

e-DEUSTO

CONOCIMIENTO PARA IR POR DELANTE

Número 59
Abril 2007
P.V.P. 6 €

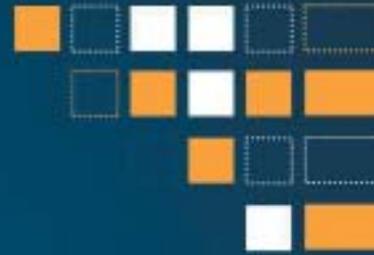
LOS CENTROS DE CONTACTO SE TRANSFORMAN

¿DÓNDE ESTÁ EL EMPRENDEDOR? MITOS Y REALIDADES

CIMENTANDO EL LIDERAZGO: PASOS PARA GENERAR ENERGÍA ANTE EL CAMBIO

CÓMO ACELERAR LA IMPLANTACIÓN DE ITSM/ITIL

FLASHES: Dé un impulso a su carrera profesional ▶ **IDEAS PARA ACTUAR:** Consejos para una comunicación efectiva ▶ **TEST:** ¿Está motivado en su trabajo? ▶ **Y MUCHO MÁS...**



Escucha todo lo que hacemos

PARA NO DEJAR NUNCA COLGADO
A UN CLIENTE DE TU EMPRESA.

En Catsa aplicamos los soportes
tecnológicos más avanzados
en gestión de clientes:
WEB-CALL CENTER, VOZ SOBRE IP,
VRU, CONTACT CENTER...

www.catsa.es o llámanos al 902 33 40 33

Conoce todo lo que CATSA tiene preparado para ti y para tus clientes en

Porque para nosotros, tus clientes son nuestros clientes.

Y toda nuestra experiencia en la gestión integral de clientes. Porque gracias a una filosofía de trabajo moderna e innovadora, podemos garantizar una estrecha relación con tu marca de principio a fin.



EDITA

EDICIONES DEUSTO
PLANETA DE AGOSTINI PROFESIONAL
Y FORMACIÓN, S.L.
Av. Diagonal, 662, 2º B
Barcelona 08034
Tel.: 93 344 07 27
Tel.: 93 492 69 51
Fax: 94 435 61 66

EDITORIA

Montserrat Civera

COORDINACIÓN EDITORIAL

EDICIONES PMP

Juan María Insunza y Elena Villaizán

COLABORADORES

Jon Barrenechea, Natalia Bausela,
Susana Díez, Itxaso Erroteta, Miguel Ferrer,
Ainhoa Iriarte, Alfonso Saiz,
Aurora San Sebastián, Javier Solano

DISEÑO ORIGINAL

Feriche & Black

MAQUETACIÓN

Creacions Gràfiques Canigó, s.l.

FOTOGRAFÍA

Ramon Josa & J.M. Truñó

SUSCRIPCIONES

Departamento de suscripciones de
Ediciones Deusto
Tel.: 902 114 558
Fax: 93 731 07 70

PUBLICIDAD

Jefe de publicidad
Ricard Raga
Tel.: 93 344 06 72
Fax.: 93 492 69 51
e.mail: raga@e-deusto.com
Publicidad Madrid
Lourdes Sánchez
Tel.: 91 563 61 21
Tel.: 660 558 677
Francisco Santamaría
Tel.: 91 345 96 51
Tel.: 607 55 03 95

IMPRESIÓN

Rotocayfo-Québecor

► Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

► Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

I.S.S.N.: 1579-5934
Depósito Legal: B-6190-1999

► Publicación controlada por 

LOS CENTROS DE CONTACTO SE TRANSFORMAN

El sector del *Call Center* ha protagonizado uno de los mayores crecimientos de la economía española, derivado de la opinión, cada vez más generalizada, de que los *Call Center* representan un verdadero aliado estratégico para la gestión empresarial. Actualmente, las empresas de este sector deben mostrar una capacidad de adaptación superior a otras áreas de actividad ante los cambios tecnológicos, especialmente de los que se derivan de la revolución que supone la convergencia de redes informáticas y la telefonía, y que abre un gran abanico de posibilidades. En esta línea las plataformas IP y las soluciones CRM "On Demand" son algunas de las más recientes incorporaciones a los catálogos de los centros de contacto.

Los *Call Center* se han mostrado como una solución eficaz que se ha posicionado como una de las herramientas de CRM más importantes para las empresas y que desde ahí ha extendido sus servicios hasta posicionarse como aglutinador e integrador de todo el ciclo de relación con el cliente: desde la captación y venta, hasta el servicio postventa y de fidelización del cliente.

La gran ventaja competitiva que los centros de contacto pueden ofrecer a las empresas es una apuesta decidida por la calidad, pues en ocasiones la mitad de contactos que tiene una empresa con sus clientes después de la contratación inicial se lleva a cabo a través de un *Call Center*, lo que en la práctica significa que la interlocución entre la empresa y el cliente, su percepción sobre la misma y su compromiso con ofrecer soluciones y satisfacer al cliente se hace a través de un centro de contacto, de ahí la gran importancia del trabajo de este canal para la salud de un elemento tan crítico y vital para toda empresa como es su cartera de clientes. Esta reflexión tangibiliza como pocas la importancia de elegir la empresa de *Call Center* adecuada y las consecuencias estratégicas que la elección tiene sobre cualquier empresa, pues la actividad del centro de contacto al que subcontrate este servicio tiene efectos continuos e inmediatos sobre el corazón y la razón de ser de todo negocio, sus clientes, un elemento vital para la supervivencia, el presente y el futuro de toda actividad empresarial.

Otro de los aspectos relevantes a analizar son los efectos de la deslocalización de los centros de contacto. La reducción de costes laborales junto a una menor rotación del personal están en la base de toda decisión para elegir un destino distinto al del país de origen para llevar a cabo una estrategia de *offshoring*, sin embargo la decisión basada únicamente en parámetros de costes no siempre es la más adecuada, pues en ocasiones la deslocalización lleva parejos una serie de desventajas como es un gran esfuerzo e inversión en formación general que va más allá del propio conocimiento del producto y/o servicio junto a las dificultades de encontrar mandos intermedios y gestores locales que puedan garantizar la buena marcha del servicio en su conjunto. Estos inconvenientes se están solucionando por parte de muchas empresas con la llamada "externalización de proximidad", una opción que cada vez tiene más peso en el sector.

En las páginas del dossier encontrarán muchas reflexiones, matices y perspectivas sobre el tema y una extensa sección dedicada a recoger la visión que sobre el sector tienen algunas de las empresas más relevantes del campo.

Esperamos que su lectura les resulte de utilidad.

MONTSERRAT CIVERA

mcivera@e-deusto.com

Editora

SUMARIO

Nº 59

FLASHES

Esta sección ofrece interesantes conocimientos prácticos de gran utilidad para el empresario de hoy, dentro del entorno cambiante en el que se desarrolla la actividad profesional actual. Uno de los artículos más destacables es: "Dé un impulso a su carrera profesional". **Pág.4**

ANÁLISIS ECONÓMICO patrocinado por

EMPEORAMIENTO DE LA MOROSIDAD EMPRESARIAL EN 2006
Departamento de Grandes Riesgos y Análisis Predictivos de Crédito y Caución.

El nivel de solvencia de las empresas españolas continua situado en los niveles medios europeos, si bien en 2006 se ha producido un empeoramiento con respecto a los niveles obtenidos en 2005. **Pág.6**

TECNOLOGÍA Y EMPRESA

CÓMO ACELERAR LA IMPLANTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS ITSM/ITIL

José Ramón Torras

Cada vez más organizaciones mejoran el control y la gestión de sus procesos internos y externos a través de los principios de ITIL. En este artículo se dan las claves para su puesta en práctica. **Págs.8-14**

GESTIÓN DE PERSONAS patrocinado por

UNA MANERA EFICAZ DE RECOMPENSAR EN UN 'CALL CENTER'

Jorge Sigüenza López

Los programas de recompensa y en especial el elemento de compensación variable es hoy más complejo, más importante, y sobre todo más estratégico, ya que la retribución es una herramienta eficaz de lograr los éxitos organizativos. **Págs.16-20**

ESPECIAL GALICIA patrocinado por

¿DÓNDE ESTÁ EL EMPRENDEDOR? MITOS Y REALIDADES

Eduardo García Erquiaga

Es necesario desterrar muchos de los mitos que se han forjado entorno a la creación de empresas, con el fin de evitar que los emprendedores se sientan al margen de los grandes proyectos. **Págs.52-54**

GALICIA, TIERRA DE OPORTUNIDADES

María Bastida Domínguez

Los gallegos son los mismos, pero diferentes. Inditex, Filmax, Finsa, Pescanova o Televés son sólo algunos ejemplos de una nueva economía fuerte, sólida, innovadora y estructuralmente organizada que se expande más allá de las fronteras nacionales. **Págs.56-62**

DOSSIER: LOS CENTROS DE CONTACTO SE TRANSFORMAN

'Call center', una solución eficaz

Juan Carlos Fouz

El *call center* se ha posicionado como una de las herramientas de CRM más importantes para las empresas y han pasado a integrar todo el ciclo de relación con el cliente. **Págs.22-24**

'Open source': una alternativa para el 'contact center'

Carlos Martínez

Virtualización, utilidad y elasticidad, son tres conceptos clave a tener en cuenta a la hora de adoptar una solución basada en tecnología *open source*. **Págs.26-28**

El futuro de los centros de contacto en España

LAURENT ETCHEVERRY

El ritmo de la evolución tecnológica es cada vez más acelerado,

por lo que los *call center* deben mostrar una capacidad de adaptación superior y más especializada. Por otro lado, la satisfacción del cliente se ha convertido en el eje central de la estrategia de los centros de contacto más importantes. **Págs.30-32**

Call center de calidad, tanto en el 'nearshore' como en el 'offshore'

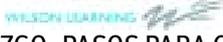
MARÍA DEL PINO VELÁZQUEZ

El incremento del número de agentes, así como la lejanía entre unas plantillas y otras, hace que las empresas de *contact center* necesiten fórmulas que garanticen la calidad de sus servicios. **Págs.34-35**

Origen y evolución del sector de los centros de contacto

Isabel Montesdeoca

Durante las últimas tres décadas se han producido muchos cambios significativos en el sector de los centros de contacto; algunos

LIDERAZGO patrocinado por  **CIMENTANDO EL LIDERAZGO: PASOS PARA GENERAR ENERGÍA ANTE EL CAMBIO**

Daniel Aguado

Las organizaciones deben estar preparadas para proveer de un entorno de trabajo adecuado que permita que todos los empleados sean responsables de sus propios compromisos y no caer en la desmotivación. **Págs.64-65**

INNOVACIÓN patrocinado por **Microsoft**
EL RETO DE LA INNOVACIÓN EN ESPAÑA

Santiago Lorente García-Barbón

Es crucial que las empresas del país dispongan de todos los medios precisos para competir en este entorno global en donde la novedad, la mejora del producto, la innovación, es la auténtica ventaja competitiva. **Págs.68-69**

AED
MÒNICA TERRIBAS: “LA PRIORIDAD ES LA SOCIEDAD, DESPUÉS LA EMPRESA”

Mònica Terribas apela a la corresponsabilidad para construir una televisión mejor en el coloquio-almuerzo organizado por el Forum de las Relaciones Empresariales e Institucionales de AED. **Págs.70-71**

ANTONI OLIVELLA: “LA INTERNACIONALIZACIÓN ES LA CLAVE DEL ÉXITO”

Antoni Olivella Cunill, director general de INDO, participó en una cena-coloquio, organizada por la Asociación Española de Directivos-AED. **Págs.71-72**

ESTILO DEVIDA

Esta sección ofrece una amplia selección de vehículos todoterreno de las más prestigiosas marcas, que incorporan las más avanzadas tecnológicas, pensadas especialmente para una conducción segura en cualquier tipo de terreno. **Págs.76-77**

IDEAS PARA ACTUAR

CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Sea cual sea el canal por el que nos comunicamos con el cliente, debemos saber que el modo en el que nos comportamos afecta finalmente a la relación comercial. Por tanto, hay que cuidar la comunicación con el cliente en todo momento. **Pág.78**

TEST

¿ESTÁ MOTIVADO EN SU TRABAJO?

Conozca el grado de motivación hacia su trabajo y descubra cómo influye en su rendimiento. **Págs.80**



han sido tecnológicos, mientras que otros están más relacionados con las pautas y los procesos de negocio.

Págs.36-37

Luces y sombras de la deslocalización en el sector del ‘contact center’ patrocinado por **CAISA**
Mar Rivera

El *contact center* se puede considerar como un centro de beneficios, por ello las empresas deben valorar la estrategia *offshore* desde un prisma más amplio que el coste del valor de la información de esas de llamadas. **Págs.38-40**

Nuevas tecnologías aplicadas al ‘contact center’
Raquel Serradilla

Los *contact center* se han convertido en centros críticos para gestionar la relación con los clientes, pero en muchas organizaciones se implementaron hace años y permanecen estancados tecnológicamente. **Págs.42-44**

EL SECTOR OPINA

Las empresas más relevantes del sector ofrecen su visión sobre las transformaciones que ha vivido el mercado del *contact center* en los últimos años y las tendencias que van a marcar su futuro. **Págs.46-51**



DÉ UN IMPULSO A SU CARRERA PROFESIONAL

UNO DE LOS MAYORES OBSTÁCULOS PARA EL ÉXITO ES LA FALTA DE MOTIVACIÓN. POR TANTO, NO SE SIENTE A ESPERAR QUE LLEGUE ALGUIEN A MOTIVARLE. ES IMPORTANTE PROGRESAR Y EVITAR LA COMPLACENCIA. ESO SIGNIFICA SALIR DE SU ZONA DE COMODIDAD Y CONSEGUIR MÁS DE LO QUE UNO MISMO HA IMAGINADO.

Utilice estas técnicas para mantenerse motivado y lograr así que se materialice todo su potencial:

- **Encuentre un modelo de función.** Recorra a ejemplos de éxito de carne y hueso para inspirarse. Muchas personas de éxito han relatado su camino hasta el éxito para que los demás puedan beneficiarse. Lea las biografías de personas que han tenido éxito en la vida, o que han conseguido lo imposible, como por ejemplo el extraordinario consejero delegado Jack Welch, el líder militar Colin Powell o la empresaria y activista a favor del medio ambiente Anita Roddick.
- **Intente hacer cosas nuevas.** La comodidad da pie a la complacencia, y la complacencia genera aburrimiento. Por tanto, vaya más allá de sus obligaciones y tome la iniciativa, ofreciéndole

se voluntario para encargarse de nuevos proyectos o leyendo documentos o publicaciones sobre su sector y su empresa. No dude en hacer algo sólo porque no forme parte de la descripción de su puesto de trabajo.

- **Hay que reírse.** El gurú de la creatividad Doug Hall señala que el poder de la mente se puede triplicar o incluso quintuplicar gracias a la risa y la diversión mientras se trabaja en un problema. Trate de encontrar algo divertido en un proyecto, por impresionante que pueda resultar. Eso le relajará y le hará sentirse más optimista.

DOUG HALL SEÑALA QUE EL PODER DE LA MENTE SE PUEDE TRIPLICAR GRACIAS A LA RISA



CREE UN ORDEN DEL DÍA QUE FUNCIONE

EL PUNTO DE PARTIDA DE CUALQUIER REUNIÓN ES EL ORDEN DEL DÍA.

Un orden del día impreciso da lugar a una reunión poco concreta. Para elaborar un orden del día eficaz para una reunión, siga estos pasos:

- Comience y termine con cuestiones que sean breves, fáciles de manejar y que tengan una incidencia positiva.
- Conecte el orden del día con un objetivo esencial, un lema o un mensaje. Por ejemplo: titule la reunión “Sesión de reducción de costes”, de modo que los asistentes acudan preparados con ideas para reducir los presupuestos.
- Consiga un equilibrio entre cuestiones “simples” y materias que sean más controvertidas. Comente estas cuestiones al poco tiempo de haber comenzado la reunión, cuando los niveles de energía suelen ser más elevados y la atención se mantiene más tiempo.
- Exprese los apartados del orden del día de forma positiva, haciendo hincapié en las oportunidades. Por ejemplo: en lugar de decir “Comentar la reciente avalancha de publicidad negativa”, diga “Brainstorming sobre maneras de conseguir que se nos conozca como una empresa seria”.

EXPRESSE LOS APARTADOS DEL ORDEN DEL DÍA DE FORMA POSITIVA

Emidio Tucci®



Patrocinador del Equipo
Olímpico Español

SÓLO EN *El Corte Inglés*

EMPEORAMIENTO DE LA MOROSIDAD EMPRESARIAL EN 2006

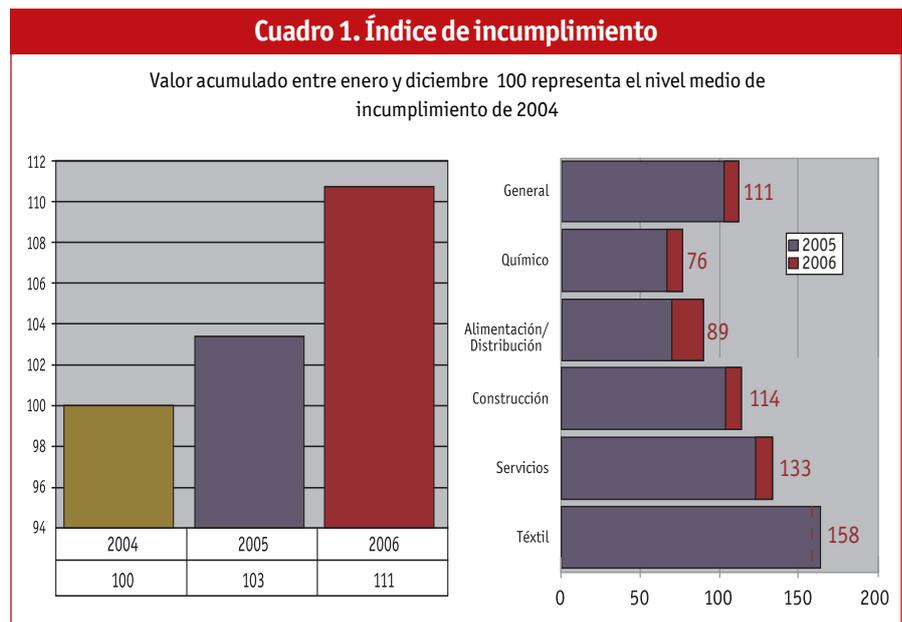
EL NIVEL DE SOLVENCIA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CONTINUA SITUADO EN LOS NIVELES MEDIOS EUROPEOS, SI BIEN EN 2006 SE HA PRODUCIDO UN EMPEORAMIENTO CON RESPECTO A LOS NIVELES OBTENIDOS EN 2005.

DEPARTAMENTO DE GRANDES RIESGOS Y ANÁLISIS PREDICTIVOS DE CRÉDITO Y CAUCIÓN.

Según los datos obtenidos por Crédito y Caución, se ha producido un empeoramiento de la solvencia empresarial en 2006 frente a los niveles de 2005. El Índice de Incumplimiento de CyC recoge la evolución de los impagos empresariales y muestra un repunte del 7,1% en relación con el año anterior. En 2006, el indicador alcanzó su máximo valor en octubre, cuando el crecimiento de los impagos empresariales se situó en el 9%. Sin embargo, el dato final duplica el empeoramiento del indicador de 2005, cuando se situaba en el 3,4%. A pesar de este deterioro, el nivel de solvencia de las empresas españolas continua situado en niveles medios del entorno europeo. No obstante, es previsible que, a lo largo de 2007, el crecimiento de los niveles de morosidad empresarial mantenga la intensidad actual.

ANÁLISIS POR SECTORES

El índice de comportamiento en pagos está elaborado a partir de los datos propios de Crédito y Caución, que cubrió en el último año el riesgo comercial de ventas a crédito por valor más de 100.000 millones de euros realizadas por 26.000 empresas. Sus sistemas estimaron la solvencia de 2,3 millones de clientes pertenecientes a todos los sectores de actividad de cara al cierre de sus operaciones comerciales. Como muestra el cuadro 1, a lo largo de 2006 el empeoramiento del comportamiento en pagos con respecto a los niveles de 2005 ha repercutido con mayor intensidad en el sector de alimentación y distribución. Sin embargo, el índice de incumplimiento de este sector continúa si-



tuado en niveles por debajo de la media. El textil es el único sector analizado que mejora ligeramente su comportamiento en pagos en el conjunto del año, aunque continúa siendo el que presenta un peor comportamiento.

Por su parte, la construcción cierra 2006 con un repunte en el entorno del 10%, ligeramente por encima del comportamiento medio del conjunto de los sectores económicos.

El empeoramiento en pagos del sector servicios, que partía de un Índice de Incumplimiento sensiblemente superior al nivel medio, se sitúa al cierre de 2006

cerca del 9%. Se trata de un dato especialmente relevante, al tratarse de un sector que concentra el 78% de las empresas del tejido empresarial, cuya actividad representa más del 67% del Valor Añadido Bruto de la economía española. Sin embargo, los distintos subsectores que se integran en el sector servicios muestran un comportamiento en pagos heterogéneo. Por ejemplo, el comportamiento en pagos del subsector turístico a lo largo de 2006 muestra una mejoría del 11%.

«Empeoramiento de la morosidad empresarial en 2006». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15542 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

Tu Outlook. En la palma de la mano.

Tu potencia, nuestra pasión.[™]
Microsoft

windowsmobile.es



Windows Mobile®. La única forma de tener la versión portátil de Microsoft Office Outlook.
Gestiona el correo de Outlook, el calendario y los contactos sobre la marcha.
Ahora cuándo, dónde y cómo trabajas es cosa tuya. Más información en windowsmobile.es



CÓMO ACELERAR LA IMPLANTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS ITSM/ITIL

CADA VEZ MÁS ORGANIZACIONES MEJORAN EL CONTROL Y LA GESTIÓN DE SUS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS A TRAVÉS DE LOS PRINCIPIOS DE ITIL. EN ESTE ARTÍCULO SE DAN LAS CLAVES PARA SU PUESTA EN PRÁCTICA.

JOSÉ RAMÓN TORRAS. RESPONSABLE DE DESARROLLO DE NEGOCIO DE *OUTSOURCING* DE HP ESPAÑA.

Hoy día, las empresas de todo el mundo están utilizando los principios de ITIL (IT *infrastructure library* o biblioteca de infraestructuras de TI), y de ITSM (IT *service management* o gestión de servicios de TI), para mejorar la gestión y el control de sus procesos internos y externos. En su búsqueda por mejorar la calidad de sus operaciones de TI con ITIL e ITSM, algunas organizaciones están comenzando a tener en cuenta a los proveedores de servicios de *outsourcing*. Estas organizaciones reconocen la oportunidad que supone aprovechar las capacidades, experiencia y eficacia de los proveedores de servicios de *outsourcing* que utilizan ITIL internamente, para ayudar en la implementación de ITIL en su propia organización.

Este artículo pretende ayudar a identificar a un proveedor de servicios de *outsourcing* que sea capaz de poner en marcha las mejores prácticas de ITIL, a través de soluciones integradas que mejoren los procesos de TI y que, además, extiendan la eficiencia a lo largo de su empresa.

LA OPORTUNIDAD PARA LA GESTIÓN DE SERVICIOS DE TI

Aquellos directivos de TI que han adquirido una perspectiva más amplia acerca del negocio, han comprobado que para conseguir mayor agilidad y un mayor rendimiento en TI necesitan algo más que reducir costes. Necesitan transformar la organización de TI de forma que se centre en los servicios más que en la gestión de la tecnología, en los clientes y no en los usuarios, así co-

mo en integrar personas, procesos y tecnología. Esta transformación requiere adoptar una aproximación de gestión orientada a los procesos, con el fin de implementar y dar soporte a los servicios de TI y que dichos servicios estén mejor alineados con las necesidades de la empresa.

Desde el punto de vista interno, trasladar las TI a un proveedor de servicios

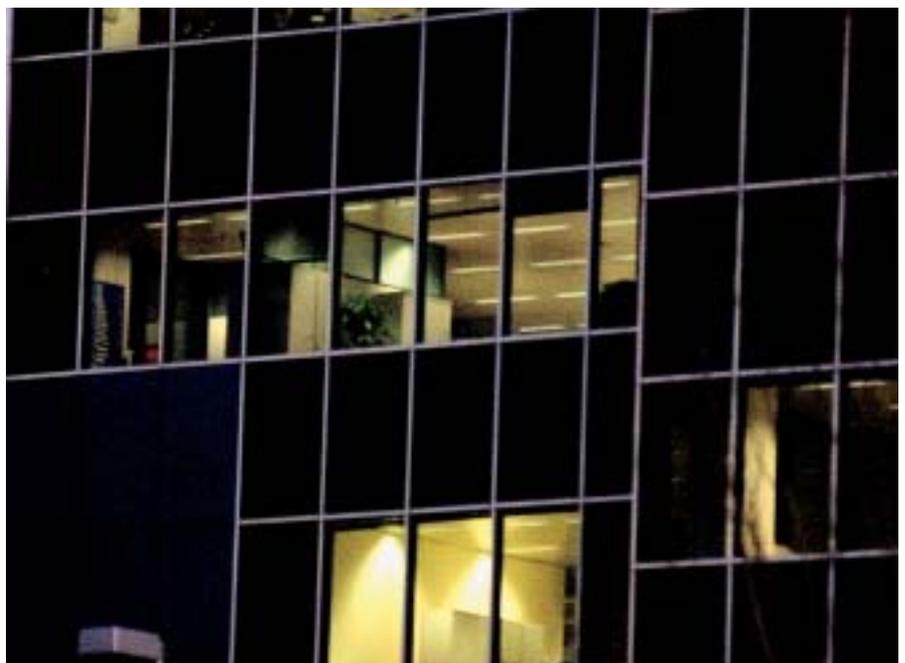
el negocio. Esto significa que la organización de TI se convierta en una función de soporte respetada y de confianza, que sea capaz de desarrollar soluciones innovadoras que resuelvan los problemas de las empresas. Y esto significa que a TI se la debe tratar como otra función más del negocio.

Hoy día ya es posible llevar a cabo este nivel de transformación en las TI, aun-

ITIL ES UN CONJUNTO DE MEJORES PRÁCTICAS QUE UTILIZA UNA SERIE DE TERMINOLOGÍAS ESTÁNDARES DE TI

estratégico significa alinear la organización de TI con los objetivos de la empresa, centrándose en aquellos servicios que generan mayor valor añadido para

que para ello es necesario afrontar una serie de cambios significativos que conllevan riesgos. Como siempre, un cambio tan importante hace que surjan nu-



CONSULTORÍA - FORMACIÓN - HERRAMIENTAS

EXPERTOS EN LA MEJORA DEL RENDIMIENTO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

EXPERIENCIA - Mas de 40 años aportando soluciones probadas con éxito basadas en principios de efectividad.

COMPROMISO - Desarrollamos relaciones de largo plazo con nuestros clientes en base a resultados logrados (ROI).

SOPORTE GLOBAL - Disponemos de un red global de 7.500 profesionales y oficinas internacionales en más de 50 países.

CAPACIDAD - Anualmente ayudamos a mejorar a más de 700.000 personas en su desempeño profesional.

CONOCIMIENTO - 30 años desarrollando modelos y herramientas de aprendizaje avalan nuestro conocimiento en la Mejora del Rendimiento Humano.

"Ayudamos a desarrollar el potencial de su organización"



SOLUCIONES

Efectividad en Ventas

Excelencia en el Servicio al Cliente

Liderazgo y creación de equipos de Alto Rendimiento

Versatilidad e Implantación Global

Efectividad Individual

Evaluación y Medición

human performance improvement

merosas preguntas para la empresa: ¿cómo puede la empresa transformar con seguridad la gestión de nuestra organización de TI? ¿Por dónde empezar? ¿Cómo sabremos si estamos teniendo éxito?

Para muchas empresas, la respuesta se encuentra en el estándar de mercado ITIL. ITIL es un conjunto de mejores prácticas que utiliza una serie de terminologías estándares de TI y que fue desarrollado en los años ochenta por la agencia central de informática y telecomunicaciones de Reino Unido con el fin de mejorar los procesos dedicados al soporte e implementación de las infraestructuras de TI. Dichas prácticas se basan en una aproximación en la gestión basada en procesos. Los estándares de ITIL están diseñados para conseguir una mejor calidad en la implementación de las operaciones de TI y en obtener mayor productividad en dichas operaciones.

Sin embargo, la gran cuestión que todas las empresas se plantean es cómo abordar esta transformación y quién va a ser nuestro compañero de viaje.

CÓMO ABORDAR LA TRANSFORMACIÓN DE TI

Probablemente, la pregunta más sencilla de responder es cuándo comenzar la planificación de ITIL, puesto que se debería comenzar ya mismo. No obstante, puede resultar más complejo responder a otras preguntas más estratégicas, del tipo de cómo hacer esa planifi-

Cuadro 1. Beneficios de ITIL para la empresa

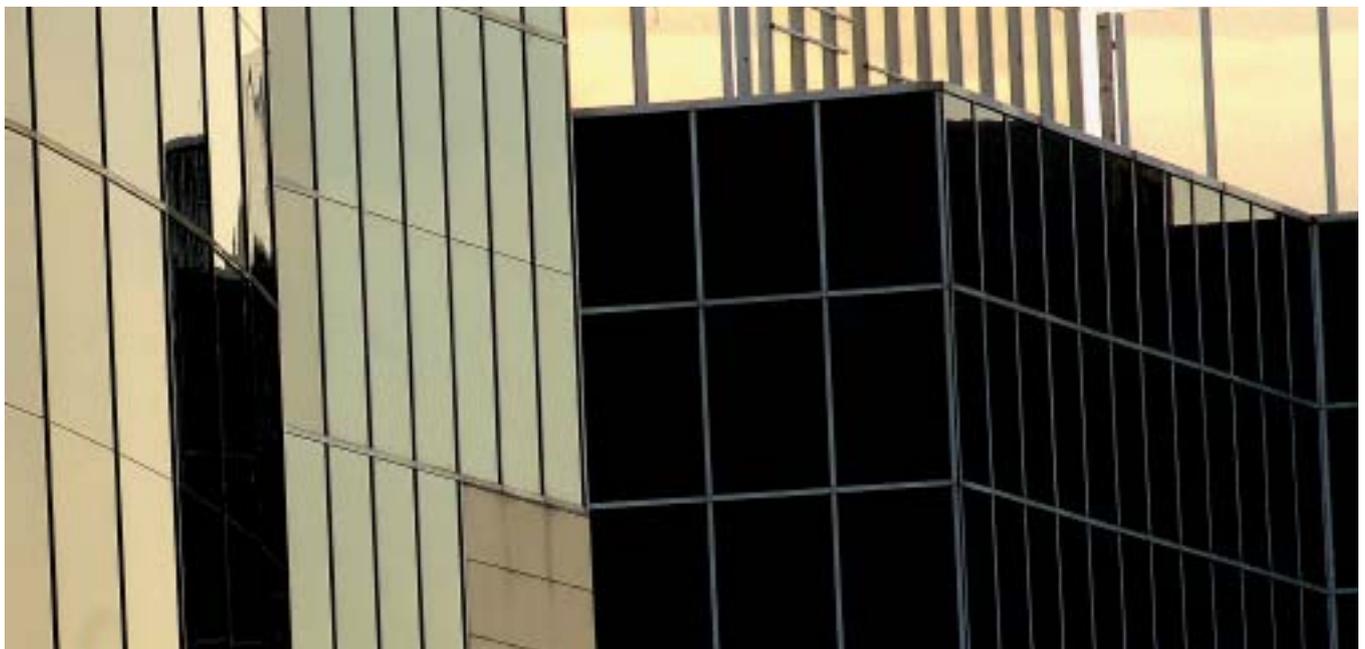
- ▶ Reducir el tiempo de interrupción del servicio y mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
- ▶ Ampliar el alcance y la efectividad del personal del servicio de atención al cliente y de operaciones.
- ▶ Automatizar la implementación de la infraestructura de TI y las posibilidades de los usuarios para reducir costes y riesgos.
- ▶ Descubrir y realizar un seguimiento de los activos situados en el entorno de TI, evitando así las pérdidas, derroches y riesgos.
- ▶ Repetir los éxitos y reducir los costes mediante la estandarización y la automatización en base a las mejores prácticas de ITIL.
- ▶ Proporcionar un marco de trabajo que cumple con la norma ISO 20000, la ley Sarbanes-Oxley, con SAS70 y con otras regulaciones y directrices.
- ▶ Permitir el cambio organizativo de TI mediante mejoras en los servicios, la reorganización interna y la automatización e integración de procesos.

cación. En gran parte es porque ITIL es un conjunto genérico de directrices que se centran en lo que debería hacer, pero que no explican cómo implementar un proceso o cómo adaptarlo a su empresa en particular. Además, algunas empresas han descubierto que existe una carencia importante de información del sector con relación al ROI de las ac-

tividades ITIL de las operaciones internas de TI.

Por estas razones, cada vez existen más empresas que cuentan con proveedores de servicios de *outsourcing* para que les ayuden a implementar y a gestionar los procesos ITIL. Estas empresas se han dado cuenta de la oportunidad que supone aprovechar las capacidades, la ex-

ITIL ES UN CONJUNTO GENÉRICO DE DIRECTRICES QUE SE CENTRA EN LO QUE DEBERÍA HACER, PERO QUE NO EXPLICA CÓMO IMPLEMENTAR UN PROCESO O CÓMO ADAPTARLO A SU EMPRESA EN PARTICULAR





"Nuestro techo como profesionales lo marcamos nosotros con nuestras capacidades y motivaciones, pero también el contexto en que crecemos. La Escuela de Negocios Caixanova me ha dado la oportunidad de trabajar desde la cultura del apoyo y la colaboración, fomentando valores como el respeto, el compromiso, la comunicación abierta y el aprendizaje continuo".

Beatriz Pérez-Colomer Cachafeiro,
Gerente de Deloitte Galicia. MBA

**Formamos líderes,
desarrollamos personas**

escuela de negocios
caixanova



PROGRAMAS MÁSTER

MBA: Máster en Administración y Dirección de Empresas **MIB:** Master in International Business
MDCM: Máster en Dirección Comercial y Marketing **MDRH:** Máster en Organización y Dirección de Recursos Humanos
MAF: Máster en Asesoría Fiscal **MAFP:** Máster en Asesoría Financiera y Gestión de Patrimonios
MDEA: Máster en Dirección de Empresas Agroalimentarias **MDTIC:** Máster en Dirección de Empresas TIC
MDPI: Máster en Dirección de Empresas de Promoción Inmobiliaria

Convenios Internacionales de Colaboración con:



Vigo • A Coruña • Pontevedra • Lugo • Ourense • Oporto

Tfno.: 902 905 555 • www.enegocioscaixanova.edu • info@enegocioscaixanova.edu

Cuadro 2. Modelo de referencia ITSM



perencia y la eficacia de los proveedores de servicios de *outsourcing* que ya utilizan ITIL internamente.

CÓMO PUEDE AYUDAR EL OUTSOURCING

Existen proveedores de servicios de *outsourcing* que han adoptado ITIL para gestionar sus propias operaciones de TI, centros de atención al cliente y centros de datos. Esta experiencia interna y

BS15000 o ISO 20000. A la hora de evaluar los méritos de los distintos proveedores de servicios debería tenerse en cuenta esto como elemento diferenciador clave y como parte fundamental de la estrategia de servicios. Muchas empresas están pidiendo a sus proveedores de servicios que cuenten con ITIL como pieza estándar de sus servicios, con el fin de poder vincularlos estrecha-

EXISTEN PROVEEDORES DE SERVICIOS DE 'OUTSOURCING' QUE HAN ADOPTADO ITIL PARA GESTIONAR SUS PROPIAS OPERACIONES DE TI

práctica con ITIL debe proporcionar mucho más valor en los servicios que ofrecen a sus clientes corporativos. Hoy día, su empresa puede aprender de esos proveedores de servicios que han adquirido experiencia concreta con las implementaciones de ITIL en sus propios entornos de TI.

Los proveedores de servicios de *outsourcing* deberían ser capaces de demostrar que han utilizado ITIL para mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones de sus propios centros de datos, y que están alineados con el mercado. Muchos proveedores de servicios afirman que “cumplen con el esquema ITIL” o que están “certificados para ITIL”, pero eso no se puede demostrar tan fácilmente ni reconocerse en el ámbito internacional. No existe, en el ámbito organizacional, una “certificación ITIL”.

Es posible alcanzar dicho cumplimiento en el ámbito organizacional a través de

mente con los mismos estándares empleados por sus grupos operativos de TI internos. Si no lo están haciendo para ellos mismos, ¿cómo puede esperar que lo hagan en su empresa?

Por otro lado, el proveedor de servicios debería ser capaz de ayudar a construir un “caso de negocio” para valorar la alternativa de *outsourcing*. Dicho caso de negocio debería analizar las ventajas, comparar los niveles de servicio antes y después de llevar a cabo el *outsourcing*, describir o mostrar la estimación en cuanto a ahorro en costes, proporcionar detalles acerca de la escalabilidad o demostrar cuál será el ahorro en costes estimado, así como demostrar cuáles son las ventajas y las mejoras que se conseguirán.

EL VÍNCULO ENTRE EL 'OUTSOURCING' E ITIL

Es importante destacar que cada proveedor de *outsourcing* utiliza diferentes metodologías para implementar los pro-

cesos ITIL. En general, estas metodologías se conocen como metodologías ITSM (IT *service management*). Aquellas empresas que estén interesadas en implementar procesos ITIL, deberían evaluar cuidadosamente la experiencia, las capacidades y las metodologías que utilicen los distintos proveedores, con el fin de determinar cuál de ellos se ajusta a sus necesidades.

En general, se debería buscar un proveedor de servicios que sea capaz de poner en marcha las mejores prácticas de ITIL mediante soluciones integradas que mejoren sus procesos de TI y que además extiendan la eficiencia a lo largo de su empresa.

Las metodologías ITSM de los proveedores de *outsourcing* deberían tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- ▶ **Planificación y preparación.** A menudo, se subestima las labores de gestión del cambio y las empresas se ven afectadas si fallan a la hora de planificar y controlar todos los cambios realizados en el entorno de TI. Hasta un 80% de las incidencias que interrumpen las operaciones son provocadas por la incapacidad de gestionar, de forma adecuada y fiable, los cambios producidos en el entorno de TI. Por tanto, a la hora de realizar una aproximación ITSM a la implementación de ITIL, es importante que su equipo de dirección asuma la responsabilidad de los procesos.
- ▶ **Adhesión a los estándares.** Por un lado, ITSM debe proporcionarle un marco de trabajo adecuado si se aplican los seis principios Sigma (*Six Sigma principles*) para mejorar las bases de ITIL. Por otro, ITSM debe aplicar los principios COBIT (objetivos de control para el alineamiento del negocio y las tecnologías de la información) para mejorar el gobierno de ITIL, así como ISO 20000 para medir la efectividad de las mejores prácticas de ITIL/ITSM.
- ▶ **Énfasis en la formación.** La formación y la preparación con relación a ITSM deberían formar parte indiscutible del plan. Las iniciativas para la formación con relación a ITSM han demostrado una realidad: es mejor gestionar el cambio interno si se focaliza en la preparación, en las ventajas que supondrá para el personal afectado y en el grado de involucración de los usuarios.

Conciliar Vida Laboral y Personal... ¿Posible?



NIKO & KLAUS

PeopleMatters es líder en implantar las medidas más adecuadas en cada empresa para la **Conciliación** entre la **Vida Personal** y **Profesional** de los equipos de trabajo.

- ▶ Personalización de soluciones y servicios. A la hora de realizar un *outsourcing*, su empresa debería estar preparada para tratar con su proveedor de servicios los siguientes aspectos:
 - La personalización de las tareas específicas incluidas en el posible acuerdo.
 - La complejidad que supondrá consolidar equipos de trabajo.
 - Cómo se compartirán las responsabilidades.
- ▶ Enfoque en las personas, los procesos y la tecnología. Una implementación adecuada de ITSM debe tener en cuenta los tres pilares básicos: procesos, personas y tecnología.

EL MODELO DE REFERENCIA ITSM

El modelo de referencia ITSM desarrollado por HP funciona como un mapa de alto nivel de los procesos de TI y de sus relaciones y contempla el ciclo de vida completo de los servicios de TI. Se ha probado en empresas de todo el mundo y se ha demostrado su inestimable valor para entender los problemas de personas, procesos y tecnologías, así como para considerar posibles soluciones. El modelo ofrece una representación integral de los procesos de TI y un lenguaje común, por lo que resulta muy útil para entablar un diálogo coherente entre todas las partes involucradas en los requisitos y las soluciones de TI. La organización de TI puede utilizar este modelo de referencia para conceptualizar y planificar las transformaciones estratégicas en TI.

A continuación se detallan algunos aspectos en los que el modelo puede ayu-



- ▶ Proporcionar guías de procesos detalladas que cubren los flujos de los procesos, procedimientos y relaciones, los roles, responsabilidades y habilidades

vida y que permita la gestión de programas y proyectos.

El modelo de referencia de ITSM ayuda a la organización de TI a transformarse en un auténtico proveedor de servicios estratégicos. Además, está avalado por clientes, analistas y mercado. Gracias a esta solución, los clientes pueden recuperar sus inversiones en TI. Como ejemplo se puede citar a Avaya, que consiguió mayor calidad en sus servicios y un 30% de ahorro en costes. También destaca el caso de DHL, que aumentó su agilidad y consiguió un 20% de ahorro en costes.

LA FORMACIÓN Y LA PREPARACIÓN CON RELACIÓN A ITSM DEBERÍAN FORMAR PARTE INDISCUTIBLE DEL PLAN

dar a realizar una auténtica transformación de su TI en proveedor de servicios estratégicos:

- ▶ Mejorar ITIL para gestionar todo el ciclo de vida de los servicios de TI, que incluye la alineación de TI con el negocio para evaluar los requisitos del mismo, el diseño y gestión de los servicios, el desarrollo e implantación de los servicios y, por último, las operaciones de los servicios.
- ▶ Mostrar todo el flujo del ciclo de vida completo de los servicios y las relaciones entre procesos de TI.

de las personas, así como los requisitos tecnológicos para las herramientas de automatización de los procesos.

- ▶ Incluir directrices para la implementación de una solución ITSM que cubra la alineación organizativa de TI, los procesos de TI y la tecnología más adecuada; que gestione el cambio en la organización (MOC o *management of change*) y que ofrezca una solución rá-

«Cómo acelerar la implantación de mejores prácticas ITSM/ITIL». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15581 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



**¿Dispuesto a lanzarse a afrontar los riesgos comerciales?
Nuestra red comercial estará a la altura.**

A la altura exacta de sus requisitos, a la altura de las oportunidades pero también de los riesgos. Crédito y Caución es una marca líder, comprometida con la seguridad de miles de marcas. En cualquiera de las etapas de una operación comercial. Una red que protege el tejido empresarial a través del seguro de crédito. En realidad, tres redes: prevención, indemnización y recobro. Hable con cualquiera de nuestros mediadores y entenderá la importancia de una red pensada para estar siempre en el lugar y el momento preciso. Infórmese en el **902 25 77 00** o entre en **www.creditoycaucion.com**

· Cobertura de impagos

· Respaldo para el crecimiento rentable

· Asesoramiento en internacionalización

· Garantías para contratos públicos y privados



Crédito y Caución®

UNA MANERA EFICAZ DE RECOMPENSAR EN UN 'CALL CENTER'

LOS PROGRAMAS DE RECOMPENSA Y EN ESPECIAL EL ELEMENTO DE COMPENSACIÓN VARIABLE ES HOY MÁS COMPLEJO, MÁS IMPORTANTE, Y SOBRE TODO MÁS ESTRATÉGICO, YA QUE LA RETRIBUCIÓN ES UNA HERRAMIENTA EFICAZ DE LOGRAR LOS ÉXITOS ORGANIZATIVOS.

JORGE SIGÜENZA LÓPEZ. ANALISTA DE PEOPLEMATTERS.

La manera en que las organizaciones optan por vender sus productos y/o servicios ha cambiado considerablemente a lo largo del tiempo. Cambios demográficos, sociales o culturales modifican los patrones de compra de sus clientes y las empresas deben adecuarse a estos cambios optimizando sus estrategias de venta.

Las estrategias de venta y los elementos que la componen (plan de ventas, técnicas de ventas, presupuesto de ventas, procesos, fuerza de ventas, fijación y control de objetivos, políticas retributivas, etc.) son clave para ser competitivos, del mismo modo que contar con el mejor talento en la organización representará un elemento diferencial hacia el mercado, hacia los clientes, que marcará el éxito organizativo.

En un momento como el actual, en el que la competencia es cada vez más intensa, el área de venta telefónica (*call center*), así como las personas que lo componen, cobra mucha importancia para la competitividad de estas empresas.

A continuación, veremos como un sistema de recompensa puede involucrar al personal de *call center* en la consecución de los objetivos organizativos.

APOYAR LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA RECOMPENSA TOTAL

Servicios de atención telefónica, *call center* o *call center*, comunicadores, telemarketing, etc. son varias las denominaciones existentes para definir una oficina utilizada con el propósito de recibir, informar o procesar un gran volumen de solicitudes telefónicas que cubre múltiples funciones tales como ventas, servicio al cliente, búsqueda telefónica, relaciones con clientes y servicios de respuesta telefónica.

El desempeño de los empleados en estas organizaciones, influye drásticamente en el desempeño organizativo, así como a los "ojos de sus clientes" porque son

¿Por qué los empleados eligen quedarse con un empleador en particular? ¿Por qué se marchan? Estas preguntas son a veces difíciles de contestar en las organizaciones, pero normalmente tienen un motivo común, la recompensa total es a menudo la respuesta.

Un modelo de recompensa total que esté alineado con los objetivos organizativos (misión y visión) con la estrategia de recursos humanos, y con la cultura organizativa hará que tanto el desempeño individual como el desempeño organizativo sean exitosos.

El profesional de recursos humanos que esté trabajando en el diseño y desarrollo de planes de compensación para

EN UN MOMENTO COMO EL ACTUAL, EN EL QUE LA COMPETENCIA ES CADA VEZ MÁS INTENSA, EL ÁREA DE VENTA TELEFÓNICA COBRA MUCHA IMPORTANCIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE ESTAS EMPRESAS

la cara o la voz visible de la organización. Por eso se debe adoptar una estrategia de gestión de personas y, en especial, una estrategia de recompensa diferenciada del resto de la organización, a través del uso de elementos que atraigan, retengan y motiven al talento necesario y que contribuyan al éxito organizativo.

el personal de *call center*, deberá tener en cuenta cuál es la estrategia de negocio de la empresa y el ciclo de vida de la misma, ya que estos planes podrían variar.

Si se considera que las organizaciones pueden emplear muchas estrategias, las empresas se focalizan fundamentalmente en una de las siguientes:

UNA REFLEXIÓN INTERESANTE

Sandra Donadeu, directora de contact center de Spanair, en un artículo de prensa expresa la importancia de encontrar una forma que muestre a la gente que su trabajo, directa o indirectamente, afecta a la vida de muchas personas: "demuestra que son necesarios e importantes y provoca en ellos el deseo de marcar diferencias... así conseguirá que los agentes de contact center de Spanair se involucren en la consecución de los objetivos globales de la empresa".



La Solución ERP que se mantiene "fresca"... más tiempo

¿Por qué más de 2.400 empresas de todo el mundo utilizan **Agresso Business World** para sus operaciones y su gestión estratégica? Porque no tiene fecha de caducidad. Los demás sistemas carecen de Agilidad Post-Implementación, lo que les impide hacer frente a los rápidos cambios de las organizaciones dinámicas de hoy y hace que terminen siendo más un lastre que una ayuda. Nosotros ofrecemos una coordinación perfecta entre la gestión de datos, la administración de procesos y la presentación de resultados. Cualquier cambio que se haga en una de las áreas se refleja de forma inteligente en las otras dos sin ningún tipo de trastorno ni necesidad de reconfiguración.

Para obtener más información acerca de **Agresso Business World** y ver cómo podemos ayudar a su Empresa, contacte con nosotros a través del **902 100 588**, info@agresso.es o visite www.agresso.es

Agresso Business World

ERP... with NO Expiration Date™



- ▶ Excelencia operativa: estrategia basada fundamentalmente en precio/coste.
- ▶ Liderazgo en producto/servicio: basada en la innovación
- ▶ Proximidad con el cliente: focalizada en ofrecer soluciones.

Dependiendo de la estrategia predominante en la organización, los objetivos de negocio (financieros, satisfacción al cliente, etc.) asociados a la misma serán diferentes, así como los indicadores de desempeño utilizados para medir los resultados.

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de diseñar un programa de recompensa total, es el momento de vida del negocio en el que nos encontramos (start up, crecimiento, madurez o declive), puesto que los elementos de recompensa que irán asociados a cada momento, pueden ser diferentes. En el cuadro 1 se observa la influencia de los diferentes elementos de recompensa, dependiendo del ciclo de vida del negocio en el que se encuentra.

Siempre que se conozca la estrategia de negocio de la empresa, el momento de vida en el que se encuentra la organización, el mercado/sector en el que opera, la competencia a la que tiene que hacer frente y la plantilla, podrá desarrollar un modelo de recompensa adecuado eligiendo el mix óptimo de los elementos que hemos visto en el cuadro anterior consiguiendo, un plan de retribución que atraiga, retenga y motive al talento necesario a la organización.

POLÍTICA DE RECOMPENSA TOTAL PARA PERSONAL DE 'CALL CENTER'

Existen diferentes tipos de elementos dentro del modelo de recompensa total, que podemos utilizar para retribuir al personal de *call center*. Quizá uno de los elementos higiénicos que Maslow indicaba en su pirámide, sea la retribución fija, elemento que, utilizando un símil balompédico, sirve para "jugar", es decir para entrar al campo y jugar los 90 minutos, pero no para ganar el partido. Para eso, se pueden utilizar otros elementos a los que se debe dar una importancia, como por ejemplo, la retribución variable a corto plazo, que es el elemento que sirve para "ganar" el partido.

La retribución variable es aquella recompensa extrínseca otorgada en metálico de forma directa por un empleador a su empleado y de cuya utilización es

Cuadro 1. Factores que influyen en el programa de recompensa total

CICLO DE NEGOCIO				
Elementos de recompensa	Start up	Crecimiento	Madurez	Declive
Salario	Bajo	Moderado	Alto	Alto
Beneficios	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado
Incentivos a corto plazo	Moderado	Moderado	Alto	Moderado
Incentivos a largo plazo	Alto	Alto	Moderado	Bajo
Otros	Bajo	Bajo	Alto	Alto

conveniente conocer las ventajas y desventajas al aplicar este tipo de elemento en nuestra organización:

VENTAJAS

- ▶ Alinea comportamientos con objetivos/cultura deseada.
- ▶ Refuerza los mensajes más importantes.
- ▶ Vincula la recompensa al desempeño.
- ▶ Fomenta la participación/involucración de los empleados en el negocio.
- ▶ Controla costes fijos.
- ▶ Atiende a tendencias en el mercado.

POSIBLES INCONVENIENTES

- ▶ Requiere definición y medición.
- ▶ Potencialmente difícil de presupuestar.
- ▶ Posible choque con mentalidad de "derecho adquirido".
- ▶ Requiere tiempo, energía y dedicación.

CATEGORÍAS DE RETRIBUCIÓN VARIABLE

Aunque existe un número ilimitado de variaciones, la mayoría de los planes de retribución variable pueden agruparse en tres categorías, según *WorldatWork*, asociación americana de compensación:

- ▶ **Incentivos a corto plazo y largo plazo** consta de unos criterios previamente determinados. Pueden ser dinerarios o no. No están sujetos a discrecionalidad y con una cantidad de pago que puede variar.
- ▶ **Bonos** se otorgan después del hecho causante previamente determinado, exclusivamente dinerario con una cantidad fijada previamente y no sujetos a discrecionalidad.
- ▶ **Programas de reconocimiento** concesiones espontáneas después del hecho y sujeto a discrecionalidad del que lo otorga.

Es práctica común en el mercado (tanto internacional como español) utilizar un

mix de herramientas, entre las que se incluyen incentivos monetarios y no monetarios como recompensas y reconocimientos.

Como norma general, para un programa de incentivos se aplican indicadores que son objetivos y medibles. Las conductas y desempeños que no son fácilmente medibles suelen ser objeto de reconocimiento (a través de *spot awards* o reconocimientos puntuales).

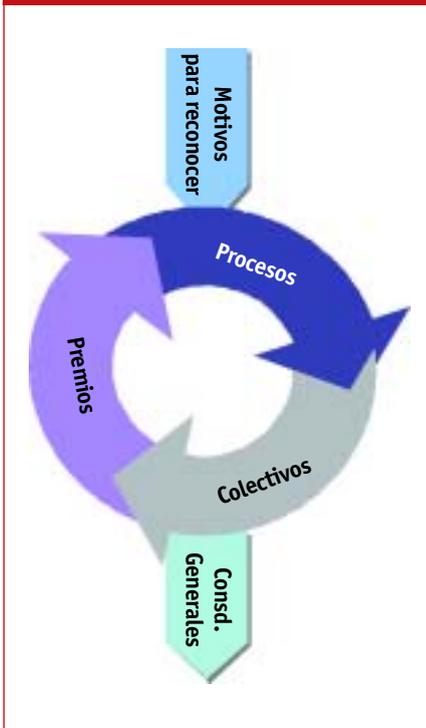
Los empleados de *call center* suelen tener preferencia por los incentivos monetarios, aunque se utilizan cada vez más los *spot awards*, así como las herramientas de reconocimiento entre compañeros.

DISEÑAR UN PLAN DE INCENTIVOS

A la hora de diseñar un plan de incentivos para estos colectivos, el profesional de recursos humanos debe de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ▶ **¿Qué es lo que quiere conseguir?** Identificar lo que es importante para la organización definiendo objetivos MARTE (Medibles, Alcanzables, Retadores, en Tiempo, Específicos) utilizando para ello los elementos disponibles en recursos humanos: plan estratégico, presupuesto, cuadro de mando integral, necesidades del colectivo, etc.
- ▶ **¿Quién quiere que lo consiga?** Una vez definido los objetivos, determinar quién puede/debe tener impacto sobre los objetivos y resultados que deben alcanzarse (línea de influencia). Por ejemplo, el colectivo a quien aplicará estos planes en un *call center* podrían ser los mandos intermedios y teleoperadores.
- ▶ **¿Cómo lo quiere conseguir?** Los objetivos individuales deberán estar alineados con los objetivos organizativos, en un plan con reglas de juego definidas y un sistema de medición adecuado (medidas de desempeño). Éste apartado merece especial énfasis, ya

Cuadro 2. Programas de reconocimiento



que tradicionalmente es complejo el establecimiento de objetivos, pero más aun es el establecimiento de indicadores de desempeño para el colectivo de *call center*.

La práctica habitual, en este colectivo, es buscar un cierto equilibrio entre diferentes tipos de indicadores. Un error típico en la introducción de incentivos en *call center* es aplicar únicamente los indicadores más fáciles/evidentes (que, generalmente son los operativos como número de llamadas por hora, llamadas perdidas, etc.). Esta práctica tiene inconvenientes, ya que puede reforzar conductas no deseadas (orientación a la cantidad y no a la calidad, colgar rápido al cliente, etc.).

Los indicadores para teleoperadores deberían ser cuantitativos (numéricos y directamente medibles). En cambio, para puestos de supervisores o jefes de equipo/turno, incluir indicadores cuantitativos del desempeño de sus equipos, más indicadores cualitativos de desarrollo del equipo o implantación de proyectos especiales sería lo más acertado.

INDICADORES UTILIZADOS EN EL 'CALL CENTER'

Generalmente se utilizan cuatro familias de indicadores en un *call center*:

- ▶ **Operativos.** Los más evidentes y tradicionales son por ejemplo:
 - Promedio de llamadas/hora.
 - Promedio de la duración de la llamada (*handle time*).
 - Tiempo de trabajo después de la llamada (*after call work*). Mide el tiempo de preparación o trabajo administrativo / papeleo después de una llamada.
- ▶ **Financieros.** Tienden a ser muy específicos de cada área (reclamaciones, etc.). Por ejemplo:
 - Facturación total en el periodo.
 - Cobro de morosos.
 - Otros que reflejen los indicadores de la DPO del jefe/responsable del área.
- ▶ **Calidad/atención al cliente.** Existe gran variedad de planteamientos. La medición y recompensa fruto de estos indicadores tiende a ser más en el ámbito individual.
 - Porcentaje de resolución del problema en la primera llamada (sin tener que pasar a otro operador o llamar más tarde al cliente).
 - Satisfacción del cliente con la atención recibida (tres variables; contenido de la llamada, resolución del problema y empatía).
 - Monitorización / escuchas del supervisor.
- ▶ **Desarrollo de capacidades.** Suelen estar vinculados a carrera/aumentos por mérito y no a incentivos / reconocimientos. De nuevo la importancia de dedicar tiempo en esta fase es crítico, ya que deberán ser medidas válidas y a la vez eficaces para la organización.
- ▶ **¿Cuánto quiere otorgar?** Normalmente el mercado establece un porcentaje sobre la retribución fija anual, distinguiendo por niveles, aunque también es práctica común para el establecimiento del incentivo fijar como *target* una cantidad fija y determinada por puesto, y no un porcentaje del salario fijo de las personas que ocupan dicho puesto, siendo esto más habitual en caso de inequidades.
- ▶ **¿Cada cuánto quiere pagar?** En el caso de incentivos monetarios para esto colectivos suele ser mensual (excepto en el caso de que la cantidad que se perciba sea muy pequeña).
- ▶ **¿Por qué quiere implantarlo?** Estos planes deben promover la mejora continua, a través de la motivación y el compromiso de los empleados en los objetivos realmente importantes para la empresa.

▶ **¿Para qué quiere implantarlo?** Reforzar comportamientos, resultados deseados, compromiso, etc.

▶ **¿Cuándo lo quiere implantar?** Poner fecha tanto de inicio del plan como de terminación del mismo es crítico para evitar el deterioro del mismo. Así como imponer una evaluación periódica de eficacia del plan.

Estas cuestiones son esenciales cuando se desea implantar un sistema de incentivos en la organización, porque respondiéndolas ayudarán a comprobar la viabilidad y conveniencia de hacer un plan de incentivos.

OTROS ELEMENTOS EFICACES: PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO

Como se ha mostrado en el punto anterior, los incentivos monetarios son los que más demandan los empleados de los *call center*, pero como profesionales de recursos humanos debemos saber que existen otro tipo de programas no necesariamente monetarios, que son igual de potentes que los anteriores y que mediante un sistema formalizado permiten reforzar positivamente (agradecer) a los individuos o equipos por sus contribuciones y esfuerzos sobresalientes.

Los programas de reconocimiento mejoran el desempeño organizativo recordando constantemente a todo el mundo lo mucho que la organización agradece sus esfuerzos y contribuciones, porque reconoce acontecimientos, actividades, conductas, esfuerzos específicos después de que se produzcan, mediante una cantidad en metálico o, más a menudo, algún premio simbólico.

Al igual que para desarrollar un plan de incentivos, para configurar un plan de reconocimiento es necesario tener en cuenta algunos elementos:

- ▶ Los motivos para el reconocimiento pueden ser diversos, pero el fin debe ser reconocer conductas deseadas, desempeños exitosos o actividades y aportaciones de interés en donde estén claros los criterios que sirven para otorgar el reconocimiento.
- ▶ ¿A quién premiar? Normalmente, este tipo de planes reconoce a todos los empleados de la empresa, aunque con unas condiciones previamente impuestas en el plan. Podrán ser elegibles tanto individuos, departamentos, equipos de proyecto o equipos de trabajo.



► Los tipos de premios a los que pueden optar pueden ser: premios en metálico, reconocimiento tangible, premios simbólicos, reconocimiento verbal, etc. Algunos ejemplos pueden ser:

- Carta del presidente de la empresa.
- Noticia en el tablón de anuncios.
- Asignación y publicación como jefes de proyectos nuevos.
- Asignación como la fuente (conocedor del producto) en el departamento.
- Mañana o tarde libre.
- Y por último, deberá tenerse en cuenta la administración del sistema, habrá que establecer una serie de procesos claros en cuanto a la nominación (votación, formularios papel, etc.), a la aprobación del recono-

UN MODELO DE RECOMPENSA TOTAL QUE ESTÉ ALINEADO CON LOS OBJETIVOS ORGANIZATIVOS, CON LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS, Y CON LA CULTURA ORGANIZATIVA HARÁ QUE TANTO EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL COMO EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO SEAN EXITOSOS

cimiento (comité de aprobación) y en cuanto al administrador y gestor del programa.

En definitiva, los programas de recompensa y en especial el elemento de compensación variable son hoy día más complejos, más importantes, y sobre todo más estratégicos. Es evidente que se deben romper las barreras y tabúes, y

tratar la retribución profesionalmente, a través de la adopción de las mejores soluciones y las más adecuadas tanto para las personas que actualmente forman parte de la organización como para los futuros talentos que aparecerán y sabiendo que la retribución es una herramienta eficaz de lograr los éxitos organizativos.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15562 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

LOS CENTROS DE CONTACTO SE TRANSFORMAN

El sector del *call center* ha protagonizado uno de los mayores crecimientos de la economía española, derivado de la opinión, cada vez más generalizada, de que los *call center* representan un verdadero aliado estratégico para la gestión empresarial. Hoy día, las empresas de *call center* deben mostrar una capacidad de adaptación superior ante la evolución tecnológica actual generada por la revolución iniciada con la convergencia de las redes informáticas y la telefonía, que abre un abanico inagotable de posibilidades. Así mismo, la deslocali-

zación de los centros de contacto también es un aspecto crítico que va a afectar de lleno al sector del telemarketing. Los costes laborales más reducidos son el pilar sobre el que se sustenta la decisión de elegir un destino para desarrollar una estrategia de *offshoring*, sin embargo no siempre es aconsejable, ya que la distancia también genera otro tipo de problemas que muchas empresas están solucionando a través de la llamada “externalización de proximidad”, una opción que comienza a tener más peso en el sector.

'CALL CENTER', UNA SOLUCIÓN EFICAZ

EL CALL CENTER SE HA POSICIONADO COMO UNA DE LAS HERRAMIENTAS DE CRM MÁS IMPORTANTES PARA LAS EMPRESAS Y HAN PASADO A INTEGRAR TODO EL CICLO DE RELACIÓN CON EL CLIENTE.

JUAN CARLOS FOUZ. CONSEJERO DELEGADO DE IZO SYSTEM.

Desde su nacimiento, los *call center* han evolucionado de tal forma que, de ser una mera herramienta de información, han pasado a ser un importante elemento del sistema CRM de las empresas, integrando todo el ciclo de relación con el cliente: desde la captación y la venta, al servicio postventa y fidelización del cliente.

Esta evolución ha provocado que el sector del *contact center* sea uno de los más dinámicos en el ámbito mundial, experimentando cambios continuos y variaciones anuales positivas del 15% en volumen de negocio y empleos directos.

Sin embargo, y a pesar de que aún se encuentra en fase de crecimiento, el sector del *call center* se enfrenta en un futuro próximo a una ralentización íntimamente ligada al dinamismo de los principales clientes y de las mismas economías de cada país.

Actualmente, en España este sector cuenta con aproximadamente 450 plataformas, de las que el 75% está localizada en Barcelona y Madrid. Aunque en la actualidad el sector crea unos 6.000 nuevos empleos al año, se está alcanzando el grado de madurez, y se prevé que en el año actual y en los siguientes el crecimiento se ralentice.

Además, el grado de competitividad es cada vez mayor, así como el de internacionalización, ya que cada vez son más las empresas que apuestan por la externalización de sus servicios en países donde los costes de mano de obra son menores.

El papel de la calidad, su evaluación e implantación dentro de las plataformas de *contact center* puede convertirse en un factor clave para la supervivencia de las mismas dentro de este entorno cada vez más competitivo.

LA CALIDAD DEL SERVICIO DEFINE EL NIVEL DE VINCULACIÓN DEL CLIENTE, O LO QUE ES LO MISMO, EL ESFUERZO ECONÓMICO QUE ÉSTE VA A REALIZAR DENTRO DE LA EMPRESA

LA CALIDAD: MOTOR DE LA LEALTAD, FIDELIDAD Y COMPRA

Hoy día, las empresas de las cinco o seis grandes empresas –telecomunicaciones, financieras, seguros, viajes y *utilities*– presentan productos y precios de características casi idénticas. Las estadísticas demuestran que sólo aproximadamente el 15% de los clientes que abandona

una empresa telefónica lo hace por temas relacionados con estos factores, mientras que el porcentaje que lo hace por no haber recibido un buen servicio o la atención esperada es de aproximadamente el 70%.

En este contexto de homogeneidad el factor calidad cobra una importancia esencial. La experiencia del cliente con la empresa es el elemento fundamental a la hora de decidir su fidelidad con la misma; es decir, el servicio y sus niveles de calidad marcan la lealtad o fidelidad del cliente.

Del mismo modo, la calidad del servicio define el nivel de vinculación del cliente, o lo que es lo mismo, el esfuerzo económico que éste va a realizar dentro de la empresa, el conjunto de productos o servicios que consume. La ecuación es sencilla: un cliente bien tratado es más leal a una empresa o marca y compra más.

Más de la mitad de los contactos entre el cliente y la empresa se llevan a cabo a través de un *call center*. Como consecuencia, tras la contratación inicial del producto o servicio, la única percepción del cliente de la imagen, compromiso y seriedad de la empresa proviene de este canal. En consecuencia, cuando una empresa decide trabajar sobre su calidad de servicio lo que está haciendo re-

SITUACIÓN EN ESPAÑA

España este sector cuenta con aproximadamente 450 plataformas, de las que el 75% está localizada en Barcelona y Madrid. Aunque en la actualidad el sector crea unos 6.000 nuevos empleos al año, se está alcanzando el grado de madurez, y se prevé que en el año actual y en los siguientes el crecimiento se ralentice.

almente es trabajar sobre el ciclo de vida del cliente, sobre la cantidad económica que éste va a gastar en la compañía, etc.

En definitiva, la calidad no es un valor añadido para las empresas, es algo esencial.

PRINCIPALES PROBLEMAS Y EXIGENCIAS

La primera exigencia del cliente respecto a un servicio de *call center* es la solución en el primer contacto. Cuando el cliente necesita resolver un problema o duda, o realizar una compra, espera hacerlo en una sola llamada. El cliente está dispuesto a esperar unos minutos, puede soportar rellamadas, incluso que el teleoperador que le atienda no sea extremadamente amable, pero no está dispuesto a tolerar la falta de compromiso e inmediatez a la hora de solucionar el problema.

que estar satisfechos, algo que no siempre se cumple. A día de hoy, el agente telefónico no tiene el reconocimiento o profesionalización del que disfrutaban otras muchas profesiones. Por ello, el reto es lograr ofrecer al agente una formación y un desarrollo profesional que reduzca el alto nivel de rotación actual –en grandes ciudades ronda el 30%.

Es innegable que el ciclo de vida del puesto de agente telefónico es corto, pero hay que aprovecharlo para conseguir

LAS EMPRESAS DEBEN CONSEGUIR RELACIONES DE CALIDAD A LARGO PLAZO A TRAVÉS DE SUS EMPLEADOS, Y PARA ELLO ÉSTOS TIENEN QUE ESTAR SATISFECHOS



En segundo lugar, el cliente espera proactividad, es decir, que la empresa le trate bien, que le informe de los productos o servicios que mejor se adaptan a sus necesidades. En algunas ocasiones, las grandes compañías adolecen de una cierta indiferencia respecto al cliente durante el ciclo medio de la vida del mismo; es decir, cuidan más al cliente inicial o bien al que quiere abandonar la compañía, sin prestarle mucha atención en el ciclo medio.

El tercer factor a tener en cuenta es el profesional, la calidad sobre las personas. Las empresas deben conseguir relaciones de calidad a largo plazo a través de sus empleados, y para ello éstos tienen

trabajadores competitivos y reconocidos. Pese a lo que pueda parecer en un primer momento, la principal causa de rotación no es la retribución económica, sino otras como el desarrollo de carrera, etc.

En lo que respecta a las quejas y reclamaciones de los clientes, la causa principal de las mismas son los abusos del telemarketing: llamadas a deshoras, número excesivo de llamadas, etc. Esto no es más que una de las consecuencias de políticas comerciales y de marketing muy agresivas por parte de algunas empresas, sobre todo en sectores con un gran crecimiento y competitividad en los últimos años como la telefonía fija y móvil y los servicios de Internet.

¿CÓMO MEDIMOS LA CALIDAD?

La calidad ha pasado de ser un *plus* a un *must* para las empresas. El primer paso para determinar el nivel de calidad que tenemos y, en consecuencia, al que queremos llegar, es la medición. No se puede mejorar lo que no se ha medido.

La calidad se debe medir desde tres puntos de vista distintos y complementarios:

- ▶ La calidad objetiva, es decir, como eres respecto a como quieres ser, definiendo estándares de amabilidad, resolución, tiempos de respuesta, etc. para cada cluster de clientes.
- ▶ La calidad percibida; contrastar como somos respecto a lo que opina el cliente.
- ▶ La comparativa o *benchmarking* con nuestros competidores en el mismo sector y en otros.

La creación y adopción de normativas de calidad constituye un paso adelante para el sector. Hace años más de 150 profesionales del sector se reunieron para crear un estándar de calidad que representara las expectativas del cliente y los compromisos que las empresas pueden asumir en la prestación de sus servicios. El resultado de esta reunión fue la Norma CRC, que establece una serie de estándares cuyo cumplimiento certifica el nivel de calidad de la empresa.

En España esta norma se está consolidando y se pretende introducir en Sudamérica. Asimismo, se está intentando crear una normativa europea.

Una vez medida y evaluada, hay varios aspectos sobre los que se puede trabajar para mejorar la calidad del *call center*.

La implantación de tecnologías de mejora de la gestión de procesos y personas. Desde las empresas especializadas en el sector, como Izo System, se trabaja con tecnologías que ayudan a mejorar los diferentes momentos y procesos dentro del *contact center*: desde la formación y capacitación de los agentes (simulador), a la gestión de equipos y formas de trabajo (WFO), a sistemas de grabación y reconocimiento de voz (NICE) y sistemas de ayuda en el “momento de la verdad” (e-glue)

LA CALIDAD DENTRO DEL PROCESO DE EXTERNALIZACIÓN

A pesar de que la externalización de procesos es cada vez algo más habitual, las empresas siguen teniendo miedo a perder control y calidad al dejar un servicio en manos de un tercero.

Lo primero que hay que determinar es si es necesario ese proceso de externaliza-



ción o no. No en todos los casos es conveniente poner nuestro servicio de atención al cliente en manos de un tercero, por ello hay que definir nuestras necesidades, características, objetivos, etc.

En aquellos casos en los que se decida llevar a cabo un proceso de *outsourcing*, hay que comenzar definiendo las métricas de éxito y fracaso para saber que queremos conseguir y hacer un seguimiento adecuado posterior. Igualmente, a la hora de derivar una parte de nuestro negocio a un tercero hay que tener en cuenta muchos factores como las diferencias sociales o económicas existentes entre países y ciudades para finalmente decidir con quien y donde realizamos ese proceso.

El tipo de contrato que se establezca entre las dos empresas es también un elemento fundamental, así como el método de retribución, ya que uno mal elegido puede ocasionar conflictos entre las necesidades de la empresa que externaliza su servicio, sus clientes y la empresa responsable del servicio de *call center*. Hay que alinear las necesidades de clientes y empresas, y que todos retribuyamos por lo mismo (por llamadas atendidas, por crecimiento de número de clientes, por alargamiento del ciclo de vida del cliente...): este es el gran reto que hay que asumir.

Cuando hablamos de *outsourcing* fuera de nuestras fronteras más conocido como *off-shore*, el miedo a perder calidad y

control en los procesos es mayor. A la hora de deslocalizar, es necesario un buen control desde el principio, desde el tipo de contratación, la entrega de información básica, los niveles de servicio y atención, etc., para que esa distancia no afecte a la seguridad de la empresa que deslocaliza.

NO EN TODOS LOS CASOS ES CONVENIENTE PONER NUESTRO SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN MANOS DE UN TERCERO

Lo más recomendable en estos casos es ir de la mano de alguien experto en esta materia para que la transición sea lo más sencilla posible, la calidad de servicio no se vea jamás afectada y que se establezca una fuerte estrategia de supervisión y control in situ. Algunas empresas ya ofrecen estos servicios con excelentes resultados y éxito.

Si atendemos a los casos de Estados Unidos o Reino Unido, podemos afirmar que la tendencia a la deslocalización parece imparable, y nuestro país no es ajeno a este proceso.

La gran diferencia de costes laborales

—hasta un tercio menos entre España y países Latinoamericanos y del norte de África está produciendo que muchas empresas decidan ubicar sus servicios de *call center* en países como Argentina, Colombia, etc. Estos países ofrecen, a parte del evidente abaratamiento de costes laborales, otras ventajas de carácter humano como la mayor predisposición de los trabajadores a puestos de este tipo (recordemos que, pese a la evolución y mejora de las condiciones de trabajo de los agentes telefónicos, en España no es considerado aún un puesto de futuro y prestigio y mucho menos una profesión vocacional), amabilidad, formación, vocación de servicio, etc.

No tenemos que echarnos las manos a la cabeza por los procesos de deslocalización. España fue un país destino en su momento y, hoy día, el sector sigue gozando de buena salud.

En lo que respecta al futuro, la pyme va a jugar un papel muy importante, ya que va a empezar a externalizar sus servicios de atención al cliente a terceras empresas.

Del mismo modo, la Administración Pública puede experimentar un crecimiento importante en los próximos años.

Por otro lado y mirando hacia delante, podemos visualizar la deslocalización como una alternativa a la implantación de máquinas en los servicios de atención al cliente. Muchas empresas tienden a reducir costes implantando sistemas automáticos que atiendan a aquellos clientes que menos ingresos generan. En este contexto, la deslocalización se presenta como una alternativa.

En definitiva, y esté donde esté el servicio de *call center* de una empresa, es de vital importancia la inversión que la organización haga en calidad, entendiendo el concepto como algo esencial en un servicio, no como un plus al mismo. La calidad aporta un valor diferencial a la empresa, valor que se debe aprovechar para ganar terreno en el mercado y tener una buena cuenta de resultados. La ecuación es simple: cliente satisfecho, igual a organización de éxito.

«'Call center', una solución de CRM eficaz». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14022 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

Me gusta mi trabajo



Noelia, 24 años.
Operaria de montaje.



Cuando sonríes por dentro lo reflejas por fuera. En Laborman nos gusta nuestro trabajo y por eso, ahora que cumplimos 20 años en España, renovamos nuestra imagen para reflejar mejor quienes somos y nuestra forma de hacer las cosas. Porque cuando te dedicas a aportar soluciones de personal y empleo a empresas y trabajadores, todo sale mejor con una sonrisa en los labios.

902 26 36 46
www.laborman.es

Empleo temporal

Grupo Vedior

'OPEN SOURCE': UNA ALTERNATIVA PARA EL 'CONTACT CENTER'

VIRTUALIZACIÓN, UTILIDAD Y ELASTICIDAD, SON TRES CONCEPTOS CLAVE A TENER EN CUENTA A LA HORA DE ADOPTAR UNA SOLUCIÓN BASADA EN TECNOLOGÍA *OPEN SOURCE*.

CARLOS MARTÍNEZ, DIRECTOR COMERCIAL DE PRESENCETECHNOLOGY.
JASON GOECKE, VP DE OPERACIONES INTERNACIONALES DE PRESENCETECHNOLOGY.

La actividad en las plataformas de los *contact center* de las organizaciones está experimentando una evolución y crecimiento constante. En la mayoría de los casos, esta evolución se produce gracias a la ayuda de la tecnología, que se aplica tanto para conseguir cada vez más clientes como para su posterior fidelización.

En la historia de los centros de atención al cliente, la tecnología ha jugado desde siempre un papel fundamental. En España, las primeras ACD se remontan a finales de los años setenta. Hasta los ochenta no llegaron las primeras máquinas con funcionalidades más avanzadas como enrutamiento o posibilidad de generar reportes de actividad.

Ahora, casi tres décadas después, hablamos de *contact center* virtuales, voz sobre IP y tecnologías de código abierto. Esta evolución ha estado marcada por la necesidad de estos centros de mejorar tanto su rentabilidad como la calidad ofrecida y el mundo de código abierto (*open source*) intenta responder a ambas necesidades.

Cada vez son más las empresas de todos los tamaños y sectores preocupadas por la satisfacción del cliente. Estas empresas son conscientes de la necesidad de alcanzar un mejor nivel con unos presupuestos ajustados y desde hace algún

tiempo comienzan a apostar por proyectos más flexibles que implican adoptar tecnologías de código abierto.

El padre de todos los proyectos *open source*, el sistema GNU, es un sistema operativo libre que permite tanto a pequeñas como grandes empresas crear, desarrollar y gestionar soluciones que pueden estar embebidas en otras aplicaciones, ser independientes de una infraestructura propietaria o estar integradas mediante servidores *web*.

LAS EMPRESAS ESTÁN PERDIENDO EL MIEDO INICIAL A USAR SOLUCIONES DE CÓDIGO ABIERTO

Actualmente, el desarrollo de modelos de código abierto alcanza a todos los ámbitos. Se convierte cada vez más en una pieza importante en el desarrollo de las infraestructuras empresariales. Ahora, por ejemplo, Linux es un referente en sistemas operativos, Apache en servidores *web*, MySQL en bases de datos y Sugar en aplicativos de CRM, entre otros. Las empresas están perdiendo el miedo inicial a usar este tipo de soluciones y cada vez más organizaciones usan una o varias de sus aplicaciones basadas en código abierto.

LA REVOLUCIÓN DE ASTERISK

De entre todos los proyectos que se han ido gestando para introducir el desarrollo de alternativas de código abierto en el sector del *contact center* ha sido Asterisk el modelo que ha revolucionado el mercado. El proyecto de Asterisk comenzó en 1.999 cuando Mark Spencer, estudiante de ingeniería informática de la Universidad de Alabama, crea la empresa Linux Support Services. Spencer empieza a ofrecer a sus clientes servicio técnico telefónico y ante la imposibilidad de adquirir una centralita por los altos costes que esto implicaba, decide construir su propia centralita sobre un ordenador personal bajo Linux. De esta forma, surge Asterisk, una plataforma de telefonía IP que funciona sobre Linux y que soporta un amplio rango de protocolos para la gestión y transmisión de interfaces de VoIP, como SIP (Protocolo de Inicialización de Sesiones) y H.323. Mark Spencer es el fundador y principal desarrollador de la comunidad Asterisk y además cuenta con una comunidad de desarrolladores repartidos en todo el mundo. Asterisk también se alimenta de la contribución de terceros que han desarrollado sus aplicaciones sobre la plataforma Asterisk y que le proporcionan un alto valor añadido. Los distribuidores de soluciones ofrecen soporte y asistencia técnica y muchos de

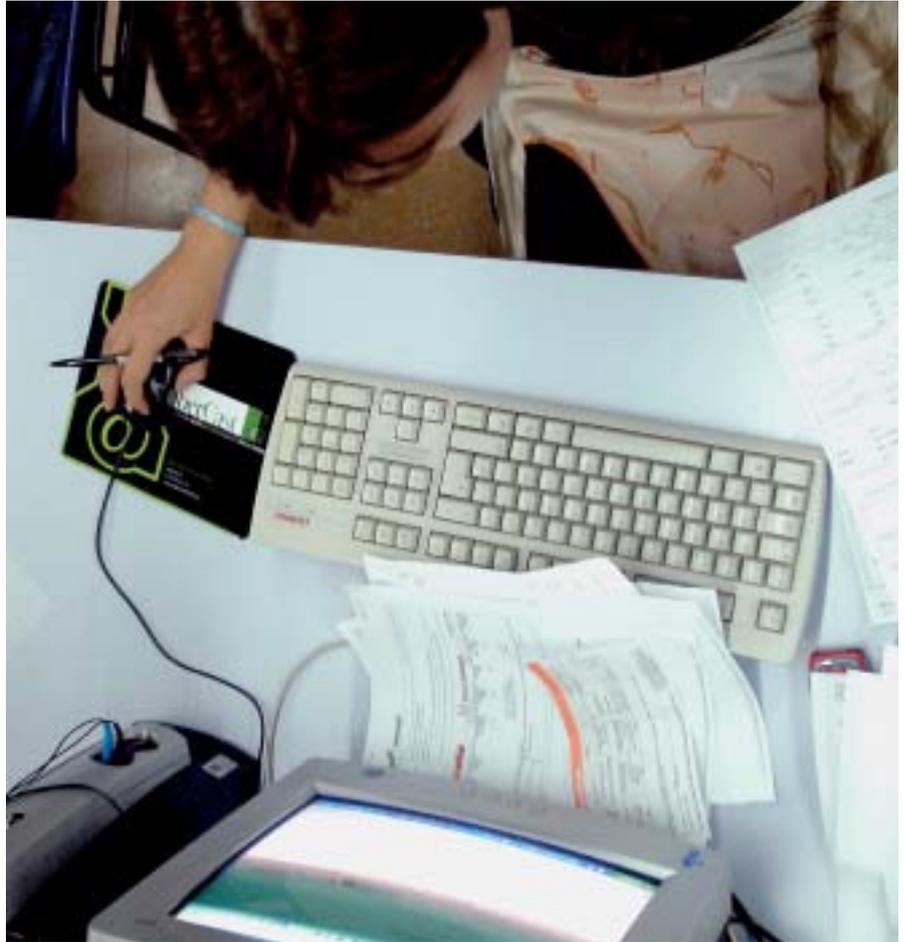
INCREMENTO DE LAS INVERSIONES 'OPEN SOURCE'

La firma de investigación Gartner predice que en el año 2010 las organizaciones de la lista Global 2000 IT verán el *open source* como una opción viable para el 80% de sus inversiones en software de infraestructuras.

ellos están certificados para resolver incidencias de primer y segundo nivel. Asterisk ofrece las funcionalidades propias de las centralitas clásicas (PBX), pero también incluye capacidades avanzadas, ya que puede operar tanto con sistemas estándar de telefonía tradicional como con sistemas de VoIP puros. Está preparado para cubrir todas las necesidades de comunicación existentes en una empresa y además se centra en obtener la máxima flexibilidad posible. Sin embargo, lo más importante es que permite a los proveedores añadir y mejorar sus aplicaciones con menores costes y mayor eficiencia para así poder ofrecer soluciones completas muy eficientes en precio y con un amplio rango de funcionalidades.

La tecnología *open source* aplicada al mundo de los *contact center* permite a las empresas jugar un importante papel para mantener la competitividad en un mercado cada vez más exigente. Y esto es posible porque los modelos mixtos que incluyen *software* bajo una plataforma *open source* no sólo reducirán los costes de arranque, sino porque también permitirán incrementar la productividad con arquitecturas abiertas que ofrecerán toda la funcionalidad y flexibilidad que las empresas demandan.

Uno de los mayores beneficios que se consigue a través de la integración de todas las soluciones CTI, marcadores, grabadores, enrutadores, multicanalidad, etc., en una centralita IP como Asterisk, es que el *software* libre proporciona muchas más opciones al cliente y le permite decidir y ampliar su funcionalidad



ASTERISK ES UNA PLATAFORMA DE TELEFONÍA IP QUE SOPORTA UN AMPLIO RANGO DE PROTOCOLOS PARA LA GESTIÓN Y TRANSMISIÓN DE INTERFACES DE VOIP

en función de su crecimiento con unos costes significativamente menores. Pequeñas, medianas y grandes empresas podrán incorporar las ventajas que propone la telefonía IP, los centros virtuales y las nuevas posibilidades mediante arquitecturas distribuidas.



TU VOZ NUESTRO COMPROMISO

PORQUE NUESTRO COMPROMISO ES QUE TU VOZ SE ESCUCHE, MÁS DE 3.000 PERSONAS Y EL MÁS ALTO NIVEL DE TECNOLOGÍA Y CALIDAD AL SERVICIO DE TUS OBJETIVOS



CONTACT CENTER - CRM CENTER
Gestión de clientes a través de emisión -
recepción de llamadas, correo electrónico y web

902 506 000 - www.unisono.es / info@unisono.es

unisono
soluciones de negocio



LOS NUEVOS PROTOCOLOS

Las comunicaciones de voz de una empresa han requerido desde siempre costosos sistemas de intercambio de voz, así como los servicios de las grandes operadoras de telefonía. Hoy día, sin embargo, las organizaciones pueden utilizar la tecnología VoIP. Gracias a esta tecnología, la información se transmite sobre la red de Internet mediante paquetes de datos y el empleo de redes de servidores y enrutadores altamente escalables.

La mayoría de los dispositivos de VoIP utilizan un protocolo de señalización denominado SIP (*Session Initiation Protocol*), un estándar para la iniciación, modificación y finalización de sesiones interactivas donde intervienen elementos multimedia como el video, la voz, la mensajería instantánea, los juegos *on-line* y la realidad virtual, entre otros.

Aunque existen muchos otros protocolos de señalización para VoIP, SIP se caracteriza porque sus promotores tienen sus raíces en la comunidad IP y no en la industria de las telecomunicaciones, lo que lo hace más flexible a la hora de establecer redes corporativas, comunicaciones multimedia y comunicaciones *wireless*.

REUNIR LO MEJOR DE AMBOS MUNDOS

La firma de investigación Gartner predice que en el año 2010 las organizaciones de la lista Global 2000 IT verán el *open source* como una opción viable para el 80% de sus inversiones en *software* de infraestructuras.

Los proveedores de *software* han aprovechado esta situación para desarrollar sus soluciones sobre nuevas plataformas no propietarias. Gracias a este modelo, los servicios serán potenciados porque las empresas venderán soporte e implementación, a la par que reducirán las barreras de entrada a una tecnología puntera que hasta hace poco estaba al alcance de pocos.

Así, Asterisk ha sido desarrollado para brindar un equivalente digital a la funcionalidad de una centralita o PBX. Además proporciona las siguientes ventajas, entre otras:

- ▶ Flexibilidad.
- ▶ Alta competitividad en costes.
- ▶ Gran escalabilidad.
- ▶ Capacidad de integración con otras infraestructuras.
- ▶ Reducción del tiempo de implantación.
- ▶ Fiabilidad / Potencia de uso.
- ▶ Soluciones personalizadas.

La implantación de una solución de *contact center* sobre una plataforma Asterisk es, entre otras cosas, una cuestión de posibilidad de elección: los clientes pueden elegir cómo configurar sus sistemas, escoger la infraestructura *hardware* o simplemente ir creciendo y añadir funcionalidad en cuestión de minutos. Resulta una buena opción para:

- ▶ Empresas que no cuentan con un *call center*.

- ▶ Empresas con *call center* de tamaño mediano.
- ▶ Grandes plataformas con crecimientos estacionales que desean ampliar el *call center* sin necesidad de recurrir a costosas ampliaciones.

Recientemente, los proveedores locales han lanzado al mercado potentes herramientas multicanal para *contact center* con funcionalidades IP que, además, se integran con Asterisk. Este tipo de iniciativas permite a las empresas adquirir tecnología que generalmente se ofrece sobre plataformas propietarias, incluyendo las mismas prestaciones y añadiendo en otros casos funcionalidad.

EMPRESAS ELÁSTICAS

La progresiva incorporación de todos estos avances tecnológicos en el sector del *contact center* modificará ligeramente el modo en que las empresas se acercan a las tecnologías punteras. Bajo este prisma, los proveedores de tecnología y servicios asociados tendrán que buscar nuevas vías basadas en el ahorro de costes y la flexibilidad. Los nuevos retos pasan por la adopción masiva de la VoIP, las arquitecturas mixtas que incorporen componentes de código abierto y los nuevos modelos orientados a servicios. Si unimos todos estos conceptos podemos empezar a hablar de “empresas elásticas”.

LA TECNOLOGÍA ‘OPEN SOURCE’
APLICADA AL ‘CONTACT CENTER’
PERMITE A LAS EMPRESAS
MANTENER SU COMPETITIVIDAD EN
UN MERCADO CADA VEZ MÁS
EXIGENTE

Aportar elasticidad a las empresas resultará clave para mantener la competitividad con unos costes significativamente reducidos. El concepto elástico permitirá la expansión y contracción sin fisuras de las capacidades tecnológicas de una organización según las necesidades específicas del momento y bajo unas reglas de negocio predefinidas.

«‘Open source’: una alternativa para el ‘contact center’». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15582 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



Incremente el valor de sus contactos con los clientes

Entender las necesidades del cliente nunca ha sido más importante. Una comunicación fácil, eficiente y personal con su organización convierte a sus clientes satisfechos en clientes leales. Nuestras Soluciones de Contac Centers permiten a clientes estar en contacto de cualquier manera que elijan, por el teléfono, por fax, por e mail o a través de su Web. Aseguran poner al alcance de sus clientes a las personas adecuadas de forma rápida, con los datos del cliente disponibles para hacer más fluido el diálogo y presentar a un único interlocutor.

Aprovechándose de nuestros servicios y soluciones adaptadas para requisitos particulares, las organizaciones aumentan productividad, mejoran la satisfacción del cliente y permiten alcanzar sus objetivos de negocio con más eficacia.

Contac Center 250, una solución a sus comunicaciones con los clientes.

EL FUTURO DE LOS CENTROS DE CONTACTO EN ESPAÑA

EL RITMO DE LA EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA ES CADA VEZ MÁS ACELERADO, POR LO QUE LOS CALL CENTER DEBEN MOSTRAR UNA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN SUPERIOR Y MÁS ESPECIALIZADA. POR OTRO LADO, LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE SE HA CONVERTIDO EN EL EJE CENTRAL DE LA ESTRATEGIA DE LOS CENTROS DE CONTACTO MÁS IMPORTANTES.

LAURENT ETCHEVERRY. DIRECTOR DEL SALÓN CALL CENTER + CRM.

El mercado de los centros de contacto es uno de los más dinámicos e innovadores. Por sus particulares características debe hacer frente a numerosos retos como el cambio tecnológico constante, la formación especializada, la compleja relación con el cliente y la alta rotación de sus operadores. Además, y tal y como demuestran cada año un buen número de empresas, a los *call center* no les suele importar airear sus miserias. Este exhibicionismo, que en cualquier otro sector sería calificado de “transparencia” le ha valido más de un disgusto a la imagen de los centros de contacto en todo el mundo.

Sin embargo, no todo son malas noticias. Los numerosos informes de satisfacción que se publican cada año indican una clara voluntad de mejora y el interés por conocer las claves que pueden llevar a los centros de contacto a cambiar su imagen y, por qué no, a incrementar su rentabilidad. Nadie duda que las claves parecen estar en la adopción de las nuevas tecnologías, la preocupación por la satisfacción del cliente y la implantación de adecuadas políticas de formación y fidelización de empleados. Cualquier empresa que no sea capaz de gestionar de manera eficiente alguno de estos puntos no podrá aspi-

rar a ocupar un lugar importante en el mercado.

Además, el mercado deja entrever hoy nuevas propuestas que se van haciendo espacio poco a poco como el *nearshoring*, cuya aparición puede traducirse para muchos en una mejora del servicio sin renunciar a costes ajustados. Una nueva oportunidad de numerosas regiones y ayuntamientos españoles para luchar contra la temida deslocalización, y que

LAS PLATAFORMAS IP Y LAS SOLUCIONES DE CRM ‘ON DEMAND’ SON ALGUNAS DE INNOVACIONES MÁS INTRODUCIDAS EN LOS CATÁLOGOS DE CENTROS DE CONTACTO DE ESTE AÑO

puede convertir a los centros de contacto en motor de desarrollo de muchas ciudades medianas.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La revolución tecnológica de los últimos años empieza a calar entre los usuarios, que comienzan a utilizar de manera más habitual el correo electrónico y el *chat* como plataformas válidas de interlocución con las empresas. Mientras,

la innovación no cesa y muchos desarrolladores incorporan hoy día las tecnologías que el usuario demandará mañana. Las plataformas IP y las soluciones de CRM *on demand* son algunas de las más introducidas en los catálogos de este año. Estas incorporaciones permiten que los centros de contacto se vayan acercando cada vez más a un perfil de empresa más pequeño.

La tecnología aplicada a los centros de contacto es cada vez mejor y sus costes asociados no dejan de bajar. Por tanto, el retorno de la inversión se produce cada vez antes, compensando con creces los gastos iniciales que puede acarrear la instalación de un centro de contacto. Es evidente que en un país como España, en el que más del 95% de las empresas son pyme, este tipo de soluciones acabará entrando antes o después en las empresas más capaces o ambiciosas.

La atención al cliente ha ido ganando relevancia con el paso del tiempo. El nivel de exigencia y la presión competitiva son cada vez mayores, por lo que dar un servicio al cliente de calidad es hoy día más complicado que nunca. Las empresas que han sabido anticiparse y adaptarse a este entorno cambiante están consiguiendo importantes resultados, marcados por costes de operación más bajos y tasas más altas de fideliza-

ALGUNOS DATOS SOBRE DESLOCALIZACIÓN

El último estudio anual de DiamondCluster sobre deslocalización de servicios de TI constata que el número de “compradores” satisfechos con su *offshoring* ha caído del 79% al 62%, o que el número de empresas que terminaron su aventura en tierras extranjeras antes de tiempo se ha doblado hasta llegar al 51%.

ción. Los costes ya no son el eje central de la estrategia de las empresas más importantes, que miran ahora a sus clientes como el valor más seguro que tienen. Gartner predijo en 2001 que la mayoría de las empresas no conseguirían el ROI esperado de sus centros de contacto. Cinco años después, así parece haber sucedido. Y la causa principal puede ser las diferencias de enfoque entre los *call center* y sus usuarios. Sin embargo, parece que por fin unos y otros empiezan a ver el nivel de satisfacción del cliente como un punto fundamental, aunque no todos saben cómo hacerle frente. Tras varios años diseñando estrategias basadas en los costes y en la innovación tecnológica, ahora todos buscan la satisfacción del cliente. Y si al desembarcar el mundo de las nuevas tecnologías todos sabían más o menos el terreno que pisaban, el problema ahora es que las empresas no saben como mejorarla. En el marco de la última edición del Salón Call Center y CRM se expusieron varios estudios que confirmaban estas impresiones. Por un lado, el *Aspect Index* anual, que señalaba que los clientes están moderadamente satisfechos con los servicios que reciben de los centros de contacto, pero sobre todo porque sus expectativas son bajísimas. Por otro, el *Estudio de Excelencia* de la consultora Izo System y la Asociación

presas en formación, parece complicado que los números mejoren a corto plazo. Muchos aspectos deberán cambiar en el sector en el ámbito estructural para conseguir detener esa media de rotación en las plantillas del 25% por anual.

UNA MIRADA AL FUTURO

El futuro de los centros de contacto seguirá marcado por la innovación tecnológica y por el acercamiento al cliente. Dentro del primer apartado destaca la creciente importancia de la VoIP, que según un reciente estudio del Yankee Group pasará

Superar la erosión que ha sufrido la imagen de los centros de contacto no es tarea fácil. Hace falta trabajo, pero también reformas estructurales en el sector. Las tímidas apuestas de las organizaciones por la formación deberían ir seguidas de la segmentación de los agentes en diferentes niveles a fin de crear una promoción interna que anime y fidelice a los trabajadores dentro de una empresa y ayude a reducir los enormes niveles de rotación. Las empresas que apuestan por la formación de sus operadores para ser representantes eficientes de su marca, y que

LA TECNOLOGÍA APLICADA A LOS CENTROS DE CONTACTO ES CADA VEZ MEJOR Y SUS COSTES ASOCIADOS NO DEJAN DE BAJAR



Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AECECC), revela que la calidad del servicio ha bajado un 9% en el último año en nuestro país, y que el índice de satisfacción de los clientes ha caído un 2%. De nuevo en este caso planea sobre el sector la alargada sombra de las bajas expectativas que el cliente deposita en un centro de contacto. Esta tendencia parece difícil de invertir, por lo menos hasta que las empresas empiecen a apostar seriamente por la formación y la calidad del servicio. Con estos datos en la mano parece claro que los niveles de satisfacción de los clientes no son los adecuados y que, con los actuales grados de rotación y la inversión actual de las em-

de una cuota de implantación del 17% en 2005 hasta el 47% a finales de 2007. Esta revolución, iniciada con la convergencia de las redes informáticas y de telefonía, abre un nuevo e inagotable abanico de posibilidades cuyo desarrollo iremos viendo con el paso del tiempo. La dignificación de un sector situado continuamente en el punto de mira es otra de las cuestiones que empresas y clientes deben plantearse en el futuro. Como mencionamos anteriormente, al sector le gusta hacer públicas sus vergüenzas, aunque como sucede en la mayoría de los casos, la mala praxis de unas pocas empresas empaña el buen trabajo que otras muchas realizan día tras día.

apoyan esa formación con información individual y relevante sobre sus clientes, ayudan a que cada interacción sea más productiva y generan un valor concreto que se traduce en retorno comercial. Otro de los retos que plantea el futuro es la correcta gestión de la pareja de moda: deslocalización *versus* el *nearshoring*, dos corrientes controvertidas dentro de los centros de contacto por el eterno debate abierto entre ahorro de costes y calidad en la relación con el cliente. A pesar de las connotaciones negativas que a menudo arrastra, la deslocalización no es un reto, es una opción más que ha surgido en los últimos tiempos. La deslocalización en sí no es ni buena ni mala, todo depende de cómo



se implante y de los niveles de calidad que se consigan. Si una empresa logra deslocalizar su centro de llamadas, ahorrando costes e incrementando calidad, será, sin duda, una decisión acertada. Si una empresa ahorra costes deslocalizando, pero ve sus niveles de servicio bajar en un 20%, tendrá que estudiar y valorar el impacto de su decisión.

NUEVASTENDENCIAS: 'NEARSHORING'

Aunque la mayoría de los destinos elegidos por las empresas para deslocalizar en el extranjero sus centros de contacto suelen tener una buena base de profesionales formados y unos costes laborales reducidos, hay varios factores que pueden llegar a desaconsejar esta opción. El último estudio anual de DiamondCluster sobre deslocalización de servicios de TI nos dejó algunos datos interesantes, como la constatación de que el número de “compradores” satisfechos con su *offshoring* ha caído del 79% al 62%, o que el número de empresas que terminaron su aventura en tierras extranjeras antes de tiempo se ha doblado hasta llegar al 51%.

¿Cuáles son las razones que han motivado esta situación? Cada caso tiene una explicación única, pero existen algunos factores identificados que suelen conducir al fracaso de la deslocalización en otro país. Por un lado, se incrementa la complejidad de la gestión, y a más distancia, más complejidad. La gestión no deja de ser un coste y una gestión más compleja es un coste añadido con

el que pocas empresas contaban en un principio.

Además, la calidad del servicio recibido casi nunca suele ser la esperada. La disponibilidad de servicios y recursos sobre el papel casi nunca suele reflejar la realidad. Por lo general, existe un vacío importante entre los procesos documentados y los que se siguen en realidad, lo que suele desembocar en un

EL FUTURO DE LOS CENTROS DE CONTACTO SEGUIRÁ MARCADO POR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y POR EL ACERCAMIENTO AL CLIENTE

servicio más pobre. Por último, la falta de proximidad geográfica lleva asociados otros problemas de difícil solución como la falta de control directo sobre los recursos o la incertidumbre sobre el tratamiento confidencial de los datos.

Fruto de estas consideraciones, muchas empresas empiezan a mirar a sus países vecinos o incluso dentro de su propio país y comienzan a valorar las ventajas que una “externalización de proximidad” podría darles. La más importante para un centro de contacto es que, trabajando en un entorno mucho más cercano, las barreras lingüísticas y cultura-

les desaparecen de golpe. Si a ello añadimos que el grado de formación de los trabajadores es mucho más alto y que las infraestructuras y la seguridad de los datos también mejoran notablemente, se puede concluir que hoy día la balanza comienza a inclinarse hacia esta nueva corriente.

Sus detractores señalan los costes laborales como uno de los puntos negros del *nearshoring*, pero en el caso de nuestro país la situación no es tan mala como se tiende a pensar. Lejos de la capital y de las seis o siete ciudades más importantes, existen numerosas zonas con costes laborales mucho más comedidos y gobiernos regionales que ofrecen suelo y subvenciones a las empresas que decidan impulsar el empleo en sus autonomías. La opción está sobre la mesa y, desde el momento en que los resultados no acompañan o aconsejan la salida al extranjero, debe ser tenida en cuenta. Como comentábamos anteriormente, los números no lo son todo. La satisfacción del cliente se está colocando como el eje central de la estrategia de los centros de contacto más importantes. Y tendencias como el *nearshoring* permiten obtener buenos resultados en este campo sin que los costes de implantación y ejecución se disparen.

Siempre habrá quién consiga deslocalizar en el extranjero con éxito y quien fracase en el intento. Para los segundos o los no tan grandes existe una opción más accesible, con una alta tasa de eficacia y con muchos de los beneficios que tradicionalmente se le han atribuido al *offshoring*. Una opción que genera empleo y riqueza en el propio país y que permite subir el listón de la calidad de servicio.

Vivimos en un entorno en el que la competencia no deja de crecer, con una gran movilidad de clientes y con un nivel de satisfacción siempre cuestionado. El ritmo de la evolución tecnológica es cada vez más acelerado, por lo que las empresas deben mostrar una capacidad de adaptación superior y más especializada. Es la dinámica de los centros de contacto. Evolucionar o morir.

«El futuro de los centros de contacto en España». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15421 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

we perform



Relaciones con sus Clientes optimizadas y rentables

Un servicio de calidad destinado a optimizar sus beneficios es nuestro principal reto. Nuestra experiencia internacional nos avala, formamos parte del Grupo Teleperformance, la mayor red mundial de Contact Center, con más de 56.500 puestos de operaciones y presencia en 42 países.

Ponemos a su disposición nuestro Know How en marketing, RR.HH., tecnología y calidad, aplicado al desarrollo de soluciones especializadas en la gestión de las relaciones con sus clientes:

- Investigación de Mercado
- Captación de Clientes
- Atención al Cliente
- Gestión de Impagados
- Asistencia Técnica
- Consultoría de RR.HH.
- Fuerza de Ventas
- Atención Presencial
- Incremento del Valor del Cliente

Teleperformance
Avda. de Burgos 8-A
28036 Madrid
902 146 146
www.teleperformance.es



Teleperformance

CALL CENTER DE CALIDAD, TANTO EN EL 'NEARSHORE' COMO EN EL 'OFFSHORE'

EL INCREMENTO DEL NÚMERO DE AGENTES, ASÍ COMO LA LEJANÍA ENTRE UNAS PLANTILLAS Y OTRAS, HACE QUE LAS EMPRESAS DE CONTACT CENTER NECESITEN FÓRMULAS QUE GARANTICEN LA CALIDAD DE SUS SERVICIOS.

MARÍA DEL PINO VELÁZQUEZ. DIRECTORA GENERAL DE UNÍSONO SOLUCIONES DE NEGOCIO.

En los últimos años hemos sido testigos de la evolución y cambios experimentados por las empresas de atención al cliente. La creciente confianza que las empresas han depositado en este tipo de organizaciones, junto con la incorporación de nuevas tecnologías, ha hecho posible la ampliación de nuestros servicios, de manera que hemos dejado de ser meras empresas de servicios telefónicos para ofrecer a través de distintas vías de contacto (fax, Internet, teléfono, SMS, etc.) servicios más amplios, que puedan llegar a cubrir todas las necesidades de las organizaciones con relación al trato con sus clientes.

Sin embargo, esta ampliación de servicios no es el único cambio que han experimentado las empresas de *contact center*. Otra de las características de este sector ha sido su rápido crecimiento y expansión no sólo en España, en donde es un sector que da empleo a casi 60.000 personas, sino también en otras partes del mundo.

Este crecimiento no debe hacer pensar que la calidad del servicio ofrecido por las empresas de atención al cliente se va a ver alterada. De hecho las empresas de *contact center*, conscientes de que la calidad debe permanecer inalterable a pesar de contar con plantillas cada vez más grandes y alejadas las unas de las otras, han buscado fórmulas que garanticen la uniformidad de la calidad.

Una de las soluciones viene dada por la

implantación de un nuevo sistema de procedimientos y procesos operativos. Mediante estos procesos se marca la forma de actuar ante cada situación que se plantea en el negocio, desde la forma de acercamiento a un cliente, el inicio de operaciones con él, los primeros pasos para contratar a un agente, los informes que se realizan, etc. En resumen, para cada acción existe un proceso para realizar que se mantiene de forma común en todas las oficinas.

Para conseguir el cumplimiento de esta metodología de trabajo se debe establecer un seguimiento continuo de las ope-

A TRAVÉS DE LAS MONITORIZACIONES ES POSIBLE DETECTAR ÁREAS DE FORMACIÓN Y REFUERZO DE CADA UNO DE LOS AGENTES

raciones a través de informes y reuniones que aseguren un buen funcionamiento de la plataforma. Además, a través de las monitorizaciones es posible detectar áreas de formación y refuerzo de cada uno de los agentes. De esta manera la empresa se asegura que plataformas tan amplias y tan separadas geográficamente puedan mantener unos óptimos niveles de servicio.

A continuación se analiza con detalle cada una de estas áreas que asegura el correcto funcionamiento de las plataformas ya sean las centrales, *nearshore* u *offshore*.

MONITORIZACIONES DE CALIDAD

Como ya se ha mencionado a través de las monitorizaciones es posible evaluar la forma de trabajar de cada uno de sus agentes. Gracias a ellas descubrimos posibles carencias formativas en el agente, posibles errores que comete el operador cuando desempeña su trabajo, además del grado de adecuación a los estándares definidos. Estas monitorizaciones se realizan con cada uno de los agentes al menos una vez al mes. Gracias a ellas, y una vez finalizadas, el agente recibe el correspondiente feedback y se elabora un informe en el que se analizan los datos obtenidos de las evaluaciones (evolución de agentes, necesidades formativas, etc.).

En cuanto a la metodología, a la hora de realizar la monitorización se pueden dar dos situaciones. Por un lado, se puede dar el caso en el que el agente sepa que su forma de trabajar está siendo auditada en ese preciso momento (lo que se conoce como una monitorización *on-line*), o, por otro lado, que el operador desconozca que en ese momento está siendo auditado (en este caso estaríamos hablando de una monitorización *off-line*). Tanto como si se trata de una monitorización *on-line* como *off-line*, se valoran una serie de elementos que se han definido previamente con el cliente:

► **La utilización del lenguaje.** Incluye aspectos como la entonación correcta, lenguaje adecuado, uso de fórmulas de cortesía, etc.

TIPOS DE MONITORIZACIÓN

La monitorización de un agente se puede realizar de dos formas:

1. **Monitorización *on-line*.** El agente sabe que su forma de trabajar está siendo auditada en ese preciso momento.
2. **Monitorización *off-line*.** El operador desconoce que en ese momento está siendo auditado.



- ▶ **Tratamiento de la llamada.** Valora la capacidad para solventar las objeciones planteadas, la empatía con el cliente, la forma de dirigir la conversación; etc.
- ▶ **Actitud comercial.** Analiza la sonrisa telefónica, la capacidad de detectar y/o crear necesidades en el cliente; etc.
- ▶ **Conocimientos y procedimientos.** Observa el conocimiento del producto, los servicios, las herramientas utilizadas, etc.
- ▶ **Gestión de comunicaciones escritas.** Estudia la ortografía, argumentación y expresiones, y realiza un seguimiento de los estándares, la actitud comercial en los mensajes, etc.

REUNIONES DE SEGUIMIENTO

A la hora de establecer los procesos de seguimiento y control de la calidad, la comunicación entre la empresa de *contact center* y el cliente es fundamental. La mejor fórmula consiste en diseñar de manera conjunta con los clientes un modelo de calidad en el que se definen los objetivos, la forma en la que se va a realizar el seguimiento del servicio, así como las propuestas de mejora. Gracias al establecimiento de este modelo de gestión se puede adaptar rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes, a la vez que se fomenta la evolución de los aspectos estratégicos del servicio. Las reuniones operativas internas realizadas de forma regular mejoran la eficiencia dentro del equipo y permiten:

- ▶ Evaluar las desviaciones entre lo que se ha previsto y la situación real.
- ▶ Decidir las acciones a realizar una vez se han identificado los problemas que pueden influir en los índices de calidad y productividad establecidos.

- ▶ Revisar la planificación de cambios importantes que pudieran afectar al servicio. Además, para atender y gestionar las necesidades de las empresas cliente, es fundamental realizar reuniones periódicas a fin de efectuar un seguimiento de los procesos. En estas reuniones se tratan con mayor profundidad aspectos referentes al funcionamiento del centro, se deciden acciones próximas, se revisa la planificación de cambios importantes para el mes siguiente y son una excelente ocasión para compartir experiencias y buscar nuevas propuestas de desarrollo.

LAS REUNIONES OPERATIVAS INTERNAS REALIZADAS DE FORMA REGULAR MEJORAN LA EFICIENCIA DENTRO DEL EQUIPO

INFORMES DE CALIDAD

Además de las monitorizaciones y las reuniones periódicas arriba mencionadas, otra de las políticas aplicadas que aseguran la calidad de los servicios es la elaboración de informes que se envían a los clientes y en los que se realiza un análisis del servicio y se concretan aspectos generales y particulares, así como propuestas de mejora.

A continuación se explican algunos de los informes más frecuentes:

- ▶ **Informe de calidad de servicio telefónico.** Se trata de un informe que mide

indicadores como el número de llamadas recibidas, el porcentaje de llamadas atendidas, tiempo máximo de espera de las llamadas atendidas, etc.

- ▶ **Informe de calidad de atención telefónica.** Es un análisis que se elabora a partir de las monitorizaciones hechas a los agentes. En este informe se presta especial atención a los elementos que el cliente ha resaltado como importantes a la hora de definir el plan de acción. Estos elementos podrían ser los relacionados con el saludo y la despedida, la escucha activa y adaptación del lenguaje, el tono, la respuesta rápida, etc.
- ▶ **Informe de calidad de gestión.** En este informe se valora la correcta aplicación de los criterios y procedimientos de atención al cliente y comerciales del cliente. Algunos de los elementos a evaluar están relacionados con la detección de las necesidades del cliente o la eficacia en la información facilitada, etc.

En resumen podemos afirmar que establecer unas exigentes medidas garantiza mantener los parámetros de calidad requeridos por los clientes, de manera que el número de empleados y las distancias geográficas entre la empresa y la plataforma no son ningún problema a la hora de ofrecer un excelente servicio de atención al cliente.

«Call center de calidad, tanto en el 'nearshore' como en el 'offshore'». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15401 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LOS CENTROS DE CONTACTO

DURANTE LAS ÚLTIMAS TRES DÉCADAS SE HAN PRODUCIDO MUCHOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL SECTOR DE LOS CENTROS DE CONTACTO; ALGUNOS HAN SIDO TECNOLÓGICOS, MIENTRAS QUE OTROS ESTÁN MÁS RELACIONADOS CON LAS PAUTAS Y LOS PROCESOS DE NEGOCIO.

ISABEL MONTESDEOCA, DIRECTORA DE MÁRKETING DE ASPECT SOFTWARE PARA EL SUR DE EUROPA.

Desde una perspectiva tecnológica, los años noventa fueron testigos de la explosión de la integración de telefonía informática (CTI). La integración CTI fue una tecnología muy novedosa que unía el *call center* a los sistemas de *back-end*, lo que permitía los intercambios máquina a máquina. Antes de la llegada de los centros de contacto modernos, cuando alguien llamaba a su compañía aérea favorita para reservar un billete, la llamada entraba en un distribuidor automático de llamadas (ACD) y el cliente esperaba a que algún agente estuviese disponible para atenderle. Cuando la persona finalmente lograba hablar con el operador, éste le hacía preguntas e introducía su información en un ordenador. El agente era en realidad el intermediario entre el centro de contacto y el cliente.

CTI simplificó este proceso para los agentes, permitiendo al sistema de la aerolínea identificar el número de teléfono del cliente en la red, mandar la llamada a un sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) para su validación, y generar automáticamente un *pop-up* con la información del usuario en la pantalla del ordenador del agente con el que iba a mantener el contacto. Este procedimiento automático aumentó radicalmente la velocidad a la que las compañías podían gestionar las peticio-

nes de los clientes, incrementando la eficiencia de cada agente y consiguiendo una interacción más satisfactoria para el cliente.

A medida que las experiencias de los clientes mejoraron, más y más personas empezaron a llamar a los centros de contacto. Las consultas fueron cada vez

DURANTE LOS AÑOS OCHENTA Y NOVENTA SE AYUDÓ A MUCHOS DE LOS CLIENTES A DESPLEGAR SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE VOZ Y SISTEMAS DE MARCACIÓN POR TONOS

más sofisticadas, se exigieron más aptitudes de los agentes y su remuneración fue en aumento. Al mismo tiempo, se produjo un descenso en el coste de los equipos y los números de teléfono gratuitos. Los recursos humanos empezaban a ser el mayor coste del *call center* y las empresas empezaron a concentrarse en una mejor gestión de su personal.

EVOLUCIÓN DEL 'CALL CENTER'

Las empresas comenzaron a desarrollar aplicaciones de gestión de recursos humanos para satisfacer las demandas de los clientes y aumentar la eficiencia de los horarios, maximizar la productividad de los agentes, reducir los costes de

operaciones y hacer más efectivas las operaciones.

Después de trabajar para alcanzar más eficiencia en los costes de mano de obra a través de la gestión de personal (*workforce management*), muchas empresas llevaron a cabo sistemas de auto-servicio como medidas adicionales para reducir gastos. Durante los años ochenta y noventa se ayudó a muchos de los clientes a desplegar sistemas de automatización de voz y sistemas de marcación por tonos para desviar llamadas a los agentes. Las personas que llamaban a un *call center* podían completar ya una transacción u obtener información al presionar un botón o "hablar" con un sistema automatizado. Estas dos opciones de auto-servicio siguen siendo populares a día de hoy, aunque los centros de contacto más evolucionados las están utilizando para complementar las interacciones con los agentes, en lugar de prevenirlas. En la actualidad se está ayudando a los clientes a desplegar y asegurar PBX (centralitas) con protocolo de Internet (IP) y código abierto, una opción cada vez más viable para los centros de contacto debido al aumento en la adopción de protocolos de iniciación de sesión (SIP) y tecnología basada en estándares. Se ha observado una enorme evolución de los estándares cerrados y propietarios a los estándares abiertos. Los centros de contacto están empezando a

EL NACIMIENTO DE LOS SISTEMAS AUTOMATIZADOS

Durante los años ochenta y noventa se ayudó a muchos de los clientes a desplegar sistemas de automatización de voz y sistemas de marcación por tonos para desviar llamadas a los agentes. Las personas que llamaban a un *call center* podían completar ya una transacción u obtener información al presionar un botón o "hablar" con un sistema automatizado.

desplegar PBX IP de código abierto para ganar más flexibilidad y control sobre las aplicaciones y operaciones relacionadas con su centralita.

Se ha producido un considerable número de cambios relativos a la gestión de las empresas muy interesantes a medida que la tecnología iba avanzando. El auge de Internet ha tenido un impacto significativo en la manera en que las empresas hacen negocios. Antes de la “era de la información” los clientes recibían la mayor parte de su información a través del correo ordinario. Se podía llamar al número de teléfono señalado en la pieza de marketing directo para obtener más información. Ahora los clientes pueden navegar por Internet, recopilar información acerca de varios productos y servicios, para luego llamar al *call center*, enviar un *e-mail* o *click-to-talk* en su ordenador para obtener más información. Este tipo de estrecha integración a través de múltiples canales de comunicación es un reciente fenómeno de los últimos diez años.

Asimismo, la importancia del centro de contacto como una contribución clave a los resultados de la empresa es una novedad. En los primeros tiempos, el *call center* estaba virtualmente escondido, porque era percibido como un coste sin apenas retorno para la empresa. En la actualidad se consideran incluso verdaderos generadores de ingresos.

Algunos de los clientes están llevando este concepto aún más lejos. Están utilizando el *call center* para diferenciarse de su competencia por el servicio que ofrecen, ya que diferenciarse sólo mediante el producto es cada vez más difícil. Por ejemplo, un gran número de centros de contacto se centran ya en tener una visión completa de las actividades de sus clientes a través de toda la organización para mejorar el servicio que se les ofrece.

En el pasado se tenía que llamar a diferentes números de teléfono de un mismo banco para obtener un balance de la cuenta corriente o información acerca de la tarjeta de crédito. Esta barrera ya se ha roto y hoy día es posible llamar a un único número de teléfono para obtener el balance de la cuenta corriente o formular una pregunta acerca del último movimiento de la tarjeta de crédito.



LOS RECURSOS HUMANOS EMPEZABAN A SER EL MAYOR COSTE DEL 'CALL CENTER' Y LAS EMPRESAS EMPEZARON A CONCENTRARSE EN UNA MEJOR GESTIÓN DE SU PERSONAL

INTEGRACIÓN E INNOVACIÓN

La integración de varios sistemas y procesos en los centros de contacto ha traído también la consolidación necesaria entre sus proveedores de soluciones. Algunas empresas sabían que sus clientes demandaban un único proveedor al que poder recurrir para todas las necesidades de su centro de contacto. También sabían que para mantener su posición dominante en el mercado tenían que convertirse en un “integrador” en lugar de un simple proveedor de producto. Por eso comenzaron hace años a adquirir empresas que ofrecían soluciones complementarias, como por ejemplo soluciones de gestión de personal, CTI, IVR y voz sobre IP (VoIP).

Se han producido muchas innovaciones y logros en el sector de los centros de contacto durante los últimos 25 años, pero los próximos 25 van a requerir cambios todavía más radicales y rápidos. Una nueva generación de consumidores y profesionales entrará pronto en el mercado de trabajo. Es una generación totalmente diferente a cualquier otra anterior. Se trata de un grupo extremadamente móvil y orientado a la demanda, acostumbrado a utilizar herramientas como la mensajería instantánea o los mensajes de texto móviles. Esta nueva generación espera y requiere unos plazos de entrega inmediatos. Durante los próximos 25 años, los cambios en los centros de contacto estarán dirigidos hacia y para este nuevo tipo de consumidor y esta nueva filosofía, no únicamente por la tecnología como antes.

«Origen y evolución del sector de los centros de contacto». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15501 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

LUCES Y SOMBRAS DE LA DESLOCALIZACIÓN EN EL SECTOR DEL 'CONTACT CENTER'

EL CONTACT CENTER SE PUEDE CONSIDERAR COMO UN CENTRO DE BENEFICIOS, POR ELLO LAS EMPRESAS DEBEN VALORAR LA ESTRATEGIA OFFSHORE DESDE UN PRISMA MÁS AMPLIO QUE EL COSTE DEL VALOR DE LA INFORMACIÓN DE ESAS DE LLAMADAS.

MARRIVERA. DIRECTORA COMERCIAL Y DE MÁRKETING DE CATSA.

Según las previsiones y estudios del sector del telemarketing, se estima que para el año 2007 el 30% del volumen de negocio que mueve el sector del telemarketing va a ser deslocalizado, lo que va a tener una gran repercusión en las empresas españolas que conforman el sector, lo que supondrá una reducción del empleo, el cierre de plataformas y el incremento de la inversión en otros países.

Aunque es un dato importante, si se analiza la situación actual del sector y los inicios del mismo se pueden llegar a comprender las razones de este fenómeno que seguirá siendo un sector todavía en evolución y con buenas perspectivas en España.

CLAVES DEL FENÓMENO DE LA DESLOCALIZACIÓN

El telemarketing como actividad profesional, apareció para ahorrar costes comerciales a las empresas. De hecho se trata de un sector tremendamente competitivo, con una fuerte estacionalidad y muy cambiante. En verdad, lo que favoreció el crecimiento exponencial del mismo hace ya algunos años fue la tecnología, fundamentalmente Internet, las estrategias y soluciones CRM y la li-

beralización, principalmente, del sector telecomunicaciones, lo que convirtió al telemarketing en una de las actividades de marketing con mayor crecimiento de los últimos años y en un punto estratégico de cualquier estrategia CRM.

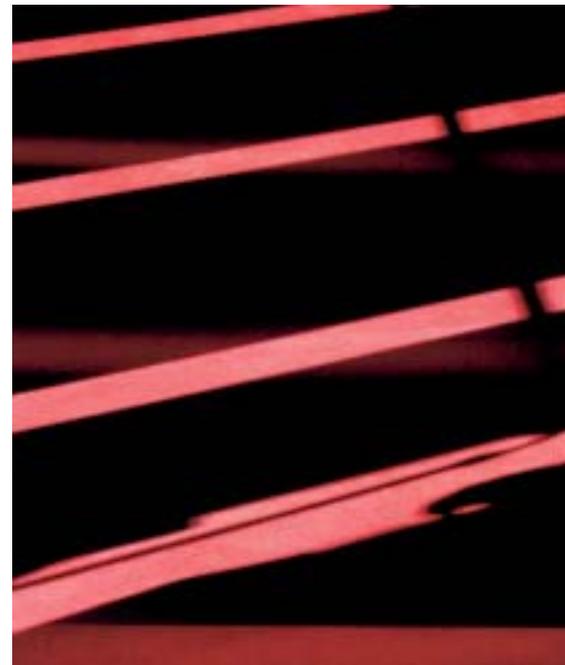
Ahora bien ¿Qué es lo que ha sucedido para que éste fenómeno de la deslocalización aparezca? Fundamentalmente debemos hablar de una serie de condicionantes relacionados con tres aspectos fundamentales:

RECURSOS HUMANOS. Es una actividad de marcado carácter temporal, por lo que la rotación del sector es elevada, además en

EL TELEMÁRKETING COMO ACTIVIDAD PROFESIONAL, APARECIÓ PARA AHORRAR COSTES COMERCIALES A LAS EMPRESAS

los últimos años se han creado nuevas empresas, lo que ha dado lugar a un mercado de oferta de trabajo para agentes muy amplia, especialmente en las grandes ciudades.

Desde el punto de vista social, es un importante generador de empleo siendo un sector joven, emergente, que todavía se encuentra en fase de madura-



ción y que cuenta con más 100.000 puestos de trabajo en España. Está previsto que todavía experimente crecimientos anuales por encima del 5%. Se ha creado un marco legal de referencia respaldado por el convenio del sector, lo que ha favorecido la estabilidad y profesionalidad, pero también ha endurecido la flexibilidad, que es

INFORMACIÓN DE VALOR

Un *contact center* permite a las empresas conocer:

- ▶ Los hábitos de compra de los clientes.
- ▶ La manera de relacionarse con la organización.
- ▶ Los comportamientos ante las campañas promocionales y sus expectativas.
- ▶ Las motivaciones a la hora de elegir un producto o servicio.

Este análisis de la información aporta un gran valor a la empresa, genera negocio mediante acciones de fidelización, la televenta, el aumento al consumo y la identificación de nuevos perfiles de cliente o segmentos del mercado.

una de los puntos fuertes más importantes a tener en cuenta en los modelos de *outsourcing* de telemarketing y una razón fundamental de por qué muchas empresas decidieron externalizar su servicio.

En este ámbito, la deslocalización en países emergentes en los que esta actividad no está todavía regulada provoca que la flexibilidad de algunos de ellos sea mayor que en España.

NEGOCIO. El negocio del telemarketing ha experimentado un avance importante en los últimos años, especializándose en determinadas áreas que aportan un valor añadido a las empresas y se relacio-

TECNOLOGÍA. El sector del telemarketing ha experimentado una gran expansión provocada especialmente por la aparición de las nuevas tecnologías. Se ha pasado del mundo analógico al digital, a la integración de voz y datos (CTI), lo que permite actualmente contactar con el cliente a través de múltiples canales de comunicación. Este avance tecnológico permite que actualmente los consumidores y las empresas puedan contactar desde cualquier parte del mundo, por lo que ante la necesidad de abaratar los costes del servicio, muchas empresas han decidido deslocalizar sus plataformas en otros países emergentes de Latinoamérica, Marruecos o Filipinas.

que va más allá de conocimiento de producto y/o servicio.

De igual manera sucede con la gestión del proyecto, son países donde la actividad profesional como tal es de reciente aparición, por lo que es difícil encontrar mandos intermedios o gestores de servicio con conocimientos, formación o experiencia en la actividad, lo que puede ocasionar que se tarde más en conse-

EL TELEMÁRketing ES UNA DE LAS ACTIVIDADES DE MÁRketing CON MAYOR CRECIMIENTO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS



nan principalmente con CRM, entendido como filosofía de gestión integral de clientes y televenta de productos y servicios en condiciones más ventajosas y rentables que mediante una red de venta convencional. Estas circunstancias han favorecido la consolidación de un mercado competitivo, en el que es necesario aportar mucha calidad a precios muy bajos.

Para determinados sectores empresariales y grandes empresas que pertenecen a mercados muy competitivos que mueven grandes segmentos de clientes poco fieles y muy cambiantes, cualquier ahorro económico puede ser determinante. En este campo, a priori, la deslocalización proporciona precios más bajos.

OTROS ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Ahora bien, aunque la deslocalización proporcione ventajas como mayor flexibilidad, menor rotación y precios más bajos, realmente en la práctica diaria no es tanto así, porque existen otros costes que deben ser valorados tales como la formación, que es mucho más costosa que en España, ya que la cultura del país en general es muy importante desde el punto de vista pedagógico, así como del conocimiento del cliente, los productos, los móviles de compra, las actitudes y los comportamientos de consumo, de conocimiento y relevancia de las empresas, de su importancia de lo estratégico de cada sector, etc. De esta manera es necesario realizar una gran inversión en formación no sólo inicial, sino también continua

guir los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos, se retarde la curva de aprendizaje del servicio y se produzcan costes “ocultos” difíciles de valorar inicialmente, porque nuevamente requiere una inversión en un aspecto que en España no habría. Además, en innumerables ocasiones nos podemos encontrar con que esta inversión la debe hacer la empresa cliente.

Por ello, al abordar la decisión de trasladar el servicio de atención al cliente u otro tipo de acciones de telemarketing mediante una estrategia *offshore*, es muy importante que no sólo se tenga en cuenta el capítulo de ahorro de costes, porque la deslocalización a priori sí es cierto que es más barata, económicamente hablando y comparando costes

unitarios, que una plataforma en España, sin embargo como ya hemos visto tiene algunos inconvenientes que se deben tener en cuenta.

Al tomar la decisión de deslocalizar se deben tener en cuenta los aspectos mencionados anteriormente y además realizar un análisis interno del servicio. Si sólo se busca ahorro de costes, se debe considerar que hay dos factores fundamentales que pueden proporcionar el ahorro de costes que se necesita:

ción, lo que permite conocerlos mejor y llevar a cabo una buena estrategia de fidelización. Gracias a la información que se puede obtener a través de un

SE HA CREADO UN MARCO LEGAL DE REFERENCIA RESPALDADO POR EL CONVENIO DEL SECTOR, LO QUE HA FAVORECIDO LA ESTABILIDAD Y PROFESIONALIDAD

promocionales y sus expectativas y motivaciones a la hora de elegir un producto o servicio. Este análisis de la información aporta un gran valor a la empresa, genera negocio mediante acciones de fidelización, la televenta, el aumento al consumo y la identificación de nuevos perfiles de cliente o segmentos del mercado.

Además, permite tener un mejor conocimiento del ciclo de vida de cada cliente y el momento que el que se encuentra



1. La tecnología.
2. La revisión de los procesos de gestión, con el fin de facilitar y orientar a los clientes a una atención multicanal.

EL VALOR DEL 'CONTACT CENTER'

Recordemos que hay medios de comunicación tales como IVR, SMS, Internet, que son muy baratos y útiles para un segmento de clientes cada día mayor que prefiere comunicarse a través de ellos.

Un *contact center* permite recopilar, almacenar y clasificar toda la información que tenemos de los clientes a través de cualquier canal de comunica-

AL TOMAR LA DECISIÓN DE DESLOCALIZAR SE DEBE REALIZAR UN ANÁLISIS INTERNO DEL SERVICIO

contact center las empresas pueden conocer mejor a sus clientes, su manera de relacionarse con la organización, sus hábitos de compra, de consumo, sus comportamientos ante las campañas

para, en definitiva, mejorar la relación con ellos y por tanto el negocio. También permite una gestión proactiva.

Por ello debemos valorar el *contact center* como un centro de beneficios y valorar la estrategia *offshore* desde un prisma más amplio que el coste del valor de la información de esas de llamadas.

«Luces y sombras de la deslocalización en el sector del 'contact center'».

© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15541 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

ATENCIÓN AL CLIENTE MULTICANAL



Una nueva era
en las relaciones
con sus
clientes



En Ydilo entendemos la comunicación de una forma única: la satisfacción de sus clientes

Así, hemos creado un nuevo concepto: LA ATENCIÓN AL CLIENTE MULTICANAL, proporcionando soluciones integrales bajo modelo de autoservicio, gracias a la aplicación del reconocimiento de voz y la interacción multimedia, para ofrecer una información homogénea, independientemente del dispositivo elegido.

Ydilo ofrece servicios de voz, videollamada, multimedia y multimodal para los distintos soportes -móvil, PDA, ordenador, etc.- para comunicarse con los clientes, optimizando las posibilidades de cada canal, aportando la máxima información y creando un nuevo nivel de relación con sus clientes.

www.ydilo.com

ydilo

NUEVAS TECNOLOGÍAS APLICADAS AL 'CONTACT CENTER'

LOS CONTACT CENTER SE HAN CONVERTIDO EN CENTROS CRÍTICOS PARA GESTIONAR LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES, PERO EN MUCHAS ORGANIZACIONES SE IMPLEMENTARON HACE AÑOS Y PERMANECEN ESTANCADOS TECNOLÓGICAMENTE.

RAQUEL SERRADILLA. DIRECTORA GENERAL DE ALTITUDE SOFTWARE.

Los motores de evolución en el mercado de los *contact center* siguen siendo la reducción de costes y la mejora del servicio. Sin embargo, se percibe un cambio al considerar progresivamente al *contact center* como centro de generación de oportunidades y no como centro de costes. El mercado tiende hacia soluciones probadas, al uso de sistemas consolidados, hacia la flexibilidad como parámetro fundamental y a realizar un análisis detallado de los resultados. No obstante, en este escenario, ¿cuáles son las grandes tendencias para los próximos años? El mundo IP supone una revolución en las comunicaciones, entre otras cosas porque su globalización es imparable, el coste de las comunicaciones está cayendo “en picado” y estamos llegando a un mundo permanentemente interconectado. Junto con IP, el *software* libre está derribando las últimas barreras propietarias en tecnología. A ello se suma un aumento en servicios de gestión automática de llamadas dado el gran salto tecnológico en reconocimiento del habla y síntesis de voz. Por último, las estrategias de enrutamiento de las interacciones van a pasar

a ser centrales en la gestión y evolución de las operaciones.

CONSECUENCIAS SOBRE LOS 'CONTACT CENTER'

Por un lado, el propio concepto del teléfono está variando. La VoIP ha clonado un invento de hace 150 años, el teléfono de Graham Bell. Sin embargo, no hay ninguna razón para mejorar y evolucionar este concepto (mayor calidad de la voz, capacidad de escuchar música en calidad CD Audio, etc.).

EL MERCADO TIENDE HACIA SOLUCIONES PROBADAS, AL USO DE SISTEMAS CONSOLIDADOS, HACIA LA FLEXIBILIDAD COMO PARÁMETRO FUNDAMENTAL Y A REALIZAR UN ANÁLISIS DETALLADO DE LOS RESULTADOS

La multicanalidad (el uso de canales distintos al tradicional) estará cada vez más presente en los servicios de atención a clientes, lo que abre la puerta a la implementación de nuevos modelos de negocio.

El enrutamiento inteligente cobrará más importancia para cubrir las exigencias de los incipientes *contact center* virtuales de grandes dimensiones. Las herramientas sobre Linux traerán una revolución de precios y flexibilidad. Por último, los *contact center* habrán de convertirse en centros sumamente flexibles, tanto en su despliegue como en su mantenimiento.

VENTAJAS DE LAS COMUNICACIONES SOBRE IP

A continuación se exponen algunas de las ventajas de las comunicaciones sobre IP:

- ▶ Se reducen los costes de implantación y mantenimiento en una única infraestructura que transporta voz y datos.
- ▶ Cuenta con un único equipo de personas para el mantenimiento.
- ▶ Se aprovecha mejor el ancho de banda y los recursos humanos y de sistemas.
- ▶ Permite disponer de una distribución total de los agentes mientras la infraestructura está centralizada.
- ▶ Se minimizan los costes de comunicaciones, ya que el ancho de banda IP es más económico que la voz, especialmente en tramos internacionales.

VENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN SOBRE IP

Algunas de las ventajas de las comunicaciones sobre IP son las siguientes:

- ▶ Reducción de costes de implantación, comunicación y mantenimiento.
- ▶ El mantenimiento se realiza a través de un único equipo de personas.
- ▶ Se aprovechan mejor los recursos humanos y de sistemas.
- ▶ Mejora de la movilidad y accesibilidad.
- ▶ Se incrementan los servicios y sus funcionalidades.

LAS ESTRATEGIAS DE ENRUTAMIENTO DE LAS INTERACCIONES VAN A PASAR A SER CENTRALES EN LA GESTIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES

- ▶ Se mejora la movilidad y accesibilidad, porque el usuario cuenta con un número de teléfono único para todos los servicios (voz fija y móvil, e-mail, etc.) y accesible en todo el mundo.
- ▶ Aparecen nuevos servicios, como el aumento de funcionalidades y terminales inteligentes.

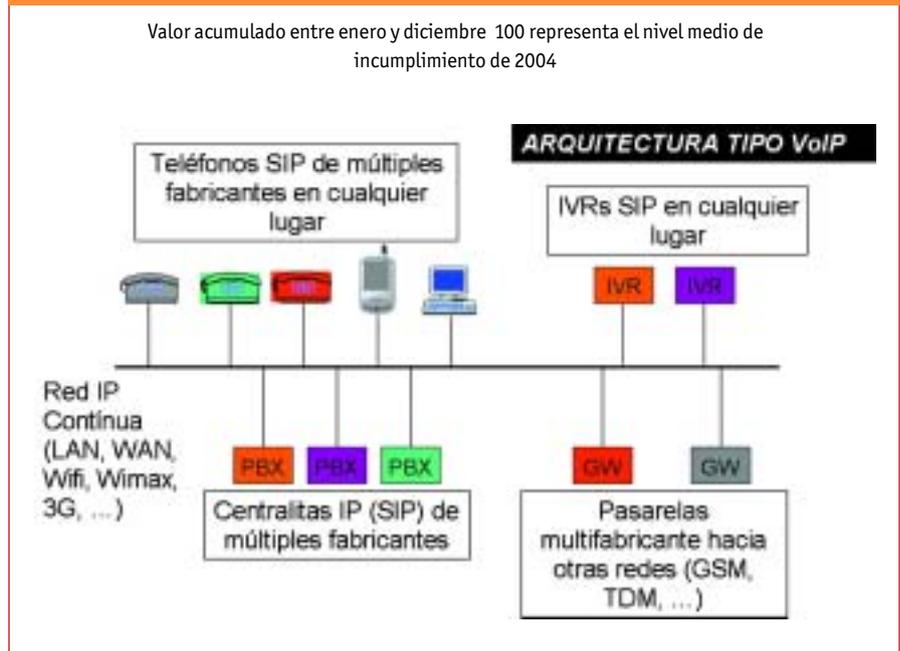
¿CUÁL ES EL ESTADO ACTUAL DE LAS TECNOLOGÍAS VOCALES EN ESPAÑA?

Si bien las tecnologías vocales han alcanzado un alto grado de excelencia y operatividad, se ha de considerar al Portal de Voz como un sistema más dentro del *contact center* y ha de tener funcionalidad CTI para una administración integral.

Las premisas que hacen que un sistema vocal sea un éxito son las siguientes:

- ▶ **Diseño del diálogo.** Es preciso invertir tiempo en este aspecto. Las tecnologías vocales son solo la cima de la pirámide y necesitamos una metodología interactiva centrada en el usuario final.
- ▶ **Calidad y diseño de las locuciones (*branding vocal*).** La voz del portal condicionará más la imagen de nuestra empresa que la estética elegida para la *Web*.
- ▶ **El plazo de implementación de proyectos entre tres a seis meses.** No se debe automatizar el 100% del *contact center*; hay que comenzar con dos o tres operativas sencillas de gran impacto sobre el Retorno de la Inversión (ROI).
- ▶ **Rediseño del diálogo para aprovechar al máximo las capacidades de las tecnologías vocales.** El *call-flow* de una IVR basada en tonos existente es sólo una referencia.
- ▶ **Evita los diálogos abiertos.** Lo aconsejable es diseñar diálogos guiados, a lo sumo, con iniciativa mixta donde, según el grado de experiencia del cliente con el servicio, se le lleva más “de la mano” o realizar más operaciones simultáneamente.

Cuadro 1. Arquitectura tipo VoIP



- ▶ **Realiza un piloto con usuarios reales antes del lanzamiento.** Ayudará a encontrar fallos e implementar las áreas de mejora con usuarios internos.
- ▶ Por último, permite ponerse en la piel del usuario y preguntarse: ¿encontrará la información que necesita?

NUEVAS TENDENCIAS EN EL ENRUTAMIENTO DE INTERACCIONES DE UN CONTACT CENTER

En un principio, el enrutamiento de llamadas sólo residía en los ACD que las distribuían sobre la base de datos operativos (902 específico para cada servicio) y con grupos de agentes estáticos en cada servicio.

El siguiente paso fue introducir el concepto de *skills*, conocimientos de agente que, ayudado por *voice prompting* (sencillo menú de tonos para que el cliente seleccionara el servicio deseado), permitía la distribución de la llamada al recurso más adecuado.

Posteriormente, los sistemas CTI introducen la capacidad de gestionar datos de negocio en el enrutamiento (por ejemplo, el número de teléfono llamante identifica al cliente y lo clasifica como normal o VIP). El enrutamiento sale de las reglas estáticas de la centralita a un entorno más manejable y abierto. Sin embargo, en ese punto el flujo de las llamadas era aún opaco para los responsables del *contact center* y generalmente los cambios en la lógica de la distribución requerían la intervención del departamento de sistemas.

LA MULTICANALIDAD ESTARÁ CADA VEZ MÁS PRESENTE EN LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN A CLIENTES, LO QUE ABRE LA PUERTA A LA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Por tanto, los responsables de la operativa no disponían de una herramienta ágil que permitiera crear y cambiar flujos de enrutamiento en tiempo real, algo que para la criticidad de ciertos centros era vital.

¿CUÁL SON LAS TENDENCIAS Y DEMANDAS DEL MERCADO?

El enrutamiento inteligente tiende a dirigirse no a un enrutamiento en sí mismo, sino hacia el concepto de estrategias de enrutamiento.

Dichas estrategias “deben hablar” el mismo lenguaje que los responsables del *contact center*.

Los nuevos flujos de enrutamiento deben componerse de un conjunto de estrategias donde cada una de ellas tiene sus propiedades asociadas.

La modificación e implantación de estas estrategias debe contar con una interfaz amigable y en tiempo real.

Por último, vemos cómo se dan los primeros pasos hacia un enrutamiento basado, no sólo en datos de negocio, sino en datos estratégicos y de control de

mando en tiempo real sobre los propios flujos.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que, aunque el canal de telefonía (voz y fax) sigue siendo el principal, los nuevos canales de comunicación van adquiriendo más presencia entre los usuarios (*e-mail*, SMS y *web*), lo que supone un reto de distribución.

Actualmente, el *e-mail* está bastante implementado en las empresas como canal de distribución de información, pe-

Por seguridad, el sistema CTI puede filtrar dichas interacciones en tiempo real, mediante criterios que impidan la recepción de *spam* o virus. Merece la pena recalcar que el agente que las recibe puede, a su vez, distribuirlas sin preocuparse de acudir a ningún buzón, directorio o aplicación.

Las ventajas más destacadas que se consiguen a través de este enrutamiento y su impacto en el ROI de la empresa son las siguientes:

- ▶ Los agentes que reciben dichas interacciones no tienen que ser nominados y pueden asignarse de forma dinámica y en tiempo real. Al contestarlas no tienen que utilizar sus datos personales, sino un usuario común configurado para cada campaña.
- ▶ Los agentes reciben las interacciones en su pantalla y las distribuyen desde ella, favoreciendo su productividad.
- ▶ Toda la gestión queda registrada por el sistema CTI para su posterior



ro la responsabilidad de esa distribución está poco automatizada y depende del personal humano. Por todo ello es significativo destacar que la unificación de todas las comunicaciones entre empresas y clientes supone un ahorro de importante de costes.

¿Cuál es la solución ante el paulatino crecimiento del resto de canales de comunicación con los clientes? Concentrarlas a través del *contact center* para ser distribuidas con el apoyo de un sistema CTI multicanal.

Por ejemplo, para evitar tener que recoger los faxes manualmente, se implementa un sistema de reenvío a un buzón de *e-mail*. Igualmente, la recepción de mensajes de texto puede realizarse a través de pasarelas de SMS-*e-mail* que faciliten su distribución. Tanto los correos electrónicos como los faxes y mensajes cortos de texto se convierten en interacciones en una cola de espera que el sistema CTI distribuye, igual que con una llamada.

ES SIGNIFICATIVO DESTACAR QUE LA UNIFICACIÓN DE TODAS LAS COMUNICACIONES ENTRE EMPRESAS Y CLIENTES SUPONE UN AHORRO DE IMPORTANTE DE COSTES

- ▶ La recepción y distribución de todas las interacciones pasa a depender de un sistema automático 7x24 controlado por tecnología CTI.
- ▶ Los agentes del *contact center* no necesitan ningún *software* de correo electrónico, fax o SMS en sus puestos operativos, ni para recibir interacciones ni para emitirlos.

seguimiento (igual que con las llamadas).

- ▶ Se evita la impresión de los faxes con el consiguiente ahorro en consumibles y se minimiza la pérdida de información.
- ▶ Se garantiza la recepción de los correos electrónicos de los clientes y su posterior tratamiento sin pérdidas de información.

En definitiva, la tecnología hace realidad tareas y procesos que hace pocos años eran impensables, pero no se debe olvidar que es sólo un medio. Únicamente obtendremos un *contact center* excelente si aplicamos la inteligencia al negocio.

«Nuevas tecnologías aplicadas al 'contact center'». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15563 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

> Maximice la interacción con sus clientes

Busque formas nuevas de incrementar el beneficio que le aportan sus clientes existentes y reforzar sus relaciones con ellos

Las campañas de marketing telefónico son el medio de aproximación tradicional a los clientes, pero puede resultar muy complicado contactar a los receptivos. Las llamadas entrantes facilitan la interacción y el acercamiento a los clientes, pero ¿sabe qué oferta debe hacerles o cuando resulta más apropiado formularles dicha oferta?

Para más información, visite nuestra página web: www.spss.es o contacte con SPSS Ibérica en el **902 123 606**.



SOLUCIONES COMPLETAS PARA TODO TIPO DE EMPRESAS

Las empresas son conscientes del valor de su cartera y por tanto están desarrollando una estrategia cada vez más inteligente. La gestión de la relación con los clientes es un concepto relativamente nuevo para las empresas españolas como tal, aunque con las herramientas informáticas actuales las empresas van percibiendo la importancia de realizar esta gestión con eficacia, cuya aplicación se traduce en crecimiento empresarial.

CRM es una solución informática que permite tratar de una forma clara, ordenada y concisa toda aquella información referente a clientes potenciales y otros elementos participantes de la empresa a los que se quiera prestar una atención especial, aquélla que se considera importante para mejorar la relación comercial con ellos.

Se trata del sistema de gestión más importante de la empresa, por lo que debe contener información muy actualizada, precisa y correcta. Si no se administra de una manera estricta y coherente, al final se sobredimensiona con datos e informaciones inexactas o incorrectas, lo que da lugar a errores de análisis, malas decisiones y ejecución de estrategias equivocadas.

Por ello, antes de implementar un sistema CRM, la empresa debe tener muy claros los objetivos,

prepararse para la implantación y adoptar el sistema definido.

En este sentido, la única forma de tener éxito en la aplicación de un CRM es contar con la colaboración de todo el personal de la empresa, sobre todo de los empleados que gestionan datos y procesos, así como de las personas que facilitan la información. Al mismo tiempo, no ha de utilizar ningún sistema paralelo, es decir, todo debe estar integrado en un mismo entorno y los procedimientos deben estar claros.

Lo más idóneo para disponer de la mejor solución CRM es partir de un modelo tipo que pueda ser completamente parametrizable para el cliente y que le permita adaptarlo completamente a sus necesidades. De esta forma, tendrá las ventajas de un modelo estándar: versiones actualizadas cada año, menor coste, etc.

Por ello, en CCS Agresso estamos actualmente ofreciendo al mercado dos herramientas de CRM que cubren todas las demandas. La primera de ellas es Siebel, una solución muy completa para grandes empresas, donde el CRM es una pieza clave para el desarrollo del negocio. La segunda es eKon, un sistema más dinámico para la pyme de cualquier tamaño que se quiere beneficiarse de una solución CRM, totalmente adaptable a las circunstancias particulares de cada empresa

y que, por su nivel tecnológico, cubre las necesidades actuales y futuras, ya que su potencial es ilimitado.

Otro concepto que ha tomado más importancia dentro de las soluciones CRM es la movilidad, ya sea a través de dispositivos PDA o desde el mismo teléfono móvil. Para ello, la clave es que la solución sea transparente. Dotar a la flota comercial de estos dispositivos permite la introducción de datos e informaciones más actuales y fiables a la solución CRM. Al mismo tiempo, el comercial puede disponer de toda la información relevante sobre sus clientes en todo momento.

Por el momento sólo las empresas pioneras en la adopción de nuevas tecnologías y que perciben la innovación como un valor añadido para su negocio, están integrando esta herramienta en su fuerza de ventas. De momento en España el índice de penetración de esta actividad es aún escaso, pero durante el último año se observa un interés creciente. La empresa que quiere una gestión eficaz de su cartera de clientes debe poder dotar de información su CRM desde allí donde se encuentre. Por tanto, las posibilidades de este tipo de soluciones son enormes tanto para el sector privado como público.

EL VALOR AÑADIDO DEL 'OUTSOURCING' DEL 'CONTACT CENTER'



Para Belén Manchado, directora de cuentas de CATSA, el *outsourcing* o externalización se convierte en una necesidad cuando una empresa desea especializarse en su propia actividad y dejar en manos de empresas externas expertas el resto de las actividades. De esta manera, las organizaciones pueden centrarse en lo que mejor saben hacer y focalizar en ese cometido su atención y recursos, lo que permite que profesionales de cada materia lleven a cabo las actividades que no son estratégicas para el negocio.

Por ello, Belén Manchado considera que el *outsourcing* se ha convertido en una tendencia creciente que integra distintas dimensiones en la empresa: la gestión de la calidad, los procesos y costes, las nuevas tecnologías, los recursos humanos, la estrategia, etc., y que llevará a obtener mejores resultados con menores costes. De hecho, más allá del *outsourcing* como externalización de determinadas actividades, apare-

ce el concepto de transformación de los procesos de negocio a través del *outsourcing*, con el que se trata de conseguir la mejora radical de los procesos sobre los que internamente no se tengan especiales capacidades.

En el caso concreto de CATSA, muchas empresas se plantean la disyuntiva de la conveniencia de tener un *contact center* propio o externalizarlo en una empresa de telemarketing.

Belén Manchado considera que las posibles reticencias en este sentido tienen posiblemente su causa en que durante mucho tiempo el telemarketing no se ha entendido bien. En muchos casos se ha considerado una actividad secundaria que cualquier empresa podía abordar fácilmente con un equipo de "telefonistas". Sin embargo, se ha demostrado que es mucho más que eso: se trata de una estrategia de gestión de clientes y una de las actividades del marketing que más ha evolucionado, lo que ha supuesto un incremento de su complejidad día a

día como consecuencia de las exigencias del mercado y de las propias empresas que demandan estos servicios.

Hay que tener en cuenta que las claves del éxito de esta actividad se estructuran a partir de dos puntos estratégicos: la tecnología y la profesionalidad de los equipos de trabajo. Todo ello en un entorno cada vez más especializado y con mayores recursos (tecnología multimedia, centros virtuales, creciente orientación hacia el cliente, etc.) cuyo objetivo final es, en definitiva, gestionar de forma individualizada y eficaz cada uno de los contactos con el cliente como un intercambio único de información y un enriquecimiento de la relación encaminada a la fidelización de ese cliente en particular.

Para conseguir este objetivo, Belén Manchado afirma que las empresas que decidan asumir internamente el *contact center* deben realizar un gran esfuerzo, ya que por una parte les obliga a hacer grandes inversiones en recursos tec-

CALL CENTER + **CRM SOLUTIONS**

10 años construyendo relaciones

2007

Madrid 7 y 8 de Noviembre de 2007
IFEMA - Feria de Madrid - Palacio Norte

En el marco del:



Organizado por:



902 902 282



45 Expositores
2000 Visitantes
10 Conferencias

El encuentro nacional para los **profesionales** de los
Call Centers y los Centros de Contacto

[www.ifaes.com/callcenter]



En colaboración con: **e-DEUSTO**

nológicos ajenos a su actividad principal que nunca van a retornar y que además quedan rápidamente obsoletos, y por otra parte, les implica abordar la ardua tarea de mantener y gestionar un equipo de trabajo con todo lo que ello implica (selección, formación, absentismo, vacaciones, sustituciones, etc.).

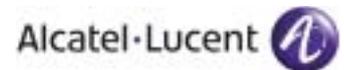
Confiar la gestión del centro de contactos a una empresa especializada, sin embargo, aporta un

gran valor añadido, ya que garantiza una gestión integral de los recursos humanos, optimiza dichos recursos, permite una actualización tecnológica permanente sin coste añadido, aporta constantes mejoras al servicio, genera una mayor flexibilidad, ofrece una mayor transparencia de gestión, posibilita el análisis de los resultados y la capacidad de reacción, y reduce los costes de gestión a partir de la adaptación

variable de los recursos a las necesidades del servicio.

En consecuencia, hoy por hoy muchas de las empresas que en su día decidieron crear su propio departamento de atención al cliente y han tenido que hacer frente a situaciones que no son su objeto de negocio, están valorando muy seriamente la posibilidad de cambiar esta estrategia y delegar esta gestión a verdaderos especialistas.

LA IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN CON LA APLICACIONES, CLAVE PARA LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL



Rafael Martínez Sánchez-Bretaño, director de marketing para España y Portugal de la División de Soluciones para Empresas de Alcatel-Lucent, considera que su empresa es consciente de que el sector de las telecomunicaciones está inmerso en un proceso de cambio, proceso que afecta a tres áreas: transformación en la red, transformación en el negocio y transformación en los servicios.

En el ámbito de negocio, los centros de contacto con mejoras en los modos de acceso y en la capacidad que se ofrece al cliente final, con una gestión multicanal y con la posibilidad de *broadcasting*, son la vía para mejorar la gestión e interacción con nuestro principal activo: los clientes.

Rafael Martínez Sánchez-Bretaño destaca que las mejoras en seguridad y acceso, la implantación generalizada de la banda ancha, y sobre todo, el desarrollo de facilidades y aplicaciones de trabajo colaborativo, permiten asegurar una atención óptima.

La integración con las aplicaciones existentes en la empresa es un elemento primordial de cara a garantizar la máxima productividad. Cuando se puede conocer en tiempo real la disponibilidad de un experto, la atención al cliente se incrementa. Del mismo modo, se puede encaminar la llamada hacia el agente más idóneo.

En el ámbito de la red, la posibilidad de disponer de un centro de contacto que se puede denominar

virtual, ofrece la posibilidad de crecimiento planificado y sin límites. Un sistema de gestión integrado es fundamental de cara al rendimiento de los centros de contactos. A este cambio contribuyen nuevos modelos de negocio y nuevas formas de pago.

En resumen, se está viviendo una transformación importante que afecta a todas las empresas y al modo en el que desarrollan su negocio. Rafael Martínez Sánchez-Bretaño considera que el sector de los centros de contacto va a continuar experimentando un desarrollo significativo. Y en esta transformación Alcatel-Lucent va a desempeñar un papel muy activo asegurando una evolución constante a sus clientes.

UNA VISIÓN OPTIMISTA DEL FUTURO DEL SECTOR

CYSTELCOM SISTEMAS

El sector de los *contact center* en España ha alcanzado la madurez en todos los sentidos. Manuel Cuenca, director general de Cystelcom Sistemas, considera que nos encontramos ante una actividad económica que presenta un crecimiento sostenido y constante en los últimos años por encima del 10%.

Si bien es cierto que los porcentajes de crecimiento no son tan espectaculares como a mediados de la década de los noventa, podemos asegurar que el mercado goza de unas previsiones esperanzadoras. A través del análisis del sector desde tres puntos de vista clave como son los recursos humanos, la operativa interna y la tecnología, desde Cystelcom Sistemas se ha observado que el nivel de los agentes de *contact center* en España ha mejorado de forma muy significativa en los últimos años.

Manuel Cuenca destaca que los agentes poseen un perfil mayoritariamente universitario, es

decir, gente cualificada y formada que está mejorando la imagen de inoperancia que en ocasiones ha sacudido al sector. A la mayor profesionalidad de los agentes han contribuido de manera importante los diferentes convenios colectivos que se han alcanzado entre la patronal y los sindicatos, ya que han permitido unas mejoras necesarias en las condiciones laborales.

Aún así, Manuel Cuenca afirma que todavía se aprecian diferencias entre los operadores de plataformas internas, cuyas plantillas son parte integrante de la empresa, y las plataformas externas que prestan servicios a terceros clientes, donde la motivación, la estabilidad y las condiciones salariales son por lo general inferiores a las internas.

En lo referente a los procesos de operativa y calidad de los *contact center*, la cualificación es muy elevada. Prueba de ello es que varias

empresas de corte multinacional han implantado sus centros de servicios compartidos (CSC) mundiales en España, aumentando sus ratios de fidelización y satisfacción por parte de sus clientes.

En cuanto a la tecnología, Cuenca subraya que el país se sitúa desde hace años a la vanguardia, y las empresas españolas han demostrado con sus soluciones para este sector, una capacidad de innovación y funcionalidad al alcance de pocos países. Sirvan como ejemplo los desarrollos alcanzados por Cystelcom en tecnologías de vídeo *contact center* o los que han tenido lugar en el campo de la automatización y el reconocimiento de la voz.

Por todo ello, desde Cystelcom se tiene una visión optimista con respecto al futuro del sector y son de la opinión de que en muy poco tiempo estaremos al nivel de países como Francia, Irlanda o Reino Unido.

UN SECTOR EN CONTINUO CAMBIO



Las formas de contacto con el cliente han evolucionado. En opinión de Juan Carlos Fouz, consejero delegado de IZO System, hoy día, los canales alternativos como el teléfono o Internet se han convertido en los principales medios de comunicación. Y por ello, los centros de relación con clientes han pasado de ser centros de costes, con actividades muy acotadas, a convertirse en el principal elemento de creación de experiencias en el cliente, así como en elemento clave en la estrategia de inteligencia de negocio, de fidelización y vinculación para las empresas que integran en él todo el ciclo de relación con el cliente. Juan Carlos Fouz considera que este sector es uno de los más dinámicos del mundo, ya que experimenta cambios continuos y variaciones anuales positivas del 15% en volumen de negocio y empleos directos. Aunque aún está en fase de crecimiento, se enfrenta a una futura ralentización directamente relacionada con el dinamismo de los principales clientes y también de las economías

nacionales. Este escenario del sector se combina con el del sector en general, ya que las grandes empresas ofrecen productos y precios casi idénticos en sus respectivos ámbitos de actuación.

Las estadísticas señalan que el 70% de los clientes abandona una empresa porque sienten que no ha recibido un buen servicio o la atención esperada; sólo un 15% lo hace por aspectos relacionados con precio y producto.

Esta evolución de la exigencia de la demanda señala directamente a la calidad como elemento crítico para mantener la cartera de clientes y reforzar su fidelidad. Juan Carlos Fouz afirma que el papel de la calidad, su medición, evaluación e implantación en las plataformas de *contact center* puede convertirse en un factor clave para la supervivencia de la empresa. Más de la mitad de los contactos entre cliente y empresa se realiza a través del *call center* y, tras contratar el producto, la opinión del cliente depende únicamente de lo que percibe a través de este canal.

Para ser mejorada, la calidad debe ser medida. Juan Carlos Fouz destaca que IZO System lleva 10 años midiendo la calidad desde tres ángulos distintos y complementarios:

- **Calidad objetiva**, o como es respecto a como quiere ser.

- **Calidad percibida**, cómo somos respecto a lo que opina el cliente.

- **Benchmarking**, o comparativa con los competidores.

Una vez realizada la medición, puede iniciarse el trabajo para mejorar mediante tecnologías que optimicen la gestión de procesos y personas, desde la formación y capacitación, gestión de equipos y formas de trabajo, hasta el establecimiento de sistemas de ayuda, entre otras herramientas.

Para Fouz, es de vital importancia la inversión que la empresa haga en calidad, entendiendo el concepto como algo esencial en un servicio, no como un plus al mismo. La ecuación es simple: cliente satisfecho, igual a empresa de éxito.

FORMACIÓN Y TECNOLOGÍA: AVANCES CLAVE DEL SECTOR DEL 'CONTACT CENTER'



Raquel Serradilla, directora general de Altitude Software, considera que, aunque el sector de *contact center* ha registrado un crecimiento estable en los últimos años, la inversión en tecnología ha estado estancada. Durante el año pasado hemos percibido una progresiva reactivación del mercado. Se confirma que las empresas saben que la tecnología les puede ayudar a ser más eficientes, a reducir sus costes operacionales y, en definitiva, a ser competitivos.

Según el último estudio de DataMonitor, en España se invertirá en tecnología para *contact center* más de 85 millones de dólares este año 2007, llegando a superar los 96 millones en 2009. Lo que significa que los avances tecnológicos están siendo bien aceptados por el mercado. Raquel Serradilla destaca como hechos tecnológicos importantes la progresiva implantación de la tecnología IP, así como la consolidación de los nuevos canales de comunicación en el *contact center*.

La tendencia para los próximos años va a ser el esfuerzo conjunto por profesionalizar el sector y ello sólo será posible gracias a la formación. Desde el año pasado, Altitude Software viene aportando su "granito de arena" con diferentes iniciativas: desayunos de trabajo (para cubrir problemáticas relacionadas con el *contact center*), jornadas de inmersión (de carácter académico y organizadas junto con la AEECC y el ICEMD-ESIC, para ayudar a la familiarización de la tecnología), colaboración en el máster en Gestión de *contact center*, etc.

SOLUCIONES MULTICANAL PARA EL 'CALL CENTER'

YDILO

Las interacciones con el cliente, tanto telefónicas como multicanal, son una oportunidad única para conocer, de forma personalizada y en tiempo real, sus necesidades. El *call center* permite a las organizaciones obtener datos fundamentales sobre el comportamiento del consumidor, lo que lo ha convertido en una verdadera aliada estratégica para la gestión empresarial, independientemente del tamaño de la empresa. Algunas de las posibilidades que ofrece el *call center* son: la atención y fidelización de clientes, la

gestión de cobros, la venta directa, la recuperación y seguimiento de clientes perdidos, entre otras.

En Ydilo se trabaja con sus clientes Telcos y organizaciones para adaptar los servicios multicanal de forma dinámica al contexto del usuario final. Estos interaccionan de forma diferente si acceden:

- Por voz desde casa con un teléfono fijo convencional.

- A través de un interface visual y vocal (multimodal) desde el tren con el móvil.

- Desde el ordenador del trabajo.

- Etc.

Al final del día se dispone de una combinación de información relacionada con el perfil (por ejemplo, el estado de contratación de servicios y productos del usuario con la empresa, estado de casos de clientes pendientes, etc.), con el histórico (por ejemplo, el resultado de sesiones anteriores a los servicios por cada canal) y con preferencias (por ejemplo, la adaptación o negociación explícita de clientes a recibir por un

canal concreto información de promoción, distribución de uso de servicios por canal, etc.). Ydilo ofrece soluciones de autoservicios multi-canal, voz y móvil, que pueden relacionar toda esta información para aplicar lógicas de negocio dinámica y adaptar durante la sesión la interacción vocal o visual con los usuarios. El objetivo de Ydilo es, concretamente, ofrecer la mejor calidad posible en los servicios para alcanzar niveles máximos de satisfacción de usuario, para esto se aplican las siguientes técnicas de:

- Segmentación y personalización del interfaz hombre-máquina, de los servicios ofrecidos y del flujo de las sesiones.
- Inteligencia y reglas de negocio dinámicas para controlar la oferta de servicios de atención al cliente.
- Recuperación de información y generación de datos válidos para la gestión del negocio y consiguiente adaptación de los servicios de atención cliente por parte de las empresas clientes. Esto es un proceso cíclico e interactivo donde Ydilo se alía y trabaja conjuntamente con sus clien-

tes para permitirles realizar la tarea que más productividad tiene (gestión del negocio y de sus clientes), liberándolos de la ejecución final de los servicios automáticos a sus clientes. En cualquier caso, el objetivo global de Ydilo con sus servicios es ir ofreciendo estas oportunidades de mejoras a los usuarios finales de forma progresiva y en un proceso que controlan nuestras empresas clientes. De esta manera con sucesivas interacciones con los sistemas de Ydilo, el usuario puede ir adaptando el trato, la información y los servicios que quiere recibir o acceder.

PLATAFORMAS DE COMUNICACIONES PARA EL 'CONTACT CENTER'

NEC Philips
España

Actualmente son muchas las empresas que optan por implantar en sus sistemas plataformas de comunicaciones sistemas de contact center. José Luis Candia, director de marketing de NEC Philips España, considera que esta tendencia se debe a que estas soluciones han demostrado su potencial como una forma de generar nuevas fuentes de ingresos, y de maximizar la fidelidad de los clientes, optimizando a su vez los servicios que se les ofrecen. Los *contact center* permiten que equipos o departamentos dedicados a la atención del cliente manejen sus consultas y pedidos por teléfono, e-mail o Internet. Según José Luis

Candia, esto dota a la empresa de una gran movilidad y hace que su organización y funcionamiento sea mucho más eficaz. Desde NEC Philips se ha optado por desarrollar plataformas que permitan implantar de una forma sencilla todas las aplicaciones de los contact center, de manera que el cliente pueda beneficiarse de todas las ventajas que supone el contar con un sistema de comunicación de estas características. En esta línea, José Luis Candia destaca que desde la empresa se ha potenciado la solución SOPHO Contact@Net 250, que soporta estas interacciones y guía la llamada del emisor hacia

los empleados (agentes) más adecuados, y que permite reducir los tiempos de espera e incrementa la productividad y motivación de los empleados. También ayuda a cada entidad a gestionar el personal de sus centros de llamada y los niveles de servicio. La combinación de una plataforma de *contact center* con el direccionamiento de llamadas basado en la experiencia (para comunicaciones telefónicas, fax, correos electrónicos y correos de voz), el acceso a Internet (también con la colaboración web) y la fácil operación, minimiza el tiempo de implementación y aprendizaje, lo que aumenta la efectividad de la empresa.

TELETRABAJO APLICADO AL 'CONTACT CENTER', UNA OPCIÓN PARA UN FUTURO CERCANO

unisono
soluciones de negocio

María del Pino Velázquez, directora general de Unísono Soluciones de Negocio, considera que el teletrabajo es una de las tendencias que más están empezando a caracterizar a las empresas de contact center. Mientras que en países del norte de Europa o Estados Unidos ésta es ya una práctica que se encuentra totalmente instaurada, en España todavía no es una forma muy habitual de trabajar. No obstante, el teletrabajo requiere que las empresas de *contact center* dispongan de un soporte tecnológico y de seguridad muy exigente y es probable que se convierta en unos años en una práctica muy extendida entre los operadores españoles. Si bien es un proceso complejo para las empresas, no lo es para los agentes que deciden trabajar desde sus casas. Un ordenador personal multimedia y una conec-

tividad *web* son los únicos elementos que el operador va a necesitar para poder realizar su trabajo como si estuviese en la propia empresa. En el caso de Unísono, María del Pino Velázquez afirma que el teletrabajo es una opción en la que confían y que esperan poder ofrecer a sus empleados en un futuro no muy lejano. Su filosofía de empresa, el ser una empresa flexible, que se adapta a las necesidades de sus empleados y que apuesta por la conciliación ha animado a Unísono a dar los primeros pasos para poner en marcha esta forma de trabajo. Las ventajas del teletrabajo son varias tanto para los agentes como para las empresas. Por un lado, los operadores podrán desempeñar su trabajo desde su casa con un horario flexible, lo que les permitirá repartir su tiempo y conciliar su trabajo con su vida familiar y personal. De

esta manera, esa satisfacción repercutirá positivamente en el trabajo realizado, incrementando la productividad y la rentabilidad del agente. Por otro lado, las empresas que se decanten por el teletrabajo podrán encontrar teleoperadores en cualquier parte del mundo (con los únicos requisitos del idioma y la experiencia), por lo que el problema con el que nos encontramos las empresas de *contact center* a la hora de encontrar personal se vería resuelto. En definitiva, la rápida evolución de las tecnologías, así como la creciente demanda por parte de la sociedad que cada vez más pide poder conciliar la vida laboral y personal hacen del teletrabajo una tendencia con vistas a convertirse en los próximos años en una realidad, y una forma habitual de trabajo en las empresas de *contact center*.

UN SECTOR CON UNA SALUD ENVIDIABLE

Santiago Bravo, director ejecutivo de Atos Consulting, considera que el sector del *call/contact center* español está en pleno auge y franca recuperación, con unas previsiones de crecimiento en torno al 20% y una cifra de puestos de trabajo que ronda las 150.000 personas, con una descentralización de plataformas en España (*nearshore*) en multitud de provincias y municipios, para fijar población y crear empleo local. Si bien, una parte importante de los centros, servicios de atención y nuevos puestos de trabajo (del orden del 40%) se están creando fuera de las fronteras españolas, y se está perdiendo una oportunidad de mayor desarrollo regional del país para la creación de nuevos centros y plataformas de atención."

En el ámbito tecnológico, Santiago Bravo afirma que la modernización de los centros es una reali-

dad. Más del 80% de los *call/contact center* en España cuenta con herramientas y tecnologías automatizadoras (ACD, Grabadores, CTI, IVR / Portales de Voz, WFM, etc.) para aumentar la eficiencia en la atención multicanal en estos centros, según estudios realizados por Atos Consulting.

Hoy día, se está produciendo una rápida evolución tecnológica y una mayor integración de las suites de *contact center* con *software* CRM, con aplicaciones analíticas y Cuadros de Mando (CMI) y con sistemas multicanales de Gestión del Conocimiento (KM), para la mejora de la eficacia de los servicios ofrecidos. La infraestructura tecnológica del *contact center* está evolucionando desde una concepción vertical, en la que cada punto de interacción o de contacto requería ser enriquecido con cada aplicación, hacia un enfoque horizontal, donde una única infraestructura de

gestión multicanal presta servicio a múltiples puntos de interacción y aplicaciones. La convergencia entre canales de atención y del autoservicio por voz e Internet, y la introducción de tecnologías IP para crear *contact center* distribuidos y virtuales es ya una realidad.

Además, Santiago Bravo destaca que el mercado del *call/contact center* en España se encuentra con una salud envidiable en cuanto a crecimiento y modernización, pero con puntos débiles que hay que cuidar, como la calidad en la atención multicanal, que ha retrocedido en estos últimos años, y la optimización de la gestión de los recursos humanos y la gestión de la información para prestar servicios pro-activos y soportar estrategias de *contact centers* papeles y funciones de marketing dinámico y atención de campañas comerciales en tiempo real.

LA EVOLUCIÓN DE LOS CALL CENTERS – EL CASO DE LOS SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Hasta hoy en día, los centros de atención al cliente se entienden como centros de llamadas entrantes, donde los clientes llaman a la empresa proveedora para transmitir una queja, reclamación o solicitud. En la mayoría de los casos, dicha acción no genera beneficios a la empresa, ya que estos *call centers* se entienden como centros de costes.

Sin embargo, a través de estos centros se está implícitamente obteniendo un beneficio en caso de ofrecer un buen servicio: la satisfacción del cliente, que a la larga supone aumentar su valor y asegurarnos de que este cliente se mantendrá fiel a nosotros y nuestros productos. ¿Pero y si

además obtenemos beneficios reales y tangibles?, es decir, ¿y si además realizamos ventas a través del centro de Atención al cliente?. Esto se puede conseguir gracias al Análisis Predictivo.

El Análisis Predictivo anticipa con exactitud las necesidades, preferencias y riesgos de agotamiento de cada cliente. La tecnología en tiempo real permite hacer recomendaciones basándose en información actualizada que se disponga del cliente. Esta información puede ser información que se haya obtenido a través de otros canales, sistemas back office o incluso información que introduce el agente durante la llamada en sí.

La combinación de reglas de negocio, análisis predictivo y tecnología en tiempo real facilita una recomendación de venta al agente que a su vez, transmitirá al cliente. La probabilidad de aceptación de esta oferta es muy alta, incrementando no sólo el beneficio de la empresa a través de las ventas, sino también a través de una mayor satisfacción del cliente.

Son cada vez más las empresas que introducen este tipo de tecnología en sus centros de llamadas de atención al cliente, consiguiendo así transformar sus centros de atención al cliente, en un centro de llamadas rentable.



EL VALOR AÑADIDO DEL CAPITAL HUMANO

Isabel Tomás Romero, directora de recursos humanos de Teleperformance España destaca que su empresa se ha caracterizado desde su origen por ofrecer un valor añadido diferente del resto de empresas del sector del *contact center* que se basa en su capital humano, eje central de la organización y que permite a sus clientes tener la garantía de colaborar con un equipo de profesionales de mayor valor y experiencia en todos los procesos de puesta en marcha y desarrollo de las estrategias de gestión de sus relaciones con los clientes.

La política de recursos humanos tiene como eje central el desarrollo de un plan estratégico que contempla dos ámbitos de actuación. El primero de ellos, la selección de personas comprometidas que deseen crecer profesionalmente con nosotros, y cuyo principal desafío sea la superación profesional a través del cumplimiento de

objetivos. Los criterios de selección vienen marcados por la evolución del mercado y la visión estratégica de la empresa, estableciendo como principales los siguientes criterios: motivación, orientación al logro, capacidad de aprendizaje, capacidad de persuasión, iniciativa, orientación al cliente. Además, aunque para Teleperformance la experiencia es muy valorable, no siempre se considera imprescindible dado que se apuesta por el personal con potencial, ya que la organización cuenta con un fuerte plan de formación y desarrollo, segundo ámbito de actuación del plan estratégico de recursos humanos. De este segundo apartado, entre lo más destacado, señalar el plan de formación inicial y continua destinado a capacitar y desarrollar el potencial de la totalidad del personal, la participación en el plan de carrera profesional, el cual contempla con carácter sig-

nificativo la promoción interna, con el que se busca la solidez de los equipos y la identificación con la idiosincrasia de la empresa, manteniendo así el *know-how* aportando, tal y como se indicaba con anterioridad, mayor valor y experiencia a nuestros clientes.

Por último, Isabel Tomás destaca el desarrollo de medidas con carácter social como los beneficios sociales, la flexibilidad horaria para conciliar la vida familiar, la continuidad laboral, y la diversidad de centros de trabajo en el ámbito nacional donde desarrollar la actividad laboral. En líneas generales y como conclusión, la empresa está satisfecha con los resultados obtenidos hasta la fecha, si bien, la constante evolución del mercado y de las necesidades personales y profesionales nos hacen seguir apostando por una línea de actuación basada en la ética, la eficacia, el compromiso y el entusiasmo.



¿DÓNDE ESTÁ EL EMPRENDEDOR? MITOS Y REALIDADES

ES NECESARIO DESTERRAR MUCHOS DE LOS MITOS QUE SE HAN FORJADO ENTORNO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS, CON EL FIN DE EVITAR QUE LOS EMPRENDEDORES SE SIENTAN AL MARGEN DE LOS GRANDES PROYECTOS.

EDUARDO GARCÍA ERQUIAGA. DIRECTOR DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS CAIXANOVA.

Necesitamos savia nueva: nuevas empresas y nuevos empresarios. La creación de empresas es, sin lugar a dudas, uno de los temas de actualidad en el campo de la investigación empresarial, y lo es porque los economistas y gestores han cambiado su paradigma sobre el progreso y el desarrollo económico.

Hasta bien entrados los años setenta imperaba una visión de la empresa en la que la dimensión era la clave para competir y se auguraba una estructura industrial donde los grandes grupos serían los amos del juego. Sin embargo, ese proceso de concentración empresarial trajo consigo gigantes que mostraron sus pies de barro con la aparición de la crisis energética.

Ese paradigma que identificaba la dimensión con la competitividad se vino abajo en las tres últimas décadas del siglo XX. Éstos fueron años en los que se produjo la paradoja de lo local y lo global, la necesidad de desarrollar estrategias pensando en clientes cercanos pero actuando en el mayor ámbito geográfico posible; y fueron también los años en

los que se observó que era preciso hacer convivir la flexibilidad y agilidad de lo pequeño con las ventajas en costes de la gran dimensión. Ya nadie apuesta por un mundo de grandes empresas que hacen desaparecer al pequeño. En este mundo convivirán, compitiendo cada cual con sus armas, pequeñas y nuevas organizaciones con enormes y consolidadas corporaciones.

Hoy, más que nunca, existen oportunidades para nuevos y pequeños negocios. La descentralización de las grandes corporaciones, la necesidad de asumir estructuras ligeras que hacen énfasis en los costes variables, la miniaturización de la tecnología que hace posible competir en pequeña escala, o las posibilidades de cooperación que tienen ante sí las pequeñas empresas, les permiten jugar a ser grandes manteniendo las ventajas de su reducida dimensión.

EL DESARROLLO ENDÓGENO PASA POR FOMENTAR LA EMPRESARIALIDAD

Lo pequeño es hermoso y lo nuevo también. Las nuevas empresas son la savia que regenera la competitividad de

nuestros tejidos empresariales y son doblemente buenas porque generan desarrollo endógeno y porque son nuestras, reduciendo la dependencia que padecemos cuando las decisiones de nuestra industria se toman lejos de nuestras fronteras.

La creación de empresas es, a día de hoy, el recurso más valioso para un desarrollo económico sostenido que posibilite el avance de nuestra sociedad. Para tomar decisiones sobre esta cuestión es imprescindible contar con la adecuada información. Para establecer planes, políticas y acciones es necesario conocer el terreno. Por ello, en estas líneas trataremos de aportar luz sobre la creación de empresas, de modo que las decisiones públicas tengan conocimientos de primera mano sobre la realidad de los emprendedores, los auténticos protagonistas del proceso de creación.

¿HACEMOS LO SUFICIENTE POR APOYAR A NUESTROS EMPRENDEDORES?

Siguiendo las pautas comunitarias todos los países han puesto en marcha su maquinaria administrativa para fomentar la creación y consolidación de nuevas y pequeñas empresas, para desarrollar la empresariedad. Y sin embargo los datos siguen mostrando

YA NADIE APUESTA POR UN MUNDO DE GRANDES EMPRESAS QUE HACEN DESAPARECER AL PEQUEÑO

LA ATALAYA DEL EMPRENDEDOR

Este observatorio aporta información útil a las instituciones y empresas en particular y la sociedad en general para definir las acciones que posibiliten el fomento de la empresariedad y la creación de empresas. En él se dispone de información sobre más de 50.000 nuevas empresas y se ha entrevistado con profundidad a más de 500 emprendedores.

una gran divergencia entre la visión oficial y la de la calle. Nadie escatima esfuerzos para el fomento de la empresarialidad, y sin embargo pocas veces tanto esfuerzo ha tenido una valoración tan escasa.

Hace tan sólo unos días se ha estrenado en Galicia un observatorio dinámico sobre la empresarialidad cuyo objeto es aportar información actualizada que permita identificar los factores clave en el proceso de creación de empresas. Se trata de la Atalaya del emprendedor, creada por el Instituto de Desarrollo Caixanova para ayudar a los emprendedores en su proyecto de empresa y aportar información útil a las instituciones y empresas en particular y la sociedad en general para definir las acciones que posibiliten el fomento de la empresarialidad y la creación de empresas. En este observatorio se dispone de información sobre más de 50.000 nuevas empresas y se ha entrevistado con profundidad a más de 500 emprendedores, diferenciando entre los que han logrado superar con éxito el arranque de su nuevo negocio de los que han sido pasto de la mortalidad infantil.

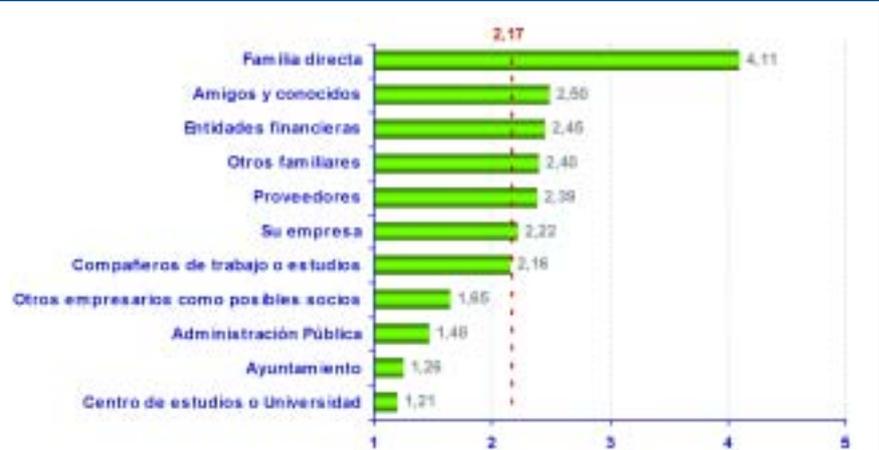
INUESTROS EMPRENDEDORES SE SIENTEN SOLOS

Una primera valoración de las opiniones y vivencias de nuestros emprendedores hace pensar que el emprendedor se siente solo. Las conclusiones obtenidas de sus opiniones y percepción sobre el proceso de creación de empresas se alejan de los planes e intenciones de organismos de apoyo, administración y otras entidades vinculadas a la promoción económica y empresarial.

En efecto, los datos obtenidos muestran que los nuevos empresarios estudiados que han creado varios miles de empleos en Galicia hacen escaso aprecio de las ayudas y apoyos recibidos. Si exceptuamos el apoyo prestado por sus familiares directos, se sienten solos en su aventura. No nos engañemos, tantos millones para crear incubadoras, para desarrollar nuevas empresas innovadoras, para realizar acciones formativas, para reducir los trámites, para mejorar centros de apoyo al emprendedor, han tenido un escaso impacto en la población de los que de verdad han creado empresas con éxito.

Resulta de interés observar el conocimiento, el uso y la valoración que los

Cuadro 1. Valoraciones de los emprendedores sobre el apoyo recibido al crear la empresa



Valoraciones en una escala 1-5.

Fuente: Atalaya del emprendedor

Cuadro 2. Cualificación de los emprendedores y éxito empresarial



Porcentajes sobre el total.

Fuente: Atalaya del emprendedor

nuevos empresarios hacen de los apoyos de carácter financiero. Un alto porcentaje de nuevos emprendedores desconoce la existencia de alternativas como la Garantía Recíproca (desconocida para el 55% de los emprendedores) o el Capital Riesgo (desconocido para el 62%).

Y muy pocos han contado con el aporte de estos instrumentos en los primeros años de vida de su empresa. Tan sólo el 2% ha contado con fondos de Capital Riesgo y el 5% con el apoyo de una SGR. Sin embargo, incluso el peso de medidas más habituales continúa siendo muy bajo: poco más del 10% ha contado con subvenciones a fondo perdido,

otro tanto con subvenciones a los tipos de interés, y tan sólo uno de cada cuatro ha percibido ayudas por creación de empleo.

¿Por qué? ¿Por qué a pesar de los esfuerzos de todos parece que nadie ayuda al emprendedor?

MITOS Y REALIDADES SOBRE EL EMPRENDEDOR

Son muchos los mitos que rodean la liturgia de la empresarialidad que nos impiden ver una realidad mucho más prosaica que es la que posibilita la creación de nuevas empresas. Citemos algunos de esos mitos que explican esta aparente contradicción.



HOY, MÁS QUE NUNCA, EXISTEN OPORTUNIDADES PARA NUEVOS Y PEQUEÑOS NEGOCIOS

- ▶ **“El emprendedor sale del mundo de la universidad y la tecnología”.** Este mito nada tiene que ver con la realidad. Tanto por su edad como por su procedencia, el emprendedor no es el joven titulado universitario. En efecto, el perfil del emprendedor es, mayoritariamente, sin estudios o con estudios secundarios (FP o bachillerato). Su edad media es de 36 años, tiene experiencia laboral previa (el 81% en la empresa privada), normalmente en actividades comerciales y en los años anteriores a la puesta en marcha del negocio ha cultivado relaciones con los que serán sus clientes o proveedores. Y muchos de ellos cuentan con una inquietud común: el ansia de ser su propio jefe.
- ▶ **“El emprendedor es innovador”.** Parece como si sólo hubiese que apoyar al emprendedor innovador, cuando los

miles de empleos creados por nuestros encuestados no han salido de un Business Innovation Center sino del sentido común y el esfuerzo de alguien que conocía su negocio y quería convertirse en su propio jefe. Los datos de la calle contradicen también este mito: la innovación llega años después, tras la implantación en el mercado.

- ▶ **“Reducir los trámites administrativos llevará a que se creen más empresas”.** Lejos de este mito, las opiniones de los emprendedores consultados muestran que de entre las principales fases para crear su empresa, la etapa en la que encontraron menos dificultades fue la de la tramitación y puesta en marcha. Consideran mucho más im-

portante lograr redes que pongan en contacto inversores, emprendedores y gestores, como también creen prioritario apostar por sembrar empresariedad a edades tempranas.

- ▶ **“Identificar los apoyos con las incubadoras de empresas”.** La participación de este tipo de apoyo en la población encuestada es testimonial. Pensar que se crearán más empresas porque existan más incubadoras es como creer que nacerán más niños si existen más unidades de atención al parto en los hospitales.
- ▶ **“El éxito en la nueva empresa se basa en la cualificación académica”.** Los datos en este sentido son concluyentes. En el proceso de creación alcanza todo su sentido la máxima de “el que resiste gana”. Entre los universitarios el nivel de abandono es mayor, quizá porque muchos crean su empresa como segunda opción. En cuanto surge un buen empleo por cuenta ajena prefieren abandonar. Hemos fomentado una cultura del “emprendedor por cuenta ajena” en nuestros titulados. Por el contrario, para nuestros jóvenes con estudios medios o sin estudios la determinación es mayor. Cuentan con contactos y relaciones que son la base de su proyecto y están dispuestos a resistir. Saben que el know who es incluso más importante que el know how. Y en este punto los antecedentes familiares y el ejemplo vuelven a tener su impacto cuando vemos que los niveles de éxito son mayores en aquellos cuyos padres o tíos han desarrollado proyectos empresariales.

Son muchos los mitos que hemos forjado sobre la creación de empresas y el emprendedor. Mientras no cambiemos el paradigma nuestros auténticos protagonistas, los que silenciosamente han creado empresas en los últimos años, y han posibilitado que varios miles de ciudadanos gallegos hayan encontrado un empleo estable, seguirán sintiéndose al margen de los grandes proyectos con los que todos pretendemos apoyarles.

«¿Dónde está el emprendedor? Mitos y realidades». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15601 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

imán07

CONGRESO • FERIA • PREMIOS

XXVII FORO ANUAL
DE MARKETING



SI NO CONOCES LO ÚLTIMO, NO CONOCES NADA



CONGRESO

Tenemos 5 grandes razones por las que no puedes faltar este año a **IMÁN07**:



LUIS ROJAS MARCOS

Profesor de psiquiatría en
la New York University.



DAN GILLMOR

Director
CENTER FOR CITIZEN MEDIA.



RUSSEL DAVIS

Fundador de
OPEN INTELLIGENCE
AGENCY.COM



ISABEL AGUILERA

Directora General GOOGLE
España y Portugal.



ANTONIO CATALÁN

Presidente
AC HOTELES.

SESIONES DE NETWORKING · CREATIVITY GUN · FUTURE TODAY · 3 TALLERES DE INNOVACIÓN · DM UNIVERSITY

SI NO ESTÁS, NO EXISTES

242526

ABRIL - 07

Palacio Municipal de Congresos de Madrid
Zona Exposición Auditorio B
Ribera del Sena s/n (Campo de las Naciones)

Asistencia **GRATUITA** (Plazas limitadas). Para reservar:

- Envía un fax al 93 201 29 88 ó envía un email a fecemd@fecemd.org indicando tu nombre, apellidos, cargo, empresa, dirección postal, teléfono y dirección de correo electrónico.
- Una vez confirmada tu asistencia te enviaremos toda la información sobre IMÁN07.

Patrocinado por:



Organiza:



Colaboradores:



GALICIA, TIERRA DE OPORTUNIDADES

LOS GALLEGOS SON LOS MISMOS, PERO DIFERENTES. INDITEX, FILMAX, FINSA, PESCANOVA O TELEVÉS SON SÓLO ALGUNOS EJEMPLOS DE UNA NUEVA ECONOMÍA FUERTE, SÓLIDA, INNOVADORA Y ESTRUCTURALMENTE ORGANIZADA QUE SE EXPANDE MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS NACIONALES. ASIMISMO, SE ESTÁ MODERNIZANDO EXPONENCIALMENTE, CON EMPRESAS PUNTERAS EN SECTORES ESTRATÉGICOS Y GRAN NÚMERO DE MERCADOS EMERGENTES EN VÍAS DE DESARROLLO, CON POTENCIAL PARA SITUARLA COMO MOTOR ECONÓMICO EN EL SIGLO XXI.

MARÍA BASTIDA DOMÍNGUEZ. DOCTORA EN EMPRESARIALES DEL DPTO. DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN DE LA USC.

En las últimas décadas, la economía gallega ha evolucionado notablemente, tal y como lo corroboran los datos que se han obtenido tanto con relación al valor de los bienes y servicios producidos como a la evolución del comercio exterior durante el año 2005. Los datos ofrecidos por la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, sitúan a Galicia como la sexta autonomía española, por detrás de Cataluña, Comunidad Valenciana, Madrid, Andalucía y País Vasco, en volumen de exportaciones, con un 7,4% del total de operaciones. En los primeros meses del pasado año, las ventas de las empresas de la comunidad

fuera del Estado crecieron un 5,9%, algo más de un punto que la media nacional, de un 4,8%.

En este contexto de evolución podemos destacar dos características relevantes:

1) Se han sentado las bases de una economía moderna. La empresa gallega ha ido abandonando progresivamente el sector primario y a tomado el relevo el sector servicios. No obstante, si bien no podemos negar esta terciarización de la economía como paso imprescindible para la supervivencia en el panorama actual, cabe destacar como rasgo distintivo la fortaleza del sector primario –que deriva

principalmente de la riqueza del territorio, y su potencial como motor de la industrialización.

2) La estructuración de los distintos sectores. En Galicia existen, como veremos a lo largo de este artículo, diferentes sectores de producción. Parte de ellos se han organizado bajo la forma de clúster, organismos que Porter definía como un conjunto de empresas ubicadas en un área geográfica determinada e interrelacionadas mutuamente en sentido vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos industriales, formando un sistema interactivo. Estos conglomerados convierten la cooperación en un elemento estratégico y en un medio para robustecer la competitividad del tejido industrial, involucrando a empresarios –tanto los de la actividad princi-

LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LOS CLÚSTER CONSTITUIDOS MUESTRAN INCREMENTOS DE FACTURACIÓN, EXPORTACIÓN Y EMPLEO SUPERIORES A LA MEDIA DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

COOPERAR PARA COMPETIR

En los últimos años se han consolidado en Galicia importantes conglomerados industriales (clúster) que se sustentan en la idea de “cooperar para competir”. En el seno de estos clúster, concebidos como foros de debate y actuación, se ha podido afrontar y resolver problemas comunes, así como avanzar en la mejora de la calidad, la innovación, el progreso técnico y la formación. Además, han potenciado la generación de centros de investigación propios de cada sector, lo que ha revertido en la implantación de sistemas de I+D+i eficientes y avanzados, y la creación de infraestructuras de investigación y formación.

pal como los de actividades secundarias centros de investigación y administraciones públicas.

Parte del éxito de esta iniciativa se debe al decidido apoyo de las instituciones, que se han involucrado de lleno en la promoción y la transformación económica de Galicia. Desde el año 1995, la Consellería de Promoción e Industria apuesta decididamente por esta política industrial de clústers. El pionero fue el Clúster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA), en 1997, centralizado en Vigo. Le siguieron, en 1994, la Asociación Clúster del Naval de Galicia (ACLUNAGA) y el Clúster de la Madera, en 2001.

Los resultados económicos de los clúster constituidos muestran incrementos de facturación, exportación y empleo superiores a la media de los sectores industriales. Además, gran cantidad de organismos e instituciones participadas por todos los agentes socio económicos e institucionales gallegos ha colaborado en la puesta en marcha de las diferentes políticas y planes de promoción económica y de innovación.



EL SECTOR TEXTIL GALLEGO SE SITÚA A LA VANGUARDIA ESPAÑOLA Y CONSTITUYE UN CLARO REFERENTE EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

PRINCIPALES SECTORES DE PRODUCCIÓN

A continuación, se ofrece una breve revisión de los principales sectores productivos que configuran el marco de la actual economía gallega:

1. SECTOR AGROALIMENTARIO. Las condiciones climáticas naturales de la comunidad gallega son la base productiva para una moderna agricultura y ganadería, con productos naturales que son elaborados por una avanzada industria de capital autóctono, nacional y extranjero.

Asimismo, gran parte de ellos avanzan en la cadena de valor incorporando la fase de comercialización y reforzando en buena parte de los casos su calidad bajo la imagen "Galicia Calidad".

Este sector ha experimentado notables cambios en los últimos años, que podemos sintetizar en dos grupos:

- los relacionados con transformaciones productivas, que implican la progresiva sustitución de trabajo por capital,
- la creciente división de trabajo, que derivó en una cada vez mayor integración mercantil y especialización ganadera.

Mención aparte merece el sector ganadero. A partir de la entrada de España en la UE, la competencia de las economías centroeuropeas y las restricciones impuestas por la PAC a la producción láctea han incidido negativamente en el desarrollo de este sector, que podría producir muy por encima de su nivel actual. No obstante, esto también ha reorientado determinadas explotaciones hacia otras actividades.

En este sentido, cabe destacar la iniciativa de ASOPORCEL (Asociación do Porco Celta), que, a conseguido la recuperación de la raza autóctona de cerdo gallego (porco celta) e intenta posicionarse con un producto de primera calidad en un mercado semimonopolizado hasta la fecha por los jamones y otros derivados Ibéricos.

Estamos ante un ejemplo de cómo convertir un sector de amplia tradición y experiencia en un sector emergente y estratégico.

En este mismo apartado debemos citar el sector vitivinícola, que cuenta con el mayor número de industrias (principalmen-

te en la provincia de Pontevedra). En Galicia existen cerca de 500 instalaciones vinícolas, de las que más del 60% pertenece a alguna Denominación de Origen. Esta industria presenta un alto grado de tecnología. La gran mayoría tiene menos de diez años de historia, y las preexistentes sufrieron un amplio proceso de modernización. Actualmente, el ritmo de implantación de nuevas bodegas ha disminuido notablemente, y las inversiones se centran en las instalaciones consolidadas.

2. PESCA Y ACUICULTURA: EL SECTOR DE TRANSFORMACIÓN DEL PRODUCTO PESQUERO.

Galicia ocupa un lugar muy destacado en el panorama nacional de transformación de productos del mar, siendo actualmente uno de los lugares más competitivos en este sector. De hecho, su peso relativo rebasa las fronteras españolas, llegando a convertirse en una referencia en otros países de Europa, Asia y África. Otro signo inequívoco de la gran fortaleza de este sector ha sido el nacimiento el año pasado del Clúster de Empresas Mixtas en Países Terceros (Clúster de Pesca).

Además de una larga tradición pesquera, existen varios factores que pueden explicar este éxito:

a) Una potente flota construida y equipada con tecnología propia en los astilleros gallegos.

b) Una situación estratégica inmejorable, con más de 125 puertos repartidos a lo largo de sus casi 2.000 kilómetros de costa. Esto ha dotado a la comunidad gallega de un papel protagonista en las principales rutas de transporte marítimo internacional entre Europa, América y Asia, lo que ha permitido a su vez una cierta especialización en el tráfico de productos pesqueros.

De hecho, los puertos gallegos ocupan los primeros puestos en términos de descarga de pescado fresco y congelado, potenciado además por la capacidad logística y profesional, de almacenamiento y distribución que reúnen. Con Vigo a la cabeza, cabe destacar el creciente peso de la Mariña Lucense –Burela o Porto Celeiro , o el tráfico incremental de pesca congelada en el puerto de Marín (Pontevedra).

c) El marisqueo, la acuicultura y maricultura, impulsados por magníficos centros de investigación pesquera, aportan una importante base económica adicional a este sector. En este sentido, también existen iniciativas que potencian la sinergia de un sector tradicional con las políticas de I+D, convirtiendo a un

sector de alta tradición en innovador, emergente y con grandes oportunidades para la inversión. Así por ejemplo, encontramos nuevas plataformas de cultivos marinos (“bateas” criaderas de ostras) o piscifactorías de cría de besugos que son muestra de cómo el sector lucha por actualizarse y ocupar nuevos nichos de producción y mercado.

No obstante, el sector pesquero sobre todo el de pesca congelada , al igual

EN TORNO A LA FACTORÍA DE PSA CITROËN, SE HA CONSOLIDADO UNA IMPORTANTE INDUSTRIA SECUNDARIA AGLUTINADA BAJO EL CLÚSTER DE EMPRESAS DE AUTOMOCIÓN

que la ganadería, se ha visto también seriamente afectado por la Política Común de Pesca, así como por otras medidas restrictivas destinadas a la recuperación de caladeros. Asimismo, durante el año 2005 la pesca también sufrió las oscilaciones de precios de carburante.

Mención aparte merece la industria de transformación, fundamentalmente, la conserva. En este terreno se aglutinan empresas de tamaño variable, desde compañías familiares hasta grandes empresas con marcada tendencia a la internacionalización.

A la cabeza de todas ellas, Pescanova. Esta empresa cuenta con flota propia, y contempla varias fases del proceso productivo (extracción, manipulación, congelación, transformación y comercialización). Asimismo, dedica parte de sus beneficios a la innovación tecnológica, lo que le permite ampliar su cuota de mercado y diferenciarse con nuevos productos, y productos de calidad, de la competencia.

En cuanto a la industria conservera, también es un ejemplo de cómo conjugar tradición con modernas tecnologías, mostrando gran capacidad de adaptación. Sin embargo, continua siendo una industria fundamental en lo que se refiere al empleo, por cuanto muchos de los procesos de fabricación sobre todo los existentes en empresas de tamaño familiar siguen siendo intensivos en mano de obra.

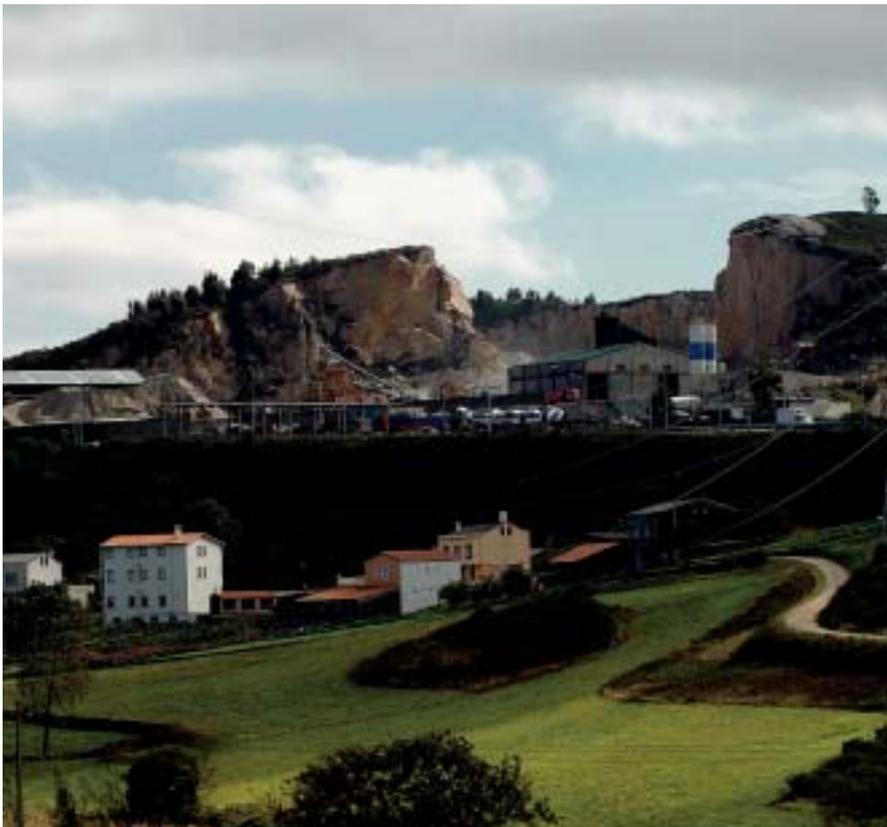
3. EXTRACCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE MINERALES NO METÁLICOS

La extracción y transformación de minerales no metálicos como el granito, la pizarra o el cuarzo, reporta importantes ingresos para la economía gallega, siendo uno de los sectores más pujantes y dinámicos de la misma.

Inicialmente sobre todo en el caso del granito, donde existe una larga tradición por ser protagonista principal de las construcciones gallegas- la actividad era básicamente extractiva. De hecho, en Galicia existe una variedad de granito, Rosa Porriño -en referencia a la localidad de origen, del mismo nombre- que ha convertido a Galicia en el centro español del granito.

En la actualidad, tiene más importancia la industria de transformación que la de extracción. Originariamente concebida como continuidad de las actividades de extracción, hoy día el producto elaborado es el principal motor del sector.

En este caso, estamos ante un sector altamente internacionalizado. Con relación al granito, en la actualidad hay yacimientos esparcidos por todo el mundo, de los que se abastece la industria gallega. De esta forma, además de mano de obra altamente especializada y un claro dominio de tecnologías y comer-



cialización, las empresas graniteras pueden hacer frente a las crecientes exigencias del mercado, ya que cuentan con gran variedad de producto y granito de distintas tonalidades.

Cabe destacar, finalmente, que tanto en el caso del granito como de la pizarra se han constituido sendos clúster de los que se espera refuercen y potencien la competitividad del sector, según la experiencia de los anteriores.

LA APUESTA DECIDIDA POR LA INTERNACIONALIZACIÓN HA PERMITIDO POSICIONAR EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES GALLEGO COMO REFERENTE EN EL MERCADO INTERNACIONAL

4. LA INDUSTRIA DE LA MADERA Y EL MUEBLE.

Galicia cuenta con unas excelentes condiciones naturales que permiten rendimientos de producción maderera hasta 10 veces superior a la de otros países europeos productores. El sector industrial, organizado con el soporte subsidiario del Clúster de la madera, se beneficia de la proximidad de abastecimiento y de su nivel tecnológico. Compite en diferentes líneas de producto: madera en bruto, celulosa, papel, tableros y aserrín, siendo destacable asimismo la importancia de la industria de transformación (mueble) asociada.

El sector maderero es muy competitivo en los mercados internacionales, pese a la creciente competencia de países europeos (productos primarios) y asiáticos (producto final).

5. EL SECTOR TEXTIL. El sector textil gallego se sitúa a la vanguardia española y constituye un claro referente en los mercados internacionales, con marcas de reconocido prestigio como las pertenecientes al todopoderoso grupo Inditex, Adolfo Domínguez o Roberto Verino. Textil y moda se combinan estratégicamente con avanzadas tecnologías de producción e importantes redes de distribución para cubrir con inmediatez las demandas y exigencias del mercado.

Pese a la creciente competencia proveniente de mercados orientales, donde la mano de obra de bajo coste complica la competencia en precios, el sector ha sabido adaptarse hasta la fecha a la nueva situación exterior, con lo que puede consolidar su posición de liderazgo en el futuro inmediato.

6. EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL. Galicia es referente en el sector de automoción de España. Concentrado en la provincia de Pontevedra, más concretamente en Vigo, en torno a la factoría de PSA Citroën, se ha consolidado una importante industria secundaria aglutinada bajo el Clúster de Empresas de Automoción. Dicho sector es objetivo de fuertes inversiones en I+D, fuente de incorporación de tecnologías de producción pun-

teras, y está dotado de mano de obra de un alto nivel de cualificación técnico-profesional. Todo ello, unido a la actividad vigorizadora del clúster en el impulso de I+D+i hace de este sector uno de los más dinámicos de la Comunidad.

7. LA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES Y AUDIOVISUAL.

Los dos clúster de más reciente creación en la comunidad gallega son el de telecomunicaciones actualmente, en gestación y el de la industria audiovisual.

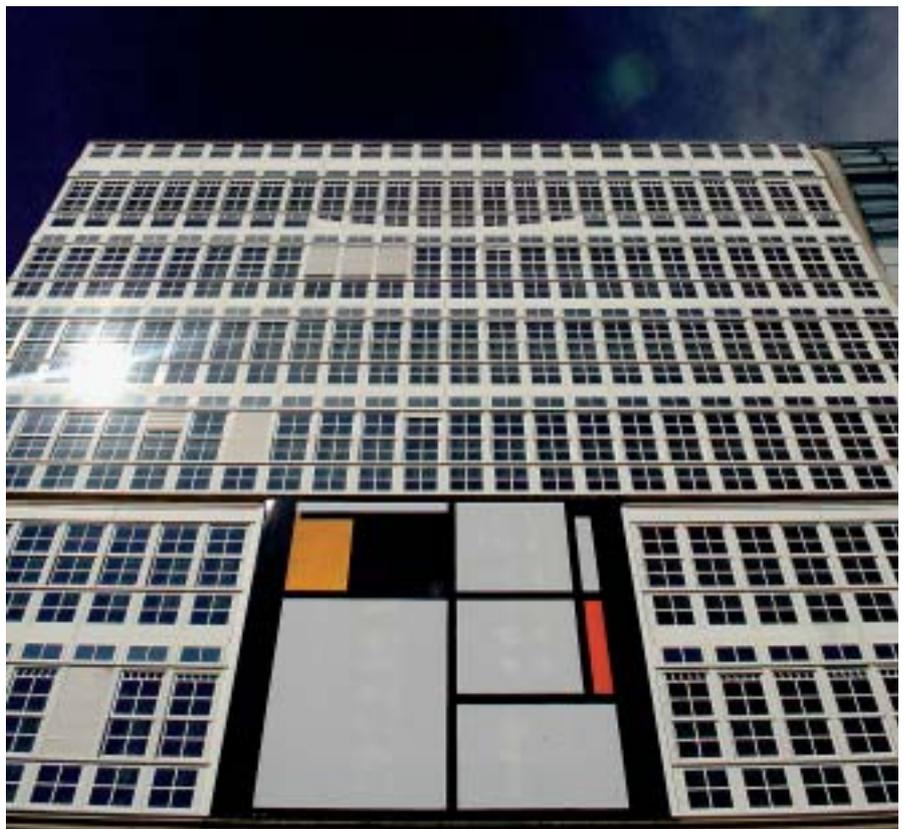
En la región gallega se sitúan algunas de las compañías más importantes del

sector de telecomunicaciones (Televés, Egatel, R o Arteixo Telecom, por ejemplo), que también han accedido con notable éxito al panorama internacional.

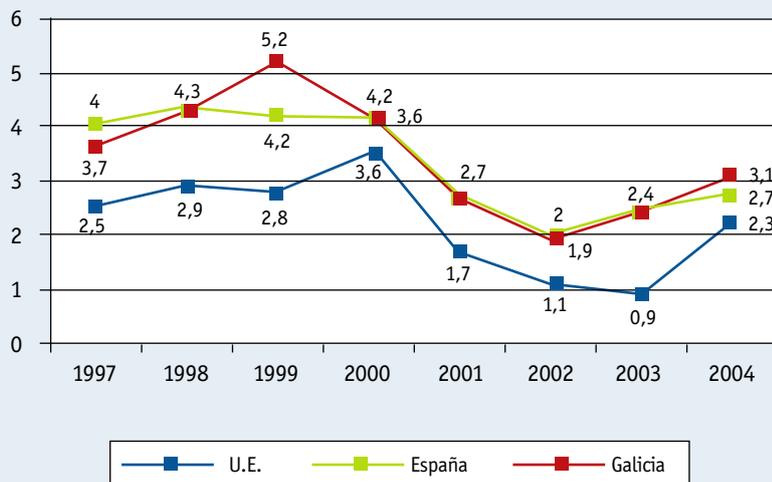
Además de la consolidación de equipos sólidos de I+D, las compañías han sabido afrontar con éxito las dificultades que supone –orográficamente la comunidad, lo que les ha permitido generar soluciones propias que han externalizado gracias a la capacidad de adaptación. Asimismo, la apuesta decidida por la internacionalización ha permitido posicionar el sector como referente en el mercado internacional de telecomunicaciones.

En cuanto al sector audiovisual, tiene una corta historia (los primeros datos económicos son del año 94), pero el rotundo éxito alcanzado lo ha colocado en un puesto privilegiado entre los sectores estratégicos de Galicia. Se trata de un sector altamente fragmentado, compuesto por pequeñas empresas en su mayoría, que coexisten con gigantes de dimensión multinacional (FILMAX o DYGRA).

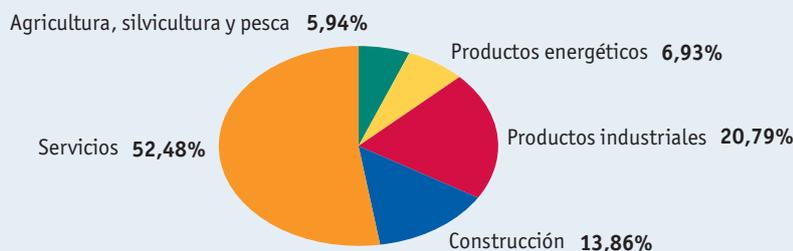
Entre 1994 y 2001, las pequeñas empresas del sector (80% en el periodo de referencia) registraron un crecimiento del 243%, sin obviar la importancia que aquí posee del sector público (TVG)



Cuadro 1. Tasa de Variación Interanual PIB a precios constantes (base 1995)



Cuadro 2. Distribución sectorial VAB Galicia (2004)



GALICIA OFRECE UN ENTORNO DINÁMICO, CON NUMEROSOS SECTORES INDUSTRIALES QUE OFRECEN INGENTES OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL

como principal demandante. Estos indicadores de éxito permiten afrontar el futuro con optimismo, ante las amenazas y oportunidades que el entorno particularmente, la TDT ofrece.

8. SECTOR SERVICIOS. Este sector posee un alto potencial de crecimiento, fundamentalmente el turismo alternativo y diferenciado de calidad. Tanto por sus características naturales (costa, montaña, termas naturales) como por la red de infraestructuras y servicios de apoyo desarrolladas, Galicia se ha convertido en un importante destino del turismo nacional e internacional.

9. OTROS SECTORES DE PRODUCCIÓN. No podemos cerrar este breve resumen de

la actividad económica de Galicia sin hablar de otros sectores, de menor tamaño, importancia relativa o tradición, pero igualmente relevantes sobre todo por cuanto a su potencial de desarrollo futuro y consolidación como sector estratégico en la nueva economía:

► **Energía:** Galicia es una comunidad con excedentes en producción eléctrica, tanto por la presencia de centrales hidroeléctricas, térmicas y mini-centrales hidráulicas como por la proliferación de parques eólicos. El crecimiento del sector está siendo impulsado por la energía eólica y diversos proyectos de I+D ligados a la energía solar y Biomasa, lo que amplias oportunidades de inversión en fuentes energéticas.

► **Construcción naval:** Referente en el concierto internacional por su amplia tradición, tanto los astilleros tradicionales (capacitados para todo tipo de construcciones: buques de pesca, deportivos, plataformas *off-shore*, y barcos de guerra) como las empresas más modernas dedicadas principalmente a embarcaciones de recreo con el grupo Rodman a la cabeza están en condiciones de seguir aportando rendimientos y oportunidades ingentes a la comunidad.

► **Biotecnología:** En Galicia se han desarrollado recientemente industrias relacionadas con el ámbito de la salud que han hecho importantes investigaciones en tratamientos contra enfermedades derivadas de estudios de especies marinas y su potencial terapéutico (principalmente, Zeltia). La alta cualificación y el importante nivel tecnológico del sector atrae, y sin duda seguirá atrayendo, el interés de los inversores del exterior.

► **Call center:** En la última década se han establecido en Galicia diversas empresas de este sector, atraídas por factores como una red de telecomunicaciones de primer nivel o un coste de infraestructuras y mano de obra cualificada inferior al de las grandes. Cabe destacar que gran parte de esta mano de obra es, además, bilingüe, por cuanto proviene de descendientes de gallegos que emigraron a otros países de Europa además de la facilidad de encontrar personal bilingüe castellano/portugués, lo que permite atender desde Galicia a clientes de diferentes idiomas.

UN SECTOR PIONERO PERO TRADICIONA

Dentro del sector ganadero, destaca la apuesta que se está haciendo por la recuperación de una raza de cerdo autóctona de la Comunidad Gallega y con la que el sector primario pretende obtener ventajas competitivas estratégicas.

El porco celta (cerdo celta) es una raza autóctona de la Comunidad Gallega, aunque comparte tronco común con especies de la cornisa atlántica (de Asturias, Cantabria o País Vasco). Sin embargo, durante el siglo XX se registra un descenso continuado y la raza se da por desaparecida.

Las causas de esta desaparición son varias: su menor rendimiento, una edad óptima de sacrificio superior a la media y, por tanto, más cara. Esto genera, ob-

viamente, problemas para el mercado industrial. Además, en la postguerra española se generalizó la importación de razas foráneas mejoradas que eran más rápidas en crecimiento, mayor cantidad aún a costa de la calidad de la carne.

Sólo una minoría de criadores mantuvo la producción y es en los años noventa cuando aparece un proyecto serio de recuperación de la raza. En 1999 se crea ASOPORCEL (Asociación do Porco Celta), asociación sin ánimo de lucro creada con el objetivo principal de preservar el patrimonio genético del cerdo celta. Esta agrupación, dirigida por José Antonio Carril González, lucha por invertir el proceso de desaparición de la raza, garantizando su recuperación y sostenibilidad. Dos son los pilares que apoyan esta estrategia:

1. Estudios técnicos para la mejora de la raza: innovaciones sobre los motivos por los que desapareció la raza o estudios genéticos como el mantenimiento de tres ecotipos para evitar la consanguinidad, por ejemplo.

2. Proyectos de comercialización. Conscientes de que la mejor forma de dar a conocer la raza es “comiéndola”, se dan los primeros pasos para la comercialización del producto:

- Sondeo de mercado.
- Estudios de calidad. La carne procedente de este animal es de primera calidad: los estudios realizados demuestran que da niveles de “bello-ta” aún sin comerla. Esto demuestra que estamos ante un animal con potencial genético apto para productos de primerísimo calidad.
- Tratamiento de muestras para estandarizar perfiles de calidad.

Una vez conseguida la recuperación de la raza, actualmente los trabajos se encaminan hacia la autosostenibilidad de la misma. Para ello, partiendo de un alto potencial genético de calidad (el propio de la raza), intentan mejorar la misma en las fases de manejo y alimentación. En este sentido, las fases más rudimentarias y básicas del proceso (requisitos de cría: al aire libre, con productos naturales, etc. que repercuten en la calidad de la carne), se combinan con requerimientos en la fase intermedia (se duplican los periodos de supresión para la utilización de medicamentos recomendados por las Autoridades Sanitarias, por ejemplo), con innovadores proyectos de I+D+i en relación con

¿Por qué Galicia?

Algunas de las características con potencial generador de crecimiento económico que ofrece la comunidad gallega son las siguientes:

Situación geográfica. Situada en el extremo noroeste de la Península Ibérica, es la entrada natural a la Unión Europea.

Tradición empresarial. En Galicia convive mano de obra experimentada en sectores tradicionales (agricultura, ganadería, pesca, sector granitero o construcción naval) con personal de alta cualificación (sector audiovisual o de telecomunicaciones), lo que convierte a los trabajadores gallegos en un factor diferenciador fuente de ventaja competitiva, discriminante a la hora de invertir en la comunidad.

Infraestructura. Gracias al esfuerzo público inversor, se ha desarrollado una moderna red de infraestructuras de comunicación (terrestre, aérea y marítima) que ha permitido enterrar el mito de la “mala conexión” de la Autonomía. Asimismo, este esfuerzo ha permitido desarrollar suelo industrial de calidad a precios competitivos, favoreciendo la implantación de empresas a lo largo de toda la geografía gallega.

Red de telecomunicaciones. La comunidad gallega dispone actualmente de redes y servicios (Anillo Digital, RDSI, etc.) que la convierten en un modelo de desarrollo a seguir en Europa.

Capacidad energética. Región tradicionalmente excedentaria por tanto, exportadora de energía, la instalación de minicentrales y las nuevas plantas de cogeneración y energía eólica, así como las nuevas instalaciones de energía solar e investigaciones en el campo de energías renovables favorecen la implantación de nuevas líneas de negocio.

Composición estructural. En los últimos años se han consolidado importantes conglomerados industriales (clúster) que han permitido internalizar al mundo de la empresa la idea de “cooperar para competir”.

Comercio exterior. Los datos de la Balanza Comercial son inequívocos: en el transcurso de la última década, las exportaciones gallegas se han incrementado a ritmo constante. La tradicional tendencia de los gallegos a la emigración tiene también su efecto positivo, pues ha permitido establecer relaciones con Latinoamérica y distintos países de la UE que favorecen los intercambios exteriores.

EN GALICIA SE HAN DESARROLLADO RECIENTEMENTE INDUSTRIAS RELACIONADAS CON EL ÁMBITO DE LA SALUD QUE HAN HECHO IMPORTANTES INVESTIGACIONES

cio, estudios de mejora de los parámetros de calidad a partir de distintas combinaciones de alimentación, y estudios de trazabilidad.

Se trata, en definitiva, de una apuesta decidida que combina lo mejor de la tradición y experiencia de los ganaderos gallegos con las últimas tecnologías de I+D, mejorando en lo posible un “producto” que, ya de por sí, es de primer orden. Es algo similar a lo ocurrido, en su día, en Extremadura: el cerdo ibérico también estuvo amenazado de extinción, y sólo una apuesta decidida por la calidad y el cuidado de cabañas nobles permitió la recuperación de la raza. Además, tiene otros efectos positivos:

► Presentación de la raza como sistema de producción animal alternativo, que

reduce el riesgo de la explotación ganadera.

- Forma de aprovechamiento de recursos infrautilizados en el monte gallego.
- Función preventiva de incendios: el cerdo realiza desbroce natural, transformando además la materia orgánica en carne de primera calidad.
- Evita el éxodo rural, proporcionando una actividad económica rentable y sostenible a la población rural gallega que, ante la falta de perspectivas, se traslada a las ciudades masivamente, en busca de un medio de vida.
- Contribuye a reforzar la imagen de la producción agroalimentaria gallega. Bajo el amparo de ASOPORCEL, y el empeño y lucha de José Antonio Carril, el proyecto avanza consistentemente,

implicando a todos los sectores: productores, transformadores, mataderos y distribuidores. Aunque los resultados, hasta la fecha, son prometedores, existen todavía algunos puntos débiles que ponen ciertas dificultades a su desarrollo:

- ▶ Es una asociación modesta y sin ánimo de lucro, por lo que dependen de la financiación pública (subvenciones para los productores que respetan las pautas del programa de cría –mantener la raza pura, respetar el código de “buenas prácticas agrarias” y colaborar en estudios técnicos sobre la raza,

ducción limitada, es adaptada a la raza particular tratada, por lo que cuando la UE publicó los Reglamentos, los productores de la Asociación ya los estaban respetando. Pero al mismo tiempo, si el mercado se expande demasiado, puede repercutir muy negativamente en la imagen.

- ▶ El aprovechamiento de porcino en extensivo no está contemplado en Galicia. Esto es un condicionante histórico, heredado de la peste porcina de los años 50, pero obviamente obsoleto a estas alturas.

LOS INDICADORES DE CRECIMIENTO CONSTANTE PERFILAN UN FUTURO OPTIMISTA, SIEMPRE Y CUANDO LAS EMPRESAS SEAN CAPACES DE AFRONTAR Y APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE SE PRESENTAN



principalmente-; y subvenciones para la propia asociación). De esta forma, están sujetos a las oscilaciones, precauciones y prioridades del Gobierno, pues necesitan de estas ayudas hasta que puedan autofinanciarse.

- ▶ La producción, de momento, es limitada: Se marcan máximos de producción en función del tamaño de la explotación, atendiendo las premisas de los estudios de carga ganadera óptima. Además, deben respetarse las limitaciones legales (de Sanidad) pertinentes. Esto es bueno para la calidad del mismo, porque permite vigilar de cerca las cabañas, su cría y manejo, garantizando que se respetan todos los requisitos. También permite respetar los nuevos requerimientos dictados por la UE en relación con el “bienestar animal”. De hecho, al estar ante una pro-

- ▶ Llegar al mercado. Los avances en comercialización son tímidos, de momento. Además, la dependencia de financiación pública de la que hablábamos antes hace que las medidas promocionales sean modestas y basadas en formas alternativas de dar a conocer el producto.

El primer paso ya se ha dado: la raza se ha recuperado, y encontramos un producto de primera calidad. Con esfuerzo y dedicación –que han probado hasta la fecha-, este proyecto tiene visos de triunfar, demostrando cómo en pleno siglo XXI se puede ser pionero, e incorporar las últimas tecnologías de investi-

gación, sin necesidad de abandonar una actividad primaria en la que el pueblo gallego puede demostrar cómo de la tradición y experiencia se pueden obtener ventajas competitivas estratégicas.

UN FUTURO CARGADO DE OPTIMISMO

En definitiva, Galicia ofrece un entorno dinámico en pleno proceso de cambio y expansión, con numerosos sectores industriales que ofrecen ingentes oportunidades de inversión y desarrollo empresarial, con una apuesta decidida por la innovación.

No obstante, pese a la diferenciación de actividades y la proliferación de sectores relacionadas con nuevas tecnologías, no podemos ni debemos despreciar la importancia del sector primario: la comunidad gallega es rica en recursos, y goza de gran tradición en las primeras fases de la cadena de valor. Esto es fuente de diferenciación por cuanto permite aprovechar el conocimiento y experiencia del capital humano y convertirlo en capital estratégico, favoreciendo además el desarrollo de la industria secundaria de transformación como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías ligadas a la investigación en dicho sector primario (nuevos cultivos, energías alternativas, etc.).

Los indicadores de crecimiento constante perfilan un futuro optimista, siempre y cuando las empresas sean capaces de afrontar y aprovechar las oportunidades que se presentan. Dentro de estas oportunidades, figura en lugar destacado la capacidad de primer orden la capacidad de abrir nuevos mercados, para lo que es imprescindible incrementar nuestro nivel de competitividad y un cambio general de cultura empresarial. La implicación de la Administración Pública, la proliferación de conglomerados clúster que permiten aprovechar las sinergias de todos los grupos de interés en un determinado sector y la implantación de estrategias Triple Hélice (Administración/ Universidad/ Empresa) son ejemplos de que Galicia progresa seriamente hacia una posición de ventaja a medio plazo.

«Galicia, tierra de oportunidades».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13544 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



N I K O & K L A U S

UNA FORMA ÁGIL, FRESCA, DINÁMICA Y SENCILLA DE CREAR COMUNICACIÓN

Calle Montesa, 14 • 28006 - Madrid • Tel 91 91 309 61 17 • www.niko-klaus.com • info@niko-klaus.com

CIMENTANDO EL LIDERAZGO: PASOS PARA GENERAR ENERGÍA ANTE EL CAMBIO

LAS ORGANIZACIONES DEBEN ESTAR PREPARADAS PARA PROVEER DE UN ENTORNO DE TRABAJO ADECUADO QUE PERMITA QUE TODOS LOS EMPLEADOS SEAN RESPONSABLES DE SUS PROPIOS COMPROMISOS Y NO CAER EN LA DESMOTIVACIÓN.

DANIEL AGUADO. BUSINESS PARTNER DE WILSON LEARNING ESPAÑA.

Ninguna organización es impermeable a los cambios de su entorno. Directamente o indirectamente, los empleados sienten la presión de las condiciones de cambio (fusión, reestructuración, nuevo equipo ejecutivo, cambio de estrategia, etc.) que predominan en los negocios de hoy día. Los cambios organizacionales transforman la energía de las personas, y en muchas ocasiones esta energía es consumida o neutralizada por el cambio en sí. Si las estrategias organizacionales requieren del compromiso absoluto y la energía del equipo para ser ejecutadas con éxito. ¿Cómo puede una organización pretender crecer o enfrentar una transformación o cambio sin la energía de sus empleados?

LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES TRANSFORMAN LA ENERGÍA DE LAS PERSONAS, Y EN MUCHAS OCASIONES ESTA ENERGÍA ES CONSUMIDA O NEUTRALIZADA POR EL CAMBIO EN SÍ

RENDIMIENTO DEL EMPLEADO

Ya en 1978, Tom Gilbert publicó el libro *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, donde describía el primer modelo de ingeniería que analizaba el rendimiento humano. Entre los descubrimientos que había realizado a través de sus estudios e investigaciones, indicaba que los empleados que se desempeñan de manera ejemplar representan menos del 15% del total de los empleados. Esta diferencia de rendimiento entre unos y otros define la

oportunidad de mejora de la empresa. Si bien es cierto, esta relación se acentuaba en momentos de cambio organizacionales agudos, donde el desempeño bajaba considerablemente debido entre otros factores a lo que se denominaba a finales de los setenta como “cortocircuitos energéticos” en el rendimiento humano.

Wilson Learning realizó en el año 2006 un estudio donde se entrevistaron a más de 5.000 empleados de empresas pertenecientes a los sectores más representativos acerca de su nivel de energía mientras trabajan en medio de un proceso de cambio organizacional. Los entrevistados agruparon los tipos de energía en las siguientes categorías:

▶ **“Quemado”**. Esta expresión describe al empleado que está tan sobrepasado

que padece de “fatiga continua” en el tiempo. No ve salida.

▶ **Abrumado**. Palabra con la que se denomina al empleado que tiene la sensación de demasiado trabajo que hacer y no dispone de suficiente tiempo para realizarlo. Cansado.

▶ **Comprometido**. Describe al empleado que tiene un sentido firme y control de sus acciones, y de la misma manera está comprometido en ayudar a la organización incluso en momentos difíciles.

▶ **En espera**. Define al empleado que está disponible e involucrado pero con poca energía. A ver que pasa.

▶ **Oxidado**. Denomina al empleado que padece una persecución total – “seguro que me va a tocar, pero es inútil, no puedo ahora, ni más tarde, ni nunca”. No hay esperanza.

Alguno de los datos llamativos que arrojó el estudio fueron los siguientes:

- ▶ El 39% de los entrevistados indicó que se sentían “abrumados”.
- ▶ De los empleados “quemados”, el 90% dejaría la organización si tuviera otra oportunidad laboral.
- ▶ El 24% de los empleados se siente que está “en espera”.

¿CÓMO RESPONDEN LOS EMPLEADOS A UN CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Realice un ejercicio simple que debería servirle para realizar una primera toma de contacto con la realidad de su organización, empresa, división o departamento:

- ▶ Tome una hoja de papel en blanco.
- ▶ Haga cinco grandes columnas y coloque en la parte superior de cada columna el título de los cinco estados de energía.
- ▶ Catalogue a cada empleado basándose en su experiencia con ellos.
- ▶ Colóquelo en la columna que corresponda.

Una vez realizado esto, es fácil calcular porcentajes de acuerdo al número de empleados que dirige y ver cómo la energía de

EMPLEADOS MOTIVADOS Y RESPONSABLES

La responsabilidad individual se cimenta cuando los empleados son motivados realmente a:

- ▶ Asumir su responsabilidad en la mejora de su propio desempeño a través del desarrollo de habilidades y conocimientos.
- ▶ Comprometerse a realizar una contribución con la empresa en forma de rendimiento concreto (desempeño + resultados).

su equipo u organización empleados se es equilibrada entre los cinco atributos.

La diferencia porcentual del hueco entre empleados “comprometidos” y el resto, demuestra el enorme potencial que tienen la mayoría de las empresas a la hora de enfrentar cambios organizacionales. El apoyo a los empleados de rendimiento medio o inferior derivado de su nivel de energía es el camino más eficaz para que las organizaciones consigan un mayor retorno de sus inversiones.

Las empresas no pueden negarse al cambio, ya que sería acelerar su declive, sin embargo tienen varias opciones para tratar su impacto sobre su organización. Ya comentó hace años Peter Senge, creador de la Quinta Disciplina y del aprendizaje organizacional, que se requiere “tensión creativa” para realizar un cambio efectivo en una organización. Es decir, “tensión” es igual a “energía”.

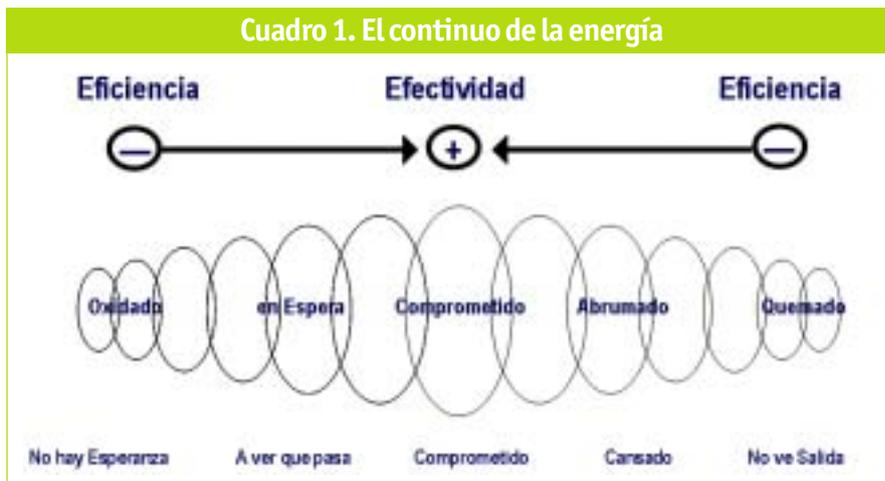
ELEMENTOS CLAVE PARA CREAR ENERGÍA

Hay tres elementos clave que se deben considerar para crear esta energía: “claridad” de empresa, “responsabilidad individual” y “fortaleza de liderazgo”.

Cada uno de los elementos anteriores está estrechamente relacionado, siendo interdependientes entre sí. La mejor práctica que se recomienda en una situación inminente de cambio organizacional es trabajar activamente en las tres áreas a la vez.

CLARIDAD. Por un lado, la claridad de la empresa a la hora de comunicar los mensajes clave en momentos de cambio es esencial para que los empleados actúen por el mejor interés común. Los empleados tienen que conocer los siguientes aspectos:

- ▶ La visión de la empresa (¿hacia dónde vamos?).
- ▶ Su estrategia (¿cómo llegaremos allí?) y cómo espera la dirección que ellos contribuyan a la ejecución de la misma. Sin claridad sobre las intenciones de la empresa, los empleados reaccionarán a lo que se tengan que enfrentar de acuerdo a su nivel de madurez y libre entender, y lo que es peor, podrían paralizarse y no actuar en absoluto. Algunas preguntas que se hacen los empleados en momentos de cambio:
 - ▶ ¿Hacia dónde vamos?
 - ▶ ¿Cómo llegaremos allí?
 - ▶ ¿Qué se espera de nosotros?
 - ▶ ¿Cómo lo estamos haciendo?
 - ▶ ¿Qué obtenemos a cambio del esfuerzo?
 - ▶ ¿A quién pedimos ayuda?



Cuadro 2

Quemado	Abrumado	Comprometido	En Espera	Oxidado
Nombre y apellidos				
%	%	%	%	%

La pregunta que cada directivo se debería realizar es: ¿doy respuesta a estas cuestiones en mi empresa? Esto es un hecho tan común que la mayoría de los profesionales lo dan por sentado y sin embargo, a menudo no se considera como una cuestión clave para lograr los resultados deseados. ¿Puede usted imaginarse a un grupo importante de empleados desinformados y no preparados enfrentándose a un momento crítico de cambio organizacional como un cambio de estrategia?

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL. La responsabilidad individual se cimienta cuando los empleados son motivados realmente a:

- ▶ Asumir su responsabilidad en la mejora de su propio desempeño a través del desarrollo de habilidades y conocimientos.
- ▶ Comprometerse a realizar una contribución con la empresa en forma de rendimiento concreto (desempeño + resultados).

Algunos empleados asumen su responsabilidad debido a su grado de madurez y motivación intrínseca por lo general son los empleados más productivos y equilibrados; pero es de todos conocido la volatilidad de los estados de ánimo de los miembros de una organización y cómo este clima laboral se ve influido negativamente en procesos intensos de cambio por los miembros menos comprometidos.

FORTALEZA DE LIDERAZGO. La fortaleza de liderazgo proviene de la habilidad de dar apoyo y ayudar a crecer a los empleados a través de situaciones de cambio. Los verdaderos líderes saben que logran mayor impacto en el rendimiento de la empresa a través de su habilidad de articular las intenciones de la empresa y de la promoción de la responsabilidad individual en los miembros de su equipo. Los verdaderos líderes inspiran a las personas a superar los desafíos, a realizar contribuciones tangibles de carácter individual y en equipo y sobretodo, a enfocarse en el propósito principal de la empresa.

Un liderazgo fuerte—con gran dosis de determinación—y claridad en la empresa respecto a direccionamiento, expectativas y apoyos son necesarios para aumentar la responsabilidad individual en una organización.

Cuando las organizaciones no están preparadas para lidiar con una dinámica de cambios constantes, abundan empleados abrumados, quemados y oxidados. Su organización debe proveer el adecuado entorno de trabajo que permita que todos los empleados tomen responsabilidad de sus propios compromisos.

«Cimentando el liderazgo: pasos para generar energía ante el cambio».
© Ediciones Deusto.

¿ Recuerdas el Teléfono de
Atención al Cliente de alguno de
tus Proveedores ?

Todos Nuestros Clientes SI

900 GRATIS

¿ Recordes el Telèfon d'Atenció al
Client d'algun dels teus
Proveïdors ?

Tots els Nostres Clients SI

900 CATALÀ



NO DEJE A SU EMPRESA ANCLADA EN EL PASADO

RED INTELIGENTE PARA EMPRESAS

- Potencie la imagen de su empresa con una línea 902.
- Sin ningún tipo de cuotas, ni de alta, ni mensuales.
- La mayor retribución del mercado por sus llamadas recibidas.
- Realice la portabilidad de su número de red inteligente con nosotros, o solicítenos un número nuevo.



Hacemos más humana la comunicación

GLOBALTEL

Pº de la Castellana 95
Torre Europa - Planta 15
28046 Madrid
www.globaltel.es

- Red inteligente 902 empresas.
- Copias de seguridad remotas.
- Servidores dedicados.
- Alojamiento web.
- E-mail corporativo.
- Outsourcing.
- Publicidad.

INFÓRMESE : 900 GRATIS = 9+0+0+G+R+A+T+I+S = 900 47 28 47

El número más fácil de recordar

EL RETO DE LA INNOVACIÓN EN ESPAÑA

ES CRUCIAL QUE LAS EMPRESAS DEL PAÍS DISPONGAN DE TODOS LOS MEDIOS PRECISOS PARA COMPETIR EN ESTE ENTORNO GLOBAL EN DONDE LA NOVEDAD, LA MEJORA DEL PRODUCTO, LA INNOVACIÓN, ES LA AUTENTICA VENTAJA COMPETITIVA.

SANTIAGO LORENTE GARCÍA-BARBÓN. DIRECTOR DE PROGRAMAS PARA LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO DE MICROSOFT.

Conforme nuestro país ha ido desarrollando su economía en los últimos años, algunos de los temas habituales de reflexión, opinión y estudio como la inflación, o incluso la tasa de paro han ido dando paso a un nuevo paradigma, a un nuevo reto, la innovación. Podemos observar que la innovación figura en todas las agendas políticas, en la mayoría de las prioridades de los consejos de administración, en la prensa, existen programas europeos, nacionales y regionales creados para incentivar la innovación, se escriben estudios y se elaboran multitud de encuestas para tratar de medir la capacidad de innovación de una economía, y todo ello porque existe un consenso en que la es, en las economías desarrolladas, el mayor motor de crecimiento de las mismas.

En este sentido, en el estudio de competitividad de World Economic Forum hace una aproximación sumamente intelligen-

te a los diferentes estadios de evolución de un país. En los primeros se evalúa la madurez del clima político, el grado de transparencia de la administración, las infraestructuras variables macroeconómicas o equilibrio presupuestario.

Conforme se avanza por esa pirámide de etapas, la educación surge como un factor de crecimiento, y se incorporan posteriormente elementos de eficiencia de mercado, inversión en tecnología, etc. El último escalón de esta pirámide es el ocupado por la innovación, y en él se mide el número de científicos y patentes, así como la protección de la propiedad intelectual entre otros factores.

REINVENTARSE O MORIR

La innovación es el último estadio de la evolución de las empresas y lo es porque es el que la empresa se reinventa a sí misma, y se transforma para poder competir mejor, ajustando su estructura, dotando de mayor eficiencia a sus procesos de fa-

bricación, incorporando un diseño novedoso, definido nuevos proyectos, nuevos canales, nuevas tecnologías.

El ya citado estudio del World Economic Forum muestra más datos interesantes. Una de las enseñanzas que reportan sus conclusiones es que si se analiza qué factor incide más en la competitividad de las economías, se observa que es la inversión tecnológica aquella en donde la relación es más lineal, por encima incluso de los referidos a variables macroeconómicas o educación.

Por ejemplo, España, que es la octava economía mundial por tamaño, en este estudio ocupa la vigésimo octava situación en términos de competitividad. Este hecho se debe a que, entre otros motivos, posee unas ratios bajas en los capítulos de innovación, patentes y protección de la propiedad intelectual. La buena noticia es que este estudio menciona los aspectos en los que se puede mejorar, y que el país está en buen camino, ya que en muchos de los indicadores referidos a la tecnología, como el número de ordenadores personales por domicilio, la conexión a Internet, la banda ancha o la penetración de la telefonía móvil, las ratios españolas son muy

LA INNOVACIÓN DE UN PAÍS SE MIDE POR DIVERSOS FACTORES, ENTRE LOS QUE DESTACAN **EL NÚMERO DE CIENTÍFICOS Y PATENTES, Y LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

EL PAPEL DE ESPAÑA EN LA COMPETITIVIDAD MUNDIAL

España ocupa el vigésimo octavo lugar en términos de competitividad, según el estudio realizado por el World Economic Forum. Esto se debe a que, entre otros motivos, el país posee unas ratios bajas en los capítulos de innovación, patentes y protección de la propiedad intelectual.

similares a las de nuestros vecinos, y las políticas públicas adoptadas se muestran efectivas en el cierre de aquellos puntos en los que puede que el país se encuentre más atrasado.

CENTROS DE INNOVACIÓN

En España, empresas como por ejemplo Microsoft, comenzaron ya hace tiempo a trabajar con los gobiernos regionales en diferentes iniciativas que permitiesen a las empresas con base tecnológica del país acceder a los recursos necesarios para innovar. Para ello, ha crecido el número de programas de formación técnica y sobre todo el número de comunidades autónomas en las que se celebran estas convocatorias, de tal forma que se trata de abarcar todas las de provincias. Además, adicionalmente se han creado programas de colaboración con la universidad, iniciativas para el desarrollo de *start-ups*, etc.

Así mismo, se ha creado una red de innovación en colaboración con los gobiernos locales, que recibe el nombre de Microsoft Innovation Center y que está formado por cuatro centros.

Su historia es en sí misma una historia de innovación, ya que fue una experiencia que se desarrolló por primera vez en nuestro país hace ya seis años, cuando el Gobierno de Aragón decidió crear un parque tecnológico a las afueras de Huesca. Por sus instalaciones han pasado cientos de empresas desarrolladoras de *software*, miles de profesionales para recibir formación sobre las últimas tecnologías, realizar pruebas de sus aplicaciones o asistir a charlas.

Desde aquel comienzo hasta ahora la red de centros de innovación ha ido creciendo hasta alcanzar la cifra de cuatro centros abiertos, al ya citado de Walqa se unieron el Centro de Innovación en Movilidad de Boecillo, el ubicado en Cantabria y centrado en Tecnologías de Integración y el de Manresa, especializado en productividad.

Su papel es ahora muy parecido al que desempeñaban los maestros artesanos hace ya siglos y que consistía en transmitir el conocimiento, en este caso tecnológico, a las empresas de su entorno y crear así una comunidad de excelencia en su entorno.

Para ello, los centros realizan una continua labor de transferencia de conocimiento, asesoría y gestión de proyectos innovadores. El de Aragón, por ejemplo, tiene por objetivo la creación de un marco

de interconexión entre diferentes canales de comunicación, de tal manera que un usuario pueda, por ejemplo, comprar un partido de televisión en *pay per view*, y disfrutarlo en su televisión a través de TDT, en su PDA a través de Wi-Fi o Wimax, o incluso en su teléfono a través de UMTS o HSDPA.

infraestructuras demasiado complejas. De esta forma, gran cantidad de personas está recibiendo formación, soporte o consultoría en tecnología avanzada, de manera que puede crear productos de *software* más eficientes que les permitirán competir con las empresas del resto del mundo. Frecuentemente, Bill Gates afirma que el

GRAN CANTIDAD DE PERSONAS ESTÁ RECIBIENDO FORMACIÓN, SOPORTE O CONSULTORÍA EN TECNOLOGÍA AVANZADA



LA INNOVACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Lo interesante de este tipo de proyectos es disponer de la infraestructura tecnológica para que las empresas locales puedan crear y experimentar con nuevos servicios de una manera sencilla. La labor del centro es, una vez más, poner los medios necesarios para que las pequeñas empresas puedan crear productos y servicios innovadores sin tener que asumir el coste de

ritmo de innovación de los próximos diez años va ser muy superior al de los pasados diez, para lo cual es crucial que las empresas de nuestro país dispongan de todos los medios precisos para competir en este entorno global en donde la novedad, la mejora del producto, la innovación, es la auténtica ventaja competitiva.

«El reto de la innovación en España». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15584 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

ANTONIO ARGANDOÑA: “LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ES UN RETO NECESARIO Y UN PASO MÁS HACIA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL”

EL DIRECTOR GENERAL ASOCIADO DEL IESE-UNIVERSIDAD DE NAVARRA Y TITULAR DE LA CÁTEDRA LA CAIXA DE RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA Y GOBIERNO CORPORATIVO, DR. ANTONIO ARGANDOÑA, PRESENTÓ LA PONENCIA *CÓMO PONER EN PRÁCTICA UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA*, ANTES LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS-AED. EN SU OPINIÓN, LA RESPONSABILIDAD SOCIAL “ES UN PASO MÁS HACIA LA EXCELENCIA DE LA EMPRESA” Y, POR LO TANTO, “UN RETO NECESARIO”.

El planteamiento de la sesión fue eminentemente práctico, con el objetivo de ofrecer a los asistentes un conjunto de reflexiones sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que puedan ser útiles para los empresarios y directivos de organizaciones de todos los sectores, tamaños y actividades. No se trató, por tanto, “de discutir modelos teóricos”, advirtió el Dr. Argandoña, sino de “llevar a cabo una reflexión personal, de modo que cada uno esté en condiciones de entender mejor” qué es la RSE, por qué le afecta, por qué es conveniente tenerla en cuenta

en la elaboración de la estrategia y gestión de su empresa, cuáles son sus resultados esperados, las principales dificultades que pueden surgir en su diseño e implementación, y cuáles son los ámbitos de la empresa en que se proyecta.

El profesor comenzó su intervención “intentando convencer, al que no esté convencido todavía” –apuntó en referencia a la clase directiva– de que la RSE es “algo necesario”, no solamente

porque la sociedad actual la esté exigiendo ya y la vaya a exigir cada día más, sino porque les hará “ser mejores directivos y empresarios”. Además, su puesta en práctica es, en su opinión, “relativamente fácil” al partir de la premisa de que hoy en día todo el mundo procura comportarse de manera responsable.

A continuación, explicó la necesidad de sistematizar estas actuaciones a través de un programa y evitar caer en la

MÓNICA TERRIBAS DEJÓ CLARO QUE LA REALIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN ES MUY POLIÉDRICA



simplificación de considerar que una empresa socialmente responsable es sólo aquella que concede dinero para actividades sociales puntuales y concretas: “Eso es una parte, pero es mucho más que eso”, indicó. Desde el punto de vista del alto directivo, “la RSE es ser consciente de las consecuencias de sus acciones en todas las personas que giran a su alrededor, empezando por los accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores hasta llegar a la comunidad local, la sociedad en general, los activistas o las repercusiones en el medio ambiente”.

La puesta en marcha de un plan de responsabilidad social conlleva, por lo tanto, “una manera distinta de dirigir”, según reconoció Argandoña, ya que un empresario responsable prestará atención a unas obligaciones que, aunque teóricamente ya debería estar asumiendo

do el buen directivo, en la práctica éste no siempre cumple consciente o inconscientemente. Y detalló con más precisión: “Ser socialmente responsable implica dialogar y escuchar a más voces, entender mejor dónde están los problemas, contar más con la colaboración de los otros y, por supuesto, informar e involucrar a todos en la empresa, desde el telefonista al gerente”.

Este último aspecto, en concreto, es desde su punto de vista de suma importancia porque en la actual sociedad de conocimiento lo que distingue a una empresa de otra no son sus máquinas ni su tecnología, sino su equipo humano. “Lo demás se puede comprar, alquilar o contratar pero es vital tener un equipo que conoce las necesidades de tu cliente, que está cohesionado, ilusionado, con ganas de desarrollar nuevas capacidades y que secunda lo que tú dices. Ser responsable es esto”.

Otro punto que también abordó fue el del coste económico de poner en marcha un programa de estas características, sobre el que comentó que “no es necesariamente demasiado elevado”, aunque tal vez para pequeñas empresas sí pueda ser una gran inversión “porque hay que cambiarlo todo”. En este sentido, no se puede afirmar que la RSE sea una gran fuente de beneficios: “De serlo, todos mis competidores me lo copiarían”, –dijo–, pero lo que el Dr. Argandoña sí aseguró es que “las empresas responsables no son menos rentables. Es más, a largo plazo tal



vez consigan una mayor rentabilidad. La RSE no es gratuita, pero tiene mucho de inversión rentable porque si dirijo mi empresa con el apoyo de los trabajadores, de los sindicatos, los ecologistas

para la empresa española, que en porcentaje de aplicación anda actualmente por debajo de la media europea que encabezan los países nórdicos y Gran Bretaña. Un reto tanto por razones internas “de ser una

LA PERIODISTA CATALANA HABLÓ DE LAS DIFICULTADES QUE TIENEN LAS MUJERES PARA OCUPAR CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LAS EMPRESAS

los tengo a mi favor, la comunidad local me propone como ejemplo a seguir, etcétera. Todo eso evidentemente repercutirá positivamente en mi negocio”. De ahí, por último, que indicara que “la RSE es un reto indudable e importante”

buena empresa”, como también por razones externas de poder optar a contratos públicos donde los Gobiernos exigen estos estándares. “La RSE es un paso más hacia la excelencia de la empresa”, concluyó el Dr. Antonio Argandoña.

ANTONI OLIVELLA: “LA INTERNACIONALIZACIÓN ES LA CLAVE DEL ÉXITO”

ANTONI OLIVELLA CUNILL, DIRECTOR GENERAL DE INDO, PARTICIPÓ EN UNA CENA-COLOQUIO, ORGANIZADA POR LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS-AED.

La cena-coloquio, organizada por la AED, contó con la participación de Antoni Olivella Cunill, director general de INDO, que se centró en su proceso de transformación a partir de la innovación e internacionalización. Durante su intervención, el director de la empresa líder en el sector de la óptica

oftálmica en España destacó que la internacionalización es la clave del éxito de INDO. Olivella inició la charla explicando las diferentes responsabilidades que ha

asumido en INDO desde que se incorporó a la empresa hace treinta y cuatro años, y bromeó que con su dilatada trayectoria en la empresa ya forma parte de su mobiliario.

EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA SE HA BASADO EN LA DESLOCALIZACIÓN



Relató que su andadura en INDO empezó como director adjunto, un cargo que ocupó hasta ser nombrado responsable de las sucursales españolas. Después pasó a controlar el sector de la exportación hasta centrarse en el campo de las lentes. Un largo camino no exento de dificultades. No en vano, Olivella explicó que la creación del Mercado Común europeo hizo perder a la empresa centenares de millones de las antiguas pesetas.

La pérdida de los aranceles provocó que la competencia europea entrara sin trabas en España con unas ofertas mucho más suculentas que las de INDO, lo que obligó a la empresa a elaborar un

valorar la empresa externamente. La falta de ambición de las empresas catalanas a la hora de invertir en bolsa es una de las grandes asignaturas pendientes, según Olivella, porque les resta competitividad.

Sin embargo, desde el pasado mes de junio la empresa ya cotiza de forma continua para aumentar el capital y así fomentar su internacionalización.

El plan de internacionalización de la empresa se ha basado en la deslocalización. Tal y como explica Olivella, “hay que buscar el futuro más allá de España, ésa es la clave del desarrollo”. Por ello, la empresa ha pasado de 2.400 trabajadores en España a 1.200, y de los

LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE INDO SE HA LLEVADO A CABO BAJO EL PRINCIPIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

plan estratégico con un recorte de la plantilla de 1.200 trabajadores para volver a situarse en una situación privilegiada en el sector. Una operación que funcionó, puesto que ahora mismo INDO ocupa la duodécima posición en el sector de la óptica oftálmica. Ahora el objetivo es situarse, como avanzó Olivella, “en el *top ten* en un plazo de tres años”.

INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA DESLOCALIZACIÓN

Otra de las dificultades que ha tenido que afrontar la empresa es la de no poder generar beneficios al no cotizar en bolsa. Y es que INDO cotiza en bolsa desde 1987, pero históricamente era un instrumento que sólo se utilizaba para

80 operarios que tenían fuera de la península ibérica a los 700 actuales. Este cambio en la producción ha reportado a INDO una reducción de los costes más que pronunciada que le permite ser mucho más competitiva.

En este sentido, la empresa abrió una primera sucursal en Tánger (Marruecos) donde los sueldos son trece veces inferiores a los españoles. Esta sucursal marroquí la cerraron debido a que, en países como China o Tailandia, los operarios cobran diecinueve veces menos que en España, y también al fenómeno del ramadán, lo que suponía casi tener que parar la producción los días que dura la abstinencia religiosa.

En 2002, se cerró el departamento de exportación e internacional, porque la “empresa se tenía que globalizar por completo”, lo que implicó un programa de indemnización. Este hecho supuso un golpe económico para la empresa, dado que los costes de indemnizar a los trabajadores despedidos sumaban cantidades millonarias. Una realidad que el director general criticó de forma vehemente, porque “en España cuesta mucho dinero indemnizar a un trabajador, lo que nos resta mucha competitividad”.

PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

En la actualidad, INDO está presente en diez países del mundo. Para Olivella, la internacionalización de INDO se basa en cuatro aspectos: “la expansión, la deslocalización, la creación de un centro logístico en China y la gestión de las personas”. La expansión de INDO por todo el mundo se ha llevado a cabo bajo el principio de la responsabilidad social corporativa. Así, los trabajadores de INDO en China se benefician de un marco laboral mucho más flexible que el de su país y tienen servicio médico asegurado, cobran por encima de los sueldos base y los fines de semana, por ejemplo, no son laborables. Este último dato es significativo, porque en China se trabaja 350 días al año.

Olivella reveló otro de los retos que se ha marcado la empresa para el futuro: incentivar que las personas de aquí vayan a trabajar fuera. La falta de experiencia en la expatriación es una de las asignaturas pendientes. Para conseguirlo, es básico, según el director general de INDO, que exista un servicio de acompañamiento desde la empresa para que el trabajador no se sienta solo en esta nueva aventura.

Olivella no quiso finalizar su intervención sin referirse al reto que supuso la cirugía refractiva. Tras revelar que desde 1999 hasta 2002 un gran número de personas se operó, anunció que esta práctica está bajando y ya no representa una amenaza para la empresa. Además, advirtió de los peligros de la operación con un dato más que significativo: “ningún oftalmólogo se opera, porque ellos mismos saben los riesgos que pueden correr en el futuro”.

«Antoni Olivella: “la internacionalización es la clave del éxito”». © Ediciones Deusto.

"PODRÉ ELEGIR MI FUTURO PROFESIONAL"

CEAC futuros Profesionales

BELLEZA E IMAGEN PERSONAL

- Peluquería
- Esteticista
- Diseñador de Moda

SALUD

- Auxiliar Enfermería
- Auxiliar de Farmacia
- Auxiliar de Geriatría y Dependencia
- Auxiliar de Odontología
- Auxiliar Clínico Veterinario
- Masajista
- Auxiliar de Rehabilitación
- Preparador Físico y Fitness

EMPRESARIALES

- Auxiliar Administrativo
- Comercio y Marketing
- Técnico Contable
- Gestión y creación de PYMES

TURISMO Y HOSTELERÍA

- Cocinero
- Gerente Hotelero
- Enología

MANTENIMIENTO E INSTALACIONES

- Instalador Electricista
- Mecánica del Automóvil
- Mantenimiento de PCs y Redes Electrónica y Microelectrónica

ACCESOS ESTUDIOS REGLADOS

- Graduado en ESO
- Acceso Universidad para mayores de 25 años

INFORMÁTICA

- Experto en Ofimática
- Acceso a la Informática

CONSIGUE YA TU TÍTULO OFICIAL DE FP.

Conseguir una titulación oficial, realizar prácticas en una empresa líder, mejorar profesionalmente... en CEAC creemos que tú debes poder elegir tu futuro profesional. Por eso ponemos a tu disposición un equipo de personas que estará a tu lado, ayudándote a conseguir tu **Titulación Oficial de Formación Profesional**. Además, creamos **nexos entre alumno y empresa**: firmando convenios de prácticas y promoviendo tu contratación mediante nuestra **Bolsa de Trabajo** cuando ya seas un profesional titulado.

CEAC impulsa la FP. Matricúlate y consigue ya tu Título Oficial de FP.



www.ceac.com

LLAMA AHORA GRATIS al **900 600 900** Y UN ASESOR TE INFORMARÁ SOBRE NUESTROS CURSOS

O al tu preferencia, envía este cupón por correo (CEAC, Avda. Diagonal 662, 08034 BCN) o por Fax (93 446 51 01)

Si deseas recibir información sobre nuestros cursos, no olvides marcar la siguiente casilla.

Sí, deseo recibir información*

Curso de interés:

Nombre y apellidos	Fecha de nacimiento	/	/	
Domicilio	Nº	Paseo	Puerta	C.P.
Población	Provincia			
Tel. Fijo	Tel. Móvil*		Tel. trabajo	
Profesión	Nacionalidad			
E-mail*	CÓDIGO	7A701		

Los datos personales que usted facilita a "CEAC" serán incluidos en un fichero automatizado bajo responsabilidad del Centro de Estudios CEAC, S.L. para gestionar la relación comercial con usted. Usted podrá ejercer los derechos de acceso, consulta, modificación y supresión, que podrá ejercitar mediante correo dirigido a este cupón y a la Avenida Diagonal 662 (08034 Barcelona). Sin responsabilidad alguna por un futuro resultado. Tratando nuestro fichero comercial Centro de Estudios CEAC, S.L. utilizo sus datos personales para informarle sobre sus productos y servicios y a que nos contacte. Para ello, usted acepta autorizarle en relación con los servicios ofrecidos, de formación, cultura y de ocio, con el fin de que le informen sobre los productos o servicios que comercializara. Si no desea ser informado de nuestros productos o servicios o de los de otras empresas del Grupo Planeta, solicitando por escrito en la dirección arriba citada, cambiando claramente su nombre, apellido y dirección o fágalo constar en este cupón marcando la siguiente casilla.

ENTRADA + VIAJE GRATIS*
para los 5 primeros nuevos alumnos que se inscriban cada semana en Nexos FP

nexos FP
1er ENCUENTRO ENTRE EL MUNDO DE LA FORMACIÓN Y EL PROFESIONAL

14 Junio 2007 - Hotel Puerto América - MADRID

* Hasta 150 euros por persona. Promoción con límite de plazas. Cupón sujeto a reserva.



CONCEBIDO COMO EL ESTABLECIMIENTO URBANO MÁS GRANDE DE ANDALUCÍA EN SU CATEGORÍA...

HOTEL NAZARÍES BUSINESS & SPA, ESPLENDOR EN EL CORAZÓN DE GRANADA

UN IMPRESIONANTE CINCO ESTRELLAS DE 253 HABITACIONES, QUE ALBERGA EN SU INTERIOR SALONES MULTIFUNCIONALES CAPACES DE ACOGER HASTA 1.500 PERSONAS, UN MAGNÍFICO SPA PANORÁMICO DE 500M² Y DOS RESTAURANTES QUE OFRECEN LO MEJOR DE LA COCINA TRADICIONAL GRANADINA

El Hotel Nazaríes Business & Spa, un lujoso establecimiento de cinco estrellas y líneas vanguardistas ubicado en Granada y perteneciente al Grupo M.A. Hoteles, se ha convertido, no sólo en el hotel urbano más grande de Andalucía dentro de su categoría, sino también en referente arquitectónico de la siempre mágica Ciudad de la Alhambra y en un indiscutible Centro de Negocios que ofrece a sus clientes una amplia oferta de servicios e infraestructuras de última generación. Un colosal establecimiento caracterizado por la elegancia, funcionalidad y confort de sus instalaciones, que se com-

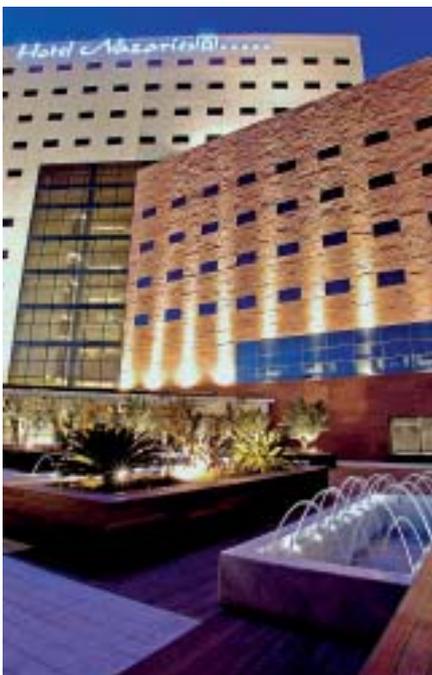
plementan con el trato amable y servicial de su personal, altamente cualificado para satisfacer las demandas de los clientes más exigentes y que ahora, además, presenta sus nuevos tratamientos de belleza y salud de su magnífico Spa Panorámico.

El Hotel Nazaríes Business & Spa cuenta con un emplazamiento privilegiado en Granada, ya que se alza en la C/ Maestro Montero, nº12, a pocos minutos de su Centro Cultural y Monumental, muy próximo al Palacio de Congresos y al Parque de las Ciencias, y a escasos metros del principal nudo de comunicaciones de la ciudad, lo que le convierte no solo en un alojamiento perfecto para todo tipo de turista que se acerque a la bella ciudad andaluza, sino también en un punto de partida ideal, para **iniciar todo tipo de rutas culturales, gastronómicas y de ocio, para**

descubrir los maravillosos parajes de Sierra Nevada o para empaparse de toda la magia que irradia el Conjunto Monumental de la Alhambra.

Un establecimiento de **cinco estrellas y líneas vanguardistas**, especialmente diseñado para envolver al huésped en un entorno de elegancia y distinción gracias al esmero con el que se han acondicionado cada una de sus **253 lujosas habitaciones**, entre las que se incluyen **5 junior suites y 4 suites con vistas panorámicas**, desde las que los clientes podrán apreciar paisajes urbanos y naturales de espectacular belleza, así como varias **plantas especialmente acondicionadas para ejecutivos, deportistas de élite y no fumadores.**

Cada una de las estancias, en las que se ha cuidado al máximo cada detalle decorativo, están altamente equipadas con





todas las comodidades, tanto para las **familias y parejas** que se desplacen a Granada para visitar la ciudad y sus alrededores, como para todos aquellos **ejecutivos que por motivos de trabajo precisen de las más avanzadas técnicas de comunicación y servicios**. Por ello, todas las dependencias disponen de baño completo con secador de pelo y una amplia variedad de productos de bienvenida, teléfono con línea directa al exterior, sistema Wi-Fi, conexión para PC y fax, línea ADSL, minibar, hilo musical, aire acondicionado, TV de plasma, vía satélite e interactiva y caja fuerte individual.

El **Hotel Nazaríes** también da concede una especial importancia al apartado culinario y pone a disposición de sus clientes su magnífico **Restaurante de Autor "Las Gacelas"**, un espacio en el que los comensales podrán apreciar una delicada fusión entre las **tradicionales recetas granadinas y las últimas técnicas de la alta cocina** a través de un elenco de platos en los que la altísima calidad de las materias primas utilizadas, unido a su exquisita presentación, lo han convertido en referente de la Cocina Internacional en la ciudad. Además, el establecimiento completa su oferta gastronómica con un variado **Restaurante Buffet con Show-Cooking** en el que desayunos, almuerzos y cenas harán las delicias, tanto de los clientes que necesitan una dieta especial, como de los amantes de la buena mesa. Y para disfrutar de unas horas de conversación o lectura, nada mejor que su elegante **Piano-Bar** en el que el huésped podrá relajarse mientras disfruta de

un amplio surtido de Whiskies de Malta y Ronos de la Ciudad de Granada.

Pero si hay algo que caracteriza al **Hotel Nazaríes** es su espectacular infraestructura para acoger cualquier evento de envergadura, un conjunto de modernas instalaciones que le han permitido erigirse como gran Centro de Negocios de la ciudad. En este sentido, el establecimiento alberga un gran **Auditorio privado de 930m², con acceso directo desde el exterior del hotel y con capacidad para acoger hasta 1.500 personas**. Además, el **Hotel Nazaríes** también cuenta con varios **salones multifuncionales con aforo para 380 asistentes y 2 espectaculares atrios con pérgolas ubicados en una gran zona ajardinada, que pueden acoger hasta 1.000 invitados**.

Todas las salas, **panelables y dotadas de luz natural**, han sido equipadas con los últimos y más avanzados adelantos técnicos y audiovisuales: ordenadores, acceso a Internet, megafonía, traducción simultánea, vídeo conferencia, proyectores, asistencia técnica y un gran equipo de profesionales encargados de asesorar al cliente, son sólo algunos ejemplos de todo el potencial que el **Hotel Nazaríes** ofrece a sus huéspedes y que **garantizará el rotundo éxito de Congresos, Convenciones e Incentivos y de cualquier tipo de celebración o evento familiar, como bodas y banquetes**.

Y tras las duras jornadas de trabajo, el relax de cuerpo y mente está asegurado en su completo **Centro Spa de 500m²**, un idílico Balneario Urbano con múltiples **zonas de relajante hidroterapia, piscina**

interior climatizada y tratamientos personalizados, cuyo **perímetro acristalado** ofrece unas impresionantes vistas de la ciudad, a lo que hay que sumar su completo **Fitness Center**, equipado con los aparatos más modernos del mercado. Además, para este año 2007, el **Hotel Nazaríes** ha inaugurado una serie de **nuevos tratamientos estéticos (depilaciones, manicura, pedicura), faciales (limpieza, hidratación o antiedad con caviar), sesiones de rayos UVA**, así como nuevos **masajes corporales, antiestrés, terapéuticos, de miel, de chocolate, con arcilla, watsu (en el agua), shiatsu o de ayurveda**, siempre impartidos por profesionales altamente cualificados y que el cliente podrá acompañar con **infusiones, elaboradas artesanalmente, de rooibos, dajering, earl gray o de té blanco, cortesía del hotel**, mientras disfruta de las mejores vistas de la monumental ciudad de Granada.

Todo ello en el interior de un hotel en el que los clientes podrán disfrutar, además, de un gran abanico de servicios adicionales, entre los que se incluye Room Service 24 horas, peluquería unisex, cafetería, galería comercial, Business Center y servicio de lavandería y transporte. Estamos, pues, ante un establecimiento único en su categoría, repleto de detalles, con un servicio exquisito, que inicia su andadura con la **ilusión y la certeza de haber logrado un entorno idílico donde el huésped disfrutará de cada rincón**, de cada momento de su estancia, de un hotel de ensueño que se alza majestuoso en una ciudad mágica.

Teléfono de Información y Reservas: 902 353 433
www.hoteles-ma.es



ALTA COSTURA PARA EL AUDI Q7

AUDI PRESENTA UNA COMPLETA GAMA DE ACCESORIOS PARA ACENTUAR EL DINAMISMO DE SU MODELO Q7.

Ya está disponible en los concesionarios la línea exterior Offroad para Audi Q7, que permite equipar el modelo con una amplia gama de accesorios que guardan el inconfundible aire Audi. Esta línea está destinada a acentuar el dinamismo y deportividad del vehículo. La opción básica incluye faldones difusores frontal y trasero con protección de bajos, embellecedores de las salidas de escape y molduras protectoras de los pasos de rueda y molduras frontales de protección a derecha e izquierda. La segunda opción, incorpora estriberas en acero inoxidable para los laterales izquierdo y derecho y un gato elevador especial. Por último, la línea Offroad Class abarca en un solo conjunto todos los elementos comprendidos en las tres versiones anteriores.

Otra de las novedades es la llegada de tres nuevos diseños y tipos de llanta para el Audi Q7, ahora disponibles con tornillos antirrobo, ideales para proteger sus llantas de aluminio. Entre las nuevas llantas, destaca la presencia de una de 19 pulgadas de diámetro, con un diseño de 8 brazos y un anillo de protección en color gris titanio. Los otros dos nuevos modelos son de 20 pulgadas de diámetro. La primera de ellas ha sido concebida con un exclusivo diseño de 10 radios dobles bicolor: Su parte exterior en acabado cromado y su parte interior en acabado antracita; la segunda es una llanta de dos piezas, dotada de 5 brazos en acabado plata metalizado.

JEEP GRAND CHEROKEE: ELEGANTE Y SEGURO

TECNOLOGÍA Y DISEÑO PARA UN TODOTERRENO DE LÍNEAS MODERNAS Y DINÁMICAS.

Su imponente carrocería es una de las características que distancia a este modelo del resto, que combinada con una avanzada tecnología todoterreno que incluye un programa electrónico de estabilidad y un sistema de mitigación electrónica del balanceo, hacen del Jeep Grand Cherokee el vehículo ideal tanto para desenvolverse en ciudad como para llevarle al lugar más recóndito. Además, un elemento clave de este modelo son sus avanzados sistemas de seguridad activa y pasiva, como el programa electrónico de estabilidad que detecta posibles divergencias entre la trayectoria seguida por el vehículo y la establecida por el conductor a través del volante. También dispone de un ejemplar sistema de frenos que incorpora ABS, cuatro discos de gran diámetro, pinzas galvanizadas resistentes a la corrosión y pastillas de alta resistencia. En el apartado de seguridad, el modelo se completa con avanzados *airbags* frontales multietapa, así como *airbags* de cortina en las plazas delanteras y traseras.



VOLVO XC90: EL PRIMERO EN SEGURIDAD

LOS SISTEMAS AVANZADOS DE SEGURIDAD DE ESTE MODELO CONSTITUYEN UNO DE LOS FUNDAMENTOS DE LA MARCA.



El modelo Volvo XC90, ganador de numerosos galardones, posee un alto nivel de seguridad, basado en diversas soluciones y sistemas avanzados que, junto con la exhaustiva investigación realizada, constituyen los fundamentos del amplio conocimiento de Volvo para la protección en situaciones reales. Fabricado como un turismo con carrocería monocasco, este modelo incluye zonas de deformación eficaces, bajo centro de gravedad y avanzados sistemas para minimizar el riesgo de lesiones, independientemente del tipo de accidente. La carcasa del habitáculo, extremadamente robusta, contribuye a reducir el riesgo para los ocupantes del mismo de que se comprima la cabina. Además, todos los motores del Volvo XC90 van montados transversalmente en el compartimiento de motor, lo que contribuye a crear una cabina espaciosa y a garantizar la seguridad protectora.

TOUAREG: SU HABITAT NATURAL, EL PLANETA

TANTO EN CARRETERA COMO FUERA DE ELLA, EL VOLKSWAGEN TOUAREG INCORPORA INTERESANTES NOVEDADES QUE FACILITAN LA CONDUCCIÓN.



Conducir un Touareg es disfrutar del diseño y la tecnología más avanzada tanto en carretera como fuera de ella. El nuevo Touareg incorpora novedades como faros Bi-Xenon, spoiler optimizado en la parte superior, retrovisores exteriores o el ABSplus, una novedad mundial patentada por Volkswagen que es capaz de reconocer superficies de escasa adherencia como la arena o la grava y reducir la distancia de frenada hasta en un 20% mediante un sistema de bloqueo controlado. Así mismo, incorpora el Programa de Estabilización Electrónica (ESP) que mejora la estabilidad y aumenta la presión de frenada en cuanto se pisa el acelerador.

Además, este modelo cuenta con tres inyectores directos turbodiesel de serie y está provisto de filtro de partículas. El motor TDI pasa de 128 kW (174 PS) (TDI) a 165 kW (225 PS) (V6 TDI) hasta 230 kW (313 PS) (V10 TDI).

MERCEDES-BENZ CLASE M: DONDE OTROS NO LLEGAN

CONFORT, ELEGANCIA Y TECNOLOGÍA SON LOS ATRIBUTOS QUE COMPONEN UN MODELO PENSADO PARA UNA CONDUCCIÓN PLACENTERA.

El modelo Clase M de Mercedes-Benz se caracteriza por su confort que no se limita al cómodo equipamiento de su habitáculo, sino que también es resultado de la técnica de precisión que incorpora. El conductor puede disfrutar de la conducción con el cambio automático 7G-Tronic, cuyas siete marchas son aval de la gran capacidad de aceleración del vehículo y bajo consumo de combustible. El equipamiento de serie se compone de una amplia gama de prestaciones pensadas para hacer la conducción más placentera, pero los paquetes de equipamiento pueden acentuar el lujo y el carácter deportivo de determinados aspectos de la Clase M.

La Clase M no posee límites a la hora de satisfacer las preferencias personales del conductor mediante accesorios de alta calidad, como: llantas deportivas, soportes portaequipajes o enganche para remolque.



CONSEJOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA

SEA CUAL SEA EL CANAL POR EL QUE NOS COMUNICAMOS CON EL CLIENTE, DEBEMOS SABER QUE EL MODO EN EL QUE NOS COMPORTAMOS AFECTA FINALMENTE A LA RELACIÓN COMERCIAL. **POR TANTO, HAY QUE CUIDAR LA COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE EN TODO MOMENTO.**

A las relaciones de los clientes con la empresa mejoran cuando se basan en cuatro principios:

1. Escuchar. Ésta es la clave para entender al otro. Conviene repetir con nuestras propias palabras lo que acabamos de escuchar, para comprobar que hemos entendido el mensaje. Así, la otra persona tiene la oportunidad de confirmar o añadir. Esto resulta especialmente importante cuando nos transmiten mensajes negativos y conviene hacerlo en lugar de ponernos de inmediato a preparar

una lista mental de explicaciones y justificaciones. Por último, hay que prestar atención no sólo a las palabras, sino también al comportamiento.

- 2. Aprender de lo que hemos oído.** Es el momento de analizar la información y darse cuenta de su significado: ¿es un comentario constructivo, una alabanza genuina, una queja permanente...?
- 3. Actuar.** Éste suele ser el componente olvidado en los planes de comunica-

ción, como si ésta fuera una actividad más terapéutica que práctica.

Si la comunicación refuerza la fidelidad, es sólo porque sirve para tomar medidas sobre aquello de lo que habla.

- 4. Explicar.** Hay que explicar que las medidas adoptadas responden a la información aprendida, de modo que se exponga con claridad la coherencia existente entre las palabras y los hechos de la empresa a todos los niveles.

AL ESCUCHAR AL CLIENTE HAY QUE PRESTAR ATENCIÓN NO SÓLO A LAS PALABRAS, SINO TAMBIÉN AL COMPORTAMIENTO





MindShare

Investigación, Planificación y Compra de Medios

Rigor
Creatividad
Irreverencia

Personas de contacto:
jesus.munoz@mindshareworld.com

Alcalá, 474. 28027 Madrid.
Tfno. 91 398 35 00. Fax 91 398 35 01.

Josep Tarradellas, 123. 08029 Barcelona.
Tfno. 93 495 94 00. Fax 93 495 94 01.

¿ESTÁ MOTIVADO EN SU TRABAJO?

CONOZCA EL GRADO DE MOTIVACIÓN HACIA SU TRABAJO Y DESCUBRA CÓMO INFLUYE EN SU RENDIMIENTO.

Su actitud hacia el trabajo es vital para su rendimiento, ya que la persona que considera que su trabajo es monótono no suele sacar el máximo provecho de su labor. Existen técnicas que ayudan a mejorar esta situación. Compruebe si está poniendo en práctica estos sencillos consejos:

	SÍ	NO
¿Afronta con energía y evita retrasar en el tiempo aquellas tareas que le atemorizan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Suele terminar lo que empieza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se mentaliza previamente de que va a mostrar una actitud positiva hacia su siguiente tarea?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se pregunta con frecuencia si su trabajo le ayuda a avanzar hacia sus objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Suele elaborar durante su jornada laboral una lista con los logros que va obteniendo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Consigue concentrarse en su trabajo y hace sus tareas de una en una?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se plantea todas sus actividades, hasta las más insignificantes, como un reto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tras una temporada de proyectos intensos suele planificar unos días de descanso o unas vacaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se recompensa cuando ha culminado con éxito un proyecto importante?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Suele comprobar si obtiene mejores resultados realizando las cosas de forma diferente a como las suele hacer habitualmente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Trata de ser puntual?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Intenta competir consigo mismo para mejorar las marcas que se ha marcado cada vez que emprende una tarea nueva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Intercala proyectos que son de su agrado con otros más rutinarios para hacer más dinámica su jornada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESULTADO

Más de 9 respuestas afirmativas. Su actitud es muy positiva y su rendimiento está muy próximo a las cotas más altas de rendimiento. Consigue extraer el máximo provecho de sus tareas, lo que le permite obtener interesantes resultados.

Más de 6 respuestas afirmativas. Su progresión es buena, pero aún necesita un impulso que le ayude a alcanzar un nivel de motivación superior y un incremento en su rendimiento.

Menos de 4 respuestas afirmativas. Su motivación es escasa y su actitud hacia el trabajo es negativa, lo que puede afectar gravemente a su rendimiento.

Hosting by Hostalia.



Cuidados intensivos.

Los recibes mientras Internet trabaja para ti.

Porque puedes desconectar sabiendo que tus servicios web y tu email funcionan perfectamente.

Porque disfrutas del mejor hosting a los mejores precios.



HOSTALIA®

Descansa. Nosotros nos dedicamos.

Dominios · Alojamiento web/Hosting · Email · Housing



www.hostalia.com · info@hostalia.com

902 01 21 99

vemos

el potencial de la tecnología en España.



Los Centros de Innovación, socios potenciales de las empresas españolas y referentes tecnológicos de las más innovadoras.

MTC Aragón

El avance en I+D+i es clave para el desarrollo de la economía española. Microsoft, mediante la creación de Centros de Innovación en diferentes Comunidades Autónomas, impulsa su desarrollo.

El Microsoft Technology Center (MTC) de Aragón, es el primer Centro dedicado en exclusiva al apoyo de los desarrolladores de aplicaciones de software que operan en nuestro país, ofreciendo a los fabricantes de software y empresas locales un entorno óptimo para el aprendizaje, diseño y construcción de soluciones de vanguardia, garantizando la mayor interoperabilidad. España también cuenta con otros Centros de Innovación en Valladolid, Santander y Tarrasa.

Gracias a este impulso y la colaboración de los gobiernos autonómicos, apoyamos una sociedad del conocimiento cada vez más avanzada y competitiva, para que todas las personas disfruten de las mismas oportunidades.

Más información en www.microsoft.es/potencial

Tu potencial, nuestra pasión.™
Microsoft®