



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UN NUEVO SERVICIO DE UNA  
EMPRESA DE CONTROL DE ASISTENCIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CONSTANZA ANDREA ORTEGA VENEGAS

PROFESOR GUÍA:  
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI  
NICOLÁS FRITIS COFRÉ

SANTIAGO DE CHILE  
2018

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial  
POR: Constanza Andrea Ortega Venegas  
FECHA: 9 de septiembre de 2018  
PROFESOR GUÍA: Orlando Castillo E**

## **PROPUESTA DE ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UN NUEVO SERVICIO DE UNA EMPRESA DE CONTROL DE ASISTENCIA**

El control de la asistencia de los trabajadores de una empresa es una herramienta que, bien utilizada, mejora la dinámica empleador-empleado y favorece el cumplimiento de distintas normativas y procedimientos, como la correcta remuneración según la cantidad de horas trabajadas, la contabilización de horas extraordinarias y la cobertura del seguro de accidentes de trayecto. En Chile, realizar este control es de carácter obligatorio para todas las empresas.

Victoria S.A. es una empresa que entrega este servicio mediante un software de creación propia con alta personalización y valor económico, certificada por la Dirección del Trabajo, y equipos que recolectan la información de la persona que marca mediante la biometría, o el reconocimiento de patrones únicos como la huella digital. En octubre del año 2017, bajo la hipótesis de la existencia de un segmento desatendido que exige menores precios, se creó un nuevo servicio llamado Libro de Asistencia o LDA, sin una clara definición de su modelo de negocios o funcionamiento, generando incertidumbre en los colaboradores.

Con el fin de determinar bajo qué condiciones este nuevo servicio sería un aporte y no una amenaza para la empresa, en este trabajo de título se realizó un estudio del entorno interno y externo de Victoria S.A como medio para comprender la oferta de la industria, y una investigación de mercado para caracterizar la demanda. El estudio del entorno interno y externo se basó en el libro *Strategic Audit of a Corporation*, de J.D.Hunger y T.L.Wheelen, que propone la caracterización de la situación actual de la empresa mediante información disponible públicamente, entrevistas a miembros de la organización y el estudio de la competencia. La investigación de mercado se realizó en tres fases. La primera contempla el uso de información secundaria para la definición de la segmentación relevante de los clientes; la segunda es una fase exploratoria, cualitativa, que genera hipótesis con entrevistas en profundidad semiestructuradas a dos o tres representantes de cada segmento; estas hipótesis se comprobaron en una tercera etapa, cuantitativa significativa, con muestreo probabilístico estratificado, mediante cuestionarios a 384 representantes de empresas.

De esta investigación se deduce una propuesta de estrategia comercial para que LDA aborde su nuevo target: empresas que no controlan asistencia o lo hacen mediante libro físico. Basada en pocos pero importantes reportes, el uso del marketing digital (página web, asistente de ventas online, SEO, redes sociales y AdWords) para abordar a un segmento de gran tamaño y heterogeneidad (correspondiente al 60% de las empresas de Chile), la generación de una relación cercana y de confianza propiciada por la búsqueda activa de clientes mediante la explicación de la ley en términos que todos puedan comprender, y la imitación de la estrategia de precios del líder de mercado, LDA alcanza un nivel de simplicidad que le permitirá abordar un segmento actualmente desatendido y convivir con el servicio premium de Victoria S.A., aumentando los ingresos de la empresa.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todos los que han estado estos años conmigo, y que han colaborado con su granito de arena para ser hoy quien soy, estar donde estoy, compartiendo alegrías, logros y enojos.

En primer lugar a mis papás, Patricio y María José, que me han enseñado a soñar, que con la compañía de las personas correctas uno puede llegar donde sea, donde quiera, que la felicidad está en un café coconut, el cariño en snacks para el estudio nocturno, y que las cheese camarón son sólo una rica excusa para reír juntos. Gracias por ser un ejemplo, gracias por tanto.

A mi hermana Francisca, mi compañera de vida, de victorias, aventuras y aprendizajes, por su transparencia, su verdad, por siempre volver. Mis días no serían los mismos sin ti.

A mi pololo Naim, por estar en cada paso de mi carrera universitaria, confiando en mí, incitándome a dar más, a estudiar más, a sonreír más. Definitivamente me llevo lo mejor de Beauchef.

A mis amigas Cami, Pame, Josefa y Karla. Siempre fuimos muy diferentes, y eso nos hizo mejores. Gracias por las risas, y por mis mejores semestres en la U.

A mi amiga Cona, por las conversaciones, los almuerzos, el apoyo.

A las chicas de voley, que me distrajeron en mis momentos de estrés y me mostraron que los errores “no importan”, que el confiar en el otro lo ayuda a mejorar, y que lo bueno se celebra. No es solo el deporte, es la gente que me presentó.

A Candy, Mini, Grace, Bonnie y Kim, por alegrar mis días y siempre acompañarme en el estudio, de una u otra forma. Ustedes también deberían tener el título de ingenieros.

Y finalmente a Jenny y Sthef, por ser tan positivas, por acompañarme y por ayudarme a seguir adelante sin importar qué obstáculos hubiera.

## TABLA DE CONTENIDO

I. Introducción	1
1.1 La empresa	1
1.1.1 Estructura de la empresa	1
1.1.2 Servicios: caracterización y estrategia comercial	3
1.1.3 Antecedentes financieros de Victoria S.A.	6
1.1.4 Rendimiento	7
1.2 La oportunidad	9
II. Objetivos	11
III. Marco teórico	12
IV. Metodología	15
V. Resultados esperados y alcances	16
VI. Análisis estratégico	17
6.1 Ambiente externo: Oportunidades y Amenazas	17
6.1.1 Ambiente social	17
6.1.2 Ambiente de tareas	20
6.1.3 Resumen de factores externos	25
6.2 Ambiente interno: Fortalezas y Debilidades	26
6.2.1 Estructura corporativa	26
6.2.2 Cultura corporativa	26
6.2.3 Recursos corporativos	27
6.2.3.1 Marketing	27
6.2.3.2 Finanzas	27
6.2.3.3 Investigación y desarrollo	27
6.2.3.4 Operaciones y logística	27
6.2.3.5 Administración de recursos humanos	28
6.2.4 Resumen de factores internos	28
6.2.5 Análisis de factores estratégicos: Análisis de situaciones	29
VII. Investigación de mercado	31
7.1 Objetivos y alcances	31
7.2 Metodología y consideraciones	31
7.3 Investigación	32
7.3.1 Segmentos relevantes	32
7.3.2 Entrevistas en profundidad: etapa cualitativa	33
7.3.2.1 Cuestionario	33
7.3.2.2 Resultados y conclusiones: hipótesis	33
7.3.3 Encuestas: etapa cuantitativa	34
7.3.3.1 Cuestionario	34
7.3.3.2 Resultados y análisis	38
7.4 Principales hallazgos	42
VIII. Estrategia comercial	43
IX. Plan de implementación	47
9.1 Etapa creativa	47
9.2 Lanzamiento y mantención	47
9.3 Análisis y pivoteo	48
9.4 Crecimiento	48
X. Estrategia de precios	49

XI. Análisis de escenarios	51
11.1 Tasa de adquisición de clientes idéntica a GeoVictoria	52
11.2 Doble tasa de adquisición de clientes respecto a GeoVictoria	53
11.3 Triple tasa de adquisición de clientes respecto a GeoVictoria	53
XII. Medición de resultados	56
XIII. Conclusiones	58
XIV. Bibliografía	59
XV. Anexos	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Valor mensual de servicios de GeoVictoria por tramo de trabajadores	4
Tabla 2: Valor mensual del servicio LDA por tramo de trabajadores	6
Tabla 3: Comparación características Qwantec y LDA	25
Tabla 4: Matriz FODA	29
Tabla 5: Cantidad de métodos de marcaje según segmento	40
Tabla 6: Tramos de trabajadores para estrategia de precios	49
Tabla 7: Costo de cada etapa	49
Tabla 8: Precios de LDA	50
Tabla 9: Cantidad de colaboradores por cargo al inicio del escenario	51
Tabla 10: Análisis de escenarios	54
Tabla 11: KPIs marketing digital	56
Tabla 12: KPIs rendimiento de la empresa	57
Tabla 13: Población activa económicamente desde 1990 a 2015	69
Tabla 14: Detalle cálculo marketshare	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Facturación anual de GeoVictoria entre ene-09 y may-17	2
Figura 2: Organigrama Victoria S.A.	3
Figura 3: Utilidades ejercicio entre años 2014 y 2016 de Victoria S.A.	6
Figura 4: Ingresos de LDA por servicio (o software) y hardware	7
Figura 5: Leads de GeoVictoria Chile y LDA entre enero y agosto de 2018	8
Figura 6: Cantidad de marcas por origen para GeoVictoria entre ene-12 y oct-17	9
Figura 7: Métodos de marcaje respecto del total de cotizaciones para LDA hasta marzo de 2018	9
Figura 8: Actores y fuerzas de Porter	12
Figura 9: Porcentaje de empresas según tamaño en Chile	19
Figura 10: Tipos de marcajes y empresas que los ofrecen	21
Figura 11: Costos de contratar el servicio de control de asistencia para un local con un punto de marcaje y 100 empleados, con cada competidor relevante del rubro	22
Figura 12: Repartición de mercado de la industria del control de asistencia, para competidores directos de LDA	23
Figura 13: Comparación de características de la competencia	24
Figura 14: Etapas investigación de mercado	32
Figura 15: Segmentación	32
Figura 16: Por qué algunas empresas no controlan asistencia de sus trabajadores	38
Figura 17: Cómo cotizarían empresas que no controlan asistencia	39
Figura 18: Razones por las que clientes cambiarían de proveedor de servicios	39
Figura 19: Elementos menos importantes para las empresas	40
Figura 20: Elementos más importantes para las empresas	41
Figura 21: Reportes más importantes	41
Figura 22: Segmentación	42
Figura 23: Demografía de las plataformas de redes sociales	45
Figura 24: Detalle ingresos por mes escenario 1	52
Figura 25: Detalle ingresos por mes escenario 2	53
Figura 26: Detalle ingresos por mes escenario 3	54

## **I. INTRODUCCIÓN**

Desde que las empresas nacen y contratan trabajadores, necesitan llevar un control de la asistencia y horas extraordinarias para la remuneración justa de todo el personal, regulando el abuso que pudiese darse por cualquiera de las partes involucradas, tanto empresa como empleado. Un correcto monitoreo de la asistencia genera registros comprobables que actúan como respaldo ante cualquier problema, como serían dudas respecto a las remuneraciones correspondientes, extensiones ilegales de la jornada laboral o cobertura del seguro por accidentes de trayecto entre el trabajo y el hogar de los colaboradores.

La normativa chilena establece como obligación para las empresas controlar la asistencia de sus empleados. Lo que inició en el año 1933 con el uso de formularios o libros de asistencia colocados por el empleador para que cada trabajador anotase sus horas extraordinarias diariamente, entendidas como el tiempo en detalle que se trabaja fuera de la jornada designada en el contrato, pasó de entregar información para el cálculo del pago sobre el sueldo al cálculo del porcentaje de la remuneración que le corresponde a un empleado según sus horas trabajadas, respecto de lo especificado en el contrato.

La obligatoriedad de esta labor aumentó la demanda por los libros de asistencia, y la tecnología ofreció con el tiempo una alternativa más segura, al disminuir la posibilidad de fraude: la biometría, o el uso de características únicas de una persona para reconocerla, como son la huella digital, el iris y la voz, entre otros.

Actualmente hay más de 20 empresas que ofrecen el servicio del control de asistencia mediante la biometría en Chile. Bajo una gran variedad de modelos de negocio, que incluyen el cobro mensual, licencia anual renovable o licencias que no necesitan ser renovadas, el costo mensual promedio para una empresa de 100 trabajadores es de \$49,146, sólo por concepto del servicio y software.

### **1.1 La empresa**

#### **1.1.1 Estructura de la empresa**

Victoria S.A. es una organización del rubro de Empresas de Servicios Integrales de Informática, que nació hace 11 años en respuesta a un problema común para instituciones de outsourcing y retail: la dificultad para controlar la asistencia real y efectiva de los trabajadores contratados que prestan servicios en las instalaciones del cliente, que se ve reflejada en una incoherencia entre el cobro a este y lo que está dispuesto a pagar según el servicio efectivo que se le prestó. Con más de 1,000 empresas cliente –principalmente en los rubros outsourcing y retail, y una facturación en 2016 de aproximadamente CLP \$899,000,000-, la empresa ofrece servicios de control de asistencia en la nube con dos aplicaciones web llamadas GeoVictoria y Libro de Asistencia, capaz de registrar y controlar la asistencia de los trabajadores a través de distintos dispositivos – que ellos mismos venden- en variados puntos de América; gestionar de manera más rápida los pagos al integrarse a los distintos sistemas utilizados por las empresas, y generar reportes que permiten el monitoreo y control tanto de la parte de Recursos Humanos de una organización como la Operacional. Actualmente tienen su casa matriz en Chile, una sucursal en EEUU y presencia mediante partners (alianzas estratégicas de distinta cercanía con empresas o personas naturales que ofrecen el servicio de GeoVictoria a cambio de un porcentaje de las ventas) en Colombia, Perú, Costa Rica, México, Panamá y Argentina.

La empresa cuenta con tres accionistas. La mayor parte de sus acciones pertenecen a ATCOM (51%), organización de outsourcing para cuyos problemas se creó GeoVictoria antes de venderse al público general; el 49% restante se reparte entre el Gerente General, que además es el creador de Victoria S.A. (44%), y un inversionista que trabaja en ella (5%).

La empresa no tiene una misión, visión ni objetivos declarados, que permitan entender quién es y qué es lo que quiere, más allá de doblar las ventas entre años consecutivos. Aunque a nivel de sistema no se evidencia una gran diferenciación, Victoria S.A. es la única empresa con varios métodos de marcaje, que le permite apuntar a satisfacer más necesidades del cliente respecto a la competencia, lo cual es considerado su ventaja competitiva. Las estrategias más importantes que se están implementando son la expansión internacional de la empresa y el desarrollo de Libro de Asistencia para acceder a un segmento distinto de clientes, que busca un servicio más simple que GeoVictoria y a un precio menor.

El rendimiento actual de la organización no se puede medir según la participación de mercado, debido a que la competencia no cotiza en la bolsa y por ende su información es privada. Además, la empresa no ha realizado estudios para monitorear su posición, considerando su rendimiento como bueno si sus ventas anuales doblan las del año pasado. De la figura 1 se puede desprender que GeoVictoria está en un periodo de crecimiento, dado que las ventas aumentan todos los meses y de manera cada vez más pronunciada.

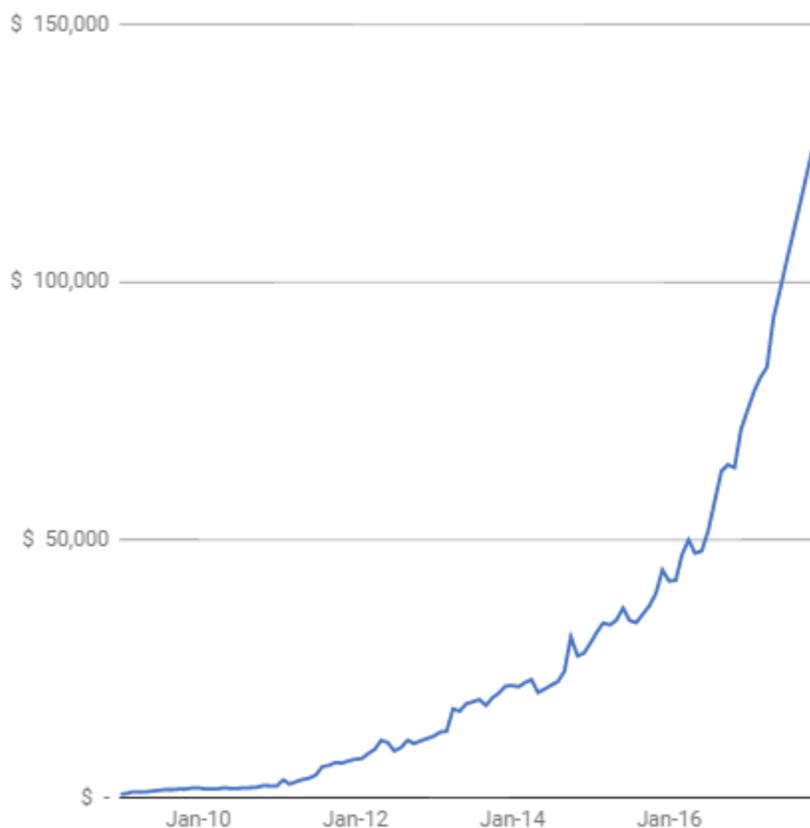


Figura 1: Facturación anual de GeoVictoria entre ene-09 y may-17

De la información anteriormente expuesta se puede evidenciar que las ventas de GeoVictoria aumentan exponencialmente.

Complementando algunas funciones del Gerente General, se encuentra la administración de alto nivel, compuesta por los Gerentes de las cuatro áreas de la empresa: Comercial, Marketing e Innovación, Operaciones y Post Venta. Ingenieros Comerciales y Civiles en Computación y Eléctrica, con edades entre los 26 y 32 años. La mayoría de ellos fue promovido internamente, y todos ellos llevan en el cargo entre uno y dos años.

La dotación principal de la empresa lo conforman 51 colaboradores, que se distribuyen en las cuatro áreas tal y como lo indica la Figura 2 (que incluye a su vez el porcentaje que concentra cada una de ellas). El área de Administración y Finanzas es compartida con ATCOM, y no poseen de Recursos Humanos.



Figura 2: Organigrama Victoria S.A.

### 1.1.2 Servicios: caracterización y estrategia comercial

Victoria S.A. actualmente ofrece dos servicios de control de asistencia B2C –GeoVictoria y Libro de Asistencia-, que funcionan de manera similar: el corazón del negocio es el software, desarrollado por ellos mismos, que guarda los datos en la nube y está certificado por la Dirección del Trabajo de Chile; este tiene una modalidad de pago mensual por tramos según la cantidad de trabajadores que marcarán, disminuyendo el precio marginal a medida que el volumen de estos aumenta. La forma en que se registran los datos de la hora de entrada y salida de cada trabajador puede ser elegida por la empresa cliente, según las siguientes opciones: Call o llamada desde un teléfono fijo designado, App mediante una aplicación para el celular que requiere internet, huellero y reloj control para reconocimiento dactilar y facial. Todas ellas basan su funcionamiento en la biometría, o el reconocimiento de patrones únicos para cada persona, disminuyendo la posibilidad de fraude. De ellos, Victoria S.A. vende los últimos dos equipos o hardware en caso que el cliente lo requiera, y tiene distintas opciones según la cantidad de trabajadores que marcarán; sin embargo, aunque se vende el software sin el equipo, no se vende hardware sin software.

### GeoVictoria

GeoVictoria, que es el software principal de Victoria S.A., trabaja para posicionarse como una empresa comprometida con la **gestión**, lo que le permite generar distancia con la clásica propuesta de valor asociada al **control y registro de asistencia**. Por ello es que, a juicio de los colaboradores, los clientes están dispuestos a pagar por el servicio.

La empresa enuncia tener el software más completo de la industria, al ofrecer siete reportes:

- Presentes, ausentes y atrasados para cualquier fecha.
- Inspección del Trabajo: resumen de horas trabajadas y extra, a mostrar ante una fiscalización.
- Libro de asistencia: resumen de marcas y ausencias del día.
- Asistencia los domingos: quiénes están asignados a trabajar el domingo, y quiénes marcaron.
- Remuneraciones: información exportable para la integración con sistema de remuneraciones.
- Horas extra: resumen de horas extra por trabajador, y si están o no autorizadas por el empleador.
- Casinos: quién de los que pueden acceder a ticket de comida lo hizo, con qué frecuencia y en qué lugar.

Sin embargo, ofrecen a sus clientes la posibilidad de adaptar el servicio a sus necesidades, aunque eso signifique implementar nuevos reportes, únicos. De esta manera buscan convertirse en aliados, entregando no solo información para cumplir la ley, sino herramientas para mejorar su desempeño mediante la gestión de los datos de comportamiento de sus trabajadores para una toma de decisiones informada. Es por ello que ofrece tres planes, cuyas funcionalidades aumentan a medida que el pago mensual también lo hace. La estrategia de precios se resume en la Tabla 1 a continuación, y sólo se podrá acceder a estos valores mediante una cotización telefónica, pues no están publicados en su sitio web.

Una empresa con 100 trabajadores que contrate el plan básico de GeoVictoria pagará mensualmente \$229,000, más de cuatro veces el promedio de la industria para esa cantidad de personas (\$49,146) y el valor más alto (el siguiente contempla \$81,532 bajo las mismas condiciones).

Los sueldos de los vendedores están compuestos por una base fija y una porción variable asociada al monto de la venta, generando incentivos para que se ofrezca el plan Business por sobre los demás.

Tabla 1: Valor mensual de servicios de GeoVictoria por tramo de trabajadores

Tramo por número de trabajadores	1 a 10	11 a 50	51 a 200	201 a 1,000	1,001+
Valor mensual GV Plan Básico	\$29,990	\$3,190 por persona	\$2,290 por persona	\$1,890 por persona	\$1,490 por persona
Valor mensual GV Plan Profesional	\$29,990	\$3,800 por persona	\$2,750 por persona	\$2,250 por persona	\$1,850 por persona
Valor mensual GV Plan Business	\$29,990	\$4,150 por persona	\$3,000 por persona	\$2,450 por persona	\$2,000 por persona

Respecto a su promoción, el acercamiento con el cliente se produce por el interés de este último en sistemas de control de asistencia online, capturado por el slogan “Detrás de una huella hay un mundo de gestión”, publicaciones periódicas de la marca en la plataforma LinkedIn para generar *awareness* o su alianza con Microsoft y Softland, software de gestión ampliamente usado en el mundo. Esto último pues en industrias tecnológicas, el Factor Crítico de Compra, que especifica cuánto de la decisión de compra depende de la marca del producto o servicio, alcanza un 40 o 45% de base, aumentando el atractivo de GeoVictoria por sus partners tecnológicos. Sin embargo, la organización está comenzando a tener una reputación propia, y los clientes contratan el servicio por lo que este significa, disminuyendo la importancia relativa de sus aliados, con lo cual ha variado la estrategia de comunicación.

Una vez que el cliente ingresa a la página web de GeoVictoria, puede solicitar más información mediante mail o teléfono; se designa a un ejecutivo comercial a cargo (de los siete disponibles, o un colaborador de telemarketing si la cantidad de trabajadores del cliente es menor a 50), y se realiza una cotización. Si el contrato se cierra, el ejecutivo comercial que atendió al cliente será su contacto con GeoVictoria y resolverá todos sus problemas, excepto si son de soporte técnico. Se puede concluir que la venta es directa.

Contratado el servicio, GeoVictoria realiza una inducción online como primer acercamiento a la plataforma y su uso, y luego el equipo de Soporte contacta al cliente para coordinar una capacitación en sus oficinas. Aquellos clientes que compran el hardware lo reciben al momento de la instalación, y si sus oficinas están ubicadas fuera de la capital, pagan por el transporte y la estadía del técnico. La resolución de problemas o servicio técnico se realiza mediante llamadas al call center, por e-mail; en casos más complicados o que el cliente no haya resuelto su consulta con los otros medios, con acceso remoto.

En resumen, el contacto con el cliente se realiza mediante canal online, telefónico y presencial en oficinas del cliente, según la fase del proceso de contratación en que se encuentre.

### **Libro de Asistencia**

Libro de Asistencia, cuya abreviación es LDA, fue conceptualizado y desarrollado durante el año 2017 como una versión simplificada de GeoVictoria, que apunta a un segmento de clientes que no podía ser capturado por Victoria S.A. antes de su creación, compitiendo con el actual líder de mercado con una estrategia de precios similar. Un Product Manager, del área Comercial, es quien toma todas las decisiones.

Actualmente LDA está concebida como una solución de registro y control de asistencia, para lo cual ofrece una reportería básica enfocada en un resumen de marcas y ausencias del día, y de las horas trabajadas y extraordinarias en el formato requerido por la Inspección del Trabajo. En cuanto a hardware, si bien en sus inicios se ofrecían los mismos tipos de marcajes que en GeoVictoria, en marzo de este año se decidió dejar de ofrecer las opciones de huellero y Call como medio de diferenciación con el otro servicio de Victoria S.A.

Los precios mensuales por tramos se evidencian en la Tabla 2. Inicialmente se determinaron imitando la estrategia de precios del que se estima dentro de la organización que es el mayor competidor: Qwantec. Los precios son entre un 73% y un 75% menores en todos los tramos a GeoVictoria, correspondiendo su formato simple y sin posibilidad de adaptación a las necesidades del cliente o integración con sistemas de pagos.

Tabla 2: Valor mensual del servicio LDA por tramo de trabajadores

Tramo por número de trabajadores	1 a 9	10 a 19	20 a 100	101 a 1,000	1,001+
Valor mensual LDA	\$7,990	\$14,990	\$587.78 por persona	\$480.91 por persona	\$400.76 por persona

Cabe mencionar que los sueldos de los vendedores de LDA también están compuestos por una porción fija y un variable asociada al monto de la venta, generando incentivos para que se ofrezca GeoVictoria por sobre LDA, en caso que los ejecutivos de venta trabajen para ambos servicios.

La promoción de LDA comienza con su propio nombre, que resulta ser un *key word* o palabra clave, utilizada comúnmente por potenciales clientes en busca de una opción tecnológica para el control de asistencia de su personal. De esta manera resulta ubicarse entre las primeras alternativas en buscadores online como Google y Yahoo al escribir “Libro de asistencia”, y la primera que ofrece el servicio. Por lo demás, el hecho de ser partners tecnológicos de Microsoft también los favorece respecto al Factor Crítico de Compra.

Un cliente que accede a la página podrá encontrar tanto el servicio prestado como los beneficios que otorga y los precios. Para realizar una cotización podrá comunicarse tanto telefónicamente como mediante mail, y se le asignará un ejecutivo de ventas (o de telemarketing si su empresa cuenta con menos de 300 trabajadores) que responderá todas sus dudas. Si el servicio es contratado, LDA realizará una capacitación por asistencia remota, a la vez que ambas partes se comunican con softwares como TeamSpeak o Hangouts, mediante el celular o presencialmente, según prefiera el cliente. Aquellos clientes que compran el hardware lo reciben al momento de la instalación, y se cobra un monto extra si la instalación es fuera de Santiago.

### 1.1.3 Antecedentes financieros de Victoria S.A.

Según información de los Estados de Resultados de la empresa de los últimos tres años, las utilidades han aumentado a una tasa cada vez mayor: de un 4% entre los años 2014 y 2015 a un 41% al año 2016, como se puede apreciar en la Figura 3.

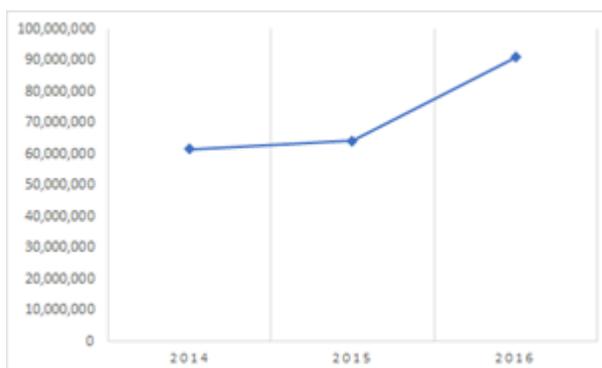


Figura 3: Utilidades ejercicio entre años 2014 y 2016 de Victoria S.A.

Las cuentas por cobrar se han mantenido bajas, alcanzando un 2.7% del total del pasivo en 2014 y no existiendo para los años siguientes.

### 1.1.4 Rendimiento

#### Software

El rendimiento de los servicios se puede medir mediante dos indicadores: las ventas y los leads, o cantidad de formularios recibidos solicitando más información del producto o servicio ofrecido.

Como se presentó en la página 2, el rendimiento de GeoVictoria se considera bueno, dado que cumple su meta de doblar las ventas entre años consecutivos.

Respecto a LDA, se puede observar en la Figura 4 que los ingresos han aumentado en el tiempo, y que si bien han aumentado aquellos asociados al servicio, el hardware explica el 80-20. Esta información se considerará meramente referencial, dado que no contiene una historia suficiente para poder obtener conclusiones con seguridad.

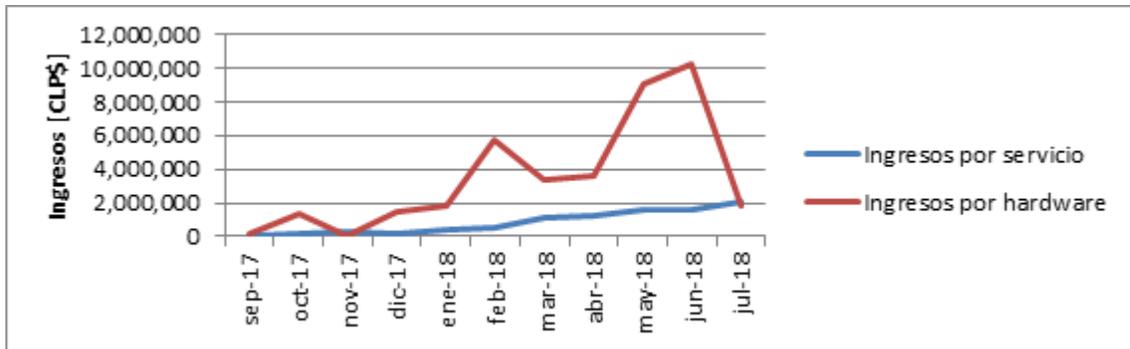


Figura 4: Ingresos de LDA por servicio (o software) y hardware

Respecto a los leads, que se pueden observar en la Figura 5, se analizó únicamente el periodo comparable desde el cual se cuenta con datos, que corresponde a los meses entre enero y agosto del presente año. Esta información podría sugerir que efectivamente el target de clientes de ambos servicios es distinto (y que por ende difieren en sus comportamientos y necesidades). Es importante recalcar que el hecho que la cantidad de leads de GeoVictoria y LDA sean similares no necesariamente implica un desempeño deficiente de la primera; de hecho, dado que sus ventas aumentaron en el periodo, se podría decir que (i) hay una mayor conversión para GeoVictoria (es decir, que un mayor porcentaje de clientes que cotizaron el servicio lo contrataron), o que (ii) los ingresos por cliente promedio son mucho mayores que en LDA.

Los datos de LDA podrían sugerir que su promoción es menos efectiva que a inicios de 2018, sin embargo también podría explicarse por el hecho que, debido a reestructuraciones al interior de la empresa, entre abril y junio LDA no tuvo Product Manager que tomara las decisiones asociadas específicamente a este servicio.

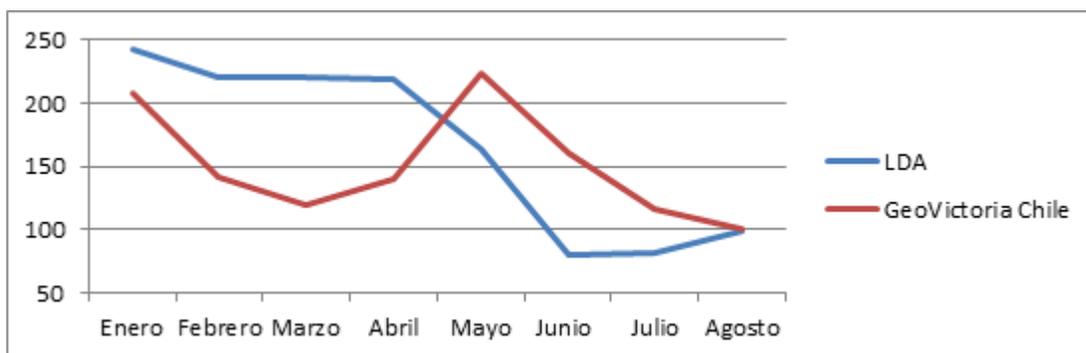


Figura 5: Leads de GeoVictoria Chile y LDA entre enero y agosto de 2018

## Hardware

Victoria S.A. no tiene en sus registros el detalle de las ventas por hardware. Sin embargo, sí se cuenta con información que permite comparar la utilización de los distintos métodos de marcaje, teniendo en cuenta ciertas consideraciones.

Tanto GeoVictoria como LDA ofrecen a sus clientes cuatro métodos de marcaje. Para todos ellos es necesario realizar el enrolamiento de cada trabajador antes de que comience a marcar, es decir, generar la huella que permitirá identificarlo posteriormente.

- Call: la asistencia se marca cuando el trabajador llama desde un teléfono fijo o móvil designado y autorizado previamente por la empresa, si y solo si su voz concuerda con la huella guardada en el sistema.
- App: es una aplicación para smartphones que permite el envío de reportes en forma de fotos, texto y audio, y que registra la asistencia del individuo mediante el reconocimiento de sus rasgos faciales. Actualmente sólo es ofrecido por esta empresa.
- Huellero: asociado a un computador con conexión a internet, registra la huella digital de quien marca.
- Reloj control: dependiendo del modelo, permite reconocer a los trabajadores según su huella dactilar o características faciales. Usualmente cuentan con batería interna, que les permite almacenar la información incluso ante interrupciones de energía.

En la Figura 6 se puede observar la proporción de marcas por origen (o veces que un trabajador marcó asistencia según el equipo) para GeoVictoria, que se ha mantenido relativamente constante desde principios del año 2017. Del total de marcas, la mayor cantidad vienen de box o reloj control, luego de Call, huellero y App. Esto podría sugerir que ese es el orden de preferencia de los clientes por concepto de hardware, sin embargo hay que tener en cuenta que esta información es meramente referencial, dado que no se alcanza un nivel de detalle suficiente para concluir. Por ejemplo, podría suceder que un cliente grande tenga el mayor porcentaje de marcas con un cierto hardware, y por su cantidad de trabajadores aumente los marcajes por sobre otras opciones; sin embargo también podría ocurrir que sea la suma de una gran cantidad de clientes con una baja cantidad de trabajadores, con lo cual el equipo sí sería el preferido.

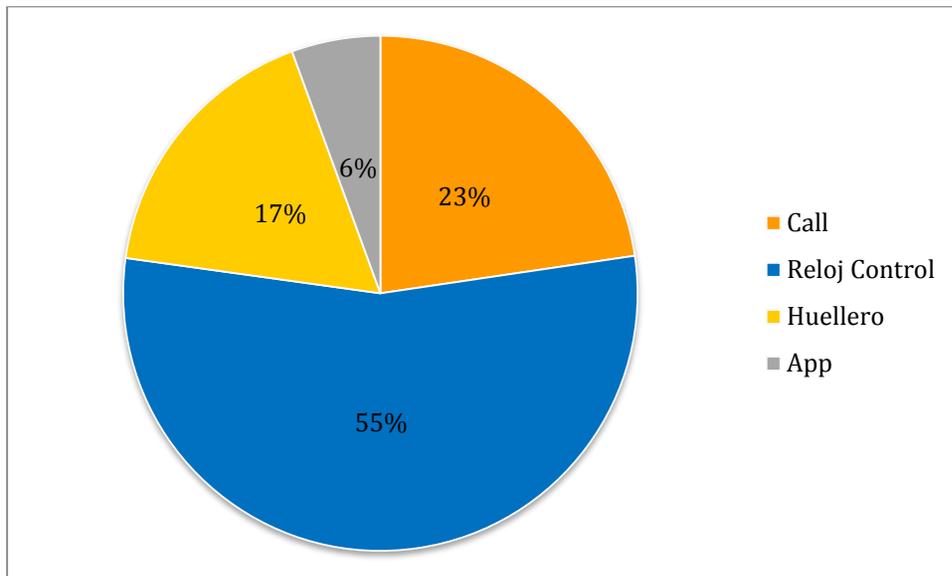


Figura 6: Cantidad de marcas por origen para GeoVictoria entre ene-12 y oct-17

Si bien no se cuenta con el dato de la cantidad de marcas por origen para LDA, la Figura 7 detalla el porcentaje de las cotizaciones que se realizaron con cada método de marcaje previo a la reducción de oferta de hardware (para que sea comparable con el análisis anterior). Como puede observarse, el orden de preferencia es: box (reloj control), call, huellero y app.

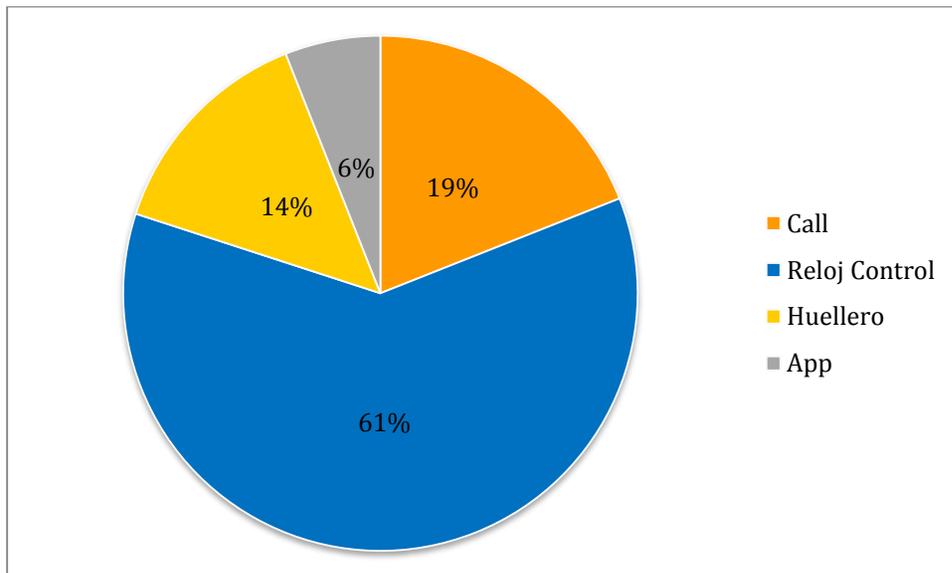


Figura 7: Métodos de marcaje respecto del total de cotizaciones para LDA hasta marzo de 2018

Con esto se concluye que podría ocurrir que tanto para los clientes de GeoVictoria como para los de LDA, la preferencia respecto a métodos de marcaje sea, de mayor a menor, Reloj Control, luego Call, huellero y App.

### 1.2 La oportunidad

Si bien las ventas de GeoVictoria han duplicado el monto del año anterior por varios periodos consecutivos, y la empresa parece estar en un periodo de crecimiento, el ser la organización con

los precios más altos de la industria la hace accesible y relevante sólo para un segmento de clientes que valora su completa reportería y posibilidad de adaptación a sus necesidades. Para capturar mayor valor, se agregó a su cartera de productos la solución LDA, una versión simplificada que entra a competir con el actual líder de mercado con una estrategia de precios similar.

La incertidumbre respecto de elementos clave de LDA, como son su propuesta de valor como diferenciador de su competencia o su target de clientes han generado desorden organizacional y una percepción interna de “servicio de baja calidad”. Con costos mensuales que superan ampliamente los ingresos, la definición de una estrategia comercial formal permitirá clarificar quién es, qué ofrece, a quién y cómo, estableciendo lineamientos para la toma de decisiones en pos de una meta establecida, permitiendo alcanzar el objetivo por el cual fue creada -capturar valor- bajo una estrategia que le permita destacar como complemento de GeoVictoria, y no como amenaza.

## **II. OBJETIVOS**

Objetivo General:

**Diseñar una estrategia comercial a nivel país para un nuevo servicio de una empresa de control de asistencia**

Objetivos Específicos:

**Comprender el funcionamiento interno y externo de LDA**

**Comprender el mercado en el cual se encuentra inmerso LDA, considerando los clientes actuales y potenciales**

**Comparar los servicios proporcionados por la empresa con su competencia**

**Comprender el alcance de los servicios proporcionados por GeoVictoria y LDA, considerando el punto de quiebre donde ambas empiezan a ser competencia y no colaboradores**

### III. MARCO TEÓRICO

**Marketing estratégico:** es la caracterización del mercado y sus oportunidades como base para la planeación del marketing y crecimiento del negocio, enfatizando a los consumidores y los competidores. Su core es la Segmentación, Targeting y Posicionamiento (Mercadotecnia, 2013), elementos que definen las características bajo las cuales interesa diferenciar a la población -de manera efectiva y fácil de implementar-, los segmentos específicos relevantes para la empresa y la forma en que quiere ser percibida, mediante una relación producto-precio atractiva para el mercado objetivo. Una vez que estos elementos están definidos es que se establece un marketing mix acorde, que define tanto el producto o servicio como la relación e interacción con el cliente en aspectos como el precio, canales de venta o plaza, la manera en que se promociona el producto, los procesos y la relación que se establece con el cliente.

**Entorno externo:** La caracterización del entorno general, la industria y la competencia permite entender las oportunidades que ofrecen los mercados y las características del entorno de la competencia en el que se mueven (Hitt, Hoskisson e Ireland, 2007), al comprender las variables que se encuentran fuera de la organización y no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. Suele incluir un análisis de la competencia, y herramientas como las fuerzas de Porter y el análisis Pestel (Wheelen y Hunger, 2007, p.11).

**Entorno interno:** Compuesto por variables presentes dentro de la organización que concluyen su estructura, cultura y recursos, con lo cual forman el contexto en que se realiza el trabajo (Wheelen y Hunger, 2007, p.11), permite entender fortalezas y debilidades propias.

**Fuerzas de Porter:** las cinco fuerzas de Porter son un concepto de negocios para maximizar los recursos y superar la competencia, uno de los modelos más famosos del economista que analiza la empresa mediante un estudio de la industria en el momento, con el fin de entender cuál es su posición. Este modelo, que se resume en la Figura 8, reconoce que tanto los proveedores como los compradores pueden ser competidores de una empresa, al integrarse hacia adelante o hacia atrás, respectivamente, y relaciona el poder con amenaza, estableciendo áreas en las que se recomienda actuar. (Hitt, Hoskisson e Ireland, 2007, p.53-61)



Figura 8: Actores y fuerzas de Porter

**Benchmark:** herramienta de gestión que consiste en comparar empresas, productos o servicios en uno o distintos ámbitos, para entender el funcionamiento del mercado y más aún encontrar *gaps* en que se puede mejorar. Un benchmark suele realizarse de la siguiente manera: se selecciona un producto, servicio o proceso, se identifican las métricas de desempeño más importantes, se

selecciona un grupo de pares, se recolecta la información necesaria del desempeño y prácticas, y luego se analiza la data para identificar oportunidades de mejora (Bain & Company, 2017).

**Análisis FODA:** es una herramienta ampliamente utilizada para resumir las principales conclusiones de un análisis que estudia la situación de una persona o empresa desde cuatro perspectivas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En el contexto de una empresa, permite estructurar la información del entorno interno y externo, con el fin de entender el escenario en el cual se encuentra y las herramientas y falencias con las que se presenta.

**Análisis PESTEL:** es una herramienta que permite analizar el entorno en el que se desarrolla (o desarrollará) una empresa o idea, basada en seis variables clave: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

**Investigación de mercado:** “recopilación sistemática, registro y análisis de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios” (Benassini, citado por Junyent, 2011). Es una herramienta utilizada para caracterizar una industria tanto en su oferta como en su demanda, a través de distintas modalidades o enfoques. En primer lugar se encuentra la investigación exploratoria, que pretende generar hipótesis iniciales que guiarán posteriores estudios; las herramientas más usadas para ello son los focus group, datos secundarios, opinión de expertos y estudios de caso, entre otros. En segundo y último lugar se encuentra la investigación conclusiva, que a su vez puede clasificarse en dos: la causal, que estudia la correlación de variables clave de un producto o servicio y pretende encontrar causalidad, y la descriptiva, que pretende identificar estas variables clave mediante la creación de datos cuantitativos. El enfoque utilizado dependerá del nivel de incerteza, de manera que si el problema es ambigüo se preferirá la investigación exploratoria, y si está completamente definido será conveniente la realización de una investigación conclusiva causal.

La necesidad de información de las empresas, y con ello el objetivo de una investigación de mercado, se relaciona estrechamente con el ciclo de vida de un producto o servicio (Junyent, 2012)

1. Etapa de desarrollo: requiere usualmente estudios de definición de mercado, identificación de segmentos clave, pruebas de conceptos, evaluación de nombres y envases, pruebas de productos, mercados de prueba y prueba de campaña de lanzamiento.
2. Etapa de introducción: estudios de conocimiento, prueba o uso de productos, pruebas de depuración o rediseño, pruebas de estrategias publicitarias.
3. Etapa de crecimiento: estudios de conocimiento, actitud, opinión o asociación de productos, estudios de tracking, de posicionamiento o promoción.
4. Etapa de madurez: estudios de segmentación, investigación de estilos de vida, estudios de reposicionamiento o de estructura de mercado.
5. Etapa de declive: estudios de elasticidad precio, ensanchamiento de marca o arquitectura de marca.

A su vez, se distinguen dos tipos de investigación de mercado: la cualitativa y la cuantitativa. La investigación cualitativa es de carácter exploratorio, y tiene el objetivo de comprender las variables relevantes de un problema y generar hipótesis para comprobar en una etapa cuantitativa, de carácter conclusivo (Junyent, 2012). Cualquiera sea su tipo, se pueden distinguir etapas clave: en la Introducción se detalla el contexto del estudio, luego se explicitan los Objetivos (general y específicos) y Alcances, la Metodología usada -incluyendo los instrumentos utilizados-, los

Entregables como informes de avance y final, los Resultados obtenidos y una sección de Conclusiones y Principales Hallazgos, cuyo contenido justifica la realización del estudio de mercado al contener la información más relevante encontrada durante su realización, y con la cual se podrán tomar decisiones.

**Método de muestreo probabilístico estratificado:** la selección de los elementos de la población que serán parte de una investigación (muestra) definirá las conclusiones que se puedan obtener de ella. El muestreo probabilístico estratificado divide la población en subgrupos o estratos homogéneos internamente, mutuamente excluyentes, en torno a características relevantes para la investigación (Torres, s.f). Para cada estrato se realiza un muestreo probabilístico, en que se asigna una cierta probabilidad a cada elemento, y se miden las variables de interés.

**Estrategia STP:** Basa la toma de decisiones de una empresa en tres conceptos clave, que son la Segmentación, el Targeting y el Posicionamiento. La segmentación es la clasificación de los clientes en clusters, grupos o segmentos en torno a una o más características en común, de manera que dentro de un mismo cluster esta característica, necesidad o comportamiento sea compartido, y que no existan puntos en común con otros grupos. Sin embargo, siempre se podrán encontrar nuevas diferencias en los clientes, por lo que se recomienda que la unidad mínima de trabajo responda la pregunta: “¿Existen diferencias significativas en las necesidades de los clientes de un segmento que no se hayan satisfecho con la actual estrategia de segmentación?” (Best, 2007). El targeting corresponde a la selección del o los clusters de interés para la empresa, y a los cuales dirigirá su fuerza de ventas mediante acciones específicas respaldadas en la caracterización obtenida previamente. Finalmente el posicionamiento corresponde a la manera en que la marca o empresa quiere ser percibida, y cómo quiere acercarse a su target.

**Estrategia comercial:** es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo, definiendo al menos las 5P del marketing: Producto, Precio, Promoción, Plaza y Post Venta, para responder oportuna, eficiente y eficazmente al cliente. Este plan usualmente contempla cuatro etapas: análisis interno y externo para diagnosticar el estado actual, saber con qué se cuenta y qué se puede mejorar; definir la estrategia, el mix comercial o las mejores combinaciones de las 5P; implementación, atendiendo a las actividades más urgentes al principio, fijando plazos y objetivos; medición, mediante la revisión de indicadores de gestión claves definidos en etapas anteriores con su correspondiente evaluación, de manera que se pueda comprobar si se lograron los objetivos propuestos con la estrategia comercial y se decida qué hacer posteriormente (Cafferri, 2017).

**Análisis de escenarios:** al realizar un análisis de resultados futuros es muy difícil tener certeza de lo que sucederá, pues generalmente hay muchas variables y factores influyendo a la vez, algunos de ellos aleatorios. En este contexto es que se formulan supuestos –debidamente fundamentados– y se estudia el resultado que se obtendría dado ello. Sin embargo, un estudio completo suele incluir un análisis de escenarios, en que se analizan las distintas combinaciones posibles que intuitivamente podrían darse y se analiza cómo cambian los resultados; esto puede realizarse estimando beneficios/costos bajo un escenario particular, o valores optimistas/pesimistas, tal que quien tome la decisión pueda saber a qué se enfrenta (Allen, Brealey y Myers, 2014, p.245).

#### IV. METODOLOGÍA

La caracterización de la empresa en cuanto a su entorno interno y externo se realizará mediante una auditoría estratégica como la propuesta en el libro *Strategic Audit of a Corporation* (Hunger y Wheelen, 1987), que en base a información disponible públicamente, estudio de la competencia y entrevistas estructuradas de no más de seis preguntas a distintos miembros de la organización, describe su funcionamiento pasado, presente y futuro según ámbito de interés. Estos generan lineamientos para la realización de un análisis FODA, que permite identificar los recursos y capacidades de Victoria S.A, separando sus servicios GeoVictoria y Libro de Asistencia, entendiendo que los del primero podrán ser utilizados por el segundo (o no) en su funcionamiento.

La oferta será caracterizada casi en su totalidad en la auditoría estratégica, y la demanda será abordada en un estudio de mercado que permita entender la segmentación del mercado, si hay o no oportunidades de crecimiento o públicos no atendidos en la industria, y qué es lo que los clientes valoran de las prestadoras de servicio. Este se realizará en tres fases; la primera constará de entrevistas a los trabajadores de la empresa, principalmente de los equipos de telemarketing y ventas, para poder levantar los segmentos relevantes de la industria. La segunda será de carácter cualitativo, y mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas a dos o tres representantes de cada segmento, se generarán hipótesis de estrategia STP, que serán validadas cuantitativamente con encuestas a tomadores de decisiones de 384 empresas de los distintos segmentos. Finalmente serán explicitados principales hallazgos que resuman todos los insights encontrados, que serán la base para la realización de la propuesta de estrategia comercial para el servicio, y de un plan comercial acorde. En esta fase se mantendrán constantes conversaciones con el sponsor en la empresa, de manera que elementos cruciales del modelo de negocios sean validados por este.

El plan de implementación se realizará conjuntamente con un representante de la empresa, puesto que alguien que trabaje en ella en el día a día, podrá identificar de mejor manera la factibilidad e idoneidad de las propuestas, al estar inserto en la cultura organizacional. Finalmente se generará un plan con metas, y duración aproximada. La estimación de potenciales ingresos y costos permitirán establecer una estrategia de precios con la cual presentarse al mercado. Con ello se pretende estimar si el negocio es conveniente y qué tan riesgoso es, entregando fundamentos para la elección de la propuesta más adecuada acorde a las necesidades y expectativas de la empresa.

## V. RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANCES

Dentro de los resultados esperados del presente proyecto se encuentra vislumbrar la conveniencia para Victoria S.A. de continuar (o no) con LDA, al ser una posible competencia. De ser conveniente, se espera implementar una propuesta comercial que abarque los precios, productos, promociones y plaza; y que le permita a LDA desenvolverse de distinta y mejor manera dentro del mercado, lo que, complementado con la información obtenida en relación al entorno interno, externo y al mercado, mejore las proyecciones del negocio, estableciéndolo como complemento de GeoVictoria para Victoria S.A. y no como competencia.

A su vez, se establecen los siguientes alcances:

- Se realizará una estrategia comercial para un servicio de una empresa de control de asistencia, en Chile.
- El plan comercial tendrá un set de iniciativas que se harán cargo del cumplimiento de los objetivos propuestos, con su correspondiente costo y beneficio. Si esta se considera no realista, se dejará planteada y se explicarán los motivos de esta clasificación.
- La definición estratégica será realizada por el comité directivo de la empresa, debido a que representa los lineamientos estratégicos que la definen en su actuar y funcionamiento tanto en el presente como en el futuro. La estudiante sólo facilitará el proceso con una metodología y tiempo de trabajo.
- La implementación, ejecución, medición o testeo final de la estrategia no serán parte de este trabajo de título, debido a que el periodo que este contempla será utilizado en la fase de planificación.

## VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Antes de proponer cualquier mejora o realizar un análisis de mercado, se hace necesario entender en qué contexto está inserta Victoria S.A y de qué manera, con hechos e información concreta, libre de juicios de valor. Para ello se realizó una auditoría estratégica en base a una lista de preguntas por área de interés, permitiendo analizar los recursos y capacidades organizacionales, e identificar fortalezas y debilidades; el cuestionario completo se adjunta en el Anexo I, mientras que las conclusiones se detallan a continuación. Estas se obtuvieron a partir de información disponible públicamente, estudio de la competencia y entrevistas estructuradas de no más de seis preguntas a distintos miembros de la organización, entre ellos el dueño, los gerentes y trabajadores de distintas áreas, con foco a las preguntas del cuestionario que son de su competencia o los afectan directamente. No se considerarán para este análisis los ítem relacionados con la internacionalización, por encontrarse fuera de los alcances de esta memoria.

### 6.1 Ambiente externo: Oportunidades y Amenazas

#### 6.1.1 Ambiente social

Mediante el análisis PESTEL se caracterizaron algunas de las fuerzas externas que afectan en mayor o menor medida el funcionamiento y decisiones de LDA.

#### **Social**

Según resultados de la última Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Ministerio de Desarrollo Social, 2015), la tasa de participación laboral o de población económicamente activa de 15 años o más alcanzó el 58.3% al 2015, la mayor cifra desde la creación de la encuesta en 1990, y la más actual. Considerando además que la población chilena aumenta año a año (según información del Censo, 2017), se puede calcular un aproximado de la cantidad de personas económicamente activas desde 1990 mediante el método de interpolación lineal. Con ello se obtiene que al 2015, 9,953,469 personas corresponden al universo de potenciales trabajadores, y con ello de potenciales marcajes diarios, con una tendencia al alza. El detalle de estos datos desde el año 1990 se adjunta en el Anexo II.

De estas 9,953,469 personas, la mayor parte se concentra entre los 20 y 64 años, con una predominancia de la Generación X por sobre las demás con un 46%, seguida por la Millennials (con un 33%) y la Baby Boomers (con un 18%). Las generaciones han sido ampliamente estudiadas desde distintos ámbitos, y uno de ellos es el laboral, debido a que sus distintos modos de enfrentar la vida afectan a las organizaciones. La generación Millennials (que agrupa los nacidos entre 1980 y 1995 y pronto representará a la mayor parte de la población económicamente activa) está menos dispuesta a trabajar horas extra en la noche o en fines de semana, y la instantaneidad con la que han accedido a distintos estímulos “instauró una mentalidad cortoplacista, que les impide proyectarse a futuro, dificultando su compromiso en múltiples ámbitos.” (Bruner, García y Zamorano, 2013, citado por Ortega y Soto, 2017). La rotación, tanto interna como externa, ha aumentado, y la naturaleza del mercado laboral va cambiando acorde a los requerimientos de las nuevas generaciones, haciendo cada vez más común la jornada laboral flexible y el trabajo remoto, complicando cada vez más el control de la asistencia con métodos tradicionales.

Con esto se puede comprobar que efectivamente hay un mercado potencial para el servicio, y que se espera en el futuro tenga mayores necesidades de un control de asistencia alternativo al libro físico, tanto por el aumento de la cantidad de población trabajadora, como por el aumento en esta

de una generación con nuevas exigencias que se condicen con la oferta de servicios como el de LDA.

### **Legal**

Las normativas más relevantes que afectan directamente el mercado de control de asistencia en Chile son los artículos 22 y 33 del Código del Trabajo, y las ordenanzas 696/27 del 24 de enero de 1996, 3561/133 del 10 de agosto de 2004, y la 1140/27 del 24 de febrero de 2016.

El Artículo 22 del Código del Trabajo establece la existencia de dos tipos de trabajadores según su jornada laboral; un primer grupo correspondiente a la mayoría en Chile, que no puede exceder las 45 horas de trabajo semanales distribuidas, usualmente, en horarios fijos estipulados por contrato, y un segundo grupo compuesto por prestadores de ciertos servicios específicos en que el horario es difícil de fiscalizar debido a la naturaleza de estos. A su vez, el Artículo 33 establece que el empleador debe llevar registro de la asistencia del personal para poder determinar las horas de trabajo, ya sea mediante un libro físico o un reloj control con tarjetas de registro (Dirección del Trabajo, 2016), y la ordenanza 3561/133 dictamina que ello aplica únicamente para aquellos trabajadores con jornada laboral fija (Feres, 2004).

Debido al creciente uso de sistemas de registro de asistencia más modernos que el libro físico, es que se establecieron ciertas características básicas que estos sistemas deben tener para ser considerados válidos según la normativa laboral. La ordenanza 696/27 detalla requerimientos mínimos de software y hardware para sistemas de tarjeta con banda magnética (Ferez, 1996), que la ordenanza 1140/27 complementa, estableciendo la obligatoriedad de una certificación del software por parte de la Dirección del Trabajo para considerar el marcaje como legal (Melis, 2016). Para más detalle de las normativas relevantes, revisar Anexos III, IV, V y VI.

### **Tecnológico**

El ámbito tecnológico es especialmente importante en este servicio, incluso determinante, dado que actualizaciones en esta área probablemente implicarían una necesidad de adaptación por parte de LDA.

En primer lugar se tiene la biometría. Las tecnologías biométricas son métodos automatizados para verificar o reconocer la identidad de una persona, basados en características fisiológicas o de comportamiento (Maio, Maltoni, Jain y Wayman, 2005). Estas características son únicas para cada individuo (Savvides, M. (sf)). Estrechamente relacionada con investigaciones de universidades (como Caltech y MIT), líderes en tanto en su estudio como en el de patrones de reconocimiento e inteligencia artificial, actualmente la biometría es el mejor método de identificación humana en todas sus variantes, como lo son el iris del ojo, el calor facial, la huella dactilar y la voz (Gómez, 2009). Su uso es especialmente valorado por cuanto es más seguro que otros sistemas, como el uso de contraseñas o tarjetas, debido a que pueden ser olvidados, perdidos o incluso robados, provocando falsificaciones de identidad con graves consecuencias. De hecho, en un experimento del Carnegie Mellon Cylab, de la Carnegie Mellon University, que buscaba probar qué tan seguro era el uso de contraseñas en una empresa en California, encontró que en 30 segundos se pudo identificar la contraseña del 80% de los empleados (Savvides, M. (sf)). La dificultad de realizar fraude mediante la biometría hace de este el mejor sistema actual para la identificación de personas, y la inexistencia de bases de datos biométricas en la nube garantiza seguridad y privacidad de los datos (Fayerwayer, 2015), al disminuir la probabilidad de hackeo masivo.

En segundo lugar está el espacio de almacenamiento de datos. Disquetes, CDs, Discos Duros y Tarjetas SD han sido las soluciones que se han manejado para almacenar datos desde los años 50, sin embargo han sido reemplazados en mayor o menor medida por su limitada capacidad o accesibilidad por más de un usuario al mismo tiempo. La alternativa usada hoy en día es la de almacenamiento en la nube, en la cual los datos se almacenan en servidores de terceros a través de internet, permitiendo acceder a ellos desde cualquier lugar bajo ciertos criterios que establece su dueño. En el caso específico del registro de asistencia, el uso de la nube representa una gran ventaja, que permite no sólo tener más de un punto de marcaje, sino poder acceder a información actualizada en tiempo real desde cualquier lugar (Dell LatAm Communications, 2014).

Se puede concluir que el ámbito tecnológico, al igual que el legal, es determinante en la oferta de LDA, que ha de estar pendiente de los nuevos descubrimientos a nivel mundial para poder ofrecer un servicio más seguro, cómodo y duradero a sus clientes.

### **Económico**

Según datos del SII (2016), Chile cerró el año tributario 2016 con 1,073,219 empresas, que pueden ser clasificadas de varias maneras, sin embargo se estudiarán únicamente según tamaño.

A lo largo de las regiones se observa una tendencia similar respecto al tamaño de las empresas. Como se muestra en la Figura 9, la mayor cantidad de estas es clasificada como Micro, de manera que sus ventas son inferiores a las 2,400 UF anuales; le siguen las Pequeñas empresas, con ventas entre los 2,400.01 UF y las 25,000 UF; luego las Medianas, con ventas entre los 25,000.01 UF y los 100,000 UF; y finalmente las grandes, cuyas ventas superan las 100,000 UF anuales.

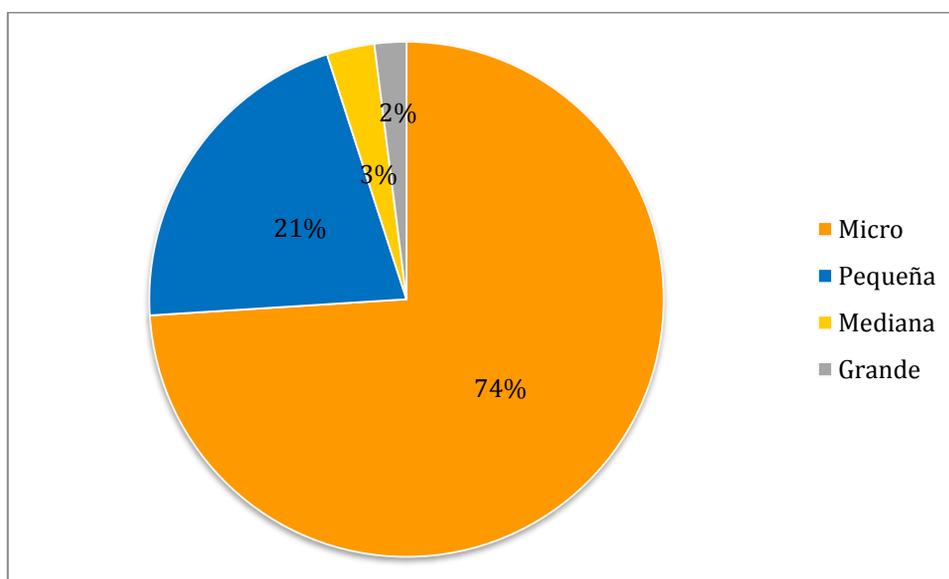


Figura 9: Porcentaje de empresas según tamaño en Chile

Con esta información se puede calcular el mercado potencial al que se enfrentan las empresas del control de asistencia en Chile. Considerando una cantidad promedio de trabajadores por tamaño de la empresa de 6 para las micro, 15 para las pequeñas, 63 para las medianas y 378 para las grandes, con 250 días laborables el año 2018, se obtiene una cantidad potencial de marcas anuales de 4,517,912,940.

## **Político**

Entre los ejes propuestos por el Presidente Sebastián Piñera para su nuevo periodo, que comenzó en marzo del año 2018, se encuentra el de descentralización y desarrollo regional. Un fortalecimiento de las regiones podría verse reflejado no solo en la creación de más empresas a nivel local, sino también en la movilización a mediano-largo plazo de la población y la inclusión de nuevas localidades, sugiriendo un efecto positivo para la industria del control de asistencia.

### **6.1.2 Ambiente de tareas**

Entendiendo tareas como los elementos o grupos que influyen en la organización o son influidos por esta, se realizó un análisis de la industria mediante las Fuerzas de Porter.

Para este análisis se consideró como competencia únicamente a las empresas que están certificadas oficialmente por la Dirección del Trabajo en sus servicios de control de asistencia, y que aparecieron en las primeras dos páginas de buscadores de internet al mes de septiembre del año 2017, entendiendo que la forma más común de buscar empresas para cotizar es esa: Qwantec, Genera, Vortec, Vigatec, Lerp, BioSign, Logam, Kronos y Bash. Todas estas llevan más de 10 años en el mercado, con excepción de Kronos -software importado por SCM Consultores-, que obtuvo la aprobación del Ministerio del Trabajo en febrero de 2017. Esto habla de una industria con baja amenaza de nuevos entrantes. Además, se reconoce como único sustituto legal al libro físico.

Se realizó un benchmark para entender de mejor manera qué ofrece cada competidor, dividiendo sus ofertas en seis categorías: Adquisición de clientes, Marcajes ofrecidos, Costos, Soporte Técnico, Integración con sistemas de pagos, Consideraciones extra y Estándares de servicio. Además se estimó preliminarmente el target de cada uno de los competidores, mediante información publicada por ellos en su página web o cotizaciones.

#### **Adquisición de clientes**

Todas las empresas estudiadas que ofrecen el servicio de control de asistencia utilizan una estrategia en común para la adquisición de clientes: el posicionamiento en buscadores web, para aumentar la probabilidad de captura de toda empresa que busque un servicio de control de asistencia.

#### **Marcajes ofrecidos**

Todas las empresas estudiadas ofrecen marcaje dactilar, nueve de ellas tarjeta de proximidad, tres facial, dos código de barra y sólo GeoVictoria y LDA ofrecen marcaje por llamada y aplicación, como se observa en la Figura 10.

Se destaca en este análisis que BioSign sólo permite marcaje por huellero, y que Victoria S.A., en sus dos soluciones, ofrece más tipos de marcaje.



Figura 10: Tipos de marcajes y empresas que los ofrecen

Cada competidor ofrece equipos de una marca, y estas no se repiten entre ellos, con lo cual el poder de los proveedores es bajo.

### Precios

Se realizó una comparación del costo asociado a la contratación de cada servicio, para cada empresa, del primer año (contando la inversión inicial, entendida como la contratación del software y la compra del hardware más barato disponible para una empresa de 100 personas en Santiago de Chile) versus el año dos, dado que para todos los casos permite entender cuál es el costo de mantener el contrato con la empresa. A su vez, no se consideró en el análisis el servicio con huellero.

Para el reloj control pueden observarse tres grupos de empresas: inversión inicial menor a CLP\$ 3,000,000 y costos posteriores inferiores a CLP\$ 1,000,000; inversión inicial mayor a CLP\$ 5,000,000 y costos posteriores inferiores a CLP\$ 1,000,000; y GeoVictoria con una alta inversión inicial -o al menos sobre el promedio- y alto costo de mantención anual, como se observa en la Figura 11. De ellos, cuatro tienen un costo mensual, dos una licencia anual renovable, tres licencia perpetua mientras dure el contrato y uno no tiene costo por tiempo indefinido, de manera que el único cobro es el del equipo.

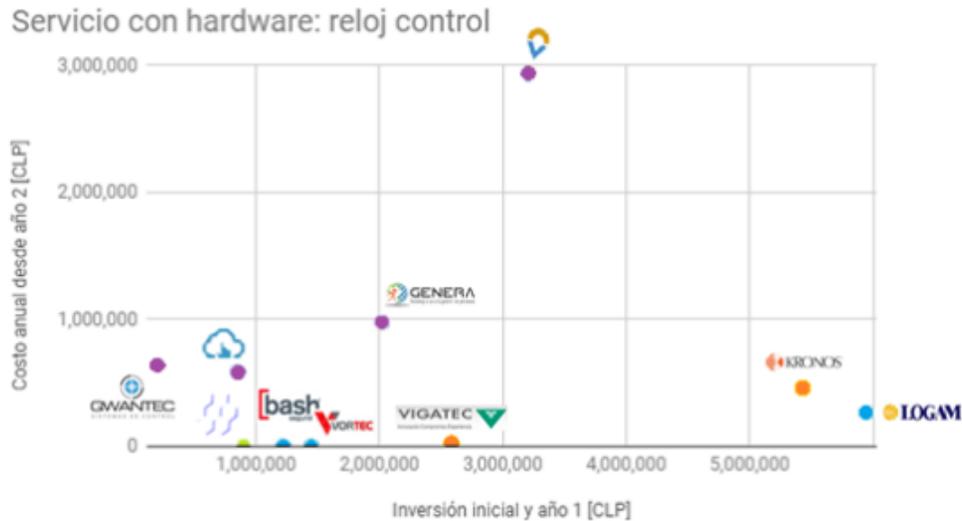


Figura 11: Costos de contratar el servicio de control de asistencia para un local con un punto de marcaje y 100 empleados, con cada competidor relevante del rubro. En eje X se encuentra el costo del primer año, considerando el hardware más barato, el servicio, mantenimiento y soporte. En el eje Y está el costo de mantener el contrato con el proveedor de servicio cada año, sin el costo del hardware, que se supone ya está pagado. En morado se encuentran los servicios con cobro mensual; en naranja aquellos con licencia anual, renovable; en celeste licencia que no necesita ser renovada; en verde los servicios que no tienen costo por tiempo indefinido

Estos costos también incluyen mantenimiento y soporte. Genera, Bash, Logam y Kronos cobran además por la instalación y capacitación en Santiago. Para este último el costo es mayor, superando los CLP \$3,000,000.

Cabe mencionar que los precios son de carácter privado, dado que para obtener esa información es necesario solicitar una cotización a la empresa, exceptuando Qwantec y LDA, cuya estrategia de precios está en su página web. Esto aumenta el poder de los clientes, que podrían negociar una disminución al mencionar una mejor oferta realizada por otro competidor, y que no puede ser comprobada.

Los datos mencionados anteriormente permiten establecer un grupo de empresas correspondiente a los competidores directos de LDA. En primer lugar se eliminan de la lista BioSign y Bash, por contar con un solo método de marcaje. Luego, se descartan Kronos y Logam debido a que significan una inversión inicial muy alta, apuntando a un segmento distinto. Finalmente, no se considerará a GeoVictoria ni Genera, pues son los más costosos de los servicios restantes con cobro mensual. Con ello, las comparaciones realizadas en los siguientes puntos sólo contemplarán a LDA, Qwantec, Lerp, Vortec y Vigatec, conformando con las empresas restantes un grupo de sustitutos que representan baja amenaza, al considerar como target un segmento distinto de clientes.

### Marketshare

Dado que ninguna de las empresas cotiza en la bolsa, no hay información pública que permita establecer cómo se divide el mercado. Sin embargo, sí se cuenta con los tramos de ventas de cada competidor a inicios del año 2016, que corresponden a los datos más actuales declarados en la página web del SII (2016). Se consideró la cota superior para el cálculo del marketshare, bajo el

supuesto que todas las empresas crecieron desde el 2016 hasta la fecha. Además, dado que LDA comenzó a ofrecerse a finales del año 2017, no se cuenta con datos que permitan estimar su posición, por lo cual se utilizó el tramo de ventas de GeoVictoria, única oferta de Victoria S.A. a la fecha.

Para distinguir el porcentaje de ventas correspondiente al servicio de control de asistencia se consideró el juicio experto de un conocedor de la industria, que trabajó en varias de las empresas mencionadas. Con ello, se considera la Figura 12 una aproximación referencial del marketshare. La información en detalle se adjunta en el Anexo VII.

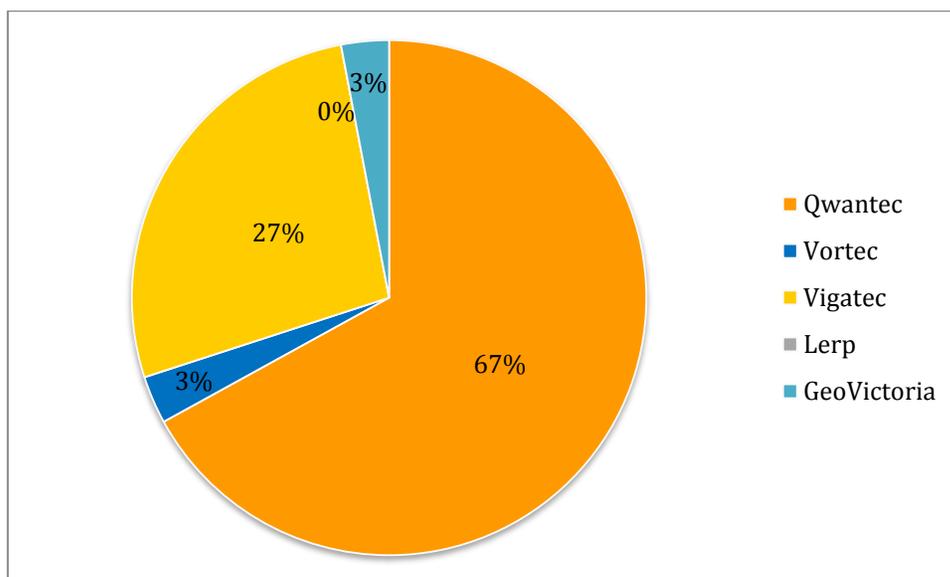


Figura 12: Repartición de mercado de la industria del control de asistencia, para competidores directos de LDA

### **Soporte técnico**

En cuanto a tiempo, Vigatec destaca de los demás al ser el único que ofrece horario extendido: lunes a viernes, entre 8:30 y 22:00 hrs, cuatro horas más que su competencia.

En cuanto a formato, todas las empresas ofrecen respuestas por teléfono, email y asistencia remota en caso de ser necesario. Qwantec, además, tiene una biblioteca de ayuda en línea disponible las 24 horas del día, siete días a la semana.

### **Integración con sistema de pagos**

Una de las grandes ventajas de poseer un software para el control de asistencia es la posibilidad de integrarse con el sistema de pagos, es decir, de exportar los datos en un formato que un software de pagos pueda usar para el cálculo de remuneraciones. Solo Qwantec ofrece esto.

### **Estándares de servicio**

La primera forma en que se mide el servicio, y que puede determinar si se firma o no el contrato con una determinada empresa, es mediante la realización de una cotización. Para poder compararlos se contactó a todos los competidores de la industria.

- Qwantec y LDA respondieron el mismo día. Vigatec el siguiente día hábil, y para obtener respuesta de los demás hubo que presionar con otros medios, es decir, mail o llamada telefónica.

- Qwantec y Lerp utilizaron un solo canal para la realización de la cotización. El resto pidió, en su respuesta al formulario, un número de teléfono para seguir con el proceso, y en algunos casos se necesitó incluso enviar luego por mail lo conversado.
- Todas las empresas solicitaron entre los datos la cantidad de personas a marcar. Las tres organizaciones que más datos requerían para entregar la información requirieron, además, la ubicación del local, un número de teléfono y datos específicos de la empresa, como razón social y RUT, además de cargo de quien realizó el contacto.

### Análisis

Los puntos más relevantes de este análisis se graficaron en la Figura 13, en la cual se consideró la cantidad de marcajes ofrecidos, qué tan convenientes son en cuanto a precios (5 si la inversión inicial y costo del año 1 es menor a CLP\$1,000,000, 3 si ese costo está entre CLP\$1,000,000 y CLP\$2,000,000, y 1 si es mayor a CLP\$2,000,000), si permiten integración con sistemas de pagos (5 si lo permiten y 0 si no), y qué tan buena es la atención de los ejecutivos en el proceso de contacto y cotización según lo descrito anteriormente (5 si la respuesta se recibió el mismo día, 3 si fue al día siguiente, 1 si se tuvo problemas con ellos). De esto se puede observar que en cuanto a la oferta, los competidores con mayor similitud son LDA y Qwantec. Si se decide competir en precios, Lerp será la tercera opción.

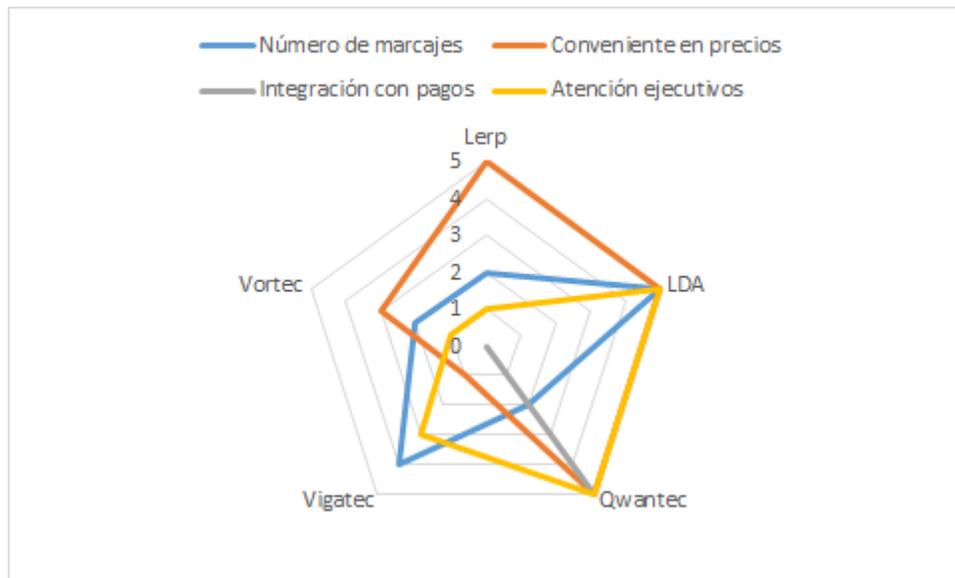


Figura 13: Comparación de características de la competencia

### Qwantec y LDA

Los aspectos restantes que permiten comparar a ambas empresas se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3: Comparación características Qwantec y LDA

	LDA	Qwantec
Tamaño empresa año 2016	Micro (como Victoria S.A.)	Pequeña
Cantidad trabajadores año 2016	23	35
Garantía	Ilimitada mientras contrato esté vigente	Ilimitada mientras contrato esté vigente
Información en página web	Precios	Precios, equipos, servicio, garantía, soporte, reportes, instalación y capacitación gratis en Santiago
Seguridad página web	No tiene	https
Tiempo mínimo de contrato	No tiene	2 años

Con esta información se puede concluir que la rivalidad entre empresas es, de momento, baja, debido a que los competidores no están equilibrados (pues algunos son más diversificados, y el servicio de control de asistencia es sólo un servicio más de su cartera, y Qwantec es indiscutiblemente el líder de mercado, con más de la mitad de las marketshare), sin embargo la poca diferenciación es una potencial fuente de aumento de rivalidad.

### 6.1.3 Resumen de factores externos

La competencia distintiva de LDA es la gran cantidad de marcajes que ofrece, que da oportunidad de integrar las exigencias de las nuevas generaciones, que son mucho más difíciles de satisfacer, y lo mantiene a la vanguardia en temas tecnológicos al ahorrar tiempo tanto al trabajador como al encargado del área de Recursos Humanos bajo una mayor cantidad de escenarios que las otras empresas de la industria.

Qwantec lleva 13 años en el mercado ofreciendo el servicio más barato de la industria, con un atractivo primer año sin costo por concepto de software a cambio de un tiempo mínimo de contrato de 2 años. No es solo un competidor, sino el líder en el segmento de interés de LDA, y una de las fuerzas más importantes a las que se ve enfrentado.

Si bien los componentes del ambiente social sugieren una oportunidad para la empresa por cuanto apuntan a la expansión del mercado tanto en cantidad de trabajadores como de empresas, y a una necesidad del uso de tecnologías que se adapten a las necesidades de las personas, el factor externo más importante es el legal, pues es el único que eventualmente podría limitar el funcionamiento de las empresas que entregan el servicio de control de asistencia, o incluso hacerlos inviables.

Respecto a las fuerzas de Porter, se concluye que el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la del grupo de empresas que no corresponden a competidores directos de LDA como sustitutos, son bajos; que el poder de negociación de los clientes podría

ser alto, la rivalidad entre competidores es baja, pero tiene el potencial de aumentar si Qwantec ve amenazada su posición como líder de mercado. Finalmente, no se cuenta con información suficiente para establecer el nivel de amenaza que representa el libro de firmas como sustituto.

## **6.2 Ambiente interno: Fortalezas y Debilidades**

### **6.2.1 Estructura corporativa**

La empresa funciona con una estructura organizacional funcional, en que los empleados tienen funciones específicas según sus conocimientos y áreas en que operan. El traslape entre los organigramas de ambos servicios es casi total, dejando únicamente a los ejecutivos de ventas con funciones específicas para GeoVictoria o LDA.

### **6.2.2 Cultura corporativa**

La contratación reciente de varios miembros como respuesta al crecimiento que está experimentando la empresa ha dejado en evidencia qué entienden los trabajadores actuales respecto a “Esto es lo que somos. Esto es lo que hacemos. Esto es lo que representamos”, que corresponde a la cultura corporativa. Se diferencian tres ejes: personal, interno y externo.

En el eje personal se encuentran las reglas generales y tácitas que establecen el día laboral. Un trabajador mencionó: “Esta es una empresa muy relajada, la presentación personal no es lo más importante, el cumplimiento de horarios no es del todo estricto. Organización más relajada que esta no vas a encontrar”. Sin embargo, se ha observado que se valora la presentación ante clientes con vestimenta formal.

En el eje interno, de cómo funcionan las cosas entre las áreas de la empresa, se evidencia una cultura de compañerismo a nivel de personas de una misma área, pero de poca colaboración entre distintas áreas, afectando la calidad del desempeño en aspectos como la preparación de ofertas para licitaciones, la compra de implementos necesarios para que un nuevo trabajador pueda ejercer, la resolución de problemas de los clientes y la correcta facturación para cobro de los servicios entregados.

Finalmente, en el eje externo o de relación con los clientes, se puede encontrar una dualidad: el primer acercamiento al cliente está muy estructurado, cuando un nuevo trabajador ingresa a la empresa recibe una capacitación respecto a la metodología para abordar las conversaciones con potenciales clientes, sin embargo sus necesidades se intentan resolver incluso si ello significa desarrollar nuevos servicios, que no siempre pueden ser llevados a cabo, generando problemas para la empresa.

Sin embargo tanto el área de Post Venta como la de Operaciones tienen como objetivo principal atender al cliente y que este quede satisfecho con la empresa, que se permea al resto de las áreas, afectando especialmente a los últimos dos ejes mencionados. El hecho que el gerente de Post Venta esté presente en las reuniones de todas las áreas favorece la comunicación a nivel de empresa; al saber qué se ha hecho en el pasado y cómo se ha abordado permite aconsejar en qué hacer a cada una. A su vez, se realizan reuniones semanales de esos equipos para discutir en conjunto qué hacer y cómo proseguir.

Todo lo anterior conversa tanto con los objetivos de Victoria S.A. como con los específicos de LDA, sin embargo el sentimiento de poca colaboración que algunos perciben podría afectar negativamente la experiencia de compra.

## **6.2.3 Recursos corporativos**

### **6.2.3.1 Marketing**

El objetivo principal del área de marketing es el de generar demanda, en Victoria S.A. lo realizan mediante dos estrategias: el *branding* o construcción de marca, y el abrirse al mundo digital para aumentar la generación de leads, y con ello la adquisición de clientes. Por ello, es considerada una de las áreas de más valor para la empresa.

Para LDA, el área de Marketing representa uno de sus pilares fundamentales, dado el foco en la experiencia de compra. A pesar que las decisiones las toma el Product Manager a cargo, estas deben ser aprobadas por el Gerente de Marketing de la empresa. Así también, todos los meses recibe un informe de los resultados de la campaña de AdWords y un análisis con sugerencias de qué acciones tomar para el siguiente mes.

### **6.2.3.2 Finanzas**

El área de finanzas no representa una ventaja competitiva para la empresa, dado que todos los meses se generan problemas con la facturación de las empresas cliente, provocando que no se facture al total de nuevas adquisiciones, e influyendo en la imagen que proyecta la empresa.

### **6.2.3.3 Investigación y desarrollo**

Esta área cuenta con un presupuesto fijo para destinar a dos objetivos principales: crear funcionalidades nuevas y mantener un buen funcionamiento, según requerimientos del área Comercial. A pesar de pertenecer al área de Operaciones, junto a Servicio técnico, Desarrollo trabaja muy de cerca con el área de Post Venta, de manera que es el gerente de post venta el que decide y hace los requerimientos, y los colaboradores de Desarrollo calculan aproximadamente cuánto tiempo necesitarán para llevarlo a cabo. Es por ello que no se establecen estrategias propias.

Dada la promesa de GeoVictoria de entregar soluciones a la medida, y que el área de Desarrollo es la que gestiona y hace esto posible, sí se considera una ventaja competitiva. Sin este, no contaría con muchos de los clientes que hoy en día tiene. Para LDA esto no es válido, y la única relación que se tiene con esta área se enmarca en la creación de las nuevas empresas en la plataforma y su configuración con los reportes de la solución básica.

### **6.2.3.4 Operaciones y logística**

El área de Operaciones tiene como objetivo principal el de generar procesos y ordenar a las otras áreas de Victoria S.A., siendo distinta la concepción respecto de lo que tienen otras empresas. Para ello cuentan con dos estrategias, que son el conocer y mejorar los procesos de otras áreas, y hacer que cada colaborador de la empresa tenga presente lo importante que es satisfacer al cliente. Establecido esto con claridad, y conocido por todos los trabajadores, principalmente del área, el hecho que el foco esté puesto en el cliente aporta a la experiencia de compra y uso (objetivo de LDA), y podría colaborar de manera indirecta a doblar las ventas de un año a otro (objetivo de Victoria S.A.).

Esta área se divide en dos: Soporte Técnico, referido al hardware en cuanto a la instalación y las visitas técnicas a los clientes, y Soporte, que se hace cargo del software. Como ambas están asociadas a contacto con los clientes, cuyas modalidades son presencial en el lugar donde está instalado el reloj control y remota, respectivamente, son estos los que evalúan el servicio recibido.

Para el inventario, el área comercial estima la demanda de hardware (usando su experiencia) y con ello se realiza un pedido a China mediante alguna página web de venta a distancia, que llega con un desfase de tres meses; ello se guarda en un espacio desocupado del edificio. Si la estimación fue incorrecta y los productos se acaban antes de la llegada de un nuevo cargamento, se compra lo necesario en el mercado local a un precio superior. No se lleva un registro de con qué frecuencia ocurre esto. Recientemente se implementó el proceso de gestión de inventarios, que consiste en el conteo semanal manual de los productos en bodega, con el fin de comprobar que este número corresponda con el de salidas registradas en el sistema.

#### **6.2.3.5 Administración de recursos humanos**

La empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, por lo que no hay objetivos ni estrategias, sino que la administración de este tópico se maneja con lo que sucede cada día. Los gerentes quienes gestionan la selección y contratación de nuevo personal, cuando a su juicio el proceso es necesario. La dinámica es similar para la realización de eventos y actividades que apuntan a mejorar la calidad de vida de los colaboradores; Un colaborador propone una idea al gerente de su área, esta se eleva al CEO de la empresa y se decide si se realiza y cuánto presupuesto aportan. En ocasiones será responsabilidad de los mismos empleados velar porque la actividad se realice, en otros casos serán los gerentes los que organizarán y delegarán.

Todos los colaboradores actuales de la organización, a excepción de la administración de alto nivel, lleva menos de un año en la empresa, y no hay un patrón declarado que explique esto. Además, se reconoce que existe mayor probabilidad de error en la concordancia entre el empleo y el colaborador contratado, debido a que quien realiza la selección no es alguien especializado en ello, sino su futuro jefe, lo que puede aumentar la tasa de despidos. No se tiene información de huelgas en el último tiempo.

En los últimos cinco meses se contrataron siete personas de distintas profesiones; de ellos, sólo uno tuvo una capacitación respecto de la utilización de la plataforma. Si bien se declara que en el pasado existía un proceso formal de inducción, su actual inexistencia ha generado problemas en aquellos puestos de trabajo en que el contacto con el cliente es lo principal, asociados a inseguridad a la hora de responder preguntas más específicas de la plataforma o el proceso de venta.

#### **6.2.4 Resumen de factores internos**

##### **Fortalezas:**

Victoria S.A. se caracteriza por su buen ambiente interno, por la facilidad con que lleva a cabo proyectos de innovación en respuesta a problemas que detectan y por su capacidad a adaptarse a los requerimientos del cliente. Además, posee un experimentado equipo de marketing y de operaciones, que poseen el *know-how* de los 11 años de GeoVictoria y la satisfacción del cliente como pilar fundamental, transversal entre las áreas.

### Debilidades:

Muchos procedimientos dentro de la empresa no están estructurados, y junto a la falta de comunicación entre áreas (principalmente las separadas espacialmente) aumentan la generación de roces entre colaboradores. Se destaca especialmente la falta de una inducción establecida que permita a cualquier trabajador entender cuál es el servicio que la empresa entrega, y cómo relacionarse con un cliente actual o potencial, y la falta de consenso en dónde colocar los esfuerzos, si en la adquisición de clientes, en la retención, o en ambas.

Además, a pesar de su gran capacidad de innovación, la falta de comunicación respecto de decisiones fundamentales como lo fue la creación de LDA ha generado una apreciación de este servicio como de baja calidad, pudiendo afectar sus resultados en la industria.

#### 6.2.5 Análisis de factores estratégicos: Análisis de situaciones

Se evidencia una ausencia de claridad importante en aspectos fundamentales de LDA. La falta de comunicación entre las áreas y trabajadores de la empresa desde su creación ha generado una percepción interna de que es un servicio de menor calidad respecto a GeoVictoria, disminuyendo el compromiso con LDA y afectando su funcionamiento. La estrategia actual propicia el canibalismo en contra de GeoVictoria; el no tener un target ni un posicionamiento claro genera un área confusa en que un cliente podría ser tanto del servicio básico como del premium. Aunque LDA es más barato, el sistema de compensaciones actual entrega menores comisiones que si los vendedores cierran un contrato de GeoVictoria, por lo que su incentivo es a ofrecer este servicio.

La ventaja competitiva de LDA en la industria del control de asistencia en el segmento de bajos costos es el hecho que posee métodos de marcaje que los demás no, como son call y app, que debido a su nulo costo por concepto de hardware lo hacen una alternativa más conveniente que el líder, Qwantec, y que eventualmente podría permitirle abordar un mercado cuyas necesidades aún no han sido del todo satisfechas, por no adecuarse al uso de reloj control, tarjetas de proximidad o huelleros. Internamente, su capacidad de atraer clientes (asociado principalmente a esfuerzos de marketing, concentrados en GeoVictoria y con resultados medidos en una adquisición de clientes que en los últimos dos años aumentó de manera exponencial) es su mayor poder, sin embargo la post venta se centra en clientes grandes, descuidando a la mayor cantidad de los clientes de LDA.

La tabla 4 contiene el resumen de la auditoría estratégica.

Tabla 4: Matriz FODA

<b>F</b>	Confiabilidad: LDA es partner estratégico de Microsoft y Softland Posicionamiento web: su nombre es una <i>key word</i> en buscadores Cuentan con el <i>know how</i> , debido a los 11 años de GeoVictoria en el mercado Margen por cliente es muy alto Responde rápidamente las solicitudes de cotizaciones y dudas de potenciales clientes Ofrece más métodos de marcaje que la competencia Ofrece métodos de marcaje que la competencia no
<b>O</b>	Biometría disminuye riesgo de fraude en marcaje frente a libro físico Se espera que cantidad de trabajadores en Chile aumente con el tiempo Target: las empresas de tamaño micro, posible target, representan el 90% del total Ninguna empresa tiene oficina en regiones Están en aumento las modalidades de trabajo remoto, haciendo más atractivos métodos

	de marcajes que sólo ofrece LDA
<b>D</b>	Falta de comunicación entre áreas de la empresa Percepción interna de LDA como “GeoVictoria de baja calidad” Post venta focaliza su atención en clientes con una gran cantidad de trabajadores No ofrece integración con sistema de pagos Falta estructuración de los procesos internos
<b>A</b>	Gran cantidad de competidores en el segmento actual de LDA El líder de mercado es más barato y ofrece un año gratis El principal sustituto (libro de firmas) tiene un costo mucho menor La ley se actualiza, generando nuevos requerimientos de software y hardware Potencialmente los clientes tienen un alto poder de negociación

La auditoría propuesta por Hunger y Wheelen contempla también el análisis de alternativas estratégicas, recomendación de una de ellas por sobre las demás, su implementación, evaluación y control, sin embargo esto no será abordado sino hasta terminada la investigación de mercado, que entregará insights para realizar el proceso de propuesta de una estrategia para LDA.

## VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la caracterización de la demanda se realizó un estudio de mercado, de manera que, junto al entendimiento de la situación actual (que incluye una caracterización de la oferta), se pueda fundamentar una propuesta de estrategia comercial que sea coherente con lo que LDA quiere ser, y lo que los clientes necesitan.

### 7.1 Objetivos y Alcances

La investigación de mercado se lleva a cabo con el objetivo principal de identificar insights para la realización de una propuesta de estrategia comercial para LDA. Para ello se plantean tres objetivos específicos:

- Entender los segmentos de clientes que componen la industria y sus necesidades.
- Entender qué atributos valoran las empresas cliente de las prestadoras de servicios.
- Identificar espacios de acción para LDA.

El estudio se centra en empresas de todo Chile.

### 7.2 Metodología y consideraciones

Las necesidades de información de las empresas difieren según la etapa en el ciclo de vida el producto o servicio en que se encuentre (Junyent, 2012). Para efectos de este estudio se entenderá que a pesar que Libro de Asistencia está en un periodo de introducción, dado que ya está en el mercado, la información que se requiere para la realización de una estrategia comercial está ligada tanto a esta etapa como la anterior, de desarrollo, dada la disposición a invertir en los cambios que sean necesarios, la experiencia y opinión de los actuales clientes, y a la inexistencia de claridad en datos clave como el target del servicio, que determina la mayoría de sus aspectos funcionales, y su propuesta de valor.

La investigación consta de tres fases. En una primera instancia se buscará entender la segmentación relevante para este negocio mediante información secundaria y entrevistas a los colaboradores del área comercial de la empresa, quienes se relacionan directamente con los clientes. Luego se pasará a una fase cualitativa, con entrevistas en profundidad, semiestructuradas, a personas de altos cargos de las empresas relacionadas con la cotización y contratación del servicio de control de asistencia. La selección de los entrevistados se hará según los segmentos encontrados en la fase anterior, considerando dos o tres representantes para cada uno, con el fin de generar insights y entender sus razones para contratar el servicio, qué contratan y cómo se resuelven sus necesidades. Finalmente se realizará una encuesta en el marco de una investigación cuantitativa, significativa con un 95% de confianza, a 384 personas de altos cargos encargadas de la cotización y contratación del servicio de control de asistencia o similares, con el fin de validar las propuestas resultantes de las etapas anteriores y obtener conclusiones. La población objetivo del muestreo serán todas las empresas económicamente activas de Chile al año 2016 de la base de datos del Servicio de Impuestos Internos. El método de muestreo será probabilístico estratificado, con las características relevantes de la segmentación identificada previamente como estratos o segmentos. En caso de que una empresa no pueda ser contactada en una primera instancia, o que no se puedan obtener las respuestas, se implementará una estrategia de muestreo aleatorio con reposición, considerando la información obtenida en este último caso para las conclusiones. En todas las fases, el método de contacto con los entrevistados o encuestados será presencial o mediante llamados telefónicos, bajo el supuesto que con ello aumenta la tasa de respuesta y disminuye el tiempo de espera.

Finalmente se resume la información encontrada, apuntando a la recolección de insights que permitan tomar decisiones posteriormente.

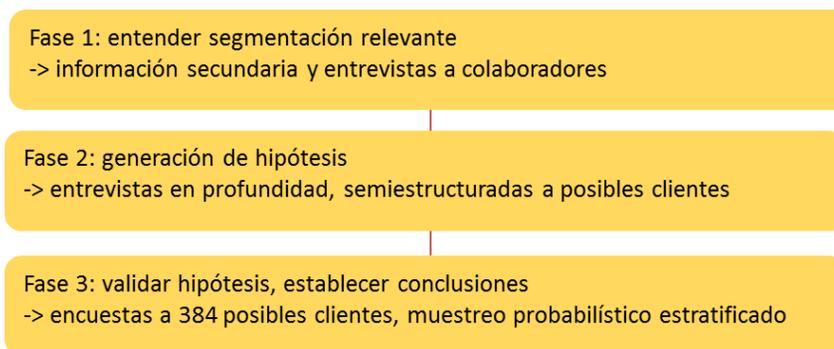


Figura 14: etapas investigación de mercado

## 7.3 Investigación

### 7.3.1 Segmentos relevantes

Se identificaron dos factores que permiten distinguir segmentos de clientes: la cantidad de trabajadores y el motivo de contrato. En base a su experiencia, los trabajadores de Victoria S.A. distinguen tres tipos de motivaciones:

- Alta: asociado usualmente a empresas de gran tamaño, con diversas jornadas o puntos de marcaje, y que usan los datos de asistencia no solo para controlarla sino también para tomar decisiones. Es el actual target de GeoVictoria.
- Media: empresas de cualquier tamaño que utilizan la información de las horas trabajadas para el cálculo del pago exacto que cada persona debe recibir. En esta categoría entran principalmente pymes y subcontratistas que suelen lidiar con gente en terreno, que están más expuestos al no cumplimiento del horario. Representa el actual target de LDA y las empresas que conforman su competencia directa.
- Baja: organizaciones que controlan la asistencia únicamente porque la ley lo exige. No utilizan la información recolectada, en ocasiones ni siquiera revisan que los trabajadores completen el libro.

La segmentación del mercado (clientes) quedará como se presenta en la Figura 15. Las categorías 3, 6 y 9 concentran las empresas con menos de 50 trabajadores, es decir, aquellas de tamaño micro o pequeño (95% del total de empresas de Chile), las categorías 2, 5 y 8 a las medianas (3% del total), y las categorías restantes a las empresas grandes, con más de 300 trabajadores, que corresponden al 2% del total. El tamaño de cada segmento será calculado con la información obtenida de la etapa cuantitativa.

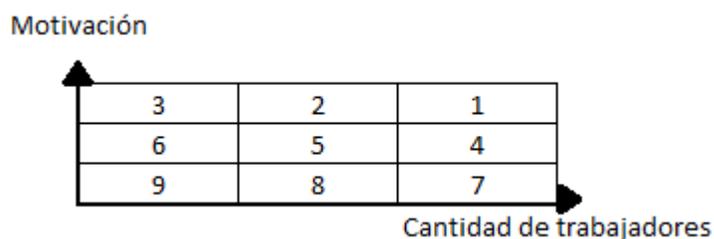


Figura 15: Segmentación

### **7.3.2 Entrevistas en profundidad: etapa cualitativa**

Con el fin de entender cómo resuelven sus necesidades, qué y cómo contratan las empresas de cada segmento es que se realizaron dos a tres entrevistas en profundidad, de carácter semiestructurado, a representantes de empresas de cada uno. La información de identificación se mantendrá en privado.

#### **7.3.2.1 Cuestionario**

1. ¿Lleva registro de la asistencia de sus trabajadores? ¿Por qué?
2. ¿Por qué buscó en primer lugar una forma de controlar la asistencia?
3. ¿Qué razón determinó el método para usar?
4. ¿Cómo fue el proceso de selección de su proveedor de servicio?
5. ¿Hace cuánto contrató el servicio?
6. ¿Ha cambiado de proveedor? ¿Por qué?
7. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la contratación de distintos servicios?

#### **7.3.2.2 Resultados y conclusiones: hipótesis**

Las entrevistas realizadas evidenciaron un comportamiento similar entre los segmentos de motivación media y alta: valoran la integración con sistemas de pagos, utilizan más de un método para controlar la asistencia y suelen contratar el servicio para facilitar el trabajo del área de Recursos Humanos (disminuyendo además la probabilidad de fallo en el traspaso de datos) o por contar con sucursales u oficinas lejanas al local central. En cambio, el segmento de motivación baja, sin importar la cantidad de trabajadores, comparte una falta de interés por la integración con el sistema de pagos, al preferir el libro de firmas por sobre otros métodos debido a su precio y simpleza. Sin embargo, cuando las empresas pertenecientes a este último segmento crecen, tienden a cambiar el método de control a uno más moderno.

Organizaciones de todos los tamaños mencionaron como problema común las horas extraordinarias, ya sea que no llevan un control real de estas, que se autorizan más de las que se cree son necesarias o que se cree no se cumple del todo con su legalidad (pues en el Código del Trabajo se establecen condiciones que se deben cumplir), y que a su vez representan un costo de magnitud considerable respecto al sueldo base de sus trabajadores.

Existe un subsegmento que prefiere utilizar tarjetas, principalmente por la naturaleza del trabajo, que dificulta el funcionamiento del lector de huellas o concentra población que no necesariamente es alfabeta.

El adquirir como característica diferenciadora un buen funcionamiento (es decir, tener mínimas fallas de software y hardware, y responder rápidamente ante problemas) disminuye la probabilidad de deserción de los clientes, y junto al posicionamiento entre las primeras alternativas de un buscador web en el proceso de cotizaciones aumenta la probabilidad de adquisición de clientes.

Las empresas, por ley, deben controlar la asistencia de sus empleados. No todas lo hacen. De las que sí, no todas usan esa información. Las que sí lo hacen pagan a sus trabajadores en proporción a lo trabajado, y corresponden a la mayoría de los entrevistados.

### 7.3.3 Encuestas: etapa cuantitativa

Con el fin de validar las hipótesis encontradas en la etapa anterior es que se realizó una encuesta tanto telefónicamente como vía correo electrónico y en persona. Con 384 respuestas los resultados son significativos al 95% de confianza, lo cual es aceptado por la industria para la toma informada de decisiones para LDA, y la formulación de una estrategia comercial.

#### 7.3.3.1 Cuestionario

El cuestionario utilizado cuenta con tres secciones. La primera contiene la introducción, la segunda busca caracterizar a la empresa, con datos que pueden servir a la posterior toma de decisiones, y la tercera son las preguntas asociadas a los objetivos descritos anteriormente. No se detallarán las opciones entregadas, pues serán evidenciadas en la sección de resultados y análisis.

#### Protocolo de presentación

“Buenos días (tardes), mi nombre es \_\_\_\_\_ (nombre y apellido) y soy estudiante de Ingeniería Civil Industrial en la Universidad de Chile. En el marco de mi tesis de pregrado estoy haciendo una investigación de mercado respecto al control de asistencia en empresas de Chile, y me comunico con usted para solicitarle ayuda con una encuesta. ¿Usted sería tan amable de brindarme algunos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas? Las respuestas serán utilizadas únicamente para la tesis y no se pedirá información que permita identificarlo a usted o a su empresa.”

#### Datos empresa

1. ¿Me podría decir el rubro de su empresa?

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca
Explotación de minas y canteras
Industrias manufactureras metálicas y no metálicas
Suministro de electricidad, gas y agua
Construcción
Comercio, reparación de vehículos automotores/enseres domésticos, hoteles y restaurantes
Transporte, almacenamiento y comunicaciones
Intermediación financiera
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler
Administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria
Enseñanza
Servicios sociales y de salud
Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales
Consejo de administración de edificios y condominios
Organizaciones y órganos extraterritoriales
Sin información

2. ¿Cuántos trabajadores tiene su empresa?

Menos de 50
Entre 50 y 300
Más de 300

3. ¿Cuántos de ellos trabajan en terreno?

Menos de 50
Entre 50 y 300
Más de 300

4. ¿Con cuántas oficinas o sucursales cuenta su empresa?

Solo una
Entre dos y diez
Más de diez

### **Cuestionario**

1. ¿Lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

Si
No

--SI NO LLEVA REGISTRO DE ASISTENCIA

2. ¿Por qué no lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

Por la cantidad de trabajadores que tenemos
Es una empresa nueva
No creo que me fiscalicen
Por el costo que significa
Sólo trabajan familiares
Trabajamos bajo artículo 22

3. Por ley, toda empresa con trabajadores con una jornada laboral con horarios establecidos debe controlar su asistencia. Alternativas en el mercado hay varias, como lo son el libro de firmas y elementos más tecnológicos, como softwares asociados a equipos que mediante la biometría, o el reconocimiento de aspectos únicos de una persona (como la huella dactilar o la voz) generan estos registros de asistencia. Si una empresa de estas características no realiza este control, puede ser multada por la Inspección del Trabajo. Sabiendo esto, ¿Cómo cotizaría?

Consultando a conocidos
Por buscador web, a la primera opción que aparezca
Por buscador web, entre dos y cuatro opciones
Por buscador web, más de cuatro empresas
No aplica

--SI LLEVA REGISTRO DE ASISTENCIA

4. ¿Cuál es la principal razón por la que lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

Es una exigencia legal
Recibimos una multa
Somos una empresa multinacional, y nos piden ese dato desde otra oficina
Tener seguridad del cumplimiento de la jornada

5. ¿Cómo lleva registro de la asistencia de sus trabajadores? Mencione todos los métodos que utilice.

Libro de asistencia físico o libro de firmas
Reloj control
Huellero
Teléfono
Aplicación web
Tarjeta de proximidad

6. ¿Por qué usa ese método?

Naturaleza del trabajo
Sucursales varias
Empleados en terreno
Cantidad de trabajadores
Evita fraude
Es simple
Es moderno

7. Si usa software, ¿Por qué?

Facilita el cálculo de remuneraciones
Facilita el cálculo de horas extra
Es moderno
Fue recomendado por alguien de confianza
Otro (especificar)

8. ¿Hace cuánto controla la asistencia de sus trabajadores? (si no usa software, esta pregunta termina el cuestionario)

Menos de dos años
Entre dos y cinco años
Más de cinco años

9. ¿Ha cambiado de proveedor de servicios?

Si
No

10. Si ha cambiado de proveedor de servicios, ¿Cuál fue la principal razón?

Por sus precios
Problemas con el software
Problemas con el equipo o hardware
No se adecuaba a mis necesidades
Crecimiento de la empresa

--SI USA SOFTWARE PARA EL CONTROL DE ASISTENCIA

11. ¿Usa algún software para gestionar los pagos de los trabajadores?

Si
No

12. ¿Cuáles son los tres elementos que valora más del servicio?

Rapidez de respuesta
Integración con sistema de pagos
Precios
Presencia en regiones
Cantidad de reportes
Sin tiempo mínimo de contrato
Capacidad de adaptarse a mis necesidades
Simpleza

13. ¿Cuáles son los tres elementos que le son menos relevantes del servicio?

Rapidez de respuesta
Integración con sistema de pagos
Precios
Presencia en regiones
Cantidad de reportes
Sin tiempo mínimo de contrato
Capacidad de adaptarse a mis necesidades
Simpleza

14. Elija hasta tres reportes que a su juicio son los más relevantes.

Horas trabajadas y horas extra
Asistencia y ausencia en tiempo real
Asistencia los domingos
Asistencia los domingos

Atrasos
Casino
Empleados presentes
Diferenciación de horas extraordinarias según tipo (por ejemplo, las solicitadas por el cliente, o las que corresponden a turnos en días feriados)

15. ¿Tiene oficina (s) en regiones?

Si
No

16. (Si tiene oficinas en regiones) En su opinión, ¿cuánto fue el costo extra por la instalación de el o los equipos?

Lo adecuado
Más de lo adecuado
Menos de lo adecuado
No se me cobró por ello

### 7.3.3.2 Resultados y análisis

La encuesta tuvo una tasa de respuesta del 89%.

De las empresas que no controlan asistencia:

- La mayoría tiene menos de 50 trabajadores (94.3%), sin embargo las hay de todos los tamaños (3.5% tiene entre 50 y 300, y el 2.1% más de 300).
- La principal razón por la que no se controla asistencia es la cantidad de trabajadores, con un 44.4% de las respuestas. Le sigue el ser una empresa nueva, con un 16.7%. Esto se mantiene para todos los tamaños de empresa.

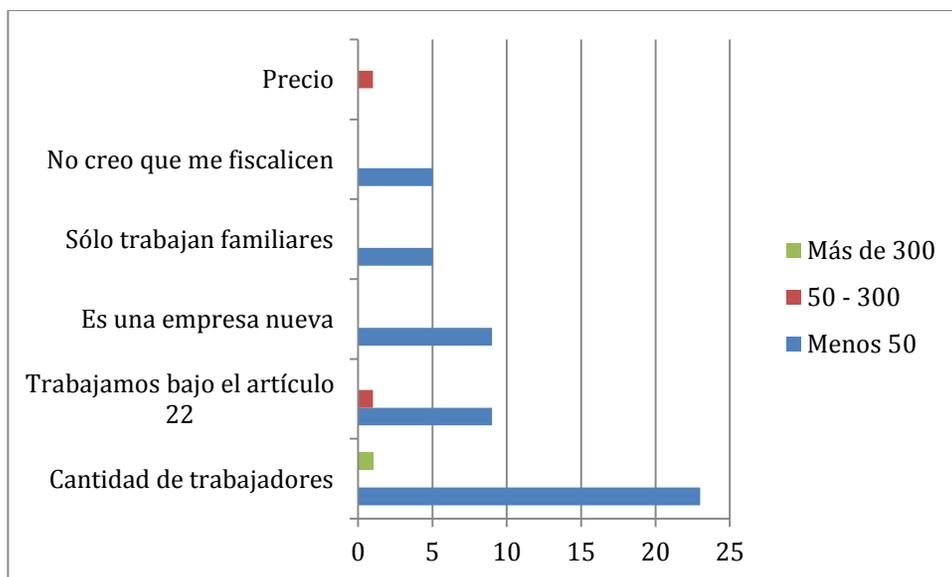


Figura 16: por qué algunas empresas no controlan asistencia de sus trabajadores

- Una vez informados respecto a la ley chilena y el control de asistencia, tanto el *word of mouth* como el posicionamiento online son importantes para la adquisición de clientes (43.2%). Si se está entre las primeras dos o tres opciones del buscador, es más probable estar entre las opciones de una empresa para contratar, pues al menos estará entre las cotizaciones realizadas (34.1%).

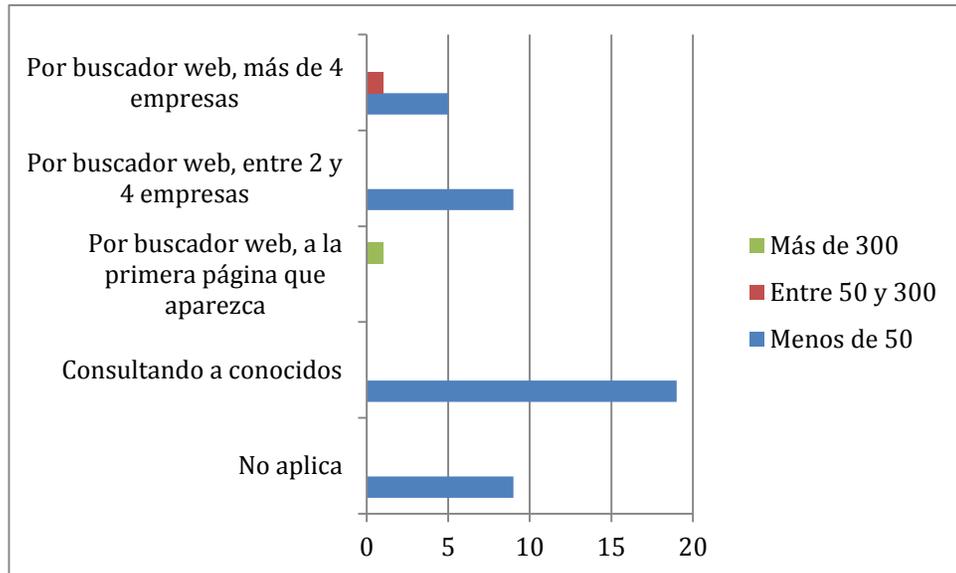


Figura 17: cómo cotizarían empresas que hoy no controlan asistencia

Respecto a las empresas que sí controlan asistencia:

A pesar que la retención en la industria es alta (solo un 11.1% ha cambiado de proveedor), las principales razones por las que un cliente cambiaría de proveedor de servicios serían problemas con el software o hardware (63%), y no adaptarse al crecimiento de la empresa (28.2%).

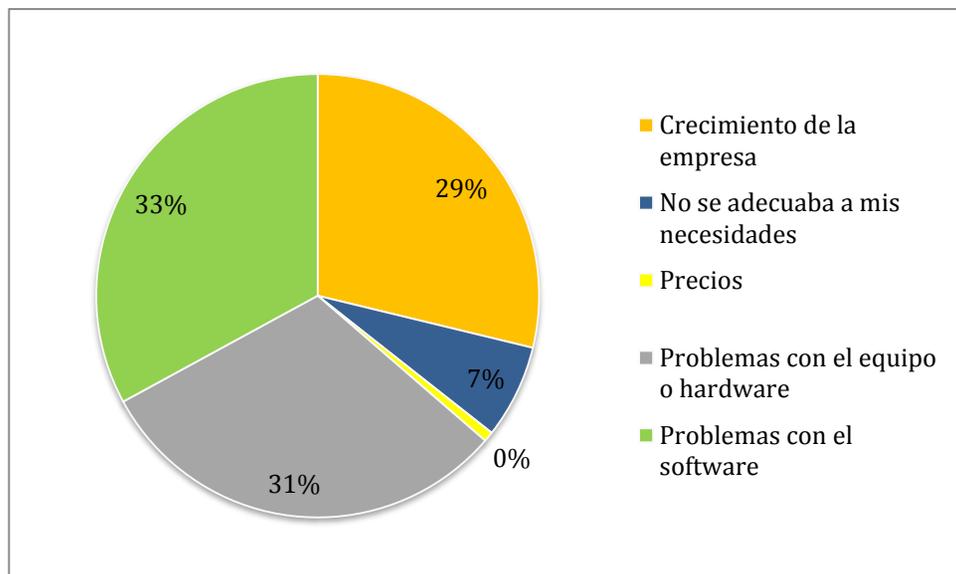


Figura 18: razones por las que clientes cambiarían de proveedor de servicios

Las empresas con menos de 50 trabajadores son más propensas a tener una sola oficina o sucursal (el 80% de ellas pertenece a esta categoría, a diferencia del 42% de las empresas medianas y del 0% de las grandes. Este último número no implica que no hayan organizaciones con más de 300 empleados y solo una oficina, sino que el porcentaje es muy pequeño respecto del total de este tipo de empresas), y la principal razón por la que contratan el servicio es que es una exigencia legal, seguida por la posibilidad de tener seguridad del cumplimiento de la jornada. La razón “exigencia legal” disminuye su importancia a medida que aumenta el tamaño de la empresa.

Las empresas de tamaño micro y pequeñas tienden a usar un método de marcaje, pero un 18% combina dos o más. La tendencia se mantiene para empresas más grandes, aumentando el porcentaje de combinaciones. En todos los segmentos, los marcajes más populares son el libro de firmas, el reloj control y el huellero. El libro de firmas deja de ser el más utilizado para empresas de tamaños mediano y grande.

Tabla 5: cantidad de métodos de marcaje según segmento

Métodos marcaje	Cantidad trabajadores			Total
	< 50	50 a 300	> 300	
1	78.2%	1.8%	1.3%	<b>81.3%</b>
2	14.2%	0.8%	0.6%	<b>15.6%</b>
3	2.4%	0.4%	0.3%	<b>3.1%</b>
<b>Total</b>	<b>94.8%</b>	<b>3.0%</b>	<b>2.2%</b>	<b>100.0%</b>

Para las empresas, las características menos importantes de un proveedor de servicios de control de asistencia son tener presencia en regiones, la cantidad de reportes ni si hay un tiempo mínimo de contrato. De hecho, se evidencia disposición a pagar por instalaciones fuera de Santiago, como se puede ver en la Figura 19.

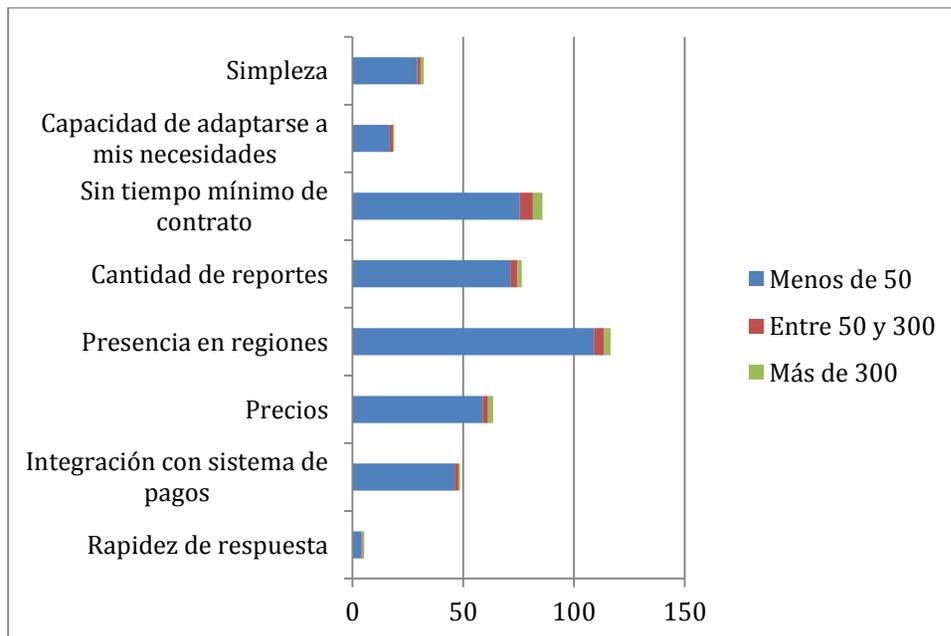


Figura 19: Elementos menos importantes para las empresas

Los elementos más importantes del servicio, como se evidencia en la Figura 20, son su simpleza, capacidad de adaptarse a las necesidades de la empresa y rapidez de respuesta. Para un 26% de las empresas medianas y grandes también es importante la integración con sistemas de pagos.

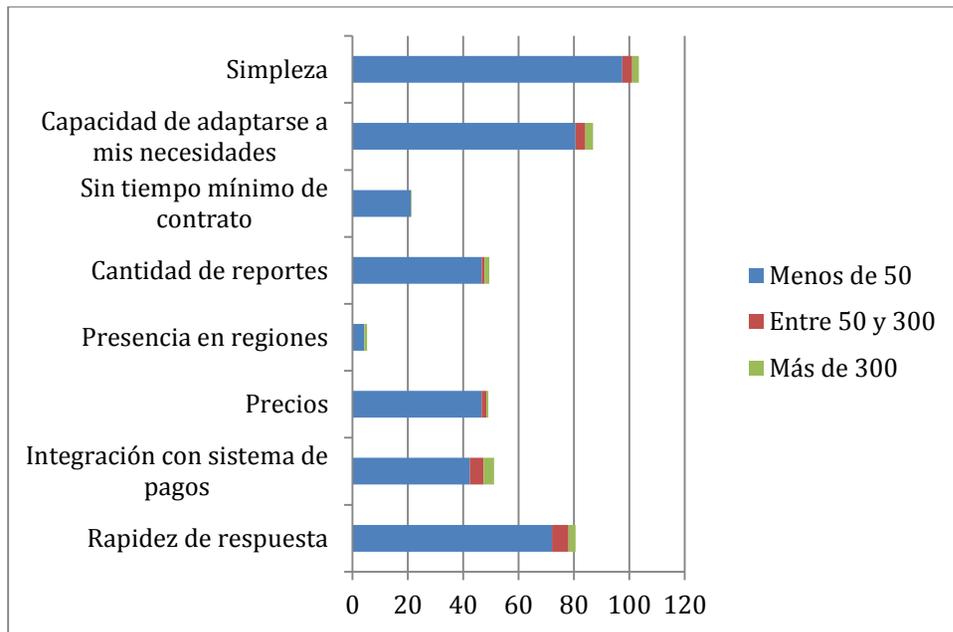


Figura 20: Elementos más importantes para las empresas

Los reportes más importantes para todos los segmentos son: horas trabajadas y horas extra (27.5%), asistencia/ausencia en tiempo real (25.7%) y atrasos, o personas que marcaron pero no a la hora que les correspondía (20.2%). Los menos relevantes son el de casino (que reporta qué empleados pueden acceder a ticket de comida, si lo hicieron, con qué frecuencia y en qué lugar) con un 1% y la diferenciación de horas extra según tipo (por ejemplo, las solicitadas por el cliente o que corresponden a turnos en días feriados), con un 3.9%.

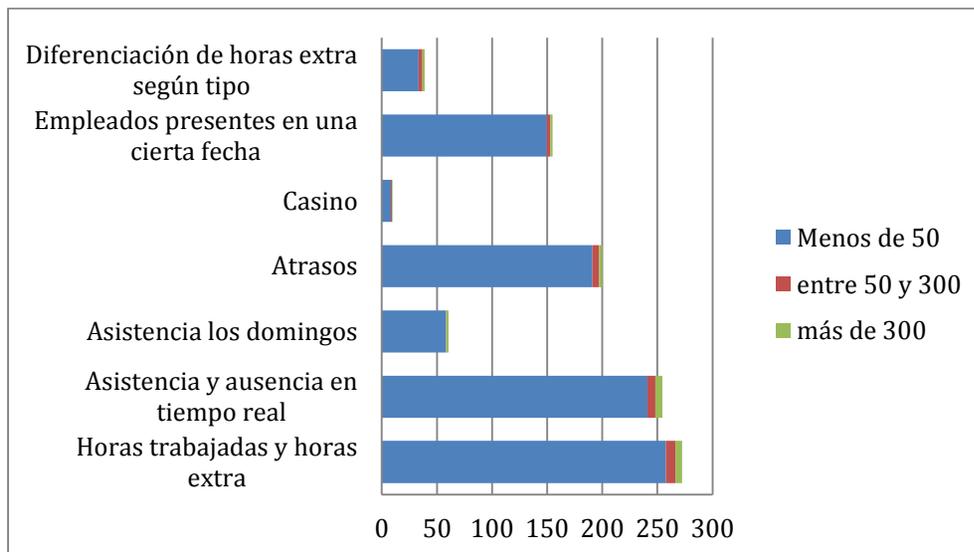


Figura 21: reportes más importantes

## 7.4 Principales hallazgos

### Segmentación

Las empresas de Chile que tienen que controlar asistencia a sus trabajadores se pueden segmentar en 6 grupos según su tamaño (menos de 50 colaboradores - entre 50 y 300 - más de 300) y motivo de compra (por exigencias legales - para asegurar un cumplimiento de la jornada laboral y disminuir el trabajo asociado a remuneraciones del personal de Recursos Humanos - uso de datos para toma de decisiones o empresas con muchas sucursales o puntos de marcaje). Los tamaños de cada segmento se estimaron en base a los resultados de la encuesta, y corresponden a los expuestos en la Figura 22.

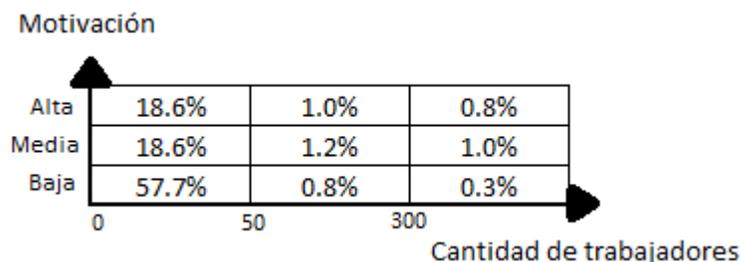


Figura 22: Segmentación

### Target

El mayor espacio de acción se encuentra en los segmentos de motivación baja, de cualquier tamaño, en el cual se encuentran dos tipos de empresas: aquellas que hoy no controlan asistencia (que principalmente es por desinformación) y aquellas que lo hacen mediante libro de firmas. Esto porque el 100% de los clientes de motivaciones media y alta controlan asistencia mediante software, y el costo de capturar un cliente que hoy tiene contrato con la competencia será alto al ser una industria con baja deserción. Por el contrario, las empresas de motivación baja no usan software, corresponden al 57.8% del universo, actualmente están desatendidos por la competencia y eventualmente -dependiendo del crecimiento de la empresa- contratarán el servicio, principalmente por temas de modernidad. Además, al no coincidir con el target de GeoVictoria, la posibilidad de canibalización del otro servicio de Victoria S.A. disminuye al apelar a la autoselección de los clientes.

### Características que valoran

A estas empresas se llega mediante una buena reputación adquirida por el buen funcionamiento de software y hardware, y rapidez de respuesta a los problemas de los actuales clientes, o posicionándose entre las tres primeras opciones en el buscador web. A su vez, hay disposición a pagar por instalación en regiones, por lo que no sería una necesidad inmediata tener una oficina fuera de Santiago.

### Hardware

Es importante ofrecer reloj control y huellero como hardware, se puede establecer un tiempo mínimo de contrato, y un software sin integración con sistema de pagos.

### Software

El software que busca este segmento, si lo prefieren por sobre el libro de firmas, debe ser simple y tener únicamente reportes fundamentales; es suficiente con la asistencia, atrasos y ausencias en tiempo real, y un compilado con las horas trabajadas y extraordinarias autorizadas, además del que exige la Inspección del Trabajo.

## VIII. ESTRATEGIA COMERCIAL

Se sugiere, en base a la información obtenida tanto en la caracterización de la empresa como en la investigación de mercado, establecer el segmento de motivación baja como target de LDA. Si bien se reconoce que una subsegmentación sería ideal, no se cuenta con información para realizarla de manera que se defina perfectamente a los actores del mercado. De hecho, las pyme representan un conjunto de empresas con gran diversidad y heterogeneidad, cuya cantidad varía constantemente debido a la creación de organizaciones, y a que muchas de ellas, luego de un tiempo, fracasan y salen del mercado (De Marro, 2005). Por representar el mayor porcentaje de empresas en la industria son muy atractivas como clientes, sin embargo su caracterización total aún no ha sido lograda. Por ello, se propone una estrategia comercial basada en el marketing digital, que permita llegar a una gran cantidad de potenciales clientes de la manera más efectiva posible.

El marketing digital se define como la aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales. Aprovecha su inmediatez y la posibilidad de mediciones reales de cada estrategia empleada, en un medio que comienza a usarse como comunidad, con constantes relaciones y feedbacks y que otorga a los usuarios un poder importante, que es la opinión (Marketing Digital, 2015). Una estrategia digital permite trabajar en todos los espacios donde el target interactúa, considerando y utilizando estas opiniones, y analizando la información para optimizar el rendimiento de las decisiones tomadas. Además, permite alcanzar tanto públicos amplios como reducidos y específicos, representando una buena alternativa para abordar el target de LDA y generar información que permitirá caracterizarlo de manera cada vez más precisa.

### Propuesta de valor

Actualmente las competidoras de LDA sólo llegan a sus clientes cuando estos buscan el servicio, informando el número de los decretos que especifican la obligatoriedad del control de asistencia y citando textualmente lo que estos dicen. Esto implica dos cosas:

1. Sólo encontrarán estos servicios aquellos que saben que es obligatorio, por ley, controlar la asistencia de los trabajadores, o que por necesidades de su empresa están considerando utilizar esta opción y buscando información al respecto.
2. Quienes no están informados no necesariamente comprenderán del todo lo que dicen los decretos, debido a su lenguaje técnico.

LDA será una empresa **cercana**, informando a todo tipo de clientes de una forma comprensible y amigable, para que todos puedan entender no sólo los decretos involucrados, sino también las ventajas que conlleva un correcto control de asistencia tanto para trabajadores como para empleadores. Se espera que esto genere una relación de confianza con el cliente, que valorará la simplicidad del enfoque de LDA y que, de contratar el servicio, tendrá a la empresa entre sus opciones. Todo el contenido de sus distintas plataformas se basará en este concepto.

También ofrecerá un servicio **actualizado**; el hecho de ser desarrolladores de sus propias soluciones le permitirá adaptar su reportería en caso de ser necesario, ya sea que las necesidades de su target cambien o que la ley lo haga. En cualquiera de los casos, puede asegurar a sus clientes un servicio que cumpla con los requerimientos de la Inspección del Trabajo.

Finalmente trabajará para ser una empresa **presente**, que no esperará que los clientes busquen el servicio para estar entre sus opciones, sino que llevará a ellos la información. Sin embargo, para

abordar de manera más directa aquellos que efectivamente lo busquen, podría adaptarse el nombre a alguno que esté aún más enfocado en su target, como podría ser Asistencia simple.

### **Producto/Servicio**

En base a la investigación de mercado, se define el producto como un software de registro y control de asistencia sin integración con sistemas de pagos, que almacena datos en la nube y está certificado por la Dirección del Trabajo.

Se propone una reportería simple, que apunte a cumplir las necesidades más básicas de su target de clientes, y a solucionar o evitar la mayor cantidad de errores que podrían significar multas por incumplimiento del Código del Trabajo:

- Presentes, atrasados y ausentes en tiempo real
- Horas trabajadas y extraordinarias autorizadas
- Para la Inspección del Trabajo

Es decir, se recomienda agregar a la oferta actual del servicio, el reporte que permite visualizar las horas extraordinarias. Esto debido a que los clientes lo mencionaron como uno de los más importantes, que aumentan los costos mensuales y que no siempre cumplen con las condiciones exigidas por la ley.

Respecto a los métodos de marcaje, se considera necesaria la oferta de reloj control, huellero y Call. Los primeros dos métodos pueden ser vendidos por la empresa según la modalidad actual, es decir, si un cliente contrata el servicio puede comprar los hardware que requiera, pero no se venden los equipos por separado; así también, si el cliente tiene al momento de la contratación la cantidad de hardware que necesita, no deberá comprar nuevos. La llamada desde un teléfono fijo para marcar asistencia, por definición, no requiere inversión inicial (dado que se puede usar cualquier teléfono), lo que dará a LDA una ventaja respecto a su competencia para el segmento de clientes para quienes el precio sea un factor determinante al momento de tomar una decisión, y que le permitirá adaptarse a un formato de jornadas laborales que contempla horarios y locaciones distintas a las utilizadas hasta ahora, por el aumento de los millennials en la fuerza laboral; además, es el método de marcaje más popular después del reloj control y el huellero, según los datos y experiencia tanto de GeoVictoria como de LDA.

### **Estrategia digital**

El marketing digital puede materializarse mediante varias acciones o servicios, que difieren en su objetivo o en la forma de acercarse al cliente. A pesar que LDA actualmente está implementando algunas de estas estrategias, se propone una adaptación en base a la información de la empresa (tanto del entorno interno como del externo) y de la investigación de mercado. Se recomiendan las siguientes acciones:

- Página web: como principal plataforma para entregar información de los servicios y productos que LDA ofrece, y de contacto cliente-empresa para su contratación, la página web debe cambiar su foco acorde a la nueva propuesta de valor y a la nueva imagen de marca. Debe estar orientada a la facilidad de uso, teniendo en cuenta quién es el cliente, y exponer claramente qué se ofrece y qué ventajas significa.
- Asistente de ventas virtual: facilita la interacción con la empresa al permitir al cliente comunicarse mediante chat con un asistente de ventas que responderá sus dudas rápidamente. Actualmente LDA tiene implementada esta funcionalidad, se recomienda mantenerla.

- Community Management: actualmente el uso de redes sociales permite alcanzar una gran cantidad de público y un feedback rápido. Con el fin de informar cercanamente, sin tecnicismos, para que todos puedan entender, se propone imitar lo desarrollado por el Ministerio de Energía entre los años 2015 y 2018 con Gastón y Nova, personajes que mediante historias periódicas y contingentes a la actualidad nacional informaron a público de todas las edades respecto a temas relativos a la energía, eficiencia y cuidado; pero relativo al control de asistencia en el Código del Trabajo, los beneficios de registrar la asistencia **tanto para la empresa como para el trabajador**, los tipos de marcaje, los beneficios de usar software por sobre el libro de firmas y los beneficios de LDA como empresa por sobre su competencia. Respecto a la forma, el contenido en redes sociales debería estar conformado por posts informativos y atractivos, periódicos y que respondan a la actualidad nacional. Finalmente se recomienda el uso de la plataforma Facebook, dado que según un estudio de la consultora Pew Research Center (Duggan, Greenwood, Perrin, 2016) es la red social más utilizada (un 79% de los adultos que usa internet tiene una cuenta en este sitio, seguido por Instagram con un 32%, LinkedIn con un 29% y Twitter con un 24%) y que llega a una audiencia más heterogénea, como se observa en la Figura 23.

	Facebook	Instagram	Twitter	LinkedIn
Adultos que usan internet	79%	32%	24%	29%
Hombres	75	26	24	31
Mujeres	83	38	25	27
18-29	88	59	36	34
30-49	84	33	23	33
50-64	72	18	21	24
65+	62	8	10	20
Con enseñanza media o menos	77	27	20	12
Universidad incompleta	82	37	25	27
Universidad completa y más	79	33	29	50
Urbano	81	39	26	34
Suburbano	77	28	24	30
Rural	81	31	24	18

Figura 23: Demografía de las plataformas de redes sociales

- SEO o Posicionamiento web orgánico: De las empresas que no controlan asistencia, la mayoría declaró que para cotizar buscaría en las primeras dos o tres opciones de un buscador web. El posicionamiento web orgánico apunta a que la página web de la empresa esté ubicada entre esas opciones, atrayendo una mayor cantidad de visitas a la web, al considerarla atractiva para los clientes por el tiempo de estadía en el sitio. LDA viene de Libro de Asistencia, por lo que su nombre es en sí una *keyword* o palabra clave que favorece su posición. Además, se recomienda mantener la página web de la organización constantemente actualizada, cambiando su imagen a una ad hoc al material visual de redes sociales, estableciendo una imagen de marca consistente en todos los medios que utilice.
- Google Adwords: con el mismo fin de SEO, Google Adwords permite posicionar a la web y sus redes sociales entre las primeras opciones de un motor de búsqueda. Esta plataforma

basa su funcionamiento en un pago por click obtenido en material audiovisual de la empresa, con un monto máximo diario determinado por esta (en este caso LDA). La mayor ventaja que otorga es la posibilidad de generar estadísticas, que con el tiempo permitirán una toma de decisiones informada.

Es importante recalcar que toda acción que se realice tiene que mantenerse dentro del mismo marco conceptual, pues responden a la misma propuesta de valor y posicionamiento para LDA.

### **Estructura organizacional**

Se propone que LDA mantenga su estructura organizacional actual, dado su tamaño y relevancia para la empresa. Sin embargo, se recomienda que a medida que la cantidad de clientes vaya aumentando, también lo haga la dotación asociada a este servicio, hasta que eventualmente conforme una estructura paralela e independiente a GeoVictoria. Esto le permitirá ahorrar costos, a la vez que utiliza el *know how* del otro servicio de la empresa.

## IX. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La estrategia comercial propuesta en este trabajo de memoria para LDA contempla una implementación de tres etapas:

### 9.1 Etapa creativa

Esta etapa basa su funcionamiento en la materialización de la nueva propuesta de valor y concepto de la empresa, mediante la colaboración de los distintos actores involucrados. Con una duración estimada de un mes, se establece la necesidad de trabajar en forma paralela en:

#### **Redes sociales y página web**

- Selección del orden de contenidos a informar
- Diseño de piezas gráficas
- Establecer la periodicidad de las publicaciones, siendo mayor los primeros meses

#### **SEO**

- Selección de palabras clave para SEO, a usar en todos los medios de la empresa

#### **Entorno interno**

- Alinear a colaboradores de Victoria S.A. con nuevo concepto, para evitar que sigan pensando que LDA es una versión de menor calidad de GeoVictoria.
- Elección y publicación a nivel interno de KPIs para medir el rendimiento del servicio, y qué acciones tomar si alcanzan un nivel muy bajo o muy alto (definiendo, a su vez, cómo calificar cada resultado, y qué se entiende por “bajo” o “alto”).

Se necesitará contar con la presencia y participación transversal del *Product Manager*, para mantener la unidad del concepto en todos los aspectos a implementar. Además, se contempla la contratación de un diseñador gráfico, y la inversión en conceptos de marketing digital, ya sea que se desarrolle internamente o se externalice el servicio.

### 9.2 Lanzamiento y mantención

Transcurrido el mes de preparación, comienza a operar el periodo de mantención. Los grandes rediseños ya han sido implementados, y solo resta publicar tanto la nueva página web como el perfil en redes sociales. En esta etapa LDA debería comenzar a recibir más leads, captar clientes y relacionarse con su target.

Tanto el personal de telemarketing como los colaboradores dedicados únicamente a LDA recibirán llamadas y contestarán mails de potenciales clientes, generarán cotizaciones, y cerrarán contratos. Quienes no pertenezcan al área de telemarketing realizarán además las capacitaciones de manera remota, como se había realizado hasta ahora.

El diseñador gráfico, junto al equipo de marketing digital, se encargarán de los temas referentes tanto a la generación de contenido para las distintas plataformas como de su mantención y relación con los clientes. Estos últimos, además, analizarán los datos que se generen de estas interacciones y generarán reportes que el Product Manager utilizará para la toma de decisiones. Se propone fijar reuniones periódicas de análisis de resultados con la Alta Administración, que podrán aportar a los resultados desde sus áreas y experiencia.

Anteriormente se mencionó que el target de LDA son las empresas de motivación baja, que no controlan asistencia o lo hacen mediante libro de firmas, y que corresponden a un segmento muy heterogéneo en sus intereses (o rubros), tamaños, propuestas de valor, funcionamiento, ubicación espacial y otros. Sin embargo, el uso de herramientas de marketing digital permiten generar datos que eventualmente podrían ayudar a definir subsegmentos de especial atractivo para LDA. Es en este sentido que se considera importante estratégicamente realizar campañas, paralelas y adicionales a las acciones actuales, con foco en grupos de interés con características comunes, como serían empresas nuevas, que suelen autorizar o necesitar horas extraordinarias, de ciertos rubros o regiones en específico, etc. El procedimiento para realizarlas sería similar a la implementación de la estrategia comercial: un mes de preparación del target, forma de abordarlo, preparación de piezas gráficas, selección de KPIs para medir el rendimiento específico de la campaña, y duración. Lanzamiento, operación, cierre de campaña y análisis de datos, que serán almacenados siempre en una misma plataforma, de manera que los aprendizajes obtenidos sean acumulativos.

### **9.3 Análisis y pivoteo**

Transversal a lo anterior se encuentra la recolección y análisis de datos, para caracterizar tanto a quienes reaccionan positivamente a las campañas como a quienes no lo hacen o reaccionan de manera desfavorable; a aquellos que piden cotizaciones; los que prefieren un cierto hardware por sobre los demás; las dudas que más se repiten; entre otros.

Los resultados serán expuestos a los colaboradores de LDA, para generar sesiones de trabajo en conjunto que aumenten el sentimiento de pertenencia al equipo, influyendo indirectamente en el compromiso con el servicio y sus clientes. Además, esta información será de vital importancia para el diseño de la siguiente campaña.

Dependiendo de la frecuencia con que se realicen campañas para segmentos específicos de clientes, se propone definir una fecha para el pivoteo del target o de la estrategia de Google Adwords. Por ejemplo, si se realiza una campaña mensual, al cabo de un año se podría contar con información suficiente para actualizar la estrategia de LDA, y una vez realizado este cambio se podría revisar y adaptar cada dos meses, dado que se estarían probando hipótesis específicas (definidas antes de la realización de las campañas).

### **9.4 Crecimiento**

Se destaca además la necesidad de adaptarse al crecimiento de LDA a medida que este ocurra. Un aumento en la cantidad de clientes implicará eventualmente la contratación de nuevo personal, y la actualización del presupuesto destinado a Adwords. Además, se recomienda generar incentivos monetarios para el diseñador gráfico si los resultados de la empresa son favorables, debido a que su trabajo es un pilar fundamental para el éxito de la estrategia.

## X. ESTRATEGIA DE PRECIOS

Se considera apropiado utilizar una estrategia de precios según cantidad de trabajadores, por tramos según la clasificación del tamaño de la empresa utilizada a lo largo de este trabajo de memoria: menos de 50, entre 50 y 300, y más de 300. Sin embargo, se dividirá el segmento más pequeño en tres tramos más, con el fin de poder capturar más información respecto del comportamiento de las organizaciones micro y pequeñas, e ir generando una caracterización que permita a LDA una toma de decisiones cada vez más fundamentada. Para ello se imitará la estrategia de Qwantec como líder de mercado, que contempla variaciones de precios al superar los nueve y los 25 trabajadores, quedando los siguientes tramos:

Tabla 6: Tramos de trabajadores para estrategia de precios

Menos de 50 trabajadores	Entre 1 y 9
	Entre 9 y 25
	Entre 25 y 50
Entre 50 y 300 trabajadores	
Más de 300 trabajadores	

A su vez, el valor mínimo que la empresa puede cobrar por entregar su servicio ha de ser aquel que permita financiar la totalidad de sus costos, dejando utilidades nulas. Estos varían según la etapa en que se encuentre la implementación de la estrategia, y su cálculo se detalla en la Tabla 7 a continuación. La etapa creativa puede ser financiada por Victoria S.A., pues representan costos de inversión que de momento no pueden ser costeados por LDA. A su vez, se espera que los ingresos igualen y superen los costos mensuales de mantención en un periodo no inmediato, pues como todo producto/servicio nuevo comenzará con utilidades negativas; quedará a juicio de la empresa adoptar o no la estrategia propuesta según la información que se entregará a continuación.

Tabla 7: Costo de cada etapa

Concepto \ Etapa	Implementación (una vez)	Mantención (mensual)	Crecimiento
Marketing Digital			
Diseñador gráfico	\$ 683,100	\$ 683,100	\$ 50,000
Gestión de RRSS y SEO	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	-
Administración sitio web	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	-
Adwords	-	\$ 2,500,000	\$ 100,000
Sueldos			
	\$ 1,760,000	\$ 3,613,500	\$ 1,853,500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5,543,100</b>	<b>\$ 9,896,600</b>	<b>\$ 2,003,500</b>

Los costos se calcularon en base a sueldos de mercado, y un promedio de valores para los servicios de marketing digital según presupuestos solicitados a consultoras y empresas especializadas. Los costos de la etapa de crecimiento se calcularon suponiendo que se contrate a un nuevo colaborador para el área de ventas de LDA, se aumente el sueldo del diseñador gráfico (por el buen rendimiento de las campañas) y se aumente el presupuesto para Adwords.

Se sugiere imitar la estrategia de precios de Qwantec, líder de mercado y principal competidor de LDA, por dos motivos. En primer lugar, porque el ofrecer el servicio a un precio menor podría

desencadenar una guerra de precios, que disminuiría las utilidades percibidas por cada uno de los involucrados. En segundo lugar, debido a que ofrecer precios mayores podría generar que los potenciales clientes prefieran contratar el servicio con la competencia. Sin embargo, si se utiliza exactamente la misma estructura de precios para cada tramo, se está apelando a que los clientes decidirán qué empresa contratar en base a factores distintos del precio, como lo es la confianza generada con LDA debido a su propuesta de valor, que busca informar a los clientes activamente mediante una relación cercada. Los precios se resumen en la Tabla 8 a continuación.

Tabla 8: Precios de LDA

		Precio
Menos de 50 trabajadores	Entre 1 y 9	\$ 179,000
	Entre 9 y 25	\$ 185,667
	Entre 25 y 50	\$199,000
Entre 50 y 300 trabajadores		\$ 249,000
Más de 300 trabajadores		\$ 299,000

## XI. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para evaluar si es factible la implementación de la estrategia comercial, se analizarán tres escenarios. En el primero, se supone que la adquisición de clientes para LDA se comporta de igual manera que para GeoVictoria cuando entregó el servicio a la misma cantidad que LDA hoy, en el segundo que la tasa de adquisición de clientes es el doble que en el caso anterior, y en el tercero que es el triple, alcanzando la proporción de cantidad de clientes de los segmentos a los que están dirigidos (3:1). Los supuestos utilizados para este análisis son:

- Una vez al año se aumenta el presupuesto en Adwords y el sueldo del diseñador gráfico según la tabla de costos por etapa, columna de Crecimiento. Se considera independiente de la cantidad de clientes adquiridos, debido a que la estrategia de marketing digital se sustenta en el posicionamiento orgánico y la interacción en las redes sociales, que no se ven afectados directamente por estos puntos, sin embargo también se reconoce que ambos son necesarios para abordar a los clientes desde distintos frentes.
- La cantidad de colaboradores en cuanto a telemarketing es idéntica a la actual de GeoVictoria, debido a que la tasa de adquisición es la misma, por lo cual la carga de trabajo podría suponerse similar. Esta se duplica para el segundo caso, y se triplica para el tercero.
- La cantidad de colaboradores para la realización de capacitaciones para el caso base se mantiene según la actual, de uno, para el caso base, debido a que es una actividad que se realiza una vez por cada cliente. Esta se duplica para el segundo caso, y se triplica para el tercero.
- A partir de los 150 clientes se contrata un vendedor, y cada 150 extra se contrata otro. Se utiliza como referencia la cantidad de clientes por vendedor de GeoVictoria. Con ello, la cantidad base de colaboradores por cargo queda en:

Tabla 9: cantidad de colaboradores por cargo al inicio del escenario

	Tasa igual a GV	Doble tasa adquisición	Triple tasa adquisición
Telemarketing	2	4	6
Capacitaciones	1	2	3

- No hay deserción ni crecimiento de las empresas, con lo cual un cliente que contrató el servicio para 20 trabajadores seguirá pagando la mensualidad asociada a esa cantidad.

El último supuesto no se considera realista, pues las empresas sí crecen (y aumentan su cantidad de trabajadores, incrementando los ingresos de LDA o generando que migren a una plataforma que sí pueda adaptarse a sus nuevas necesidades) o dejan de existir. Además, supone un entorno en que la competencia no realiza movimientos para adaptarse a la nueva estrategia de LDA, aumentando la rivalidad. Sin embargo, permite realizar un análisis simplificado que ilustra los potenciales resultados que puede obtener la empresa, que es la finalidad de este estudio.

Además, para cada uno se determinará el tiempo en que las utilidades mensuales son nulas o comienzan a ser positivas, contratando únicamente al diseñador gráfico, a una consultora de marketing digital para la gestión de Redes Sociales o a una empresa de este rubro para el manejo de todos los aspectos asociados.

### 11.1 Tasa de adquisición de clientes idéntica a GeoVictoria

Utilizando la información de adquisición mensual cuando GeoVictoria alcanzó por primera vez los 100 clientes, se calcula la tasa de adquisición como:

$$\frac{Clientes_k - Clientes_{k-1}}{Clientes_{k-1}}$$

, siendo k el mes actual y Clientes el número de clientes del periodo. La cantidad de clientes de LDA en cada periodo, considerando el momento del lanzamiento como el mes 0, se obtiene multiplicando esta misma cantidad en el periodo anterior por la tasa de adquisición actual. Manteniendo la proporción de las empresas según su tamaño, se genera una estimación de la cantidad de contratos por tramo y por mes.

Finalmente, multiplicando esta cantidad por el precio del tramo, definido anteriormente, se obtienen los siguientes ingresos por mes:

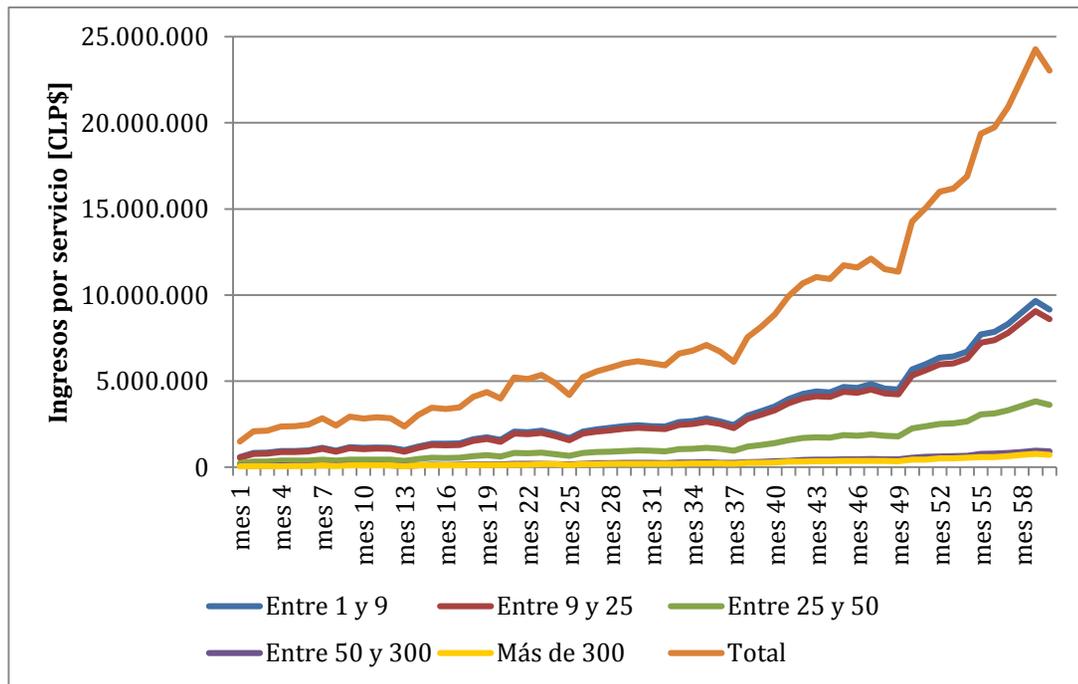


Figura 24: Detalle ingresos por mes escenario 1

El realizar internamente los servicios de marketing digital, utilizar Adwords y contratar únicamente al diseñador gráfico, junto al pago de sueldos, significaría para la empresa costos mensuales iniciales de CLP \$7,330,100; si además se contrata la gestión de redes sociales, este monto sería de CLP \$8,930,100; si se externaliza todo lo relacionado al marketing digital, sería de CLP \$10,430,100. Estos montos se obtuvieron según la Tabla 8. El primer caso se logra financiar por LDA desde el mes 41 (a mediados del año 4), el segundo desde el mes 45 (en el tercer trimestre del año 4), y el tercero desde el mes 50 (en el primer trimestre del año 5). La comparación ingresos-costos se adjunta en el Anexo IX.

### 11.2 Doble tasa de adquisición de clientes respecto a GeoVictoria

Análogamente, si la tasa de adquisición es el doble de la utilizada en 13.1, los ingresos evolucionarían en el tiempo como se indica en la Figura 25.

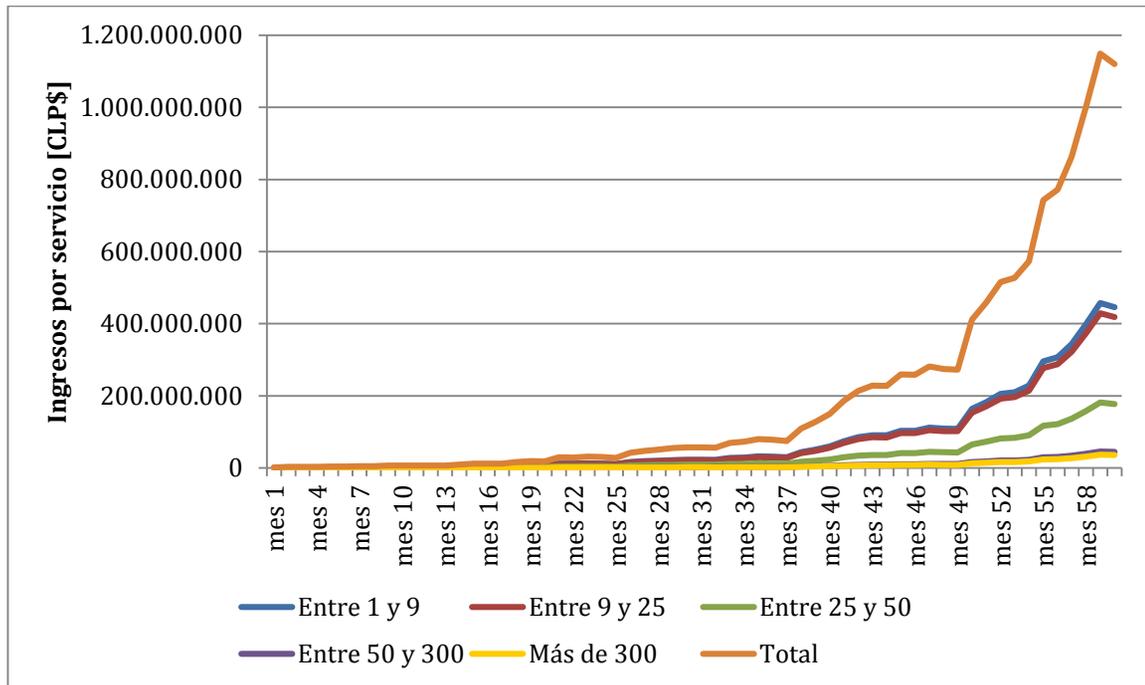


Figura 25: Detalle ingresos por mes escenario 2

Calculados los costos de manera análoga al escenario anterior, al mes 15 se tendrán ingresos suficientes para financiar los costos del diseñador gráfico, y al mes 18 para además externalizar la gestión de redes sociales o para externalizar todos los servicios de marketing digital, con distintas utilidades en cada caso. La comparación ingresos-costos se adjuntan en el anexo X.

### 11.3 Triple tasa de adquisición de clientes respecto a GeoVictoria

De la misma manera, si la tasa de adquisición de clientes se triplica, los ingresos evolucionarían en el tiempo como se indica en la Figura 26.

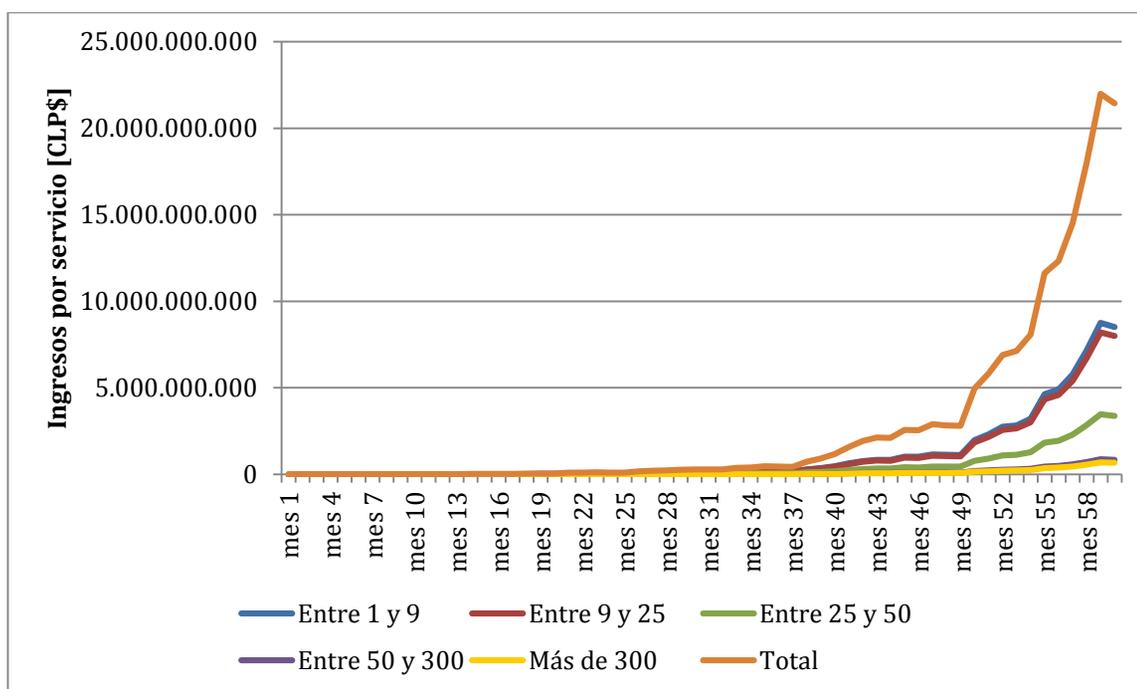


Figura 26: Detalle ingresos por mes escenario 3

En este caso, los ingresos cubren los costos en los meses 4, 7 y 9. La comparación ingresos-costos se adjuntan en el Anexo XI.

La tabla 10 resume las tres propuestas que podría tomar Victoria S.A. para mejorar el posicionamiento de LDA y llegar al equilibrio y posterior mantención con ganancias como servicio adicional de la empresa.

Tabla 10: Análisis de escenarios

	Escenarios: valor de tasa de adquisición de clientes		
	Igual a GeoVictoria	Doble que GeoVictoria	Triple de GeoVictoria
Sueldos equipo y diseñador gráfico	Mes 19	Mes 8	Mes 4
Sueldos equipo, diseñador gráfico y externalización de gestión de redes sociales	Mes 29	Mes 9	Mes 7
Sueldos equipo, diseñador gráfico y externalización	Mes 41	Mes 15	Mes 9

A pesar que la proporción de clientes en los segmentos de GeoVictoria y LDA es 1:3, y por ende tendría sentido esperar una tasa de adquisición alta, se sugiere considerar como escenario realista el segundo. Esto debido a que los primeros meses usualmente generan grandes pérdidas en las empresas, y se podría esperar que este fuera el panorama durante al menos un par de años, pero el

marketing digital ha venido a cambiar las reglas bajo las cuales interactúan las empresas con sus clientes, y al igual que Gastón y Nova (del Ministerio de Energía), se considera realista un aceleramiento en la curva de adquisición, que podría generar los resultados en este presentados.

## XII. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Para llevar control de los resultados obtenidos, se proponen los siguientes KPIs, a revisar durante reuniones mensuales para que visibilicen el rendimiento del servicio en sus distintos frentes, tanto entre integrantes de las áreas involucradas como de los responsables con el gerente general. Esto permitirá tomar acciones o felicitar cuando sea necesario.

### Respecto de marketing digital

El encargado de marketing digital para LDA será el responsable de los siguientes KPIs.

1. Leads: cantidad de leads respecto de escenario de crecimiento definido como meta (de los presentados en análisis de escenarios) para el mes correspondiente.
2. Seguidores en RRSS: cantidad de adquisiciones respecto del mes anterior.
3. Resultados en RRSS: se mide, por separado, la cantidad de “me gusta” y comentarios de cada publicación realizada. De ellas, se cuenta la cantidad de publicaciones que superaron a aquella con mejores resultados del mes anterior. Se considerará un buen resultado si este indicador es mayor al del mes anterior, regular si es igual, y malo si es menor.
4. Posicionamiento de página web en buscadores por internet: se propone revisar, al menos una vez cada mes y siempre en la misma fecha, si LDA se encuentra entre las primeras tres opciones que aparecen en los buscadores web para las palabras clave.

Se propone calificar los resultados bajo la siguiente codificación:

Tabla 11: KPIs marketing digital

	Bien	Regular	Mal
Leads	Igual o mayor a tasa de escenario meta	-	Menor a tasa de escenario meta
Seguidores RRSS	Más que mes anterior	Igual que mes anterior	Menos que mes anterior
Resultados en RRSS	Mayor cantidad que mes anterior	Igual que mes anterior	Menos que mes anterior
Posicionamiento web	Hasta tercer lugar	Entre tercer y quinto	Después del quinto

### Respecto del rendimiento de la empresa

El equipo de ventas será responsable de los siguientes KPIs.

1. Cantidad clientes nuevos: cantidad de contratos firmados durante el mes.
2. Conversión: porcentaje de clientes que firmaron contrato respecto del total de cotizaciones recibidas durante el mes.
3. Estándares de servicio: cantidad de cotizaciones que se entregaron el mismo día hábil que se recibieron. Se mide respecto del total de cotizaciones recibidas en el mes.
4. Percepción del cliente: cantidad de clientes que declaran estar satisfechos con el servicio, respecto de una muestra aleatoria. Se recomienda realizar una encuesta a algunos clientes, elegidos aleatoriamente, para saber cuál es su percepción sobre LDA en cuanto a funcionamiento del software, del hardware, y satisfacción de sus necesidades (debido a que son los principales motivos que explican la deserción, según resultados de la investigación de mercado). En ella, cada uno podrá calificar de bien, regular o mal cada dimensión. Las respuestas se tabularán para cada una de estas dimensiones.

Se propone calificar los resultados bajo la siguiente codificación:

Tabla 12: KPIs rendimiento de la empresa

	Bien	Regular	Mal
Cantidad de clientes nuevos	Igual o mayor a adquisición según escenario meta	-	Menor a adquisición según escenario meta
Conversión	100% - 75%	74% - 50%	< 50%
Estándares de servicio	100% - 75%	74% - 50%	< 50%
Percepción del cliente	100% - 75% de calificaciones “bien”	74% - 50% de calificaciones “bien”	Mayoría de calificaciones “regular” o “mal”

### Respecto de campañas específicas

Además, para la toma de decisiones se recomienda tener una metodología clara para la medición de parámetros de interés y resultados, que permitan comparar las campañas y eventualmente obtener insights para la caracterización de posibles subsegmentos. El encargado de su medición debería ser el equipo de marketing digital, pero en su revisión deberían participar el gerente de marketing, el Product Manager de LDA y el gerente general. Al menos se espera que se realice un seguimiento de:

1. Características de la empresa, tales como rubro, cantidad de personas y en lo posible motivación.
2. Grado de cumplimiento de hipótesis que fundamentan la campaña.
3. Leads, cotizaciones recibidas, contratos firmados e ingresos sobre el promedio durante el periodo de la campaña, para el segmento de interés (al que estaba dirigida la campaña).
4. Hardwares más cotizados y contratados.
5. Costos asociados a la campaña.

### Consideraciones finales

Si bien la empresa considera su equipo de Marketing como una ventaja competitiva respecto a su competencia, se propone contratar a una empresa o consultora externa especializada en marketing digital para el periodo de implementación (o fase creativa) de la estrategia comercial presentada en este trabajo de título, debido a que tal como Victoria S.A. tiene el *know how* del negocio del control y gestión de asistencia, son estas empresas o consultoras las que pueden generar aportes que permitan a LDA ir más allá, y materializar de la mejor manera posible la propuesta de valor que le permitirá abordar al segmento de baja motivación, desatendido por la competencia y usualmente desinformado.

Respecto al periodo de mantención y operación, si bien se reconoce que personal de la empresa podría encargarse de la gestión de redes sociales, la página web y AdWords, se recomienda también la contratación de la misma consultora o empresa de marketing digital utilizada en la fase anterior. Esto se debe a que el externalizar este servicio permitirá dirigir los esfuerzos del equipo de LDA a la atención de clientes y planificación de campañas, a la vez que recibe asesoría en el análisis de datos que adquiere un papel crucial en el pivoteo de la estrategia y la definición del target final de LDA. Además, el delegar la labor del marketing digital a una empresa externa que entregue el servicio completo generará un resultado de mayor cohesión que la contratación y realización de las distintas piezas por separado.

### XIII. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de memoria se comprobó la teoría bajo la cual se ideó e implementó LDA en octubre del año 2017, que reconoce la existencia de un segmento que difícilmente puede ser atendido por GeoVictoria, debido principalmente a que este último se encuentra perfilado como un servicio premium, donde los clientes se vinculan con la organización por una necesidad propia; mientras que LDA está orientado a un segmento que es captado principalmente por requisitos legales, respondiendo a las necesidades de una población con propuestas de valor, precios y reportería distintos a los clientes de GeoVictoria, pero similares al actual líder de mercado, Qwantec. Esto no implica que LDA sea de “menor calidad” respecto a GeoVictoria.

La estrategia comercial recomendada para LDA, como servicio de una empresa de control de asistencia, se basa en una propuesta de información simple que **busca activamente** al cliente para que entienda qué tiene que hacer, por qué, y qué opciones tiene, lo que a su vez permitirá que evite multas y costos innecesarios. La generación de una relación **cercana** favorecerá la contratación del servicio con la empresa por sobre otras, al crear un sentimiento de complicidad con el cliente, que verá en LDA la búsqueda de su bienestar como principio fundamental. Esto le permitirá diferenciarse de otros competidores que registran la asistencia para diversas empresas, que son similares en características, precios y servicios, que apuntan a un segmento objetivo de gran tamaño y heterogeneidad, desatendido por la competencia y que no registra la asistencia de sus trabajadores principalmente por desinformación.

La utilización del marketing digital (página web, asistente de ventas virtual, redes sociales, SEO y Google Adwords) como herramienta permite llegar a una mayor cantidad de público, usualmente bajo una segmentación más eficaz, según las necesidades tanto del negocio como del cliente. Además, le permitirá recolectar información de estos de manera directa, facilitando la caracterización de su target y eventual subsegmentación, facilitando la toma de decisiones y direccionando los esfuerzos a los clientes que mayores beneficios le signifiquen. La contratación de expertos en el tema permitirá que cada equipo se enfoque en el ámbito en que más aporte puede generar, favoreciendo la mejor materialización posible de la estrategia comercial propuesta.

Es importante considerar que la presente propuesta representa un bajo riesgo para la empresa, dado que según las proyecciones presentadas en el análisis de escenarios, su implementación generaría resultados positivos tanto en el posicionamiento de LDA como en aspectos económicos para cualquier tasa de adquisición de clientes. Una tasa superior a la de GeoVictoria se considera factible, dado que el target de esta última corresponde al 0.8% de la industria, a diferencia del 58.8% del servicio LDA. Con ello, se podrían esperar resultados económicos similares a GeoVictoria en un periodo de 5 años, pues aunque su precio es menor, se podría compensar el efecto con una mayor cantidad de clientes.

Finalmente, la definición de una estrategia totalmente distinta a GeoVictoria permitirá la sana convivencia entre ambos servicios como parte de Victoria S.A., al trabajar bajo el principio de autoselección de los clientes como elemento que evita que sean competencia directa. La posibilidad de llegar a un público objetivo más grande debería, si se implementa bien, incrementar las ganancias de la empresa.

#### XIV. BIBLIOGRAFÍA

- BEST, R.J. 2007. Marketing estratégico. 4ª ed. Madrid, Pearson Educación S.A. 541p.
- CAFERRI, C. (2017) Cómo armar un plan comercial. About español. Recuperado de: <https://www.aboutespanol.com/como-armar-un-plan-comercial-2480041>
- Osterwalder, A; Pigneur, Y. (2011) Generación de modelos de negocio (tercera edición). Barcelona: Deusto.
- DIRECCIÓN DEL TRABAJO (2016) Código del Trabajo. Dirección del trabajo. Recuperado de: [www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/articles-95516_recurso_1.pdf)
- FERES, M. (1996) ORD.: N° 696/27. Dirección del trabajo. Recuperado de: [www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-88367.html](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-88367.html)
- FERES, M. (2004) ORD. N° 3561/133. Dirección del trabajo. Recuperado de: [www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-68518.html](http://www.dt.gob.cl/legislacion/1611/w3-article-68518.html)
- KRAMER, M., PORTER, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review América Latina
- MERCADOTECNIA (2013) ¿Qué es marketing estratégico?. Maestrías en Marketing. Recuperado de: [www.posgradoenmarketing.com/que-es-marketing-estrategico](http://www.posgradoenmarketing.com/que-es-marketing-estrategico)
- ORTEGA, F., SOTO, F. (2017) Millennials, el nuevo desafío de las organizaciones (tesis de pregrado) Universidad Central, Chile.
- SIMONS, R. 2014. Choosing the right customer. Harvard Business Review
- HITT, M.; HOSKISSON, R.; IRELAND, R. (2007). Administración estratégica, competitividad y globalización. Conceptos y casos. (Séptima edición) Santa Fe, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- BAIN & COMPANY (2017) Benchmarking. Bain & Company. Recuperado de: [www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx](http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx)
- RODRIGUEZ, A. (2013) Fundamentos de Mercadotecnia. Eumed. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/producto-vida.html>
- JUNYENT, P. (2013) Plan de negocios para empresa de trabajo de campo, en la industria de la investigación de mercado a través de la web. (tesis pregrado) Universidad de Chile, Chile.
- TORRES, I. (s.f) Muestreo Estratificado. Universidad de Extremadura. Recuperado de: [http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/cap\\_4.pdf](http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/cap_4.pdf)
- ALLEN, F.; BREALEY, R.; MYERS, S. (2014) Principles of corporate finance (décima edición). Estados Unidos: S&P Global.
- HUNGER, J.; WHEELLEN, T (2007) Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. (Décima edición) México: Pearson Education.
- HUNGER, J.; WHEELLEN, T (1987) Strategic Audit of a Corporation. Texas: SAM Advanced Management Journal.
- MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL (2017) Trabajo Síntesis de Resultados. Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: [observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Resultados\\_trabajo.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Resultados_trabajo.pdf)
- CENO (2017) Resultados definitivos Censo 2017. Censo. Recuperado de: [www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion\\_Resultados\\_Definitivos\\_Censo2017.pdf](http://www.censo2017.cl/wp-content/uploads/2017/12/Presentacion_Resultados_Definitivos_Censo2017.pdf)
- MAIO D, MALTONI D., JAIN A., WAYMAN J. (2005) An Introduction to Biometric Authentication Systems. In: Wayman J., Jain A., Maltoni D., Maio D. (eds) Biometric Systems. Springer, London
- SAVVIDES, M. (sf) Introduction to Biometric Technologies and Applications. CyLab. Recuperado de: [https://users.ece.cmu.edu/~jzhu/class/18200/F06/L10A\\_Savvides\\_Biometrics.pdf](https://users.ece.cmu.edu/~jzhu/class/18200/F06/L10A_Savvides_Biometrics.pdf)

GÓMEZ, J. (2009) Historia de la Biometría. INBIOSYS Biometria. Recuperado de: <https://inbiosys.wordpress.com/2009/09/16/historia-de-la-biometria/>

DELL LATAM COMMUNICATIONS (2014) La Historia del Almacenamiento de Datos. DellenDirecto. Recuperado de: [es.community.dell.com/dell-blogs/direct2dell/b/direct2dell/archive/2014/02/17/la-historia-del-almacenamiento-de-datos](https://es.community.dell.com/dell-blogs/direct2dell/b/direct2dell/archive/2014/02/17/la-historia-del-almacenamiento-de-datos)

FAYERWAYER (2015) TOC: ¡No al almacenamiento de datos biométricos en la nube!. Fayerwayer. Recuperado de: <https://www.fayerwayer.com/2015/01/toc-no-al-almacenamiento-de-datos-biometricos-en-la-nube/>

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (2016) Estadísticas de empresas por región. Servicio de Impuestos Internos. Recuperado de: [www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (2016) Nómina Personas Jurídicas y Empresas. Servicio de Impuestos Internos. Recuperado de: [www.sii.cl/estadisticas/nominas/nominapersonasjuridicas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/nominas/nominapersonasjuridicas.htm)

MARKETING DIGITAL (2015) Qué es el marketing digital. Marketing Digital. Recuperado de: <https://www.mdmarketingdigital.com>

DUGGAN, M; GREENWOOD, S; PERRIN, A. (2016) Social Media Update 2016. Pew Research Center. Recuperado de: [www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/](http://www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/)

DE MARRO, F. (2005) Tesis de pregrado (tesis de pregrado) Universidad de Chile, Santiago de Chile

## XV. ANEXOS

### Anexo I: Cuestionario para la realización de una auditoría estratégica de una organización.

#### I. Situación actual

##### A. Rendimiento actual

¿Cuál fue el rendimiento de la corporación el año pasado sobre todo con respecto al retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad?

##### B. Postura estratégica

¿Cuáles son la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la organización?

1. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?
2. Misión: ¿En qué negocio o negocios participa la organización? ¿Por qué?
3. Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos corporativos, empresariales y funcionales? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y con los ambientes interno y externo?
4. Estrategias: ¿Qué estrategia o mezcla de estrategias sigue la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como los ambientes interno y externo?
5. Políticas: ¿Cuáles son las políticas de la corporación? ¿Concuerdan entre sí, con la misión, los objetivos y las estrategias, así como con los ambientes interno y externo?
6. La misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, ¿reflejan las operaciones internacionales de la corporación, tanto globales como multinacionales?

#### II. Gobierno corporativo

##### A. Junta directiva

1. ¿Quiénes forman parte de la junta? ¿Son miembros internos o externos?
2. ¿Son propietarios de una cantidad significativa de acciones?
3. Las acciones, ¿son de propiedad privada o se cotizan en la bolsa? ¿Existen diferentes clases de acciones con distintos derechos de voto?
4. ¿Con qué contribuyen los miembros de la junta directiva a la corporación en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y relaciones? Si la corporación tiene operaciones internacionales, ¿poseen los miembros de la junta directiva experiencia internacional?
5. ¿Durante cuánto tiempo han servido los miembros de la junta directiva?
6. ¿Cuál es su nivel de participación en la administración estratégica? ¿Autorizan simplemente las propuestas de la administración de alto nivel o participan activamente y sugieren direcciones futuras?

##### B. Administración de alto nivel

1. ¿Qué tipo de persona o grupo forma parte de la administración de alto nivel?
2. ¿Cuáles son las características principales de la administración de alto nivel en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y estilo? Si la corporación tiene operaciones internacionales, ¿posee la administración de alto nivel experiencia internacional?
3. ¿Ha sido la administración de alto nivel responsable del rendimiento de la corporación durante los últimos años? ¿Cuántos administradores han permanecido en sus puestos actuales menos de tres años? ¿Fueron promovidos internamente o contratados externamente?

4. ¿Ha establecido la administración de alto nivel un enfoque sistemático de la administración estratégica?
5. ¿Cuál es el nivel de participación de la administración de alto nivel en el proceso de administración estratégica?
6. ¿Qué tan bien interactúa la administración de alto nivel con los administradores de niveles inferiores y con la junta directiva?
7. ¿Se toman las decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable?
8. ¿Qué papel juegan las opciones sobre acciones en la compensación de ejecutivos?
9. ¿Es la administración de alto nivel lo suficientemente hábil como para enfrentar probables desafíos futuros?

### III. Ambiente externo: Oportunidades y Amenazas (FODA)

#### A. Ambiente social

1. ¿Qué fuerzas ambientales generales influyen actualmente tanto en la corporación como en las industrias donde ésta compite? ¿Cuáles representan amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles representan oportunidades?
  - a. Económicas
  - b. Tecnológicas
  - c. Políticas y legales
  - d. Socioculturales
2. ¿Son estas fuerzas diferentes en otras regiones del mundo?

#### B. Ambiente de tareas

1. ¿Qué fuerzas dirigen la competencia en la industria? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro? Califique cada fuerza como **alta**, **media** o **baja**.
2. ¿Qué factores clave del ambiente inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, acreedores, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos de interés, comunidades locales y accionistas) influyen actualmente en la corporación? ¿Cuáles son amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles son oportunidades?

#### C. Resumen de factores externos

¿Cuáles de estas fuerzas son las más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles serán importantes en el futuro?

### IV. Ambiente interno: Fortalezas y Debilidades (FODA)

#### A. Estructura corporativa

1. ¿Cómo está estructurada la organización?
  - a. ¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo o descentralizada en muchas unidades?
  - b. ¿Está organizada la organización con base en sus funciones, proyectos, geografía o alguna combinación de éstos?
2. ¿Entienden claramente la estructura todos los empleados de la organización?
3. ¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas corporativos presentes, así como con las operaciones internacionales de la empresa?
4. ¿De qué manera se compara esta estructura con las corporaciones similares?

## B. Cultura corporativa

1. ¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?
2. ¿Concuerda la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?
3. ¿Cuál es la posición de la cultura en los asuntos importantes de la corporación, es decir, en la productividad, la calidad del desempeño, la facilidad de adaptación a condiciones cambiantes y la internacionalización?
4. ¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?
5. ¿Toma la empresa en cuenta los valores de la cultura de cada país en el que opera?

## C. Recursos corporativos

### 1. Marketing

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de marketing actuales de la corporación?
  - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
  - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Con qué nivel de precisión se desempeña la organización en cuanto al análisis de la posición de mercado y el marketing mix (es decir, producto, precio, plaza y promoción) en mercados tanto internos como internacionales? ¿Qué porcentaje de las ventas proviene de las operaciones extranjeras? ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentran los productos actuales?
  - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
  - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
  - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la organización?
  - iv. ¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?
- c. ¿Cuál es el nivel de rendimiento de marketing de la corporación con respecto al de organizaciones similares?
- d. ¿Usan los administradores de marketing conceptos y técnicas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento de los productos? Tome en cuenta el ciclo de vida del producto, la segmentación de mercado, la investigación de mercado y las carteras de productos.
- e. ¿Se ajusta el marketing a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
- f. ¿Cuál es el papel del administrador de marketing en el proceso de administración estratégica?

### 2. Finanzas

- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la organización?
  - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
  - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Qué tan bien funciona la organización en cuanto al análisis financiero? Tome en cuenta el análisis de razones, los estados financieros y la estructura de

- capitalización. ¿Qué tan equilibrada está la cartera de productos y negocios de la empresa en cuanto al flujo de efectivo?
- i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
  - ii. ¿Existe alguna diferencia significativa cuando los estados se calculan en dólares constantes o en dólares reportados?
  - iii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
  - iv. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la organización?
  - v. ¿Proporcionan las finanzas una ventaja competitiva a la empresa?
- c. ¿Es comparable el rendimiento financiero de la organización con el de organizaciones similares?
  - d. ¿Usan los administradores financieros técnicas y conceptos de finanzas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento actual de la organización y sus divisiones? Tome en cuenta el apalancamiento financiero, el presupuesto de capital, el análisis de razones y la administración de divisas.
  - e. ¿Se ajustan las finanzas a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
  - f. ¿Cuál es el papel del administrador financiero en el proceso de administración estratégica?
3. Investigación y desarrollo (IyD)
    - a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de IyD de la corporación?
      - i. ¿Se establecieron con claridad, o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
      - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
      - iii. ¿Cuál es el papel de la tecnología en el rendimiento corporativo?
      - iv. ¿Es adecuada la mezcla de investigación básica, aplicada y de ingeniería, dada la misión y las estrategias corporativas?
      - v. ¿Proporciona la IyD una ventaja competitiva a la empresa?
    - b. ¿Qué rendimiento recibe la organización de su inversión en IyD?
    - c. ¿Es la organización competente en transferencia de tecnología? ¿Usa la ingeniería concurrente y equipos de trabajo interfuncionales en el diseño de productos y procesos?
    - d. ¿Qué papel juega la discontinuidad tecnológica en los productos de la empresa?
    - e. ¿Es comparable la inversión en IyD de la organización con las inversiones de organizaciones similares? ¿Qué tanta IyD se subcontrata?
    - f. ¿Se ajusta la IyD a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
    - g. ¿Cuál es el papel del administrador de IyD en el proceso de administración estratégica?
  4. Operaciones y logística
    - a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de manufactura y servicios actuales de la organización?
      - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

- ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Cuáles son el tipo y grado de capacidades de operaciones de la organización? ¿Qué tanto se lleva a cabo internamente en comparación con lo que se realiza a nivel internacional? ¿Es la cantidad de subcontratación adecuada para que la corporación sea competitiva? ¿Se manejan las compras de manera adecuada?
  - i. Si la organización está orientada hacia los productos, tome en cuenta las instalaciones de la planta, el tipo de sistema de manufactura (producción masiva continua, taller intermitente o manufactura flexible), la edad y el tipo del equipo, el grado y papel de la automatización o de los robots, las capacidades y la utilización de la planta, las calificaciones de productividad, así como la disponibilidad y el tipo de transporte.
  - ii. Si la organización está orientada hacia los servicios, tome en cuenta las instalaciones de servicio (hospital, teatro o planteles escolares), el tipo de sistemas de operaciones (servicio continuo con el paso del tiempo a la misma clientela o servicio intermitente con el paso del tiempo a una clientela variada), la edad y tipo del equipo de apoyo, el grado y papel de la automatización, así como el uso de instrumentos de comunicación masiva (máquinas diagnósticas, reproductores de video), las capacidades y la tasa de utilización de las instalaciones, las calificaciones de eficiencia del personal profesional y de servicio, así como la disponibilidad y el tipo de transporte para acercar al personal de servicio y la clientela.
- c. ¿Son las instalaciones de manufactura o servicio vulnerables a los desastres naturales, las huelgas locales o nacionales, la reducción o limitación de los recursos de proveedores, incrementos importantes en los costos de materiales o la nacionalización realizada por los gobiernos?
- d. ¿Existe una mezcla adecuada de personal y máquinas, en empresas de manufactura, o de personal de apoyo y profesionales, en empresas de servicio?
- e. ¿Qué tan bien se desempeña la corporación en relación con la competencia? ¿Equilibra los costos de inventario (almacenamiento) con los costos logísticos (justo a tiempo)? Tome en cuenta los costos por unidad de trabajo, material y gastos generales; periodos de inactividad; manejo del control de inventarios y horarios del personal de servicio; calificaciones de producción; porcentaje de utilización de las instalaciones y número de clientes tratados con éxito por categoría (si es una empresa de servicio) o porcentaje de pedidos enviados a tiempo (si es una empresa de productos).
  - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
  - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
  - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la organización?
  - iv. ¿Proporcionan las operaciones una ventaja competitiva a la empresa?
- f. ¿Usan los administradores de operaciones conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento actual? Tome en cuenta los sistemas de costos, los sistemas de control de calidad y confiabilidad, el manejo de control de inventarios, los horarios del personal, la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés, *total quality management*), las curvas de

- aprendizaje, los programas de seguridad y los programas de ingeniería que puedan mejorar la eficiencia de la manufactura o el servicio.
- g. ¿Se ajustan las operaciones a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?
  - h. ¿Cuál es el papel de la subcontratación en la estrategia de operaciones de la empresa?
  - i. ¿Cuál es el papel del administrador de operaciones en el proceso de administración estratégica?
5. Administración de recursos humanos (ARH)
- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de ARH actuales de la corporación?
    - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?
    - ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización, así como los ambientes interno y externo?
  - b. ¿Qué tan bien se puede comparar el rendimiento de la ARH de la organización en cuanto al mejoramiento de la concordancia entre cada empleado y el empleo? Tome en cuenta la rotación, las quejas, las huelgas, los despidos, la capacitación de los empleados y la calidad de la vida laboral.
    - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
    - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
    - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la organización?
    - iv. ¿Proporciona la ARH una ventaja competitiva a la empresa?
  - c. ¿Qué tan bien se puede comparar el rendimiento de la ARH de la organización con el de organizaciones similares?
  - d. ¿Usan los administradores de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? Tome en cuenta el programa de análisis de empleos, el sistema de evaluación del desempeño, las descripciones actualizadas del empleo, los programas de capacitación y desarrollo, las encuestas de actitudes, los programas de diseño laboral, la calidad de las relaciones con los sindicatos y el uso de equipos de trabajo autónomos.
  - e. ¿Qué tan bien maneja la empresa la diversidad de su fuerza laboral? ¿Cuál es el récord de la empresa en derechos humanos?
  - f. ¿Se ajusta la ARH a las condiciones de cada país en el que la empresa opera? ¿Posee la empresa un código de conducta para la ARH en países en desarrollo? ¿Reciben los empleados asignaciones internacionales con el propósito de prepararlos para puestos administrativos?
  - g. ¿Cuál es el papel del administrador de recursos humanos en el proceso de administración estratégica?
6. Sistemas de información (SI)
- a. ¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de SI de la organización?
    - i. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

- ii. ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la organización, así como con los ambientes interno y externo?
- b. ¿Qué tan bien se desempeñan los SI de la organización en cuanto a proporcionar una base de datos útil, automatizar operaciones administrativas rutinarias, ayudar a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?
  - i. ¿Qué tendencias surgen de este análisis?
  - ii. ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?
  - iii. ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la organización?
  - iv. ¿Proporcionan los SI una ventaja competitiva a la empresa?
- c. ¿Son comparables el rendimiento y la etapa de desarrollo de los SI de organización con los de organizaciones similares? ¿Usa la organización adecuadamente internet, intranet y extranet?
- d. ¿Usan los administradores de SI conceptos y técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? ¿Saben cómo construir y administrar una base de datos compleja, establecer sitios web con *firewalls*, conducir análisis de sistemas e implantar sistemas de apoyo de decisiones interactivos?
- e. ¿Posee la empresa una presencia global de SI e internet? ¿Tiene dificultad para obtener datos a través de fronteras nacionales?
- f. ¿Cuál es el papel del administrador de SI en el proceso de administración estratégica?

#### D. Resumen de factores internos

¿Cuál de estos factores son competencias clave? ¿Cuáles son competencias distintivas, si es que alguno lo es? ¿Cuáles de estos factores son los más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles podrían ser importantes en lo futuro? ¿Qué funciones o actividades son candidatas para la subcontratación?

### V. Análisis de factores estratégicos (FODA)

#### A. Análisis de situaciones

De los factores externos (EFAS) e internos (IFAS) enumerados en las secciones III.C y IV.D, ¿cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen fuertemente en el rendimiento presente y futuro de la organización?

#### B. Revisión de la misión y los objetivos

1. ¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos clave?
2. ¿Se deben cambiar la misión y los objetivos? Si es así, ¿cómo?
3. Si se cambian, ¿cuáles serán los efectos en la empresa?

### VI. Alternativas estratégicas y estrategia recomendada

#### A. Alternativas estratégicas

1. ¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implantación más cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento, por ejemplo, ajustando las estrategias?
2. ¿Cuáles son las estrategias alternativas disponibles más viables para la corporación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? ¿Es posible

desarrollar y acordar escenarios corporativos? Las alternativas deben concordar con el ambiente social, la industria y la empresa durante los tres a cinco años siguientes.

- a. Considere la *estabilidad*, el *crecimiento* y la *reducción* como estrategias corporativas.
- b. Considere el *liderazgo en costos* y la *diferenciación* como estrategias empresariales.
- c. Considere cualquier alternativa estratégica funcional que pudiera ser necesaria como refuerzo de una alternativa estratégica corporativa o empresarial importante.

B. Estrategia recomendada

1. Especifique cuál de las alternativas estratégicas recomienda usted para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización. ¿Recomienda diferentes estrategias empresariales o funcionales para distintas unidades de la organización?
2. Justifique su recomendación en cuanto a su capacidad para resolver problemas tanto de largo como de corto plazos y manejar con eficacia los factores estratégicos.
3. ¿Qué políticas se deben desarrollar o modificar para dirigir una implantación eficaz?
4. ¿Cuál es el efecto de su estrategia recomendada en las competencias clave y distintivas de la empresa?

VII. Implementación

- A. ¿Qué tipos de programas, por ejemplo, la reestructuración de la organización o la institución de TQM, se deben desarrollar para implementar la estrategia recomendada?
  1. ¿Quién debe desarrollar estos programas?
  2. ¿Quién debe estar a cargo de estos programas?
- B. ¿Son los programas viables financieramente? ¿Es posible desarrollar y acordar presupuestos proforma? ¿Son las prioridades y los calendarios adecuados para programas individuales?
- C. ¿Será necesario desarrollar nuevos procedimientos operativos estándar?

VIII. Evaluación y control

- A. ¿Tiene el sistema de información actual la capacidad para proporcionar suficiente retroalimentación sobre las actividades de implementación y el rendimiento? ¿Puede medir los factores estratégicos?
  1. ¿Es posible señalar los resultados de rendimiento por área, unidad, proyecto o función?
  2. ¿Es oportuna la información?
  3. ¿Usa la corporación el benchmarking para evaluar sus funciones y actividades?
- B. ¿Existen medidas de control adecuadas para garantizar la conformidad con el plan estratégico recomendado?
  1. ¿Se utilizan estándares y medidas adecuadas?
  2. ¿Tienen los sistemas de compensación capacidad para reconocer y recompensar el buen desempeño?

**Anexo II:** Población activa económicamente desde 1990, a partir de datos de encuesta Casen y Censo.

Tabla 13: Población activa económicamente desde 1990 a 2015

	Población	Tasa participación laboral	Población económicamente activa		Población	Tasa participación laboral	Población económicamente activa
1990	12,944,668	52%	6,731,227	2003	15,266,928	57.1%	8,717,416
1992	13,348,401	54%	7,208,137	2006	15,718,407	57.3%	9,006,647
1994	13,702,008	54.6%	7,481,296	2009	16,169,886	55.7%	9,006,627
1996	14,055,615	54.8%	7,702,477	2011	16,470,873	55.9%	9,207,218
1998	14,409,221	55.9%	8,054,755	2013	16,771,859	57.3%	9,610,275
2000	14,762,828	55.9%	8,252,421	2015	17,072,845	58.3%	9,953,469

**Anexo III:** Artículo 22, Código del Trabajo.

De las 45 horas máximas de la jornada laboral, “quedan excluidos los trabajadores que presten servicio a distintos empleadores; los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata; los contratados de acuerdo con este Código para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos; los agentes comisionistas y de seguros, vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento. También quedarán excluidos de la limitación de la jornada de trabajo los trabajadores que se desempeñan a bordo de naves pesqueras y los contratados para que presten sus servicios preferentemente fuera del lugar o sitio de funcionamiento de la empresa, mediante la utilización de medios informáticos o de telecomunicaciones.” (Código del Trabajo, 2011)

**Anexo IV:** Artículo 33, Código del Trabajo.

“Para efectos de controlar la asistencia y determinar las horas de trabajo, sean ordinarias o extraordinarias, el empleador llevará un registro que consistirá en un libro de asistencia del personal o en un reloj control con tarjetas de registro. Cuando no fuere posible aplicar las normas previstas en el inciso precedente, o cuando su aplicación importare una difícil fiscalización, la Dirección del Trabajo, de oficio o a petición de parte, podrá establecer y regular, mediante resolución fundada, un sistema especial de control de las horas de trabajo y de la determinación de las remuneraciones correspondientes al servicio prestado. Este sistema será uniforme para una misma actividad.” (Código del Trabajo, sf)

**Anexo V:** ORD 696/27 (Ferez, 1996).

- a) El sistema deberá permitir, mediante un dispositivo electrónico con reloj incorporado, el registro automático de la identidad del trabajador, la fecha, hora y minutos en que inicia y termina la jornada de trabajo al deslizar por los lectores del reloj una tarjeta personal de identificación provista de banda magnética.

- b) En caso que el número de tarjeta del trabajador sea distinto a su Rut, dicho número debe mantenerse permanentemente, mientras dure la relación laboral, encontrarse grabado en la banda magnético de la misma e impreso en su parte anterior.
- c) En cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 20 del Reglamento N° 969, de 1933, vigente a la fecha, el sistema debe entregar reportes semanales que contengan la suma total de las horas trabajadas por cada dependiente, quien los firmará en señal de aceptación.
- d) Asimismo, el sistema computacional de control de asistencia debe también posibilitar la entrega diaria al trabajador del estado de su asistencia registrada electrónicamente por el reloj incorporado al dispositivo, para lo cual debe contar con una impresora u otro elemento asociado en éste que permita la emisión automática de un comprobante impreso de forma que el trabajador tenga un respaldo diario físico y tangible de su asistencia, cumpliéndose así el objetivo que tuvo en vista el legislador al establecer los sistemas tradicionales de registro de asistencia.
- e) El reloj incorporado al dispositivo electrónico deberá estar dotado de: 1) memoria interna que permita guardar la fecha y hora en que cada tarjeta ha sido leída, con una capacidad de, a lo menos, 4 eventos por cada trabajador; 2) batería para operación en caso de corte de energía eléctrica, con autonomía de 24 horas; 3) batería para almacenamiento de parámetros de configuración, con autonomía de doce meses; 4) dispositivos para definir si se inicia o termina la jornada de trabajo y 5) puerta de impresora para emitir los comprobantes de los eventos registrados.
- f) El software que se instale en el computador, que permita tanto el traspaso de la información registrada como el procesamiento de la misma, deberá ser un sistema cerrado de base de datos, debidamente certificado, en términos que asegure la inviolabilidad de los datos
- g) La certificación de que el software utilizado está constituido por un sistema cerrado de datos debe ser otorgada por un organismo público competente o privado que garantice que el mismo cumple con dichas características técnicas.

**Anexo VI:** ORD 1140/27 (Melis, 2016).

Para los efectos de controlar la asistencia y determinar las horas de trabajo, sean ordinarias o extraordinarias, el empleador llevará un registro que consistirá en un libro de asistencia del personal o en un reloj control con tarjetas de registro.

De acuerdo al precepto transcrito, los mecanismos de registro que contempla el Código del Trabajo para determinar la asistencia y las horas de trabajo, sean ellas ordinarias o extraordinarias, son:

- a) Un libro de asistencia del personal, o
- b) Un reloj con tarjetas de registro.

(...) En tal orden de consideraciones, cabe precisar que las características que deben cumplir los sistemas computacionales de control de asistencia y determinación de las horas de trabajo, son las siguientes:

- 1) Marcaciones: En primer término, es dable señalar que la obligación de registrar asistencia debe ser cumplida a través de un acto voluntario del trabajador, sin importar el tipo de sistema de registro de asistencia que utilice el empleador.

Ahora bien, precisado lo anterior, cabe hacer presente que el sistema debe registrar en forma automática -al momento de la respectiva marcación- el nombre completo del trabajador y el número de su cédula nacional de identidad, indicando fecha, hora y minuto en que se inicia o termina la jornada de trabajo y, además, los datos del empleador. La misma información contendrán los registros de las demás marcaciones que, opcionalmente, desee incorporar el empleador, como salida o regreso de colación. Además, automáticamente luego de cada registro el sistema deberá registrar un “Checksum1” o “Hash2” de los datos de cada operación. Si existiere algún inconveniente al realizar la marcación, el sistema deberá generar una alerta señalando día, hora y lugar de la operación fallida, emitiendo, además, un código de la operación y un mensaje de error, los que serán almacenados en el sistema y entregados al trabajador, sea en formato de papel o mediante su envío de manera electrónica.

Finalmente, cabe señalar que todas las marcaciones deberán ser transferidas, en línea, a una base de datos central -sin importar si se trata de equipos fijos o móviles-. Ello, sin perjuicio de los respaldos que puedan contemplarse opcionalmente.

- 2) Identificación: El registro de asistencia electrónico por parte del trabajador, podrá realizarse a través de cualquier mecanismo de identificación, pudiendo éste considerar parámetros biométricos, tarjetas con banda magnética u otros documentos de identificación, claves o password, token, etc., en la medida que la alternativa escogida permita dar certeza respecto de la identidad de la persona que efectúa la respectiva marca, la fecha del evento y -si corresponde- su ubicación y, al mismo tiempo, sea asimilable al concepto de firma electrónica simple que contiene el artículo 2º, letra f), de la Ley N°19,799, sobre Documentos Electrónicos, Firma Electrónica y Servicios de Certificación de Dicha Firma.

Asimismo, se deberá tener presente que el mecanismo de identificación no deberá vulnerar los derechos fundamentales de los dependientes.

La identificación de los dependientes por parte del sistema, podrá realizarse de manera presencial o mediante login remoto, por ejemplo, utilizando equipos portátiles -celulares u otros- o computadores ubicados fuera del establecimiento del empleador.

Si el respectivo sistema de control utilizare como medio de identificación tarjetas con banda magnética, se les deberá asociar, en forma permanente, el número de la cédula de identidad del trabajador. Además, la tarjeta deberá llevar impreso dicho número en su parte anterior junto al nombre completo del dependiente.

Cuando los sistemas de registro de asistencia contemplen el uso de dispositivos móviles -smartphone por ejemplo-, siempre deberán ser portados por el trabajador o, si ello no es posible por el tipo de mecanismo, el equipo siempre debe encontrarse disponible para realizar marcaciones, no pudiendo quedar nunca la determinación de la hora del registro al mero arbitrio del empleador. En el caso de los sistemas de registro que utilizen para la identificación de los trabajadores claves o password, se deberá contemplar la posibilidad de que el dependiente las modifique a su elección las veces que estime necesario, sin más restricciones que los parámetros mínimos de seguridad, por ejemplo, cantidad de números, letras o uso de mayúsculas.

Atendido que este Servicio, como resultado de su labor fiscalizadora, ha verificado que existen personas que pueden presentar problemas frente a un registro biométrico y que también existen labores que afectan el debido reconocimiento, el sistema deberá contemplar una fórmula alternativa de registro -tarjetas de aproximación o claves, por ejemplo-.

- 3) Comprobantes de marcación: Los sistemas de control de asistencia regulados por el presente dictamen deberán entregar -en forma automática al trabajador- un comprobante de cada operación realizada, aún si se tratare de un error de identificación o falla en la marca. Este requisito puede ser cumplido de dos maneras:

3.1) El dispositivo podrá contar con una impresora u otro elemento similar conectado al mismo, que permita la emisión del respectivo comprobante en formato de papel. En este caso, el equipo de impresión debe encontrarse junto o próximo físicamente al registro de asistencia, a objeto de que el trabajador pueda acceder al comprobante inmediatamente después de realizar la respectiva marcación.

3.2) El sistema podrá emitir electrónicamente los comprobantes de las marcaciones, enviándolos automáticamente al trabajador a través de un email, en formato imprimible. Para estos efectos, el empleador solicitará a los trabajadores una casilla electrónica personal para el envío de los comprobantes de que se trata. Si los dependientes no tuvieran una cuenta de email o no quisieran entregarla, la documentación podrá ser enviada al correo institucional del dependiente, si existiere. En caso que el trabajador que se hubiere negado inicialmente solicitare que la documentación le sea remitida a su mail particular, el empleador deberá acceder a la solicitud.

De no existir correo electrónico institucional tampoco, respecto de este trabajador se aplicará lo dispuesto en el número 3.1) precedente. El hecho de que la empleadora cuente con intranet, tótems con pantalla touch, etc., permitirá mejorar la disponibilidad de la información, pero no se entenderá cumplida la obligación de que se trata mientras los comprobantes no se envíen automáticamente por correo electrónico.

Atendido que la mantención de correos electrónicos particulares no es una obligación para los dependientes, el uso de ellas deberá ser autorizado expresamente por el trabajador. Para tal efecto, deberá entregar voluntariamente al empleador los datos de la casilla personal de correo electrónico en la que desea recibir su información, lo que deberá constar por escrito en los respectivos contratos de trabajo o anexos de los mismos.

De esta forma, el trabajador siempre deberá contar con un respaldo automático de cada operación realizada, cumpliéndose así el objetivo que tuvo en vista el legislador al establecer los sistemas tradicionales de registro de asistencia.

- 3.3) Contenido. Todos los comprobantes deberán indicar, a lo menos, la siguiente información:

- Trabajador: La fecha de la marcación con el formato dd/mm/aa.
- Trabajador: La hora de la marcación con el formato hh/mm/ss.
- Trabajador: El número de la cédula nacional de identidad del trabajador con puntos, guión y dígito verificador.

- Empleador: Rut con puntos y guión; o número de la cédula nacional de identidad con puntos, guión y dígito verificador si el empleador fuera persona natural.
  - Empleador: razón social de las personas jurídicas o nombre completo si fuera persona natural.
  - Empleador: Domicilio, indicando calle, número, piso, oficina, comuna, ciudad y región.
  - En caso de utilizar equipos portátiles o móviles dotados de sistemas de posicionamiento global -GPS-, u otros mecanismos que permitan identificar la ubicación física del trabajador, tales como teléfonos celulares, el comprobante deberá, además de los datos indicados previamente, señalar el lugar en que se realiza la marcación, con la mayor precisión posible.
  - En caso de utilizar conexiones remotas a sistemas o plataformas de propiedad del empleador, y que estas les permitan almacenar fecha, hora y lugar desde donde se realizan tales conexiones, podrán ser utilizadas como registro de asistencia del trabajador que realiza la conexión. En este caso será obligatoria la definición de un identificador único para cada trabajador y que la contraseña o seña sea sólo conocida por él.
- 4) Reportes semanales: Atendido que los sistemas informáticos actuales permiten obtener automáticamente resúmenes de horas trabajadas semanales, bisemanales, etc., aquellos empleadores que opten por una plataforma de las que en este pronunciamiento se regulan, no estarán obligados a generar y mantener firmados los reportes señalados en el artículo 20 del Reglamento N°969, de 1933, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social.
- 5) Disponibilidad del servicio: el empleador será siempre responsable de la operación y mantención de los componentes que constituyen la plataforma de control de asistencia electrónica.
- En dicho orden de ideas, es dable precisar que el servicio de aplicaciones (sistema o sitio web por ejemplo) que mantiene funcionando la solución tendrá que estar distribuido en más de un servidor (equipo) y/o datacenter, de manera que el trabajador no pierda la posibilidad de registrar los eventos asociados con la jornada. Igualmente, el servicio de base de datos que mantenga almacenada la información que se genere con la utilización de la plataforma, deberá encontrarse replicado y respaldado en dispositivos de información que se genere con la utilización de la plataforma, deberá encontrarse replicado y respaldado en dispositivos de almacenamiento externo, de tal forma que en caso de algún incidente, se pueda recuperar la información histórica. Además, las bases de datos deberán tener sistemas de seguridad que impidan el acceso a personal no autorizado y que prevengan la adulteración de información post-registro.
- Los respaldos de la información indicados en el párrafo anterior deberán tener mecanismos de seguridad, por ejemplo códigos de “Hash” o firmas electrónicas, que aseguren la integridad del contenido de dichos respaldos, es decir, que la información que se consulte no haya sufrido alteraciones o, si las hubo, que ellas sean indicadas en los reportes y/o marcaciones.
- 6) Verificación: Los sistemas de registro y control de asistencia deberán ser analizados y revisados en forma íntegra por una persona jurídica dedicada a la certificación -laboratorios por ejemplo- o al desarrollo de tecnología antes de su

primera comercialización o implementación en una empresa determinada. La institución verificadora deberá ser jurídicamente independiente de la empresa u organismo que desea comercializar o utilizar la plataforma, vale decir, no podrá ser matriz, filial, empresa coligada, relacionada, ni tener interés directo o indirecto, participación o relación societaria de ningún tipo, con la compañía que importará, comercializará o utilizará el sistema.

El proceso de verificación deberá incluir la revisión, a nivel de software y hardware, de todos los aspectos técnicos, funcionales, de seguridad e inviolabilidad señalados en el presente informe. Durante el examen, la institución que realice el análisis deberá considerar, al menos, los siguientes aspectos:

6.1) Seguridad: la plataforma tecnológica completa deberá incorporar las medidas necesarias para impedir la alteración de la información o intrusiones no autorizadas, tales como controles de acceso restringido, cifrado de información confidencial, etc. En particular, el sistema deberá considerar un control de acceso que asegure la autenticación y autorización correcta para cada perfil de usuario que utilice la plataforma.

La plataforma deberá asegurar el registro de cada actividad realizada, de forma tal que puedan determinarse los riesgos o incidentes de seguridad.

6.2) Confidencialidad: la plataforma deberá considerar componentes y desarrollos tecnológicos que aseguren la visualización de información de acuerdo a perfiles de seguridad pertinentes y apropiados para cada función (empleador, trabajador, fiscalizador, etc.). La definición de cada perfil, así como la respectiva asignación de personas a los mismos, deberá quedar registrada en un sistema de auditoría de la plataforma. Este registro deberá ser automático y sólo deberá ser accesible mediante perfiles de administración.

6.3) Disponibilidad: la plataforma deberá considerar componentes y desarrollos tecnológicos que aseguren la permanente disponibilidad de la información que se mantenga almacenada, para su consulta vía Web.

6.4) GPS: La entidad que realice la verificación del sistema de geoposicionamiento global, cuando se trate de soluciones que permitan identificar la ubicación del trabajador al realizar la respectiva marcación, deberá considerar que se empleen equipos modernos, vale decir, con fecha de fabricación 2013 o posterior, con wifi, plan de datos y GPS encendido. La verificación deberá considerar que en un máximo de 3 minutos la aplicación debe ser capaz de lograr una ubicación con un margen de error inferior a un radio de 30 metros (diámetro de 60 metros) para, al menos, el 95% de las marcaciones. Atendida la finalidad de este mecanismo, las pruebas no deben ser realizadas en recintos cerrados.

6.5) Requisitos funcionales: La entidad que realice la verificación del sistema deberá extender un informe final, señalando las pruebas a que ha sido sometido.

Dicho informe final se estructurará en el mismo contenido en el presente oficio, e indicará expresamente el cumplimiento de todos los requisitos exigidos para la validación de los sistemas de que se trata. El referido informe señalará, asimismo, las razones técnicas por las que se considera que el sistema cumple cada condición.

En el mismo sentido, cabe precisar que el empleador es responsable por el correcto funcionamiento del sistema, por lo que cualquier desperfecto o falla que afecte, entorpezca o impida la realización, envío o fiscalización de los registros exigidos, será sancionado de acuerdo a la normativa vigente.

El proceso de certificación deberá repetirse cada 24 meses, contados desde la fecha de emisión del certificado anterior.

- 7) Acceso para fiscalización: El empleador será responsable de mantener disponible la plataforma con la información actualizada y, además, deberá asegurar el acceso de los fiscalizadores a los reportes para llevar a cabo la función inspectiva de este Servicio.

El acceso señalado podrá ser presencial (en las mismas dependencias del empleador) o bien remoto (desde equipos de la Dirección del Trabajo). Estos accesos deberán considerar una comunicación segura (HTTPS), utilizando puertos estándares del protocolo habilitado y mecanismos de seguridad del tipo TLS 1.0 o superior. Los sistemas deberán adaptarse a las exigencias técnicas de esta Dirección para obtener la siguiente certificación que les corresponda.

- 8) Compatibilidad con otros sistemas: la utilización de un sistema de registro de asistencia que se ajuste a las condiciones expuestas en el presente informe, no obsta a la existencia de otro sistema especial para el mismo empleador, como puede ocurrir, entre los dependientes que presten servicios fuera del establecimiento del empleador y el personal administrativo de la misma compañía.

En estos casos, cada sistema podrá operar válidamente respecto de los trabajadores que corresponda, en la medida que su implementación se realice de acuerdo a las normas legales y administrativas vigentes sobre la materia.

Una vez acreditado ante este Servicio el cumplimiento de todos los requisitos señalados en el presente informe, los sistemas podrán ser comercializados e instalados sin que posteriormente cada empleador usuario deba solicitar nuevamente autorización para uso. Lo anterior, no excluye la posibilidad de que el empleador usuario del sistema sea fiscalizado por esta Dirección y sancionado, si se detectaran infracciones mediante inspecciones en terreno.

- 9) Vigencia: la obligatoriedad de las normas contenidas en el presente dictamen regirá desde la fecha de su publicación. No obstante ello, los sistemas de registro de asistencia que se encontraran en funcionamiento de acuerdo a lo dispuesto en el dictamen N°696/27 de 24.01.1996, tendrán un plazo de 360 días corridos para adaptarse a la nueva regulación.

Por su parte, los sistemas que se desarrollen de acuerdo a la presente normativa podrán funcionar, provisoriamente, durante los primeros 180 días corridos sin la acreditación indicada en el cuerpo del presente informe. Transcurrido dicho plazo, deberán demostrar ante este Servicio haber obtenido satisfactoriamente el pertinente certificado.

De tal manera, se considerarán compatibles con lo dispuesto en el artículo 33 del Código del Trabajo, aquellos sistemas computacionales de registro de asistencia y determinación de las horas de trabajo, que reúnan las condiciones copulativas señaladas en el cuerpo del presente dictamen. Ello, sin perjuicio de las observaciones que este Servicio, en uso de su facultad fiscalizadora, pueda ejecutar en lo sucesivo mediante fiscalizaciones en terreno respecto de cada sistema en particular.

Déjase sin efecto todo otro pronunciamiento de este Servicio que resulte incompatible con la doctrina expuesta en el presente informe.

**Anexo VII:** Detalle cálculo marketshare.

Tabla 14: Detalle cálculo marketshare

Empresa	Cota superior tramo de ventas a inicios de 2016 [UF]	Rango porcentaje de ventas por control de asistencia	Ventas por control de asistencia [UF]	Marketshare
Lerp	10,000	5% - 15%	1,000	0.13%
GeoVictoria	25,000	100%	25,000	3.34%
Vigatec	1,000,000	15% - 25%	200,000	26.72%
Vortec	25,000	85% - 95%	22,500	3.01%
Qwantec	500,000	100%	500,000	66.80%
<b>Total</b>			748,500	100%

**Anexo VIII:** Resultados numéricos investigación de mercado, fase cuantitativa.

1. ¿Lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Si	313	10	7	<b>330</b>
No	51	2	1	<b>54</b>
<b>Total</b>	<b>364</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>384</b>

2. ¿Por qué no lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Cantidad de trabajadores	23	0	1	<b>24</b>
Trabajamos con artículo 22	9	1	0	<b>10</b>
Es una empresa nueva	9	0	0	<b>9</b>
Sólo trabajan familiares	5	0	0	<b>5</b>
No creo que me fiscalicen	5	0	0	<b>5</b>
Precio	0	1	0	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

3. Por ley, si sus trabajadores tienen jornada laboral con horarios establecidos debe controlar su asistencia. ¿Cómo cotizaría?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Consultando a conocidos	19	0	0	<b>19</b>
Por buscador web, a la primera opción	0	0	1	<b>1</b>
Por buscador web, entre 2 y 4 opciones	9	0	0	<b>9</b>
Por buscador web, más de 4 opciones	5	1	0	<b>6</b>
No aplica	18	1	0	<b>19</b>
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>54</b>

4. ¿Cuál es la principal razón por la que lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Exigencia legal	180	6	4	<b>190</b>
Recibí una multa	8	0	0	<b>8</b>
Somos una empresa multinacional, y nos piden ese dato desde otra oficina	16	0	0	<b>16</b>
Tener seguridad del cumplimiento de la jornada	110	4	2	<b>116</b>
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>330</b>

5. ¿Cómo lleva registro de la asistencia de sus trabajadores?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Libro físico o libro de firmas	176	3	2	<b>181</b>
Reloj control	46	4	2	<b>52</b>
Huellero	39	3	2	<b>44</b>
Tarjeta	7	0	0	<b>7</b>
Teléfono	38	0	1	<b>39</b>
App	7	0	0	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>330</b>

6. ¿Por qué usa ese método?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Cantidad de trabajadores	53	2	1	56
Empleados en terreno	20	1	1	22
Naturaleza del trabajo	53	1	1	55
Evita el fraude	24	2	1	27
Es simple	114	2	1	117
Varias sucursales	8	1	1	10
Es moderno	41	1	1	42
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>330</b>

7. Si usa software, ¿Por qué?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Es moderno	36	0	0	36
Facilita el cálculo de remuneraciones	18	3	2	23
Facilita el cálculo de horas extraordinarias	77	3	3	83
Fue recomendado por alguien de confianza	6	1	0	7
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>149</b>

8. ¿Hace cuánto controla la asistencia de sus trabajadores?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Menos de 2 años	63	0	0	63
Entre 2 y 5 años	31	2	1	34
Más de 5 años	219	8	6	233
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>330</b>

9. ¿Ha cambiado de proveedor de servicios?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Si	14	1	1	16
No	123	6	4	133
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>149</b>

10. Si ha cambiado de proveedor de servicios, ¿Cuál fue la principal razón?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Precios	0	0	0	<b>0</b>
Problemas con el software	5	0	0	<b>5</b>
Problemas con el hardware	5	0	0	<b>5</b>
No se adecuaba a mis necesidades	0	1	0	<b>1</b>
Crecimiento de la empresa	4	0	1	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>16</b>

11. ¿Usa algún software para gestionar el pago de sus trabajadores?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Si	164	9	6	<b>179</b>
No	149	1	1	<b>151</b>
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>330</b>

12. ¿Cuáles son los tres elementos que valora más del servicio?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Rapidez de respuesta	72	6	3	<b>81</b>
Integración con sistema de pagos	42	5	4	<b>51</b>
Precios	47	2	1	<b>50</b>
Presencia en regiones	4	0	1	<b>5</b>
Cantidad de reportes	47	1	2	<b>50</b>
Sin tiempo mínimo de contrato	21	0	0	<b>21</b>
Capacidad de adaptarse a mis necesidades	81	4	2	<b>87</b>
Simpleza	97	3	2	<b>102</b>
<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>447</b>

13. ¿Cuáles son los tres elementos que le son menos relevantes del servicio?

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Rapidez de respuesta	4	0	1	<b>5</b>
Integración con sistema de pagos	46	3	1	<b>50</b>
Precios	59	2	2	<b>63</b>
Presencia en regiones	109	5	3	<b>117</b>
Cantidad de reportes	71	3	2	<b>76</b>
Sin tiempo mínimo de contrato	75	6	4	<b>85</b>
Capacidad de adaptarse a mis necesidades	17	1	1	<b>19</b>
Simpleza	30	1	1	<b>32</b>
<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>447</b>

14. Elija hasta tres reportes que a su juicio son los más relevantes

<b>Respuesta</b>	<b>&lt; 50</b>	<b>50 a 300</b>	<b>&gt; 300</b>	<b>Total</b>
Horas trabajadas y horas extraordinarias	113	6	5	<b>124</b>
Asistencia y ausencia en tiempo real	105	5	5	<b>115</b>
Asistencia los domingos	25	0	1	<b>26</b>
Atrasos	84	4	2	<b>90</b>
Casos	4	1	0	<b>5</b>
Empleados presentes en una cierta fecha	65	2	1	<b>68</b>
Diferenciación de horas extra según tipo	15	3	1	<b>19</b>
<b>Total</b>	<b>411</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>447</b>

15. ¿Tiene oficina (s) en regiones?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Si	63	6	4	73
No	74	1	1	76
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>149</b>

16. (Si tiene oficinas en regiones) En su opinión, ¿cuánto fue el costo extra por la instalación del o los equipos?

Respuesta	< 50	50 a 300	> 300	Total
Lo adecuado	32	6	3	41
Más de lo adecuado	0	0	0	0
No se me cobró	31	0	1	32
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>73</b>

**Anexo IX:** Flujos de caja simplificados, escenario con tasa de adquisición de clientes igual a GeoVictoria.

<b>Diseñador</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	29,697,444	48,713,167	72,134,417	120,219,278	219,688,583
Costos	-92,461,200	-97,761,200	-103,561,200	-114,861,200	-132,661,200
	<u>-62,763,756</u>	<u>-49,048,033</u>	<u>-31,426,783</u>	<u>5,358,078</u>	<u>87,027,383</u>

<b>Diseñador+RRSS</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	29,697,444	48,713,167	72,134,417	120,219,278	219,688,583
Costos	-111,661,200	-116,961,200	-122,761,200	-134,061,200	-151,861,200
	<u>-81,963,756</u>	<u>-68,248,033</u>	<u>-50,626,783</u>	<u>-13,841,922</u>	<u>67,827,383</u>

<b>Empresa mkt digital</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	29,697,444	48,713,167	72,134,417	120,219,278	219,688,583
Costos	-131,911,200	-138,211,200	-144,011,200	-157,311,200	-179,611,200
	<u>-102,213,756</u>	<u>-89,498,033</u>	<u>-71,876,783</u>	<u>-37,091,922</u>	<u>40,077,383</u>

**Anexo X:** Flujos de caja simplificados, escenario con tasa de adquisición de clientes doble a GeoVictoria.

<b>Diseñador</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	54,712,250	224,294,056	692,916,167	2,389,986,000	8,407,647,361
Costos	-125,105,200	-152,905,200	-190,705,200	-236,005,200	-291,305,200
	<u>-70,392,950</u>	<u>71,388,856</u>	<u>502,210,967</u>	<u>2,153,980,800</u>	<u>8,116,342,161</u>

<b>Diseñador+RRSS</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	54,712,250	224,294,056	692,916,167	2,389,986,000	8,407,647,361
Costos	-144,305,200	-172,105,200	-209,905,200	-255,205,200	-310,505,200
	-89,592,950	52,188,856	483,010,967	2,134,780,800	8,097,142,161

<b>Empresa mkt digital</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	54,712,250	224,294,056	692,916,167	2,389,986,000	8,407,647,361
Costos	-162,305,200	-190,105,200	-227,905,200	-273,205,200	-328,505,200
	-107,592,950	34,188,856	465,010,967	2,116,780,800	8,079,142,161

**Anexo XI:** Flujos de caja simplificados, escenario con tasa de adquisición de clientes triple que GeoVictoria.

<b>Diseñador</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	88,887,722	702,033,667	3,529,717,222	21,865,535,583	135,570,316,861
Costos	-160,249,200	-212,049,200	-276,849,200	-398,149,200	-564,949,200
	-71,361,478	489,984,467	3,252,868,022	21,467,386,383	135,005,367,661

<b>Diseñador+RRSS</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	88,887,722	702,033,667	3,529,717,222	21,865,535,583	135,570,316,861
Costos	-179,449,200	-231,249,200	-296,049,200	-417,349,200	-584,149,200
	-90,561,478	470,784,467	3,233,668,022	21,448,186,383	134,986,167,661

<b>Empresa mkt digital</b>	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	88,887,722	702,033,667	3,529,717,222	21,865,535,583	135,570,316,861
Costos	-197,449,200	-249,249,200	-314,049,200	-435,349,200	-602,149,200
	-108,561,478	452,784,467	3,215,668,022	21,430,186,383	134,968,167,661