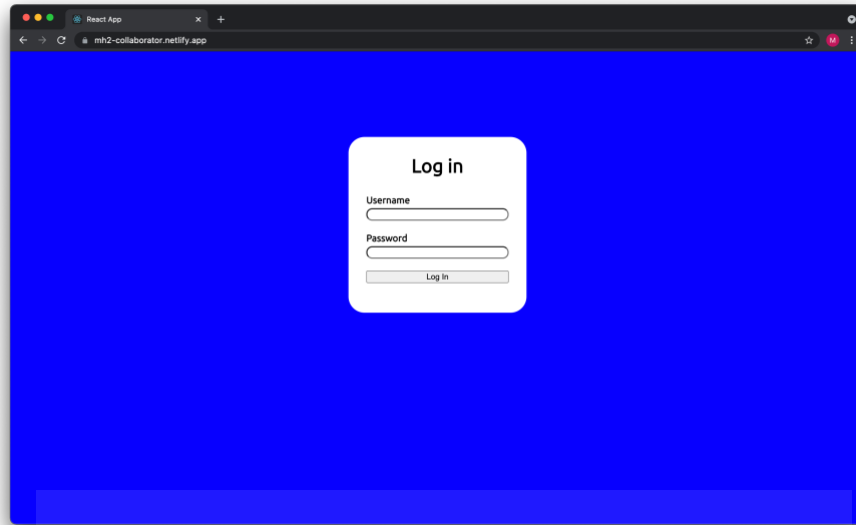
□ **Global Emotions Score: (3.0)**



Al comienzo del sprint, el promedio se encontraba en 2,92 y aumentó 0,08 en el último mes.

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrud exercitation ullamco laboris nisi ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis aute irure dolor in reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint occaecat cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Anexo 4: MVP: Plataformas para colaboradores, *coaches* y *management*.



React App
mh2-collaborator.netlify.app/survey

Home

Reports

¿Cómo te sientes hoy?

★★★★★

¿Estas contento con tu trabajo?

★★★★★

¿Cuanto te motivan las tareas que estas realizando hoy?

★★★★★

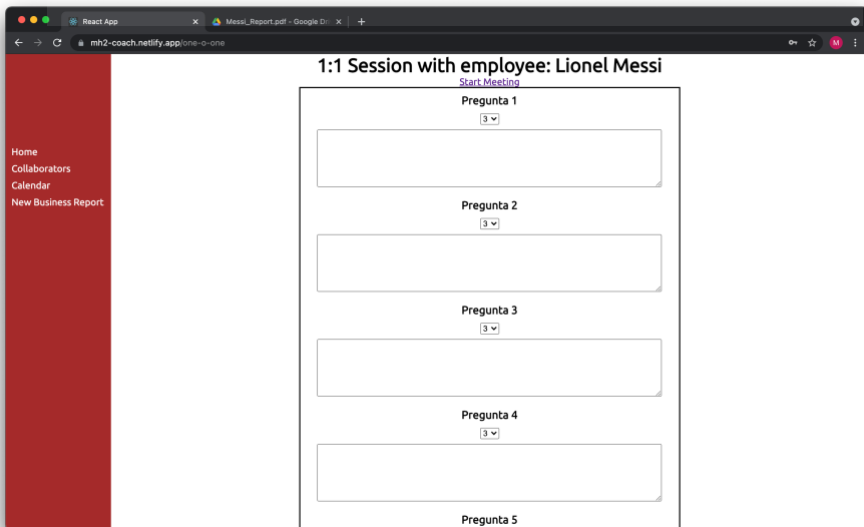
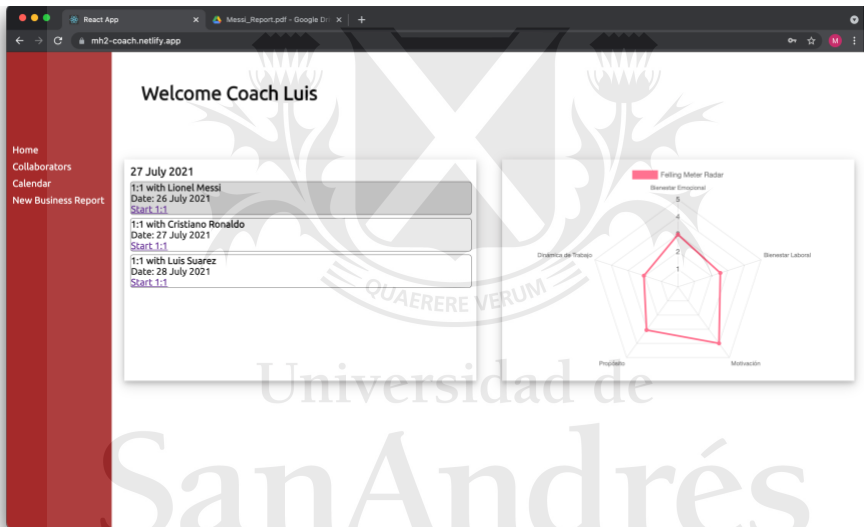
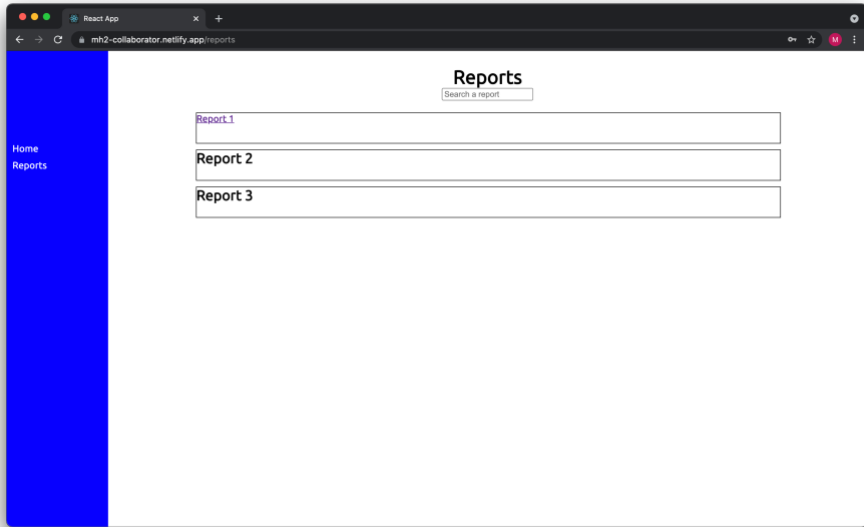
¿Sientis que las tareas que vas a realizar hoy cumplen con algún propósito mas allá de lo profesional?

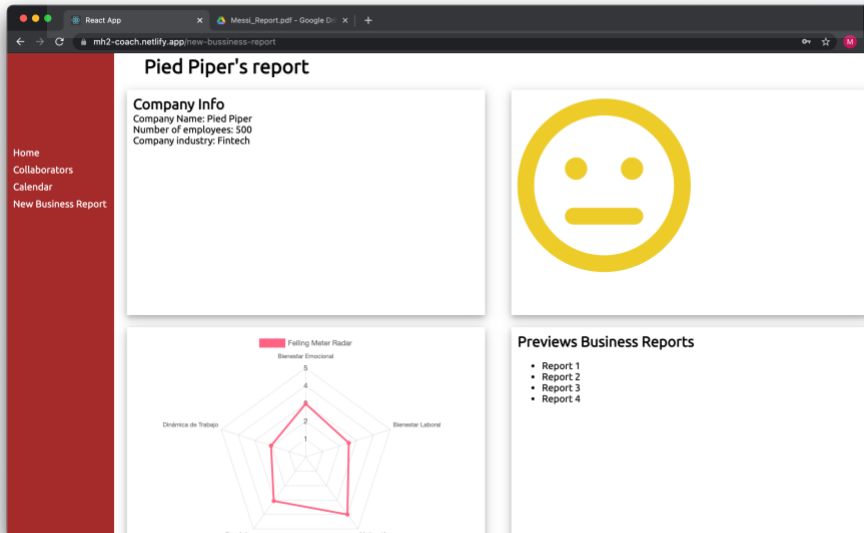
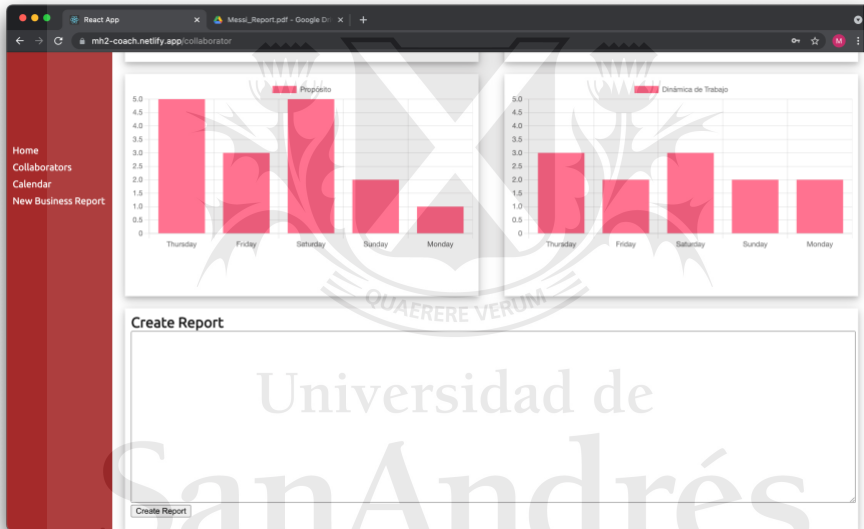
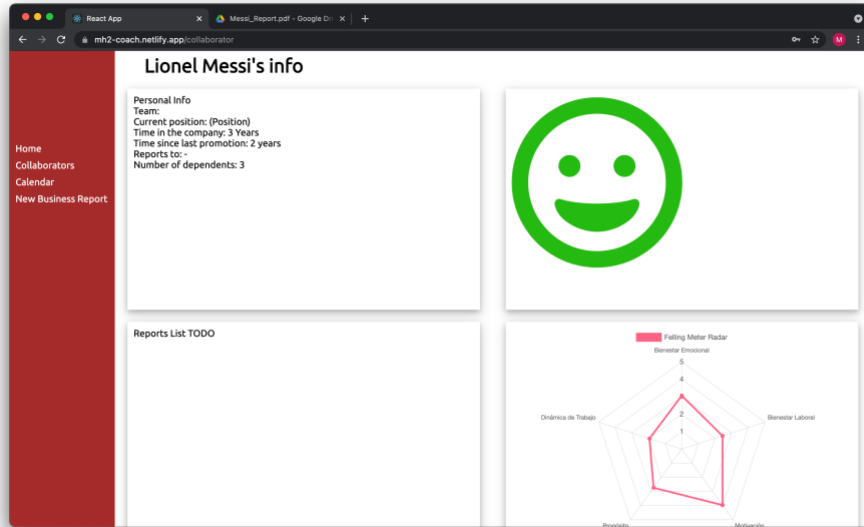
★★★★★

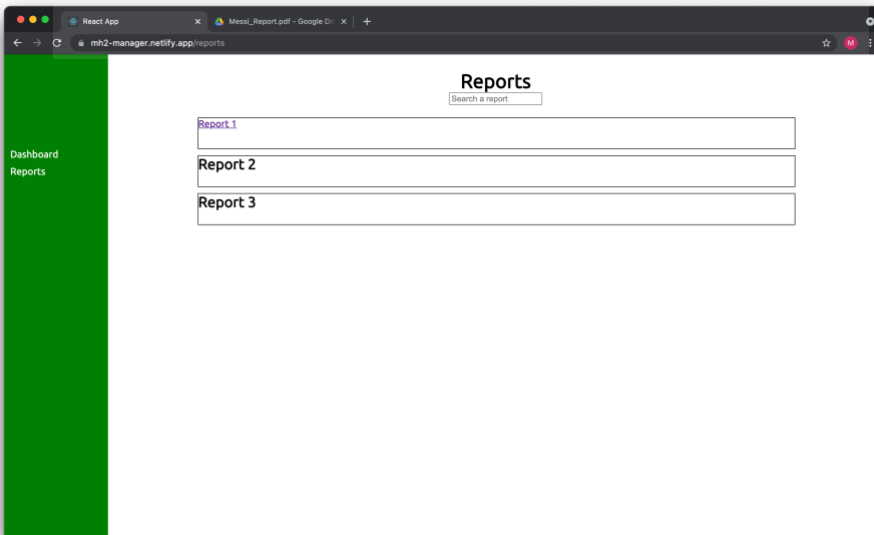
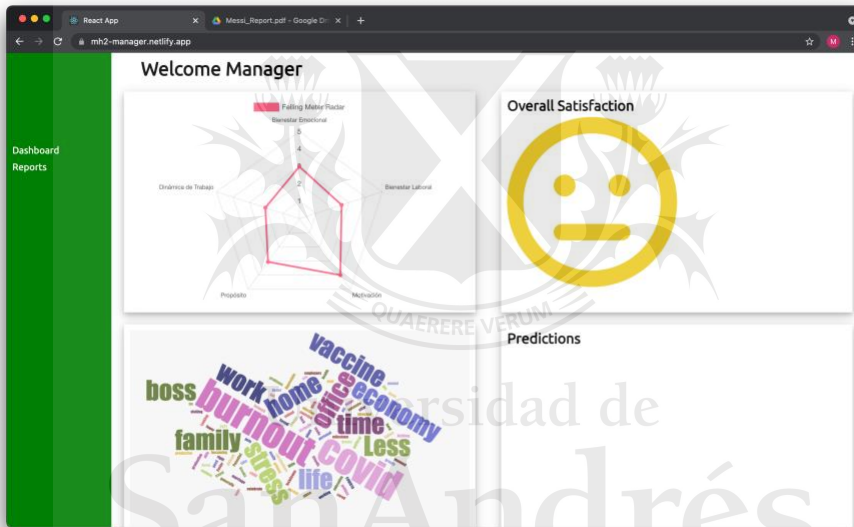
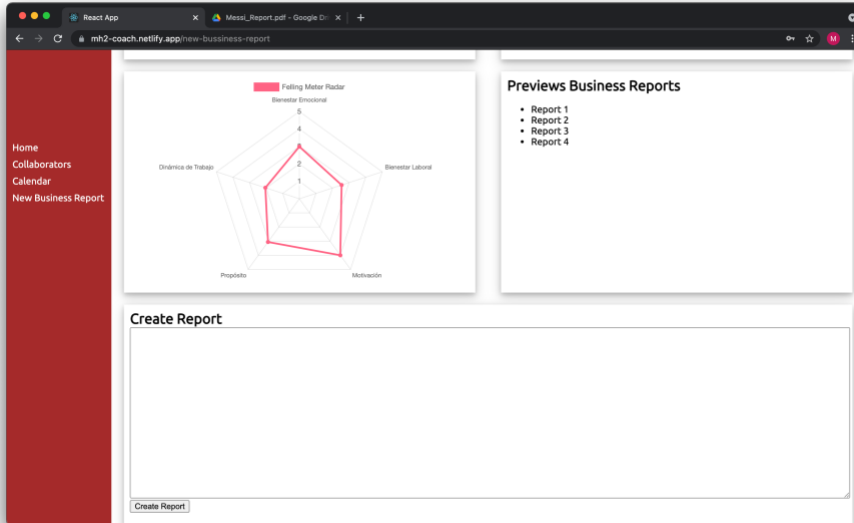
¿Cómo crees que se encuentra la relación entre los miembros de tu equipo actualmente?

★★★★★

SEND SURVEY







Anexo 5: Extracto del código y ejecución de la red neuronal que predice renuncias.

```
# Red Neuronal para la predicción 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': 3.65869262705221}
```

Anexo 6: Cálculos TAM, SAM, SOM

TAM	
Region/Pais	Usuarios
Latinoamerica y Caribe	23,000,000
Estados Unidos	63,000,000
España	6,450,000
Usuarios TOTAL	92,450,000
Promedio empleados por empresa cliente	350
Empresas Cliente	264,143
TAM mensual	\$ 738,860,400
TAM	\$ 8,866,324,800
SAM	
Usuarios	27,735,000
Promedio empleados por empresa cliente	350
Empresas Cliente	79,243
SAM mensual	\$ 221,658,120
SAM	\$ 2,659,897,440
SOM	
Empresas Clientes	400
Promedio empleados por empresa cliente	350
Usuarios	140,000
SOM Mensual	1,118,880
SOM	\$ 13,426,560

Anexo 7: Inversión Inicial.

	Inversión Inicial
Desarrollo plataforma	23400
Registro de la marca	30
Dominio	100
Constitución nueva sociedad	50
Primeros Coaches Managers	14400
Servers/computers	8000
TOTAL	45980

Anexo 8: Flujo de Fondos Libres.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
EBIT		(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636	6,742,005
Depreciación		-	-	-	-	-	-
EBITDA		(156,896)	483,424	2,093,520	4,553,173	6,545,636	6,742,005
Impuesto Operativo			(97,958)	(628,056)	(1,365,952)	(1,963,691)	(2,022,602)
Inversión	(45,980)						
FFL	(45,980)	(156,896)	385,466	1,465,464	3,187,221	4,581,945	4,719,404
VR						43,682,002	
FFL + VR	(45,980)	(156,896)	385,466	1,465,464	3,187,221	48,263,948	
Factor descuento	1	0.88	0.77	0.68	0.60	0.52	
Valor Presente FFL	(45,980)	(137,865)	297,626	994,266	1,900,125	25,283,384	
TIR	276%						
VAN	17,910,430						
Vu	28,291,556						

