

FORRESTER®

# El Impacto Económico Total™ De Workforce.Com

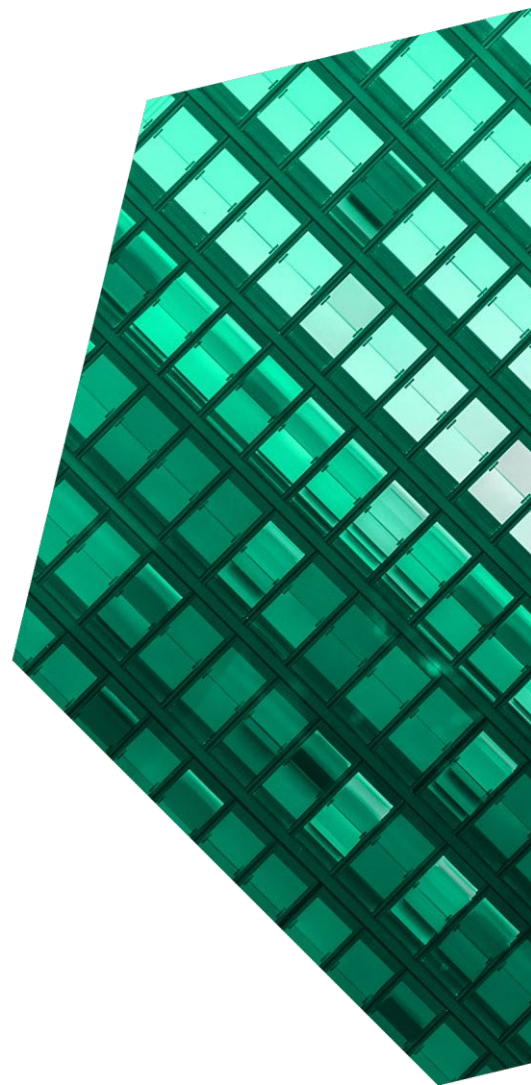
Ahorro de Costos y Beneficios de Negocio  
Logrados con Workforce.Com

AGOSTO 2022

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>1</b>
<b>El Recorrido del Cliente de Workforce.com .....</b>	<b>6</b>
Desafíos Clave .....	6
Objetivos de Inversión .....	8
Organización Compuesta .....	9
<b>Análisis de Beneficios .....</b>	<b>11</b>
Ahorros en Costos Laborales con la Optimización de la Programación de Horarios y Mejora de los Ingresos por Hora de Trabajo .....	11
Mejora en la Eficiencia de los Gerentes .....	14
Reducción del Riesgo de Fallas en el Cumplimiento .....	16
Mejora en Compliance y la Eficiencia de Payroll .....	17
Beneficios no Cuantificados .....	19
Flexibilidad .....	20
<b>Análisis De Costos .....</b>	<b>21</b>
Costos de Implementación y Administración .....	21
Costos Anuales de Licencia y Capacitación de Workforce.Com .....	22
<b>Resumen Financiero .....</b>	<b>24</b>
<b>Apéndice A: Impacto Económico Total .....</b>	<b>25</b>
<b>Apéndice B: Notas Finales .....</b>	<b>26</b>

*Equipo de Consultoría: Nick Ferrif  
Nahida Nisa  
Kara Luk*



### ACERCA DE FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting provee una consultoría independiente y objetiva basada en la investigación para ayudar a los líderes a tener éxito en sus organizaciones. Para más información, visite [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting).

© Forrester Research, Inc. Todos los derechos reservados. La reproducción no autorizada está estrictamente prohibida. La información está basada en los mejores recursos disponibles. Las opiniones reflejan el análisis realizado en su momento y están sujetas a cambios. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar y Total Economic Impact son marcas registradas de Forrester Research, Inc. Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivas empresas.

EL IMPACTO ECONÓMICO TOTAL™ DE WORKFORCE.COM

## Resumen ejecutivo

La gestión del capital humano es cada vez más fundamental para aumentar la capacidad de las empresas para gestionar talento y optimizar la productividad con el fin de satisfacer las demandas de los clientes.<sup>1</sup> A medida que las organizaciones se enfrentan a las cambiantes preferencias del cliente y regulaciones laborales, la programación de horarios y la optimización laboral se quedan cortas sin un enfoque automatizado basado en datos. Las empresas pueden aprovechar las soluciones de workforce management que cuenta con IA para aprovechar mejor el uso de los empleados, proveer mejores experiencias a los clientes y reducir la administración y los costos.

Workforce.com es conocido como Tanda en Australia. En conjunto, Workforce.com y Tanda tienen clientes en más de 29 países, y todos ellos aprovechan la misma plataforma tecnológica. Todos los datos presentados pueden ser aplicados a Workforce.com y a Tanda. Para facilitar la lectura, se utilizará "Workforce.com" a lo largo de este estudio.

[Workforce.com](#) es una plataforma de workforce management alojada en la nube que aprovecha una aplicación móvil y un portal online para brindar a los trabajadores de primera línea, gerentes y supervisores corporativos acceso en tiempo real a los datos de la tienda. Con la programación de horarios basada en la demanda e información inteligente sobre los costos laborales y el cumplimiento, Workforce.com ayuda a las organizaciones a reducir el gasto laboral y aumentar la rentabilidad del negocio.

Workforce.com encargó a Forrester Consulting que realizara un estudio Total Economic Impact™ (TEI) y examinara el potencial retorno de la inversión (ROI) que las empresas pueden obtener al implementar Workforce.com.<sup>2</sup> El propósito de este estudio es proveer a los lectores un marco para poder evaluar el potencial impacto financiero de Workforce.com en sus organizaciones.

### ESTADÍSTICAS CLAVE



Retorno de la inversión (ROI)

**456%**



Valor actual neto (VAN)

**\$7.22M**

Para comprender mejor los beneficios, costos y riesgos asociados con esta inversión, Forrester entrevistó a los responsables de la toma de decisiones de siete organizaciones que implementaron Workforce.com. Para los fines de este estudio, Forrester juntó las experiencias de los entrevistados y combinó los resultados en una sola [organización compuesta](#): una empresa de alimentos y ventas minoristas con 250 tiendas en todo el mundo. La organización compuesta genera \$312 millones de ingresos anuales y tiene un total de 5.300 empleados, incluyendo un gerente por tienda.

Antes de utilizar Workforce.com, los entrevistados tenían una combinación de soluciones heredadas de workforce management, pero notaron cómo los managers de las tiendas a veces seguían utilizando los procesos manuales para crear horarios, administrar los cambios de turnos e incorporar nuevos empleados. Este enfoque anterior tenía un éxito limitado, dejando a sus organizaciones sin la capacidad de prever con precisión los niveles de personal necesarios; optimizar los costos laborales, o administrar la programación de horarios; el cumplimiento y las actividades de payroll de manera eficiente. Estas

Un cliente redujo los costos laborales en un:

**11%**



limitaciones llevaron a una falta de control sobre los costos laborales, la dificultad para cumplir con las cambiantes leyes laborales, un desempeño de la tienda fluctuante y experiencias fallidas de los clientes. Además, los entrevistados expresaron una creciente preocupación por la exposición a riesgos relacionados con el cumplimiento luego de ver múltiples acuerdos multimillonarios en los últimos años.

Después de la inversión en Workforce.com, los entrevistados optimizaron y maduraron su enfoque sobre el workforce management con una solución que simplificó y optimizó la programación de los horarios de los empleados; mejoró la visibilidad, la precisión y la toma de decisiones; brindó un mayor control sobre el cumplimiento; automatizó los flujos de trabajo y permitió la comunicación y actualizaciones instantáneas en toda la fuerza laboral. Los resultados clave de la inversión incluyen ahorros en los costos laborales; una mejora en la eficiencia de los gerentes, el cumplimiento y el personal de nómina; y reducción del riesgo de cumplimiento.

## RESULTADOS CLAVE

**Beneficios cuantificados.** Los beneficios cuantificados de valor actual (PV) ajustado al riesgo a tres años para la organización compuesta incluyen:

- **Mejora de la eficiencia laboral en un 5% y un aumento de los ingresos por hora laboral en un 5,26%.** Un cliente entrevistado informó una mejora del 11% en la eficiencia laboral al enfocarse en optimizar el total de horas laborales trabajadas por tienda. Con Workforce.com, los gerentes pueden prever con precisión la futura demanda laboral y crear horarios basados en los ingresos históricos y los datos de los turnos, el precio por hora, las calificaciones del personal y la disponibilidad. Al mejorar las capacidades de previsión, la organización se asegura de que haya suficientes recursos para satisfacer la demanda y brindar servicios a los clientes de manera efectiva, al tiempo que optimiza los niveles de personal para reducir el exceso o la escasez de personal y lograr un mejor control sobre las horas extra. En tres años, la organización compuesta ahorra casi \$5,3 millones en costos laborales.
- **Para los gerentes, el tiempo dedicado a las actividades de programación de horarios se redujo en un 80%, y ahorraron 1 hora adicional por semana en actividades no relacionadas con las programación, ahorrando un total de 4,2 horas por semana.** Workforce.com automatiza las actividades de creación de horarios para los gerentes, incluyendo la previsión de personal y de demanda y la creación de horarios. Además, las actividades de supervisión de la tienda, como la comunicación con los trabajadores, la gestión de cambios de turno, la incorporación de personal y el seguimiento de los datos de la tienda y la información sobre el cumplimiento, se vuelven mucho más fáciles, y los datos de la tienda se pueden ver de manera remota desde la aplicación móvil de Workforce.com. En tres años, la organización compuesta ahorra más de 4 horas por semana por cada gerente de tienda

Mejora en la eficiencia de la programación de horarios para los gerentes:

**80%**



generando \$1,6 millones en ahorros en los costos laborales de los gerentes.

- **Menor exposición al riesgo de incumplimiento relacionado con los empleados por horas que representan \$920.000 en reducción de riesgos.** Workforce.com automatiza el cumplimiento de adhesión a las regulaciones laborales y garantiza que los trabajadores cuenten con la dotación adecuada y sean compensados de acuerdo con las leyes laborales y salariales, lo que reduce el riesgo de infracciones, sanciones y acuerdos. Al mejorar la visibilidad y el control sobre el cumplimiento laboral y salarial, la organización compuesta reduce el riesgo de infracciones y acuerdos posteriores en un 20%.
- **Aumento de la eficiencia de las actividades de cumplimiento y revisión de la nómina en un 75%.** Con plantillas de horarios más precisas, flujos de trabajo automatizados y una visibilidad

mejorada de la información clave sobre el cumplimiento, el personal de payroll y contabilidad evitó el trabajo de investigación y otras actividades manuales, aumentando la eficiencia de las tareas y reduciendo los gastos de recursos asociados. En tres años, la organización compuesta, ahorra \$991.000 en trabajo de contabilidad y nómina evitados.

Las entrevistas representativas y el análisis financiero hallaron que la organización compuesta experimenta beneficios de \$7,6 millones en tres años frente a costos de \$1,6 millones que suman un valor actual neto (NPV) de \$7,2 millones y un ROI del 456%

**Beneficios cuantificados.** Los beneficios que no son cuantificados en este estudio incluyen:

- Reducción de la rotación de empleados.
- Menor dependencia de la subcontratación de actividades financieras y contables.
- Ahorro de productividad para el personal de RR. HH..
- La capacidad de garantizar que todos los trabajadores reciban una compensación adecuada y protegerse contra potenciales actores malintencionados.
- Reducción o eliminación de costos relacionados a soluciones heredadas de workforce management.
- Mejor experiencia del cliente, CSAT y Net Promoter Scores<sup>SM</sup>.<sup>3</sup>

**Costos.** Los costos de VP ajustados al riesgo a tres años para la organización compuesta incluyen:

- **Costos de implementación y administración continua.** La organización compuesta aprovecha los recursos internos y algunos servicios profesionales para ejecutar e implementar Workforce.com en sus 250 tiendas en cinco meses. Una vez implementada, la solución requiere un mantenimiento continuo mínimo durante unas pocas horas a la semana. Los costos de implementación y mantenimiento continuo suman un total de \$400.000 en tres años.

- **Costos de licencia y capacitación.** Los costos de licencia se basan en un modelo de suscripción por usuario. Los gerentes y líderes de negocio reciben de 2 a 4 horas de capacitación en Workforce.com. Los costos de capacitación también incluyen los esfuerzos para desarrollar los materiales de capacitación. Los costos de licencia y capacitación suman un total de \$1,2 millones en tres años.



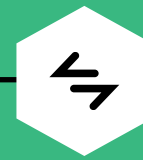
ROI  
**456%**



BENEFICIOS DE VP  
**\$8.80M**



NPV  
**\$7.22M**



RETORNO  
**<6 meses**

### Beneficios (Tres Años)

Ahorros en costos laborales con la optimización de la programación de horarios y mejora de los ingresos por hora de trabajo

**\$5.3M**

Mejora en la eficiencia de los gerentes

**\$1.6M**

Los gerentes ahorran más de 4 horas a la semana en actividades de supervisión y asignación de turnos.

Reducción del riesgo de incumplimiento

**\$919.5K**

Mejora en el cumplimiento y la eficiencia de la nómina

**\$990.7K**

**“El tiempo dedicado a la programación de horarios se ha reducido enormemente gracias a la programación automática. Si hablas con cualquiera que esté usando el sistema, hay una reducción del 80% en la programación de los horarios”.**

— CMO y CXO, servicios de hotelería



## MARCO Y METODOLOGÍA TEI

A partir de la información provista en las entrevistas, Forrester construyó un marco de Total Economic Impact™ para aquellas organizaciones que están considerando realizar una inversión en Workforce.com.

El objetivo del marco es identificar los factores de costos, beneficios, flexibilidad y riesgo que afectan la decisión de la inversión. Forrester adoptó un enfoque de varios pasos para evaluar el impacto que Workforce.com puede tener en una organización.

### INFORMACIÓN

Los lectores deben tener en cuenta lo siguiente:

Este estudio es encargado por Workforce.com y entregado por Forrester Consulting. No está destinado a ser utilizado como un análisis competitivo.

Forrester no hace suposiciones en cuanto al potencial ROI que recibirán otras organizaciones. Forrester recomienda enfáticamente que los lectores utilicen sus propias estimaciones dentro del marco provisto en el estudio para determinar la pertinencia de una inversión en Workforce.com.

Workforce.com revisó y le proveyó feedback a Forrester, pero Forrester mantiene el control editorial sobre el estudio y sus hallazgos y no acepta cambios en el estudio que contradigan los hallazgos de Forrester o desdibujen el significado del estudio.

Workforce.com proporcionó los nombres de los clientes para las entrevistas, pero no participó en ellas.



### DILIGENCIA DEBIDA

Entrevistamos a las partes interesadas de Workforce.com y a los analistas de Forrester para recopilar datos relacionados a Workforce.com.



### ENTREVISTAS

Entrevistamos a siete representantes de organizaciones que utilizan Workforce.com para obtener datos con respecto a costos, beneficios y riesgos.



### ORGANIZACIÓN COMPUESTA

Diseñamos una organización compuesta basada en las características de las organizaciones de los entrevistados.



### MARCO DEL MODELO FINANCIERO

Construimos un modelo financiero representativo de las entrevistas utilizando la metodología TEI y ajustamos el modelo financiero al riesgo en función de los problemas y preocupaciones de los entrevistados.



### ESTUDIO DE CASO

Empleamos cuatro elementos fundamentales del TEI para modelar el impacto de la inversión: beneficios, costos, flexibilidad y riesgos. Dada la creciente sofisticación de los análisis del ROI relacionados con las inversiones en IT, la metodología TEI de Forrester provee una imagen completa del impacto económico total de las decisiones de compra. Por favor, vea el Apéndice A para información adicional sobre la metodología TEI.

# El Recorrido del Cliente de Workforce.com

Factores que llevaron a la inversión en Workforce.com

## Entrevistas

Rol	Industria	Región	Ubicaciones
Director Ejecutivo de Estrategias	QSR	Australia, Bali, Indonesia	155
Jefe de Operaciones Comerciales	QSR	Australia, Bali, Indonesia	155
Vicepresidente de Clientes	QSR	Israel	68
Director General	Alimentación/venta minorista	Australia y Nueva Zelanda	224
Asesor Senior de Relaciones Industriales	QSR	Australia	900
Gerente de País	QSR	Denmark	24
CXO y CMO	Servicios de estilo de vida y hotelería	USA	Más de 2.000 ubicaciones gestionadas

### DESAFÍOS CLAVE

Antes de Workforce.com, cinco de las organizaciones de los entrevistados usaban herramientas propias para su programación y asignación de turnos, incluyendo papeles y hojas de cálculo a través de procesos manuales. Una organización usaba informes de datos de un sistema de punto de venta para generar estimaciones, cronogramas ideales y costos laborales. Otro entrevistado describió cómo su organización usaba una herramienta de un proveedor local que estaba tan altamente personalizada que las actualizaciones eran difíciles de realizar.

**“Estábamos en un claro camino hacia un cambio significativo en nuestros acuerdos laborales. Desde la perspectiva de las relaciones industriales y las relaciones laborales, sabíamos que el sistema anterior no iba a poder hacer frente a esos cambios.”**

*Director Ejecutivo de Estrategia, QSR*

Los entrevistados señalaron los siguientes desafíos comunes:

- **Las leyes laborales y los cambiantes acuerdos laborales sindicales instaron a las empresas a examinar el cumplimiento.** Los entrevistados describieron exposiciones a riesgos laborales que trajeron riesgos mediáticos, de marca, de reputación y legales. Un panorama laboral cambiante con leyes salariales y de horas complejas requería que los propietarios de franquicias obtuvieran visibilidad de las prácticas de payroll de los franquiciados.
- Un director gerente de una franquicia de alimentos/venta minorista anticipó la Ley de Enmienda de Trabajo Justo Australiana (Protección de los Trabajadores Vulnerables), aprobada en 2017, que aumentó la responsabilidad de los franquiciadores por el pago insuficiente de salarios por parte de los franquiciados: “Comenzamos un recorrido para tener una mejor visibilidad del desempeño financiero de los franquiciados. Podía verlo escrito en la pared. Iba a haber una mayor regulación para ocuparse de las corporaciones que permitían a los franquiciados pagarle mal al personal”. El director general explicó que las corporaciones y los



franquiciadores en violación de las leyes salariales y de horas tuvieron fuertes multas de cientos de miles y hasta millones de dólares. La empresa necesitaba una solución inteligente para evitar estas sanciones y garantizar que sus trabajadores estuvieran protegidos.

- Un asesor senior de relaciones industriales en una organización de QSR señaló la necesidad de cerrar la brecha entre el control y la responsabilidad en lo que respecta a los salarios pagados: "No tenemos un nivel de control directo sobre el pago de los empleados, pero como franquicia principal, seguimos muy expuestos a los riesgos cuando las cosas salen mal". Frente a un contexto legal complejo, la empresa necesitaba un enfoque organizado para cumplir con las leyes de horas y salarios.
- **La falta de supervisión de las tiendas y los gerentes generó la necesidad de centralizar y reducir la responsabilidad.** Las organizaciones representadas por los responsables de la toma de decisiones entrevistados por Forrester para este estudio administran múltiples ubicaciones. Sin un sistema central, había poca visibilidad de las prácticas de las tiendas individuales. La falta de supervisión desde un punto centralizado afectó no solo los problemas de cumplimiento de horas y salarios, sino también el desempeño del negocio y las oportunidades de aprendizaje y capacitación de los empleados.
  - Un director general de una organización de alimentos/venta minorista describió registros de empleados inaccesibles: "Antes de Workforce.com, no sabíamos quiénes eran los empleados de nuestros franquiciados. No teníamos registros confiables. Teníamos registros en papel guardados en un archivador en algún lugar, por lo que no teníamos visibilidad sobre esos empleados. Workforce.com creó una base de datos de cada empleado en la red de franquicias.". El director gerente continuó explicando que Workforce.com allanó el camino para que los empleados de la franquicia conocieran fácilmente, por ejemplo, nuevas promociones para ofrecer a los clientes. El director general dijo: "Workforce.com fue fundamental para hacer posibles los sistemas de aprendizaje y comunicaciones que tenemos".

Anteriormente, era necesario realizar visitas al lugar en persona para obtener información sobre las prácticas de negocio.

- Un director ejecutivo de estrategias en un QSR describió la falta de visibilidad en las estadísticas de negocio clave: "Desde el punto de vista del canal, enfrentamos un cambio significativo en la forma en la que operaban nuestros negocios. Necesitábamos asegurarnos de tener claro de dónde venía el volumen, la entrega y cómo abordaríamos eso. El sistema de ingresos heredado no podía lidiar con múltiples flujos de ingresos o el volumen de los artículos principales".
- **El aumento de los costos laborales obligó a las empresas a controlar los costos y seguir siendo rentables.** Las leyes salariales y laborales estaban cambiando, y además los salarios estaban aumentando. Las empresas de los entrevistados buscaron optimizar los costos laborales.
  - Un gerente de país en una organización de QSR enfatizó la importancia de maximizar la productividad: "Usamos Workforce.com porque la parte más crítica de crear un cronograma es proyectar en detalle lo que crees que sucederá todos los días, luego usar esa información para saber cuándo deben empezar las personas. Los trabajadores en este país son muy caros, por lo que 15 minutos perdidos representan mucho dinero".
  - Un vicepresidente de clientes en un QSR ilustró los impactos de los cambios en el salario mínimo: "Entre 2016 y 2018, tuvimos cinco aumentos en el salario mínimo. Eventualmente, el salario mínimo aumentó en

un 25%. Tienes el mismo volumen, pero el costo laboral aumenta un 25%. De repente, te sientes incómodo con los presupuestos que has provisto para la tienda. Genera mucha tensión entre los supervisores y el gerente de la tienda". Workforce.com proveyó una herramienta para informar a la franquicia la cantidad exacta de horas laborales necesarias para operar cada tienda de manera efectiva, eliminando cualquier ambigüedad en relación a los costos o porcentajes de mano de obra y dándole a cada tienda una métrica específica para trabajar.

**“Probamos el sistema y tengo que decirles que — no estoy exagerando — vi resultados inmediatos después de una semana”.**

*Vicepresidente de Clientes, QSR*

- **Cambiar las demandas de los consumidores desde la tienda hasta las entregas requería adaptabilidad.** La pandemia de COVID-19 trajo cambios en las operaciones de negocios y fluctuaciones en la demanda. Las franquicias de los entrevistados necesitaban una lista de turnos dinámica para manejar volúmenes de canales diferentes y seguir siendo rentables.
  - Un vicepresidente de clientes en un QSR explicó cómo la pandemia afectó las entregas. “En marzo de 2020, cuando se propagó la COVID-19 y entramos en el primer confinamiento, el volumen de ventas disminuyó. ... Uno o dos meses después, cuando la demanda de entrega de comida a domicilio y el volumen fueron altos, casi duplicamos nuestras ventas”. El entrevistado señaló que Workforce.com permitió que la empresa se pudiera adaptar de manera eficiente.
  - El director ejecutivo de estrategias de una organización de QSR explicó que la variación en el volumen de entrega planteó un desafío:

"Nuestro sistema anterior no podía manejar el volumen de entregas porque los volúmenes de entrega son inconsistentes en las diferentes tiendas".

## OBJETIVOS DE INVERSIÓN

- Las organizaciones de los entrevistados buscaron una solución basada en la nube que promoviera la transparencia y la precisión de los salarios pagados. La solución debía empoderar a las organizaciones para que pudieran cumplir con las leyes de horas y salarios, automatizar las prácticas de nómina y auditar de manera proactiva. Debía equipar a las empresas con mejores previsiones y proyecciones detalladas de cronogramas para satisfacer la máxima demanda.

Workforce.com proveyó capacidades clave a las organizaciones de los entrevistados:

- **Aprovechar los datos internos para ayudar a producir previsiones óptimas.** Los entrevistados buscaron una solución que pudiera proveer:
  - **Previsiones basadas en algoritmos.** Un director ejecutivo de estrategias en una organización de QSR describió el uso del volumen del artículo principal (MIV, por sus siglas en inglés) por hora de trabajo — que denota una comida sustancial (hamburguesa, ensalada, etc.) vendida por hora de trabajo — como su unidad de medida. El director ejecutivo de estrategias enfatizó la importancia de proyectar la cantidad de personal necesario por MIV por hora, particularmente en las horas pico cuando la empresa registró el MIV más alto: “Uno de los beneficios que perseguíamos era la precisión de las previsiones — no solo a nivel diario sino también en un nivel máximo. ... La capacidad de Workforce.com para absorber datos en la tienda para una previsión basada en algoritmos ciertamente ha representado un beneficio”.
  - **Precisión de la información.** Un vicepresidente de clientes en un QSR describió la transición unificadora del porcentaje de trabajadores a horas: “Ahora sabemos

exactamente cuántas horas necesitamos cada día por tienda, y después de tres años desde la implementación, ahora todos hablamos el mismo idioma. ¿Cuántas horas necesitas? ¿Cuántas horas tuviste la semana pasada? ¿Cuántas horas usaste en la última campaña que hicimos? Todos hablan en horas. Ya nadie discute sobre los presupuestos o el costo laboral. Y, por supuesto, desde la implementación, tuvimos muchos cambios en los costos laborales. ... La capacidad de prever exactamente cuántos empleados necesito en cada tienda y cuándo nos ayudó mucho.”.

- **Mejorar el control de cumplimiento y el rendimiento con visibilidad en tiempo real de las tiendas.** Los entrevistados señalaron que sus soluciones anteriores ofrecían una visibilidad limitada, si es que tenía, sobre el desempeño de las tiendas y el cumplimiento de las leyes de horas y salarios. Querían una solución que pudiera proveer:
  - **Transparencia en los pagos.** Un director general de una organización de alimentos/-venta minorista describió la reducción de la exposiciones a riesgos que promueve la transparencia en los pagos: “Redució lo que debemos observar a simplemente si los franquiciados están ajustando las plantillas de horarios. Eso es visible para nosotros a través del software y es mucho más fácil de monitorear, por lo que estamos logrando el cumplimiento. Estamos reduciendo nuestros riesgos legales y multas, pero también los riesgos reputacionales que conlleva que una marca sea criticada en los medios de comunicación por pagar menos de lo debido”.
  - **Automatización de los acuerdos de horas extras.** Un asesor senior de relaciones industriales en un QSR describió la facilidad con la que Workforce.com registra si los empleados han dado su consentimiento para trabajar más horas. “Time Clock automatiza ese proceso para nosotros al hacer la pregunta: '¿Aceptó realizar horas extras?' o '¿Aceptó este realizar cambio?' cuando un empleado marca su salida en ese dispositivo en la tienda. Eso impacta automáticamente en la

plantilla de horarios, elimina esas horas extra y registra que se obtuvo un acuerdo”

- **Incluir flexibilidad para enfocarse y desarrollar KPIs que sean relevantes para el negocio.** Las personas encargadas de tomar decisiones entrevistadas por Forrester buscaban datos más sólidos y útiles en su solución de HCM, incluyendo:
  - **Métricas personalizadas.** Los entrevistados midieron la operación de su negocio con una variedad de métricas, incluyendo porcentajes de trabajadores, unidades vendidas por hora u horas trabajadas. Workforce.com brindó flexibilidad para admitir una variedad de casos de uso.
  - **Encuestas.** Un vicepresidente de clientes de una organización de QSR describió el uso de los resultados de las encuestas: “En la plantilla de Workforce.com, puedo ver la cantidad de estrellas que tiene cada conductor. Por ejemplo, si tú eres un conductor y recibiste tres estrellas en 100 encuestas, veré esos resultados junto a tu nombre en la plantilla. Si eres un excelente conductor con cinco estrellas, también lo veré. Esto permite a los gerentes de mis tiendas elegir a los mejores empleados de acuerdo con las encuestas”.

## ORGANIZACIÓN COMPUESTA

Sobre la base de las entrevistas, Forrester construyó un marco de TEI, una empresa compuesta y un análisis de ROI que ilustra las áreas financieramente afectadas. La organización compuesta es representativa de los siete entrevistados y es utilizada para presentar el análisis financiero global en la siguiente sección. La organización compuesta tiene las siguientes características:

**Descripción del compuesto.** El compuesto es un negocio global de franquicias minoristas y de alimentos con \$312 millones en ingresos anuales en 250

ubicaciones y más de 5.500 empleados, incluyendo 5.270 usuarios de Workforce.com. La oficina corporativa exige ciertas políticas y prácticas para garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y de privacidad pertinentes, e indica a todas las ubicaciones que utilicen Workforce.com para la gestión de su workforce management. Los franquiciados reciben orientación sobre ventas, promociones, marketing, etc. y deben utilizar Workforce.com, pero por lo demás operan de manera independiente, con los propietarios de las franquicias y los gerentes de las tiendas a cargo del personal y las operaciones diarias.

Características de la implementación. Workforce.com es implementado en las 250 ubicaciones en el transcurso de tres meses, y cada ubicación recibe capacitación especializada para el gerente y otros líderes. Antes de la implementación, la organización compuesta trabaja con Workforce.com para integrar las fuentes de datos para las plantillas cognitivas y desarrollar la plataforma para cumplir con las leyes o regulaciones laborales aplicables. Algunos ejemplos de estas leyes incluyen requisitos de salario mínimo; restricciones horarias para ciertos tipos de empleados; reglas de horas extras para tipos de empleados específicos; acuerdos sindicales; leyes federales, estatales o locales; y las reglas de protección de datos que rigen la recopilación y el almacenamiento de datos personales de los empleados.

Una vez implementado, los gerentes de las tiendas usan Workforce.com para crear horarios semanales, comunicarse con los empleados, coordinar cambios de turno y, en general, gestionar el desempeño de su tienda.

#### Suposiciones clave

- **Más de \$300 millones de ingresos anuales**
- **250 ubicaciones**
- **5.270 usuarios**
- **250 gerentes de tienda**

# Análisis de Beneficios

Datos de beneficios cuantificados aplicados al compuesto

Total Benefits						
Ref.	Beneficio	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Valor Actual
Atr	Ahorros en costos laborales con la optimización de la programación de horarios y mejora de los ingresos por hora de trabajo	\$1,105,650	\$1,842,750	\$3,685,500	\$6,633,900	\$5,297,041
Btr	Mejoras en la eficiencia de los gerentes	\$538,688	\$646,425	\$754,163	\$1,939,275	\$1,590,565
Ctr	Reducción del riesgo de incumplimiento	\$369,750	\$369,750	\$369,750	\$1,109,250	\$919,514
Dtr	Mejora en la eficiencia de las actividades de nómina y cumplimiento	\$398,385	\$398,385	\$398,385	\$1,195,155	\$990,725
	Beneficios totales (ajustados al riesgo)	\$2,412,473	\$3,257,310	\$5,207,798	\$10,877,580	\$8,797,845

## AHORROS EN COSTOS LABORALES CON LA OPTIMIZACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE HORARIOS Y MEJORA DE LOS INGRESOS POR HORA DE TRABAJO

**Evidencia y datos.** Independientemente de la métrica o la metodología que los entrevistados usaban para realizar un seguimiento del desempeño de sus tiendas, Workforce.com pudo acomodar y presentar datos de la tienda en tiempo real en un formato fácil de entender para los gerentes de la tienda y otros empleados internos. Ya sea que las organizaciones utilizaran las ventas por hora de trabajo, el total de horas trabajadas, el porcentaje de trabajo correspondiente a los ingresos, los ingresos por hora de trabajo o una métrica propia, Workforce.com pudo ser configurado para realizar un seguimiento y entregar los datos específicos que los managers necesitaban para optimizar su fuerza laboral y alcanzar los objetivos corporativos.

- Antes de implementar Workforce.com, las organizaciones tenían dificultades para tener una imagen clara del rendimiento financiero de sus franquicias y, por lo general, solo recibían datos financieros periódicos de alto nivel. A nivel de la tienda, los gerentes lidiaban con los sistemas heredados que requerían de una computadora para acceder a ellos, no tenían datos en tiempo real y no tenían una herramienta para comunicarse de manera efectiva y confiable con los empleados.

**“Workforce.com nos brindó un sistema en el que podíamos realizar un seguimiento de la eficiencia a través de las horas en lugar de los porcentajes. Cambió por completo la forma en que pensábamos sobre la eficiencia y la forma en que administrábamos nuestras tiendas”.**

*Vicepresidente de Clientes, QSR*

- Con Workforce.com, los entrevistados pudieron acceder a datos de la tienda en tiempo real, incluyendo quién está trabajando, los costos laborales y los próximos turnos. Esto les dio mucho más control sobre su fuerza laboral y la capacidad de ajustarse sobre la marcha para garantizar que se alcanzaran los objetivos de eficiencia y satisfacción del cliente. El vicepresidente de clientes del QSR vio resultados inmediatos y explicó: “En el primer año, tuvimos algunas tiendas que pudieron ahorrar 5.000 horas de trabajo”. El director ejecutivo de estrategias del QSR dijo: “Desde el gerente del restaurante hasta los miembros del equipo, hemos visto enormes mejoras porque es

instantáneo. Tienen mucho mejor acceso a la información que necesitan”.

- Tres entrevistados señalaron que Workforce.com mejoró la visibilidad y el control de los costos de las horas extra. El asesor senior de relaciones industriales del QSR destacó que Workforce.com identificó instancias de horas extra en las próximas plantillas y automatizó la aceptación de turnos de horas extra para reducir los costos laborales asociados. Compartió que: “Hay muchas maneras en que los empleados part-time pueden obtener horas extra, y eso realmente puede aumentar tus costos laborales. Tanda ha implementado funcionalidades para ayudar a administrar eso y ha automatizado la participación electrónica de los empleados part-time para obtener su acuerdo y consentimiento para hacer ciertos turnos con tarifas ordinarias”. El director ejecutivo de estrategias de una organización de QSR también destacó el valor de la aceptación de la oferta de horas extra para reducir el gasto laboral asociado con las horas extra.

**“Tratamos de ser un negocio sin horas extras. La realidad es que siempre hay una pequeña cantidad, pero ese es nuestro objetivo. Y Tanda ha seguido ayudándonos a acercarnos muchísimo a ser un negocio sin horas extra basado en la facilidad de este proceso de aceptación abierta”.**

*Director ejecutivo de estrategias, QSR*

El CMO y el CXO de la empresa de servicios hoteleros destacaron que en una fase de implementación inicial, con alrededor de 400 empleados utilizando Workforce.com, las horas extra se redujeron del 11% al 6% debido a una mejor capacidad para identificar recursos de personal más baratos para cubrir los horarios vacantes.

- Además de las mejoras en tiempo real, Workforce.com también proporcionó a los gerentes un cronograma semanal más preciso y ajustado que consideró automáticamente todas las leyes laborales relevantes, restricciones horarias u otros factores que pudieran afectar el cumplimiento o el desempeño financiero. Estos cronogramas mejorados ayudaron a reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para la programación de horarios, liberando tiempo para enfocarse en optimizar el trabajo, brindar una experiencia excelente a los clientes y ayudar a los gerentes de las tiendas a seleccionar la combinación de empleados más eficiente y efectiva para satisfacer la demanda prevista.

El vicepresidente de clientes del QSR explicó: “Workforce.com dijo que su solución nos ayudaría a ahorrar al menos un 2% de nuestra tarifa laboral. Yo también vi ese margen para mejorar, así que implementamos la solución y empezamos a ver resultados inmediatos. Resultó ser que teníamos razón, y el sistema se pagó solo muy rápido”.

**“Fue fácil justificar esta inversión porque los trabajadores son uno de los costos más grandes para nuestro negocio, por lo que no solo es fundamental, es simplemente inteligente tener un sistema que nos brinde supervisión y esté diseñado para administrar los costos laborales”.**

*Gerente de país, QSR*

**Modelado y suposiciones.** Para el modelo financiero, Forrester asume:

- Cada tienda genera \$1.250.000 en ingresos.



- Hay 250 tiendas en total con 21 trabajadores en cada una.
- Después de implementar Workforce.com, la organización compuesta mejora la eficiencia laboral en un 1,5%, 2,5% y 5,0% en el Año 1, Año 2 y Año 3, respectivamente.
- El salario total promedio para cada trabajador de la tienda es de \$15,00.
- La organización compuesta mejora los ingresos por hora de trabajo en un 1,52%, 2,56% y 5,26% en el Año 1, Año 2 y Año 3, respectivamente.

**Riesgos.** El valor de este beneficio puede variar dependiendo de:

- Los ingresos generados por hora de trabajo en el entorno anterior.
- Los salarios totales reales de los empleados.
- El impacto que tendrá Workforce.com en la eficiencia operativa.

**Resultados.** Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 10%, lo que arrojó un VP total ajustado al riesgo a tres años (descontado el 10%) de \$5,3 millones.

<b>Ahorros en costos laborales con la optimización de la programación de horarios y mejora de los ingresos por hora de trabajo</b>					
Ref.	Métrico	Fuente	Año 1	Año 2	Año 3
A1	Ingresos por tienda	Compuesto	\$1,250,000	\$1,250,000	\$1,250,000
A2	Cantidad de tiendas	Compuesto	250	250	250
A3	Trabajadores por tienda	Compuesto	21	21	21
A4	Horas de trabajo por tienda antes de implementar Workforce.com	50%*2080*21	21,840	21,840	21,840
A5	Mejora en la eficiencia laboral con Workforce.com	Compuesto	1.5%	2.5%	5.0%
A6	Horas de trabajo por tienda con Workforce.com	A4*(1-A5)	21,512.40	21,294.00	20,748.00
A7	Ingresos por hora de trabajo antes de implementar Workforce.com	A1/A4	\$57.23	\$57.23	\$57.23
A8	Ingresos por hora de trabajo con Workforce.com	A1/A6	\$58.11	\$58.70	\$60.25
A9	Mejora en los ingresos por hora de trabajo	A8-A7	\$0.87	\$1.47	\$3.01
A10	Mejora en los ingresos por hora de trabajo (porcentaje)	A9/A7	1.52%	2.56%	5.26%
A11	Mejora de la eficiencia laboral con Workforce.com (horas por tienda)	A4*A5	327.60	546.00	1,092.00
A12	Mejoras totales de eficiencia laboral con Workforce.com	A11*A2	81,900	136,500	273,000
A13	Salario total por hora promedio de los empleados de la tienda	Compuesto	\$15.00	\$15.00	\$15.00
At	Ahorros en costos laborales con la optimización de la programación de horarios y mejora de los ingresos por hora de trabajo	A12*A13	\$1,228,500	\$2,047,500	\$4,095,000
	Ajuste de riesgo	↓10%			
Atr	Ahorros en costos laborales con la optimización de la programación de horarios y mejora de los ingresos por hora de trabajo (ajustado al riesgo)		\$1,105,650	\$1,842,750	\$3,685,500
<b>Total en tres años: \$6.633.900</b>			<b>Valor actual en tres años: \$ 5.297.041</b>		

## MEJORA EN LA EFICIENCIA DE LOS GERENTES

**Evidencia y datos.** Los entrevistados compartieron que Workforce.com creó mejoras significativas en la productividad para que los gerentes creen horarios y realicen otras actividades de supervisión, incluyendo la gestión de horarios, las comunicaciones con los empleados y la incorporación de personal.

- Antes de la inversión en Workforce.com, algunos gerentes tenían acceso a una herramienta heredada de workforce management, pero los entrevistados informaron que la mayoría de los gerentes preferían adoptar un enfoque más manual, basado en papel u hojas de cálculo, para crear horarios. Los gerentes dependían de las predicciones sobre la demanda futura y los niveles adecuados de personal para determinar los requisitos de personal y crear los horarios. Además, tenían que buscar manualmente información dispar relacionada con los horarios — como las licencias aprobadas, las consideraciones de cumplimiento y los costos laborales — para estimar la disponibilidad y los costos de los empleados. Después de cambiarse a Workforce.com, los gerentes de las tiendas utilizaron procesos automatizados de creación de horarios y plantillas cognitivas, que utilizan datos como cifras de ventas históricas, presupuestos laborales, leyes laborales y el desempeño de los empleados para crear horarios optimizados rápidamente. Los entrevistados destacaron que esta automatización de procesos redujo significativamente el tiempo requerido para crear horarios.

El director ejecutivo de estrategias de una organización de QSR compartió: “El beneficio inmediato fue el tiempo que tomó escribir una plantilla. Hemos pasado de un promedio de aproximadamente 4 a 5 horas a aproximadamente 2 a 3 horas. Es realmente simple y fácil de usar.”

- Con Workforce.com, los gerentes también obtuvieron mayor visibilidad y eficiencia de procesos para las actividades de supervisión, incluyendo la gestión de horarios y las comunicaciones con los empleados, lo que generó ahorros de tiempo adicionales.
- Anteriormente, los gerentes manejaban las actividades relacionadas con la gestión de horarios, incluyendo los cambios de turnos

**“Ahora no necesitamos depender de la memoria muscular y la intuición personal. Solo necesitamos usar el sistema para ver la previsión y asegurarnos de que las suposiciones de eficiencia estén en orden. Eso es todo. Todos pueden hacer un horario”.**

*Gerente de país, QSR*

y la aceptación de licencias, de manera manual y desorganizada. Cambiarse a Workforce.com permitió una mayor supervisión, documentación y control para los managers, centralizando las actividades para que sean organizadas de manera más eficiente a través de la plataforma y la aplicación móvil de Workforce.com. El director ejecutivo de estrategias de una organización de QSR explicó: “Tienen una mayor comprensión de su negocio. El calendario de licencias es realmente útil. Los gerentes pueden aprobar la licencia de manera instantánea y hacer que aparezca en el sistema. Esa es una mejora con respecto al antiguo sistema”.

- Los entrevistados también destacaron que Workforce.com ayudó a los gerentes a comunicarse con los empleados. A través de la aplicación móvil, los gerentes podían enviar anuncios a los empleados y hacer un seguimiento de su lectura, reduciendo tanto el tiempo que los gerentes dedicaban a la comunicación como las posibilidades de que los empleados se perdieran novedades importantes.
- El director gerente de una organización de QSR compartió: “Una vez que emitimos una comunicación, sabemos que dentro de una o dos semanas la mayoría de las personas habrán visto ese material. Mientras que en el pasado enviábamos algo por escrito al franquiciado y dependíamos de que ellos lo comunicaran. Tomaba semanas y semanas, y el impacto era bastante pobre”.

**Modelado y suposiciones.** Para el modelo financiero, Forrester supone:

- Los gerentes de tienda dedican 4 horas a las actividades de asignación de turnos cada semana con soluciones heredadas.
- Workforce.com genera una mejora en la eficiencia del 50%, 65% y 80% para las actividades de asignación de turnos en el Año 1, Año 2 y Año 3, respectivamente.
- El salario total por hora de un gerente de tienda es de \$32,50.
- Cada gerente de tienda ahorra una hora en actividades no relacionadas con las asignaciones de turnos con Workforce.com
- Una captura de productividad del 50%

**Riesgos.** El valor de este beneficio puede variar dependiendo de:

- La cantidad de horas dedicadas a la creación de plantillas en el entorno anterior.ç

- Los salarios totales anuales de los gerentes.

**Resultados.** Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 15%, lo que arrojó un VP total ajustado al riesgo a tres años de \$1,6 millones.

**“Workforce.com hace que la comunicación con los miembros del equipo sea realmente fácil. Ayuda especialmente en esta época en la que todo el mundo tiene un dispositivo en la mano todo el tiempo”.**

*Director general, QSR*

### Mejoras en la eficiencia de los gerentes

Ref.	Métrica	Fuente	Año 1	Año 2	Año 3
B1	Cantidad de gerentes de tienda	Compuesto	250	250	250
B2	Promedio de horas dedicadas a actividades de asignación de turnos antes de Workforce.com (semanalmente)	Compuesto	4	4	4
B3	Salario total por hora promedio de un gerente de tienda (redondeado)	TEI estándar	\$32.50	\$32.50	\$32.50
B4	Semanas por año	Estándar	52	52	52
B5	Mejora en la eficiencia de las actividades de asignación de turnos del gerente de la tienda	Compuesto	50%	65%	80%
B6	Tiempo promedio ahorrado semanalmente en actividades de asignación de turnos con Workforce.com (horas)	B5*B2	2.00	2.60	3.20
B7	Subtotal: eficiencia de los gerentes en relación a la asigna	B1*B3*B4*B6	\$845,000	\$1,098,500	\$1,352,000
B8	Mejoras semanales en la eficiencia de los gerentes — actividades no relacionadas a la asignación de turnos	Compuesto	1	1	1
B9	Subtotal: mejoras en la eficiencia de los gerentes — no relacionadas a la asignación de turnos	B8*B1*B3*B4	\$422,500	\$422,500	\$422,500
B10	Captura de productividad	Compuesto	50%	50%	50%
Bt	Mejoras en la eficiencia de los gerentes	(B7+B9)*B10	\$633,750	\$760,500	\$887,250
	Ajuste de riesgo	↓15%			
Btr	Mejoras en la eficiencia de los gerentes (ajustadas al riesgo)		\$538,688	\$646,425	\$754,163

**Total en tres años: \$1.939.275**

**Valor actual en tres años: \$1.590.565**

## REDUCCIÓN DEL RIESGO DE INCUMPLIMIENTO

**Evidencia y datos.** El cumplimiento de las leyes de horas y salarios locales y nacionales sirvió como un motivador clave entre los entrevistados. Después de la implementación de Workforce.com, informaron una mejor capacidad para cumplir con los nuevos requisitos de horas y salarios y la creación de plantillas automatizadas que mejoraron el conocimiento de las horas de trabajo de los empleados.

- Antes de Workforce.com, los entrevistados describieron que tenían poca visibilidad de las prácticas de nómina de los gerentes de las tiendas. El director general de una organización de alimentos/venta minorista explicó que las visitas presenciales, que costaban hasta \$500 cada una, eran necesarias en la situación anterior para obtener información sobre cómo los gerentes de las tiendas gestionaban el negocio. A través de Workforce.com, los entrevistados capturaron información sobre el cumplimiento y corrigieron comportamientos riesgosos o ilegales que normalmente habrían pasado desapercibidos.
- El director gerente relató un caso de uso notable: “Un franquiciado estaba modificando la plantilla de horarios, cambiando los tiempos de entrada y salida en función del 25% cargado después de las 6:00 p.m. Pudimos ver que esto se hacía sistemáticamente de lunes a viernes, cuando correspondía la carga. Pero los sábados, ya había un 25% cargado, por lo que esa plantilla quedaba sin modificar. Vimos que el franquiciado estaba modificando deliberadamente las plantillas de horarios para evitar la carga. Nunca notarías el patrón si lo miraras de manera anecdótica. No habríamos podido descubrir eso antes”.
- Los beneficios de cumplimiento de Workforce.com se extendieron a un mejor cumplimiento en las horas de capacitación, según lo descrito por el director ejecutivo de estrategias de un QSR respecto a los diferentes requisitos locales en las horas de capacitación, a modo de ejemplo. El entrevistado concluyó: “Tanda nos ayuda al identificar si un empleado que está siendo capacitado ha alcanzado las horas requeridas cada semana. Somos mucho mejores que antes para asegurarnos de que cumplimos con las horas de capacitación”.

- El vicepresidente de clientes de una organización de QSR describió la facilidad con la que las tiendas ahora cumplen con las regulaciones. Dijo: “Si por ley no puedes trabajar el viernes por la noche, por ejemplo, porque eres menor de edad, recibiré una señal de alerta en Tanda si trato de seleccionarte”.
- Con Workforce.com, los entrevistados pudieron garantizar acuerdos de empleo adecuados, particularmente durante la incorporación de personal, e identificar cuándo esos acuerdos no se cumplieron. Un asesor senior de relaciones industriales de un QSR señaló: “Definitivamente estamos mejor desde que comenzamos a usar Tanda en términos de lo que potencialmente habríamos adeudado legalmente si no se les pagara a las personas por su trabajo. Cuando alguien no recibe el pago adecuado, nuestra prioridad es encontrar eso y rectificarlo”.

**Modelado y suposiciones.** Para el modelo financiero, Forrester supone:

- Salarios medios y horas acordadas por un valor de \$2,9 millones por año.
- Una reducción del 20% en la exposición al riesgo gracias a Workforce.com.
- Workforce.com es responsable del 75% de la reducción de riesgos.

**“Tanda ha ayudado extraordinariamente con el cumplimiento. Ha sido un beneficio significativo”.**

*Director ejecutivo de estrategias, QSR*

**Riesgos.** El valor de este beneficio puede variar dependiendo de:

- Exposición a riesgos laborales de la organización.
- Fluctuaciones en los valores de los salarios y las horas acordadas en función de las

regulaciones locales y nacionales.

**Resultados.** Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 15%, lo que arrojó un VP total ajustado al riesgo a tres años de \$920.000.

Reducción del riesgo de incumplimiento					
Ref.	Métrico	Fuente	Año 1	Año 2	Año 3
C1	Valor de salarios medios y horas acordadas	Suposición	\$2,900,000	\$2,900,000	\$2,900,000
C2	Reducción de la exposición al riesgo gracias a Workforce.com	Compuesto	20%	20%	20%
C3	Valor de la reducción del riesgo	C1*C2	\$580,000	\$580,000	\$580,000
C4	Atribución	Compuesto	75%	75%	75%
Ct	Reducción del riesgo de incumplimiento	C3*C4	\$435,000	\$435,000	\$435,000
	Ajuste de riesgo	↓15%			
Ctr	Reducción del riesgo de incumplimiento (ajustado al riesgo)		\$369,750	\$369,750	\$369,750
<b>Total en tres años: \$1.109.250</b>			<b>Valor actual en tres años: \$ 919.514</b>		

### MEJORA EN LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE NÓMINA Y CUMPLIMIENTO

**Evidencia y datos.** Con Workforce.com, los entrevistados informaron salarios procesados con precisión en tiendas de todos los tamaños, comunicaciones automatizadas de las tarjetas para fichar y una clasificación más fácil sencilla de los trabajadores. Un entrevistado compartió que Workforce.com redujo los costos de procesamiento de nómina en un 50% de manera general. Estos ahorros de costos y tiempo generaron mejoras en la productividad y la eficiencia para las organizaciones entrevistadas.

- Un director ejecutivo de estrategias de una organización de QSR señaló que el sistema heredado requería clasificar 300 solicitudes de plantillas de horarios por semana. Con Workforce.com, la clasificación se redujo a entre 50 y 60 veces por semana con registros precisos de las tarjetas para fichar.

Antes de implementar Workforce.com, las empresas de los entrevistados contrataron contadores para calcular los salarios en función de las reglamentaciones de horas y salarios aplicables. Un director gerente señaló

que las herramientas de Workforce.com habían permitido a los franquiciados simplemente aprobar plantillas de horarios que cumplieran automáticamente con las regulaciones. Los franquiciados redujeron las tarifas de contabilidad entre un 20% y un 35%.

- El director gerente de una organización de alimentos/venta minorista agregó que Workforce.com alivió el proceso de auditoría en particular: “Antes podríamos haber pasado horas realizando auditorías. Ahora realizamos un pequeño control cada tanto. Workforce.com desarrolló un informe descargable que compara el tiempo registrado con el tiempo aprobado. Provee un cálculo de los minutos modificados en la plantilla de horarios y luego se descarga en un archivo CSV. Con fórmulas estandarizadas, podemos analizar la proporción de registros de tiempo perdidos, la proporción de horas modificadas, [y] cuántos de esos cambios de más de 5 minutos tenían comentarios. Solo son unos 10 minutos para hacer eso ahora”.

**Modelado y suposiciones.** Para el modelo financiero, Forrester supone:

- Un promedio semanal de 4 horas por tienda dedicadas a revisiones de cumplimiento y actividades de nómina cada año.
- Una mejora en la eficiencia del 75% para las actividades de nómina y cumplimiento por año.
- Un salario promedio de \$22,70/hora para actividades de nómina y cumplimiento.
- Una captura de productividad del 50%.

**Riesgos.** El valor de este beneficio puede variar dependiendo de:

- Las capacidades específicas del entorno heredado.

- La tarifa laboral promedio de referencia.
- Reasignación de los trabajadores para tareas de mayor valor.

**Resultados.** Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este beneficio a la baja en un 10%, lo que arrojó un VP total ajustado al riesgo a tres años de \$991.000.

**“[Tanda] es una fuente de verdad para quienes están empleados en el negocio”.**

*Director general, QSR*

### Ganancias de eficiencia para actividades de cumplimiento y nómina

Ref.	Métrica	Fuente	Año 1	Año 2	Año 3
D1	Tiempo dedicado por tienda cada semana a revisiones de cumplimiento/actividades de nómina (horas)	Compuesto	4.0	4.0	4.0
D2	Tiempo dedicado cada semana al cumplimiento y la nómina (horas)	D1*B1	1,000	1,000	1,000
D3	Ganancia de eficiencia para revisiones de cumplimiento y nómina	Compuesto	75%	75%	75%
D4	Salario promedio: actividades de cumplimiento y nómina	TEI estándar	\$22.70	\$22.70	\$22.70
D5	Captura de productividad	Compuesto	50%	50%	50%
Dt	Ganancias de eficiencia para actividades de cumplimiento y nómina	D2*52*D3*D4*D5	\$442,650	\$442,650	\$442,650
	Ajuste de riesgo	↓10%			
Dtr	Ganancias de eficiencia para actividades de cumplimiento y nómina (ajustadas al riesgo)		\$398,385	\$398,385	\$398,385
<b>Total en tres años: \$1.195.155e</b>			<b>Valor actual en tres años: \$990.725</b>		



## BENEFICIOS NO CUANTIFICADOS

Los beneficios adicionales que los clientes experimentaron pero que no pudieron ser cuantificados incluyen:

- Reducción de la rotación de empleados.**  
Debido a las limitaciones laborales externas relacionadas con la pandemia mencionadas por los entrevistados, la retención no es cuantificada en este estudio. Sin embargo, la investigación de Forrester muestra que la experiencia de los empleados (EX) tiene un impacto en la rotación de empleados. De hecho, el índice de EX de Forrester muestra que el 94% de los empleados más comprometidos tiene planeado quedarse con sus empleadores durante el próximo año, frente al 41% en caso de los menos comprometidos.<sup>4</sup> Además, la tecnología tiene un rol significativo en la EX al fomentar el compromiso. Permitir que los empleados usen los dispositivos que deseen, accedan a la información que necesitan y brindar un soporte rápido y eficiente cuando la tecnología falla permite que los trabajadores estén más comprometidos y, a su vez, sean más productivos y efectivos. Al posicionar mejor a los empleados para el éxito y mejorar el compromiso general de sus empleados, los empleadores experimentan una mayor retención, lo que a su vez puede tener efectos positivos en los resultados generales del negocio.<sup>5</sup>

El CMO y el CXO de la organización de servicios de hotelería destacaron cómo el hecho de alejarse de las herramientas de escritorio propias mejoró las experiencias de los empleados. Dijeron que: “Otro beneficio que estamos teniendo es que los empleados tienen acceso desde su teléfono. Es encontrarlos donde ellos están. [Nuestros empleados] solo han crecido con dispositivos móviles, ¿verdad? Pedirles que vayan a un escritorio para acceder a sus horarios, cheques de pago y demás era tedioso. Simplemente no los encontrábamos donde ellos estaban. Así que ese es un gran beneficio para nuestros usuarios reales de la aplicación Workforce.com. El check-in y el check-out son más fáciles de usar y hay menos sistemas con los que interactuar”.
- Menor dependencia de la subcontratación de actividades financieras y contables.**  
Workforce.com empoderó a los entrevistados para realizar las actividades financieras y contables de manera interna con sus capacidades de

automatización. Un director gerente describió una buena cantidad de trabajo que consumía mucho tiempo por parte de los contadores subcontratados que calculaban los salarios basados en leyes complicadas. Eso cambió con la introducción de un sistema de contabilidad centralizado, que mejoró la visibilidad de las prácticas de negocio y la rentabilidad.

- Mayor ahorro en la productividad para RR.HH.**  
El cumplimiento, los salarios procesados con precisión y las comunicaciones claras dieron como resultado ahorros en la productividad para RR. HH.. Un factor adicional para los ahorros en la productividad de RR. HH. fue la facilidad con la que se capacitó a los empleados después de la implementación de Workforce.com. El director gerente de una organización de alimentos/venta minorista señaló: “El material creado en la plataforma de aprendizaje online es extendido a los miembros relevantes del equipo, ya sea que se trate de todo el personal, solo los panaderos, solo los decoradores, o el personal de la tienda o los franquiciados. Todos están clasificados dentro de Tanda en varios niveles y descripciones. Podemos administrar las solicitudes de aprendizaje online que les son enviadas. Y luego, el sistema de aprendizaje online nos permite monitorear por separado quién ha completado los distintos módulos y quién no”.
- Una mejora en la capacidad para garantizar que todos los trabajadores reciban una compensación adecuada y protegerse contra potenciales actores malintencionados.** El director general de una organización QSR de señaló que Workforce.com ayudó a garantizar que los trabajadores recibieran sus pagos de acuerdo con las normas laborales y actuó como un sistema de registro que permitió que la organización pudiera identificar instancias en las plantillas de horarios estaban siendo modificadas, reduciendo los riesgos para la organización.
- Reducción o eliminación de costos relacionados a soluciones heredadas de workforce management.** El CMO y el CXO de la organización de servicios hoteleros dijeron: “Reducir nuestro stack tecnológico es un beneficio futuro que espero ver. Es una de las grandes cosas que me interesan debido al costo total de mantenimiento de todos estos sistemas fragmentados”.

- **Mejor experiencia del cliente, CSAT y calificaciones NPS.** El vicepresidente de clientes de una organización de QSR señaló cómo Workforce.com ayudó a su organización a mejorar las experiencias de los clientes, lo que resultó en una mejora del 12% en las calificaciones CSAT y también calificaciones NPS más altas. Explicó que: “Impactó el servicio [al cliente] porque ahora tenemos una herramienta muy precisa que prevé cuántos empleados se necesitan, por cuánto tiempo y cuándo debo incluirlos en el turno. De repente, las tiendas entran en la hora pico sin problemas y de manera muy eficiente, y los clientes lo disfrutaron. Puedo mostrar con seguridad que el gráfico de la satisfacción mejoró”.

Workforce.com no solo les ahorra tiempo en la creación de las plantillas — también les ahorra tiempo en su uso durante la semana”.

La flexibilidad también sería cuantificada al ser evaluada como parte de un proyecto específico (descrito en mayor detalle en el [Apéndice A](#)).

## FLEXIBILIDAD

El valor de la flexibilidad es único para cada cliente. Hay múltiples escenarios en los que un cliente puede implementar Workforce.com y luego obtener usos adicionales y oportunidades comerciales, incluyendo:

- **Fácil integración y cumplimiento de las nuevas leyes y regulaciones laborales.** En todas las entrevistas, las organizaciones cumplieron fácilmente con las leyes y regulaciones de horas y salarios después de implementar Workforce.com. Workforce.com brindó visibilidad a las plantillas de horarios e identificó automáticamente la programación que iba en contra del cumplimiento. A través de Workforce.com, las organizaciones pudieron adaptarse de manera efectiva y eficiente a los rápidos cambios en las leyes laborales.

**Plantillas cognitivas.** Workforce.com permitió a los entrevistados agregar entradas y variables adicionales al crear las plantillas, como información sobre las condiciones climáticas y festividades, así como datos del sistema de POS, datos del CRM y otros datos internos. Un asesor sénior de relaciones laborales en QSR relató: “[En el estado anterior], ponían algo en la pared de la tienda que nadie leía, y tenían que pasar la mayor parte del tiempo llamando a la gente diciendo: ‘¿Vienes a trabajar hoy?’”.

# Análisis De Costos

■ Datos de costos cuantificados aplicados al compuesto

Costos Totales							
Ref.	Costo	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Valor Actual
Etr	Costos de implementación y administración continua	\$303,160	\$38,953	\$38,953	\$38,953	\$420,020	\$400,031
Ftr	Costos anuales de capacitación y licencias de Workforce.com	\$63,923	\$449,845	\$449,845	\$449,845	\$1,413,458	\$1,182,621
	Costos totales (ajustados al riesgo)	\$367,083	\$488,798	\$488,798	\$488,798	\$1,833,478	\$1,582,652

## COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN Y ADMINISTRACIÓN CONTINUA

**Evidencia y datos.** Los entrevistados mencionaron **plazos de implementación de tan solo tres semanas.** La administración continua era mínima, con una pequeña cantidad de horas al año dedicadas al mantenimiento del sistema.

Los entrevistados también resaltaron la importancia de monitorear y brindar orientación sobre el uso adecuado de Workforce.com para generar los resultados de negocio previstos. El vicepresidente de clientes de una organización de QSR señaló: “Estamos monitoreando todas sus suposiciones en el sistema y la programación que están realizando. Tengo una persona en la oficina además de los supervisores [que está] supervisando el sistema, brindando capacitación y respondiendo preguntas”.

**Modelado y suposiciones.** Para el compuesto, Forrester supone lo siguiente:

- La organización compuesta gasta \$200.000 para implementar Workforce.com en el período inicial.
- Dos recursos internos están dedicados a administrar la implementación el 40% de su tiempo. El pago total anual de los recursos de implementación es de \$94.500.

- Un recurso administrativo dedica cinco horas a la semana a la administración continua y 10 horas a la semana a actividades de supervisión.
- El costo total por hora de un recurso administrativo es de \$45,40.

**Riesgos.** El alcance de este costo puede variar debido a:

- La complejidad de la implementación y las integraciones.
- La duración de la implementación.
- Cualquier recurso adicional requerido para la implementación y la administración continua.
- Los salarios de los recursos y gerentes internos de la empresa.

**Resultados.** Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este costo al alza en un 10%, lo que arrojó un VP total ajustado al riesgo a tres años (descontado al 10%) de \$400.000.

Costos de Implementación y Administración Continua						
Ref.	Métrica	Fuente	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
E1	Costos de implementación — Workforce.com	Compuesto	\$200,000			
E2	Miembros del equipo de implementación (internos)	Compuesto	2			
E3	Tiempo dedicado a la implementación	Compuesto	40%			
E4	Salario total promedio para los miembros del equipo de implementación	TEI estándar	\$94,500			
E5	Subtotal: costos de implementación	$E1+(E2 \cdot E3 \cdot E4)$	\$275,600	\$0	\$0	\$0
E6	Tiempo de mantenimiento continuo (horas por semana)	Compuesto	0	5	5	5
E7	Tiempo del supervisor dedicado a los gerentes de tienda, la resolución de problemas, etc. (horas por semana)	Compuesto	0	10	10	10
E8	Salario total por hora promedio de los gerentes	TEI estándar	\$45.40	\$45.40	\$45.40	\$45.40
Et	Costos de implementación y administración continua:	$E4+(E6+E7) \cdot 52 \cdot E8$	\$275,600	\$35,412	\$35,412	\$35,412
	Ajuste de riesgo	↑10%				
Etr	Costos de implementación y administración continua (ajustados al riesgo)		\$303,160	\$38,953	\$38,953	\$38,953
<b>Total en tres años: \$ 420.020</b>			<b>Valor actual en tres años: \$ 400.031</b>			

## COSTOS ANUALES DE LICENCIA Y CAPACITACIÓN DE WORKFORCE.COM

**Evidencia y datos.** Los costos de licencia de Workforce.com siguen un modelo de suscripción mensual por usuario. Los entrevistados compartieron que si bien la capacitación de los gerentes en el sistema es esencial, la capacitación requerida es mínima.

**Modelado y suposiciones.** Para el compuesto, Forrester supone lo siguiente

- Un costo de licencia mensual por usuario de \$6.
- Un recurso administrativo dedica 80 horas en el período inicial y 50 horas en los Años 1 a 3 creando materiales de capacitación.
- Cada año, 300 gerentes y líderes participan en capacitaciones. En el período inicial, el grupo recibe 4 horas de capacitación y 2 horas de capacitación en los Años 1 a 3.

**Riesgos.** El alcance de este costo puede variar debido a:

- La cantidad total de usuarios de Workforce.com.
- La cantidad total de gerentes y líderes que necesitan capacitación.
- Las horas reales dedicadas a la capacitación de gerentes y líderes.
- El costo total real del gerente y el personal directivo.

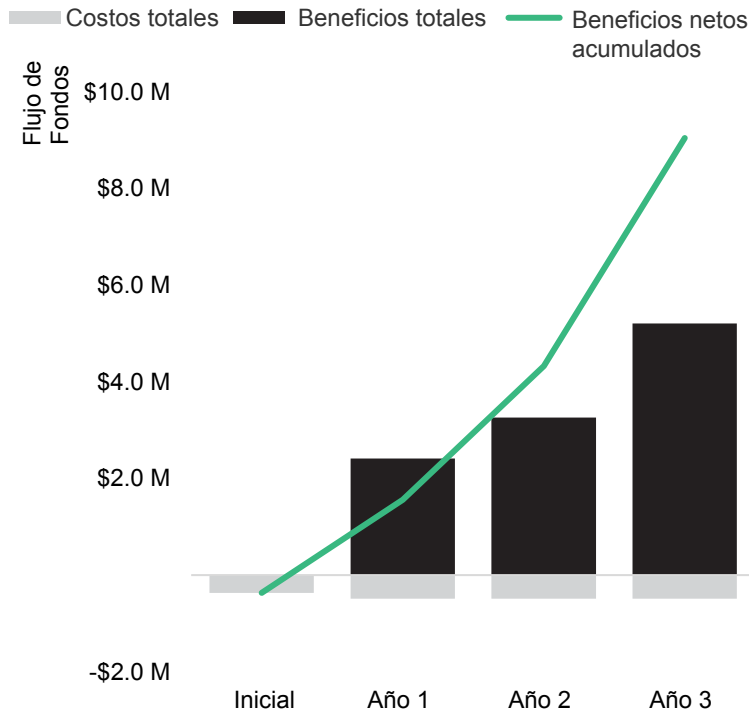
**Resultados.** Para tener en cuenta estos riesgos, Forrester ajustó este costo al alza en un 10%, lo que arrojó un VP total ajustado al riesgo a tres años de \$1,2 millones.

<b>Costos anuales de licencias y capacitación de Workforce.com</b>						
Ref.	Métrica	Fuente	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
F1	Cantidad de usuarios de Workforce.com (gerentes, empleados y líderes)	Compuesto	0	5,270	5,270	5,270
F2	Costo por usuario (mensual)	Compuesto	\$6	\$6	\$6	\$6
F3	Subtotal: costos de licencia anuales de Workforce.com	$F1 \cdot F2 \cdot 12$	\$0	\$379,440	\$379,440	\$379,440
F4	Tiempo de creación de materiales de capacitación cada año (horas)	Compuesto	80	50	50	50
F5	Capacitación de gerentes y líderes cada año (horas)	Compuesto	4	2	2	2
F6	Cantidad de tiendas	Compuesto	250	250	250	250
F7	Gerentes y líderes que necesitan capacitación	$F6 + 50$	300	300	300	300
F8	Subtotal: costos de capacitación de Workforce.com	$(F4 + (F5 \cdot F7)) \cdot E8$	\$58,112	\$29,510	\$29,510	\$29,510
Ft	Costos anuales de capacitación y licencias de Workforce.com	$F3 + F8$	\$58,112	\$408,950	\$408,950	\$408,950
	Ajuste de riesgo	↑10%				
Ftr	Costos anuales de capacitación y licencias de Workforce.com (ajustados al riesgo)		\$63,923	\$449,845	\$449,845	\$449,845
<b>Total en tres años: \$1.413.458</b>			<b>Valor actual en tres años: \$ 1.182.621</b>			

# Resumen Financiero

## MÉTRICAS CONSOLIDADAS AJUSTADAS AL RIESGO A TRES AÑOS

### Diagrama de Flujo de Fondos (Ajustado al Riesgo)



Los resultados financieros calculados en las secciones Beneficios y Costos pueden ser usados para determinar el ROI, el VAN y el período de recuperación de la inversión de la organización compuesta. Forrester supone una tasa de descuento anual del 10 % para este análisis.

**Estos valores de ROI, VPN y período de recuperación ajustados al riesgo son determinados aplicando factores de ajuste de riesgo a los resultados sin ajustar en cada sección de Beneficios y Costos.**

### Análisis de Flujo de Fondos (Estimaciones Ajustadas al Riesgo)

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Total	Valor Actual
Costos totales	(\$367,083)	(\$488,798)	(\$488,798)	(\$488,798)	(\$1,833,478)	(\$1,582,652)
Beneficios totales	\$0	\$2,412,473	\$3,257,310	\$5,207,798	\$10,877,580	\$8,797,845
Beneficios netos	(\$367,083)	\$1,923,674	\$2,768,512	\$4,718,999	\$9,044,102	\$7,215,193
ROI						456%
Período de recuperación (meses)						6 meses



## Apéndice A: Impacto Económico Total

Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones tecnológicas de una empresa y ayuda a los proveedores a comunicar la propuesta de valor de sus productos y servicios a los clientes. La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y comprender el valor tangible de las iniciativas de IT tanto para la alta dirección como para otras partes interesadas clave del negocio.

### ENFOQUE DEL IMPACTO ECONÓMICO TOTAL

Los Beneficios representan el valor entregado al negocio a través del producto. La metodología TEI le da el mismo peso a la medida de los beneficios y la medida de los costos, permitiendo un examen completo del efecto de la tecnología en toda la organización.

Los Costos consideran todos los gastos necesarios para entregar el valor o los beneficios propuestos del producto. La categoría de costos dentro del TEI captura los costos incrementales sobre el entorno existente para los costos continuos asociados a la solución.

La Flexibilidad representa el valor estratégico que se puede obtener para una inversión adicional a futuro además de la inversión inicial ya realizada. Tener la capacidad de capturar este beneficio tiene un VP que puede ser estimado.

Los Riesgos miden la incertidumbre de las estimaciones de costos y beneficios, dadas: 1) la probabilidad de que las estimaciones cumplan con las proyecciones originales y 2) la probabilidad de que se realice un seguimiento de las estimaciones a lo largo del tiempo. Los factores de riesgo del TEI se basan en una "distribución triangular".

La columna de inversión inicial contiene los costos generados en el "momento 0" o al comienzo del Año 1 que no son descontados. Todos los demás flujos de fondos se descuentan utilizando la tasa de descuento al final del año. Los cálculos de VP son realizados para cada estimación de costos y beneficios totales. Los cálculos de NPV en las tablas de resumen son la suma de la inversión inicial y los flujos de fondos descontados cada año. Las sumas y los cálculos del valor actual de las tablas de Beneficios Totales, Costos Totales y Flujo de Fondos pueden no resultar una suma exacta, ya que puede haber algún redondeo.



### VALOR ACTUAL (VA)

El valor presente o actual de las estimaciones de costos (descontados) y beneficios dadas con una tasa de interés determinada (la tasa de descuento). El VA de los costos y beneficios es utilizado para el VAN total de los flujos de fondos.



### VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor presente o actual de los flujos de fondos netos futuros (descontados) con una tasa de interés determinada (la tasa de descuento). El VAN positivo de un proyecto normalmente indica que la inversión debe realizarse a menos que otros proyectos tengan VANs más altos.



### RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

El rendimiento esperado de un proyecto en términos porcentuales. El ROI se calcula dividiendo los beneficios netos (beneficios menos costos) por los costos.



### TASA DE DESCUENTO

La tasa de interés utilizada en el análisis de flujo de fondos para tener en cuenta el valor temporal del dinero. Las organizaciones suelen utilizar tasas de descuento de entre el 8% y el 16%.



### PERIODO DE RECUPERACIÓN

El punto de equilibrio de una inversión. Este es el punto en el tiempo en el que los beneficios netos (beneficios menos costos) son iguales a la inversión o costo inicial.

## Apéndice B: Notas Finales

---

<sup>1</sup> Source: “The Forrester Tech Tide™: Cloud Human Capital Management, Q4 2019,” Forrester Research, Inc., 24 de octubre de 2019.

<sup>2</sup> Total Economic Impact es una metodología desarrollada por Forrester Research que mejora los procesos de toma de decisiones tecnológicas de una empresa y ayuda a los proveedores a comunicar la propuesta de valor de sus productos y servicios a los clientes. La metodología TEI ayuda a las empresas a demostrar, justificar y comprender el valor tangible de las iniciativas de IT tanto para la alta dirección como para otras partes interesadas clave del negocio.

<sup>3</sup> Net Promoter, NPS y los emoticonos relacionados con el NPS son marcas registradas en EE. UU., y Net Promoter Score y Net Promoter System son logotipos de Bain & Company, Inc., Satmetrix Systems, Inc. y Fred Reichheld.

<sup>4</sup> Fuente: Forrester Analytics Business Technographics® Workforce Survey, 2020; base: 10.749 trabajadores de información global con una puntuación baja, media o alta en el índice de EX de Forrester.

<sup>5</sup> Fuente: “Forrester’s EX Index: A Deeper Look At The Data,” Forrester Research, Inc., 4 de marzo de 2020.

FORRESTER®