



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE REDISEÑO DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA DE
SOFTWARE ENFOCADA EN LA GESTIÓN DE ASISTENCIA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IGNACIO ANDRÉS BARAHONA ARELLANO

PROFESOR GUÍA:

RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN

OMAR CERDA INOSTROZA

CARLOS CISTERNAS GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE

2020

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL SERVICIO DE UNA EMPRESA DE SOFTWARE ENFOCADA EN LA GESTIÓN DE ASISTENCIA

En el mundo del software y la tecnología, la competencia es cada día mayor, la información es algo cada vez más accesible a los clientes, y por tanto, es necesario ofrecer servicios que se encuentren al día en la experiencia que ofrecen y el valor que generan, de modo de mantenerse competitivos.

La empresa GeoVictoria lleva 12 años en el mundo de la gestión de asistencia, entregando un software que centraliza las marcas de asistencia de colaboradores de sus distintos clientes, respondiendo tanto a necesidades de gestión como legales de empresas de Chile y el mundo, teniendo presencia en toda América y en Europa.

Las principales propuestas de valor de GeoVictoria han sido el permitir a sus clientes hacer una buena gestión sobre los datos de asistencia, así como adaptarse a sus necesidades particulares. Tradicionalmente las adaptaciones eran bastante adaptadas a las peticiones del cliente, sin embargo, con el gran crecimiento de los últimos años y la masa de clientes asociada, se vuelve infactible mantener esa lógica, y en cambio, se busca que los usuarios de la plataforma puedan hacer gestión de manera rápida. Bajo esta nueva perspectiva, y notando que su desarrollo se ha basado principalmente en nuevas funciones requeridas por sus clientes, surge la duda de si el servicio central de GeoVictoria debe ser repensado, ya que no se ha hecho en lo fundamental desde su creación, y esto motiva el trabajo. Se busca proponer mejoras al servicio basadas en la percepción de clientes, la competencia, y el mundo de las tecnologías, con foco en las nuevas funcionalidades que hoy permite la tecnología.

En el desarrollo del trabajo fue posible identificar problemáticas e *insights* que se agruparon en 3. La primera fue que los clientes no se mantenían actualizados de las nuevas funcionalidades, ni les era intuitivo entender la plataforma para encontrarlas, por lo que se debía facilitar el uso de esta mediante la separación de las funcionalidades en aplicaciones, de modo de hacerlas más fáciles de encontrar, así como un sistema que permita orientar y recibir *feedback* del cliente. Lo segundo fue entender que hacer gestión es algo distinto para distintos usuarios (como supervisores frente a gerentes), y si bien la competencia tiene focos según su *target*, lo más lógico es poder adaptar el foco según el tipo de usuario, por lo que se propone un sistema de *dashboard* de aplicaciones en que cada usuario pueda determinar las funcionalidades que necesita tener con fácil acceso. El tercer punto importante fue descubrir que naturalmente se ha tendido a necesitar gestionar elementos más grandes que usuarios individuales, como sucursales o proyectos, y para esto, se deben crear estos elementos de manera independiente en el sistema para que interactúen con la asistencia.

Se evaluó que la propuesta más justificada a realizar proactivamente es la capa de comunicación, la cual fue evaluada económicamente concluyendo que no llegaba a ser rentable en término de la cantidad de nuevos usuarios que podría ser capaz de hacer llegar.

Finalmente se concluye que GeoVictoria es una empresa que se encuentra a la vanguardia en términos de funcionalidades, por lo que su medio de desarrollo hasta hoy es funcional, y esta propuesta no es algo urgente, y al no ser rentable, no debiese hacerse. No obstante, se recomienda tener las propuestas en cuenta y cuidar no aumentar las brechas de dificultad para eventualmente realizarla en un futuro, en caso de observarse que GeoVictoria ya no esté a la vanguardia y por tanto su riesgo sea mayor.

Agradecimientos

A Jossete, mi compañera y máximo apoyo durante toda esta importante etapa. Juntos hemos crecido, sanado y florecido. Hoy valgo más gracias a ti. Hoy eres profundamente parte de mí.

A mis padres y familia, que me han dado todas las facilidades, el apoyo y la comprensión que he necesitado. He tenido una suerte tremenda con la que pocos pueden contar, y sólo gracias a eso he llegado hasta aquí, en lo material y en lo espiritual.

A mis dos más chiquitos, Nicolás y Amanda, que no he podido ver tanto como quisiera, pero me han dado de motivación la visión más sana del futuro hacia el que quiero ir.

A mis amigos, de quienes me siento orgulloso y con quienes hemos construido sanas y profundas relaciones, que han nacido de coincidencias, pero se han fortalecido en sinceridad y apañe. No se puede crecer sin amistad.

Finalmente, a la Vida, o algo más allá, que poco a poco aprendo a escuchar.

Tabla de contenido

1	Introducción	1
1.1	GeoVictoria	2
1.2	Productos y servicios	3
1.3	Mercado	4
2	Oportunidad	4
2.1	Focos principales del negocio	4
2.2	Actualización de la plataforma	7
2.3	Oportunidad	7
3	Objetivos.....	8
4	Marco teórico	9
4.1	Gestión.....	9
4.2	Modelo de negocios	10
4.3	Experiencia de Cliente	11
4.4	Benchmarking	12
5	Metodología.....	13
6	Análisis de la situación actual	15
6.1	Análisis del servicio GeoVictoria	15
6.1.1	Productos y servicios.....	15
6.1.2	CANVAS situación actual	25
6.2	Estudio de clientes	28
6.2.1	Análisis de entrevistas	29
6.2.2	Análisis de tickets	34
6.2.3	Análisis de desarrollos.....	38
6.3	Estudio de competencia	39
6.4	Análisis de tendencias tecnológicas.....	43
6.4.1	Tendencias generales	43
6.4.2	Microsoft	45
6.5	Síntesis de la investigación	46
6.5.1	Resumen	46
6.5.2	Líneas de trabajo	49
6.5.3	Contraste con hipótesis	50

7	Propuesta	51
7.1	Análisis de ejes de trabajo según UX Honeycomb.....	51
7.1.1	Eje de la comunicación.....	51
7.1.2	Eje de presentación de funcionalidades	54
7.1.3	Eje de elementos a administrar	56
7.2	Propuestas de cambio.....	57
7.2.1	Capa de comunicación	57
7.2.2	Capa de aplicaciones	60
7.2.3	Nuevos elementos de gestión.....	62
8	Evaluación de la propuesta.....	63
8.1	Evaluación propuesta conjunta	63
8.2	Impacto en modelo de negocios	64
8.3	Análisis de recursos y capacidades	67
8.4	Evaluación económica general	68
9	Conclusiones	73
10	Mejoras y recomendaciones futuras.....	74
11	Bibliografía.....	75
12	Anexos	76

1 Introducción

El mundo de la tecnología se mueve cada día más rápido. Lo que antes permanecía como una tendencia durante una década, hoy puede quedar obsoleto en pocos años. Es por esto que el mundo del software como servicio (SaaS) debe estar siempre actualizándose y manteniéndose a la vanguardia para continuar siendo competitivo, sea cual sea el rubro en que entregue servicios. En particular, el SaaS está llegando a cada vez más espacios del mundo del trabajo. Mucho más allá de la administración de inventario y finanzas como fue en algún momento, hoy participa en cómo las empresas gestionan a sus clientes, a sus colaboradores, sus planes y proyectos, e incluso sus relaciones tanto internas como externas. La tecnología se vuelve fundamental para casi cualquier dinámica de la empresa, desde las pequeñas, hasta las más grandes, lo que viene acompañado con que el negocio del SaaS se vuelve más atractivo y la competencia más feroz. Es debido a esto que una empresa de software siempre debe estar desarrollándose para mantenerse y ser líder en el mercado.

Es en este contexto en que vive hoy el control y la gestión de asistencia de trabajadores. En Chile por normativa legal, en el dictamen 1140 y 5849 referidos al artículo 33 del Código del Trabajo, se establece el modo en que una empresa debe llevar el control de la asistencia de sus trabajadores, mientras que, en el resto del mundo, suele ser importante saber la asistencia para asegurar que se está entregando el servicio que se requiere. Dadas las grandes empresas que existen hoy, con numerosas sucursales a lo largo del país y el mundo, resulta inaplicable llevar un control de manera individual con un simple libro de asistencia físico tradicional, y es ahí donde la tecnología ha presentado herramientas para adaptarse. Algunos espacios prefieren utilizar un reloj control que a través de distintos lugares guardan y eventualmente centralizan la información de marcaje, sin embargo, muchos han necesitado procesar esa información de modo de poder visualizar y gestionar de mejor manera y en tiempo real la asistencia de sus trabajadores.

Así surgen diferentes empresas que ofrecen soluciones a la gestión de asistencia en un mundo donde, además, cada día evoluciona el modo en que las personas trabajan, siguiendo nuevas tendencias como el teletrabajo o el smart working, y donde los SaaS deben estar preparados para ofrecer soluciones que respondan a las nuevas necesidades del mercado laboral de manera oportuna, antes de que un competidor se adelante y quede con su porción de mercado.

El presente trabajo busca entregar recomendaciones a la empresa GeoVictoria sobre la dirección que debiese tomar para actualizarse y mantenerse vigente en el mercado.

Para hacerlo, se describirá a la empresa y el contexto en que está envuelta a modo general, luego se darán detalles sobre la mirada estratégica que tiene y cómo surge la oportunidad que este trabajo aborda, identificando además hipótesis y la mirada gerencial. Una vez que se entienda el contexto, se procederá a establecer objetivos y metodologías donde además se establecerán sus alcances, buscando dejar claro los elementos que se analizarán para poder hacer las recomendaciones correspondientes. Una vez realizado el análisis se procederá a establecer las líneas de mejora para, mediante herramientas descritas en la metodología, se proponga una solución. Finalmente se hará un análisis de factibilidad de esta solución en que no se profundizará

demasiado, pero entregará una visión general de si es factible o qué consideraciones se deberían tener en términos económicos.

1.1 GeoVictoria

GeoVictoria, cuyo nombre oficial es Victoria S.A. es una sociedad anónima fundada en 2008 a partir de la empresa de outsourcing¹ ATCOM, la cual se enfrentaba a la necesidad de monitorear el cumplimiento de sus diversos trabajadores mediante un modo más eficiente y confiable que recopilando los libros de asistencia periódicamente en sus distintos puntos de trabajo. Para esto, se desarrolló un sistema capaz de, mediante diferentes métodos de marcaje y aprovechando la reciente oportunidad de trabajar en línea a través de servicios cloud², se pudiesen centralizar los marcajes de entrada y salida de los trabajadores de manera remota, y poder acceder en tiempo real a ellos a través de una plataforma virtual, la plataforma de GeoVictoria.

El sector industrial de la empresa son los servicios integrales de informática y en particular se dedican al negocio de la gestión de asistencia, entregando herramientas y asesoría que permitan administrar al personal, ya sea al comienzo del proceso con apoyo en compra de hardware capaz de registrar la asistencia, pasando por la implementación y configuración de sus herramientas, y en la posterior gestión de datos de asistencia y todo el valor agregado asociado del que se pueda sacar provecho. Cabe destacar que es una empresa “B2B”³, por lo que sus clientes no son personas individuales, sino que son empresas que contratan el servicio.

Según información obtenida de la página web de la empresa, cuentan con alrededor de 3.000 cliente, respaldado por un equipo de más de 100 colaboradores, donde si bien el grueso del equipo se encuentra en Chile, existen grupos que se reparten en el resto del mundo ya que se tienen clientes en países como Estados Unidos, Canadá, Argentina, Perú, Colombia, México, Brasil, España, Uruguay y Costa Rica. Se tienen más de 20 partners en toda Latinoamérica que ayudan a establecerse en estos lugares, donde se destaca a Microsoft, quien condecoró a GeoVictoria como su partner del año 2019 en América Latina. Además, se realizan alrededor de 1.000.000 de marcas diarias en el sistema por parte de colaboradores de los clientes.

Si bien no se realizan anualmente memorias o informes del desempeño de la empresa, según el área de finanzas y sus datos internos, se tienen utilidades de alrededor de 200 millones de pesos anuales, consecuencia de un crecimiento aproximado de un 100% anual, en otras palabras, duplicando sus ventas por año.

La estructura organizacional puede observarse en la figura 1, la cual no obstante, ha sido dinámica según las necesidades de la empresa.

¹ También conocidas como subcontratación, son empresas que brindan servicios específicos que otras empresas deciden subcontratar ya que no son el núcleo de su negocio.

² Servicios en la nube, hace referencia a servicios que se entregan a través de una red, aquí en particular se hace referencia a que se usan servidores externos para mantener el servicio en funcionamiento constante para acceder a él mediante internet.

³ Business to business.

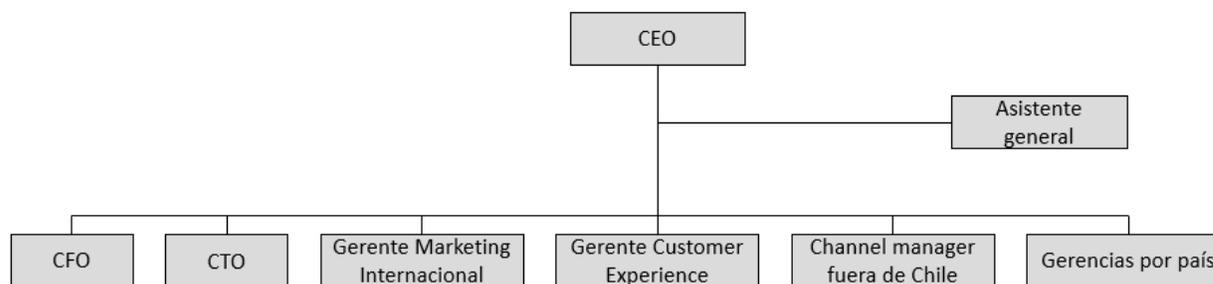


Figura 1: Estructura Organizacional

1.2 Productos y servicios

Más adelante dentro de este trabajo, para comprender bien sus potencialidades, se realizará una descripción más exhaustiva del servicio entregado por GeoVictoria, por lo que a continuación se hará una breve descripción que permita contextualizarnos de manera general.

La empresa, como se ha mencionado, busca ser útil en las distintas fases del proceso de gestión de asistencia, apoyando en una primera medida en entender la realidad de sus clientes para apoyarlos en la adquisición de sistemas de marcaje, así como para configurar adecuadamente la plataforma, y asegurarse de tener una implementación correcta que permita que las marcas de asistencia de sus distintos trabajadores lleguen apropiadamente a la plataforma web. La plataforma web permite realizar un monitoreo en tiempo real de la asistencia, así como organizar y planificar mediante la asignación de turnos el trabajo de la empresa.

El sistema automáticamente procesa la información y genera diversos reportes, dashboard, y otros métodos de entrega de información, que permiten que uno o varios administradores de la plataforma pueda hacer gestión de asistencia. Esta gestión se puede realizar ya sea mediante la visualización de información, como mediante acciones concretas como la justificación de turnos, realización de marcas manuales, o asignación de permisos. La información entregada se muestra de un modo tal que facilite el entendimiento de ésta, teniendo por ejemplo reportes específicos para ver de manera agregada las inasistencias u horas extras, entre otras opciones.

Pese a que el anterior es el foco principal del servicio brindado, con el tiempo, y en la medida que varios clientes han ido haciendo solicitudes, se han desarrollado nuevos servicios que han sido posibles de compartir para los distintos clientes. Estos servicios se mantienen en la lógica de la asistencia, pero brindan herramientas nuevas, y entre ellos se pueden mencionar servicios que ayuden al control de entrada de agentes externos a una empresa, poder administrar las colaciones de los colaboradores presentes, entre otros.

1.3 Mercado

Por normativa, toda empresa en Chile debe tener algún tipo de registro de asistencia, sin embargo, las empresas más pequeñas y con pocos trabajadores en una sola sucursal suelen usar sistemas de asistencias tradicionales como el libro de asistencia físico. GeoVictoria es una empresa que cobra por cantidad de usuarios y no existe un mínimo, por lo que podría considerar que toda empresa es un potencial cliente. En 2017 en Chile, existían 325.334 empresas según la Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-4). Si se limitara el negocio sólo a grandes empresas, asumiendo que las pequeñas no tomarían el servicio, este número se reduciría a 10.411 empresas, sin embargo, debido a que se cobra por usuario, incluso pequeñas empresas que requieran del servicio podrían acceder a él.

En el extranjero la situación cambia país a país, en que existen países, tal como en Chile, donde las empresas deben controlar la asistencia por ley (como recientemente es el caso de España), pero en la mayoría del resto no es así, sino que es un servicio que adquieren las empresas cuyo negocio requiere poder llevar un control de un modo centralizado y no es fácil conseguirlo, por lo que es difícil conocer el potencial mercado en éstos espacio (además de que la expansión a estos países es reciente y aún no se conocen profundamente).

Hoy no existe información pública sobre la ventas o cantidad de clientes de las distintas empresas que ofrecen servicios de gestión de asistencia en Chile, por lo que no es posible tener información fidedigna de las porciones de mercado que manejan, sin embargo, desde la empresa se indica que GeoVictoria posee significativamente una mayor porción del mercado que sus competidores (aunque siempre un número bajo respecto al potencial mercado total mencionado anteriormente).

Pese a lo anterior, se sabe que en el país hay más de 20 empresas que brindan servicios de control de asistencia, con precios que suelen llegar a ser incluso del 50% de lo que cobra GeoVictoria, lo que habla de una competencia en ascenso, y donde GeoVictoria se posiciona por calidad de servicio por sobre precio.

2 Oportunidad

2.1 Focos principales del negocio

Para entender bien la oportunidad que motiva este trabajo es necesario entender la mirada que ha tenido GeoVictoria para abordar los principales focos de su negocio, y las implicancias que han tenido.

En primer lugar, se debe comprender cual es el foco principal de clientes de la empresa, o sea, cuál es su cliente “nicho”. Las empresas que mayor interés tendrán de adquirir el servicio, son aquellas que requieran de un servicio especial que les ayude a centralizar la información. Éstas empresas tienen como característica que cuentan con muchos lugares de trabajo, debido a

lo cual, no les es trivial centralizar la información, y además, en cada uno de éstos lugares, se tienen pocos trabajadores, lo que por un lado implica que no es rentable tener un administrador o supervisor en sí mismo por local, y por otro, que en caso de que falle el trabajador, probablemente en esa sucursal no sea posible realizar el trabajo requerido, por lo que una buena gestión es fundamental.

Los dos tipos de empresas que se considera que de manera casi genérica cumplen estas condiciones, son el outsourcing, y el retail. Cabe destacar que cuando se habla de retail, se apunta a un grupo de este que cumple con las características previamente mencionadas (suficientemente grande para ser considerado un grupo en sí mismo), donde por ejemplo, tienen pequeñas tiendas en distintos lugares, pero cada una de ellas es pequeña, no así como una gran multitienda donde la ausencia de un trabajador podría no ser determinante en el cese de la operación del local y de las ventas (se podría operar con un trabajador menos).

Habiendo dicho esto como punto de partida, se procede a mencionar las declaraciones estratégicas de la empresa. En primer lugar, es importante aclarar que GeoVictoria no tiene una mirada estratégica declarada y oficial, sino que las que se mencionan a continuación son extraoficiales.

Aclarado esto, se debe mencionar que el foco estratégico que más tiempo se ha impuesto en la empresa se podría parafrasear del siguiente modo “ofrecer al cliente lo que necesite”. Esta frase se traduce en términos prácticos en que, estando en una empresa de software, se tendrá la opción de desarrollar todo aquello que el cliente solicite con tal de conseguir cumplir con sus necesidades. Si bien puede tener un costo asociado, y claramente se espera que las solicitudes sean atingentes a la gestión de asistencia, la lógica es la de una empresa que se adaptará y desarrollará para cumplir con su cliente.

En los últimos años, GeoVictoria ha crecido muy fuertemente, y junto a esto, han llegado muchos más clientes, más grandes, y con necesidades más específicas y complejas. Esto ha generado que el foco estratégico recién descrito sea cada vez más difícil de aplicar, ya que por un lado implicaría tener una cantidad demasiado amplia de jefes de proyectos y desarrolladores para adaptarse a las especificidades de cada cliente (lo que es un problema dado el estándar que se busca en el equipo de la empresa) y además, se debería cuidar que cada uno de estos ambientes conviva en la plataforma, lo que además de hacer perder la oportunidad de que un desarrollo sirva al resto de las empresas, implica la complicación extra de hacer que no interfieran entre ellos. Debido a esto, cada vez se han negado más desarrollos y por tanto el foco ha quedado obsoleto.

De manera independiente, y con esto se desea destacar que no es una respuesta a que la anterior quedó obsoleta, ha surgido un nuevo foco estratégico que ha tenido un acuerdo general en la gerencia de la empresa, y se podría parafrasear como “buscar que los clientes usen el menor tiempo posible a GeoVictoria, dado lo rápido que logran hacer su gestión”.

La diferencia entre ambos focos tiene un impacto en la visión de GeoVictoria sobre su futuro. Es fácil notar que la mirada de desarrollar lo que los clientes requieran no necesita una visión de cómo será GeoVictoria en el futuro, dado que depende reactivamente de lo que los clientes vayan necesitando, y si bien es posible observar en qué dirección van apareciendo desarrollos, esta no es una mirada que oriente, sino más bien una predicción. Si bien se podría

tomar esta predicción, estudiarla, ver que es lo que se quiere (y lo que no) de ella para crear una perspectiva diferente hacia donde se quiere avanzar, no es algo que se haya estado haciendo. La segunda mirada en cambio, prácticamente enuncia un objetivo hacia el cual se quiere avanzar, y por tanto es útil una visión de cómo será el futuro y cómo cumplirá con su mirada.

Si bien aún no se tiene un lineamiento definitivo de cómo debiese ser el servicio que brinda la empresa en el futuro, existen dentro de la empresa algunas miradas de hacia donde debería avanzar. El gerente de estrategia de la empresa ha observado los desarrollos que se han ido dando en el último tiempo, y ha notado cómo han surgido servicios asociados a las necesidades de los grupos de manera independiente de los colaboradores que lo componen. Si bien se detallan más estos servicios más adelante durante este trabajo, se debe mencionar que se han solicitado desarrollos en que los grupos de trabajo cuentan con elementos importantes para la planificación que ya no van asociados a turnos individuales, si no a la necesidad conjunta de estos. En primer lugar, aparece el servicio de dotación que busca identificar la necesidad de colaboradores de un grupo, luego un optimizador de la asignación de turnos que permita asignarlos eficientemente dada esta necesidad, y luego el servicio de externos que permite dar seguimiento a las empresas como conjunto en vez de como muchos trabajadores individuales que cumplen o no su horario. Basado en esto, él considera que la evolución natural de la empresa es que la unidad básica de gestión pase de ser sólo el trabajador individual, a poder administrar equipos de trabajo, evolucionando a una perspectiva de administración más amplia, y que por lo tanto, simplifique los trabajos y análisis que deba realizar el administrador (disminuyendo así su tiempo en la plataforma). Resulta útil explicitar que detrás de esta hipótesis de avance, se encuentra la afirmación de que para los clientes, el valor que les brinda GeoVictoria sería mayor si les permitiera tener herramientas para gestionar desde un enfoque grupal.

Por otro lado, el CTO de la empresa, quien propuso la lógica de que los usuarios no debiesen gastar demasiado tiempo en GeoVictoria, considera que el modo de lograrlo debiese ser pasar a un funcionamiento basado en aplicaciones, las cuales fueran más fáciles e intuitivas de usar para los usuarios y así pudiesen cumplir su objetivo de utilizarlas menos tiempo. Además de esto, este cambio podría facilitar la externalización de desarrollos, ya que hoy, debido a lo interconectada que se encuentra la plataforma, es complejo entregar el código completo a externos, en cambios mediante un funcionamiento más modular, sería más factible y fácil de entender para ellos, pudiendo acelerarse incluso los tiempos en que los clientes podrían recibir sus desarrollos. El problema que se evidencia tras esta hipótesis es que hoy los usuarios gastan más del tiempo idóneo en GeoVictoria debido a lo difícil que es entender la plataforma.

Tanto la lógica del gerente de estrategia como del CTO son hipótesis basadas en su experiencia y conocimiento, y si bien dan una idea más clara de hacia dónde podría avanzarse, siguen siendo bastante generales debido a que no han acumulado mayores elementos para detallarlas.

2.2 Actualización de la plataforma

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de la plataforma se ha dado principalmente respondiendo a las necesidades que los clientes levantaban, y siguiendo la lógica de desarrollar lo que necesitaban, se iban creando servicios que se ajustaran a ellos. Esto se traduce en la práctica en que, para diciembre de 2019, el 95% de los desarrollos generados habían nacido de los clientes, y sólo el 5% restante eran iniciativas surgidas desde dentro de la empresa. Este dato en sí mismo no es algo positivo o negativo, pero es preciso entender las implicancias que tiene. Cuando un cliente hace una solicitud, lo hace desde sus necesidades, y teniendo en frente la plataforma actual, por lo tanto, sus solicitudes verán cómo se debería modificar la plataforma actual (ya sea cambiando el funcionamiento de algo, o proponiendo nuevos elementos) para que solucione su problema particular. Mientras más específico sea su problema, el desarrollo asociado también lo será, y si bien hay casos en que se han detectado muchos clientes solicitando elementos similares, y se ha creado servicios suficientemente genéricos para que cumplan con todos, son sólo casos específicos y capaces de detectar dado que van asociados a servicios bastante amplios (como lo es el servicio de externos).

Habiendo comprendido este punto, resulta evidente que el desarrollo a través de solicitudes específicas de los clientes no genera cambios profundos dentro de la plataforma, y esto es debido a que la plataforma tal como es hoy, es el punto de partida desde el cual se hace la solicitud. Esto ha generado que el servicio, desde su creación, haya crecido en base a desarrollar nuevos elementos, pero manteniendo casi intactos los antiguos. Uno de los pocos cambios en los elementos antiguos a mencionar, es pasar de una lógica de asociar un turno con un día, a hacer una asociación triple (turno a un horario, y luego un horario a un día). Esto principalmente se hizo para arreglar los problemas que se producían en el primer caso con los turnos nocturnos, siendo una razón suficientemente fuerte como para que los clientes solicitaran un cambio más de fondo.

Con esa excepción, el sistema se ha mantenido de un modo similar en lo más medular, y esa médula base es la misma que se ha tenido desde su creación en 2008. En su momento, la plataforma utilizaba alguna de las herramientas más modernas a la fecha en su concepción fundante, como lo es su funcionamiento a través de la nube, sin embargo, desde esa época hasta hoy han surgido variadas tendencias tecnológicas que, debido a lo ya explicado, no han sido consideradas para pensar lo medular de la herramienta.

2.3 Oportunidad

Habiendo establecido que la herramienta hoy más que nunca necesita una visión de hacia dónde debe evolucionar dado los cambios en la mirada estratégica de GeoVictoria (motivados a su vez en el crecimiento de la empresa), y entendiendo que no se han revisado los elementos centrales del servicio tomando en cuenta las nuevas tecnologías que abundan hoy, se identifica que existe una oportunidad de mejorar y enfocar hacia donde debe evolucionar el servicio basándose en replantear cómo su valor debe ser entregado.

Esta oportunidad podría generar valor en poder alinear a la empresa bajo una mirada común, que permita que frente a nuevas situaciones o requerimientos de clientes, se tenga claro cuál es el enfoque hacia donde GeoVictoria evoluciona, y se tenga en cuenta en la conversación, ya sea para entender de qué modo se espera entregar el valor generado, o directamente entender cuando una solicitud no va en la línea que la empresa persigue. Para ejemplificar esto, el tener una mirada de hacia dónde evolucionará la plataforma, hará que cualquier miembro de la empresa, ya sea desde el área comercial, desde marketing, o desde soporte, al recibir una solicitud de un cliente para que se desarrolle algo específico a sus necesidades, pero que no se haya planteado previamente en GeoVictoria (o que la persona en particular no estuvo presente cuando se hizo), pueda recurrir rápidamente a la mirada de hacia dónde evoluciona GeoVictoria para proponer modos de cumplir con lo que el cliente necesita. Quizás sea de un modo diferente al que plantea él desde su mirada de la plataforma actual, pero que se desvíe lo menos posible de la lógica que se busca alcanzar, de modo de poder avanzar más eficientemente a un ideal sin necesidad de perder tiempo en variados desarrollos que apuntan en diferentes direcciones (sin complementarse), o que deban ser detenidos en un punto tardío de su análisis cuando llegue a un área particular (como podría ser el área de desarrollo) que considere que no es apropiado.

Asociado a este mismo punto, esta oportunidad ayudará a tener un criterio que brinde claridad sobre qué proyectos internos son más importantes, ya que hoy no están claros.

Finalmente, y es uno de los puntos más obvios y más importantes, es que el no considerar las nuevas tendencias tecnológicas para el avance de la empresa, podría implicar que en algún momento, la creciente competencia existente en el mercado si lo haga, y por lo tanto desarrollen un nuevo modo de entregar valor desde las raíces de su servicio, lo cual podría generar el riesgo de que adquieran una porción del mercado que podría ser de GeoVictoria.

Se debe comprender que la mirada estratégica hoy, y especialmente en una empresa de software, como se ha dejado claro hasta ahora en el trabajo, necesita estar actualizando constantemente la mirada de su servicio debido a los avances en las tecnologías, por lo que un análisis estratégico debiese tener una mirada no superior a los 3 años, y debiese estar actualizándose constantemente.

3 Objetivos

El objetivo de este trabajo es **proponer mejoras estratégicas respecto al servicio que ofrece GeoVictoria, de modo que esa visión permita alinear el desarrollo futuro de la empresa.**

Los objetivos específicos buscan en primera instancia contextualizar adecuadamente la situación actual para entender cómo la oportunidad planteada converge a oportunidades más específicas para ser abordadas, y luego generar propuestas que consistentes y evaluadas:

- Entender el contexto actual de GeoVictoria estudiando a la empresa, sus competidores, sus clientes, y las tendencias tecnológicas.
- Determinar dónde se hallan las brechas y oportunidades en términos de servicio que hoy no se consideran en GeoVictoria.

- Proponer mejoras del servicio actual que permitan abordar dichos avances
- Evaluar el impacto de las mejoras

El alcance de este proyecto se limita a un análisis del servicio entregado y no llega a contemplar el proponer una estrategia completa asociada. Esto se debe a que para GeoVictoria es primordial como punto de partida de una estrategia, considerar al cliente y saber cómo brindarle un servicio de calidad, por lo que un análisis más profundo de cómo la empresa debe funcionar queda fuera de lo abordado en el presente trabajo, pero podría ser un siguiente paso natural de éste. Del mismo modo, el análisis económico que se realizará será bastante general debido a que no busca asociarse a un proyecto concreto, sino más bien evaluar la factibilidad y conveniencia general, así que se evitará entrar en demasiados detalles como profundizar en la arquitectura tecnológica, los distintos modos en que GeoVictoria podría hacer rentable sus cambios, o cómo le afectarían los futuros cambios en el acceso a nuevas tecnologías.

Finalmente, como última limitación del alcance del proyecto, se debe mencionar que se confiará en la visión de la empresa sobre quiénes son sus clientes nichos, y por tanto, los principales clientes a tener en cuenta. Esta evaluación no se realizará dado que debido a la contingencia que se vive en el año, y las prioridades que se ha asignado a los equipos de desarrollo, los datos que permitan hacerlo no han sido posibles de conseguir de un modo tal que permita una categorización. Esto debido a que no existe un interés actual de la compañía por evaluar si el nicho hoy es efectivamente donde se produce el mayor ingreso, ya que sin datos, pero basándose en su experiencia, no se percibe que éste se haya modificado.

4 Marco teórico

4.1 Gestión

El principal valor que entrega GeoVictoria a sus clientes es el de poder hacer gestión referente a la asistencia de sus colaboradores. Por lo tanto, para entender bien el servicio que se brinda, es necesario tener una concepción sobre qué es la gestión. La palabra da espacio para diferentes interpretaciones, pero todas van enfocadas en que se realicen acciones sobre un proyecto o elemento en búsqueda de alcanzar algún objetivo. Para términos de este trabajo, se homologará el concepto al del proceso administrativo, el cual es *“el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y efectúan un proceso integral”*, y que según Lyndall F. Urwick, puede dividirse en dos categorías, la mecánica, que a su vez se divide en planear y organizar, y la dinámica, que se divide en dirigir y controlar.

Cuando se habla de planear, se determina qué es lo que se va a realizar. En términos de asistencia va asociado a determinaciones generales de la empresa cliente de GeoVictoria en que se define cuantos colaboradores se necesitan en cada lugar de trabajo, en que horarios son necesarios, o incluso a un nivel más básico, a quienes se contratará, por qué razones y bajo que

acuerdos. El planear se relaciona a tomar decisiones de manera anticipada, y por lo tanto son la estructura de lo que se piensa hacer.

Organizar se mantiene en el ámbito de lo que es previo a la realización del proceso en sí mismo, pero está más centrado en el cómo hacerlo de manera práctica. En términos de asistencia se podría incluir la organización como la planificación de qué trabajadores tendrán que turnos para poder cumplir con lo planeado previamente.

Dirigir ya se encuentra en el ámbito de lo que se realiza una vez que se pone en marcha el procedimiento y permiten que éste efectivamente se lleve a cabo. En términos de asistencia, están asociadas todas las decisiones y acciones que se deban tomar para el correcto funcionamiento del proceso, como podría ser el cambiar a personal de sucursal para cubrir contingencias, justificar errores en las muestras de asistencia cosa de lograr mantener la coherencia de la información (que podría tener repercusiones incluso en sueldos), entre otros.

Finalmente controlar tiene que ver con poder hacer un seguimiento de lo que está ocurriendo para poder determinar si se está haciendo al estándar que se espera. En términos de asistencia es directo relacionarlo al control de asistencia que permite tener toda la información de los colaboradores.

4.2 Modelo de negocios

Dado que este trabajo busca hacer propuestas sobre el servicio ofrecido y cómo éste impacta en la relación con el cliente y usuarios, es necesario tener un marco de referencia que permita entender a modo general el modo en que se relacionan. Para esto, se utilizará el modelo de negocios, el cual es el modo en que una empresa administra el valor que quiere hacer llegar a sus clientes, y por lo tanto, es una herramienta fundamental para poder entender las distintas relaciones que se manejan, profundizando en porqué lo hacen, cómo, y qué consecuencias tiene determinado mecanismo. Para el caso concreto de este trabajo, entender el modelo de negocios ayuda a comprender la lógica que hay detrás del servicio brindado, e igualmente las consecuencias que podría causar un cambio en éste.

La herramienta business model CANVAS permite de manera simple y gráfica entender el modelo de negocios y en una sola visual sacar conclusiones de éste. Para conseguirlo, se debe evaluar a los aliados clave, recursos clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmentos de cliente, estructura de costos y flujos de ingreso. Una vez conseguida esta información y resumida en frases simples que reflejen la esencia de las conclusiones, se enmarcan en un esquema como el mostrado en la figura 3, de modo de poder ver sus relaciones.

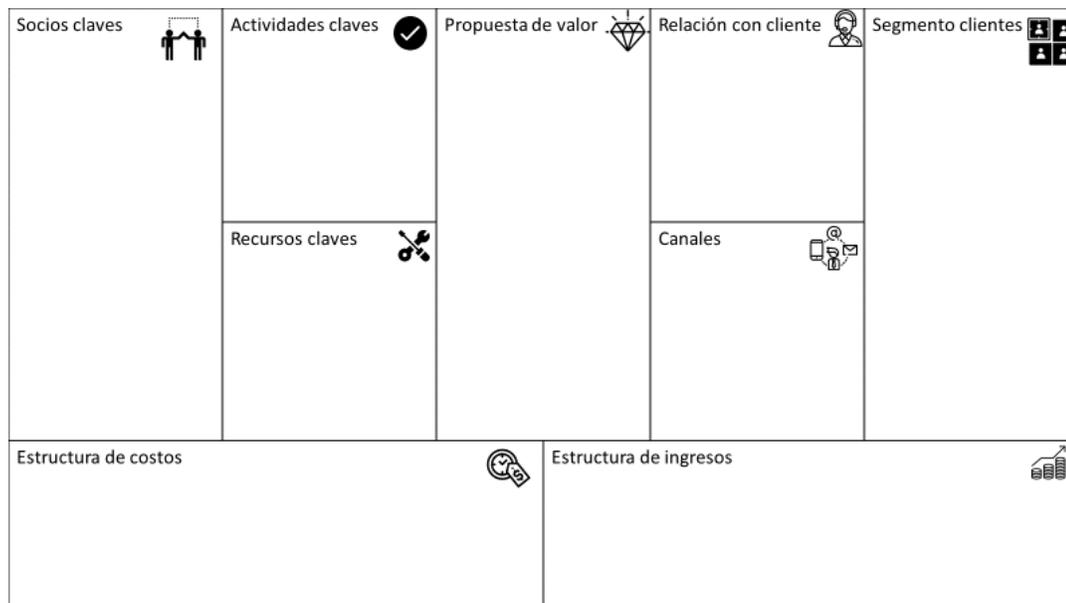


Figura 3: Business model CANVAS

4.3 Experiencia de Cliente

Contando ya con una herramienta que permita entender la relación del cliente y la empresa, es necesario también poder enfocarse en los elementos más fundamentales para este trabajo. La relación con el cliente se puede evaluar de distintas maneras, pero si lo que se busca es comprender cómo es la percepción de este cuando se enfrenta a un servicio o a cambios en este (como es el objetivo del presente trabajo), un lente apropiado para mirarlo es mediante la lógica de evaluar la experiencia del cliente.

La experiencia de cliente es, según la Organización Internacional de Estandarización, “*las percepciones y respuestas de una persona que resultan del uso y/o uso anticipado de un producto, sistema o servicio*”. Por lo tanto, está basado en el usuario de un servicio y habla de cómo éste reaccionará, y probablemente si querrá seguir utilizándolo o no.

Si bien GeoVictoria es una empresa B2B dado que la toma de asistencia y la información actúan a nivel global en la empresa, el servicio de gestión es tomado principalmente por administradores de la empresa, por lo que son usuarios individuales los que finalmente utilizan la plataforma de GeoVictoria y pueden influir entre elegir un servicio de gestión u otro, por lo que su experiencia es fundamental, y es en quienes se basa la mirada estratégica de que deban utilizar poco tiempo en la plataforma.

Es evidente por tanto que la experiencia es un factor importante a tener en cuenta, y para hacerlo, existen herramientas que permiten encontrar cuales son los principales elementos a tener en cuenta. Peter Morville diseñó el User Experience Honeycomb como una herramienta que enlista diferentes aspectos a tener en cuenta al momento de analizar la experiencia del cliente, los cuales son los siguientes:

- **Útil:** El contenido al que se enfrenta el usuario debe ser útil (no un simple capricho), y por tanto satisfacer una necesidad.
- **Usable:** Habla de la facilidad de uso para un usuario en específico, entendiendo que es solo una parte más dentro de varios puntos a considerar en la relación del cliente con el servicio.
- **Deseable:** Aquello con que el cliente interactúa debe generar en él el deseo de utilizarlo, manteniendo un equilibrio adecuado entre distintos tipos de elementos con que se relaciona el cliente, como texto e imágenes.
- **Encontrable:** Que sea fácil distinguir donde se puede conseguir lo que el usuario necesita.
- **Accesible:** Que cuente con elementos que permitan que personas con discapacidades u otras barreras puedan igualmente relacionarse con el servicio.
- **Creíble:** Debe sentirse confiable para poder interactuar libremente.
- **Valioso:** El modo en que se entrega la información no solo debe satisfacer, sino que también entregar nuevo valor al cliente.



Figura 4: User Experience Honeycomb

4.4 Benchmarking

Como último punto fundamental que debe estar cubierto en este trabajo, es necesario comprender el contexto que existe alrededor de la empresa y del servicio, de modo de entender donde se encuentran las principales brechas que podrían darse en el futuro y que no necesariamente surgen de la empresa, sus clientes, y la relación entre ellos, sino más bien se vislumbran observando lo que ocurre alrededor.

El benchmark es una herramienta de análisis comparativa útil para determinar cuáles son las brechas que existen entre distintas empresas de un mismo rubro o similar. Realizar este tipo de comparaciones permite encontrar cuales son las diferentes brechas existentes en el mercado, o por otro lado entender cómo la competencia enfoca su propuesta de valor de un modo distinto, dando el espacio para determinar cuáles son las razones para tener estas diferencias, y así, de modo indirecto, entender las oportunidades que se están aprovechando en el mercado y así encontrar modos de aprovecharlo mejor en el futuro.

En términos generales, consiste en los siguientes pasos:

- Determinar uno o varios aspectos importantes a comparar.
- Establecer cómo evaluar el desempeño de una empresa respecto a los aspectos seleccionados.
- Determinar un grupo de empresas de la competencia a someter a evaluación.
- Comparar con la empresa particular sobre la que se hace el análisis para determinar donde se encuentran las principales diferencias y el modo en que estas se manifiestan.

5 Metodología

Como se especificó en la sección de objetivos, es importante iniciar este trabajo conociendo profundamente el servicio actual y cómo éste genera valor. Para conseguirlo, se iniciará detallando y entendiendo por partes (en vez de como un todo) las ramificaciones de los servicios entregados por GeoVictoria. Para esto, simplemente se describirá uno a uno cada servicio y sus distintos elementos. Para comprender el valor y los objetivos de éstos, se acotará dentro de cada uno en qué etapa de la gestión genera valor (planear, organizar, dirigir o controlar).

Una vez realizado lo anterior, se procederá a llenar las distintas secciones del CANVAS, donde se completarán todas las secciones, pero se pondrá especial énfasis en entender cómo cada una aporta un punto de vista sobre el modo en que se relaciona el cliente con GeoVictoria, siendo siempre éste el punto en que se ponga énfasis, para poder tener una mirada amplia al respecto.

Habiendo entendido bien el contexto dentro de GeoVictoria, se procederá a entender también a sus clientes, para lo cual se utilizarán diferentes herramientas. La primera de éstas será la realización de entrevistas enfocadas en determinar en qué elementos de GeoVictoria encuentran más valor, o podrían encontrar más valor. La lógica para conseguir esta información es estructurar una entrevista que permita, mediante diferentes preguntas, pasar por los tres elementos centrales de su administración de personal: la empresa, el administrador, y GeoVictoria. Se buscan preguntas asociadas a cada actor, y a cada relación que pueda haber entre ellos, aunque dejando libertad a que se centre en las que considere más importantes. Las preguntas seleccionadas y cómo se relacionan con los distintos actores se encuentran incluidas en el anexo 1. Se buscará realizar entrevistas a usuarios de la plataforma de 6 clientes: 2 del nicho del outsourcing, 2 del nicho del retail, y 2 fuera del nicho, de modo de tener una visión que resulte

útil. Si bien la entrevista no es significativa en términos estadísticos, busca encontrar insight⁴ que den una perspectiva apropiada al problema.

Una vez realizada la entrevista, se harán análisis de dos modos, el primero, simplemente analizando y sacando conclusiones generales de lo conversado, y el segundo, mediante un análisis de codificación abierta, el cual consiste en categorizar y subcategorizar las distintas frases de la entrevista para determinar de manera cuantitativa dónde se centró la atención.

Para continuar con el entendimiento del cliente, se recurrirá a los datos de tickets de soporte, los cuales representan cada solicitud de clientes a soporte a través de distintos medios, y los cuales se registran en la plataforma ZOHO. Se utilizará la metodología de los 7 pasos de visualización de datos de Ben Fry para asegurarse que los datos que a analizar son útiles para hacer un estudio de ellos. Mediante un análisis exploratorio se determinarán los elementos más importantes a tener en cuenta para registrar donde se centran los problemas que los usuarios de GeoVictoria levantan a soporte.

El último elemento que a utilizar para comprender al cliente, será estudiar los desarrollos que se han solicitado desde mediados de año de 2019 hasta mediados de año de 2020. Esta información permitirá develar cuales son los tipos de desarrollos que más se solicitan, y por tanto, donde existen más necesidades que se están cubriendo a través del servicio de desarrollos que están quedando fuera de los servicios base.

El siguiente elemento a estudiar será la competencia, y para hacerlo, se realizará un benchmarking. El foco del benchmarking será comparar los distintos servicios brindados, y para conseguirlo, se determinará un grupo de competidores que se consideren importantes, o sea, aquellos que según la percepción del gerente general tienen más porción de mercado a nivel latinoamericano, y a nivel global. En primer lugar, se hará una comparación de la cantidad de servicios brindados por GeoVictoria y las empresas seleccionadas, categorizando si cuentan con el servicio, si no lo hacen, si no se encuentra la información, o si lo hacen, pero de un modo diferente que vale la pena observar de manera particular. Luego, se hará un análisis cualitativo en base al anterior determinando las mayores diferencias entre los servicios (ya sea por la ausencia de estos, o diferencias entre servicios que dos o más ofrecen).

Finalmente, como último elemento a analizar, será ir más allá de la competencia y conocer cuáles son las tendencias en el rubro de la tecnología de modo genérico. La intención de esta búsqueda radica en que GeoVictoria es un SaaS, y como tal, puede utilizar las herramientas del mundo de la tecnología de diferentes maneras, por lo que, pese a no tener una aplicación necesariamente directa en la gestión de asistencia, es importante considerarlas ya que podrían ser útiles para proponer nuevos modos de generar valor. Este análisis consistirá en una búsqueda mediante noticias web, y agrupando los puntos más importantes encontrados.

Tras tener un análisis de los distintos elementos que contextualizan a GeoVictoria y su servicio, se procede a agrupar las diferentes conclusiones según el tipo de oportunidad asociada, para tener categorías o ejes de trabajo. En este punto se tomarán las hipótesis planteadas por el equipo directivo de GeoVictoria, y se evaluará si tienen cabida dentro de los ejes identificados.

⁴ Información que pueda resultar evidente pero no está siendo considerada, y tiene impacto en el modo en que se entiende una situación.

Cada uno de los ejes establecidos será analizado mediante el UX Honeycomb, determinando cuales son las características que tendría que tener una solución asociada a cada uno. De este análisis se conseguirá delimitar las características de una posible propuesta de mejora, la cual podrá (o no) estar relacionada a las hipótesis planteadas inicialmente.

Posterior a esto se tomarán las características identificadas y se harán propuestas para la mejora del servicio de GeoVictoria, precisando las características que debe tener y cómo responde a lo encontrado en las secciones anteriores. Luego se clarificará cuáles son los cambios que implicaría, esta vez respecto al servicio actual. Con estos elementos definidos, se hará un análisis para determinar que efectivamente sean coherentes conjuntamente, y determinar la propuesta final.

Se realiza nuevamente un análisis de CANVAS esta vez asumiendo que se consiguieran los cambios esperados, y se determina el impacto a nivel de negocio que implica la propuesta, con lo cual eventualmente se podrían hacer ajustes que cuiden el bienestar del modelo.

Finalmente se hará un análisis de capacidades y recursos de GeoVictoria, seguido de un establecimiento de los pasos necesarios para llegar a los cambios propuestos junto a un análisis económico general, de modo de determinar si es factible avanzar en esta dirección. Se establecerá cuales son los avances más complejos de conseguir y qué implicaría para la empresa avanzar en esa dirección, para finalmente recomendar en qué medida es apropiado seguir las propuestas.

6 Análisis de la situación actual

Cómo se describió previamente, para entender bien el contexto y poder identificar oportunidades, se entenderá en profundidad la empresa a través de su servicio y luego mediante el CANVAS. Luego se estudiará a los clientes mediante entrevistas, análisis de tickets y exploración de desarrollos solicitados. Los dos últimos elementos serán estudiar a la competencia y las tendencias del mercado.

6.1 Análisis del servicio GeoVictoria

6.1.1 Productos y servicios

GeoVictoria busca acompañar al cliente en cada una de las etapas en que se relacione con el servicio, por lo que sus servicios van desde la implementación hasta el soporte, pasando por la adaptación de la herramienta y la capacitación sobre esta. Existen diferentes servicios a detallar a continuación, pero pueden dividirse a modo general como el servicio del SaaS principal (de asistencia), otros servicios de SaaS, y otros servicios, tal como se puede ver en la figura 5.

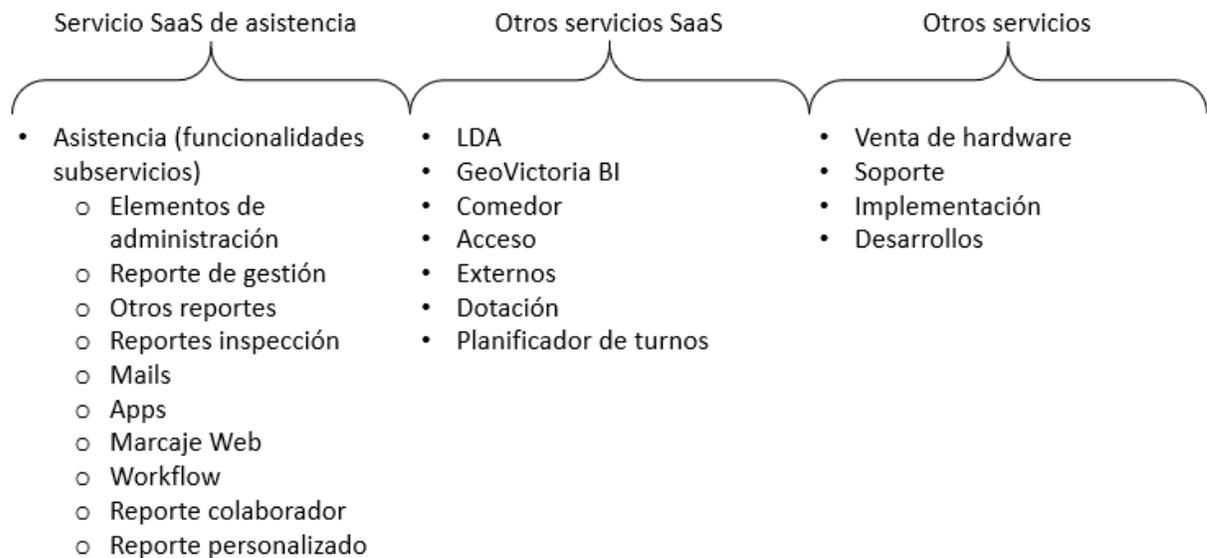


Figura 5: Servicios

A continuación, se pasará a describir cada una de estos en detalle.

GeoVictoria Asistencia

La plataforma de asistencia de GeoVictoria es su servicio principal, el cual brinda herramientas para administradores de empresas, así como para usuarios (aunque con muchas limitaciones para los últimos). A la plataforma (así como es para el resto de los servicios de SaaS) se puede acceder mediante un navegador web, por lo que no es necesario realizar la instalación de algún programa para utilizarla. En la plataforma es posible configurar distintos elementos que son asociados y asignados a usuarios, y luego estos interactúan con las marcas. Entre éstos elementos se encuentran los turnos, los cuales son determinados por el administrador y asignados de modo de saber si el trabajador está cumpliendo con lo establecido; los permisos de distintos tipos, tanto vacaciones como permisos médicos, licencias, u otros creados y configurados por el cliente, los cuales interactúan con el sistema para, por ejemplo, no considerar como ausente un día con turno pero justificado, o saber si las horas de esos días deben ser tratadas como horas trabajadas según las especificaciones de cada caso; holguras, para determinar cuánto tiempo antes o después de lo especificado en el turno se considera aceptado y justificado; marcas manuales, las cuales el administrador es capaz de poner, pero deben ser confirmadas con el trabajador a través de su mail personal, y quedan siempre registradas como marcas manuales para identificar que no fue mediante métodos tradicionales y pudieron haber sido puestas en un horario diferente al que aparece; los grupos, en los cuales se definen administradores, quienes tienen la capacidad de ver la asistencia de los distintos colaboradores,

miembros del grupo, otro tipo de usuarios con perfiles y permisos que el administrador decida, box y métodos de marcajes permitidos para que los miembros del grupo marquen, y otras especificaciones, pudiendo ordenarlos estos grupos por sucursales, centros de costos, o cualquier otra necesidad. El conjunto de estos elementos permite que los administradores tengan un orden para, por un lado, realizar cálculos que les permitan conseguir información útil (como horas extras o días trabajados), y a su vez hacerlo de manera jerárquica dando a administradores específicos control sobre grupos específicos y así ajustarse al esquema de la compañía.

Se puede en lo recién descrito vislumbrar que estos elementos están enfocados principalmente en la etapa de la organización, al asignar turnos o licencias propias de cada trabajador. Existen algunos elementos que podrían considerarse partes del planeamiento, como los grupos, no obstante, estos no suelen modificarse en el tiempo y suele apoyarse en su definición en el servicio de implementación, por lo que como “herramienta” del SaaS, no tiene demasiado valor.

Este servicio se cobra por número de usuarios que estuvieron activos (creados en la plataforma, y no desactivados, independiente si marcaron o no) durante el mes en la plataforma, teniendo el cliente la opción de darlos de baja en caso de ser desvinculados para que dejen de ser cobrados el próximo mes. El cobro por usuario se negocia caso a caso dependiendo del número de usuarios que tendría cada cliente, pero el promedio ronda entre los \$1.000 y \$1.400 en pesos chilenos. A continuación, se presentan los servicios que se asocian a esta plataforma.

- Se cuenta con una amplia reportería, la cual es lo primero que se ve al entrar en la plataforma. Esta reportería muestra información de los colaboradores, ya sea a nivel individual o agregado, y permite descargarse en formatos como pdf o Excel en caso de necesitar utilizar la información para hacer cálculos propios. El reporte principal entregado es el de “Gestión de asistencia” en que entrega los datos de las marcas de cada cliente por un periodo de días especificado por el usuario indicando hora de inicio, salida, inicio y salida de colación, turno asignado, permiso, atrasos y adelantos en función del turno, facilitando llevar un control de cada colaborador. Este reporte sirve como unidad de cálculo para otros reportes brindados que buscan facilitar la información sin tener que realizar cálculos propios o un procesamiento independiente, ya sea que utilicen esa información para pagar sueldos o tomar decisiones. Entre estos reportes se encuentra “Horas extra”, “Adelantos”, “Ausencias”, “Permisos”, “Asistencia domingos”, “Dotación” (que permite ver cuántos usuarios presentes hay respecto a los turnos asignados), entre otros, los cuales pueden usarse para distintos objetivos, como controlar elementos específicos, dirigir qué elementos mover en caso de no estar cumpliéndose lo planificado, organizar qué turnos asignar según la información previa, o incluso planificar para tomar decisiones sobre contrataciones basadas en datos de cumplimientos. Luego existe un grupo de reportes que cumplen en términos generales la misma función que los anteriores, sin embargo, la ordenan del modo que lo solicita la inspección del trabajo, de modo que se puedan descargar y entregar sin realizar un trabajo extra (estos son útiles exclusivamente en Chile) los cuales no responden a la gestión, sino a facilitar un proceso. Finalmente existen reportes que permiten monitorear el estado actual de la empresa, como “estado de enrolamiento” en que se verifica si hay alguien del personal cuya huella digital no se ha registrado en un medio de marcaje que lo necesita, “inconsistencias” en que se detallan casos anómalos como una entrada a trabajar, pero ninguna salida

registrada, “monitor de relojes”, entre otros, los cuales sirven tanto para hacer control como para dirigir y tomar acciones al respecto.

- Una aplicación menor del servicio es la opción de enviar mails a los administradores en caso de que colaboradores no hayan marcado la asistencia en un tiempo determinado posterior al momento en que debieron hacerlo, esto con el fin de monitorear qué es lo que ocurre.
- GeoVictoria cuenta con dos aplicaciones para smartphone asociados a este servicio. La primera es la aplicación de GeoVictoria enfocada en el trabajador, quien puede marcar desde la aplicación. El marcaje vía aplicación es uno de los que más variedad permite, dado que puede utilizarse contraseña, foto de rostro o patrón de seguridad. Otra ventaja que cuenta es que incluye geolocalización, y el sistema permite configurar que el usuario solo pueda marcar en un rango determinado. Además, junto a la opción de utilizar la aplicación, está la opción de realizar tareas, las cuales pueden ser asignadas por un administrador en una locación determinada, y el trabajador puede avisar que la comenzó si se encuentra en el rango de espacio, y subir una foto al completar la tarea. Todo esto va de la mano con reportes que permiten ver la información subida y las tareas completadas por cada usuario, así como otros que permiten ver el camino que siguió un trabajador durante una tarea georreferenciada. Esta herramienta busca poder organizar un poco más el quehacer de los trabajadores, pero principalmente centrada en el control.
- La segunda aplicación de smartphone es GeoVictoria supervisor, la cual está enfocada en supervisores de grupos. Permite a un administrador o supervisor ver el porcentaje de asistencia respecto a los turnos asignados, y ver en detalle quienes están presentes o ausentes, además de que en caso de que esté registrado el contacto de los trabajadores, facilitar el número telefónico para llamarlos, dando un aporte en la dirección al control básico.
- Otro servicio es el marcaje web mediante la plataforma, el cual es bastante sencillo y consiste en que los colaboradores, utilizando sus usuarios y contraseña, puedan entrar a la plataforma y marcar de manera online. Este método, así como cualquier otro, pueden permitirse o no, según la configuración del administrador.
- En caso de solicitarse, es posible activar un workflow de permisos, el cual permite que un colaborador entre a la plataforma y haga una solicitud de alguno de los permisos disponibles. Esto debe ser luego aceptado o rechazado por un administrador, y en caso de ser aprobado, el permiso se asigna en la plataforma. Todo esto con el fin de dar un espacio ordenado para este proceso que forma parte de la organización.
- Existe otro grupo de reportes no mencionados anteriormente, porque están pensados en otro usuario, que es el colaborador. Estos reportes permiten que tenga acceso a la información exclusiva de sus turnos o sus domingos o feriados trabajados. Estos reportes son menos y los colaboradores tienen acceso exclusivamente a ellos, dado que la idea es que puedan manejar la información de su propia asistencia como respaldo.
- Finalmente existe un reporte personalizable, el cual consiste en que en una primera columna se indica el nombre del trabajador, y luego las siguientes columnas pueden seleccionarse de una lista preestablecida, donde se toman opciones de otros reportes. Al igual que los primeros reportes, la funcionalidad de éste depende del uso que se le dé, aunque debido a la limitante de organizar la información por usuario, se podría dejar el planear como algo fuera del alcance de estos reportes.

Otros servicios SaaS

Libro de asistencia

Existe un servicio muy similar al de la plataforma de GeoVictoria llamado libro de asistencia, el cual busca ser la versión económica del recién descrito. En términos generales tiene el mismo funcionamiento, sin embargo, la reportería con que cuenta es más limitada, no cuenta con opción de tareas ni seguimiento de la aplicación, tampoco workflow ni reporte personalizable. La diferencia más importante radica en una parte del servicio aún no descrita, en donde no existe acceso a soporte ni a evaluar integraciones o cualquier desarrollo. Al igual que para la plataforma general, el cobro es mediante un pago por cantidad de usuarios que se negocia al comienzo, también dependiendo de la cantidad de cliente, aunque en este caso suele ser más bajo.

GeoVictoria BI

GeoVictoria proporciona una o más ventanas de dashboard que muestren la información e indicadores que sean más adecuados para la empresa. Este dashboard se actualiza tras una medida definida de tiempo, y puede utilizar cualquier información de asistencia de GeoVictoria, así como otra información que posea el cliente y que quiera incluir. La gracia de este sistema es que se conversa con el cliente qué es lo que se debe mostrar, pero luego es generado por GeoVictoria, por lo que no se necesita que el cliente tenga conocimientos de cómo programar el dashboard. El foco es que al activar el dashboard se cuente con información a la mano procesada como sea más útil, siempre sintetizando información y por tanto brindado apoyo en organizar y planear.

No existe un monto determinado para este servicio, sino que se negocia caso a caso, pero como referencia se suele cobrar por usuario la mitad de lo cobrado por el servicio general de asistencia.

Servicio de comedor

El servicio de comedor responde a la necesidad de las empresas que cuentan con casinos o cafeterías en que deben gestionar la cantidad correspondiente a cada trabajador. Se debe contar con un reloj control exclusivo para el “comedor”, y permite que el administrador pueda asignar cuanto es el límite de colaciones que puede tener cada usuario y en qué horarios puede retirarlos. La lógica de tener distinto número de colaciones es que, por ejemplo, ciertos colaboradores podrían deber tener la capacidad de ofrecer a invitados una colación para cada uno. El servicio asocia un ticket que permite que los usuarios puedan solicitar su colación en el lugar determinado y se limite a una cantidad determinada, generalmente, uno. Por un lado, hay reportería asociada simple para llevar control de lo consumido, pero el servicio principal aquí es la entrega correcta de colaciones, lo que no es en sí un servicio para la gestión.

No existe un monto determinado para este servicio, sino que se negocia caso a caso, pero como referencia se suele cobrar por usuario la mitad de lo cobrado por el servicio general de asistencia.

Servicio de acceso:

Acceso es un servicio para empresas que necesitan ser rigurosas en conocer quienes están físicamente dentro de la empresa y contar con esa información de manera actualizada. Para esto se ofrecen torniquetes que regulan el ingreso de trabajadores y se asocian reportes que permiten fácilmente saber el número de trabajadores dentro del grupo asociado. El servicio va enfocado claramente en el control.

No existe un monto determinado para este servicio, sino que se negocia caso a caso, pero como referencia se suele cobrar por usuario la mitad de lo cobrado por el servicio general de asistencia, al igual que en los otros servicios.

Servicio de externos:

Es similar al servicio de acceso, pero enfocado particularmente en el acceso de las empresas subcontratadas, donde las empresas externas pueden subir y actualizar información y documentación de sus trabajadores de modo que al llegar a su destino (la empresa cliente), se certifique que vienen de parte de un externo y se pueda hacer control de la participación de estos. Este servicio aún está en desarrollo pero ya se está comenzando sus primeras iteraciones con clientes. Si bien aún no se define de manera definitiva el modo de cobranza, se mantiene la lógica básica de realizar un cobro similar al 50% de lo que se cobra por el servicio de gestión de asistencia general.

Servicio de dotación

Este servicio está en construcción y es el primer servicio no enfocado en administrar colaboradores, sino grupos, en particular, dando la opción de registrar cuanta es la dotación necesaria que requerirá un grupo. El punto es poder registrar esta información de manera independiente de la planificación hecha, de manera de poder comparar si la planificación (y luego la asistencia efectiva) está cumpliendo con el ideal buscado. Tiene asociado un reporte en que es posible ver esta comparación. Es de los pocos servicios en que se consideran elementos de planeación de jornadas laborales, como lo es la necesidad de turnos. No está totalmente definido el cobro, pero se mantiene la lógica de cobrar un porcentaje del servicio general por cada usuario registrado.

Servicio de planificador de turnos

Este servicio está en construcción y está muy asociado al anterior, ya que recibiendo como input la necesidad de personal según horario y cargo, procesa a los distintos trabajadores miembros del grupo y las opciones de horario que tiene cada uno, y propone una planificación que se adapte lo mejor posible a la necesidad requerida, agregando un elemento organizativo a dotación. Para realizar esto, considera todas las restricciones legales y acepta cualquier modificación que desee el usuario. Tampoco se tiene un cobro definido, pero se espera que también sea un porcentaje, probablemente el 50% del cobro por usuario del sistema normal.

Otros servicios

Venta de hardware:

Los métodos de marcaje que acepta GeoVictoria para realizar marcas de registro de asistencia son variados y mediante diferentes sistemas (a pesar de que todos llegan a la misma plataforma). Entre éstos existen algunos que no requieren hardware, como lo son el marcado vía página web, a través de una aplicación de smartphone y a través de “call” o llamada capaz de reconocer la voz. Por otro lado, existen métodos que van acompañados de un hardware asociado. Estos son vendidos por GeoVictoria, pero eventualmente también es posible utilizar alguno que tengan previamente si técnicamente son aptos. Entre éstos, uno de los que se comercializa y presenta más variedades son los relojes control o “box”, de los cuales existen diferentes modelos donde si bien los más tradicionales utilizan el lector de huella, existen otros modelos que varían los métodos biométricos (incluyendo por ejemplo palma, o biometría facial). Éstos se diferencian en especificaciones técnicas utilizadas para conectarse a internet, además de diferentes niveles de calidad en términos de sus probabilidades de error, llamándose gama alta y baja.

El otro método de marcaje con un hardware asociado a la venta es el huellero USB, el cual consiste en un huellero que debe estar conectado a un computador con acceso a internet (al cual se le debe instalar un software brindado por GeoVictoria para enviar las marcas). A diferencia de box, este método no es capaz de guardar la información en caso de que no halla acceso a internet, por lo que simplemente no permite marcar en caso de que no se cumpla esta condición (box envía los registros cuando se recupera el acceso).

Además, existen otros elementos que se comercializan que pueden ser necesarios para el correcto uso de los anteriores, como son impresoras (en caso de que no existan impresoras en la organización capaces de conectarse al hardware para imprimir comprobantes de asistencia), gabinetes para poder instalar apropiadamente los boxes, o elementos específicos como torniquetes para el servicio de acceso.

En general debiese ser posible para un cliente adquirir estos hardware de manera independiente, sin embargo, la mayoría son importados desde China, por lo que no es algo inmediato, y al hacer la venta, se le asesora para comprar los que realmente son útiles para su realidad, por lo que se brinda mayor inmediatez, orientación y eventualmente instalación de los equipos.

Todo lo mencionado referente a la venta del Hardware, se puede entender como una parte del servicio enfocado aún en la etapa de planear el modo en que se tomará asistencia.

Los procedimientos asociados a este servicio nacen del contacto entre el cliente y un ejecutivo comercial de GeoVictoria, el cual en base a su conocimiento puede apoyar en el entendimiento de cuáles son los hardware que son útiles para el cliente. En caso de ser un caso complejo, el ejecutivo comercial puede incluir en el proceso a un jefe de proyecto de preventa el cual posee más conocimiento y más facilidad para levantar dudas al equipo técnico de GeoVictoria. Cualquiera de estas dos personas negocia precios con el cliente, y una vez definidos, se recopila toda la información y es enviada a finanzas. La información que se envía varía según las condiciones establecidas con cada cliente de manera particular, enviándose en ocasiones órdenes de compras, o sólo la información necesaria para la facturación. Una vez realizado este proceso, el ejecutivo comercial coordina con el cliente y el equipo de inventario donde y cuando se llevarán los equipos, siendo entonces actualizada la información de la cantidad de inventario en un sistema que el equipo maneja.

Soporte

GeoVictoria cuenta con un equipo de soporte disponible que funciona en horario laboral, y está disponible para cualquiera de los servicios brindados (a excepción del servicio “libro de asistencia”). Es posible comunicarse con el soporte a través de diferentes medios, tales como mail, teléfono, chat de la página web, y recientemente también desde WhatsApp, generando un ticket de cada caso automáticamente. El soporte apoyará a resolver las dudas que tenga el usuario mediante su equipo, donde existen varios equipos que se organizan para responder a través de las distintas fuentes de consulta, pero además, tiene la capacidad de levantar problemáticas al equipo de desarrollo, así como gestionar que éste pueda utilizar herramientas internas sobre la base de datos para resolver problemáticas que pudo tener el cliente por situaciones particulares (como errores complejos en que haya que hacer seguimiento de los cambios realizados en el último tiempo). Este segundo tipo de requerimientos se gestiona mediante el sistema Zoho, que permite coordinar con el equipo de desarrollo (especialmente dedicado a soporte) las problemáticas para que éste las aborde y mande un aviso una vez que las ha cumplido.

En caso de que los problemas sean de gran complejidad, existe en el área un equipo de jefes de proyecto de postventa que pueden reunirse para entender a fondo donde se encuentran los problemas del cliente, y son capaces incluso de levantar soluciones mediante el servicio de desarrollo en caso de no encontrarse una solución con los elementos actuales.

Además, existe la opción de contratar soporte 24/7 en caso de ser necesario para la realidad de la empresa, pero este tiene un cobro aparte. Este servicio al estar enfocado en la plataforma, tiene impacto principalmente en que se pueda hacer una buena organización, pero de todos modos aporta en cualquier punto de la gestión según las dudas del usuario.

Apoyo en implementación

Durante el proceso de implementación de GeoVictoria, se ofrece asesoría para configurar la plataforma para que se adapte del mejor modo a las necesidades de la empresa, además de brindar inducciones telefónicas y luego capacitaciones presenciales que pueden ser o no cobrados.

En caso de ser necesario debido a que se tiene una gran cantidad de sucursales y usuarios, GeoVictoria puede evaluar que un jefe de proyecto apoye en la implementación del sistema, apoyando presencialmente en el enrolamiento de huellas e instalación de box o huelleros, o incluso levantando desarrollos en caso de ser necesarios para conseguir lo que se requiera. Éste servicio es esencial en la planeación del modo en que se usará la plataforma.

Desarrollos

Uno de los puntos en que mayor valor brinda GeoVictoria a los clientes es en la opción de desarrollar lo que ellos requieran para que la plataforma cubra sus necesidades. Generalmente en la negociación y posterior implementación se solicitan desarrollos, pero también se puede hacer posteriormente en caso de que surjan nuevas necesidades.

Los desarrollos se cobran según las horas de trabajo que impliquen para desarrollo, cobrando alrededor de 1.5 UF por hora, pero siempre negociado.

El fin de estos desarrollos es que la información de GeoVictoria sea útil para los usuarios, por ejemplo, integrando la información con otros sistemas que utilice la compañía (ya sea enviando o recibiendo información). Otro uso habitual es generar reportes a medida, que incluya información y cálculos específicos que necesite la empresa en base a la información de asistencia. También existen otros elementos como personalizaciones específicas para la visualización de la página o configuración de los envíos de mails.

Según la disposición a pagar, o la recurrencia de un pedido, se han incluso llegado a crear servicios en base a peticiones con tal de poder comprar lo que necesita el cliente. Claramente la versatilidad de un desarrollo produce que su aporte pueda darse indistintamente en cualquier etapa de la gestión según la necesidad del cliente.

El procedimiento para preparar desarrollos consiste en que el jefe de proyecto, una vez que ha entendido las necesidades del cliente, las traduce en un documento que delimita las funcionalidades y limitaciones del desarrollo. Una vez elaborado este documento, se procede a que el equipo de desarrollo haga correcciones en caso de ambigüedades y posteriormente asigne horas de trabajo requeridas para desarrollarlo. Con esta información el área de finanzas propone un precio el cual luego se negocia con el cliente siendo el jefe de proyecto el principal mediador. Una vez acordado el precio y entendiendo el costo en horas de desarrollo, se procede a ingresar el desarrollo en una lista en que cada dos semanas se prioriza cuales desarrollos son más urgentes de llevar a cabo, y se abarca según el orden establecido (basado en la importancia del cliente en términos económicos y la fecha en que solicito el desarrollo). Una vez que el desarrollo alcanza a ser considerado, se desarrolla y se avisa al jefe de proyecto para que éste le avise al cliente que

ya está implementado y pueda así cerrarse el ciclo del desarrollo. El encargado de mediar las facturas durante el proceso de desarrollo es el jefe de proyectos.

Conclusión sobre servicios

Los servicios entregados responden a distintas etapas de la gestión, tal como se puede ver en la tabla 1, donde es posible identificar que el mayor fuerte de la empresa está centrado en servicios de control, seguido de la capacidad de organizar. Se destaca que los servicios que han ido surgiendo responden por un lado a tener más elementos de control (aunque pasando de la asistencia del colaborador a elementos distintos), y por otro, herramientas que brinden más facilidades para la etapa de planear.

			Controlar	Dirigir	Organizar	Planear	Otro (No gestión)
SaaS asistencia	Asistencia	Elementos (turnos, licencias...)			X		
		Reporte gestión	X				
		Otros reportes	X	X	X	menor medida	
		Reportes inspección					X
		Mails	X				
		Apps	X	X			
		Marcaje Web	X				
		Workflow			X		
		Reporte colaborador	X				
		Reporte personalizado	X	X	X		
Otros servicios SaaS	LDA	X	X	X			
	BI			X	X		
	Comedor	X				X	
	Acceso	X					
	Externos	X					
	Dotación	X			X		
	Planificador de turnos			X	X		
Otros servicios	Venta Hardware				X		
	Soporte	X	X	X			
	Implementación				X		
	Desarrollos	X	X	X	X	X	

Tabla 1: Servicios de GeoVictoria según etapa de la gestión

En particular, los nuevos elementos que permiten planear, o sea, dotación, externos, y el planificador de turnos, abren nuevos aspectos a ser estudiados, ya que permiten que los clientes

se hagan preguntas como “¿Las empresas externas han cumplido con el servicio contratado?”, “¿Estoy cumpliendo con lo que esperaba tener de dotación en cierta sucursal?”, “¿Cómo debo distribuir a mis trabajadores para cumplir con lo que requiero?”. De estos tres elementos, el más básico es dotación, ya que es estructuralmente la base del planificador de turnos, y también responde a la lógica que necesita el portal de externos de preocuparse por el cumplimiento más que por la asistencia de un usuario en particular.

Hasta ahora, el servicio de dotación ha despertado más el interés de empresas del rubro del outsourcing, aunque no de manera excluyente, siendo, de hecho, su principal impulsor, una clínica. Los servicios de externos y planificador de turnos en cambios muestran más variedad en los interesados, pasando por empresas productivas, cadenas de cine y empresas de combustibles entre otros. Estos grupos no pertenecen al nicho actual, y sin embargo, parten de la base del servicio de dotación que si tiene más llegada con un nicho. Esto revela que si bien la administración de un lugar en particular está asociada al outsourcing, amplía las posibilidades de soluciones a todo el espectro de clientes con un amplio nivel de personas, o de sucursales que administrar.

6.1.2 CANVAS situación actual

Para hacer un análisis que nos permita comprender de manera profunda que hay detrás de la relación entre GeoVictoria y sus clientes, se utilizará el modelo canvas, del cual se detallará cada sección en el orden en que fue contestado. Es posible ver de manera más gráfica y resumida la información de este modelo en el anexo 2.

Propuesta de valor: Gestión, o sea, procesar los datos de marcas de asistencia de modo tal que se pueda generar información que permita a las empresas e instituciones tomar decisiones (ya sea para dirigir o planificar), controlar, y organizar a sus colaboradores. Sin una herramienta adecuada, se vuelve tediosa la obtención de esta información y aumentan las probabilidades de fallar en tener el personal necesario para atender las necesidades de la empresa, lo que puede implicar directamente la no apertura de locales o la falta de personal de atención y venta, lo que a su vez es una merma directa de ventas. Del análisis de la sección pasada es posible notar que el orden de mayor a menor valor es control, organización, planeación y dirección. El complemento más importante a esta propuesta de valor inicial es la capacidad de adaptarse a la necesidad del cliente mediante un equipo de desarrollo dispuesto a integrar o desarrollar en la plataforma aquello que el cliente necesite.

Segmentos de cliente: Como se ha mencionado previamente, el segmento de clientes es toda empresa en Chile y el mundo que necesiten un sistema centralizado para gestionar a sus colaboradores, lo cual se da principalmente en empresas de mediano y gran tamaño, pero sin ser exclusivo para ellas. En particular, el nicho corresponde a empresas de outsourcing o subcontratación y de retail. Cabe hacer la acotación que si bien el cliente es la empresa, los

usuarios principales de la plataforma son sus administradores, y son ellos quienes perciben el valor generado por ésta.

Canales: El canal de acceso a nuevos clientes es mediante distintas plataformas de internet, donde se destaca la página web de GeoVictoria, así como otros medios como las plataformas LinkedIn. Además, se realizan promociones en radio. También se usan canales tradicionales de contacto en que se llama o escribe a posibles clientes (este último es el principal de los caminos, donde un ejecutivo comercial se encarga de enlistar y contactar potenciales clientes). Por último, se sabe igualmente que el boca a boca es un medio por el que clientes llegan a GeoVictoria, especialmente por usuarios que se cambian de empresas y ya tienen experiencia en la plataforma.

Por otro lado, tomando en cuenta el valor generado en la adaptación al cliente, existen los canales que ofrece post venta para mantener el contacto (principalmente virtuales y mediante llamadas, ya detallados en el servicio de soporte), y a los jefes de proyecto asociados en los casos más complejos o grandes, los cuales funcionan como un canal directo de información.

Relación con los clientes: Existe un equipo de implementación, pre y post venta, donde se manejan personas que se encargan de mediar entre las necesidades del cliente y traducirlas en planes de trabajo para la empresa. En post venta en particular se cuenta con distintos medios para llegar al soporte vía chat, mail, llamadas. A modo de síntesis, la relación se da de manera personal, donde existe un rostro con quien se pueden canalizar los problemas, y esto se evidencia en la existencia de jefes de proyectos asociadas a las distintas etapas del proceso. Existen también información que se envía a los clientes sobre temas nacionales relacionados a la asistencia que pueden llegar por mail o redes sociales, los cuales ya no son personales y se hacen llegar a nombre de GeoVictoria.

Flujos de ingreso: El principal ingreso, dejando al resto en segunda línea (como venta de equipos o desarrollos), es el cobro por usuario activo, donde existe una mensualidad (o anualidad en algunos casos) que se busca conseguir de manera indefinida. Este cobro va asociado principalmente al servicio de asistencia, pero también a cobros extra por otros servicios tales como comedor o control de externos.

Recursos clave: El principal medio para llevar la propuesta de valor al cliente es mediante la plataforma en su formato web, que es, en sí, la herramienta que genera el valor. Cabe destacar que esta página está diseñada para un formato de revisión en pantalla de computador, donde se tenga el espacio para una visualización amplia de los datos, o la descarga de estos. Para complementar, existe el canal de la aplicación móvil, la cual aporta específicamente en el ámbito del control para los supervisores en tiempo real, para que tomen acción sobre la información.

Luego está todo el personal clave en el proceso de lograr entregar la propuesta del valor al cliente, los que se podrían resumir en líneas generales en los siguiente:

- **Jefes de proyectos:** Capaces por un lado de apoyar al cliente en las definiciones que debe hacer sobre la plataforma para que pueda generar valor en su gestión. Además, son quienes entienden sus necesidades y son capaz de transformarlas en planes de trabajo (de los que son encargados) para adaptarse a su realidad (por ejemplo, en la formulación de un desarrollo para el cliente).
- **Desarrolladores:** Necesarios para tener la herramienta funcional, y además, son quienes pueden desarrollar lo que sea necesario para adaptarse a la realidad del cliente.

Otro recurso clave fundamental es toda la arquitectura tecnológica que permite mantener la plataforma en línea en tiempo real de manera constante en el tiempo.

Finalmente, es importante mencionar el hardware que permite que los colaboradores de los clientes puedan marcar su asistencia. Para esto se venden distintos hardware como reloj control, o huelleros, pero también sirven smartphones de colaboradores entre otras opciones.

Actividades clave: La implementación es un proceso necesario que puede ir acompañado, según el tamaño de la empresa o lo complejo que sea su modelo, de muchas reuniones de coordinación, instalación de equipos, enrolamientos del personal para marcar, definiciones de configuración, etcétera. Debido a esto, la implementación es la principal actividad fundamental que incluye todo lo mencionado.

Luego, y esto toma fuerza especialmente en la medida que se responde a clientes más grandes, viene el canal de soporte para poder mantener el servicio que se tiene, y poder también adaptarlo a las necesidades cambiantes de los clientes.

Hoy, tanto de la implementación como del soporte, puede surgir otra actividad clave que debe mencionarse aparte, que es el realizar desarrollos para brindar una mejor adaptación a las necesidades de los clientes.

Aliados clave: Microsoft, proveedor y socio, quien provee los servidores Azure donde se encuentra la plataforma, además de otras herramientas variadas que permiten el trabajo del equipo de la empresa (además de ser un sello de confianza para los clientes). En la misma línea, las empresas proveedoras del hardware a vender, ya que entrega uno de los recursos clave. Otro aliado clave son los mismos clientes, ya que gracias a ellos es posible llegar a nuevos clientes (por el boca a boca y por testimonios que publicitan a GeoVictoria) y porque de ellos surgen las mejoras que se van haciendo en la plataforma.

Estructura de costos: Los principales costos son el recurso humano y sus actividades, destacando particularmente a los desarrolladores, quienes hacen posible la propuesta de valor, y que además se considera un recurso escaso dado el filtro que exige GeoVictoria. Existen otros

costos constantes como el de servidores, pero no se considera demasiado importante, así que como el mantener servicios extras como GeoVictoria BI, pero el cual no es un flujo protagónico ya que no se aplica a demasiados clientes. También se encuentra el hardware que se utiliza en la implementación, pero tampoco resulta fundamental ya que se subentiende que el cliente lo paga, y gracias a la alta penetración de smartphones, tampoco llega a ser estrictamente necesario.

Una vez realizado el estudio de las distintas partes del canvas, se aprovecha su versión visual para poder sacar conclusiones. Se observa una relación tradicional (de ofrecer y cobrar un servicio) entre la propuesta de valor y el modo en que se entrega, así como en la relación con el cliente, donde existe un medio para responder a cada valor entregado (la gestión mediante la plataforma, y la adaptación mediante el contacto) donde el modo de contacto es gestionado directamente por una persona. La plataforma y servicio está pensado en un trabajador de escritorio con un computador, pese a haber desarrollado también una evolución en la dirección del control en terreno mediante la aplicación de smartphone. Se destaca también que los canales para generar valor calzan bastante con los recursos clave, lo que habla de lo esencial que resulta para la empresa la comunicación, pese a no estar incluido en su propuesta de valor (pero ser necesaria para una de ellas), lo cual va también en línea con la aparición de los jefes de proyecto en este análisis (y en las distintas etapas del proceso), y de los clientes como socios claves para el desarrollo de la plataforma hoy.

Otro elemento a destacar es lo aislado que queda su estructura de ingresos, donde si bien la cantidad de usuarios tiene relación con poder gestionarlos (propuesta de valor), es el único punto donde se topan, y si bien se cobran desarrollos, no son una fuente de ingreso principal, por lo que en gran parte el negocio gira en torno a la fidelización, lo que no va asociado directamente al ingreso. Esto tiene sentido dado que es complejo influir en el personal de una institución, y es en cambio la fidelización el modo más directo de mantener el flujo en el tiempo.

Además, los costos y los recursos claves son lo mismo, lo que revela un funcionamiento de gastos que responde principalmente a poder funcionar, es ahí donde se pone el foco, lo que también se ve reflejado en que prácticamente todo el lado izquierdo del canvas (elementos claves y costos) van por la línea del recurso humano en la implementación y mantener el servicio activo.

6.2 Estudio de clientes

Para entender a los clientes, se buscó hacerlo principalmente desde tres perspectivas: directamente desde entender a los usuarios que utilizan la plataforma (mediante entrevistas), observando lo que levantan como problemas mediante el estudio de los tickets que llegan a soporte, y finalmente estudiando los desarrollos que hoy se llevan a cabo en GeoVictoria por solicitud de clientes, de modo de determinar qué es lo que están solicitando para poder adaptarse a su realidad.

6.2.1 Análisis de entrevistas

Las entrevistas se realizaron a 5 clientes de GeoVictoria, donde uno pertenecía al nicho del retail, dos pertenecían al nicho del outsourcing, y dos que estaban fuera de lo que la empresa ha determinado como su nicho. Si bien originalmente se buscaba entrevistar igualmente a dos clientes asociados al retail, debido al contexto nacional se dificultó acceder a la última entrevista. Lo determinante en estas entrevistas, fue que se realizaron a los usuarios de GeoVictoria, o sea, a los administradores de la plataforma o los servicios brindados. Pese a esto, en un grupo importante de las entrevistas, también se hizo presente (o se tuvo la oportunidad de entrevistar aparte) a miembros de la empresa con cargos superiores, que si bien utilizan en menor medida el sistema en el día a día, pudieron compartir una visión de cómo la empresa, a un nivel un poco más general, valora a GeoVictoria.

Como ya se especificó, se iniciará dando una descripción general de qué impresión e insights se consiguieron de las entrevistas, agrupadas según tipo de cliente, para luego comentar los resultados que se dieron de un análisis mediante codificación abierta.

En relación a los clientes que fueron categorizados como no-nicho (donde, de manera más precisa, uno responde a una empresa productiva, y el otro a un retail no nicho del estilo multitienda) se destaca que los puntos que resultaban más importantes para ellos estaban asociados a características de la plataforma como su velocidad y estabilidad. Resulta importante destacar que uno de los entrevistados utilizaba la plataforma y servicios contratados de manera muy indirecta, entrando pocas veces a ella, y en su lugar relacionándose a través de otros sistemas integrados a GeoVictoria. Además, se descubrió que el modo en que tenían configurada la plataforma no es el ideal para su realidad, sino que buscaba replicar su sistema anterior, lo que facilita el uso de las otras herramientas integradas a GeoVictoria, pero hace menos eficiente el uso directo de la plataforma. Si bien se han solicitado desarrollos y mejoras respecto al servicio de casino y de las integraciones, el estar utilizando GeoVictoria de manera ineficiente e indirecta no es un tema que hubiesen intentado levantar previamente, o sea, no era de un interés fundamental para ellos. Por otro lado, la siguiente empresa sí demostró utilizar varios reportes de GeoVictoria en diversas áreas, aprovechándola y procesándola de diversos modos, y pese a esto, no era un elemento que destacarán mayormente, en el fondo, la utilizaban porque estaba ahí, pero su valoración de la plataforma se mantenía en elementos mencionados como su velocidad y estabilidad. Estos elementos hacen notar que las facilidades de gestión que brinda plataforma no están siendo aprovechadas o valoradas de gran manera por estas empresas no nicho, sino que ellos buscan principalmente que la herramienta cumpla con lo básico y lo haga del modo más eficiente posible.

Luego en las entrevistas a los outsourcing, se encontró como insight general, que el servicio que ellos brindan a sus clientes es de cobertura, o sea, prometer que sus trabajadores cubrirán la necesidad que tenga su cliente en un determinado lugar por determinado tiempo. En este momento GeoVictoria entrega un servicio enfocado en la asistencia individual, y cuenta con algunas adaptaciones como el servicio de dotación que muestra la asignación hecha para un cierto grupo. Sin embargo, el servicio de dotación no logra responder a la necesidad expuesta dado que los grupos que se manejan en la configuración de la plataforma no son útiles para hacer un seguimiento de la cobertura. Esto se debe a que en el caso particular del outsourcing, los

trabajadores están constantemente cambiando de grupos, y estos no suelen estar asociados a sucursales específicas (con las que se prometió cumplir). Pese a esto, sus clientes saben que hoy deberían poder tener ese nivel de información, por lo que presionan por mayor información e incluso empezar a negociar por hora cumplida del trato. También se mencionó mucho el problema que tienen en asignar a sus trabajadores rutas óptimas de trabajo que les permitan tener turnos eficientes.

Es notable distinguir que, si bien el servicio de dotación no posee todos los elementos necesarios para responder a lo que solicita outsourcing, definitivamente va en la misma línea y entrega las lógicas básicas para abordarlo en un futuro. Por lo tanto, se está frente a una necesidad no atendida, pero en la que el modo actual que ha tenido la empresa para desarrollarse (ir creando en la medida que se le ha solicitado), ha construido elementos que se van acercando gradualmente a cumplirla.

Por el lado del cliente de retail, se encontró un insight interesante (que se repitió en menor medida en outsourcing). Resulta que muchas de las necesidades que tenían en ese momento respecto a personal, podían ser solucionadas mediante las herramientas que con el tiempo se habían construido en GeoVictoria (como reportes, workflow, o la app supervisor) sin embargo, el cliente simplemente desconocía su existencia. Se encuentra en este punto un elemento que es lógico. Cuando el cliente se encuentra en etapa de implementación, está constantemente en contacto con GeoVictoria levantando problemas y obteniendo soluciones, sin embargo, cuando la empresa ya lleva tiempo usando GeoVictoria, deja de tener contacto con la empresa de manera regular, y cuando lo tiene, es para solicitar algo particular. Esto genera que no tenga consciencia de las nuevas herramientas que se han desarrollado y por tanto, no las aprovecha y puede buscar soluciones en otros lados. Este es un insight muy fuerte ya que parece totalmente lógico y pese a nacer del retail, dado que ellos podrían conseguir más valor con estas distintas funcionalidades, es algo que naturalmente debería repetirse en cualquier empresa que lleve un tiempo considerable como cliente de GeoVictoria.

Este es un problema principalmente de comunicación con el cliente, donde faltarían tres puntos clave: ordenar los nuevos elementos que van surgiendo, determinar a quienes les podría interesar los nuevos elementos, y finalmente, hacer llegar esa información a los posibles interesados. Para conseguir esto último, puede ser de modos tan directos como los que se dieron en esta entrevista, en que un miembro de GeoVictoria los contacte y muestre, así como encontrar otro medio que realmente utilizarán y al que pusieran atención para ver los nuevos elementos.

De la codificación abierta sobre las entrevistas se separaron las distintas frases y se crearon categorías y subcategorías que llegaron a 5 niveles. Estas fueron luego interpretadas para darles un sentido y reordenarlas, llegando por ejemplo en una primera categoría, a distinguir entre 5 tipos de “actores” generales: Los legales (o la inspección del trabajo), la plataforma en sí, GeoVictoria como empresa, los usuarios de la plataforma, y la empresa cliente en sí misma. Así se llegó a las diferentes categorías y subcategorías que aparecen en el anexo 3.

En el análisis de esta información, en primer lugar, se observa que la categoría donde se centra mayormente el foco de las conversaciones es en el servicio por sobre la plataforma (como se puede comparar en las figuras 6 y 7), no obstante, cuando se filtra específicamente a los clientes no nichos, la plataforma supera al servicio, lo que calza con lo previamente identificado,

y da énfasis en que la herramienta es principalmente funcional (más que brindar demasiado valor) para los clientes no nicho.

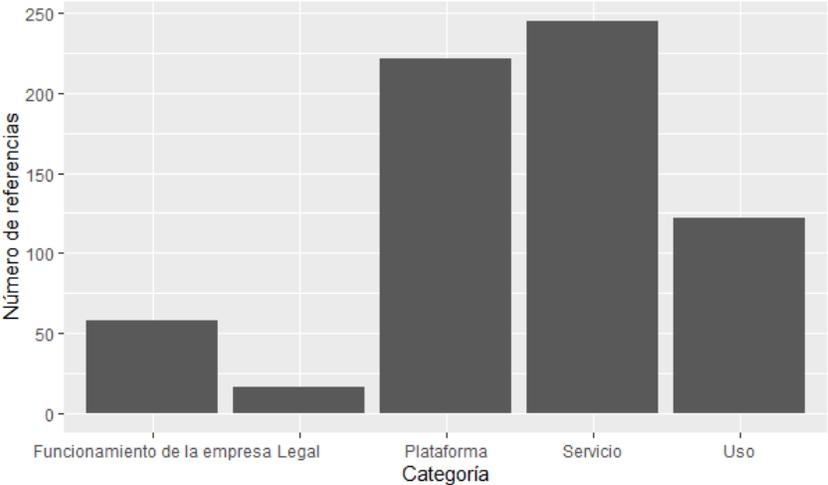


Figura 6: Referencias generales en entrevistas

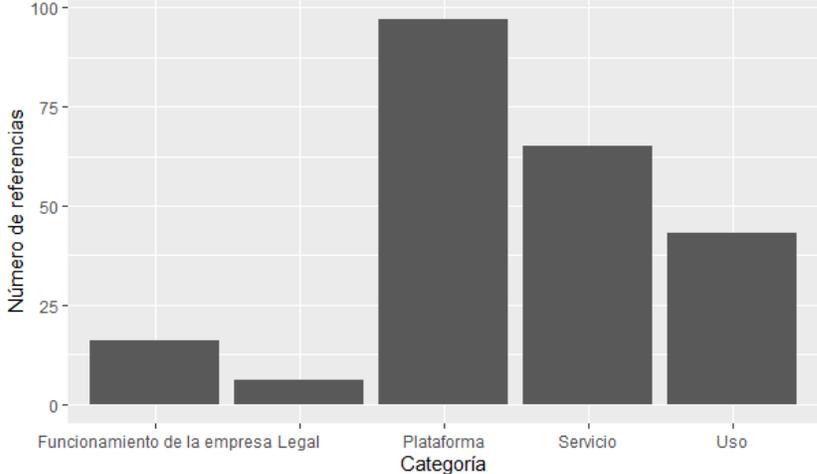


Figura 7: Referencias generales en entrevistas para clientes no nicho

Dentro del servicio, lo que más se referenció, fueron elementos que les permitía hacer gestión (figura 8), y en particular, la información general (figura 9). Viendo el detalle de las entrevistas se puede observar que esta categoría va enfocada principalmente en la reportería (elemento ya asociado a la capacidad de control), y el control en sí mismo. Esto revela que el punto principal donde se centra la información es en el control, lo que calza con dónde está la mayoría de los servicios que entrega la empresa. El tercer puesto se lo lleva Analytics, donde, indagando las respuestas, se aclara que se busca entender mejor el lugar de trabajo y así organizarlo y dirigirlo.

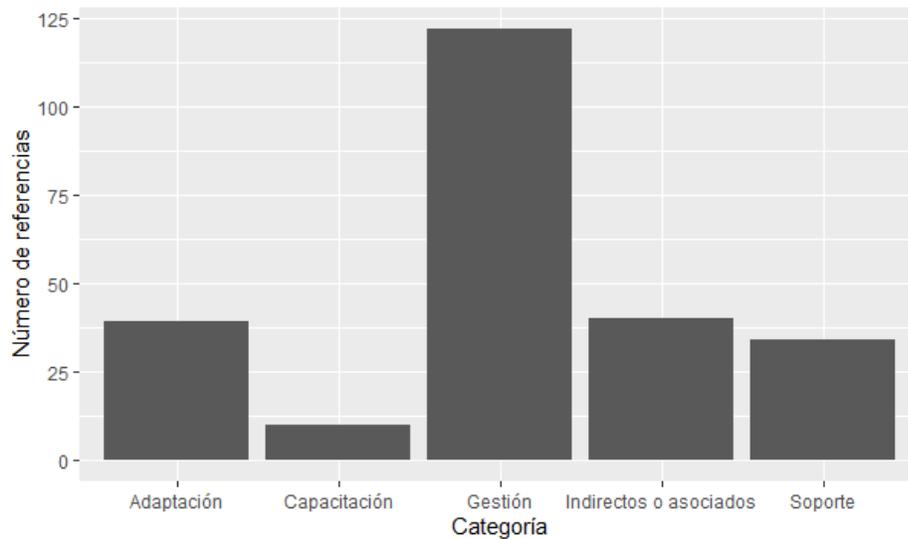


Figura 8: Referencias en servicio

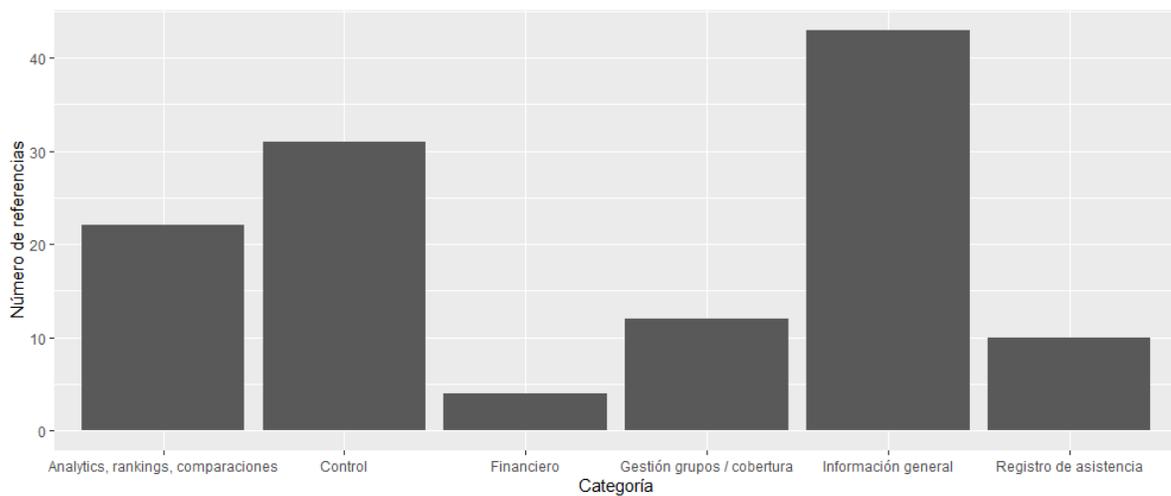


Figura 9: Referencias en gestión

Respecto a la plataforma, la categoría más referenciada es la de usabilidad (figura 10), donde se concentra la mayor cantidad de problemas en la visualización (figura 11). “Sistema”, que es el segundo punto más importante, hace referencia principalmente a la sincronización como punto más relevante a tener en cuenta.

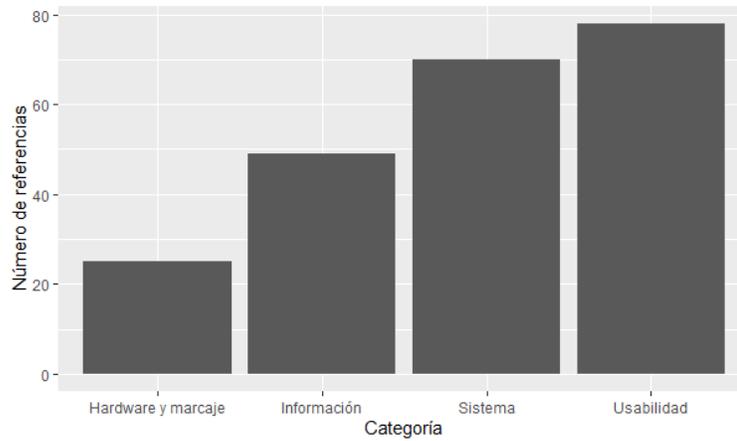


Figura 10: Referencias en plataforma

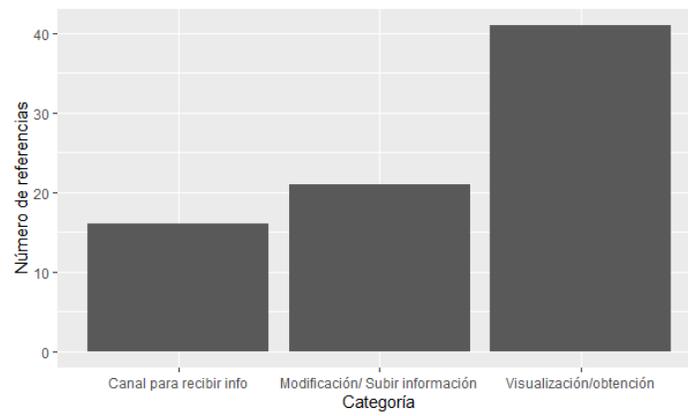


Figura 11: Referencias en usabilidad

Otro análisis realizado fue en base a una categoría donde se identificaba si la frase se declaraba positiva, negativa o indiferente respecto a GeoVictoria. Había una posible cuarta opción llamada “deseo” que identificaba cuando en verdad no era favorable ni desfavorable, sino más bien se hacían solicitudes o se expresaban mejoras o propuestas. Al realizar este análisis se encontró, como se puede ver en la figura 12, que el servicio era el punto donde más deseos surgían por una importante diferencia.

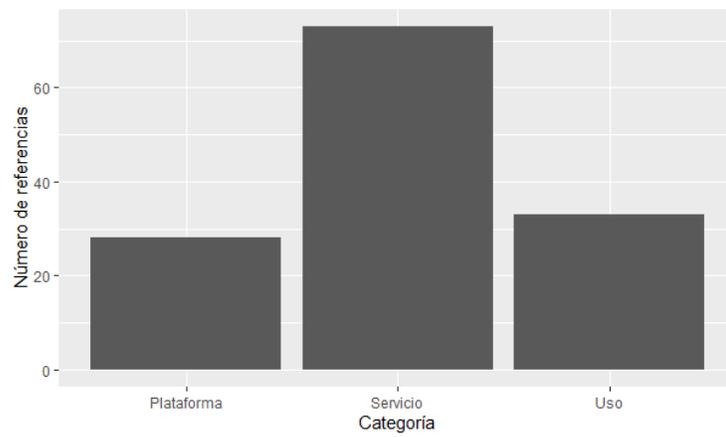


Figura 12: Referencias de deseos

Dentro del servicio, las subcategorías que más pesaban por bastante eran las que se referían a “Analytics, rankings y comparaciones” y a “control”. Si se sumara “información general” a “control” (dado que eran deseos muy relacionados a tener información para hacer control), se encontraría que el control es el punto principal de los deseos, y “Analytics, rankings y comparaciones”, la opción que permite una mejor organización y dirección, tendría un peso significativo.

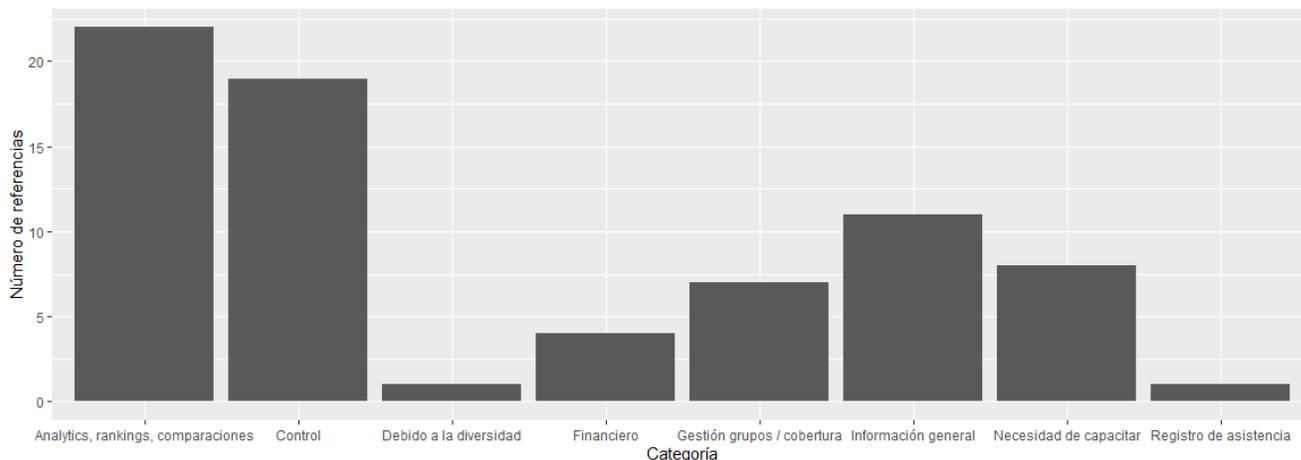


Figura 13: Referencias de subcategorías de deseos

Explorando lo que aparecía en estas categorías, se encontró que en control el mayor fuerte era el referido a poder gestionar proyectos de una manera más amigable y que brindase opción de tener más control sobre ellos, mientras que para Analytics, lo que más se quería era información que permitiera tener información del contexto, por ejemplo, para un nuevo jefe que llegara al área. Es curiosa la importancia de este último punto ya que Dashboard BI puede conseguir esta información, lo que confirma lo previamente mencionado de que los clientes podrían no estar al día de los servicios que ofrece la empresa. En base a esto, se puede observar que, en términos generales, GeoVictoria parece estar alineada con los deseos de los clientes, lo que calza con que se ha tenido en general una lógica de crecer en base a sus necesidades.

6.2.2 Análisis de tickets

Se tienen datos de un año hacia atrás sobre los tickets que han llegado a soporte, los cuales son recopilados a través de la herramienta de SaaS Zoho. Son 46.896 tickets, por lo que son 3.908 mensual, 130 diarios aproximadamente. Considerando 2.500 clientes, son alrededor de 18,7 consultas al año por cliente, y 1.5 mensual. Dado que el tiempo promedio de resolución de ticket es de alrededor de 3 semanas, se puede distinguir que en promedio (no necesariamente la mayoría, ya que no se sabe la distribución de preguntas entre clientes), los clientes siempre están con dudas pendientes.

Para hacer el análisis se hicieron los siguientes filtros: información que entregaba datos personales, de contacto, o que era reiterativa, confusa, o de poco interés fue eliminada. Se encontraron ciertas inconsistencias del programa como casos en que la asignación del ticket a un equipo de soporte se dio antes de la creación de ese ticket, lo que no tenía sentido. Se determinó que el problema radicaba específicamente en el tiempo de asignación, lo cual de cara al cliente tiene poco valor, ya que no le interesa el tiempo que demoró en asignarse, sino el total entre su consulta y la respuesta, por lo que se eliminó esta consulta. Habiendo hecho esto se filtraron los casos en que permanecían las inconsistencias. Posteriormente se buscaron casos que por error no fueron cerrados, donde uno emblemático es un ticket abierto durante 9 meses cuya subcategoría era “agradecimiento”. Buscando eliminar ese tipo de casos y cualquiera que en realidad no responde a una necesidad de respuesta para el cliente, se filtraron todos los tickets que tuviesen más de 1080 horas de duración, o sea, 45 días, considerando los que demoran un mes más un delta de medio mes. Luego se decidió trabajar con los tickets ya cerrados, y se dejaron fuera a los que no tenían categorías o subcategorías dada la poca información que se podía extraer de ellas, y en cambio ensuciaban la data. Con estos filtros se llegó a 3.900 datos, lo que corresponde al 8.3% lo que se consideró suficientemente significativo (a modo de comprobación, se verificó que el porcentaje de categorías respecto al caso total fuese similar, y efectivamente así fue).

Dentro de las categorías, por una cantidad considerable, fue a la plataforma la categoría a la que más menciones hubo, como se puede ver en la figura 12, y dentro de esa categoría, la mayor subcategoría fue la configuración, siendo por si sola alrededor del 20% de las menciones.

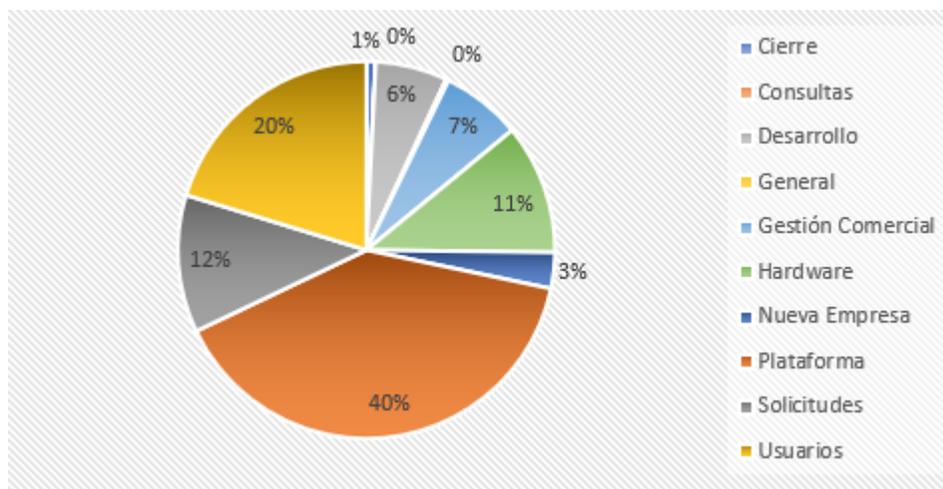


Figura 12: Categorías y porcentajes de tickets de soporte

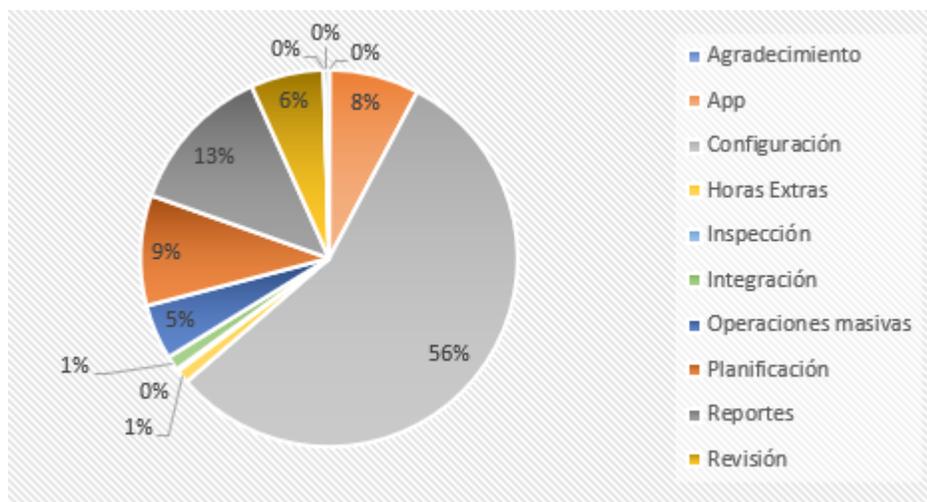


Figura 13: Subcategorías y porcentajes de la categoría “Plataforma”

Explorando la subcategoría y los títulos de los mensajes asociados a cada ticket, se encuentra que algunos de los temas de configuración más recurrentes (en orden de mayor a menor) dicen relación con:

- Problemas para registrar la asistencia (asociados a errores en configuraciones del reloj control o de los grupos en la plataforma).
- Problemas para cambiar información sobre los usuarios, así como activarlos o darlos de baja.
- Problemas para la carga masiva mediante planillas de información.
- Configuración de permisos y holguras.

Esto da una visión de qué son problemas del día a día que se originan por un mal entendimiento o configuración de los relojes y grupos, lo que va asociado a problemas en el proceso de planeación que se desencadenan en la ejecución. Estos errores son referentes a un entendimiento débil de la plataforma y cómo se relacionan sus diferentes elementos (por ejemplo, qué usuarios deben enrolarse en qué relojes, qué relojes deben asociarse a qué grupos de la plataforma, y otros problemas de esta índole).

Los siguientes puntos más débiles de la plataforma son el uso de los reportes y de elementos de planificación, que son los dos elementos centrales que se utilizan en la etapa de organización de manera constante, lo que por un lado es preocupante dado que son centrales para el uso común, pero por otro son comprensibles ya que es donde hay más usuarios interactuando.

Cuando se explora la segunda categoría con más problemas, es posible encontrar que los problemas más recurrentes son los análogos a los principales de la plataforma, pero enfocados en la perspectiva del cliente.

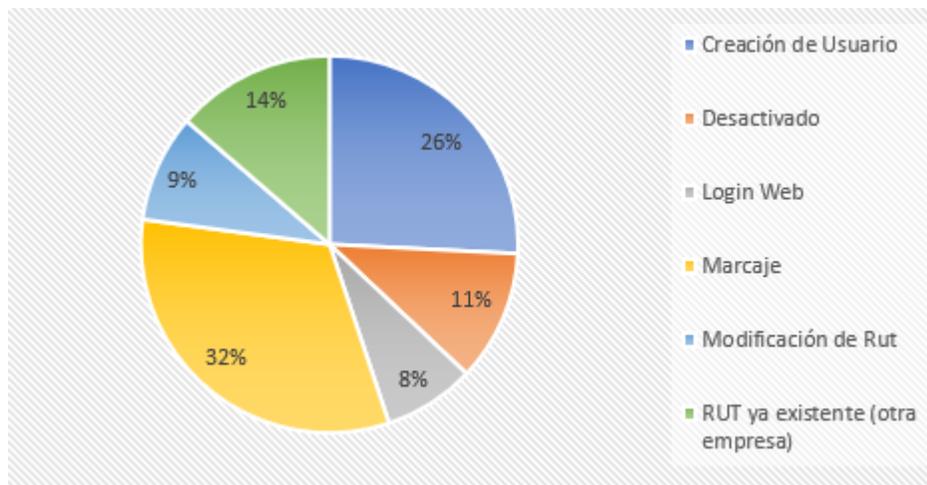


Figura 13: Subcategorías y porcentajes de la categoría "Usuarios"

De esta contraposición se podría entender que efectivamente el problema principal de los clientes va asociado a los elementos más básicos de la plataforma, como tener un funcionamiento que sin problemas genere la marca que corresponde.

Para ahondar más, se indago el medio de entrada de tickets, donde por lejos el medio principal era mediante mails. El segundo con mayor cantidad de menciones (correspondiente a alrededor de un 15% del primero) era mediante llamadas telefónicas, y aquí el comportamiento de las categorías presentaba un cambio, y es que la categoría de solicitudes sobrepasaba a la categoría de (consultas sobre la) plataforma, a diferencia del promedio y mediante mails.

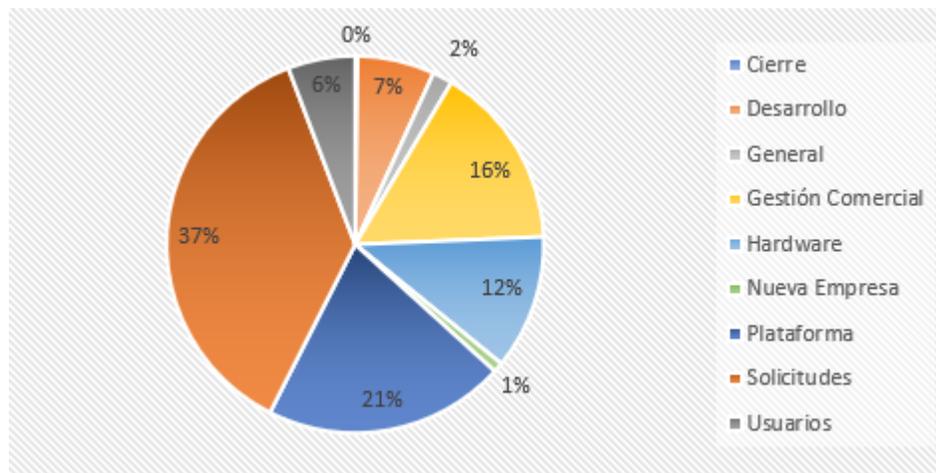


Figura 14: Categorías y porcentajes de tickets vía Phone

Y dentro de las solicitudes, se encontró que las principales van asociadas a inducciones y capacitaciones. Si bien es lógico que para hacer solicitudes se recurra más al llamado, ver que el

enfoque se mantiene en cómo poder usar la plataforma en su nivel más básico es una confirmación a lo antes planteado.

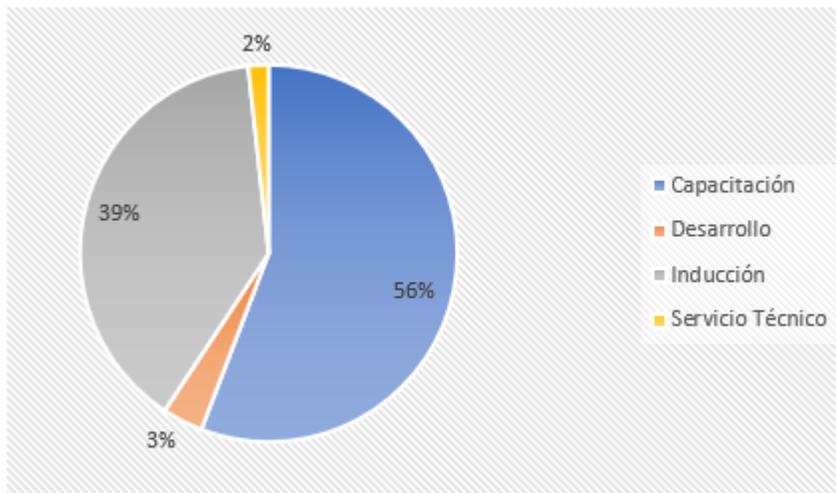


Figura 15: Subcategorías y porcentajes de Solicitudes vía Phone

De esta sección se puede concluir que la mayor necesidad de consultas va asociado a las configuraciones más básicas, dando a entender que no resultan suficientemente intuitivas en su configuración y su relación con los hardware de marcaje. Esto calza con lo que en las entrevistas se dio al analizar la plataforma, donde la visualización y la sincronización (por ejemplo, de las marcas) eran elementos especialmente problemáticos. También confirma una mirada que se explicitó por el equipo de soporte y capacitación, quienes consideran que la plataforma es complicada de entender para los clientes.

Cabe hacer notar también que a soporte no llegan muchas problemáticas respecto al servicio, sino más bien a la plataforma, lo que es un nivel más básico.

6.2.3 Análisis de desarrollos

Se estudiaron también los desarrollos que se realizan internamente dentro de GeoVictoria. Estos son en gran parte solicitados por clientes, pero también incluyen necesidades internas como actualización de la APIs utilizadas para las integraciones con clientes de modo general. Para esto se tomaron los desarrollos de los que se tiene registro durante un año.

Se observa que en horas persona (“HHs” como se utiliza internamente), un 34% de los desarrollos corresponden a reportes a medida, y un 20% a integraciones de GeoVictoria con otros sistemas de uso de la empresa. Este tipo de requerimiento puede variar mucho en términos de su dificultad, dependiendo de la información que quiera que se muestre en el reporte (y cómo quiere que se muestre) y según el sistema con el que se requiera la integración y qué debe enviarse o recibirse (siempre mediante APIs, generalmente de GeoVictoria). En cualquier caso, si

bien en promedio las integraciones implican un gasto levemente mayor de HHs que los reportes, se solicitan mucho más de los últimos, por lo que hacer este análisis por porcentaje de HHs resulta ser un modo práctico de compararlos. El resto de los desarrollos varía entre personalizaciones específicas en distintos índoles, tanto visuales como cálculos propios, hasta solicitudes para servicios especiales como casino.

Los reportes a medida hablan de la necesidad de que el reporte muestre o haga cálculos que el cliente necesita tener para hacer una buena gestión, o incluso para relacionarse con otros programas con que cuenta, ya que algunas integraciones requieren también que se realice un reporte a medida. En este punto cabe recordar que GeoVictoria cuenta con los reportes personalizados en que puede elegir qué columnas aparezcan de una lista establecida, sin embargo, queda claro en esta muestra que estos reportes, debido a sus limitantes, no responden a las necesidades que tienen los clientes, como sí lo hacen los reportes a medida. En otras palabras, la reportería actual no cumple a cabalidad con las necesidades de los clientes.

6.3 Estudio de competencia

Se debe entender que en Chile, por temas legales, todas las empresas deben tener algún método de control de asistencia, lo que es una entrada importante para las empresas del rubro dado que una buena gestión de esta puede evitar multas con la inspección del trabajo, y de paso están todos los beneficios que trae. En otras palabras, es algo que las empresas necesariamente deben plantearse cómo abordar. Luego, las empresas que optan por un sistema más simple como el clásico libro de asistencia, o quedar sólo con un reloj control, son aquellas que se ubican en un solo lugar físico y tienen poco personal, siendo el resto de los casos posibles clientes que podrían aprovechar en mayor o menor medida el sistema de GeoVictoria. Existen otros países donde también hay leyes en esa misma línea de manera más reciente, como España, y se puede aprovechar la misma lógica para llegar a los clientes. Sin embargo, en el resto de los países donde no hay temas legales (como gran parte de Latinoamérica, EEUU, y España hasta hace poco tiempo) el modo de entrar es exclusivamente por los beneficios de poder hacer una buena gestión. Por esto, en esos lugares el foco es principalmente en los clientes nicho. Esta introducción debe ser algo que ayude a comprender el punto de vista del resto de la competencia.

Existe un grupo importante de empresas que ofrecen el servicio de gestión de asistencia dentro del territorio chileno, por lo que para llegar a un análisis que resulte útil para encontrar información particular sobre el servicio, se consultó con el CEO de GeoVictoria cuál es la principal competencia a tener en consideración, llegándose a las siguientes: Kronos Corp, la empresa líder a nivel mundial en servicios de gestión de asistencia, Replicon, la segunda más importante dentro de Estados Unidos después de Kronos Corp, Qwantec, la segunda más importante dentro de Chile (después de GeoVictoria) según su percepción, Sésame, importante a nivel de España, y QuickPassWeb, fuerte dentro de Argentina y comenzando a entrar a Chile.

La información que se analizó fue recopilada principalmente mediante el ingreso a las páginas web de las distintas empresas, así como accediendo a tutoriales publicados abiertamente por ellos en la plataforma YouTube o páginas propias. A continuación se harán observaciones basadas en 4 categorías: servicios que tiene en común GeoVictoria con su competencia, servicios

en común pero con diferencias importantes de destacar, servicios que tiene la competencia pero GeoVictoria no, y servicios exclusivos de GeoVictoria.

Servicios comunes

	GeoVictoria	Kronos Corp	Replicon	Sesame	Qwantec	QuickPassWeb
Business Inteligence	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Aplicación	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Control mediante reportería	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Reportes legales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planificación de turnos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollos propios (o integraciones)	✓	-	✓	✓	✗	-
Soporte	✓	✓	✓	✓	-	✓

Tabla 2: Servicios comunes

Existe un grupo de servicios básicos para un sistema de gestión de asistencia que claramente son comunes, como lo es el control mediante reportería, los reportes legales, la capacidad de planificar turnos, y también el soporte.

Los desarrollos o capacidad de integrarse con otros sistemas, es información que no aparece públicamente en toda la competencia, no obstante, se observa que existe.

El Business intelligence de Sésame y QuickPass, en realidad se limitan a información pre establecida muy similar a la de los informes. Luego está BI de GeoVictoria que es totalmente adaptable a las necesidades del cliente, e incluso puede procesar información extra con que se cuente fuera del sistema de asistencia, pero su edición está totalmente administrada por la empresa, por lo que cualquier modificación debe ser solicitada y trabajada, a diferencia de Kronos y Replicon donde el cliente es capaz de editar y trabajar completamente su dashboard. Cabe destacar que esta diferencia no es para GeoVictoria una problemática, sino que se comprende el servicio como la entrega de un Dashboard sin la necesidad de que el cliente deba aprender cómo configurarlo.

Las aplicaciones tienen distintos niveles de acción según la empresa, pasando por el poder marcar asistencia, controlarla, y realizar acciones simples como llamados. Sésame en particular también es capaz de personalizar las condiciones para poder aceptar o denegar marcaje de manera bastante precisa (según asociación a proyectos determinados, por ejemplo), y tiene la capacidad de crear alarmas cuando se cumplen ciertas condiciones, como podría ser entrar en un área determinada. No obstante, son características que no generan de manera importante elementos diferenciadores.

Servicios con diferencias importantes

	GeoVictoria	Kronos Corp	Replicon	Sesame	Qwantec	QuickPassWeb
Venta Hardware	✓	✓	✗	✗	✓	!
Reportes	!	✓	✓	✗	✗	✗
Planificador de turnos	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Actividades y tareas	✓	✓	!	✓	✗	✗
Gestor Documental	!	✗	✗	✓	✗	✗
Pagos de nómina	!	✓	✓	✓	✗	✗
Mensajería global	✓	✗	✗	✓	✗	✗
Workflows	✓	✓	!	✓	✓	✗

Tabla 3: Servicios comunes con diferencias importantes

QuickPass vende Hardware propio, por lo tanto, manejan el sistema y probablemente son quienes más capacidad tienen de adaptar el hardware de reloj controles a sus clientes. Kronos Corp también tiene un hardware propio, pero solo un modelo.

Respecto a los reportes personalizados de GeoVictoria, se destaca su limitancia a una lista preestablecida de información, a diferencia de Kronos y Replicon donde la reportería es modificable en niveles mucho mayores, pudiendo determinar fórmulas para realizar cálculos específicos para lo que el cliente necesite.

El planificador de turnos basado en la información de cobertura necesaria es algo que tiene tanto GeoVictoria como Kronos, sin embargo, se debe destacar que Kronos, además declara ser capaz de usar inteligencia artificial para, en base a información previa del trabajo de los colaboradores, calcular cual es la dotación que requiere contratarse. En otras palabras, ofrece un servicio en pasos previos relacionados a la planeación más básica de la necesidad de personal, que en el caso de GeoVictoria debe ser un dato dado.

Replicon destaca por tener toda un área dedicada a los proyectos (de actividades y tareas) dentro de la jornada laboral. Tiene una sección particular para esto donde puede decidir quienes participan, el porcentaje que tienen que cubrir entre todos, los individuales, entre otros. Esto recuerda el problema surgido con los outsourcing en las entrevistas, dado que es la primera solución que se ha encontrado que podría responder a ellos dada la individualidad de sus proyectos (no necesariamente relacionados a grupos u otras estructuras del sistema).

La gestión documental, pago de nóminas y mensajería global de GeoVictoria se han desarrollado para clientes particulares que lo han solicitado, sin embargo, no son públicas y deben ser solicitadas y adaptadas a la realidad de un nuevo cliente en caso de ser necesario. Algunas de estas características están más asociadas como complementos en otros proyectos que no pueden ser utilizados de manera independiente (como la gestión documental, que aparece de diferente manera en el servicio de externos).

Entre los workflows se debe destacar especialmente el de Replicon, que brinda un workflow totalmente personalizable en que se pueden editar los distintos niveles de aceptación de una u otra solicitud.

Exclusivos de la competencia

	GeoVictoria	Kronos Corp	Replicon	Sesame	Qwantec	QuickPassWeb
Adaptación por rubro	✗	✓	✓	✗	✗	✗
Marketplace	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Smart work	✗	✗	✗	✓	✗	✗

Tabla 4: Servicios exclusivos de la competencia

Puntos con que no cuenta GeoVictoria, son la opción de dar solución para rubros específicos, en que las configuraciones y nombres están adaptados para la realidad de esos clientes desde un comienzo, facilitando así su inmersión en el sistema.

Sésame en particular ofrece opciones para adaptarse a Smart Work, el cual en primera instancia es similar al teletrabajo, con la diferencia que funciona bajo la lógica de que el trabajador indique en qué horarios está trabajando, de modo que su anuncio deba ser respetado por el resto.

Un último elemento a destacar es el Marketplace que tiene Kronos Corp, en que enlista y conecta con una serie de aplicaciones que poco tienen que ver con el rubro de la empresa (como las que ofrece Google de manera online, o que otros SaaS ofrecen) pero pueden interactuar con Kronos de distintas maneras, creando de algún modo, nuevas funcionalidades.

Exclusivos de GeoVictoria

	GeoVictoria	Kronos Corp	Replicon	Sesame	Qwantec	QuickPassWeb
Control de externos	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Comedor	✓	✗	✗	✗	✗	✗

Tabla 5: Servicios exclusivos de GeoVictoria

Hay dos servicios que no se pueden encontrar en la competencia, que son el control de externos, y comedor. Si bien el control de externos, adaptando las herramientas de la competencia podría eventualmente conseguir replicarse, sería un trabajo difícil. Se destaca que no son servicios que impliquen grandes diferencias técnicas respecto a la asistencia en sí misma, pero al estar pensadas para fines particulares, hacen mucho más fácil la concreción de estos, generando valor más en lo preciso de la solución que en lo innovador.

Conclusiones

La primera conclusión asociada al análisis previo es que, en general, GeoVictoria se posiciona como un líder en la oferta de servicios dentro de Latinoamérica, siendo la competencia en Estados Unidos y Europa la que presenta más brechas. Ya habiendo mencionado esto, se destaca que GeoVictoria ofrece algunos servicios que ningún otro proveedor declara abiertamente cómo comedor y control de externos.

Un punto importante a considerar, pero que no se evidencia en las tablas, son los focos que entregan las empresas. Kronos Corp se enfoca en poder hacer la gestión desde el dashboard mediante un enfoque de “zoom” en que en cada nivel del dashboard es posible tomar acción con un grado distinto de especificidad. Replicon en cambio tiene una línea protagónica en la gestión de proyectos, donde mediante tareas y porcentajes de avance sobre determinados proyectos, va administrando estos proyectos junto a la asistencia. También desde este mismo punto, es capaz de incluir evaluaciones de costos y lo rentables que están resultando ciertos negocios, elementos que GeoVictoria evita.

En términos generales, se observa que GeoVictoria se mantiene bastante a la vanguardia en cuanto a la cantidad de servicios ofrecidos, donde las principales brechas son la poca personalización que permite la plataforma para el usuario, y el Marketplace. No obstante, existen diferencias en el modo en que se presentan las plataformas que representan un valor en sí mismo pese a no venir acompañadas de un servicio en particular. El caso en que sí viene acompañado de un servicio, es la entrega de una plataforma adaptada y pre configurada (o con términos más apropiados) para rubros particulares, como hospitales, educación, retail, u otro. Como ya se comentó, en GeoVictoria, lo primero que se encuentra un usuario al ingresar es una extensa reportería, creada con la lógica de que éste la estudie y realice análisis, mientras que en Kronos lo primero que se observa es un dashboard con información resumida y agregada, desde la cual es posible profundizar más en distintos elementos, mientras que en Replicon desde el comienzo es posible visualizar los proyectos que se tienen y el estado de su avance. Se podría decir que GeoVictoria está centrada en el control individual, Kronos en la planeación y tener datos para saber los macro resultados de su funcionamiento, y Replicon se enfoca más en la dirección. Un foco diferente en cada caso genera valores levemente distintos para el usuario, el cual se adaptará más según el trabajo que deba hacer.

6.4 Análisis de tendencias tecnológicas

6.4.1 Tendencias generales

Desde 2008, han aparecido muchas tendencias en tecnología en el mundo. Se buscó información de las más recientes, y finalmente se utilizaron dos artículos, de Mas Voz y Nementio, como referencias de algunas de las tendencias actuales enumeradas a continuación:

- Automatización y Machine learning: Los avances tecnológicos han ido en gran medida avanzando hacia hacer más eficiente los distintos procesos de las organizaciones. La

automatización en particular ha permitido que los usuarios puedan evitar hacer de manera manual una serie de pasos que siguen un algoritmo predefinido y por lo tanto no necesitan el juicio propio del humano para ser llevados a cabo. El machine learning, y en general la inteligencia artificial van en la línea del análisis de datos para poder hacer óptimos distintos procesos en base a un procesamiento de datos que va más allá de lo que puede detectar un analista de manera individual. Permite tomar un grupo importante de datos para poder hacer clasificaciones de estos y agrupar de modo de tomar decisiones para cada uno de estos segmentos según su factor común, u optimizar grandes cantidades de datos para entender un posible resultado en una situación nueva a evaluar. Son lógicas que siempre han tenido los avances tecnológicos, pero el principal valor radica en que ahora viene con la propuesta incluida gracias a su capacidad de procesamiento. Las empresas de asistencia cuentan con un número importante de información de asistencia de diferentes segmentos de clientes, y es interesante tomar eso en cuenta al momento de pensar en esta tendencia tecnológica, ya que lo que más necesitan para hacer predicciones es eso, información. Además, se debe mencionar que en base al benchmarking realizado, el único que declara utilizar algo de este tipo es Kronos mediante su propuesta de cuanto será el personal que se necesita para trabajar, pero es una propuesta que parece ser reciente ya que no tienen disponible mayor información. La automatización por su lado se ve presente en pocas ocasiones, como en los workflows.

- Personalización: Cuando se habla de personalización, significa que el servicio pueda presentarse de un modo distinto al que viene dado gracias a que los usuarios puedan modificar su contenido para acceder más fácilmente a aquello que les resulta más útil. En el pasado una personalización se asemejaba a programar de manera simple, en que había que seguir las reglas de las plataformas para poder especificar cómo se podría adaptar la herramienta en base a un orden establecido. Hoy las personalizaciones han avanzado fuertemente en dos sentidos. El primero es a nivel de elementos que se pueden personalizar, donde antes hablar de personalización significaba elegir qué elementos mostrar, pero hoy responde a qué elementos y cómo esos elementos interactúan entre sí, dando una perspectiva totalmente distinta entre una y otra configuración (los dashboard son un buen ejemplo, en que distintas empresas que utilizan la misma herramienta de BI, pueden tener resultados totalmente diferentes). El otro aspecto interesante es que cada vez resulta más fácil realizar personalizaciones. Hoy, la lógica de “arrastrar” los elementos que requieres para que aparezca como se necesita es la imperante, donde el modo en que se visualiza ha jugado un rol clave para su accesibilidad al público menos técnico.
- SaaS invisibles: Muy asociado a las automatizaciones, pero llevadas al extremo. Las SaaS invisibles realizan mejoras y procesos que pueden determinarse mediante algoritmos preestablecidos y generan interacciones entre distintas personas y programas de manera automática, generando (y buscando) que el cliente prácticamente no tenga que entrar a su interfaz propia, a menos que sea para configurarla, para recibir su valor. De alguna manera busca pasar desapercibida en su funcionamiento, y conseguir valor al disminuir las complicaciones del día a día de sus clientes.
- SaaS verticales: Cambian el enfoque de entregar más soluciones y nuevas propuestas, a entregarlas de un modo que responda mejor a los dolores del cliente. La mirada de las SaaS verticales es pasar de soluciones genéricas, a una que se adapte a la realidad de un

grupo específico de clientes con todos los detalles que le puedan facilitar la vida, por ejemplo, mediante un lenguaje o siguiendo lógicas que calcen con la mirada particular de un segmento. Buscan que su universo de posibles clientes sea más homogéneo y así poder dar una solución más precisa, de modo de poder abarcar un mayor porcentaje del mercado (pese a ser un mercado comparativamente menor). Cabe mencionar que si bien las empresas estudiadas anteriormente entregan un servicio estándar, una de las particularidades que se encontró fue que se entregaba la solución para distintos rubros con particularidades que se adaptaban a cada uno, tomando estos elementos de SaaS verticales sin llegar a ser exclusivamente parte de ellos.

- Orientación al TOFU: El “Top of the funnel” es a modo general, el inicio del proceso de compra de un cliente, en que éste se está informando de las opciones que tiene para determinar cuál opción comprar. Son pocas, pero en aumento, las empresas de SaaS que buscan hacer más accesible la información de sus servicios y cómo funcionan, mejorando la accesibilidad y su imagen. Esto nuevamente no es un servicio en sí mismo, pero la lógica que lo acompaña se relaciona mucho al modo en que se entienden los servicios de una empresa. Previamente entender las empresas como un “todo” hacia que pequeñas herramientas y botones se pudieran explicar como elementos que dan valor cuando el usuario entendía cómo utilizar un servicio. En cambio, ahora que el usuario se informa de manera previa a adquirirlo, las funcionalidades deben ser capaces de identificarse de manera independiente para evaluarse, no como pequeños detalles que mejoran la experiencia (que si se deben enfrentar sólo cuando se utiliza la herramienta), sino que como nuevos elementos a tener en cuenta que agregarán valor al momento de utilizar la página.
- PaaS: La lógica básica es pasar de un SaaS, o el servicio del software, a tener una plataforma como servicio, una plataforma que cuenta con muchos SaaS los cuales tienen sus propias funciones. El catálogo del PaaS tiene la particularidad de que puede ir aumentando y variando en el tiempo, y desde la plataforma es posible acceder a todos ellos. Esto en ocasiones permite que también desarrolladores externos puedan proponer soluciones que se enmarquen dentro del PaaS, y así aumentar el catálogo de soluciones bajo las normas que se quieran establecer.

6.4.2 Microsoft

Para tener un buen marco de referencia de tendencias tecnológicas a tener en cuenta, por un lado, se revisaron los temas contingentes. Otro modo de posicionarse adecuadamente es observar a un referente y cuáles son sus últimos avances.

Microsoft es una empresa que en los últimos años ha recuperado su fama como referente en innovación y tecnología, y es además un partner importante de la empresa GeoVictoria, lo que permite tener un contacto y conocimiento más cercano de su funcionamiento y lógica. Estas dos características hacen pertinente hacer un análisis de algunas de las innovaciones que hoy están empujando y porqué lo hacen:

La primera nace de su portal de Azure, dedicada especialmente a los programadores de las empresas que utilizaban sus servidores alrededor del mundo. Con el paso del tiempo y las nuevas necesidades del grupo de personas más a la vanguardia en términos de tecnologías, la cantidad de funcionalidades ofrecidas tuvo que ir aumentando hasta colapsar su portal inicial, debido a lo cual tuvieron que replantearlo de un modo que fuese capaz de aguantar todas las posibles funcionalidades que pudieran surgir en el futuro, o sea, estar preparado para infinitas herramientas, lo que era un cambio de lógica no menor dado que se debió cuidar especialmente la interacción entre las distintas funcionalidades, ya que cuando se tienen sólo 5, todas se relacionan entre ellas y puede tenerse claro como lo hacen, pero cuando existen 200, cada una debe funcionar de manera relativamente independiente para que sus cambios no pasen a llevar al resto. Microsoft busca también que las distintas herramientas luzcan de un modo tal que el conocimiento sobre cómo utilizar alguna de ellas, permita que sea natural entender cómo funciona el resto o parte de estas. Esto lo hace teniendo un equipo y una coordinación que monitoree sus proyectos, mientras que para casos en que no se tiene un equipo observándolos, la coherencia entre las distintas aplicaciones resulta un tema a tener en consideración al pensar en la experiencia que tendrá el cliente.

El otro elemento que Microsoft ha potenciado fuertemente es Teams, una herramienta de comunicación dentro de la empresa que pretende ser el lugar común de trabajo, donde además de brindar herramientas de contacto como chats, videollamadas o incluso foros, busca también ser un espacio capaz de conectarse a diferentes aplicaciones tanto de Microsoft como de diferentes proveedores, pudiendo eventualmente ser el nexo para llegar a cada uno de esos espacios y administrarlos desde un solo sitio, llegando a ser, no sólo en la comunicación, sino en el trabajo en general, el único espacio donde sea necesario hacer la gestión (en un ideal). A modo de ejemplo, dentro de cada grupo de trabajo es posible agregar foros, notas de Excel, calendarios, o como ya se mencionó, incluir herramientas que se conecten con otros espacios.

Microsoft tiene un marketplace de Azure en que se pretende que se ofrezcan diferentes herramientas, lo que más adelante podrá facilitar la comunicación que se permita entre ellas.

A modo de resumen, la mirada de Microsoft es que se tiende a sistemas capaces de aguantar una cantidad indefinida de funcionalidades (en una lógica similar a los PaaS), y por otro lado, que estas puedan interactuar de un modo natural de manera centralizada, sin importar lo lejanas que puedan ser las funcionalidades (como ser directamente de otros proveedores), sino que buscando estar a la disposición del usuario en cuanto lo necesite.

6.5 Síntesis de la investigación

6.5.1 Resumen

Al comienzo de esta investigación se pudo identificar que los servicios que hoy brinda GeoVictoria se enfocan principalmente en poder controlar, lo que parece bastante coherente con un servicio de asistencia. El segundo punto es la organización (como poder asignar turnos) y también es básico para la asistencia. Los puntos en que menos se aporta en términos de gestión,

es en la planificación y la dirección. Algunos de los últimos desarrollos se acercan a la línea de la planificación (y potencian la organización) por lo que es la línea que se ha ido potenciando en el último tiempo, dejando la dirección como la más débil. Esto no es especialmente extraño dado que el modo de tomar decisiones según las contingencias, responde a los protocolos propios de cada empresa y es menos probable que se estandarice o solicite a una empresa de asistencia. Además, se destaca que las herramientas han evolucionado en la dirección de poder hacer gestión sobre información agregada más que la particular de cada colaborador (como ocurre con el servicio de planificación de turnos, o de externos).

Posteriormente en el CANVAS se pudo visualizar algunos elementos claves. El primero a mencionar, es entender que la empresa tiene pocas capacidades de llegar a influir en el aspecto que genera más ingresos: el cobro por usuarios activos en la plataforma. Debido a esto, su método más importante para seguir recibiendo ingresos es la fidelización, y por tanto, deben mantener a los clientes convencidos de que tienen la mejor opción para sus necesidades. Este ingreso puede ser complementado con nuevos servicios con cobros independientes que los clientes quieran contratar. La segunda conclusión importante es entender que existen dos líneas de generación de valor bastante claras que utilizan semindependientemente recursos y gastos.

La primera es el valor que entrega GeoVictoria para poder realizar una buena gestión mediante la plataforma y sus herramientas. De aquí se observa que la lógica de todas estas es responder a un administrador de escritorio, que puede descargar reportes, analizarlos y tomar decisiones en base a sus conclusiones.

La segunda es el valor asociado a la capacidad de adaptarse a lo que los clientes requieran mediante desarrollos, donde jefes de proyectos en distintas etapas, deben encargarse de entender profundamente sus necesidades y lograr que conversen con soluciones precisas a desarrollar. De aquí se destaca lo importante que resulta la comunicación y el levantamiento de problemas en GeoVictoria con sus clientes, ya que es el modo en que se logra entregar este valor, y es además el espacio en que más feedback y solicitudes se consiguen, lo cual ha sido el motor del avance de la empresa en los últimos años. La comunicación resulta entonces un valor fundamental para el funcionamiento actual de la empresa, pese a no aparecer como un elemento en sí mismo en ninguna declaración de esta.

Luego mediante entrevistas se pudo determinar que los clientes no nicho en general valoran a GeoVictoria principalmente como una herramienta de centralización de información, no calzando demasiado con sus propuestas de gestión y adaptación. En cambio, el outsourcing y retail efectivamente valoran lo que se provee. Un elemento común entre ellos fue que algunas de las necesidades que declaraban tener ya eran posibles de cubrir mediante las herramientas que brinda GeoVictoria, sin embargo, debido a que llegaron a sus cargos de manera posterior a la implementación del sistema, así como la falta de información de últimos servicios de la plataforma, generaba que existiera un desconocimiento de las herramientas y cómo acceder a ellas, siendo uno de los principales insights de la investigación. Aquí surge la necesidad de hacerse cargo de que los clientes se mantengan actualizados sobre GeoVictoria de manera periódica.

Otro elemento importante fue la necesidad de los outsourcing de poder gestionar la cobertura de sus puntos de venta, centrándose en sus sucursales independientemente de quien fuese el colaborador que cumpliera la labor. Este punto calza con la hipótesis del gerente de marketing al requerir gestionar sobre un elemento distinto al colaborador en sí mismo.

Del análisis cuantitativo de las entrevistas, fue posible determinar que los elementos que más buscaban los clientes eran los asociados a poder controlar, y luego, en menor medida organizar a sus equipos, lo que calza con el fuerte de los servicios entregados por GeoVictoria. Además, se determinó que, respecto a problemas de la plataforma, la visualización no está siendo suficientemente simple como para entender apropiadamente su funcionamiento.

Respecto al análisis de tickets, se encontró que los mayores problemas están dados en el ámbito de las configuraciones básicas que permitan realizar un buen y confiable marcaje, lo que va acompañado de una necesidad de capacitaciones como necesidad principal. Esto se refuerza en los problemas de visualización encontrados en las entrevistas.

Se encontró también que lo que más solicitan los clientes son desarrollos de reportes a medida, lo que indica que los reportes que hoy ofrece la plataforma (incluyendo el reporte personalizado debido a sus limitaciones) no están siendo suficientemente útiles para responder a las necesidades de los usuarios, pero en cambio, el servicio de desarrollos si lo hace.

Del estudio de la competencia fue posible notar que GeoVictoria se encuentra bastante a la vanguardia en términos de servicios ofrecidos, especialmente en Latinoamérica, siendo en la competencia internacional donde es posible encontrar más brechas, aunque sin ser demasiadas. Algunas de las brechas en términos de servicios son el nivel de personalización que es posible conseguir de manera manual (GeoVictoria para conseguirlo debe recurrir a desarrollos), el marketplace y la inteligencia artificial para poder proponer una dotación necesaria, aunque se debe considerar que estos dos últimos puntos parecen ser bastante recientes. Por su parte GeoVictoria cuenta con servicios que, si bien no parecen representar un gran desafío tecnológico, responden a necesidades específicas de las que la competencia no se está haciendo cargo, como lo es administrar entregas de insumos periódicos (en particular, colaciones) y controlar a las empresas subcontratistas.

Pese a lo recién dicho, hay diferencias importantes en el modo en que las plataformas (las que actúan fuera de Latinoamérica) se presentan. A diferencia del usuario de escritorio en que está basada GeoVictoria, aquí aparecen otras perspectivas como usuarios menos enfocados en controlar, y más enfocados en organizar y tomar decisiones (por lo que entienden el negocio desde el dashboard más que desde la reportería). Por otro lado, quienes si controlan, controlan proyectos más que colaboradores, por lo que tienen elementos en su sistema específicos para ellos, lo cual podría solucionar el problema de los outsourcing de gestionar cobertura. También destaca cómo las empresas se muestran según los rubros a los que solucionan problemas y cómo lo hacen.

Al visualizar las tendencias tecnológicas se observa cómo la competencia ha adoptado algunos elementos en estos años, como presentarse de manera diferente para cada rubro, entregar detalles de su sistema en su página web, pero más importante y general, la capacidad de personalizar su servicio. En cualquier caso, pocas han sido las innovaciones fuertes de la competencia respecto a estas tendencias, donde se debe destacar que recientemente han explorado en el Marketplace y el uso de inteligencia, pero aún no se consolida.

Aparece también la hipótesis de CTO de disminuir el tiempo de uso en la plataforma, reflejada en el aumento del uso de las PaaS, cómo deben estar preparadas para recibir infinita cantidad de funcionalidades, y cómo ellas pueden simplificar el entendimiento, tanto interno

como externo de los servicios entregados. Esto también responde a las problemáticas de visualización y entendimiento que sufre hoy GeoVictoria como ya se mencionó. Además, esto podría facilitar el arribo al mundo de la relación entre aplicaciones que tímidamente está comenzando a explorar la competencia.

Entendiendo todo lo anterior, se puede considerar que GeoVictoria es una empresa que dentro de su mercado se encuentra a la vanguardia en términos de servicios, y que responden adecuadamente a las necesidades de sus clientes. Los mayores conflictos se dan debido a que los clientes no conocen bien los servicios de la empresa, y a su vez tienen problemas en el uso de ésta. Si bien su competencia no se ha mostrado demasiado activa en la innovación en el uso de tecnologías, comienza a dar pasos en esa dirección de un modo que calza con la hipótesis de un funcionamiento basado en funcionalidades independientes, y aportar desde ahí a mejorar el modo en que la empresa se relaciona con ellas.

En términos de funcionalidades, si bien la personalización podría permitir mejorar la utilidad del cliente, el valor que puede generar se está cubriendo igualmente, por lo que pese a que replantear los servicios con más opciones personalizables podría ser útil para disminuir costos, no se encontraron pruebas de que cambie realmente la experiencia. El elemento práctico que surge asociado, por un lado, a los desarrollos que naturalmente han surgido, y por otro a las empresas de outsourcing y competencia que les logra responder, es poder gestionar proyectos, y por tanto, sus sucursales o sus clientes, como elementos independientes del colaborador específico. Esto si bien parte en el outsourcing, abre espacios de interés de todo tipo de clientes a los que le sea útil gestionar grupos de trabajadores como conjunto.

6.5.2 Líneas de trabajo

Dado lo recién analizado, se proponen tres lineamientos principales de trabajo que aúnan la información comentada en la sección anterior.

El primero de estos es la comunicación, la cual debe considerarse de manera particular dado lo encontrado en el modelo de negocios, tanto en lo necesario que es para la empresa contar con jefes de proyecto que faciliten el dialogo entre el área de desarrollo con las necesidades del cliente, como para encontrar el modo en que debe mejorar la herramienta en términos de funcionalidades (que como se aclaró en la sección anterior, ha resultado un modo eficiente de desarrollo). Este elemento reafirma su importancia al determinar en las entrevistas que los mayores dolores de la empresa ya presentan posibles soluciones, pero los usuarios no acceden a ella dado que no existe personal u otro medio que eficientemente los informe en el tiempo. Se debe destacar la importancia de que una vez que se enfrenta a lo que se necesita, la visualización no sea un problema para entender cómo debe utilizarse una funcionalidad, de manera que la comunicación inicie en la relación misma del usuario con la plataforma. Debido a esto, se deben considerar los sistemas basados en funcionalidades independientes ya mencionados como un apoyo a esa lógica. Debe recordarse también que se mencionaron las SaaS verticales y su capacidad de ofrecer alternativas específicas como un modo en que se ha abordado las dificultades para adaptarse a las distintas realidades.

El segundo es directamente cómo se presentan las funcionalidades de la empresa, donde hoy se mantiene una imagen de un administrador de escritorio focalizado principalmente en el control, y que si cuenta con tiempo puede proceder a procesos de organización. La competencia responde a otros focos, sin embargo, lo interesante es que gestionar siempre va a implicar distintos focos en distintos momentos o según quien lo utilice, por lo que herramientas como la personalización o inteligencia podrían ayudar en esa lógica. Finalmente, es relevante destacar que los Marketplace también son un punto a tener en cuenta aquí, dado que generan nuevos modos en que el valor puede ser entregado.

La última línea a mencionar es más específica y responde inicialmente al outsourcing y la necesidad de poder administrar sucursales, pero que llega a cualquier tipo de empresa en la medida que permite gestionar elementos más grandes como dotación respecto a sus contratos, o a externos. Este tipo de servicios es un grupo al cual se ha tendido naturalmente, y hoy necesita ser tenido en cuenta como un nuevo elemento independiente dentro de la gestión, ya que brindará la flexibilidad que hace falta para que se pueda cumplir con las necesidades de los clientes, ya que la estructura del sistema actual resulta muy rígida para gestionar elementos conjuntos.



Figura 16: Ejes de conclusiones

6.5.3 Contraste con hipótesis

Al principio de este trabajo se mencionaron dos hipótesis importantes, pero basadas en la creencia de miembros de la empresa. La primera, del gerente de estrategia, enunciaba que el valor que brindaría GeoVictoria a sus clientes sería mayor si tuviese herramientas para gestionar desde un enfoque grupal. Esta hipótesis se refleja claramente en el tercer eje propuesto, el cual a su vez, se respalda en los principales dolores declarados por outsourcing, el análisis de cómo han evolucionado los servicios debido a los clientes, e incluso en elementos que son focos

principales en una empresa de la competencia. La hipótesis queda comprobada y tomada en consideración para una propuesta.

La segunda hipótesis enuncia que los usuarios gastan más tiempo del que sería ideal en la plataforma, debido a lo difícil que es entenderla. Efectivamente en el análisis de tickets, así como en el insight de que los clientes no conocen las soluciones de la empresa, evidencian las dificultades y lo poco intuitiva que resulta la plataforma. Esta hipótesis queda comprobada y se expresa en el primer eje propuesto, el de la comunicación, en este caso, entre el usuario y la plataforma.

Finalmente, pese a no ser una hipótesis, debe destacarse que el primer foco estratégico que se tenía era cumplir con lo que necesitaban los clientes, y es de hecho, uno de los valores que hasta ahora brinda GeoVictoria (la capacidad de adaptación). Es interesante que pese a quedar obsoleto, el eje número 2 se condice con el problema que se trataba de resolver, el cual es cumplir con lo que necesita particularmente un cliente. Si bien el eje de presentación de funcionalidades plantea que es necesario tener una variabilidad de focos para distintos clientes, lo cual es menos extremo que la versión original de adaptarse a cada uno, igualmente es un punto medio en la misma línea, lo que habla de que también es un punto básico que no debe dejarse totalmente obsoleto, sino que debe evolucionar.

7 Propuesta

Para proseguir, se evaluará cada uno de los ejes de trabajo conseguidos por el UX Honeycomb, de modo de que cualquier idea propuesta venga en el marco de generar valor al cliente. Posterior a esto se procederá a hacer propuestas de cambio asociadas que tengan en consideración lo previamente planteado, y busquen responder a la mirada estratégica de facilitar su uso al usuario para que deba invertir menor tiempo en la herramienta.

7.1 Análisis de ejes de trabajo según UX Honeycomb

Para utilizar el UX Honeycomb, se procederá a mencionar, dentro de cada eje de trabajo, qué consideraciones se deben tener en cuenta según cada sección de la herramienta. Estas evaluarán utilidad, usabilidad, si es deseable, encontrable, accesible, creíble y valioso.

7.1.1 Eje de la comunicación

- Útil: Cualquier solución en esta línea debe ser capaz de **facilitar conocimiento** al usuario sobre las funcionalidades de GeoVictoria, y a su vez, proveer a GeoVictoria de información o **feedback** que le permita mantenerse informada de las necesidades que tienen sus

distintos clientes. En otras palabras, debe haber un modo directo en que el cliente pueda leer y enviar información.

- Usable: El modo en que el cliente enfrenta el valor que entrega la empresa, debe ser entendido rápida y naturalmente. En otras palabras, el formato de entrega de la información debe contener en sí mismo una **estructura que permita entender su contenido**. La lógica de un formato con muchas funcionalidades, y las PaaS cumplen en primera instancia con la idea de llevar una funcionalidad o propuesta de valor a cada aplicación, logrando hacer entender que cada app es una funcionalidad distinta. Luego que interiormente cada aplicación esté estructurada de modo que sea fácil de entender, se enfrenta a la dificultad de existir distintos usos no genéricos entre distintas funcionalidades o apps. Un modo que se utiliza para abordar esto, es entender que existen “grupos de apps” y que por lo tanto, ya existe ahí un primer acercamiento a entender su funcionamiento, y cada vez hay más información subentendida al llegar a la aplicación misma. Por ejemplo, si dentro de un grupo de aplicaciones asociadas a hospitales, existe una funcionalidad sobre turnos, se entenderá desde un comienzo que esa aplicación podrá tener soluciones que se adaptan a los problemas de turnos de enfermeras y otros cargos hospitalarios.

Por otro lado, el feedback que se espera conseguir del cliente no debe interrumpir su experiencia en la página, por lo tanto, o debe darse **dentro del proceso** que normalmente realiza **sin pasos extras**, o lo que más se asemeje a aquello.

- Deseable: Para mantener un equilibrio adecuado de información en cualquiera sea el formato en que se entregue, es importante recordar que se está frente a una plataforma con variados servicios y se corre el riesgo de que cada uno agregue una cantidad diferente de elementos. Debido a esto, y abiertos a las distintas posibilidades que puedan darse en el futuro, es importante mantener una estructura estándar entre distintas funciones, donde lo que cambie sea **exclusivamente lo asociado a lo inherente a la función**, y, siguiendo las lógicas ya mencionadas, que se exprese de un modo auto explicativo y nada más. Esto habla de dejar fuera cualquier arreglo extra, y priorizar lo simple, prefiriendo más aplicaciones más específicas, que pocas con exceso de funcionalidades.
- Encontrable: Hallar un genérico que haga encontrable cada tipo de funcionalidad distinta, es una complicación cuando existen muchas y se quiere estar preparados para muchas otras que puedan surgir. La lógica ya mencionada de tener categorías en un funcionamiento de apps facilita esa búsqueda, sin embargo, aún hace necesario conocer esas categorías. Para este tipo de apertura, siempre será necesario contar con alguna **guía** o elemento que oriente sobre dónde encontrar lo que se adapte a nuevas necesidades.
- Accesible: La accesibilidad para cualquier tipo de usuario es algo complejo, sin embargo, se destaca nuevamente lo encontrado en tener una lógica de aplicaciones, ya que permite

tener un grupo que adapte lo más necesario de otras a personas con ceguera u otra condición. Eventualmente, será posible tener una funcionalidad que adapte a otra a un formato que sea más cómodo para diferentes condiciones.

- **Creíble:** El usuario debe ser capaz de **creer que lo que entiende que debe hacerse es efectivamente así**, sólo de ese modo se aventurará a gastar tiempo en ello. Para esto, una opción es que **no exista espacio para las dudas**, y otra opción es que tenga como **confirmar** que lo que hace es correcto (y que efectivamente sea como esperaba, de modo que pueda seguir confiando en su intuición). Para esto, siempre es útil tener una visualización previa de lo que hará o que se le advierta del impacto de su configuración. Respecto al feedback que entregará, debe poder creer que se le tomará en cuenta. Para esto, en la experiencia de las entrevistas, se identificó que sentir que efectivamente hay una persona puede facilitar mucho esa idea, por lo que sería ideal que se pudiera conseguir un feedback que se asemeje lo más posible al **contacto persona a persona**, o que eventualmente se contacte a los usuarios para que estos sepan que su feedback tiene peso.
- **Valioso:** El nuevo valor que se debe generar es que el cliente poco a poco aproveche más funcionalidades que existan y vayan naciendo, mediante una búsqueda simple.

En base a este análisis, sustentado en las averiguaciones previas, se propone como línea de trabajo para mejorar la comunicación con el cliente, tanto para su entendimiento del valor como para conseguir su feedback, tener una plataforma basada en dos niveles:

Uno de ellos es el nivel de las funcionalidades, donde deberían existir distintas aplicaciones, cada una con funciones suficientemente específicas para que sean intuitivas de entender, lo que se refuerza en el cuidar que no se tengan elementos extra que dificulten su entendimiento. Se resalta también la posibilidad de agrupar estas aplicaciones en grupo de modo de tener un primer marco que haga aún más simple entender sus funcionalidades. Se le podría llamar la capa de las Apps.

El nivel que sustenta al anterior es también contar con una plataforma que se encargue de la conexión del cliente con las aplicaciones. En este nivel la cercanía debe destacarse. El usuario debe sentirse guiado (y atendido) en su búsqueda de solucionar sus problemas, así como también sentirse escuchado en su entrega de información. Se le podría llamar la capa de la relación.

7.1.2 Eje de presentación de funcionalidades

- **Útil:** Dado que el principal problema de los clientes en este punto es que la **visualización** se confirmó como un elemento que no cumple con las expectativas, necesariamente debe ser abordado, y va muy en línea de lo planteado en la línea del conocimiento de la plataforma. No obstante, para asegurar que realmente se haga algo que sea útil desde el punto de vista de la entrega del valor, se debe como mínimo asegurar que se cree **nuevo valor** en la implementación de algún cambio.
- **Usable:** Para facilitar el uso de la herramienta, se debe pensar en qué es lo que se debe facilitar. En este momento se tiene una plataforma basada en la reportería, pero dado que uno de los valores que la empresa persigue es que el cliente pueda hacer gestión, la facilidad debe darse entendiendo globalmente la gestión. Otras empresas de la competencia internacional se han focalizado en que fácilmente se pueda monitorear en distintos niveles lo que ocurre. Entendiendo gestión en sus cuatro dimensiones, nos encontramos en primera instancia que se nutren de elementos distintos, por lo que deben existir distintos posibles focos al usar la herramienta, y cada uno fácil de usar. Para abordar esta variedad de focos, debiese existir la opción de que un usuario pueda elegir el que le resulte más útil, o adaptar el que tenga a lo que necesite, o que la herramienta tome el foco adecuado según lo que necesite el cliente. En resumen, para que sea usable, le herramienta debería poder permitir **elegir el foco, o anticiparlo y proponerlo**. A modo de ejemplo, sería natural que un gerente automáticamente pudiese elegir ver (o que el sistema le propusiese) la información de business intelligence, mientras que al supervisor la reportería. O en caso de ser un mismo administrador, que el sistema le pudiese dar información genérica, pero en caso de que alguien falte, apareciesen funcionalidades más adecuadas para un supervisor, de modo que pueda cumplir ambos roles naturalmente. Aparece también el punto de los marketplaces, que permiten llevar lógicas ya establecidas en otros sistemas a este espacio de trabajo, dando la posibilidad de aprovechar lógicas que el usuario maneja previamente, y facilitar focos propios, como poder aprovechar esquemas y automatizaciones de hojas de cálculo para activar procesos en sistemas como GeoVictoria.
- **Deseable:** Para poder hacer cambios o recibir propuestas, estas deben poder presentarse de una manera cómoda. Asociado al punto de la comunicación, se vuelve un requisito que naturalmente sean parte del sistema. La lógica de los Marketplace aparece en este punto, ya que ofrece la posibilidad de conectarse a otros sistemas y programas que el usuario ya maneja, por lo que entrega una sensación de comodidad y de territorio conocido, además de permitir innovar por sí mismo dentro de ese espacio.
- **Encontrable:** Pese a la personalización o propuesta que se pueda hacer, se debe evitar poder llegar a configuraciones confusas o propuestas que compliquen más que ayuden.

Para esto, se debe cuidar que al menos en un segundo nivel, cuando el foco principal ya se haya seleccionado, el subfoco que podría cambiar tenga cambios leves que mantengan la **misma lógica**. Por ejemplo, no tendría sentido elegir una aplicación enfocada en poder ver grupos de manera global, para dentro de cada uno, ver colaborador por colaborador su información. Para esto sería mejor tener una aplicación que sea para el control de colaboradores que permita ordenar por grupos, pero este enfocada en ese nivel de control. Por lo tanto la aplicación enfocada en grupos podría poder dar información de contacto de los usuarios atrasados, pero no enlistarlos a todos ya que pierde su foco inicial.

- **Accesible:** Si bien hoy no es un punto clave, el uso de la inteligencia para hacer propuestas de focos, podría el día de mañana hacer que la información llegara fácil y de manera apropiada al usuario según su condición, distinguiendo por ejemplo que en el sistema se cumplen condiciones para hacer modificaciones de cierta índole, que hoy deben hacerse manualmente y podrían ser complejas para un no vidente, sin embargo, por ahora queda fuera de la búsqueda principal.
- **Creíble:** No es trivial que cualquier modificación que se proponga para responder al foco seleccionado, pueda efectivamente considerarse como algo en que se puede confiar. Para conseguirlo, siempre es importante la opción de **comprobar** que todo esté en orden como se espera. El otro punto importante, es que sepan que anteriormente cualquier cambio con este tipo de herramientas ha resultado exitoso, por lo que la credibilidad del futuro depende del resultado del presente. Por lo tanto, se necesita poder conseguir un feedback rápido, lo que calza con lo mencionado en la línea de la comunicación. Como ya se mencionó antes, también en el Marketplace y la relación con otras plataformas, se tiene la ventaja (aunque también el riesgo) de aprovechar la credibilidad de aquellos que formen parte de esta relación.
- **Valioso:** El nuevo valor generado con todo esto, responde al objetivo buscado de hacer que la gestión sea más rápida y fácil, o sea, que implique menos tiempo para el usuario en GeoVictoria. Esto es mediante el tener un foco en lo que se necesite más a mano. El valor es el tiempo que se ahorra el usuario, y mientras más cercano se pueda llegar a comprender al usuario particular, más específicas serán las propuestas y por tanto más ahorro debería implicar. Algo a tener en cuenta es que, dependiendo de lo monótona de la tarea, la cantidad de anticipación que es posible tener (por ejemplo, dentro del foco del monitoreo), probablemente sea mucho más específico el modo en que se usa la herramienta que cuando se pretende organizar y planificar.

En base a este análisis, se puede decir que las tendencias en personalización e inteligencia pueden generar un nuevo valor para el cliente en la medida que son capaces de disminuir el tiempo que utiliza en la herramienta gracias a poder determinar el foco de lo que requiere. Los

diversos focos de GeoVictoria son el punto principal en que estas herramientas pueden generar valor. Es debido a esto que es bueno facilitar de modo general al sistema cual es el marco-foco con que el cliente ingresa, y luego poder personalizar o que se le hagan propuestas en base a su comportamiento anterior (o del de industrias similares) dentro del foco particular. En ésta misma línea el Marketplace permite aprovechar focos ya determinados en otros espacios.

Relacionado a lo encontrado en la línea de la comunicación, esto debiese ir especialmente asociado a la capa de las aplicaciones, que es, de algún modo, el espacio en que el cliente ya está determinando su foco.

7.1.3 Eje de elementos a administrar

- Útil: Para la línea del outsourcing, es evidente que su negocio está basado en el cumplimiento a su cliente, y desde esta perspectiva, lo principal es la dotación por sobre la asistencia en términos del valor que ellos ofrecen, por lo que cualquier avance que se haga en la dirección de la dotación que permita facilitar su gestión sobre esta, resulta útil para ellos. En una segunda etapa, el valor generado para cualquier empresa es poder gestionar más elementos, lo cual potencia la propuesta de valor básica de GeoVictoria.
- Deseable: El competidor internacional que responde a la lógica de contar con proyectos a administrar, posee una visual especial para poder hacer gestión de estos y sus sucursales. Bajo esta lógica, es importante dar un espacio propio relativamente independiente del resto de las funcionalidades que esté **pensado desde un inicio para administrar de manera agregada**. Esto se distingue del funcionamiento actual en que, hoy todo se arma a partir de la asistencia de los trabajadores (por ejemplo, lo prometido es todo lo que se le planifico a los trabajadores), pero un elemento propio podría manejar sus propios parámetros independientes, pese a que puedan ser alimentados por otros elementos (en el mismo ejemplo, lo prometido puede establecerse, y luego ir cumpliéndose en la medida que los trabajadores asisten, permitiendo que no se desconfigure en casos en que por uno u otro motivo, la planificación del trabajador cambia).
- Encontrable: No hay mucho que decir que no se haya mencionado anteriormente, ya que lo fundamental aquí no cambia respecto a lo que pudo concluirse sobre la línea de la comunicación y del modo en que se entrega el valor.
- Accesible: Nuevamente se mantiene lo dicho en las dos últimas subsecciones.

- **Creíble:** Lo principal es aprovechar las fortalezas del funcionamiento online de la página para entregar información en línea que pueda ser comprobada como real. Debería ser algo fácil de **comprobar** dado que la lógica es que se estructure desde un comienzo como un elemento particular que pueda ser comprobado en la práctica (como una sucursal, o un proyecto). Para ser creíble, debe también calzar con las adaptaciones forzadas que ya existan, lo que no debiese ser problema dado que sólo aumentará la flexibilidad. Es importante que pueda entenderse como **un elemento en sí mismo** dentro del sistema que extiende el alcance de GeoVictoria, para que sea natural confiar en él.
- **Valioso:** Evidentemente, como se mencionó sobre la utilidad, aquí hay valor para la lógica del cliente.

De este análisis, es posible observar que, si bien responde inicialmente a una lógica basada en la necesidad de un nicho de clientes, ha sido adoptada por otras empresas importantes del rubro dado que tiene la lógica estratégica de complementar la unidad básica con que funciona GeoVictoria, y por tanto responde a problemáticas profundamente relacionadas pero en un nivel de un grado más amplio.

No obstante, debe notarse que los elementos con que se maneja no tienen tanto impacto en el modo mismo en que se entrega el servicio en comparación a las dos primeras líneas conclusivas. Debido a esto, se entiende que de este eje se pueden sacar elementos sobre hacia dónde pueden evolucionar nuevas funcionalidades, lo que es importante ya que es hacia donde evoluciona la compañía, pero tiene un enfoque más funcional que los dos primeros elementos.

7.2 Propuestas de cambio

7.2.1 Capa de comunicación

Como primera propuesta se plantea una plataforma basada en dos capas. La primera capa permitirá comunicarse con el usuario y orientarlo hacia lo que necesita, así como recibir su feedback, permitiendo hacer más veloz su curva de aprendizaje y recibiendo sus comentarios.

Esta capa además “contendrá” a la siguiente capa (de aplicaciones, a detallar más adelante) dado que ordenará las funcionalidades de plataforma de modo que sea fácil de comprender.

Al momento de mostrar las aplicaciones, se hará la primera entrega de información, ya que se tendrá una ventana en la que aparecerán todas las aplicaciones disponibles para la empresa, instaladas y sin instalar. En estas, será posible tener dos filtros. Uno asociado al tipo de servicio que se entrega a nivel general, donde se distinguirá a la gestión de asistencia de otros servicios independientes como casino y externos. El segundo filtro es el que comenzará a entregar

información de los servicios de manera inherente al proceso, ya que se podrá filtrar aquellas apps que se ha determinado que son útiles para distintos cargos, o distintos rubros, como sería por ejemplo “aplicaciones útiles para supervisores” o “aplicaciones útiles para el rubro de la construcción”. Si bien se recomienda este filtro, otro modo de hacerlo sería tener todas las aplicaciones en una sola vista, pero agrupadas en títulos que las clasifiquen en cada uno de estos grupos, sin embargo, este último podría dificultar que una aplicación apareciera en distintas categorías.

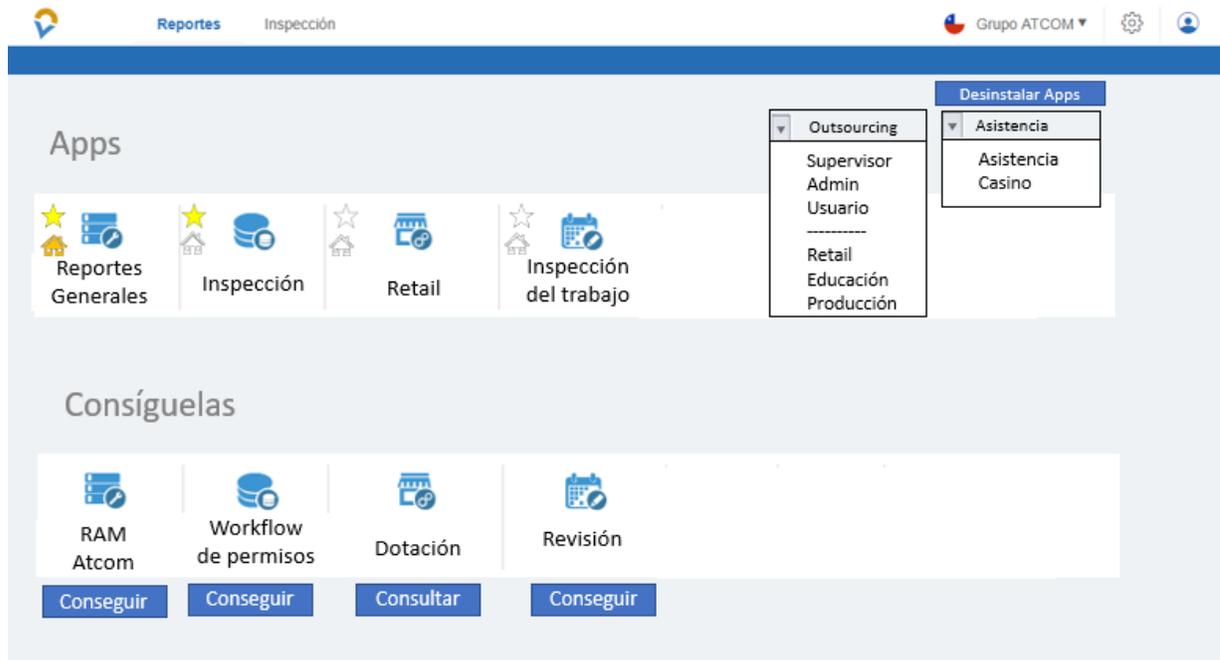


Figura 17: Búsqueda de apps

Además, seleccionando cualquiera de estas aplicaciones, debe venir asociada una breve descripción de ésta, una guía sobre su funcionamiento y orientación sobre casos prácticos en que se podrían utilizar. Aquí preferentemente sería ideal que aparecieran ejemplos y confirmaciones que sirvieran al usuario para ver el efecto que tendría hacer cierto uso de las herramientas, de modo que pudiesen confirmar antes de llevar a cabo una actividad. En cualquier caso, en caso de necesitar una confirmación más compleja, podrían llamar al equipo de soporte quienes ahora podrían dividirse en especialistas según grupo de aplicaciones, y por tanto ser más apropiados para confirmar que efectivamente están haciendo lo correcto.

El siguiente punto de esta capa es la capacidad de dar avisos a los clientes de manera inteligente, anunciando a quienes poseen aplicaciones asociadas a cierto rubro particular, sobre nuevas herramientas que les puedan ser útiles. También pueden de vez en cuando, ofrecerse herramientas ya existentes que no se están ocupando, de modo que constantemente pueda recordárseles que existen herramientas que en nuevas situaciones pueden empezar a ser útiles para ellos.



¿Problemas con la gestión de tus licencias?

GeoVictoria ha desarrollado una nueva herramienta para ayudarte

- Puedes elegir quien tiene acceso
- Todos serán bienvenidos
- No implica costos adicionales

[¡Vamos!](#)

Figura 18: Anuncios

Estos anuncios simplemente aparecerán como ventanas emergentes en la página, procurando ser fáciles de omitir, pero que, en caso de apretar el botón asociado, se pueda acceder a la información de la aplicación relacionada.

El otro punto importante es el feedback que hoy se recibe. Para esto, podrán existir dos tipos de ventanas de feedback, una asociada a herramientas particulares, que podría activarse tras el primer uso de cierta aplicación o tras un determinado tiempo usándola, y otra asociada a conseguir feedbacks generales que puedan desembocar en nuevas herramientas a desarrollar en caso de reunirse suficientes interesados o con problemas en común. Estos puntos, según el enfoque que se requiera, pueden estar trabajados como comentarios o cómo encuestas, dependiendo de distintos factores, como si se trata de una herramienta nueva en que se quiera leer con exactitud los detalles, o si se busca entender de manera general el funcionamiento de ciertos elementos. Cabe destacar que el objetivo es facilitar y hacer llegar de manera más natural el feedback de los distintos clientes, y esto por ningún motivo desactiva otros canales de comunicación en que pueden llegar con mayor interés clientes que tengan una solicitud más concreta. Todo lo contrario, se esperaría que, al hacerles preguntas en la página sobre su opinión de las herramientas, les surja la necesidad de levantar nuevas necesidades, todo esto recordando que se considera que hasta este punto, el escuchar a los clientes ha sido un buen modo de mantenerse a la vanguardia.

Figura 19: Feedback

Cualquiera de estos avisos al ser respondido, debería finalizarse con un mensaje del estilo “Muchas gracias por sus comentarios, nuestros ejecutivos leerán y tendrán en consideración sus comentarios”, y este mensaje debe ser cierto, debe haber alguien por detrás que lea los mensajes, y en caso de que corresponda, contacte al usuario que hizo el comentario para demostrar que efectivamente existe una persona por detrás, lo que a la larga será importante para que se entregue un feedback de calidad ya que se sabe que realmente se considera.

7.2.2 Capa de aplicaciones

Luego debe haber una capa de aplicaciones, donde cada una de éstas debe ser funcional y simple. En este punto deben existir normas a tener en cuenta tanto en el equipo de desarrollo como en los jefes de proyectos, que delimiten el alcance que pueden tener las distintas aplicaciones, procurando siempre que sus funcionalidades sean lo más acotadas posible. Esto no excluye que luego puedan existir aplicaciones que se encarguen de influir y relacionar las funcionalidades del resto, pero se entenderá que esa será la función particular de este nuevo elemento, cosa de dejar cada funcionalidad como entes independientes, y teniendo algunos particulares que se encarguen de unirlos cuando sea necesario, siendo estos últimos los que debiesen ser utilizados por alguien que necesariamente tiene que tener conectadas distintas actividades.

Podría tenerse una aplicación del dashboard BI en que se pudiese tener toda la información procesada de colaboradores de una empresa, y una empresa en particular requiere poder hacer alguna gestión, como crear marcas manuales o entregar permisos desde ese mismo panel de BI. En ese caso, se debe evitar complejizar la aplicación de BI (que luego será más compleja para todos los clientes que no requieren de esto), y en su lugar, se debe crear una que conecte a la aplicación BI con la aplicación que permite entregar permisos. Luego, el cliente usará esta aplicación de conexión sin haber complicado el funcionamiento para todos sus usuarios

El punto principal a abordar mediante la capa de las aplicaciones, es el foco que tendrá el usuario de las aplicaciones. Se requiere una ventana inicial, la cual es la primera en mostrarse al entrar en la plataforma, y en esta, se pueda tener información de las distintas aplicaciones que se tienen y que el cliente quiere que formen parte de la ventana inicial. Se propone una especie de “dashboard” pero no de información, sino de aplicaciones. Este debe poder ser editable por el usuario, y para no colapsar la página, tener un límite máximo de aplicaciones a elegir mostrar. Al

hacerlo, el usuario podrá visualizar sólo aquello que responde de mejor manera a las necesidades que debe cubrir según su función en la empresa, donde podría ser que para un gerente, fuese tener la información otorgada por GeoVictoria BI y nada más, mientras que para un supervisor podría ser contar con la reportería y los workflows de solicitud de aprobación de horas extra, por ejemplo.

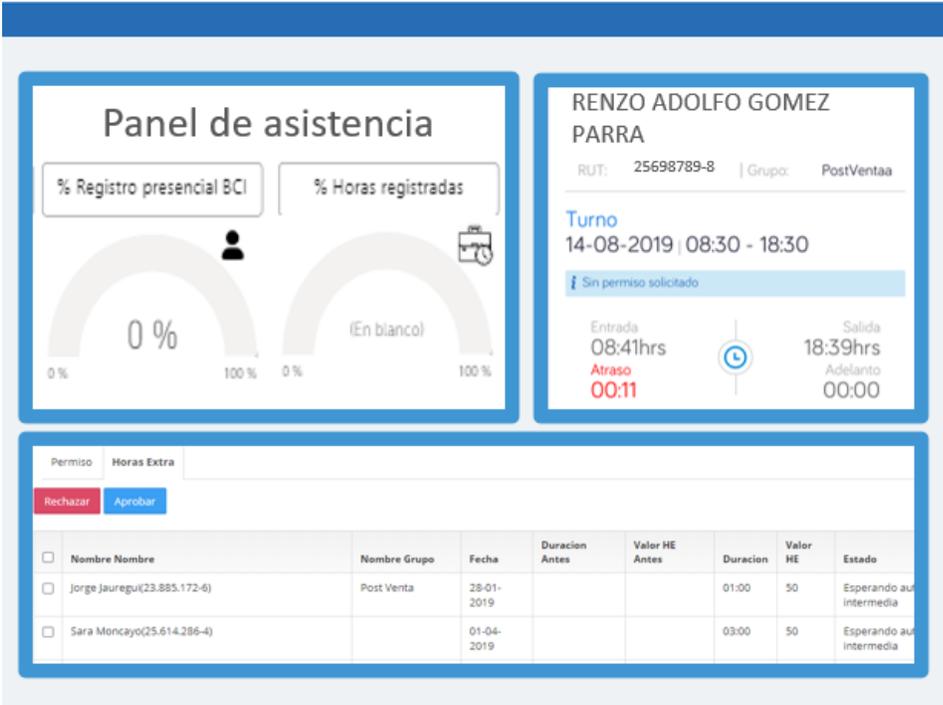


Figura 20: Ejemplo panel de apps

Como se mencionó, las aplicaciones que aparecen en este panel deben ser editables, de modo que se adapte al foco que necesita cada cliente, pero además, debería poder entregar la opción de que aparezcan paneles poco usuales cuando ocurran ciertos eventos, como por ejemplo, que cuando exista un grupo entero en que no se han registrado marcas, se muestre el panel extra de Dotación, como el que aparece en rojo en la figura 21.

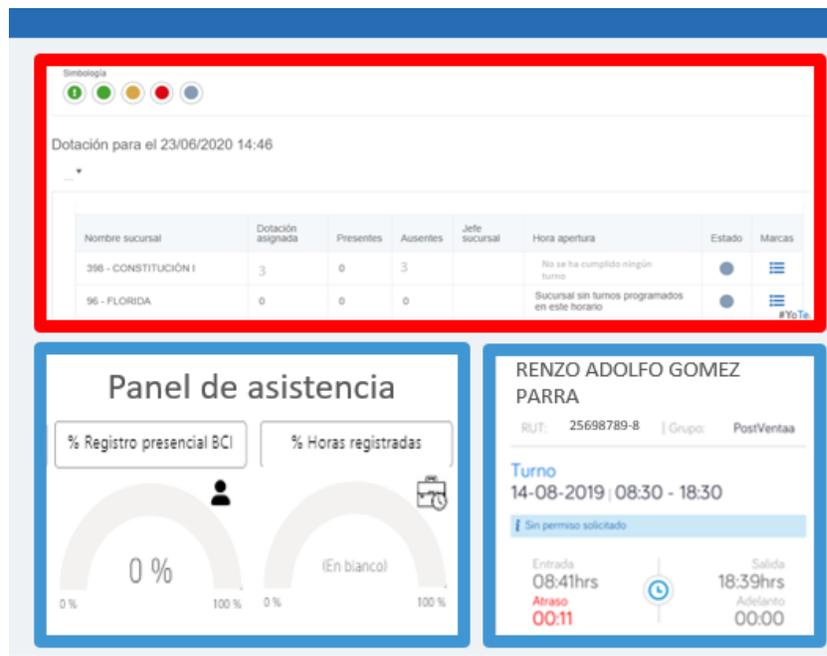


Figura 21: Ejemplo panel de apps con elemento de emergencia

Esto en primera instancia debería ser mediante opciones editables, pero en el futuro, queda abierta la posibilidad de utilizar inteligencia para ver el comportamiento de los usuarios, por ejemplo, que se estudie automáticamente en qué ocasiones se utilizan qué elementos, de modo de que el mismo sistema pueda identificar gatillantes para ventanas emergentes. Esta capacidad hoy no parece ser necesaria, pero se debe considerar que está la opción para desarrollarla en un futuro.

Como último punto, también se debe mencionar que eventualmente estas aplicaciones podrían conformarse también por aplicaciones externas cómo hoy lo facultan los marketplaces, sin embargo, es algo emergente que aún no se torna necesario de implementar, pero que aparecería en la instancia de las apps eventualmente.

7.2.3 Nuevos elementos de gestión

Finalmente, el único punto asociado a servicios más urgente de desarrollarse es a poder gestionar nuevos elementos además de los colaboradores en sí mismos. Cabe destacar que gestionarlos tiene que ver con entenderlos como elementos independientes dentro del sistema, ya que hoy sólo los usuarios son independientes. En particular, la necesidad más inmediata a la que se responde hoy es poder hacer planificación sobre elementos más amplios que el usuario, tal como podrían ser sucursales o proyectos. Cuando se dice que deben ser elementos independientes, se hace referencia a que se deben poder asociar libremente a los otros elementos independientes, como los colaboradores. Para ejemplificar, hoy es posible asociar un “grupo” a una sucursal, sin embargo, se encuentra el problema de que un usuario puede estar asociado sólo a un grupo, adquiriendo en parte configuraciones de este, y al ser cambiado, su

nuevo historial de marcas queda en un nuevo grupo. Este tipo de elementos demuestra que están estructuralmente conectados, no son independientes, en cambio las nuevas sucursales o proyectos, deben ser elementos independientes y con libre asociación a colaboradores, lo que permite a su vez, un seguimiento independiente pese a estar conectados.

En primera instancia, esto debería posibilitar que herramientas asociadas a grupos, tales como cobertura, o el planificador de turnos, pudiese hacerse no a nivel de grupos, sino de estos nuevos elementos, dando un mayor espectro de combinaciones según las necesidades de los administradores al momento de hacer planificaciones.

En un futuro, es posible crear más apps que ayuden en la administración de estos elementos, donde el caso más directo es poder administrar que tipo de usuarios puedan aportar en el cumplimiento de cierto porcentaje de avance de actividades, independientemente de la persona particular que aporte en conseguir dicha cantidad, y es en este nivel en donde se encuentra un valor común para cualquier cliente con muchos usuarios o operaciones.

8 Evaluación de la propuesta

Ya contando con una propuesta clara, se procede a realizar los filtros necesarios para evaluar la conveniencia de realizarla. En primer lugar se hará un filtro preliminar analizando cualitativamente el aporte de las propuestas a la empresa. Posteriormente, se evaluará el impacto en el modelo de negocios para concluir que efectivamente esté respondiendo apropiadamente a este y sea acorde a la nueva mirada estratégica de la empresa. Finalmente se hará un análisis de recursos y capacidades que facilite un posterior análisis económico general para determinar su factibilidad.

8.1 Evaluación propuesta conjunta

En primero lugar se hizo una propuesta centrada en la comunicación con el cliente, tanto para informarle, como para recibir su feedback. La solución propuesta abre de manera directa un canal de comunicación con el cliente más expedito, y además aborda las dificultades para entender la plataforma. Proporciona una mayor satisfacción al cliente sin necesidad de incurrir en nuevas herramientas dado que aumenta el conocimiento sobre las ya existentes. Además, es capaz de generar un aumento en ventas al mostrar herramientas ya desarrolladas a los clientes de un modo masivo. Dado todo lo anterior, se considera que esta es una propuesta que aborda y soluciona problemas de una manera importante. El insight encontrado de que los usuarios de la plataforma van cambiando y no conocen las herramientas que tienen a disposición se aborda sin incurrir en una conversación uno a uno.

Luego se debe recordar que la capa de las aplicaciones impacta dentro de cada aplicación, o sea, la separación de las funcionalidades en aplicaciones, es parte de la capa anterior. El principal problema solucionado por la capa de las aplicaciones es facilitar los módulos que se

adaptan mejor a las necesidades de cada usuario, teniendo claros focos para cada perfil. El otro punto abordado, es que para el usuario sea más intuitivo el uso de cada aplicación. El facilitar los módulos necesarios hace que la interacción con la plataforma sea más rápida, sin embargo, debido a que no fue posible realizar un análisis de frecuencia de uso de la página, y limitándose a la impresión que se tiene desde el área de estrategia, cada usuario individual de GeoVictoria no suele usar demasiados reportes, por lo que probablemente la solución es demasiado fuerte para la necesidad real, que podría abordarse con una versión mucho más simple de elegir qué aplicación tener al iniciar sesión. Por otro lado, el influir en la simplicidad de cada aplicación, va en línea directa con hacer más intuitivo el uso de estas, elemento que ya se aborda en parte en el empaquetamiento de las funcionalidades en aplicaciones. En otras palabras, esto resuelve más en profundidad algo que ya comenzó a abordarse en la capa anterior, llegando a reestructurar cada aplicación en sí misma de manera muy fina.

Los nuevos elementos de gestión otorgan flexibilidad para facilitar a las empresas outsourcing su gestión, y eventualmente también que herramientas que sirven a distintos tipos de clientes entreguen más opciones. Pese a esto, hoy en día igualmente las herramientas se están vendiendo, y el aporte extra que brindará esta solución, de ser valioso, podría nacer como una necesidad de clientes. No se tienen pruebas claras de que sea más conveniente realizar este proyecto proactivamente, en comparación a realizarlo en base a la presión y necesidad (con disposición a pagar) de uno, o una acumulación de clientes. Debido a esto, si bien es un punto valioso y debe ser ofrecido a clientes, se considera que no llega a ser algo que valga la pena realizar por iniciativa propia, dado que probablemente naturalmente se llegue a ella, eliminando riesgos.

En base a todo lo anterior, se considera que, de las 3 propuestas, la primera es la que más valor nuevo genera. Esto dado que los problemas que aborda la capa de aplicaciones es en parte resuelta en la capa de comunicación, y en parte puede ser abordada con la opción de elegir la primera app a presentar. La tercera propuesta, en caso de ser necesaria, terminará naciendo naturalmente por presión de los clientes. Por lo tanto, se continúa el análisis enfocándose exclusivamente en la propuesta de la capa de la comunicación.

8.2 Impacto en modelo de negocios

Habiendo propuesto como cambio la reestructuración de las funcionalidades de la plataforma en aplicaciones, e incluyendo espacios de noticias y feedback que se fundan en la plataforma, se procede a entender cómo será el nuevo GeoVictoria.

La nueva plataforma ya no es una gran herramienta para tratar la asistencia, sino que es un PaaS, una plataforma llena de aplicaciones a instalar con temáticas de gestión de asistencia. Las aplicaciones básicas con que se cuenta son las que permiten el control de asistencia y la planificación, sin embargo, existen muchas otras aplicaciones gratuitas que permiten complementar las primeras haciendo configuraciones con elementos como las holguras, bandas horarias u otras herramientas. Existen también aplicaciones que permiten visualización y gestión desde otras perspectivas, como la aplicación de dotación con para visualizar la asistencia respecto

a lo planificado por grupos, actividades y proyectos que permite configurar que los trabajadores puedan avisar tareas en su trabajo, entre otras. Además existen algunas aplicaciones que brindan un valor especial, por lo que tienen un costo extra mensual, entre ellas están las aplicaciones como GeoVictoria BI, que permite una visualización particular de lo que requieren (cuya visualización particular debe ser conversada con la empresa), o el planificador de turnos que en base a una necesidad a cubrir, propone una asignación de turnos.

Los administradores al entrar a la plataforma, recibirán de cuando en cuando información de cómo distintas aplicaciones pueden ayudarlos a resolver distintos problemas mediante pop ups, los cuales podrán ser omitidos fácilmente, o seleccionados para conocer mejor la herramienta. Además podrán de cuando en cuando entregar feedback sobre las herramientas que conocen, o sobre GeoVictoria en general. Continuarán teniendo a su disposición los mismos elementos que tenían previamente, pudiendo acceder a un jefe de proyecto en caso de levantar una necesidad que no se aborda adecuadamente por las aplicaciones actuales.

A continuación se hará un análisis de cómo el modelo de negocios se ve impactado por esta nueva perspectiva.

Propuesta de valor: Se mantiene que la mayor proposición de valor se encuentra en las facilidades que entrega la herramienta para poder hacer gestión. Este valor se potencia con la propuesta mediante una visualización más ordenada donde es natural asociar un problema a una aplicación que lo resuelve, entendiendo no una gran herramienta para esta gestión, sino varias herramientas de gestión con funciones particulares.

El segundo elemento de generación de valor también se mantiene, y va asociado a la capacidad de GeoVictoria de adaptarse a las necesidades del cliente. No existe un cambio significativo en la concepción inicial de este valor, dado que éste se da principalmente por una línea de trabajo que la propuesta no toca (que es la coordinación entre el jefe de proyecto y el cliente). No obstante, la propuesta busca facilitar los procesos que se asocian a la adaptación a necesidades, creando nuevos puntos de feedback, y facilitando que las herramientas lleguen a más clientes. De algún modo, la mejora busca ampliar el valor asociado a este segundo punto, pasando de solo adaptarse a las necesidades del cliente, a proponer una lógica de avance continuo de la mano de los clientes en su conjunto. Sutil diferencia, pero que, en términos del valor para el cliente, radica en que ya no son solo ellos quienes proponen, si no que GeoVictoria también les propone, pregunta, y ofrece de manera activa a ellos.

Segmentos de cliente: El segmento de clientes en sí mismo no se modifica en absoluto. No obstante, se permite conseguir un feedback de manera más global, lo que el día de mañana podría permitir entender mejor a los clientes de manera más segmentadas, y eventualmente reevaluar, o mejorar las propuestas a ciertos grupos de clientes. Los usuarios en cambio, si bien siguen siendo los mismos, ahora podrán seleccionar con que aplicación quieren iniciar su sesión, y cuales quieren mantener instaladas o visibles, por lo que eventualmente también permitirá mejorar análisis sobre que les interesa para el día de mañana contar con algo más especializado. En otras palabras, el segmento se mantiene, pero se genera un espacio para entenderlo y segmentar mejor en el futuro.

Por otro lado, manteniendo el mismo segmento, se espera que al mejorar las herramientas de gestión, se pueda llegar a ellos con nuevos productos de su interés, por lo que podría conseguirse abarcar más necesidades de los clientes actuales (entrando en la gestión en un nivel más global).

Canales: Los canales de venta en general no se ven afectados por la propuesta. Los canales para mantener a los clientes se ven potenciados con guías y con la información de feedback que luego puede utilizar el equipo de soporte para entender globalmente qué dudas está teniendo su cliente, sin embargo, la relación directa con el equipo de soporte se mantiene intacta.

Relación con los clientes: Los nuevos espacios de comunicación que surgen, pese a estar asociados al segundo canal de valor de avanzar de manera conjunta, pierden en parte la relación persona a persona que se mantenía previamente, generando espacios de relación previamente estructurado. Esto se intenta atender asegurando que será una persona quien estará por detrás revisándolos y eventualmente haciendo los contactos. Pese a esto, no será el mismo tipo de relación. Se debe considerar también que el incluir este modo de comunicación, también hará que esta pueda llegar más transversalmente a más usuarios, y que los canales tradicionales no desaparecerán. En otras palabras, se mantienen los canales de comunicación tradicionales de relación entre personas, pero se agregan y potencian canales de comunicación estructurada (aunque con personas detrás) que harán más transversal la comunicación.

Flujos de ingreso: El modo en que los flujos se dan se mantienen sin cambios. El mayor efecto que se da, va nuevamente asociado a hacer llegar mejor la información de los servicios a los clientes, aumentando las probabilidades de que contraten nuevos servicios que solucionen sus problemas. Por otro lado, en un futuro se podría evaluar la venta de aplicaciones en conjunto a nivel de paquetes asociado a distintos rubros, pudiendo llegar a clientes de manera más específica.

Recursos clave: La plataforma como principal medio para llevar la propuesta de valor al cliente se mantiene. El resto de los recursos se mantienen sin cambios, pero se hace necesario personal nuevo atento más atento a los feedback constantes de los clientes.

Actividades clave: Asociado a lo anterior, el único cambio en las actividades claves va relacionado a la necesidad de una persona que levante las problemáticas y mejoras que van surgiendo mediante los nuevos canales de comunicación con el cliente.

Aliados clave: Se mantienen, y se vuelve aún más fundamental el cliente.

Estructura de costos: La estructura se mantiene, y se crea uno nuevo asociado al nuevo personal necesario.

La versión gráfica del canvas se puede observar en el anexo 4. Éste es bastante similar al original, donde el principal cambio va enfocado en el cambio de lógica de adaptarse al cliente, a co-construir con ellos, pasando a tener estructuras que permitan llegar a más clientes, y siendo GeoVictoria también un precursor de mejoras. Se debe destacar sin embargo que este espacio, a cambio de potenciar la comunicación, es menos personal que lo acostumbrado hasta hoy, pero aparece de manera orgánica sin perder lo anterior.

Una conclusión importante es que pese a que no existen demasiados cambios en el modelo de negocios, los cambios sugeridos facilitan los espacios para que el día de mañana, mediante un estudio más particular, sí puedan evaluarse mejoras comerciales, como poder entender mejor a los clientes de manera segmentada y eventualmente cambiar el modo en que se ofrecen los servicios mediante paquetes de aplicaciones.

8.3 Análisis de recursos y capacidades

Para evaluar bien las opciones que se tienen de adoptar la propuesta, se hará un análisis de recursos y capacidades que permitan vislumbrar el esfuerzo que implicaría aplicar las medidas.

En primer lugar, se analizan cuáles son los recursos tangibles de la empresa. Entre estos, se encuentran todos los beneficios de ser partner gold mención application development de Microsoft, que viene acompañado de una serie de herramientas de gran nivel que ofrece Microsoft a un precio que hoy se paga de manera regular. Estas herramientas van desde Windows 10 y Office, hasta elementos más complejos para facilitar el trabajo del equipo de desarrollo como visual studio y otros que hoy no se utilizan, pero se encuentran a disposición.

En complemento a lo anterior, se tiene todo el sistema montado en Microsoft Azure, además de manejarse diferentes APIs que permiten conectar GeoVictoria con diferentes sistemas. Se cuenta además con un ambiente de prueba donde es posible realizar todos los cambios sin impactar en los clientes hasta que se decida publicar.

La empresa cuenta con un espacio físico para trabajar donde aún hay suficiente espacio para el total del personal, por lo que se puede trabajar físicamente en conjunto.

En los recursos humanos es donde se juega el mayor potencial de la empresa. Se tiene un equipo de desarrollo altamente capacitado de alrededor de 30 personas. Este equipo tiene profesionales de distintas edades y formaciones específicas en distintos ámbitos. Entre estos se debe mencionar a expertos en usabilidad (a nivel de desarrollo). Por otro lado, los jefes de proyectos son en general ingenieros de distintas especialidades capaces de traducir problemas de mediana complejidad a requerimientos para el área de desarrollo.

Un recurso no tangible con que cuenta GeoVictoria, es el reconocimiento a nivel nacional como una empresa líder y confiable en gestión de asistencia. Cuenta también con el respaldo de ser un partner gold de Microsoft. Existe también conocimiento de distintas tecnologías y sistemas de diversos clientes dadas las variadas integraciones con distintos lenguajes con que se ha trabajado desde que existe la empresa, por lo que la experiencia no se limita al recurso humano, sino que también se plasma en parte en los trabajos realizados hasta hoy.

Como capacidades, dado que existe un espacio común en que los desarrolladores se conocen, existe facilidad para resolver quien debe abordar distintos tipos de problemáticas, por lo que se destaca la capacidad de la empresa de rápidamente saber cómo puede abordarse un problema. La comunicación y estructura interna además permite un flujo de información ordenado que deje constancia de los distintos mensajes que se van dejando, permitiendo hacer un seguimiento de las solicitudes, y en caso de que alguien esté monitoreando, hacer que este flujo tenga pocas trabas.

Algunos de los mayores problemas en las capacidades de la empresa tienen que ver con que constantemente se atienden a muchos desarrollos, y si bien la información y la capacidad de resolver problemas es alta, se complejiza cuando se llega al momento mismo del desarrollo, debido a la limitada cantidad desarrolladores frente al flujo de requerimientos que llegan.

A modo de conclusión rápida, se tiene una empresa con alta capacidad de definir desarrollos, pero pocos recursos humanos para llevarlos a cabo, lo que podría implicar que demore en comenzarse un nuevo proyecto. No se hizo referencia a los recursos económicos con que cuenta la empresa, dado que no se tiene información de la “caja chica” con que se cuenta hoy, sin embargo, se sabe que históricamente han existido fondos asociados a experimentar con nuevos proyectos, por lo que si bien, deben ser evaluados y aprobados, debería en el mediano plazo poder conseguir fondos para un proyecto que suene económicamente razonable.

8.4 Evaluación económica general

Ya habiéndose entendido que no existen grandes limitaciones técnicas ni comunicacionales en el equipo de trabajo, pero que sí que hay poco tiempo para realizarlas. Se considerará innecesaria la capacitación o contratación de personal de desarrollo, pero si se considerarán las HHs utilizadas como un gasto directo, ya que no existen horas ociosas para poder utilizar. Estas horas se evaluarán en 1 UF cada una (levemente bajo el precio de mercado de desarrolladores independientes, dado que están contratados). Esto rige para la necesidad de un ingeniero informático.

Se conversó con el CTO de la empresa, y se concluyó que un proyecto de esta magnitud requiere necesariamente a un desarrollador de un conocimiento muy profundo y acabo sobre la página, identificando en particular a sólo 2 posibles ingenieros en el equipo de desarrollo. Si bien

no se tiene el sueldo de ellos, se puede encontrar en un artículo de AmericaEConomia.com que en Chile para el 2018 un ingeniero en computación con 20 años de experiencia contaba con un sueldo de alrededor de los \$3.000.000.

Las principales dificultades en realizar este proyecto radican en la reestructuración de las funcionalidades existentes en aplicaciones. Si bien, los desarrollos del último tiempo están hechos de forma más modular tras ver los problemas que les generaba tener demasiadas interconexiones previas, los desarrollos más antiguos funcionan totalmente bajo una lógica de una gran herramienta inicial, por lo que su revisión es uno de los elementos que más esfuerzo puede implicar. Esto se puede observar especialmente en las consideraciones de todos los privilegios que deben tener tanto los usuarios como miembros de GeoVictoria, en donde se debe revisar uno a uno lo que pueden ver y lo que no una vez que se vuelvan a revisar todas las aplicaciones.

El modo en que se conectan los perfiles a la plataforma, y luego desde la plataforma a las aplicaciones en particular, es también un tema que tendrá que trabajarse, donde se tiene experiencia, pero este cambio profundo probablemente implicaría nuevos desafíos a determinar cómo abordar.

El mayor riesgo que se presenta en el desarrollo es que se permita a usuarios hacer o ver elementos que no debiesen, lo que podría implicar problemas importantes de seguridad de la información. Luego, para estar seguros que efectivamente no existen problemas en lo entregado, probablemente sólo se podrá estar tranquilos con el funcionamiento tras haber usado la nueva versión por al menos un año.

En total se calcula que hacer la reestructuración de la página, incluyendo las distintas validaciones, podría tomar alrededor de un año de trabajo de uno de estos dos desarrolladores con conocimiento profundo. Además, con la guía de este primer desarrollador, debiesen trabajar al menos 2 desarrolladores más y un jefe de proyecto, para poder levantar la información del modo requerido. Se asume que el desarrollador líder no dedicará todo su tiempo al proyecto, no obstante en términos de gastos, y atendiendo las dificultades que puede generar que utilice tiempo en este proyecto, se considerará como gasto el total de sueldo. Por otro lado, a los desarrolladores y Jefe de proyecto, si se les necesitará a tiempo completo.

Con esto se abordaría el primer año de la creación de las aplicaciones. Posterior a esto sería necesario capacitar bien a los trabajadores de GeoVictoria, tanto a los desarrolladores como a Jefes de Proyecto y Soporte. De todos modos, el traspaso de clientes a este funcionamiento debe hacerse gradualmente de modo de ir detectando mejoras de manera paulatina. Adicional a esto, una persona de soporte trabajaría los últimos 3 meses en crear guías y manuales a subir asociados a las apps. Para todos estos sueldos, se utilizará de referencia el monto de \$1.500.000.

El gasto en capacitaciones internas deberá hacerse para todos los miembros de la empresa. Si bien principalmente es un cambio en la ubicación de las distintas funcionalidades (de cara a ellos), resultando algo más intuitivo, igualmente puede en total tener que dedicarse al menos un día de capacitación y exploración por cada miembro de la empresa. Asumiendo como promedio el sueldo de \$1.500.000, y con el total de trabajadores, esto implicaría un gasto de

alrededor de \$12.000.000. Entendiendo que este gasto se ira dando de manera gradual, pero que para términos de análisis, se concentrara en un día.

Durante un año desde que se tenga listo el funcionamiento de aplicaciones, se debe cuidar el ir detectando errores, y algunos pueden requerir de atención totalmente inmediata, como bloquear cierta aplicación en caso de que esté permitiendo a usuarios ver cosas que no deben, y puede que sea necesario igualmente dar acceso temporal a alguien en particular. Todo esto es fundamental para un cambio de este tipo en que se debe responder rápidamente para evitar demandas. Para esto, se debe mantener a un desarrollador tiempo completo dedicado este año al soporte de las empresas que vayan migrando a este funcionamiento, y que el resto del tiempo pueda levantar las mejoras para que el arreglo sea permanente y funcione como debiese.

Para desarrollar un sistema de alarmas y feedback con el cliente, el desarrollo podría ser complejo, pero además, se tendría que modificar muchas veces según el nuevo tipo de consultas que se deban hacer (lo que en el tiempo podría implicar una cantidad de trabajo más alta aún), pero existen SaaS que pueden facilitar este tipo de actividades como es AppCues, Userpilot o Chameleon. Estas aplicaciones tienen diferentes costos, pero varían según la cantidad de usuarios. GeoVictoria cuenta con alrededor de 7.500 administradores y el doble de jefes de otros tipos (como supervisores). Se sabe que alrededor de la mitad de los administradores son la cantidad que efectivamente ingresa a la página (siguen activos en la práctica). Si se asume que lo mismo ocurre con los administradores, se tiene que el número de usuarios total sería de aproximadamente 11.000, lo que implicaría un pago en estos servicios de alrededor de 400 USD mensual más IVA. Se debe aclarar que el servicio está pensado principalmente en los usuarios y no en los colaboradores que marcan, por lo que se haría el filtro para dejarlos fuera, ya que en sí tienen pocos servicios.

Dar una nueva estructura de apps es uno de los puntos principales para cumplir con la estrategia de la empresa, pero no es un elemento que en sí mismo pueda generar nuevos ingresos de manera predecible, sino que aumenta la fidelidad, y se espera que pueda comercialmente apoyar en la venta, no obstante, la cantidad que pueda mejorar la venta sería mera especulación. Se espera por tanto que la comunicación de herramientas cobradas pueda cubrir los gastos.

El aumento de la información de nuevas funcionalidades gracias a una mejor comunicación, podría permitir que clientes comiencen a usar nuevas funcionalidades pagadas como GeoVictoria BI o el planificador de turnos.

Finalmente se sabe que existe un ahorro en la disminución del gasto en soporte, éste sin embargo no sería demasiado considerable, ya que si se lograra disminuir en un 10% la cantidad de tickets, o el tiempo utilizado por cada miembro de soporte, el ahorro sería de alrededor de \$1.120.000. El impacto sería mucho más fuerte en la percepción del usuario, ya que las respuestas debiesen ser más fáciles de comprender, y por lo tanto esa disminución debiese expresarse en menos iteraciones para que el cliente llegue a estar satisfecho con la respuesta.

Se realiza un cálculo de la factibilidad del proyecto en base a la información ya mencionada, con un horizonte de 3 años, y una tasa de descuento del 12%.

En general los servicios extra de GeoVictoria se cobran por usuario a mitad de precio de la asistencia, siendo alrededor de \$600. En base a esto, para que el proyecto sea rentable en términos de VAN, la venta de estos servicios debiese llegar a aproximadamente 9.300 nuevos usuarios, como es el caso mostrado en la figura 22.

Año	0	1	2	3
Costos				
Ingeniero Senior		\$ 36.000.000		
Ingenieros TI (2)		\$ 36.000.000	\$ 18.000.000	
Jefe de proyecto		\$ 18.000.000		
Elaboración de guías		\$ 4.500.000		
SaaS de comunicación		\$ 4.689.552	\$ 4.689.552	\$ 4.689.552
Capitaciones		\$ 12.000.000		
Total costos	\$ -	\$ 111.189.552	\$ 22.689.552	\$ 4.689.552
Ingresos extra				
Aumento venta servicios			\$ 66.960.000	\$ 66.960.000
Ahorro soporte			\$ 13.440.000	\$ 13.440.000
Total ingresos	\$ -	\$ -	\$ 80.400.000	\$ 80.400.000
	\$ -	\$ -99.276.386	\$ 46.006.416	\$ 53.889.201
VAN	\$ 619.232			

Figura 22: Análisis mínimo

Un aumento de 9.300 usuarios implica llegar a alrededor de 2 empresas de las más grandes, de 7 empresas grandes (1500 usuarios aproximadamente) o alrededor de 31 empresas medianas como son las usuales de GeoVictoria.

Para conseguir una aproximación a cuanto podría ser el aumento en la venta de servicios complementarios, se consultó al producto owner de los distintos servicios complementarios. Él considero que el modo de llegar a los clientes de modo más activo va en la línea de lo que se ha comenzado a hacer hoy por hoy con clientes de gran tamaño, pero esta solución podría ayudar a llegar a los más pequeños en una proporción similar. Este aumento en la cantidad de interesados es de aproximadamente un 100%. Dado que anualmente se tienen alrededor de 30 nuevas empresas medianas en servicios complementarios (ya que aún son mucho más recientes), se cree que esto podría aumentar la venta en alrededor de 15 empresas de aproximadamente 300 usuarios, lo que queda lejos de las 38 empresas necesarias. Con estas cifras, se alcanzaría un VAN de - \$51.530.914.

Año	0	1	2	3
Costos				
Ingenero Senior		\$ 36.000.000		
Ingenieros TI (2)		\$ 36.000.000	\$ 18.000.000	
Jefe de proyecto		\$ 18.000.000		
Elaboración de guías		\$ 4.500.000		
SaaS de comunicación		\$ 4.689.552	\$ 4.689.552	\$ 4.689.552
Capacitaciones		\$ 12.000.000		
Total costos	\$ -	\$ 111.189.552	\$ 22.689.552	\$ 4.689.552
Ingresos extra				
Aumento venta servicios			\$ 32.400.000	\$ 32.400.000
Ahorro soporte			\$ 13.440.000	\$ 13.440.000
Total ingresos	\$ -	\$ -	\$ 45.840.000	\$ 45.840.000
	\$ -	\$ -99.276.386	\$ 18.455.395	\$ 29.290.076
VAN	\$ -51.530.914			

Figura 23: Análisis monetario

Finalmente se realizan estimaciones de cuanto sería el monto al que podrían llegar disminuyendo los costos, pero incluso limitándose a un desarrollador, solo medio tiempo del desarrollador senior, y eliminando las capacitaciones (asumiendo que se encuentre otro método natural de implementarlas), el VAN sigue siendo negativo como se puede apreciar en la Figura 24.

Año	0	1	2	3
Costos				
Ingenero Senior		\$ 18.000.000		
Ingenieros TI (2)		\$ 18.000.000	\$ 18.000.000	
Jefe de proyecto		\$ 18.000.000		
Elaboración de guías		\$ 4.500.000		
SaaS de comunicación		\$ 4.689.552	\$ 4.689.552	\$ 4.689.552
Capacitaciones		\$ -		
Total costos	\$ -	\$ 63.189.552	\$ 22.689.552	\$ 4.689.552
Ingresos extra				
Aumento venta servicios			\$ 32.400.000	\$ 32.400.000
Ahorro soporte			\$ 13.440.000	\$ 13.440.000
Total ingresos	\$ -	\$ -	\$ 45.840.000	\$ 45.840.000
	\$ -	\$ -56.419.243	\$ 18.455.395	\$ 29.290.076
VAN	\$ -8.673.771			

Figura 24: Análisis monetario reducido

9 Conclusiones

En la presente memoria se estudió qué mejoras debiese adoptar GeoVictoria de modo de ser una empresa competitiva en términos de tener un servicio que brinde una grata experiencia al usuario acorde con el foco estratégico actual de la empresa, y que a su vez le permita mantenerse vigente y a la vanguardia en el mercado. Para esto se utilizaron una serie de análisis que permitieron contextualizar el servicio entregado, de los cuales se pudo concluir que la empresa ya se encuentra a la vanguardia en la región, y se determinó hacia donde se enfocaban las características que posee la competencia fuera de Latinoamérica que iban más allá de lo ofrecido hoy (siendo lo principal un mayor nivel de personalización e independencia para adaptarse a los focos de los clientes).

En términos de servicio, fueron pocos los hallazgos en que la empresa se mostraba al debe, siendo el poder administrar más elementos el más importante. Pese a esto, los usuarios de la plataforma presentaron problemas para informarse y sacar provecho de las herramientas disponibles, por lo que resultó imperante mejorar el modo en que se lograba hacer llegar la información al cliente, y cómo ésta se le presenta según el tipo de usuario que sea.

De estos elementos se determinaron cuáles serían las mejoras a proponer, siendo estas la utilización de un nuevo elemento a administrar (como sucursal o proyecto), una lógica de dos capas en la plataforma (comunicación y aplicaciones), y evolucionar la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, mediante una lógica de propuestas colaborativas basadas en una mejor comunicación.

Los elementos propuestos buscan integralmente mejorar la experiencia del cliente mejorando el flujo de información para éste. El modo de conseguirlo es que en su uso diario de la plataforma, naturalmente le sea más intuitivo entender las funcionalidades de la plataforma, entregar y recibir feedback, y mucho más simple encontrar y visualizar lo que le es útil. Además, proponer mejoras estratégicas fundamentales para avanzar en la línea de los requerimientos que poco a poco le han implicado nuevos desarrollos y servicios, entendiendo los elementos claves para una mejor gestión.

Si bien se tiene un equipo capacitado para afrontar el desafío, las últimas propuestas planteadas ya eran abordadas en parte por la primera propuesta, o de ser tan importantes como se encontró, probablemente surjan mediante la necesidad y compra de clientes (por lo que se debe tener en cuenta, pero no realizar proactivamente). Debido a esto, se evaluó la primera propuesta, y se encontró una serie de dificultades técnicas que podrían complicar los gastos, y resultaron en un VAN aproximado negativo, ya que los potenciales nuevos clientes que puedan llegar, no sostienen toda la inversión.

Debe entenderse que la empresa brinda un servicio que está al día, y que si bien es complicado de entender hoy por hoy, no tiene urgencia de generar cambios en el corto y mediano plazo, por lo que el tomar o no tomar las recomendaciones aquí propuestas, no se convierte en una decisión fundamental para el porvenir de la empresa.

Habiendo dicho lo anterior, en el largo plazo, los problemas de visualización de la plataforma y la dificultad para entenderla, sí podrían ser más decisivos en un contexto de cada vez mayor competencia, y las mejoras propuestas podrían ser el punto clave para mantenerse vigentes, e incluso, mostrarse a la vanguardia en el plano mundial.

Debido a esto, se recomienda no llevar a cabo estas mejoras de manera inmediata, dado que no presentará beneficios económicos, y no se está en riesgos importantes por parte de la competencia. No obstante, es necesario estar revisando cada ciertos años que efectivamente aún la empresa se mantenga a la vanguardia, dado que, incluso si no se tienen beneficios económicos en cuanto a nuevos clientes, el día que exista riesgos de perder clientes debido a que la competencia entrega algo más cómodo, entonces sí podrá ser necesaria la mejora.

Para estar preparados para ese eventual momento, se recomienda procurar que los nuevos desarrollos que se realicen, estén configurados de un modo modular que el día de mañana permita fácilmente transformarlos en aplicaciones, así como de todos modos experimentar con algún sistema de comunicación mediante pop ups con clientes (el cual en sí mismo sí es rentable). De este modo, se procura que el día de mañana la brecha para estos cambios se mantenga y no aumente.

10 Mejoras y recomendaciones futuras

En esta memoria, se utilizó como punto de partida a quienes son consideradas las empresas nicho dentro de GeoVictoria, pero si se quisiera tener algo más confiable, debería hacerse un mejor estudio de mercado que permitiera reevaluar el segmento de clientes y determinar si efectivamente se mantiene el nicho actual, pese a que en la pequeña muestra de entrevistas parecía confirmarse, pero no es significativa.

Queda planteado el hacer un análisis de si, mediante un funcionamiento en base a aplicaciones, se debería cambiar el modo en que se negocia el servicio, empezando a vender, por ejemplo, paquetes de apps que sean más lógicas para los distintos tipos de clientes. Hoy es complejo hacer esto justamente porque la mayoría de las funcionalidades están juntas, sin embargo, con los cambios propuestos, debiese ser posible evaluar estas opciones.

11 Bibliografía

- [1] Munch Galindo y García Martínez. (1982). Fundamentos de la administración. Trillas.
- [2] Alexander, O. (2013). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers (Portable Version). John Wiley & Sons.
- [3] BAIN & COMPANY (2017) Benchmarking. Bain & Company. Sitio web: www.bain.com/publications/articles/management-tools-benchmarking.aspx
- [4] Peter Morville. (2004). User Experience Design. 16-12-2019, de Semantic Studios Sitio web: http://semanticstudios.com/user_experience_design/
- [5] Flick, U. (2012). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata
- [6] Ben Fry. (2008). Visualizing Data. United States. O'Reilly Media.
- [7] Jesús Suárez y Santiago Ibarra. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial.
- [8] Masvoz. (2019). Las 6 tendencias clave de SaaS para 2019. Recuperada el 30/04/2020, Sitio web: <https://www.masvoz.es/blog/las-6-tendencias-clave-de-saas-para-2019/>
- [9] Eugenio Martinez. (2019). Tendencias SaaS para 2020. Recuperada el 30/04/2020, de Nementio Sitio web: <https://nementio.com/blog-inbound-marketing/tendencias-saas-para-2020/>
- [10] Justin Beckwith. (2014). UNDER THE HOOD OF THE NEW AZURE PORTAL. Recuperada el 30/04/2020. Sitio web: <https://jbeckwith.com/2014/09/20/how-the-azure-portal-works/>
- [11] AméricaEconomía.com. (2018). Conoce el salario de los ingenieros en Chile. 15/09/2020, de AméricaEconomía.com. Sitio web: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/conoce-el-salario-de-los-ingenieros-en-chile#:~:text=De%20acuerdo%20al%20Sexto%20Estudio,y%20los%20a%C3%B1os%20de%20experiencia.>

12 Anexos

Anexo 1: Preguntas entrevistas

Pregunta A. ¿Qué herramientas o informes de GeoVictoria utilizas más frecuentemente en tu día a día?

De acuerdo a su respuesta, se eligen las 2 o 3 primeras herramientas y se le pregunta:

Pregunta B.1 ¿Cómo utilizas esta información y para qué?

Pregunta C. Si tuvieras que elegir algún reporte o información que te gustaría que GeoVictoria te entregara más rápidamente ¿cuál sería y por qué?

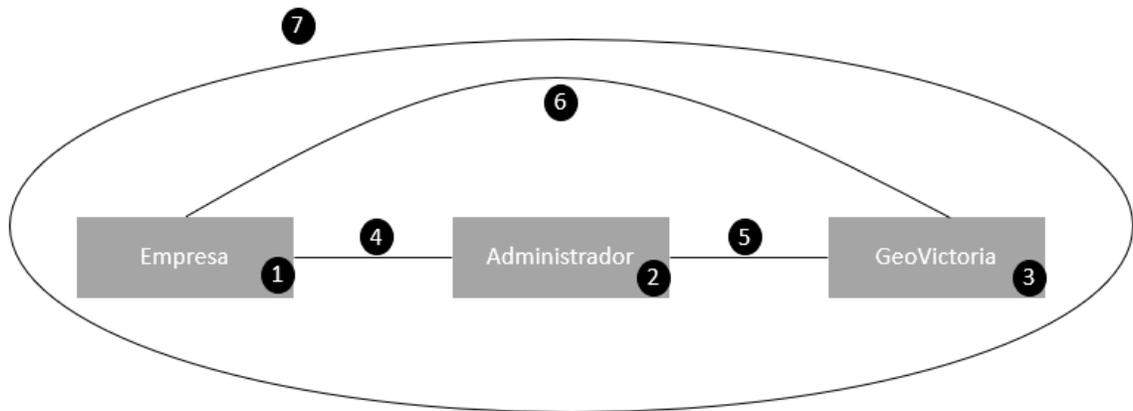
Pregunta D: ¿Qué información relativa a asistencia estás procesando hoy a mano?

Pregunta E. ¿Qué funcionalidad o reporte le podríamos agregar a GeoVictoria que harían tu trabajo más fácil?

Pregunta F. ¿Cuáles son los aspectos que tú como persona natural valoras más de GeoVictoria?

Pregunta G. ¿Cuáles son los aspectos que tú crees la empresa valora más de GeoVictoria?

Pregunta H. Respecto a todas las oportunidades de mejora de GeoVictoria que hablamos hoy, ¿cuál consideras más prioritaria?



Enfocadas en 1: No tiene directamente una pregunta, pero se puede obtener info en entrevista. Es información previa basada en el cliente al que vamos, como el rubro.

Enfocadas en 2: D y F

Enfocadas en 3: E

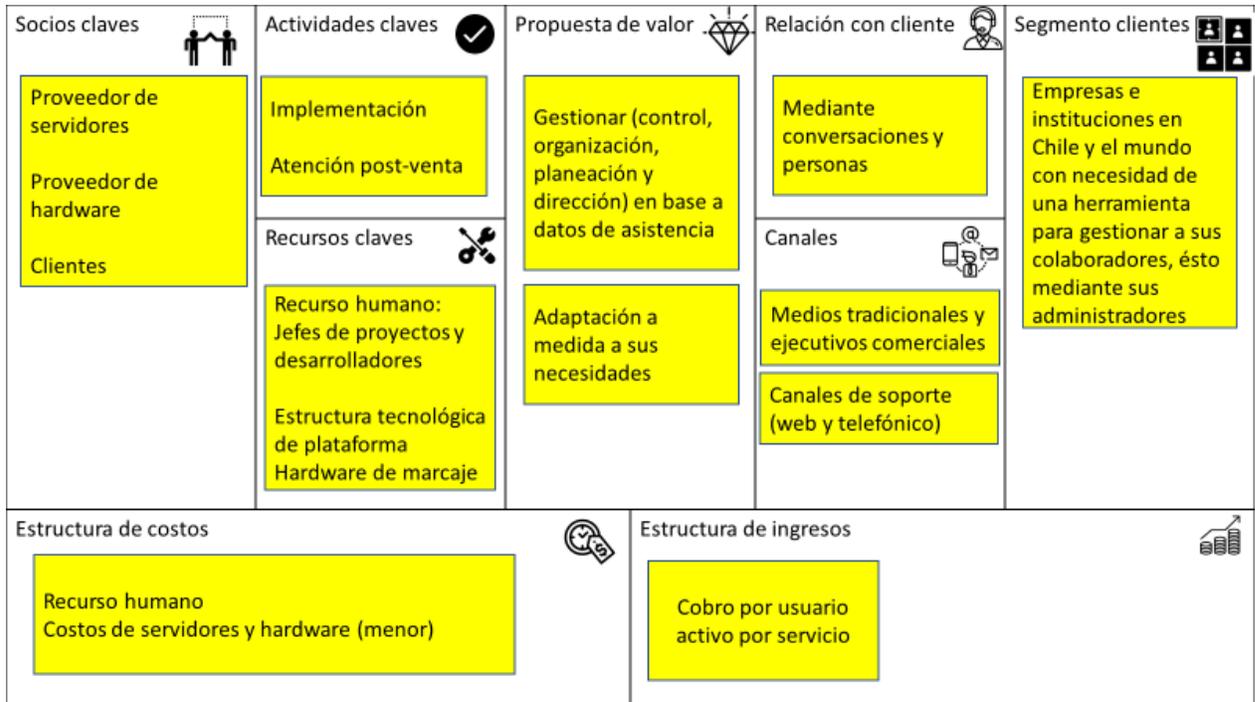
Enfocadas en 4: B

Enfocadas en 5: A y C

Enfocadas en 6: G

Enfocadas en 7: H

Anexo 2: Business model CANVAS actual



Anexo 3: Categorías de entrevistas

Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5
Legal				Positivo
				Negativo
Plataforma	Sistema	Estabilidad	Caídas de página	Positivo
				Negativo
			Velocidad	Negativo
				Indiferente
				Positivo
		Nube Online		Positivo
		Sincronización	Dentro de GV	Negativo
			Con integraciones	Negativo
				Positivo
	Hardware y marcaje		Box	Indiferente
				Positivo
				Negativo
			App	Negativo
				Indiferente
				Positivo
			Bloqueos/Desbloqueo	Deseo
				Negativo
	Información	Consistencia	Licencia	Negativo
			Marcas	Negativo
				Positivo
			Por cambios históricos	Negativo
			Turno	Negativo
		Acceso	Almuerzo	Negativo
			A plataforma	Negativo
				Positivo
			Info de Grupos	Negativo
				Positivo
			Info de Desactivados	Negativo
		Adaptabilidad	Procesamiento de información	Negativo
				Positivo
			Automatización	Negativo
			Multiempresa	Negativo
			Multigrupo	Negativo

			Aprobaciones	Positivo
			Por cambios históricos	Negativo
			Generar turno	Negativo
	Usabilidad	Canal para recibir info	Fuera de plataforma general	Deseo
			Correo	Deseo
			App	Deseo
			Pantalla	Deseo
		Visualización/obtención	Cantidad de información	Negativo
			Pasos para llegar	Positivo
				Negativo
			Trabajable	Negativo
				Positivo
			Claridad	Positivo
				Deseo
				Negativo
			Encontrar elementos	Negativo
			Precisión de información	Positivo
				Negativo
				Deseo
			Estética	Deseo
		Modificación/ Subir información	Contingencia manual	Negativo
			Masividad	Negativo
				Deseo
				Positivo
			Cantidad de pasos	Negativo
				Deseo
			Claridad para subir información	Negativo
Servicio	Gestión	Información general		Positivo
				Negativo
				Deseo
		Registro de asistencia		Positivo
				Indiferente
				Negativo

				Deseo
		Control	General	Deseo
				Positivo
			Por actividad	Deseo
				Negativo
		Analytics, rankings, comparaciones	Información actual	Deseo
			Utilizando más información	Deseo
		Gestión grupos / cobertura		Indiferente
				Deseo
		Financiero		Deseo
	Capacitación	Necesidad de capacitar		Deseo
				Negativo
	Adaptación	Debido a personalizaciones	RAM y desarrollos generales	Negativo
				Indiferente
				Positivo
			Evaluación	Positivo
			Integración	Indiferente
				Positivo
		Debido a la diversidad		Positivo
				Negativo
				Deseo
				Indiferente
	Soporte	Conseguir atención		Negativo
				Positivo
		Conocimiento necesario	Que ocurre en plataforma	Positivo
				Negativo
			De las funcionalidades	Positivo
				Negativo
		Contar con ellos		Positivo
		Comunicaciones extraordinarias		Negativo
		Claridad		Negativo
	Indirectos o asociados	Transparencia		Positivo
		Historial		Positivo

				Negativo
		Memorias de sus problemas		Negativo
		Escucharlos		Positivo
		Generación de Valor comercial		Positivo
		Cumplimientos	Plazos	Negativo
			Responsabilidad	Negativo
Uso	Aprovechamiento	Desaprovechamiento		Deseo
		Se hace en otros sistemas		Indiferente
	Se hace manual		Tratar datos	Indiferente
				Deseo
				Negativo
			Carga	Indiferente
				Deseo
				Negativo
			Modificaciones	Negativo
			Entrecruzamiento	Deseo
				Indiferente
				Negativo
			Planificación	Indiferente
			Revisión	Indiferente
	Malas prácticas			Indiferente
				Positivo
	Uso adaptado			Positivo
				Indiferente
				Negativo
	Expectativas	Producto de Asistencia		Negativo
				Positivo
				Indiferente
		Otros productos		Negativo
		Servicio/desarrollos		Negativo
Funcionamiento de la empresa	Particularidades			Indiferente
	Dinero/cobro			Indiferente
				Negativo
	Visión			Indiferente

	Relación interna	Resto de empresa		Negativo
				Indiferente
				Positivo
		Sindicato		Indiferente
				Negativo
		Otras empresas		Indiferente
				Negativo
				Positivo

Anexo 4: Modelo de negocios final

