

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 

EXTERNALIZAR CON GARANTÍAS

El concepto de *outsourcing* surge como respuesta a la necesidad de especialización de las empresas, que requieren focalizarse en su negocio y externalizar aquellas actividades que no forman parte de su *core business*. La reducción de costes, la mejora de la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cliente, así como la reducción de las inversiones realizadas en áreas no estratégicas para la empresa, son algunos de los pilares sobre los que se sustenta el atractivo que ofrece una fórmula cada vez más extendida. En la actualidad, se ha convertido en una opción estratégica de primer orden que permite a las empresas obtener una ventaja diferencial con respecto a su entorno competitivo y una permanente capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado en el que operan y en el que se desarrolla su negocio.

La externalización afecta de forma mayoritaria a algunas áreas concretas de la empresa, los distintos artículos que componen el dossier de este mes analizan el impacto del *outsourcing* en determinados ámbitos, así se abordan las claves del *Outsourcing* de Recursos Humanos, destacando los puntos clave para elegir una determinada empresa, en función del estado de las relaciones laborales existentes con los trabajadores y mediadores sociales, el convenio de aplicación, el objeto social y la estructura organizativa.

El sector de las tecnologías de la información y de la comunicación es uno de los más propicios para ser objeto de externalización dado que requiere un conocimiento técnico muy especializado que es, en la gran mayoría de los casos, una herramienta de trabajo y soporte a la actividad empresarial, en lugar de su objeto. De este modo, la subcontratación de servicios TI es una práctica cada vez más común entre las empresas españolas, quienes deben realizar una clara definición de los objetivos propuestos, para que la externalización se adapte a sus necesidades y expectativas.

Otra área donde cada vez es más frecuente acudir a un soporte externo para conseguir los rendimientos deseados, es la gestión y atención al cliente, donde las empresas especializadas pueden aportar ventajas destacadas, ya que en su gran mayoría son empresas de *contact center* que se regulan por un convenio que permite una gran flexibilidad de horarios y la organización del trabajo por turnos, lo que facilita adaptar la estructura dedicada a cada actividad a los flujos de trabajo que se producen en cada periodo.

Finalmente, el dossier concluye con las opiniones sobre el sector de algunas de las más destacadas empresas dedicadas a ofrecer servicios de soporte especializado para la empresa en distintas áreas, casi todos ellos coinciden en destacar el gran crecimiento que el *outsourcing* está teniendo en España y en la apuesta por la externalización que de forma mayoritaria está haciendo el tejido empresarial español.

Esperamos que su lectura les resulte de interés.

MONTSERRAT CIVERA

mcivera@e-deusto.com

Editora



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: “Fijar precios con acierto”. **Págs. 4-6**

ANÁLISIS ECONÓMICO

CLAVES DEL NUEVO PROCESO MONITORIO EUROPEO

Miguel Ángel Díaz del Hoyo

El Parlamento Europeo y el Consejo Europeo han creado un reglamento que pretende combatir la morosidad empresarial, un problema que afecta a un porcentaje elevado de organizaciones. **Pág. 8**

TECNOLOGÍA Y EMPRESA

ARQUITECTURA DE DATOS: UN VALOR IMPRESCINDIBLE PARA LA EMPRESA

José María García Soto

El tratamiento de la información es una preocupación de primer orden para las empresas actuales. Sistemas como la tecnología business intelligence operacional permiten que decenas de personas de una organización puedan consultar datos imprescindibles para el correcto desarrollo del negocio. **Págs. 10-14**

GESTIÓN DE PERSONAS Patrocinado por LA INMIGRACIÓN EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL

María Torrijos Chaparro

El mundo empresarial no debe perder de vista al colectivo inmigrante, cuya relevancia dentro del mercado laboral español es cada vez mayor. **Págs. 16-20**

BOLSA E INVERSIÓN

FINANZAS EN LA EMPRESA, ALIANZA PARA EL ÉXITO

Aureli Balagué

Empresa y entidad financiera no son dos mundos aparte, sino dos ingredientes indispensables para el dulcísimo cóctel del triunfo. Escoger una oferta financiera profesional, experimentada, que dé confianza y ofrezca productos y servicios de calidad, equivale a construir un tándem veloz, invencible incluso. **Págs. 22-26**

NOVEDADES LEGISLATIVAS Patrocinado por

PROYECTO DE LEY ORGÁNICA PARA LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES: NOVEDADES EN CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

Mariola Sánchez

El proyecto de Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres fue aprobado en el pleno del Congreso de los Diputados el pasado 21 de diciembre de 2006; actualmente se encuentra en el Senado para su tramitación.

Págs. 62-63

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Patrocinado por

BIENVENIDOS A LA ERA DE LAS PERSONAS

Albert Esplugas

Las empresas deberán hacer un énfasis especial en crear infraestructuras de comunicación que permitan una colaboración eficiente entre los principales activos de los sistemas de la información: las personas. **Págs. 64-65**

DOSSIER: EXTERNALIZAR CON GARANTÍAS

Las claves del ‘outsourcing’ de recursos humanos

Pablo Navarro

Los ciclos cambiantes de la economía, la globalización y la necesidad continua de ser competitivo han convertido al *outsourcing* en una herramienta necesaria para la gestión y el desarrollo empresarial. **Págs. 28-34**

‘Outsourcing’: ámbitos de aplicación y ventajas para las empresas

Javier Alfaro

El *outsourcing* se ha convertido en una opción estratégica de primer orden que permite a las empresas obtener una ventaja diferencial con respecto a las demás y una capacidad de adaptación al entorno cambiante actual en el que desarrollan su negocio. **Págs. 36-39**

Claves para externalizar con garantías

Fernando Cruz Martínez – Lacaci

La subcontratación de servicios TI es una práctica cada vez más común entre las empresas españolas. Aún así, las expectativas en muchos de estos proyectos no van parejas a los resultados obtenidos. Un enfoque estructurado ayuda a que el proyecto responda a los objetivos de negocio de la organización. **Págs. 40-43**

Cómo conseguir un ‘outsourcing’ de alto rendimiento

Rafael Galán

El *outsourcing* es una herramienta esencial para las organizaciones cuyas estrategias empresariales buscan líneas de actuación que ayuden a incrementar el rendimiento de los negocios, los resultados y la competitividad. **Págs. 44-49**

SEGURIDAD

CLAVES PARA PROTEGER LA INFORMACIÓN SENSIBLE EN LA EMPRESA

Héctor Barak

La creación de una buena política documental y el despliegue de un plan de acción para el manejo y eliminación de información crítica resultan claves para conservar la seguridad de los datos confidenciales de la empresa.

Págs. 66-67

RECURSOS HUMANOS

FOMENTAR LA MOVILIDAD PARA RETENER EL TALENTO

Olga Fustel

La movilidad es posible y que se trata de una experiencia altamente enriquecedora para las personas y de gran valor añadido para la empresa. **Págs. 68-69**

AED

ACTIVIDAD DE FUSIONES Y ADQUISICIONES: EL PAPEL DE LOS 'PRIVATE EQUITY'

La Comisión *Junior* de la Asociación Española de Directivos (AED) organizó una cena-coloquio sobre la "Actividad de fusiones y adquisiciones. El papel de los *private equity*", en la que participaron Jorge Riopérez, socio director de KPMG Corporate Finance, y Daniel Viñas, director de inversiones de 3i.

MIGUEL LLADÓ: "LOS TRES PILARES BÁSICOS DE BIMBO SON EL CRECIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y EL EQUIPO"

El presidente de Bimbo, Miguel Lladó, presentó ante los socios de la Asociación Española de Directivos (AED) los aspectos fundamentales en los que se basa el éxito de la empresa: crecimiento, innovación y equipo.

Págs. 70-72

Externalización: los beneficios de una solución en alza

María del Pino Velázquez

La gestión y atención al cliente es una de las áreas de la empresa que se externaliza con frecuencia debido a las múltiples ventajas que esta opción genera. **Págs. 50-51**

El 'outsourcing' como realidad ineludible: el rol de España

Diego Pavía

En este artículo se desarrollan tres razones concluyentes por las cuales el *outsourcing* no se debe considerar una opción, sino una necesidad por parte de las empresas. **Págs. 52-55**

EL SECTOR OPINA

Las empresas del sector ofrecen su visión sobre la realidad actual y las tendencias de futuro del outsourcing. **Págs. 56-61**

FORMACIÓN

FORMACIÓN EN TI: LA ASIGNATURA PENDIENTE DE LAS EMPRESAS

Antonio Quirós

Las tecnologías ofrecen importantes ventajas al mundo de la empresa, sin embargo, su implantación no es suficiente. Es necesario que los profesionales reciban la formación adecuada para obtener el máximo beneficio de su utilización. **Págs. 73-74**

ESTILO DE VIDA

Conozca las novedades y los últimos lanzamientos de las marcas más prestigiosas. En esta sección encontrará los instrumentos de escritura que, por su diseño y elegancia, marcan tendencia en estos momentos. **Págs. 77-78**

IDEAS PARA ACTUAR

Cree una fidelidad duradera gracias al correo electrónico. No hay duda de que los clientes fieles son los más rentables, por lo que los esfuerzos dedicados a la retención nunca son en vano. Las nuevas tecnologías permiten diseñar programas de marketing a través del correo electrónico que contribuyen a ese fin. **Pág. 79**

TEST

¿Es un buen comunicador?

Conversar es el acto fundamental de toda negociación, por lo que es importante comprobar si se hace correctamente. **Pág. 80**



CÓMO SE PUEDEN PONER LAS IDEAS EN PRÁCTICA

LAS OCURRENCIAS BRILLANTES NO BASTAN. LO REALMENTE DECISIVO ES CONVERTIR LAS IDEAS EN VERDADERAS SOLUCIONES Y CONCEPTOS QUE SIRVAN EN LA VIDA DIARIA.

Para obtener nuevas soluciones que resuelvan los problemas que nos surgen una otra vez, hacen falta nuevas ideas. Uno de los métodos más convenientes para hallarlas consiste en celebrar reuniones de brainstorming. De todas formas, no debe olvidarse que las ideas que salten en una reunión de este tipo solamente sirven para algo si se pueden desarrollar de manera que se convierten en conceptos aptos para ser puestos en práctica. He aquí unos cuantos puntos que pueden resultar útiles:

- Resuman primeramente las ideas que se parezcan mucho entre sí de manera que formen una idea de conjunto.
- Estructuren las ideas por temas, centros de gravedad u objetivos.
- Entonces den valores a esas ideas atribuyéndoles los calificativos de “interesante”, “podría ser interesante” o “carente de interés”.

- Deseche las ideas calificadas con el epíteto de “carente de interés”, aunque sin olvidarse de aquellas a las que se les haya asignado la calificación de “podría ser interesante”.

Ocupese ahora de las ideas “interesantes” respondiendo a las preguntas siguientes:

- ¿Se puede llevar a cabo esta idea en las circunstancias actuales?
- ¿Qué es lo que hay que hacer ahora para que se puedan cumplir las condiciones necesarias para poner en práctica esta idea?
- ¿Se podría hacer lo necesario para cumplir estos requisitos previos a bajo costo?
- ¿Servirá esta solución para mejorar la calidad/seguridad, etcétera?
- Producirá ahorro de tiempo / esfuerzo / costos?
- ¿Nos podemos permitir esta forma de proceder?

- ¿Qué riesgos se corren al poner en práctica esta idea y cómo se pueden reducir?
 - ¿Qué consecuencias tiene esta idea (a corto, medio y largo plazo)?
 - ¿Qué puede suceder en el mejor de los casos si esta idea tiene éxito?
 - ¿Cuál es el peor de los casos si se pone en práctica esta idea? ¿Se podría soportar?
- Apoyándose en estos puntos de comprobación, usted deberá decidir cuáles son las ideas que se tendrán que poner en práctica. A tal fin, deberá preparar un plan de actuación detallado que contenga todos los pasos necesarios para la puesta en práctica de dichas ideas.

UNO DE LOS MÉTODOS MÁS CONVENIENTES PARA HALLAR NUEVAS IDEAS CONSISTE EN CELEBRAR REUNIONES DE ‘BRAINSTORMING’



"Me gusta mi trabajo seguro"



laborman

Como responsable de RR.HH., seguro que ya sabe que concienciar a un trabajador en su propia seguridad no es tarea nada fácil.

Por eso, para nosotros es esencial proporcionar unos conocimientos adecuados en materia de prevención y seguridad a los integrantes de nuestra base de datos.

Para ello, además de cumplir siempre rigurosamente con los requisitos legales de formación en materia de prevención, durante varios meses al año realizamos una campaña especial para concienciar aún más a todos nuestros trabajadores de la importancia de la prevención y la seguridad en sus puestos de trabajo.

Como colofón de esa campaña, un amplio grupo de trabajadores de Laborman - seleccionados de entre todos los participantes- asistirán a las Terceras Jornadas de Prevención y Seguridad Laborman donde podrán poner en práctica todo lo aprendido en dos intensos días en los que, entre otras actividades, realizarán módulos avanzados de primeros auxilios y un práctico curso de conducción segura en el circuito de Jerez.



COMUNÍQUESE DE FORMA EFECTIVA

SI LAS DIFERENCIAS PERSONALES EJERCEN PRESIÓN SOBRE EL DIÁLOGO ENTRE LAS DOS PARTES, SE OBTIENEN MALOS RESULTADOS.

Holger Six, especialistas en desarrollo empresarial, formación profesional y entrenamiento del personal, radicada en la ciudad alemana de Neuss, recomienda que se mantenga una estricta separación entre las relaciones interpersonales y los planos objetivos.

Otra de las características más destacables es que la forma de relacionarse y comunicarse sea neutra y objetiva, de manera que el equipo perciba que lo tratan correcta y lealmente. En tal caso se logrará el objetivo, o sea, llegar a un acuerdo mutuo.

PREPARACIÓN POR ESCRITO

Para preparar la conversación, el director comercial se tiene que plantear por escrito el resultado claro que se proponga lograr mediante la conversación con su equipo.

A tal efecto, se planteará una meta máxima y otra mínima. La meta máxima podría ser, por ejemplo, que el profesional esté de acuerdo inmediatamente con la propuesta de su superior. La meta mínima podría consistir en que volviesen a reunirse para tratar el asunto una vez más.

Para ello, el profesional deberá redactar un guión que le marque el curso de la conversación. Ha de decidir cuáles son los aspectos que deberá tratar y en qué orden, así como cuáles deberían ser los resultados intermedios que tendría que ir obteniendo a lo largo de la entrevista con su colaborador subordinado. Ni que decir tiene que habrá que preparar respuestas a las objeciones que su interlocutor le pueda presentar, para lo que habrá de hallar y aducir los argumentos más apropiados para rebatirlas.

A este respecto, es muy conveniente analizar la personalidad del colaborador con el que se vaya a sostener dicha conversación. Si el director comercial sabe perfectamente la forma en que su colaborador se comportará en cada situación, podrá escribir un verdadero guión teatral de la conversación. El resultado de la preparación será una especie de plan de viaje que servirá para darle a la entrevista una estructura dirigida conscientemente hacia los contenidos.

ES MUY CONVENIENTE ANALIZAR LA PERSONALIDAD DEL COLABORADOR CON EL QUE SE VAYA A SOSTENER DICHA CONVERSACIÓN

FIJAR PRECIOS CON ACIERTO

EL REQUISITO FUNDAMENTAL PARA QUE LAS VENTAS DEN BUENOS RESULTADOS CONSISTE EN SABER DAR EL PRECIO ADECUADO AL SERVICIO ADECUADO. LA CUESTIÓN ES SABER CÓMO DETERMINAR TANTO EL UNO COMO EL OTRO.

Si un producto resulta demasiado caro, no hay ventas; si es demasiado barato, no hay beneficio. Esta verdad es una preocupación de siempre, porque una y otra vez se ven obligados a plantearse la pregunta: ¿Hasta qué punto puede ser cara y hasta dónde puede bajarse el precio de mi oferta, para que

EL REQUISITO FUNDAMENTAL PARA QUE LAS VENTAS DEN BUENOS RESULTADOS CONSISTE EN SABER DAR EL PRECIO ADECUADO AL SERVICIO ADECUADO

se obtengan no solamente una buena cifra de ventas sino también beneficios? La respuesta la debe dar la fijación de precios. Para ello hay que reunir y evaluar la información necesaria para la fijación de los precios en función de las condiciones impuestas por los clientes y el mercado. Los requisitos que debe cumplir la fijación de precios son los siguientes:

- Análisis de la oferta y del pedido. Se trata de analizar los pedidos para averiguar los motivos por los que se consiguieron o se perdieron, teniendo en cuenta las regiones de ventas, los mercados y los grupos de clientes.
- También hay que examinar a cuánto asciende el nivel de precio neto con-

seguido por cada producto. También dividido por regiones comerciales de ventas, mercados y grupos de clientes.

- Finalmente, se investigará y obtendrá a cuánto ascienden las sensibilidades y elasticidades de los precios de los clientes para cada uno de los productos con la ayuda del análisis de las rebajas y de las condiciones comerciales concedidas.

- De todas formas, tiene especial importancia a qué precios venden las empresas de la competencia.

Como hay que analizar constantemente la capacidad de optimización de los precios, es necesario reunir este tipo de información con regularidad.



En un mundo competitivo se necesita
aportar el máximo nivel de Compromiso

PeopleMatters es líder en desarrollar el
Compromiso de las Personas con su proyecto
empresarial, creando auténticos
“embajadores de marca”

CLAVES DEL NUEVO PROCESO MONITORIO EUROPEO

EL PARLAMENTO EUROPEO Y EL CONSEJO EUROPEO HAN CREADO UN REGLAMENTO QUE PRETENDE COMBATIR LA MOROSIDAD EMPRESARIAL, UN PROBLEMA QUE AFECTA A UN PORCENTAJE ELEVADO DE ORGANIZACIONES.

MIGUEL ÁNGEL DÍAZ DEL HOYO. RESPONSABLE DE RECOBROS DE CRÉDITO Y CAUCIÓN.

La morosidad sigue siendo la causa principal de las insolvencias empresariales y los expertos vaticinan que para 2007 se incrementarán por encima del 7% en nuestro país, con mayores incertidumbres e incremento de las insolvencias de hecho y de derecho.

La morosidad afecta directamente a la cuenta de clientes por cobrar, que representa, por término medio, entre el 35% y el 50% de los activos totales de la empresa. Para combatirla, el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo han creado, mediante el Reglamento 1896/2006 de 12 de diciembre, el proceso monitorio europeo, publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea el 30 de diciembre de 2006.

El propio reglamento señala que su aprobación viene motivada por los desequilibrios en el funcionamiento de los medios procesales a disposición de los acreedores en los diversos Estados miembros, y los impedimentos para acceder a una justicia eficaz en los asuntos “transfronterizos”, aquellos en los que una de las partes está domiciliada en un Estado distinto al tribunal donde se presenta la petición.

El reglamento otorga a los Estados miembros un amplio margen de dos años para implementar el proceso, que será complementario a los procedimientos establecidos en el derecho nacional. El proceso monitorio europeo está diseñado como un proceso ágil y simplificado, basado en el empleo de formularios para las comunicaciones de las partes con el órgano jurisdiccional, desburocratizado y con un alto grado de informatización. Es importante resaltar que no se establecen límites de cuantía ni de medios de prueba. Además, no se requiere que sea el juez quien necesariamente lleve a cabo el examen de la petición.

UN PROCESO ÁGIL Y SIMPLIFICADO

Mediante una simple descripción de los medios de prueba que acrediten la deuda, el acreedor provocará la expedición de un requerimiento europeo de pago antes de que transcurran 30 días desde su petición. Si el deudor no paga ni impugna la deuda en los 30 días siguientes a su notificación, el requerimiento adquiere fuerza ejecuti-

va. La Ley de Enjuiciamiento Civil mantiene algunos obstáculos para el buen funcionamiento del mercado en lo relativo a la eliminación del límite de cuantía, que impide la reclamación mediante un proceso monitorio de cantidades superiores a 30.000 euros, y a la informatización del procedimiento orientada a su presentación telemática. Estas medidas permitirían acomodar la re-

LA MOROSIDAD AFECTA DIRECTAMENTE A LA CUENTA DE CLIENTES POR COBRAR, QUE REPRESENTA, POR TÉRMINO MEDIO, ENTRE EL 35% Y EL 50% DE LOS ACTIVOS TOTALES DE LA EMPRESA



va en el Estado miembro en el que se solicite su ejecución.

En suma, y aunque limitado al estricto ámbito de los asuntos transfronterizos, se trata de un excelente ejemplo para legislaciones nacionales como la española, en las que el proceso monitorio previsto en la vigente

regulación a la realidad jurídica y económica para afrontar eficazmente la morosidad, el principal peligro para la supervivencia de pequeñas y medianas empresas.

«Claves del nuevo proceso monitorio europeo». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15181 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



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...

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 desde principio a fin.

Porque para nosotros, tus clientes son nuestros clientes.

Conoce todo lo que CATSA tiene preparado para ti y para tus clientes en
www.catsa.es o llámanos al **902 33 40 33**



ARQUITECTURA DE DATOS: UN VALOR IMPRESCINDIBLE PARA LA EMPRESA

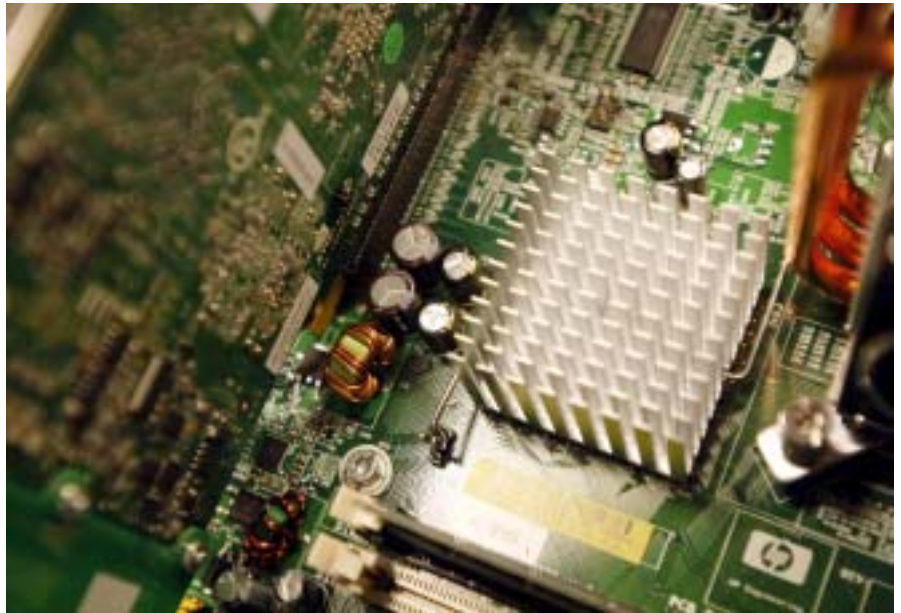
EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ES UNA PREOCUPACIÓN DE PRIMER ORDEN PARA LAS EMPRESAS ACTUALES. SISTEMAS COMO LA **TECNOLOGÍA BUSINESS INTELLIGENCE OPERACIONAL** PERMITEN QUE DECENAS DE PERSONAS DE UNA ORGANIZACIÓN PUEDAN CONSULTAR DATOS IMPRESCINDIBLES PARA EL CORRECTO DESARROLLO DEL NEGOCIO.

JOSÉ MARÍA GARCÍA SOTO, VICEPRESIDENTE DE LA REGIÓN SUR DE EUROPA DE INFORMATION BUILDERS.

La tecnología *business intelligence* se ha convertido en uno de los *software* más extendidos del mundo, bien sea para generar informes, realizar análisis o para cualquier otro tipo de actividad relacionada con el tratamiento de la información y el soporte de la toma de decisiones.

Podríamos definir *business intelligence* como el conjunto de sistemas que ayudan a la empresa a comprender y dominar los complejos mecanismos que la hacen funcionar, así como predecir el impacto futuro de decisiones presentes. Todo ello se consigue a partir de diversas fuentes de información, y utilizando siempre la experiencia derivada del desarrollo de negocio.

Las aplicaciones de *business intelligence* llevan a cabo la labor citada permitiendo visualizar, contextualizar y analizar la información, con el fin de identificar las oportunidades y los problemas de los negocios, comprender las tendencias en las que se apoyan las decisiones corporativas y prevenir cualquier pérdida potencial de conocimiento producida por la acumulación masiva de información difícil de leer o usar.



DEFINIMOS 'BUSINES INTELLIGENCE' COMO EL CONJUNTO DE SISTEMAS QUE AYUDAN A LA EMPRESA A **COMPRENDER Y DOMINAR LOS COMPLEJOS MECANISMOS QUE LA HACEN FUNCIONAR**

Por su definición como herramienta de ayuda para la toma de decisiones, tradicionalmente la tecnología *business intelligence* ha encontrado su sitio en dos niveles:

1. Entre los altos directivos, que necesitan obtener información estratégica.
2. Entre los directivos y gestores de las líneas de negocio, que son responsa-

INFORMACIÓN PARA TODOS Y PARA TODO

Las aplicaciones de *business intelligence* permiten visualizar, contextualizar y analizar la información, con el fin de:

- Identificar las oportunidades y los problemas de los negocios.
- Comprender las tendencias en las que se apoyan las decisiones corporativas.
- Prevenir cualquier pérdida potencial de conocimiento producida por la acumulación masiva de información difícil de leer o usar.

Le ofrecemos más tiempo para su empresa



Servicio de Externalización de Nómina

Seresco le ofrece un servicio de externalización de nómina y administración de personal que le permitirá concentrarse en lo que realmente le da valor, optimizando las áreas de negocio y la función de recursos humanos.

La solución empleada, la misma que se comercializa bajo la modalidad de licencia, le permite acceder a una tecnología avanzada, beneficiándose de 37 años de experiencia y manteniendo en todo momento el control de las funciones externalizadas.

Acceda a capacidades y recursos especializados, disminuyendo el coste total de propiedad, reduciendo contingencias y garantizando el servicio con compromiso de resultados.



seresco

bles del análisis táctico. Esta herramienta responde a la pregunta de cómo hacer lo planificado.

Estas importantes actividades que constituyen el soporte a la toma de decisiones, implican tan sólo al 5% de los usuarios de las empresas y emplean el 10% de los datos disponibles.

EL 'BUSINES INTELLIGENCE' OPERACIONAL

¿Cómo utilizar el resto de datos y extender el uso de la tecnología *business intelligence* entre las personas de la empresa para extraer de sus capacidades analíticas un mayor conocimiento? Esta pregunta fue la que abrió el camino hacia el desarrollo de lo que hoy conocemos como *business intelligence* operacional. El *business* operacional es una evolución de los sistemas de *business intelligence* que, si está construido adecuadamente, se convierte en una herramienta fundamental para optimizar los procesos clave de negocio que proporcionan datos e información a cualquier persona dentro de la empresa, no solamente a directivos y analistas.

En los últimos tiempos, los expertos en el desarrollo de *business intelligence* han observado que, en el desarrollo de su actividad, son muchas las ocasiones en las que los empleados de las empresas necesitan acceder a determinados datos en tiempo real para tomar decisiones en el momento. Desarrollar esa capacidad ha dado lugar al nacimiento del citado *business* operacional.

Implantar un sistema de estas características que sea efectivo requiere una herramienta que trabaje en conjunción con las técnicas operacionales que dirigen el negocio. Por tanto, es necesario que se integre directamente y a la perfección con toda la infraestructura de TI de la empresa, con todos los programas que soportan la información que se produce durante las acciones de negocio. Sólo entonces el sistema *business intelligence* operacional es capaz de acortar el tiempo de descubrimiento, es decir, el tiempo que se tarda en localizar y tratar el dato exacto en el momento preciso, cuando el usuario de la empresa lo requiere para tomar una decisión concreta.

Las herramientas de *business intelligence* operacional deben ser capaces de permitir el acceso a los datos en formatos nativos, así como combinar distintos ti-



IMPLANTAR UN SISTEMA DE 'BUSINES INTELLIGENCE' EFECTIVO REQUIERE UNA HERRAMIENTA QUE TRABAJE EN CONJUNCIÓN CON LAS TÉCNICAS OPERACIONALES QUE DIRIGEN EL NEGOCIO

pos. No debería ser necesario un *data warehouse*, ya que pueden trabajar directamente y en tiempo real con los datos de los sistemas de producción de la compañía.

Además de este diseño adaptado a los sistemas de información existentes, es imprescindible que el sistema de *business intelligence* sea muy escalable, es decir, que esté preparado para proporcionar analíticas a un número creciente de usuarios y soluciones.

¿Cómo se logra todo esto? Hay que tener presentes factores técnicos y culturales. Técnicamente esto implica potentes capacidades de integración y una arquitectura superior.

INFRAESTRUCTURA DE INTEGRACIÓN

Con la tecnología adecuada, los usuarios pueden conectarse en tiempo real a las fuentes de datos en producción y evitar el costoso proceso de extraer, modelar y cargar los datos en bases de datos separadas.



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.

¡NFÓRMESE : 900 GRATIS = 9+0+0+G+R+A+T+I+S = 900 47 28 47
El número más fácil de recordar



LAS HERRAMIENTAS DE 'BUSINES INTELLIGENCE' OPERACIONAL CUENTAN CON UNA ARQUITECTURA SUPERIOR QUE PUEDE SUMINISTRAR INFORMACIÓN A MILES DE PERSONAS DE FORMA EFICAZ

Tal y como señala Gartner, los problemas derivados de la integración consumen una gran parte del esfuerzo en los proyectos de *business intelligence*.

Las herramientas tradicionales de *business intelligence* no tienen en cuenta el tiempo, el coste y la complejidad de los procesos de preparación y recopilación de datos que son necesarios para hacer que éstos estén disponibles para los usuarios. Asimismo, consideran que el *business intelligence* comienza en una base de datos o *data warehouse* y termina con la generación de un informe estándar. De esta forma, se ignoran completamente los sistemas de transacción operacional, las aplicaciones *legacy* y los paquetes de aplicaciones, así como los intercambios de datos electrónicos que tienen lugar en la empresa, todos ellos necesarios para obtener una visión precisa del negocio.

En el *business intelligence* operacional el planteamiento es distinto, ya que se crea una infraestructura con una capa

de metadatos unificada. Estos metadatos están disponibles y accesibles para cualquier persona de la empresa, sin importar dónde residan, cómo estén almacenados o su latencia. Solamente una infraestructura robusta puede solucionar los problemas de accesibilidad y disponibilidad, así como lograr el acceso a la información de manera uniforme y rentable, con el fin de obtener una visión completa y coherente del negocio.

ARQUITECTURA SUPERIOR

Las herramientas de *business intelligence* operacional cuentan con una arquitectura superior que puede suministrar información a miles o incluso decenas de miles de personas de forma eficaz. Además, tienen capacidad para presentar la información de forma que les resulte útil a los di-

versos tipos de usuarios. La mayoría de los empleados no se sienten cómodos utilizando sofisticadas herramientas analíticas. Los sistemas de *business intelligence* presentan la información a través de herramientas que resultan familiares para las personas y que ya están arraigadas dentro de la empresa.

Por último, es necesario señalar que el *business intelligence* operacional es mucho más que un soporte tecnológico, también hay detrás un factor cultural. Los directivos necesitan ser conscientes de la importancia de implicar a los usuarios en sus procesos operacionales. Debe haber un elemento de confianza que permita involucrar a los empleados a la hora de tomar este tipo de decisiones, por lo que las herramientas de *business intelligence* deben reforzar la seguridad a múltiples niveles.

«Arquitectura de datos: un valor imprescindible para la empresa». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 10244 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 Caucción 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 Caucción®

LA INMIGRACIÓN EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL

EL MUNDO EMPRESARIAL NO DEBE PERDER DE VISTA AL COLECTIVO INMIGRANTE, CUYA RELEVANCIA DENTRO DEL MERCADO LABORAL ESPAÑOL ES CADA VEZ MAYOR.

MARÍA TORRIJOS CHAPARRO. ANALISTA DE PEOPLEMATTERS.

Cada día se oye hablar más de los nuevos desafíos que el mercado laboral español está lanzando a las empresas. Y, también, cada día más las empresas se están dando cuenta de la realidad que esto supone para su día a día.

A nadie que se encuentre dentro del mundo laboral se le escapa el incremento de la demanda de trabajadores y la tasa de creación de empleo, tan intensa en estos últimos 20 años. A éstos se le suma el decrecimiento de la oferta o reducción del número de trabajadores, dada la evolución a la baja de la natalidad en nuestro país. Si además, contamos con que España es uno de los países con la esperanza de vida más alta de la Unión Europea, nos encontramos con una sociedad bastante envejecida, que cada vez crea más empleo y cuenta con menos población nacional para cubrirlo.

EVOLUCIÓN DE LA INMIGRACIÓN

La población inmigrante se encuentra repartida de forma desigual entre los distintos países, ya en el año 2000, en torno al 63% de la totalidad de los inmigrantes residía en los países desarrollados. Si tenemos en cuenta que para que exista flujo migratorio es imprescindible que se den unas determinadas razones que obliguen al inmigrante a abandonar

su país de origen, como una fuerza de atracción hacia el país de destino, es lógico que más de la mitad de la población inmigrante se encuentre ubicada en los países desarrollados del planeta.

En definitiva, son los países con mayor PIB como pueden ser Estados Unidos, Japón y Europa los que, principalmente, atraen los flujos migratorios sin olvidarnos de los países en crecimiento como son China e India.

En España, por tanto, la evolución de la inmigración ha ido en aumento en los últimos años. El país ha pasado de tener un saldo negativo de migraciones a tener un saldo positivo y muy superior al de la media de la Unión Europea. La población inmigrante, según el Padrón, ha pasado del 1,6% de la población total en el año 1998, a un 7% en 2004, siendo este porcentaje muy superior en el colectivo mayor de 16 años. Si a todo lo anterior le

ESPAÑA HA PASADO EN ESTOS ÚLTIMOS NUEVE AÑOS DE TENER SÓLO EL 1,6% DE LA POBLACIÓN INMIGRANTE A UN 8,7%,



LA INMIGRACIÓN EN ESPAÑA

En España, la evolución de la inmigración ha ido en aumento en los últimos años. En estos momentos, el país tiene un saldo de inmigrantes positivo y muy superior al de la media de la Unión Europea. La población inmigrante ha pasado del 1,6% de la población total en el año 1998, a un 7% en 2004. Si a todo lo anterior le sumamos las miles de regularizaciones que se produjeron en el año 2005 en nuestro país, la población inmigrante en España se ha convertido, en este año 2006, en un 8,7% de la población total.

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

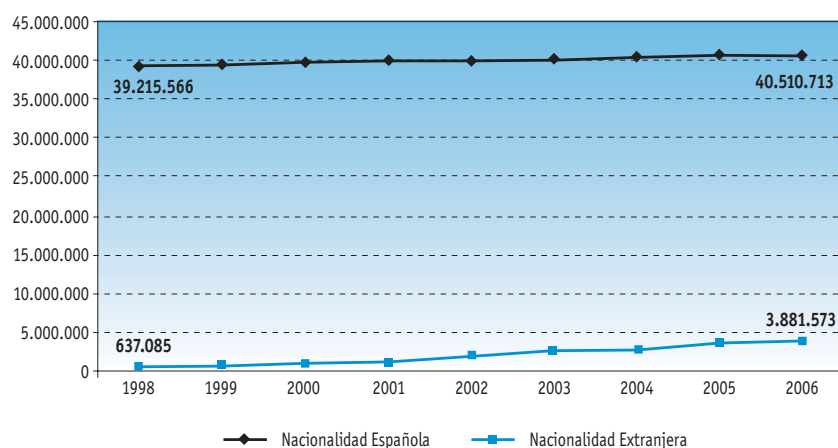
Así, hemos creado un nuevo concepto: LA ATENCIÓN AL CLIENTE MULTICANAL, proporcionando soluciones integrales bajo modelo de autoservicio, gracias a la aplicación del reconocimiento de voz y la interacción multimedia, para ofrecer una información homogénea, independientemente del dispositivo elegido.

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

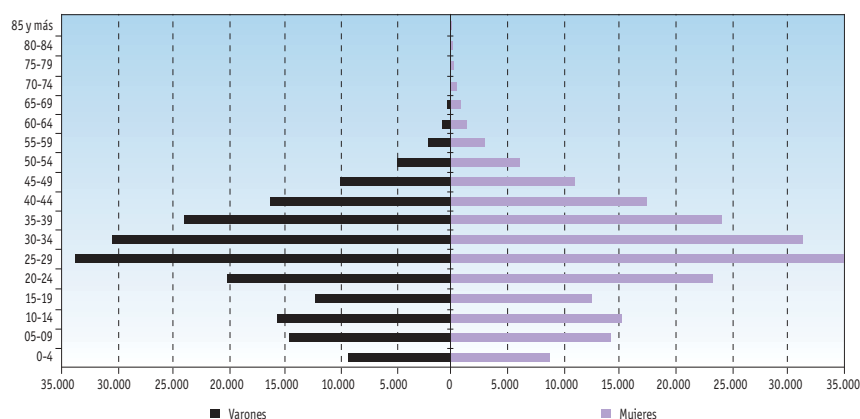
ydilo

Cuadro 1. Evolución en España



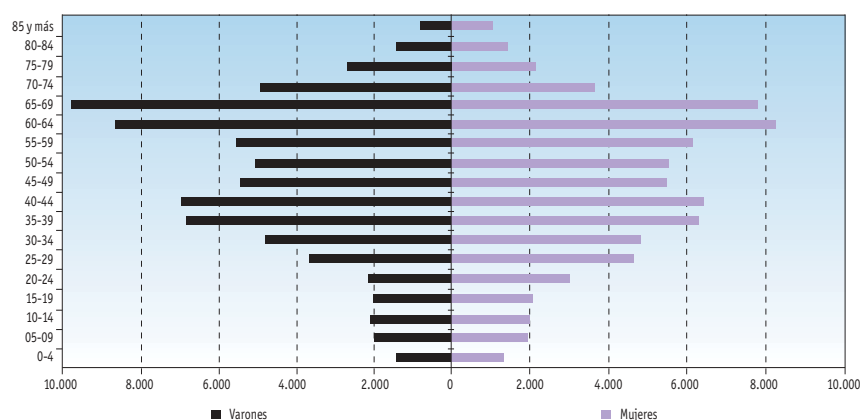
Fuente: Observatorio de Demografía y Mercado Laboral PeopleMatters.

Cuadro 2. Inmigración laboral: ecuatorianos empadronados por edad y sexo (2006)



Fuente: Observatorio de Demografía y Mercado Laboral PeopleMatters.

Cuadro 3. Inmigración residencial: alemanes empadronados por edad y sexo (2006)



Fuente: Observatorio de Demografía y Mercado Laboral PeopleMatters.

sumamos las miles de regularizaciones que se produjeron en el año 2005 en nuestro país, la población inmigrante en España se ha convertido, en este año 2006, en un 8,7% de la población total, como puede observarse en el cuadro 1. Por tanto, España ha pasado en estos últimos nueve años de tener sólo el 1,6% de la población inmigrante a un 8,7%, es decir, se ha producido un incremento de la población inmigrante empadronada de 7 puntos.

TIPOS DE INMIGRACIÓN EN ESPAÑA

Si se analizan los flujos migratorios que entran en España, se podría hablar de dos tipos bien diferenciados:

1. El inmigrante laboral. Dentro de esta categoría se englobarían todas aquellas personas que han tenido que dejar de forma obligada su país de origen por causas económicas, políticas y, cada vez más, por reagrupación familiar y presencia de compatriotas en el país al que emigran. Dentro de este tipo de inmigración, la mayor parte de las personas extranjeras que trabajan en nuestro país proceden de Marruecos, Ecuador y Rumanía. El cuadro 2 muestra cómo la edad de llegada a España de los inmigrantes laborales se concentra principalmente en la franja de edad comprendida entre los 25 y los 39 años. Asimismo, este tipo de inmigración se suele caracterizar por una elevada tasa de retorno a sus países de origen, una vez que han conseguido ahorros suficientes para sus familias.

Cada una de las nacionalidades que se incorporan al mercado laboral español, progresivamente van manifestando una serie de características sociodemográficas dentro de la misma categoría de inmigración como es la laboral. Por ejemplo, los inmigrantes laborales marroquíes suelen ser en su mayoría varones, mientras que en el caso de los países sudamericanos las primeras que abandonan su país son las mujeres y una vez que están establecidas, traen a su familia. Todas estas peculiaridades se harán cada vez más patentes con el paso del tiempo y será interesante poder estudiar patrones de inmigración según nacionalidades.

2. Inmigrante residencial. Este grupo está formado principalmente por todas aquellas personas que, de forma voluntaria, deciden abandonar su país de origen para establecerse en otro con una climatología y modo de vida más atrac-

tivo. Este tipo de inmigración se suele dar normalmente cuando estas personas abandonan el mundo laboral. Los inmigrantes residenciales en nuestro país provienen principalmente de Reino Unido, Alemania y Francia. Un ejemplo de la inmigración residencial se puede observar en el cuadro 3, donde se muestra el incremento de la población alemana que decide establecer su lugar de residencia en nuestro país a partir de los 60 años, a diferencia del cuadro 2 anterior en el que la población mayor de 60 años es casi insignificante.

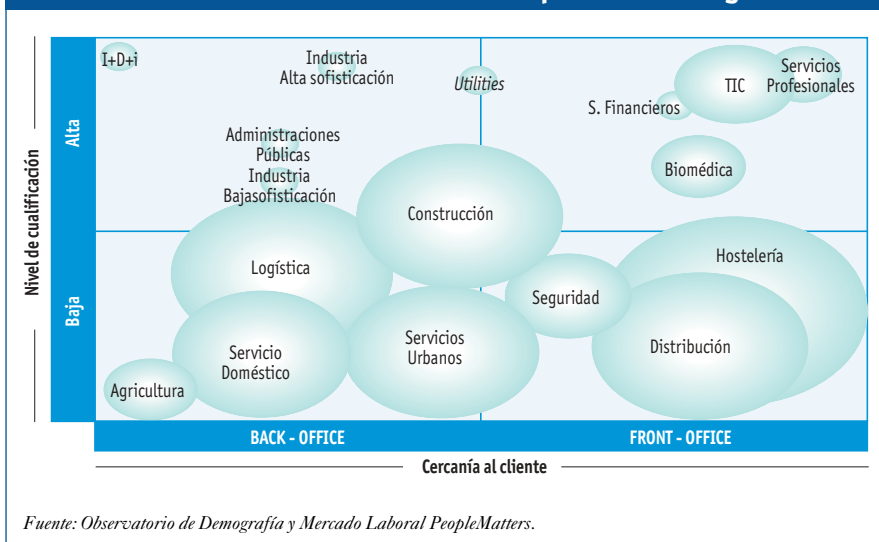
ANÁLISIS DE SECTORES

La incorporación del inmigrante al mercado laboral español difiere de unos sectores de actividad a otros, y por tanto, también de unas comunidades autónomas a otras. Actualmente existe una alta concentración de inmigrantes en Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Andalucía y Canarias. Vinculado a la comunidad autónoma y, por tanto, a la estructura económica de la misma, se encuentran diferencias sustanciales en cuanto al sector de actividad al que se dedica la población inmigrante. En este aspecto, es el sector servicios el que recoge más de la mitad de la población inmigrante trabajadora, seguido por la construcción, el sector agrario y, por último, la industria. Con relación a esta cuestión, el cuadro 4 resulta esclarecedor, ya que se observa un análisis sectorial de la incorporación del inmigrante al mercado laboral. En él se puede observar la interacción de tres variables simultáneas:

1. El nivel de cualificación que se requiere para un determinado sector de actividad.
2. La cercanía del cliente, dentro de cada sector. Se consideran puestos de *back-office* los que en escasas ocasiones o nunca tienen contactos con los clientes dentro de su actividad normal de trabajo. Por el contrario, los puestos de *front-office* son aquellos que requieren de competencias relacionales en las personas que los ocupan, dado que pasan la mayor parte del tiempo que dedican a su trabajo en contacto con clientes.

LA EDAD DE LLEGADA A ESPAÑA DE LOS INMIGRANTES LABORALES SE CONCENTRA PRINCIPALMENTE EN LA FRANJA DE EDAD COMPRENDIDA ENTRE LOS 25 Y LOS 39 AÑOS

Cuadro 4. Sectores de actividad de la población inmigrante



3. La relación existente entre oferta y demanda dentro de cada uno de los sectores.

A la vista del cuadro 4, se puede comenzar que la población inmigrante comenzó, en un primer momento, ocupando puestos de *back-office*, es decir, de escaso o nulo contacto con el cliente, y además poco cualificados, como actividades agrarias. En un segundo momento, la población inmigrante empezó a ocupar puestos también de *back-office*, pero esta vez ya un poco más cualificados, como pueden ser los servicios urbanos. Actualmente, son cada vez más los inmigrantes que ocupan puestos de *front-office*, que requieren de contacto más habitual con los clientes, como es el sector del turismo y de la restauración.

ALGUNAS IMPLICACIONES DE LA INMIGRACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE PERSONAS

La gestión de la inmigración, portanto, se está convirtiendo, cada vez más, en una materia a tener en cuenta desde todas las organizaciones. Cada día es más común observar a empresas con necesidades provocadas por el fenómeno migratorio, acompañadas de temas relacionados con la retención de los empleados que ellos consideran clave para sus organizaciones, y la atracción del talento potencial para sus empresas (*employer branding*).

Hasta ahora, las empresas en España han reaccionado de distintas formas según sus necesidades de contratación y, cómo no, de la oferta de trabajadores nacionales existente en el mercado laboral:

- **Empresas pioneras:** son todas aquellas que por necesidad, es decir, por falta de trabajadores nacionales para cubrir esos puestos, comenzaron a incorporar inmigrantes y actualmente cuentan con una estrategia predeterminada para gestionarlo.
- **Empresas noveles:** son todas aquellas que comienzan a adentrarse en este mundo de la inmigración para atraer e incorporar a los inmigrantes, pero que todavía no cuentan con políticas para poder gestionarlo adecuadamente.
- **Empresas sin necesidad:** son empresas que todavía no se han visto en la tesitura de tener que incorporar al colectivo inmigrante en su organización, ya sea porque las necesidades de contratación que tienen son menores o porque la oferta de empleados para trabajar en ellas es todavía suficiente para abastecerse.

Todo esto implica poner en marcha tanto desde las empresas (entorno privado), como desde el entorno público algunas iniciativas que faciliten gestionar estos temas. Como se puede ver en el cuadro 5, empresas y Gobierno deberán aunar sus esfuerzos para trabajar de forma paralela y en colaboración, desde la entrada del inmigrante en nuestro país y su integración en el mismo, hasta el regreso al país de origen del inmigrante.

Las acciones a llevar a cabo desde las empresas (entorno privado) a la hora de incorporar inmigrantes a sus empresas son las siguientes:

► **Reclutamiento y selección:** dentro de este área las empresas deberán poner mayor énfasis en iniciar procesos de reclutamiento y selección fiables en los países de origen, lo que tiene en consideración las peculiaridades de cada país a la hora de dar apoyo o no a la búsqueda de trabajadores por parte de empresas extranjeras, al igual que su normativa.

Asimismo, la empresa que busca emplear a colectivo inmigrante en sus empresas, deberá tener en cuenta que tendrá que ofrecer formación específica para el puesto al que se vaya a incorporar y valorar si prefiere llevarla a cabo en el país de origen o una vez que ya estén instalados en el país donde se encuentra la empresa. Del mismo modo, las empresas que se adentren en este tipo de proyectos deberán tener el conocimiento y el asesoramiento legal necesario para poder tramitar los permisos.

► **Integración y adaptación a la empresa:** en este punto las empresas deberán esforzarse por formar a sus nuevos trabajadores en la cultura e idioma del país receptor, ayudarles en la búsqueda de alojamiento, apoyar la integración de la familia del trabajador inmigrante como, por ejemplo, ayudando a encontrar trabajo a su cónyuge, asesorando sobre los distintos colegios para sus hijos, etc. Todo esto hará más sencilla la integración de la persona tanto en el país como en la empresa, facilitándole la concentración en su trabajo y, por tanto, la productividad y rentabilidad para la empresa.

► **Desarrollo y gestión de la diversidad:** en este aspecto la empresa será percibida como punto de referencia y ayuda del trabajador inmigrante en el país de destino. De esta manera, la empresa deberá planificar y gestionar planes de desarrollo para estas personas y los equipos de trabajo de los que formarán parte, sin olvidar que para gestionar la diversidad de su empresa será necesario formarles en la relación con los clientes y compañeros de trabajo.

► **Gestión del retorno:** dentro de este tema, la empresa, al igual que hizo en un inicio con la llegada del inmigrante

te al país de destino, deberá apoyar y ayudar a gestionar el regreso de sus empleados a sus países de origen, por ejemplo, con todo lo que conlleva el viaje de retorno y la repatriación de sus enseres.

Asimismo, el entorno público también deberá apoyar las iniciativas anteriores a través de medidas como las siguientes:

- La prestación de atención a las demandas de las mismas.
- El establecimiento de acuerdos de colaboración entre estados.
- La promoción de la colaboración pública y privada en la selección de origen y el re-direccionamiento de inmigrantes de acuerdo con las necesidades existentes en los distintos territorios. Para empresas no tan grandes como, por ejemplo, la pyme, las empresas de selección de trabajo temporal e Internet pueden realizar una importante labor de intermediación.

En resumen, la sociedad deberá tener en cuenta el crecimiento vertiginoso de la población inmigrante en los últimos

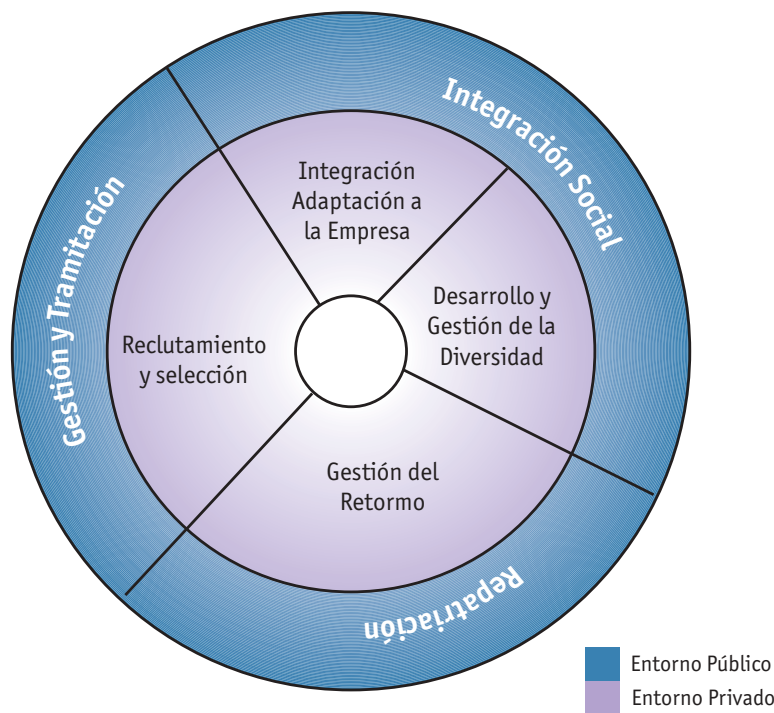
años, el tipo de inmigración que accede a nuestro país, los sectores de actividad a los que suelen dedicarse y las comunidades autónomas en las que se establecen, para poner en marcha mecanismos que ayuden a la integración y al buen funcionamiento de la misma.

Si a la inmigración actual le sumamos la “inmigración cualificada” que se iniciará en la próxima década, dentro de poco tiempo se convertirá en uno de los mecanismos de regulación más importantes del mercado laboral español.

En definitiva, la gestión del colectivo inmigrante es una cuestión cada vez más relevante dentro de la sociedad y del mercado laboral español, que no hay que perder de vista desde el mundo de las empresas. Es un tema en el que es necesaria la colaboración tanto de entes públicos como privados para conseguir una óptima gestión de este colectivo cada día más numeroso y que tanto valor puede aportar como fuerza de trabajo a las empresas.

«La inmigración en el mercado laboral español». © Ediciones Deusto.

Cuadro 5. Gestión de la inmigración



Fuente: PeopleMatters.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15001 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:



FINANZAS EN LA EMPRESA, ALIANZA PARA EL ÉXITO

EMPRESA Y ENTIDAD FINANCIERA NO SON DOS MUNDOS APARTE, SINO DOS INGREDIENTES INDISPENSABLES PARA EL DULCÍSIMO CÓCTEL DEL TRIUNFO. ESCOGER UNA OFERTA FINANCIERA PROFESIONAL, EXPERIMENTADA, QUE DÉ CONFIANZA Y OFREZCA PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD, EQUIVALE A CONSTRUIR UN TÁNDEM VELOZ, INVENCIBLE INCLUSO.

AURELI BALAGUÉ. DIRECTOR DE BANCA DE EMPRESAS DE CAIXA SABADELL.

● Se pueden imaginar ustedes una empresa –grande, pequeña o mediana, del sector que sea– que no trabaje con una o varias entidades de crédito? Imposible, ¿verdad?

La buena marcha de cualquier empresa –y, por consiguiente, del conjunto de la economía– es inconcebible sin el apoyo decidido de cajas y bancos a la iniciativa empresarial. El día a día de una sociedad está íntimamente ligado al abanico de soluciones que le brinda el mercado financiero.

UN IMPULSO A LA COMPETITIVIDAD

Poco o nada tienen que ver las necesidades financieras de un particular con las de una empresa. Así, cajas y bancos deben realizar un esfuerzo de adaptación total y constante, incluso camaleónica, a todas las necesidades específicas del emprendedor, anticipándose a su aparición en escena.

Sin embargo, más allá de esta obligatoriedad coyuntural, ineludible, del contacto entre empresa y finanzas, el trabajo codo con codo, al mismo nivel, entre empresario y financiero puede y debe ser beneficioso para ambos. Sobre todo,

tiene que ahorrar quebraderos de cabeza a quienes ya tienen suficiente con estar arriesgando continuamente con el fin de alcanzar un objetivo. Por todo ello, merecen y exigen respuestas rápidas y acertadas.

En un entorno empresarial caracterizado por el cambio tecnológico y la mayor globalización de los mercados, las entidades financieras se erigen como un compañero de viaje vital para poder

la y venderla a las empresas. De ello depende, también, su propio crecimiento y su solidez ante las propuestas similares que ofrecen los competidores y con las que se disputan los clientes.

LOS CLIENTES MÁS DISPUTADOS

El segmento de empresas es clave en la estrategia de cualquier caja o banco por su rentabilidad, la atractiva posibilidad de captar indirectamente nuevos clientes

POCO O NADA TIENEN QUE VER LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE UN PARTICULAR CON LAS DE UNA EMPRESA

afrontar sin miedo los nuevos retos de competitividad y para poder impulsar todos los ámbitos del negocio con el objetivo último de crecer.

La banca especializada en empresas debe ofrecer a sus clientes una solución integral adaptada a su particular naturaleza y orientada a la consecución de sus proyectos nacionales e internacionales. Todo esto mediante productos y servicios hechos a medida, y a través de la tecnología más avanzada.

La fórmula mágica existe, y las instituciones financieras luchan por encontrar-

particulares y la excelente oportunidad de crear proyectos conjuntos a partir de las sinergias generadas por el trabajo compartido.

Hoy día, bancos y cajas de ahorros compiten en igualdad de condiciones para ofrecer productos y servicios similares a las empresas, coto tradicional de la banca. Las entidades de ahorro han luchado para abrirse camino en este campo y lo han logrado, especialmente en la pequeña y mediana empresa. La pyme se ha beneficiado, a su vez, de esta competencia por conseguir su favor.

LA PYME: EL CLIENTE MÁS DESEADO

El segmento de empresas es clave en la estrategia de cualquier caja o banco por su rentabilidad, la atractiva posibilidad de captar indirectamente nuevos clientes particulares y la excelente oportunidad de crear proyectos conjuntos a partir de las sinergias generadas por el trabajo compartido.

Las entidades de ahorro han luchado para abrirse camino en este campo y lo han logrado, especialmente en la pequeña y mediana empresa. La pyme se ha beneficiado, a su vez, de esta competencia por conseguir su favor.

CEAC



LAS ENTIDADES FINANCIERAS SE ERIGEN COMO UN COMPAÑERO DE VIAJE VITAL PARA QUE LAS EMPRESAS PUEDAN AFRONTAR SIN MIEDO LOS NUEVOS RETOS DE COMPETITIVIDAD E IMPULSAR TODOS LOS ÁMBITOS DEL NEGOCIO

En 1996, la participación de las cajas en el mercado de la pyme era del 28'7%; actualmente es del 45%. Estas instituciones financieras sociales españolas, caracterizadas por un compromiso cívico firme, han ido complementando su vertiente tradicional, enfocada a los particulares –la llamada banca minorista–, con un catálogo de productos y servicios diseñados expresamente para cubrir las necesidades financieras de las corporaciones y empresas.

Han sido capaces de construir una completa gama de soluciones competitivas para empresas: opciones de financiación a través de convenios con organismos oficiales en condiciones preferentes, líneas de financiación del circulante y de comercio exterior, productos de previsión social, coberturas de riesgo y un larguísimo etcétera. Una variedad de productos y servicios, determinada por las prioridades, las dificultades, las oportunidades y las características de cada una de las empresas clientes del banco o la caja tal o cual.

Sin embargo, ¿qué productos y servicios concretos ofrecen las entidades financieras a las empresas? Veámoslo. Una buena respuesta financiera adaptada a los planteamientos empresariales tiene cuatro líneas muy claras:

1. El comercio exterior.
2. Las finanzas.
3. Los recursos humanos.
4. La gestión de tesorería.

Analicémoslas brevemente a continuación.

1. COMERCIO EXTERIOR

Las entidades financieras se ocupan de agilizar al máximo el cobro y el pago de importaciones y exportaciones, con o sin financiación asociada. Además, solucionan la colocación de los excedentes en divisas para que la empresa obtenga de ellos la máxima rentabilidad y también la asesoran en la prospección de nuevos mercados y en las inversiones internacionales que pretendan efectuar. Las compañías deben tener a su disposición un servicio permanente de banca

telefónica para recibir información sobre comercio exterior y, gracias a la banca electrónica, poder reservar moneda extranjera o solicitar la emisión de transferencias internacionales.

Para apoyar la internacionalización de las sociedades españolas, las entidades de crédito cooperan con organismos y entidades del resto del planeta, crean redes de oficinas de representación en los cinco continentes y se sirven de miles de corresponsales situados en los principales centros de negocio.

2. FINANZAS

El circulante y las inversiones de una empresa deben ser objeto de una financiación apropiada a corto, medio o largo plazo. El objetivo es cubrir las necesidades de tesorería y realizar proyectos de inversión nacionales o internacionales. Las herramientas pueden ser productos tan conocidos y utilizados como el leasing, factoring y renting y la gestión integral de pagos.

Cualquier acción financiera debe ser fruto de un asesoramiento experto. Además, la mayor parte de las operaciones derivadas de estas acciones debe poder hacerse sin necesidad de acudir a una oficina bancaria sino, cómodamente, desde la empresa.

EL PAPEL DE LOS GESTORES DE EMPRESA

Los llamados gestores de empresa son, sin ninguna duda, el engranaje perfecto entre la entidad financiera y las empresas. Se trata de profesionales con un amplio conocimiento del mercado en el que actúan, capaces de ofrecer a la firma soluciones a medida a partir del análisis de sus necesidades y el trato personalizado del proyecto empresarial.

Hoy puedes ver el primer vídeo emitido en una revista.



Hoy es mañana.

UniversalMcCANN

NEXT THING NOW NEXT THING NOW NEXT THING NOW NEXT THING NOW NEXT THING NOW NEXT THING NOW NEXT THING NOW

Para ver el vídeo, envía la palabra CODE al 7170. Una vez descargada la aplicación, pasa la cámara de tu móvil sobre el código. Coste SMS 0,15 sin IVA. Coste de la conexión wap según operador y a cargo del usuario. Powered by Movistar.



3. RECURSOS HUMANOS

A través de sus propias aseguradoras, las entidades financieras proponen a las empresas sistemas de previsión personalizados para garantizar el bienestar futuro de sus empleados: planes colectivos de pensiones, jubilación y asistencia sanitaria y, paralelamente, seguros colectivos de vidariego.

Sin moverse de sus propias instalaciones, la compañía puede ordenar el pago de nóminas o realizar el seguimiento de los gastos efectuados con tarjetas de empresa por directivos y comerciales. Asimismo, la plantilla puede beneficiarse de ventajas especiales en prestaciones o condiciones financieras.

4. GESTIÓN DE TESORERÍA

La caja o el banco busca y propone a la empresa la combinación más rentable para la colocación de los excedentes de tesorería mediante cuentas a la vista o a plazo fijo, depósitos de alta remuneración, cesión de deuda del Estado, fondos de inversión, valores bursátiles, mercado de derivados y un sinnúmero de opciones para optimizar rentabilidad.

Es posible unificar la gestión de la tesorería de la compañía en una cuenta corriente mixta que combine las ventajas de la cuenta convencional y las de la póliza de crédito en un mismo número de cuenta, sin duplicidades. Asimismo se pueden conciliar todos los movimientos de tesorería –transacciones y consultas– a través de la banca electrónica.

Finalmente, la empresa que está formada por un grupo de empresas puede también hacer uso del cashpooling, una inteligente manera de tener todas las cuentas del grupo vinculadas, y aprovechar sinergias de las operaciones que se realizan.

ASESORAMIENTO

Estas son, pues, a grandes rasgos, las cuatro grandes áreas en las que una entidad financiera da apoyo –o puede darlo– a una empresa. No obstante, en to-

LAS ENTIDADES FINANCIERAS SE OCUPAN DE AGILIZAR AL MÁXIMO EL COBRO Y EL PAGO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES, CON O SIN FINANCIACIÓN ASOCIADA

dos estos servicios es clave el asesoramiento, es decir, la posibilidad de pedir la opinión sobre una acción determinada de la empresa a un experto de solvencia contrastada.

Las mejores ofertas financieras para corporaciones se distinguen, en la práctica, por el asesoramiento. Los bancos y las cajas más orientados hacia la empresa –sobre todo la pequeña y mediana, tan abundante en este país y fundamental para su economía– son auténticos servicios de información sobre comercio exterior, bolsa y merca do

de derivados, ferias, subvenciones, fiscalidad, conferencias, seminarios, cursos, etc.

GESTOR DE EMPRESA, ALIADO PERFECTO

Sin embargo, no es suficiente con ofrecer a la empresa un producto competitivo, un servicio eficiente y un asesoramiento permanente. Es necesario, indispensable e, incluso, obligatorio que la caja o el banco en cuestión ponga a su disposición un colectivo de gestores especializados aptos para diseñar soluciones personalizadas y adaptadas a cada momento.

Es importante subrayar la importancia que tiene para cualquier caja o banco disponer de un conjunto de profesionales de las finanzas que trabajen exclusivamente por y para las empresas, formando el equipo descrito al principio de este artículo.

Los factores que más valoran las empresas en una entidad financiera son el asesoramiento, la proximidad, la agilidad y la rapidez en los trámites de gestión. Para lograrlo es necesario formar continuamente a los empleados y especializarlos en la gestión de sociedades. Los llamados gestores de empresa son, sin ninguna duda, el engranaje perfecto entre la entidad financiera y las empresas.

Se trata de profesionales con un amplio conocimiento del mercado en el que actúan, capaces de ofrecer a la firma soluciones a medida a partir del análisis de

sus necesidades y el trato personalizado del proyecto empresarial.

Todo ello va más allá de los legítimos objetivos comerciales de la entidad financiera y obliga a hacerlos compatibles con los de las empresas a las que ofrecen sus servicios. De esta forma, surge fácilmente la magia del beneficio mutuo y de la relación fiel, intensa, provechosa y duradera, es decir, la alianza que garantiza el éxito.

«Finanzas en la empresa, alianza para el éxito». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 11181 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

DOSSIER

EXTERNALIZAR CON GARANTÍAS

El concepto de *outsourcing* surge como respuesta a la necesidad de especialización de las empresas, que requieren focalizarse en su negocio y externalizar aquellas actividades que no forman parte de su *core business*. La reducción de costes, la mejora de la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cliente, así como la reducción de las inversio-

nes realizadas en áreas no estratégicas para la empresa, son algunos de los pilares sobre los que se sustenta el atractivo que ofrece una fórmula cada vez más demandada. Algunos de los ámbitos de aplicación más frecuentes son los tecnológicos o los relativos a la gestión y atención al cliente o al empleado.

LAS CLAVES DEL 'OUTSOURCING' DE RECURSOS HUMANOS

LOS CICLOS CAMBIANTES DE LA ECONOMÍA, LA GLOBALIZACIÓN Y LA NECESIDAD CONTINUA DE SER COMPETITIVO HAN CONVERTIDO AL *OUTSOURCING* EN UNA HERRAMIENTA NECESARIA PARA LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL.

PABLO NAVARRO. MANAGER DE RANDSTAD PROJECT SERVICES.

Hoy día desde todos los ámbitos empresariales parece que no se plantea ninguna duda con respecto al significado de *outsourcing*. Todos los interlocutores participan del significado de dicho vocablo. Sin embargo, es muy frecuente observar cómo se encuadran distintos procesos y objetivos bajo el mismo concepto, lo que nos hace plantearnos si el término es capaz de englobar tales diferencias o si por el contrario es capaz de albergar un significado distinto en función de cada interlocutor y de cada necesidad.

CON LA IRRUPCIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS Y DE UNA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL SURGE LO QUE PODRÍAMOS DENOMINAR COMO UN SEGUNDO MOMENTO PARA EL 'OUTSOURCING'

Aunque, de modo anecdótico, la primera diferencia que aparece al utilizar este vocablo se encuentra en la misma pronunciación de la palabra. Estas diferencias van más allá con la aparición de diferentes vocablos en castellano que nunca dejan claro si se refieren al mismo concepto o si tratan de explicar realidades distintas

(por ejemplo: externalización, servicio, subcontratación, tercerización, contrata, pistolas, etc.). Esta reflexión, aunque parezca vaga, suele ser indicativa de la idea que persigue quién decide realizar un proceso de esta índole.

Si bien, aunque estamos hablando de un fenómeno empresarial ya antiguo, (podemos datar su nacimiento en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, momento en el que grandes compañías internacionales, sobre todo las norteamericanas, deciden que determinadas áreas de su producción recaigan sobre terceras empresas) el *outsourcing* es cada vez más necesario. De hecho, los ciclos cambiantes de la economía, la globalización y la necesidad continua de ser competitivo lo han posicionado como una herramienta necesaria en la gestión y desarrollo empresarial, aportando multitud de beneficios en un mercado cada vez más necesitado de "flexibilizar y adaptar" su realidad cambiante.

De este modo, hemos pasado de las compañías auxiliares que se especializaban en desarrollar las partes más pequeñas de un proceso mayor a procesos más atómicos y donde la diferenciación y relación entre el "externalizador" y el "externo" es a veces cuestión de meros matices que no son siempre suficientes para poder explicar con claridad las diferencias.



LOS COMIENZOS DE LA EXTERNALIZACIÓN

La tardía aparición y consiguiente implantación de las Empresas de Trabajo Temporal en el mercado español (1994) instruye a gran cantidad de empresarios sobre la posibilidad de afrontar nuevos retos a través de herramientas más flexibles y sobre todo más acordes a sus necesidades puntuales. Este punto se impone como crucial para que grandes y medianas empresas comprueben que hay nuevas y mejores formas de afrontar sus necesida-

ALGO MÁS QUE EXTERNALIZAR

Los ciclos cambiantes de la economía, la globalización y la necesidad continua de ser competitivo han convertido al *outsourcing* en una herramienta necesaria para la gestión y el desarrollo empresarial. La externalización aporta multitud de beneficios en un mercado cada vez más necesitado de "flexibilizar y adaptar" su realidad cambiante.

des contando con socios externos que se encarguen de parcelas productivas que hasta ahora habían sido gestionadas y desarrolladas por departamentos internos.

Hasta entonces las operaciones de *outsourcing* se reducían prácticamente a procesos aislados, aunque necesarios para el ciclo productivo, y realizados por terceras empresas fuera del ámbito del externalizador. Sin embargo, con la irrupción de nuevas herramientas y de una nueva cultura empresarial, más proclive a desprenderse de gestiones directas que no aportan valor añadido al producto, surge lo que podríamos denominar como un segundo momento para el *outsourcing*. Se denomina así a aquellas operaciones donde la dotación del externo consiste

Sin embargo, el mercado, por amplio que sea, no puede satisfacer una oferta completa de empresas externas especializadas en la multitud de procesos distintos a los que el universo empresarial requiere. Incluso, aun en el caso de que existieran, nunca debería ser el primer

EN LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA DE 'OUTSOURCING' DEBERÁ PRIMAR EL ESTADO DE LAS RELACIONES LABORALES CON SUS TRABAJADORES Y MEDIADORES SOCIALES, EL CONVENIO DE APLICACIÓN Y SU ÁMBITO FUNCIONAL, ETC.

con antelación a conocer su capacidad y experiencia en los procesos productivos. En la elección de la posible empresa de *outsourcing* deberá primar el estado de las relaciones laborales con sus trabajadores y mediadores sociales, el convenio de aplicación y su ámbito funcional, su objeto social, la capacidad organizativa y de dirección, la solvencia económica, el diseño de la plantilla y del organigrama, así como la integración de estos en los procedimientos operativos. Ya en segundo lugar, se deberá valorar su capacidad y experiencia en la actividad a realizar, puesto que de nada servirá tener experiencia sin cumplir los requisitos iniciales.

Sin embargo, la irrupción y desarrollo del *outsourcing* en España se ha visto in-



aparentemente en aportar recursos humanos intercalados en distintos momentos del ciclo productivo y en las instalaciones del externalizador, dando lugar a una situación en la que se reúnen en un mismo entorno miembros de distintas organizaciones entremezclados.

criterio a tener en cuenta en la discriminación y elección del socio externo. Más bien, la elección de un socio de este tipo deberá basarse en su experiencia y capacidad para la gestión y dirección de grandes o medianas plantillas de recursos humanos en instalaciones ajenas,

fluido por la multitud de variables inherentes a su propia naturaleza.

La primera de todas es la cobertura y adaptación legal, afortunadamente vivimos en una sociedad que se rige por unas reglas de juego que son las encargadas de regular y proteger a los acto-

CÓMO SELECCIONAR LA EMPRESA DE 'OUTSOURCING' ADECUADA

A la hora de elegir la empresa de *outsourcing*, se deberán analizar los siguientes requisitos:

- El estado de las relaciones laborales con sus trabajadores y mediadores sociales.
- El convenio de aplicación y su ámbito funcional.
- Su objeto social.
- Su capacidad organizativa y de la dirección.
- Su solvencia económica.
- El diseño de la plantilla y del organigrama.
- La integración de estos en los procedimientos operativos.

res, evitando con ello la competencia desleal y la “canibalización” de las relaciones laborales y empresariales. Sin embargo, la evolución de nuevas herramientas, aunque sustentadas en una necesidad empresarial evidente, no siempre conlleva una evolución y adaptación legal paralela. Esto da lugar a que nos encontremos con regulaciones limitadoras o simplemente obsoletas y desfasadas en el tiempo, pero que, como en otros casos en los que se ha producido la aparición de un nuevo fenómeno social o laboral, implica necesariamente la instrumentalización legal y su adaptación, aunque tardía, a la realidad empresarial.

Esta situación implica que algunos departamentos de operaciones o de recursos humanos se precipiten en la decisión, dando más valor al “qué” que al “cómo”, y que así persigan objetivos lícitos pero mal planteados.

La decisión de no desprenderse de la organización y de la jerarquía directa, aun tratándose de trabajadores y actividades fuera de su ámbito de dirección funcional, conlleva irremediabilmente un grave problema a medio o largo plazo de consecuencias negativas mucho mayores a los beneficios obtenidos. Así, muchos externalizadores contemplan exclusivamente delegar la contratación de los trabajadores sin ceder la cesión en la gestión de procesos, manteniendo bajo su dirección la producción y los productores, apartado claramente deli-

mitado en el artículo 43 del Estatuto de los Trabajadores.

Como en cualquier otra relación, la bondad de un modelo no debe quedarse en la corrección de la forma sino que debe contemplar al mismo nivel la corrección del fondo. Los errores de forma suelen ser fácilmente subsanables, mientras que los errores de fondo pueden trastocar todo un plan de acción o desarrollo. Si a esto le unimos el ansia comercial de las nuevas compañías que irrumpen de forma precipitada en un sector creciente y que prometen reducción de costes

LA EVOLUCIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS, AUNQUE SUSTENTADAS EN UNA NECESIDAD EMPRESARIAL EVIDENTE, NO SIEMPRE CONLLEVA UNA EVOLUCIÓN Y ADAPTACIÓN LEGAL PARALELA

por doquier sin el más mínimo interés en participar en los procesos e intereses de su cliente, tenemos un caldo de cultivo perfecto para no conseguir los resultados deseados e hipotecar legalmente al cliente, la operación, el sector, el proceso y como no los resultados.

De este modo, la externalización de los servicios necesarios dentro del ciclo productivo de una compañía donde los recursos que se requieren son básicamente mano de obra, hace necesaria

una fase previa que afectará a todos los departamentos implicados. Esto se debe a que la empresa externalizadora va a cobrar una nueva dimensión con respecto a la organización operativa, al proceso productivo, y sobre todo a sus relaciones laborales. Es importante tener en cuenta que la decisión de externalizar no se debe basar en criterios simplistas y desacertados, sino que se debe enmarcar la operación dentro de un plan de acción completo y nunca aislando del resto de operaciones o planes.

Todas las operaciones de *outsourcing* y sobre todo aquéllas donde el único activo es la mano de obra, deben de partir de un concepto realista y perfectamente engranado con todos los departamentos, procesos e interlocutores de la compañía.

La experiencia dice que la piedra angular donde se cimienta un proceso de *outsourcing* es el criterio que persiga la decisión. Si quiere fracasar rotundamente en un proceso de este estilo y sobre todo si el proceso requiere exclusivamente una plantilla de trabajadores, externalice con el único propósito de ahorrar coste, obviando cualquier otra reflexión, quizá pase a la historia como uno de esos alquimistas que creyó convertir la piedra en oro, pero su compañía hará todo lo posible por que ésta, su historia, sea lo más efímera posible.

Por si esto fuera poco, su sueño puede verse apoyado por otro tipo de soñador más valiente aún, éste no es otro que





aquel socio externo que consiga sorprenderle, dejando sus primeras estimaciones de ahorro en pañales. Llegado este momento, quizá debiera ser honesto y dimitir, su opinión y la de su nuevo socio coinciden, es usted un mal gestor del dinero de su compañía.

PASOS PARA EXTERNALIZAR

Fuera ya de fantasías, un proceso de *outsourcing* persigue una mejora de todos los aspectos relacionados, debiendo ser evaluado en términos globales y contextualizado en un momento y una realidad concreta. Para ello, dicho proceso deberá ser gestado desde distintos estamentos y pasar por los controles necesarios para comprobar la necesidad, la viabilidad y la eficacia, sin hipotecar ningún otro aspecto del desarrollo presente y futuro de la compañía.

Dentro de los múltiples motivos en los que se basa la decisión de externalizar un área de actividad, encontramos como más frecuentes la reducción de coste, la reducción de plantilla, los cambios estratégicos de la empresa, criterios operativos etc. Cualquiera de estos motivos por sí mismo se presenta insufi-

ciente para adoptar una decisión tan importante, sobre todo si observamos la múltiple interrelación entre todas las citadas. Esta interrelación y sus variados efectos ponen de manifiesto la necesidad de un estudio desde múltiples ámbitos de la compañía para poder estimar los efectos, positivos y/o negativos que la nueva situación pueda generar.

LOS ERRORES DE FORMA SUELEN SER FÁCILMENTE SUBSANABLES, MIENTRAS QUE LOS ERRORES DE FONDO PUEDEN TRASTOCAR TODO UN PLAN DE ACCIÓN O DESARROLLO

Para ello, y siempre en fase previa, se impone la necesidad de contar con el juicio multidisciplinar de varios departamentos.

En primer lugar, el departamento de recursos humanos deberá evaluar el impacto sobre las relaciones laborales, la posible desaparición, transformación y/o reubicación de los puestos de trabajo afectados, la nueva situación frente a los

acuerdos existentes o futuros con los representantes sindicales, y cualquier otro aspecto que en la política de personal se pueda ver modificado. Además de este estudio, debe recoger el diseño y la reorganización cultural en cuanto a las competencias jerárquicas y organizativas de los mandos de cada departamento.

El departamento jurídico es el encargado de estudiar la aparición de una relación especial dentro del ámbito funcional de la empresa. La sola presencia de una empresa externa y de sus trabajadores implica la existencia de una situación legal diferente. Por tanto, la propuesta deberá cumplir una serie de requisitos mínimos para poder llevarse a cabo y en cualquier caso el modelo deberá ser instrumentalizado. Un error en la interpretación de esta nueva situación puede representar graves consecuencias para la empresa que externaliza.

Por otro lado, no olvidemos que el hecho de externalizar requiere el desarrollo de un contrato mercantil que contemple el nivel de compromiso y responsabilidad de todas las partes y sus posibles efectos ante terceros. Dicho contrato deberá contemplar y delimitar todos los aspectos relevantes en el proceso y la relación de forma realista, siendo frecuente encontrar exigencias desproporcionadas y utópicas.

El departamento de operaciones deberá generar en multitud de casos un estudio de reingeniería de procesos. La desaparición de un área de actividad en su gestión directa conlleva una modificación sustancial en las relaciones entre los distintos puntos del proceso productivo, más si tenemos en cuenta que la relación entre las dos compañías no puede ser otra que la meramente mercantil. Esto significa que se elimina completamente cualquier relación funcional entre los empleados de ambas compañías y sobre todo en cuanto al poder de la dirección. El resto de departamentos dentro del ámbito de la gestión de la compañía deberán desarrollar sistemas asépticos de relación con la organización externa y generar modelos de comunicación, control de calidad y actuación ante posibles incidencias.

El departamento propietario del proceso a externalizar será el responsable de generar el flujograma de actividades, definir los estándares de calidad, así como los sistemas de evaluación de los mismos. La participación de este departa-

tamento es crucial para el resto de departamentos implicados. Es muy fácil diseñar un nuevo proceso sobre el papel, pero no olvidemos que cualquier olvido en las nuevas relaciones dará al traste con cualquier objetivo por muy buenas intenciones que persiga.

Los departamentos emisor y receptor del servicio externo deberán adaptarse a una nueva forma de trabajar, serán responsables del estado de entrega y recepción del proceso. El departamento emisor ha de encargarse de cumplir su compromiso en tiempo y forma como hasta ahora lo venía haciendo, pero ajustado a una relación distinta. Su participación puede modificar los niveles de acuerdo mercantil con el proveedor ex-

terno. No olvidemos que cualquier alteración en sus funciones provocará reacciones encadenadas en los puntos posteriores del proceso, con la consiguiente responsabilidad sobre una compañía ajena y sus posibles repercusiones in-

TODAS LAS OPERACIONES DE 'OUTSOURCING' Y SOBRE TODO AQUELLAS DONDE EL ÚNICO ACTIVO ES LA MANO DE OBRA, DEBEN DE PARTIR DE UN CONCEPTO REALISTA Y PERFECTAMENTE ENGRANADO CON TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA COMPAÑÍA



cluso económicas. El departamento receptor es en la mayoría de los casos el único capaz de evaluar la bondad del servicio subcontratado, siendo responsable de cara a su compañía del control de calidad al que toda empresa deberá someter a sus proveedores.

El departamento financiero tiene como misión y tras estudiar los dictámenes del resto de departamentos, evaluar la viabilidad y el impacto económico que pueda representar una operación fuera del ámbito de dirección y control de la compañía manteniendo sin embargo la responsabilidad última sobre su producto.

Por último y nunca antes, una vez analizados todos los pormenores y siempre que los informes sigan aconsejando la viabilidad técnica del proyecto, entrará en juego el departamento de compras, quien con toda la información recabada se encargará de seleccionar el mejor proveedor para la actividad a externalizar. Debido a la importancia de un proyecto tan complejo la información recibida por dicho departamento es de vital trascendencia. No olvidemos que un departamento de compras tiene como misión encontrar proveedores que cubran las necesidades al menor coste posible, la frecuente falta de información de estos departamentos suele terminar en fracasos, con la consiguiente cadena de incidencias negativas que ello conlleva.

Como se puede dilucidar, la decisión de desprenderse de una actividad propia es una decisión estratégica importante, lo que no significa que carezca de riesgos, riesgos que pueden eliminarse con el simple hecho de adoptar las medidas correctas y contar con el socio apropiado. Como cualquier otra decisión en el seno de la política de una compañía requiere un estudio concienzudo y realista.

LOS FALSOS MITOS DE LA EXTERNALIZACIÓN DE MANO DE OBRA

Tras la decisión de contar con un socio externo suele esconderse un intento por solucionar problemas recurrentes, esperando que el mero hecho de traspasar la responsabilidad sobre el *output* a otra empresa sea la panacea perseguida. Aunque en multitud de casos sea así, pues como venimos advirtiendo su socio deberá ser especialista en la implantación, dirección y gestión de procesos exclusivos de mano de obra, no debe obviar que la legislación laboral es igual para todas las compañías pertenezcan al

sector que pertenezcan, que el mercado laboral está afectado por los mismos condicionantes, que las personas de su plantilla o de la empresa externa disfrutan de los mismos derechos y están sometidas a las mismas variables extrañas.

Hasta ahora vienen siendo frecuentes, teorías excesivamente simplistas sobre la externalización de procesos de mano de obra, donde de manera casi implícita se cree que por el simple hecho de firmar un contrato mercantil se puede disponer de personal comodín que cubrirá cualquier necesidad de la empresa. Es decir, todo aquello que no se puede lograr con los trabajadores de la empresa se puede tener solventado con el personal externo, que además cuesta menos dinero y le permite mantener la dirección funcional y laboral, pero sin ningún otro compromiso, pues toda la responsabilidad recae sobre la empresa externa. Si todo esto fuera así, sin duda el *outsourcing* sería la solución mágica a multitud de problemas empresariales. Sin embargo, la realidad es bien distinta, el *outsourcing* puede proveer de multitud de beneficios si, como cualquier otra herramienta, es utilizada correctamente.

BENEFICIOS DEL 'OUTSOURCING'

Entre los beneficios del *outsourcing* cabe destacar los siguientes:

Permite una mejor optimización y racionalización del gasto. A partir del momento en que la empresa decide des-

prenderse de una parcela de actividad, la compañía gastará en recursos lo estrictamente necesario, su proveedor deberá ajustar sus costes para rentabilizar su negocio, no olvide que usted solo pagará por los resultados obtenidos y será competencia de la empresa externa ajustar su personal a la realidad productiva.

EL DEPARTAMENTO JURÍDICO ES EL ENCARGADO DE ESTUDIAR LA APARICIÓN DE UNA RELACIÓN ESPECIAL DENTRO DEL ÁMBITO FUNCIONAL DE LA EMPRESA

Mejora la relación coste-eficiencia al cien por cien. Aquellos procesos no eficientes que hasta ahora, por el simple hecho de ser realizados por personal propio, recaían sobre su cuenta de resultados dejan de tener coste.

Enfoque hacia las áreas clave de la empresa. La empresa se centra en aquellas parcelas de las cuales obtiene el principal valor añadido de su producto. De esta forma, concentra todo su talento en aquellas áreas clave para el desarrollo y crecimiento de su empresa. Por ejemplo, basta citar que a estas alturas nadie tiene duda alguna sobre la decisión de externalizar la limpieza de sus instalaciones, acudiendo para ello a un proveedor externo especializado. Evidente-

mente, la limpieza es necesaria en cualquier organización, por compleja y desarrollada que esta sea, sin embargo, no creen necesario o conveniente destinar talento y recursos propios a una actividad tan auxiliar. ¿Aporta algún valor añadido a nuestro producto?

Pues algo tan elemental y compartido por las organizaciones actuales no debía serlo tanto hace veinte años, y si no lo creen baste con repasar la gran mayoría de convenios colectivos para descubrir la existencia de la categoría de limpiador/a. Si reflexionamos unos instantes probablemente descubramos parcelas auxiliares de nuestra actividad que, sin duda, pueden llevar el mismo camino que la limpieza, y liberarnos de cargas innecesarias con el simple hecho de contar con un socio adecuado y experimentado en dicha actividad.

Acceso a nuevas técnicas y metodologías.

La elección de un socio externo apropiado permite a la empresa acceder a nuevas técnicas y metodologías, ciñéndose al ejemplo anterior, una compañía de cualquier sector no podría dedicar tiempo a desarrollar proyectos de I+D sobre el mejor método de eliminar los ácaros de su moqueta, o buscar productos que eliminen la electricidad estática de las pantallas. De esto deberá encargarse la empresa de limpieza, quién tendrá la función de ofrecer las mejores soluciones que haya en el mercado para su necesidad concreta.



Aumento de la competitividad. Centrarse en su negocio y disponer de todo su talento en las áreas clave, así como, contar con un socio especializado para el resto de actividades, proporciona a las empresas un claro aumento de su competitividad. De esta manera podrían ofrecer sus productos en cualquier parte del mundo y en un tiempo record utilizando su propia estructura de transporte. Mejora el uso del capital. El *outsourcing* permite a las empresas concentrar sus inversiones en el negocio principal. Las grandes y pequeñas inversiones de capital dedicadas a los recursos auxiliares,

Además de todas estas ventajas comentadas no debemos olvidar la desaparición de pasivos laborales así como una mejor gestión de headcount.

MALAS PRÁCTICAS DE 'OUTSOURCING'

Como queda de manifiesto las ventajas son más que suficientes para plantearse la incorporación de socios externos, pero no debemos olvidar que tales ventajas son fruto de un estudio multidisciplinar de vital importancia para cualquier organización.

En el lado opuesto, podemos citar algunos de los posibles efectos negativos que

troactiva en el supuesto de que hubiera diferencias por este concepto.

Este riesgo fundamentalmente viene dado por la mala práctica de la empresa principal, que no quiere desprenderse del poder de dirección sobre los trabajadores de la empresa externa, o bien, por a la inexistencia de una externalización real, desprendiéndose solamente de una fracción de la actividad total y participando activamente en el desarrollo del trabajo.

Sin embargo, este tipo de errores no debe ser imputable exclusivamente a la mala práctica de la empresa principal. Cuando existe un mal planteamiento desde el inicio o cuando se adquieren vicios de forma durante el transcurso de la externalización, se suele acusar a la empresa externa como un mal socio o como una empresa que cede trabajadores de forma ilegal, que carece de organización autónoma e independiente, dirección propia y que está exenta de cualquier tipo de riesgos propios de la gestión empresarial.

Todas estas cuestiones pierden importancia cuando el proceso de externalización se desarrolla fuera del ámbito laboral de la empresa principal. Por razones evidentes y por muchos errores que se puedan cometer, el simple hecho de que exista una separación física entre la empresa principal y la externa elimina todos o casi todos los riesgos anteriormente expuestos.

No obstante, no siempre una empresa puede llevar a cabo su proyecto de externalización fuera de sus instalaciones. Cabe citar nuevamente el ejemplo de la limpieza o la seguridad. Llegado a este punto, queda más que justificada la necesidad de un estudio muy profundo del diseño y un seguimiento permanente de las operaciones de *outsourcing*. Asimismo, igual de importante es la elección del socio externo, lo que recalca de nuevo la trascendencia de la decisión. No se debe dejar la externalización en manos del azar o de un socio con ansias comerciales que es capaz de sorprender con soluciones mágicas, pero cuya complejidad es inexistente.

«Las claves del 'outsourcing' de recursos humanos». © Ediciones Deusto.



requieren un gran esfuerzo económico y no aportan ningún valor extra al producto. Dicho de otro modo, el *outsourcing* permite a multitud de compañías crecer sin usar más capital.

Incremento del tiempo dedicado a tareas clave para la empresa. Una compañía al externalizar ganará tiempo descargando a multitud de departamentos de labores y gestiones irrelevantes para su negocio. Por ejemplo, el departamento de administración de personal o recursos humanos se centra en tareas como la gestión de contratos, generación de nóminas, selección de candidatos, cobertura de absentismos, etc.

una mala operación de *outsourcing* en el ámbito de los recursos humanos puede representar a la empresa principal.

En primer lugar, la cesión ilícita de mano de obra, principal enemigo de este tipo de operaciones, se presenta casi como un riesgo exclusivo para la empresa principal, que tienen la obligación de asumir la incorporación en su plantilla con carácter indefinido de todos los trabajadores cedidos por la empresa externa, así como la equiparación salarial re-

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9765 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



EMPRESA
y
DEPORTE



ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

Para Empresas

www.hat-trick.es

El deporte aporta una visión capaz de enfrentarse a distintas situaciones problemáticas, analizarlas y resolverlas de forma eficiente. Fortaleciendo la capacidad de decisión y la perseverancia.

La Comunicación Interna es el objetivo perseguido por el Departamento de Recursos Humanos dentro de las Empresas.

Dentro de las empresas y el mundo en general, los avances tecnológicos adquieren un puesto relevante. Los valores añadidos que nos aportan son necesarios y vitales.

HAT TRICK EVENTOS es la empresa que conjuga deporte, tecnología y mundo laboral. Ofrece un servicio a medida de las empresas y conseguir así fomentar la motivación y el liderazgo y optimizar el rendimiento personal/laboral.

El equipo de **HAT TRICK** está formado por un nutrido grupo de profesionales que Organizan la Gestión Deportiva del cliente.

Gestionamos el Evento Deportivo para Empresas: Mini-Torneo, Olimpiadas, Club Deportivo...

HAT TRICK EVENTOS, S.L

C/ Chile, 10 - Oficina 19 - Edificio Madrid 92 - T: 911516971 - M: info@hat-trick.es

'OUTSOURCING':

ÁMBITOS DE APLICACIÓN Y VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS

EL **OUTSOURCING** SE HA CONVERTIDO EN UNA OPCIÓN ESTRATÉGICA DE PRIMER ORDEN QUE PERMITE A LAS EMPRESAS OBTENER UNA VENTAJA DIFERENCIAL CON RESPECTO A LAS DEMÁS Y UNA **CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO CAMBIANTE ACTUAL EN EL QUE DESARROLLAN SU NEGOCIO.**

JAVIER ALFARO. DIRECTOR DEL CENTRO DE SERVICIOS DE MADRID DE IBERMÁTICA.

En los años ochenta, Eastman Kodak era una de las 20 mayores corporaciones industriales de los Estados Unidos. Katherine Hudson, máxima responsable de los sistemas de información, gestionaba un presupuesto muy importante. Un día lanzó la siguiente reflexión a sus colaboradores: “¿por qué estamos gastando tanto en algo que no es

ACTUALMENTE LOS PROVEEDORES SE CONCENTRAN EN OFRECER UNA GAMA DE SERVICIOS GLOBAL Y ESPECÍFICA AL MISMO TIEMPO

fotografía? ¿debemos invertir el dinero de nuestros accionistas en tecnología informática?”. Pronto alcanzó una conclusión revolucionaria: “nuestra misión no es ser un líder informático; ha llegado el momento de explorar nuevas opciones”. Daba comienzo la era del *outsourcing* o externalización.

Desde entonces, y sin llegar en la mayor parte de los casos a los extremos de

Kodak, muchas empresas han interiorizado esta filosofía. La progresiva madurez de la oferta (indicadores, SLA, sistemas de gestión, etc.) y el establecimiento de los mecanismos necesarios para que el cliente guarde el activo más valioso, el conocimiento, han hecho de la externalización una de las tendencias más claras del mercado.

A continuación se ofrece una visión general de los ámbitos de aplicación del *outsourcing*.

'OUTSOURCING' DE PROCESOS DE NEGOCIO

El *outsourcing* de un proceso de negocio consiste en la externalización de la gestión de parte de la actividad de una organización a un proveedor especializado sobre la base de un contrato plurianual, el cual le garantiza una calidad de la prestación a través de indicadores de servicio. Esto implica un cambio de paradigma en los clientes, que pasan a delegar la gestión de los medios en beneficio de la gestión de los niveles de servicio.

La evolución de la práctica empresarial del *outsourcing* ha sido, claramente, cre-

ciente durante los últimos años en el terreno de los sistemas de información. Sin embargo, un nuevo fenómeno emerge en las actuaciones estratégicas de las organizaciones: la externalización de un proceso de negocio en el que los sistemas de información son uno de los soportes y una de las dimensiones del negocio.

Los motivos tradicionales que han potenciado la externalización han sido:

- ▶ Concentrarse en la actividad principal del negocio, desprendiéndose de las funciones no críticas del mismo.
- ▶ Reducir de los costes y convertir los gastos fijos en variables.

A ellos se han añadido otros que configuran un nuevo escenario de relación con los proveedores, un escenario con mayor compromiso y creatividad en el que predomina:

- ▶ La necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocio y prestar servicios.
- ▶ La garantía de disponer de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles.

RAZONES QUE IMPULSAN A LAS EMPRESAS A EXTERNALIZAR

Los motivos que han potenciado la externalización de las empresas son:

- ▶ Concentrarse en la actividad principal del negocio.
- ▶ Reducir de los costes y convertir los gastos fijos en variables.
- ▶ La necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocio y prestar servicios.
- ▶ La garantía de disponer de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles.
- ▶ La mejora de la eficiencia global y no sólo de determinadas tareas o actividades.

► La mejora de la eficiencia global y no sólo de determinadas tareas o actividades.

Los diversos estudios realizados al respecto reflejan que, tanto en España como en el resto de Europa, se está produciendo un cambio de cultura respecto a los procesos de externalización basado, principalmente, en la búsqueda de una aportación de mayor valor añadido estratégico en los servicios.

En este contexto, es reseñable una experiencia en la Administración Pública Española, en concreto en el servicio de gestión de la oferta y demanda de vivienda pública, creado para los Departamentos de Vivienda de los organismos públicos centrales, autonómicos o locales. Esta experiencia dirigida a optimizar el servicio a los ciudadanos ha requerido el trabajo coordinado de recursos multidisciplinarios en ámbitos tan dispares como: consultoría organizativa, *contact center*, atención personalizada al ciudadano, tecnologías de la información, comunicación e imagen corporativa.

'OUTSOURCING' DE INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS

La gestión de los sistemas distribuidos supone afrontar una serie de problemáticas, tales como:

- El incremento de la complejidad tecnológica.
- El crecimiento del volumen de usuarios y la variedad de perfiles.
- La dispersión geográfica de los usuarios y la tecnología.
- La diversificación de los recursos de soporte.
- La falta de control y seguridad, etc.

En este sentido, la oferta SIT (Servicios de Infraestructura Tecnológica y Atención a Usuarios) da respuesta a las necesidades de análisis, incorporación y gestión de tecnologías y procesos asociados a la informática distribuida, a partir de dos grandes áreas (gestión de redes y sistemas, y atención a usuarios) que cubren las necesidades de consultoría, proyectos y servicios asociados.

Así, en el apartado de consultoría se incluyen aspectos tecnológicos tales como las arquitecturas de sistemas y redes y la seguridad física y lógica; pero también otros asociados a procesos, funciones y organización.

Además, dentro de los proyectos se engloban los relativos a integración tecnológica en implantaciones y de solucio-



LA AUDITORIA DE VERIFICACIÓN DE ACTIVOS PERMITIRÁ CONOCER EL ESTADO Y VALORACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS QUE SE TRANSFIEREN AL 'OUTSOURCER'

nes y herramientas; en toda la gama de mercado. También se incorpora metodología propia en el desarrollo de despliegues masivos de tecnologías (planificación previa, elaboración de planes), así como en las actividades de laboratorio (integración de tecnologías, versiones y equipamientos). En cuanto al apartado de servicios, éstos se centran tanto en la administración de sistemas y el soporte especializado como en la monitorización y control de procesos; pero igualmente en la calidad y en el soporte, administración y formación de los usuarios. Operativamente, SIT aporta indicadores de gestión en los ámbitos citados y gestiona los acuerdos de nivel de servicio asociados.

A modo de ejemplo, en estos momentos se gestiona un parque de 20.000 servidores, equipos y periféricos, más de 700 ubicaciones, redes locales y enlaces, y un colectivo de 50.000 usuarios; que supone el tratamiento de 100.000 incidencias mensuales. Para ello, se dispone de cobertura en toda la geografía española a través de diferentes puntos de atención, delegaciones y centros de

servicio; y más de 400 profesionales dedicados, así como alianzas y colaboraciones con los principales proveedores de tecnología y sistemas de entornos distribuidos.

Los beneficios que aporta SIT a una organización son tanto estratégicos como tácticos y operativos, y van desde la focalización en los procesos de negocio hasta el desarrollo y evolución tecnológica continuos, con un óptimo nivel y calidad de servicio.

'OUTSOURCING' DE APLICACIONES

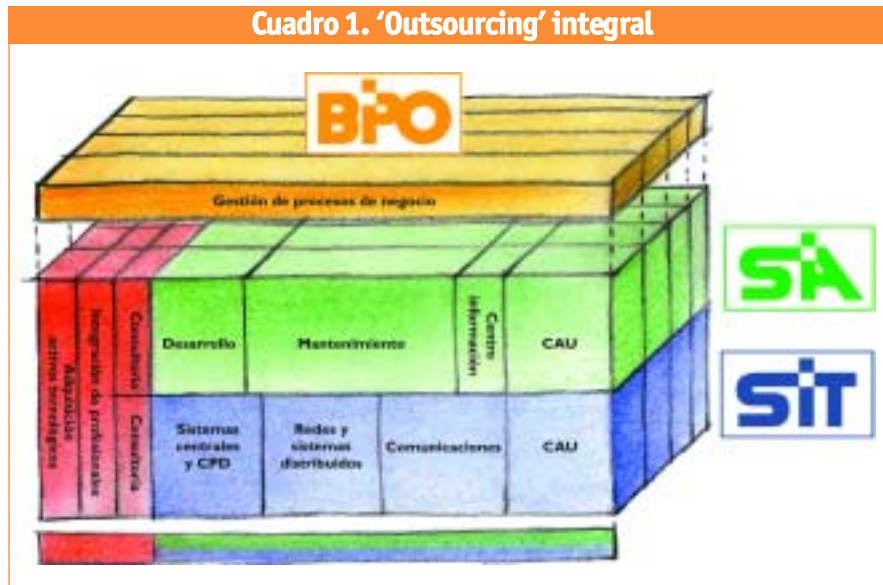
Tradicionalmente, el entorno de las aplicaciones siempre ha constituido un foco de externalización de servicios. Los departamentos informáticos de muchas organizaciones han ahondado en un proceso de concentración de sus recursos en funciones más estratégicas que tienden hacia una progresiva externalización del mantenimiento/desarrollo de aplicativos de menor impacto sobre el negocio y de las tareas básicas que conforman el día a día.

Los objetivos buscados con esta estrategia son el control y reducción de costes, la actualización tecnológica/funcional y la evolución de los procesos de soporte. El mayor o menor logro de los mismos depende de la capacidad conjunta del cliente y proveedor para encontrar respuestas satisfactorias a cuestiones como:

- La excesiva dedicación a la gestión de los procesos de soporte.

- El avance en la estructuración del conocimiento y su progresiva desvinculación de las personas físicas.
- La definición de modelos de ANS sencillos y efectivos.
- La concentración de proveedores para evitar la pérdida de una visión integral corporativa.

Actualmente los proveedores se concentran en ofrecer una gama de servicios global y específica al mismo tiempo. Ello significa que, además de cubrir la totalidad del ciclo de vida de las aplicaciones (diseño, implantación, mantenimiento y evolución), pueden integrar servicios complementarios específicos transversales como son el CAU funcional o el servicio de centro de información. Por lo que se refiere a la modalidad (*delivery*) de la prestación del servicio, los proveedores se esfuerzan por cubrir las diferentes posibilidades que demanda el mercado: asistencia técnica, servicio *on-site*, y servicio *off-site*. Si bien la externalización hasta ahora se ha centrado más en las dos primeras modalidades, el servicio *off-site* (producción realizada fuera de las instalaciones del cliente) apunta como clara tendencia de cara al futuro. La implantación de sistemas de gestión objetivos tipo ANS, el abaratamiento del coste de las comunicaciones y la progresiva implantación de conceptos de organización de la producción propios de entornos industrializados (pro-



ducción por componentes, centros de servicios estructurados por tecnologías, etc.) están “perfilando” este nuevo concepto de externalización. Otra tendencia que está tomando cuerpo en el mercado es la externalización del

UN SISTEMA DE GESTIÓN COMPARTIDA BIEN DESARROLLADO CREA UNA RELACIÓN DE CONFIANZA Y MUTUO COMPROMISO QUE PERMITE RESPONDER CON FLEXIBILIDAD A LAS SITUACIONES QUE SE PLANTEEN

mantenimiento de desarrollos basado en productos estándar. Un claro ejemplo es el servicio que se presta al grupo de empresas de gas integradas en el Grupo Naturcorp. A través de un contrato de externalización *off-site* se presta el servicio de mantenimiento asociado a la solución SAP en sus áreas de gestión económico financiera, logística, gestión de recursos humanos y ciclo comercial. El objetivo central perseguido por Naturcorp con la toma de esta decisión, ha sido asegurar la disponibilidad de un sistema de información adaptado a entornos de mercado dinámicos y nítidamente orientado al cliente.

'OUTSOURCING' INTEGRAL

Si bien otros tipos de externalización se focalizan sobre algunas de las áreas o funciones propias de un departamento TIC, el *outsourcing* integral implica traspasar al *outsourcer* la responsabilidad de ejecutar la gestión y evolución de la globalidad del servicio informático: CPD, sistemas distribuidos, comunicaciones, mantenimiento y desarrollo de aplicaciones y atención a usuarios. Es, en estos casos, cuando la decisión de externalizar adquiere realmente un profundo significado estratégico. No se trata tanto de buscar un diferencial de coste o de servicio como de focalizar la totalidad de los recursos internos de la organización en aquellas tareas que aportan más valor al negocio. La materialización de un acuerdo de este tipo implica un largo proceso de maduración ya que, normalmente, conlleva la transferencia de la propiedad de





activos informáticos y, en algunos casos, trasvase de profesionales. Estos dos factores, especialmente el segundo, deben de ser abordados con especial cuidado. Desarrollar un adecuado plan de comunicación y de integración en la nueva organización es, en muchos casos, la diferencia entre el éxito o fracaso en las fases iniciales del proceso de externalización. Asimismo, la auditoria *due-diligence* o de verificación de activos permitirá conocer el estado y valoración de los recursos tecnológicos que se transfieren al *outsourcer*.

Estas dos “piezas”, junto a la definición del alcance del servicio, los indicadores de control y los acuerdos de nivel de servicio (SLA), forman lo que denominamos Sistema de Gestión Compartida del *Outsourcing*. Este sistema, que se articula en torno a un conjunto de mecanismos de relación y comunicación a diferentes niveles entre cliente y proveedor, es una responsabilidad compartida. El sistema de gestión es, sin duda alguna y a largo plazo, la verdadera clave para llevar adelante una relación satisfactoria para ambas partes. El contrato de externalización no es el instrumento más útil para gestionar la relación del día a día. No es posible ni recomendable intentar cubrir con el contrato la multitud de elementos nuevos, cambios y demás vicisitudes que la dinámica de los negocios incorpora. Sin embargo, un sistema de gestión compartida

EL ‘OUTSOURCING’ SE ESTÁ IMPONIENDO COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA EN UN ENTORNO MARCADO POR UNA INCERTIDUMBRE PERMANENTE

bien desarrollado crea una relación de confianza y mutuo compromiso que permite responder con flexibilidad a las situaciones que se planteen. De otra forma, es imposible gestionar operaciones como el contrato de externalización con la ONCE, con un servicio informático compuesto por más de 125 profesionales, 300 localizaciones, 4.800 ordenadores personales, 200 servidores y más de 200.000 horas de desarrollo anual.

UNA OPCIÓN ESTRATÉGICA

Para concluir, es necesario decir que el *outsourcing*, en todas sus modalidades, se está imponiendo como opción estratégica en un entorno marcado por una incertidumbre permanente. Ya no es sólo un instrumento de variabilidad de costes o reducción de los mismos, sino también un sistema que responde a la necesidad de las empresas de centrarse en la esencia de su negocio, en los ele-

mentos que realmente aportan valor en la cadena de transformación. De esta forma las organizaciones que funcionan bajo esta premisa adquieren una ventaja diferencial respecto a las demás: son capaces de crear estructuras muy dinámicas que se adaptan con mayor agilidad y rapidez a los continuos cambios y transformaciones que experimentan el entorno en el que se desarrollan los negocios. Por todo esto, el *outsourcing* es uno de los pocos segmentos del mercado de servicios TI que viene creciendo desde hace años con cifras de dos dígitos. Si bien las cifras varían en función de las fuentes consultadas, se puede afirmar que estamos hablando de un mercado que mueve más de 2.000 millones de euros y que está creciendo a un ritmo del 12% anual, muy por encima de la media del mercado de servicios de TIC.

Estos crecimientos son lógicos. Las organizaciones cada vez buscan más flexibilidad y rapidez. Esto unido al hecho de que son innumerables los casos de experiencias exitosas entre los usuarios, hace que cada vez sean menores las barreras psicológicas para contratarlo.

«‘Outsourcing’: ámbitos de aplicación y ventajas para las empresas». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14964 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

CLAVES PARA EXTERNALIZAR CON GARANTÍAS

LA SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS TI ES UNA PRÁCTICA CADA VEZ MÁS COMÚN ENTRE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. AÚN ASÍ, LAS EXPECTATIVAS EN MUCHOS DE ESTOS PROYECTOS NO VAN PAREJAS A LOS RESULTADOS OBTENIDOS. UN ENFOQUE ESTRUCTURADO AYUDA A QUE EL PROYECTO RESPONDA A LOS OBJETIVOS DE NEGOCIO DE LA ORGANIZACIÓN.

FERNANDO CRUZ MARTÍNEZ – LACACI. DIRECTOR GENERAL DE SYNOTION ESPAÑA.

En el 2005, el mercado de la consultoría de TI en España creció hasta los 6.700 millones de euros, más de un 8% con respecto al 2004. Asimismo, el *outsourcing* ha sido la parte del mercado de consultoría de mayor crecimiento en España, con un incremento del 15% y alcanzando en 2005 los 2.200 millones de euros. Recurrir a los servicios TI de proveedores externos es una práctica cada vez más habitual entre las medianas y grandes empresas españolas que se aseguran, así, un acceso rápido a tecnologías y experiencia de última generación, lo que libera recursos propios para enfocarse al 100% en sus actividades de mayor valor añadido.

Las experiencias empresariales, sin embargo, muestran una creciente insatisfac-



ción por parte del usuario con este tipo de proyectos, debido a que en un número importante de ellos no se llegan a alcanzar los objetivos planteados, mientras que otros, no pocos, directamente fracasan.

A modo de ejemplo, según un estudio de la consultora Orbys Consulting una tercera parte de las empresas consultadas admitieron que el *outsourcing* no cubrió sus expectativas, lo que en el 23%

de los casos supuso la reversión del proceso de externalización.

FALLOS EN LA DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

¿Cuáles son las razones para estos resultados negativos? Según las encuestas realizadas en un importante número de empresas europeas, las principales razones radican en:

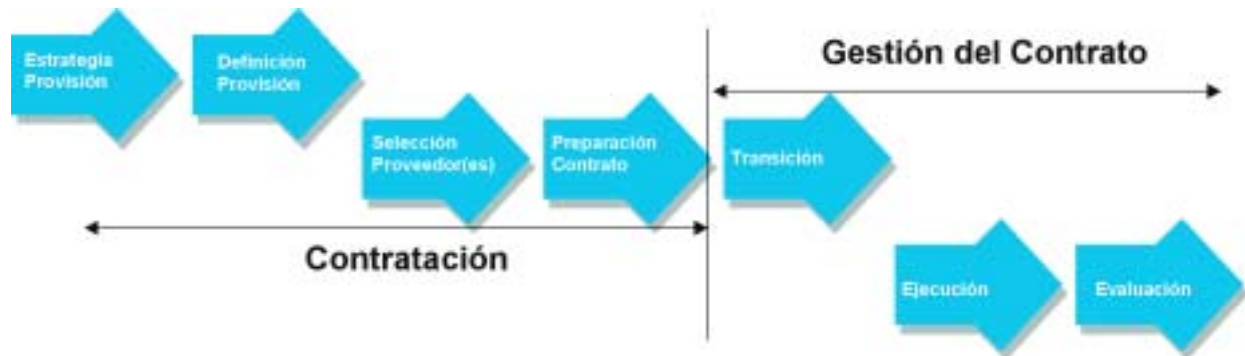
LA ORGANIZACIÓN SIEMPRE DEBE TENER CLARO QUE PARA INICIAR UN PROYECTO DE EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS, ÉSTOS DEBEN APORTAR UN VALOR CLARO

¿POR QUÉ EXTERNALIZAR?

Las razones más habituales para que una mediana-gran empresa se plantee recurrir a los servicios de *outsourcing* de TI, suelen ser:

- La falta de unos conocimientos y experiencias en un área muy concreta de las TI.
- Las limitaciones en cuanto a tiempo y presupuestos para la adquisición de este tipo de conocimientos por la propia organización.
- La disponibilidad de recursos humanos limitados, dedicados a proyectos de mayor valor añadido para el negocio.

Cuadro 1. Fases del proceso de 'outsourcing'



- La falta de alineación entre el departamento de sistemas y las estrategias empresariales de la organización.
- Las dificultades en la selección y gestión de socios tecnológicos, sobre todo en los grandes proyectos de TI.
- En el establecimiento de relaciones poco óptimas y, en algunos casos, claramente inadecuadas con los proveedores de servicios externos de TI.

En este tipo de proyectos se identifican dos áreas fundamentales: por un lado, la contratación, y por otro, la gestión contractual con el o los proveedores externos.

1. Contratación. En ella se podrían identificar las fases de definición de la estrategia, de la selección del proveedor y de la preparación de los contratos. Tiene por objeto seleccionar al proveedor o proveedores más adecuados para proveer a las organizaciones la funcionalidad requerida, con el fin de dar soporte adecuado a los requerimientos de sus unidades de negocio.

2. Gestión del contrato. Se trata de gestionar la relación contractual con los proveedores externos de tal manera que la organización reciba la funcionalidad requerida, en el lugar y en el momento más apropiados.

En esta fase, la organización además debe prestar especial atención a la preparación de la fase de transición (traspasando al *outsourcer* los servicios que hasta este momento se prestaban internamente) y a la creación de un responsable o equipo interno para la gestión de estos *outsourcers*, con el fin de garantizar un traspaso rápido y evitar interrupciones o una merma en los niveles de servicios TI percibidos por las unidades de negocio de la empresa.

CÓMO DESARROLLAR UNA BUENA ESTRATEGIA DE 'OUTSOURCING'

Como punto de partida en la elaboración de una buena estrategia de *outsourcing* de TI, la organización siempre debe tener claro que para iniciar un proyecto de externalización de servicios tecnológicos, éstos deben aportar un valor claro, tanto al departamento de TI como a la organización en general, frente a la prestación de este tipo de servicios por el departamento de organización y sistemas propio.

UN PUNTO IMPORTANTE PARA UNA BUENA ESTRATEGIA DE 'OUTSOURCING' DE TI ES CONTEMPLAR SI LA ORGANIZACIÓN ESTÁ CAPACITADA PARA LLEVAR A CABO UNA GESTIÓN CONTRACTUAL EFICIENTE CON PROVEEDORES DE TI EXTERNOS

Dicha estrategia, además, debe estar alineada con los objetivos tecnológicos a largo plazo de la organización y tener en cuenta varios factores, entre los que destaca la evaluación de:

- La importancia de los sistemas de información para la marcha del negocio.
- El nivel de complejidad y sofisticación exigido para las mismas con el fin de satisfacer con éxito las demandas del negocio.
- Las capacidades contractuales de la organización.

En la definición de las necesidades de externalización en el ámbito de las TI, las empresas deben tener, también, muy en cuenta la madurez de su pro-

prio departamento de organización y sistemas, y sus capacidades para la gestión de varios proveedores externos con éxito.

Las razones más habituales para que una mediana-gran empresa que cuenta con un departamento propio de organización y sistemas se plantee recurrir a los servicios de *outsourcing* de TI, suelen ser:

- La falta de unos conocimientos y experiencias en un área muy concreta de las TI.
- Las limitaciones en cuanto a tiempo y presupuestos para la adquisición de este tipo de conocimientos por la propia organización.
- La disponibilidad de recursos humanos limitados, dedicados a proyectos de mayor valor añadido para el negocio.

El plan de *outsourcing* de TI, de este modo, sea cual sea su desarrollo en detalle, debe responder a unas sencillas preguntas, sin las cuales una organización difícilmente podrá establecer una estrategia de éxito. En primer lugar, la empresa debe plantearse claramente cuáles son las necesidades actuales y futuras de su negocio y cuáles son las capacidades de TI necesarias para satisfacer estas necesidades.

En segundo lugar, la organización debe identificar cuáles de estas capacidades de TI son realmente importantes para la supervivencia y éxito de su negocio, es decir, las ligadas a procesos de su *core business*, y si su departamento de organización y sistemas es capaz de ofrecer estos servicios de manera interna o no.

Incluso en el caso en el que el departamento de organización y sistemas pueda proveer estos servicios, si en el mer-

cado existen proveedores externos, la empresa debería analizar las desventajas que podrían derivarse de esta labor interna. Una buena medida para aclarar hasta qué punto unos servicios TI concretos provistos por el departamento de organización y sistemas interno cumplen con los requisitos en cuanto a calidad y prestaciones del mercado es preguntarse: ¿me contrataría otra empresa para prestarle este tipo de servicio?

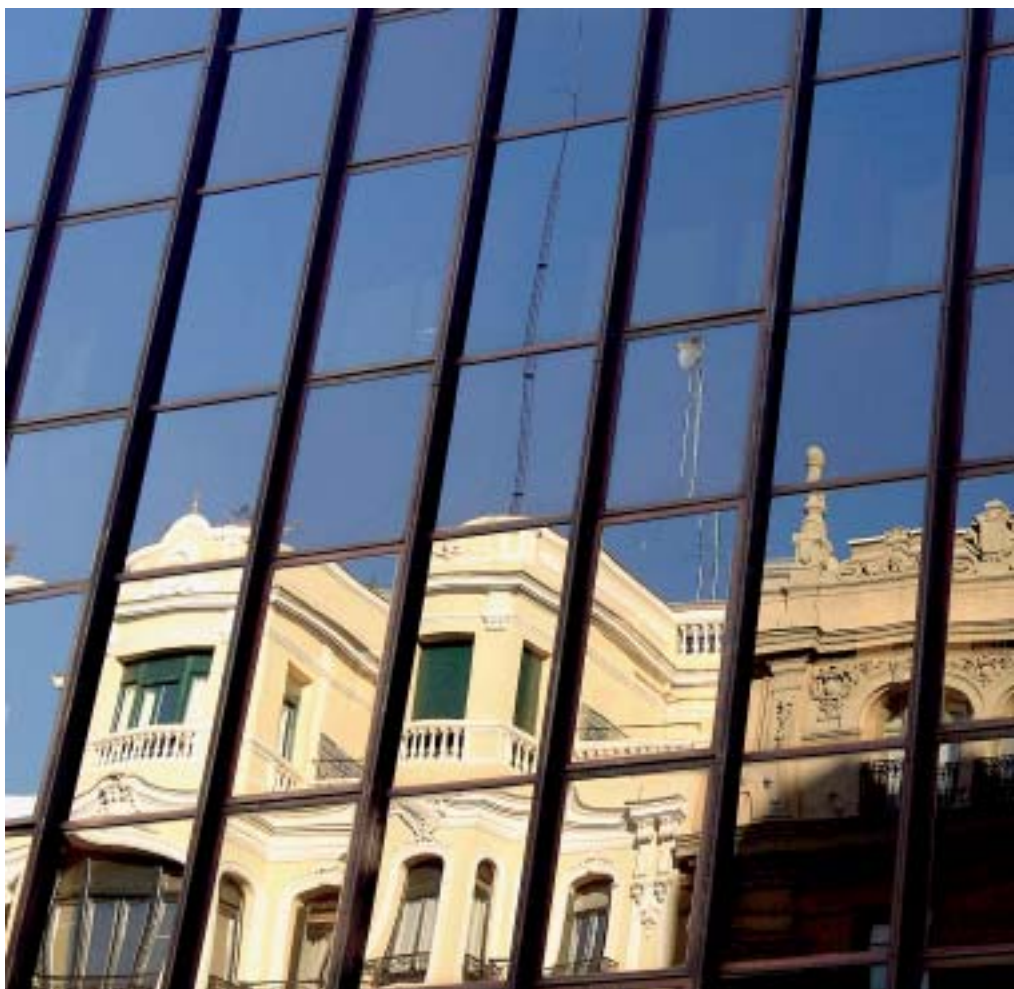
Una vez aclarados todos estos puntos, la empresa debe evaluar también la experiencia y capacidades disponibles en el mercado, las soluciones estándar comercializadas y la dinámica y nivel de madurez del mercado. Otro punto importante para una buena estrategia de *outsourcing* de TI es contemplar, además, si la organización y su departamento de organización y sistemas están capacitados para llevar a cabo una gestión contractual eficiente con proveedores de TI externos.

DEFINICIÓN DE LA PROVISIÓN Y LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una vez completada la elaboración de la estrategia, la cuestión más importante a resolver en la fase de la definición de los mecanismos de provisión propiamente dicha es saber cómo la empresa alcanzará sus objetivos haciendo uso de uno o varios proveedores de servicios externos. Cuanto más concretamente pueda la empresa definir sus expectativas y requerimientos acerca del *partnership*, mejor se ajustará éste a sus requerimientos de negocio.

La selección de un proveedor no es fácil. Los criterios para la selección de los proveedores externos deben definirse y acordarse con anterioridad al inicio del proceso de selección. Es difícil elegir al proveedor que más exactamente se ajusta a las necesidades de la empresa de una manera directa y rápida, y sobre la base de la oferta de servicios, precios, formas de trabajar y sobre todo de colaborar, agilidad, innovación, coincidencia entre las culturas de negocio de ambas organizaciones y su posicionamiento en el mercado local, nacional e internacional.

La selección de un proveedor, de este modo, exige un acercamiento estructurado que ayude a la organización en la comparación de productos y servicios más o menos similares, ofertados por di-



LA EVALUACIÓN EXHAUSTIVA DE LA RELACIÓN Y LOS RESULTADOS AYUDA A ESTABLECER LOS PUNTOS PARA EL APRENDIZAJE CONTINUO EN FUTUROS 'PARTNERSHIPS' CON COLABORADORES EXTERNOS

ferentes proveedores. Normalmente, y con el fin de reducir la lista de candidatos, se hace una preselección hasta llegar a la llamada short list.

PREPARACIÓN DE CONTRATOS

Los contratos sí son necesarios para la definición formal del alcance, tipo y volumen de los servicios prestados y de las condiciones de la cooperación o *partnership*. Este tipo de relaciones normalmente dura cinco años o más, durante los que los contratos ayudan a la organización a gestionar la relación y a evaluar los beneficios que la misma le aporta, para lo bueno y para lo malo.

En la actualidad, las organizaciones cambian diariamente, lo que significa que las colaboraciones con proveedores externos y los contratos que las soportan deben estar provistos de cierta flexibilidad. Esta flexibilidad se puede alcanzar a través de la contemplación de cláusulas y procedimientos para la introducción de cambios, mecanismos para la revisión de precios, procesos de innovación, indicadores de rendimiento clave ligados a indicadores del rendimiento de negocio y la capacidad de establecer alianzas parciales o sub-alianzas.

En la fase de elaboración de los contratos, la organización no debe olvidar definir una separación clara entre la responsabilidad sobre las cuestiones de contenido y legales, por un lado, y sobre la responsabilidad del contrato, por otro.

LAS FASES DE TRANSICIÓN Y EJECUCIÓN

La fase de transición consiste en la migración del modo actual de operar de la empresa al modelo de operación futuro (acordado y contratado con el provee-



del proveedor externo de servicio TI con relación a la innovación y la flexibilidad se desvíe en cierta medida. La empresa debe asegurarse, además, de que la organización encargada de la gestión de sus proveedores y contratos externos está monitorizando continuamente todo el proceso.

EVALUACIÓN Y FINALIZACIÓN

Hay un final en cada colaboración. Cada contrato tiene una duración específica, pero los grandes cambios en el entorno de los negocios, un rendimiento inferior al esperado por parte del *partner*, los cambios en la legislación, las nuevas estrategias de provisión o enfoque pueden acabar en la finalización del contrato.

Después del final de cada contrato, para la organización se inicia una nueva fase de transición, ya que la misma debe trasladar de nuevo los servicios que tenía externalizados para ser prestados desde dentro de la organización o a través de uno o varios nuevos proveedores externos. La evaluación exhaustiva de la relación y los resultados ayuda a la organización a establecer los puntos para el aprendizaje continuo en futuros *partnerships* con colaboradores externos.

A MODO DE CONCLUSIÓN

El proceso de definición de las políticas de *outsourcing* y de su implementación es complejo, con mucho margen de error y donde una decisión errónea puede resultar muy cara. A diferencia de lo que sucede en otros procesos más rutinarios, en la contratación de servicios de TI se trata de un proceso puntual como puede ser la construcción de una nave industrial.

Siguiendo con el símil de la construcción, una empresa no se pondría a construir una nave ella sola, sino que recurriría al arquitecto y a la constructora más cualificados. Por esta misma razón, y en la contratación de proveedores externos de TI, es importante que las empresas sepan que hay empresas independientes en el mercado, capaces de ayudarles.

«Claves para externalizar con garantías». © Ediciones Deusto.

dor externo). Este proceso de transición no sólo cubre los sistemas de información, la infraestructura, los servicios y la organización, sino también los roles, el comportamiento y las responsabilidades.

La empresa también debe decidir cuál es la experiencia necesaria para representar y gestionar sus usuarios. Por encima de todo ello, los procesos de demanda-oferta deben quedar definidos, incluyendo los referentes a los roles, a las responsabilidades, a los reports y a las actividades de la organización y de sus proveedores de servicios externos.

En cuanto a la fase de ejecución, resulta esencial no sólo que se monitorice la prestación de los servicios concretos, sino también que se implementen los cambios necesarios para adaptar o ajustar el volumen y nivel de estos servicios a las cambiantes condiciones del mercado y del negocio.

Durante la monitorización de los servicios, en la que se comprueba si los mismos son acordes a los niveles de servicio contratados, también es importante

LA ORGANIZACIÓN NO DEBE OLVIDAR DEFINIR UNA SEPARACIÓN CLARA ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOBRE LAS CUESTIONES DE CONTENIDO Y LEGALES, Y SOBRE LA RESPONSABILIDAD DEL CONTRATO

vigilar la satisfacción del cliente. Con frecuencia, los proveedores de servicios externos prometen una significativa reducción de costes y un altísimo nivel de innovación.

Pocos proveedores de servicios externos, sin embargo, tienen la capacidad de manejar con éxito ambas variables. La organización debe tener en cuenta también que, después de la primera relación de colaboración/ *partnership* cuando todo está perfecto y bien hecho, existe la posibilidad de que la atención

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14963 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

CÓMO CONSEGUIR UN 'OUTSOURCING' DE ALTO RENDIMIENTO

EL **OUTSOURCING** ES UNA HERRAMIENTA ESENCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES CUYAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES BUSCAN LÍNEAS DE ACTUACIÓN QUE AYUDEN A INCREMENTAR EL RENDIMIENTO DE LOS NEGOCIOS, LOS RESULTADOS Y LA COMPETITIVIDAD.

RAFAEL GALÁN. SOCIO DE ACCENTURE.

El *outsourcing* es ya en estos momentos una herramienta esencial en todo tipo de negocios, usada por la mayor parte de los gerentes y ejecutivos de nuestras empresas en prácticamente todos los sectores industriales, organizaciones de servicios y entidades financieras.

Y ¿por qué se acude al *outsourcing*? Podemos realizar esta pregunta a nuestros directivos y encontraremos respuestas variadas, si bien podemos obtener un denominador común en las mismas: “La mayor parte de las estrategias empresariales persiguen entre sus objetivos la búsqueda de líneas de actuación que ayuden a incrementar el rendimiento de los negocios, los resultados y la competitividad”. Y es en estas líneas de actuación donde el *outsourcing* puede desempeñar un papel importante por varias razones:

- ▶ Mejora las capacidades en áreas competitivas clave como la tecnología.
- ▶ Permite asociarse con los mayores expertos para incrementar el potencial de innovación.
- ▶ Facilita a las empresas concentrar su actividad en las áreas clave de negocio.
- ▶ Permite la conversión de costes fijos en variables.

▶ Reduce los costes de los servicios, y en definitiva.

▶ Mejora el rendimiento de los negocios.

En la búsqueda de un socio en *outsourcing*, se tiene que considerar que dado que un contrato de *outsourcing* es un acuerdo por un periodo largo de tiempo, se debe ser capaz de elegir a un compañero de viaje, basándose en las mejores prácticas del mercado para poder definir conjuntamente y así después poder exigir el cumplimiento de

SÓLO LA OFERTA DE UNA AMPLIA GAMA DE SERVICIOS DE ALTA CALIDAD PERMITE OBTENER LOS MÁS ALTOS NIVELES DE CALIDAD A COSTES COMPETITIVOS

las necesidades a corto y largo plazo definidas en el acuerdo y la obtención rápida, eficiente y planificada de los resultados esperados. Así, se debe empezar trabajando conjuntamente en la definición de los esperados objetivos de negocio del acuerdo y precisar y objetivar las métricas a utilizar y los mecanismos de gestión para controlar su obtención. Al mismo tiempo es necesario

anticiparse a las necesidades de la empresa a medio y largo plazo, e identificar las acciones de cambio, transformación e innovación necesarias para garantizar su posición en el mercado.

Estos principios básicos para la obtención de un *outsourcing* de alto rendimiento tienen una aplicación práctica adaptada de acuerdo al tipo de servicios a incluir en el acuerdo a largo plazo.

BPO O 'OUTSOURCING' DE PROCESOS

Si se analiza la posibilidad de iniciar un BPO (*Business Process Outsourcing*), se tiene que considerar que las bases de partida en este caso de un *outsourcing* de alto rendimiento, deben tener en cuenta al menos alguno de estos objetivos:

- ▶ Mejorar el rendimiento para incrementar los resultados.
- ▶ Transformar en que estamos operando nuestro negocio.
- ▶ Conseguir rápidos y sostenidas mejoras en la eficacia de los servicios de soporte.
- ▶ Obtener reducciones de costes a través de economías de escala y eficiencia en dichos costes.

La adaptación de las soluciones para cada cliente (customización) ayuda a definir soluciones cercanas al negocio y con garantías de obtención de resultados,

PRIMEROS PASOS

Un *outsourcing* de alto rendimiento deben tener en cuenta al menos alguno de los siguientes objetivos:

- ▶ Mejorar el rendimiento para incrementar los resultados.
- ▶ Transformar en que estamos operando nuestro negocio.
- ▶ Conseguir rápidos y sostenidas mejoras en la eficacia de los servicios de soporte.
- ▶ Obtener reducciones de costes a través de economías de escala y eficiencia en dichos costes.

Tenemos muchos
motivos para celebrar
nuestro aniversario.

*Más de 100 razones de peso, más de 100
clientes que nos han permitido trabajar en
equipo, demostrar ilusión y cosechar grandes
éxitos. Más de 100 amigos con quien nos
alegra celebrar nuestro 25 aniversario.*

*Gracias por vuestra confianza. Gracias por
habernos ayudado a alcanzar una posición
de liderazgo.*



www.zenithmedia.es



minimizando los costes de transición inicial y facilitando el camino para las transformaciones organizativas y procesos necesarios a medio y largo plazo. Este proceso de adaptación que a veces puede incluir reingeniería de procesos y/o funciones permite conseguir de forma más eficiente los objetivos de alto rendimiento que los basados en la implantación de soluciones estandarizadas. La oferta de estas soluciones ha de estar basada en la disponibilidad del *outsourcer* para facilitar el soporte por parte de unidades especializadas de BPO que puedan aplicar sus herramientas, metodología y experiencias similares en el sector ó mercado. Entre estas unidades especializadas se pueden señalar las siguientes:

- ▶ *Customer Contact Services*, con experiencias y resultados prácticos obtenidos en la fidelización y retención de clientes.
- ▶ Soluciones financieras, con oferta completa en servicios de finanzas, administración y contabilidad y una amplia red de centros de servicios compartidos, que permitan reducir los costes y mejoras cuantitativas en los niveles de servicio.
- ▶ Servicios de recursos humanos, en los que se aplican las mejores tecnologías y las mejores prácticas que garantizan la posibilidad de prestar el ciclo completo de las funciones a empleados.
- ▶ Servicios de *learning*, con conocimiento, herramientas y experiencia en la consecución de uno de los mayores desafíos en las empresas, la capitalización de sus recursos a través nuevos

modelos de aprendizaje y capacitación, uso de activos y herramientas innovadoras y su acceso a centros de formación locales e internacionales.

- ▶ Central de compras, que proveen de soluciones que reducen los costes globales del servicio, definen los procesos para homologar y seleccionar a los mejores proveedores, establecen mejores relaciones con los mismos, implementan los controles necesarios para minimizar los riesgos y mejoran la eficiencia de los procesos administrativos de registro y contables.

LAS EMPRESAS OBTIENEN UNA MAYOR FLEXIBILIDAD AL PODER REORIENTAR A LOS EMPLEADOS HACIA FUNCIONES DE MAYOR VALOR AÑADIDO PARA LA EMPRESA

En algunos casos puede ser diferenciador el que el *outsourcer* pueda facilitar unidades especializadas por industria, así por ejemplo en estos momentos existen en el mercado soluciones BPO y/o centros de servicio específicos para empresas eléctricas (*Services for Utilities*), de aviación (Navitaire), de gestión de la información de entidades públicas (Seguridad Social), de seguros, etc.

AO Y GESTIÓN DE APLICACIONES

En AO (*Application Outsourcing*) es necesario ser capaz de transformar el modelo de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones para conseguir un *outsourcing* de alto

rendimiento. Sólo la oferta de una amplia gama de servicios de alta calidad, con modelos industrializados (basados en centros de excelencia y empresas de *software* con las necesarias certificaciones oficiales de calidad) y con amplias capacidades tecnológicas permite obtener los más altos niveles de calidad a costes competitivos.

En este caso no sólo es suficiente con la reducción de costes, sino que también se ha de prestar el necesario valor añadido que permita asegurar que las inversiones en IT están estratégicamente alineadas con los imperativos de negocio de los clientes. El resultado es un mayor control operacional, con un mejor nivel de información y un eficiente ratio en el cumplimiento de las fechas marcadas.

Por su parte, las empresas obtienen una mayor flexibilidad al poder reorientar a los empleados retenidos hacia otras funciones de mayor valor añadido para la empresa y ajustar los niveles de servicio para cumplir las cambiantes necesidades de negocio.

Es necesario definir conjuntamente el alcance de los servicios, bien seleccionando un coste fijo para los mismos, o variabilizando el mismo en función de las necesidades de la empresa, que incluye mejoras significativas en las aplicaciones o incluso amplios desarrollos, debiendo abarcar, tanto aplicaciones desarrolladas *on-site*, paquetes y soluciones como SAP, Oracle, PeopleSoft o Siebel. Entre los servicios básicos que pueden estar incluidos en las ofertas, podemos encontrar:

Aparque aquí todas sus preocupaciones.

Audi Renting *Class*



Los profesionales más cualificados. El mejor asesoramiento, de acuerdo con sus necesidades. El trato exclusivo que todos nuestros clientes merecen. Las instalaciones con el equipamiento más avanzado, en toda la red oficial Audi. El programa Audi Renting Class incluye todo esto y mucho más. La más amplia gama de servicios exclusivos Audi, para que usted sólo se preocupe de disfrutar al máximo de su Audi.



- Gestión básica de aplicaciones, soporte a las aplicaciones existentes en la instalación del cliente.
- *Outsourcing* de aplicaciones, donde adicionalmente a los anteriores, pueden proveerse servicios de profesionales de IT para el desarrollo y prueba de nuevas aplicaciones.
- Prueba de aplicaciones, donde se facilita la ejecución y el desarrollo de los procesos de prueba y servicios de soporte a las mismas.
- Gestión de aplicaciones para soluciones y plataformas de *software* empresariales.
- Desarrollo y gestión de grandes aplicaciones, con una amplia gama de servicios y el acceso a las mejores capacidades y a los recursos necesarios.
- Diseño, construcción y operación (*Design, build and run*). Se asume la responsabilidad desde el diseño de la aplicación su desarrollo y prueba y su posterior mantenimiento.

'OUTSOURCING' DE INFRAESTRUCTURAS TECNOLÓGICAS

En el *outsourcing* IO (*Infrastructure Outsourcing*) se abarca una amplia variedad de contenidos que van desde la gestión de red (*Network Management*) hasta la de los puestos de trabajo (*Desktop Management*). Así mismo, las empresas pueden elegir de los distintos modelos de implantación el que más se adapta a su estrategia para permitirles afrontar la transición de sus servicios estándar de forma rápida o implementarlos de forma gradual, para reducir y simplificar su estructura de costes progresivamente.

Los servicios pueden prestarse de forma aislada o en combinación con otras actividades como gestión de aplicaciones y *outsourcing* de procesos, para conseguir optimizar los procesos de transformación y conseguir a través del control integral (*end to end*) de los procesos, altos niveles de rendimiento en la cadena de valor del área tecnológica.

Por parte de los *outsourcers*, en esta área que ha sido uno de los pilares básicos en que se ha basado el negocio del *outsourcing*, es importante señalar la evolución que se está produciendo en sus ofertas de servicios (*offerings*) hacia modelos más innovadores que proporcionen más valor a sus clientes, que combinen distintos tipos de *outsourcing* en una misma oferta (aplicaciones, procesos e infraestructuras) con actividades de consultoría

tecnológica focalizada en infraestructuras, gestionándolo de forma conjunta e integrada, con el objetivo de prestar estos servicios de forma consistente y eficiente basados en procesos, metodologías y herramientas de gestión y control comunes. Entre estas ofertas de servicios podemos señalar:

- **Centros de Proceso de Datos (*Data Center Services*)**. provisión de servicios de alojamiento para soportar los entornos de producción y desarrollo, servicios de almacenamiento, gestión de bases de datos, soporte de sistemas y servicios de correo.
- **Service Desk**. Provee puntos únicos de contacto para facilitar soporte de *help-desk* y servicios *on-line*.
- **Seguridad**. Incluye la gestión de identidades, *firewalls*, intrusismo, dispositivos de usuario final y seguridad en el correo, todo ello soportado con la definición y el establecimiento de políticas y procedimientos de seguridad.

ES IMPORTANTE SEÑALAR LA EVOLUCIÓN QUE SE ESTÁ PRODUCIENDO EN LAS OFERTAS DE SERVICIOS DE LOS 'OUTSOURCERS' HACIA MODELOS MÁS INNOVADORES QUE PROPORCIONEN MÁS VALOR A SUS CLIENTES

- **Comunicaciones**. Aborda la gestión de las redes de voz y datos, su optimización y servicios de convergencia.
- **Puesto de trabajo (*Desktop Services*)**. Gestión del ciclo de vida de los puestos de trabajo, servicios de campo (*Local Technical Support*), dispositivos móviles y servicios de archivo e impresión.
- **Gestión del gasto**. Incluye la gestión de activos, de las compras y los gastos informáticos para reducir los costes tecnológicos no salariales.

BOY 'OUTSOURCING' COMBINADO

El BO (*Bundled Outsourcing*) es una innovadora forma de *outsourcing* que consolida múltiples funciones de negocio con un único proveedor de servicios. Esta alternativa puede producir ahorros de costes significativos e inmediatos y una mayor velocidad en la obtención de valor, lo que supone la creación de procesos de gestión y control estándares y medibles bajo una



única estructura de gobierno que garantiza el máximo rendimiento y una continuada reducción de costes.

Tradicionalmente las empresas han externalizado procesos aislados (como, por ejemplo, cuentas a pagar, mantenimiento de aplicaciones, etc.) o incluso grupos homogéneos de funciones, sin embargo, en los últimos años algunas empresas están experimentando los beneficios derivados de la combinación de procesos que cubren funciones completas de distintas áreas de soporte al negocio.

Las principales cuestiones que surgen alrededor de esta iniciativa se pueden resumir en las siguientes: ¿qué beneficios puedo obtener si combino por ejemplo los procesos financieros y contables con mis procesos de recursos humanos? Y, ¿cómo puedo racionalizar mis infraestructuras tecnológicas creando diferencias positivas y significativas en mi rendimiento?

Si se tiene en cuenta la opinión de los analistas, el Everest Research Institute (que incluye los datos obtenidos de otros analistas como Gartner, IDC y Bernstein) estima que el BO tenderá a alcanzar más de 52.000 millones de dólares sobre el total del mercado de *outsourcing*, por lo que el BO está creciendo más rápido que el mercado tradicional del *outsourcing*.



ellos, integrando todos los procesos clave requeridos para un exitoso inicio de las operaciones recogidas en el contrato. Durante este proceso se requiere que los profesionales mejor cualificados del *outsourcer* en este tipo de actividades trabajen conjuntamente con los ejecutivos del cliente (*decision makers*), para fijar las expectativas del cliente y definir como ambas organizaciones van a trabajar juntas de la manera más efectiva desde el inicio de la actividad.

Un equipo eficiente de movilización tiene que combinar los conocimientos y capacidades requeridas (legales, comerciales, recursos humanos, finanzas, operaciones, etc.) y contemplar estas fases:

- ▶ Servicio de transición, donde se trabaja con los clientes para establecer las operaciones cuya responsabilidad vaya a ser transferida, lo que supone la integración de las actividades y productos finales relativos a transferencia de personas y conocimientos, gestión del contrato, gestión financiera, gestión del servicio, gestión de la unidad y definición de los procesos de comunicación y relación.
- ▶ Realización de la solución. Una vez completada la transición es necesario planificar e implementar los proyectos requeridos para iniciar la prestación de servicios a largo plazo con sus obligaciones contractuales y financieras.

La disponibilidad por parte del *outsourcer* de soluciones paquetizadas y probadas en el mercado que contemplen estos procesos, que incluyen activos, herramientas y metodologías, es una garantía en la consecución de los objetivos de alto rendimiento.

Por último, un factor sin el cual todo lo anterior quedaría fuera del objetivo de alcanzar el alto rendimiento es la necesaria consecución de la excelencia operativa en la prestación de los servicios. La probada experiencia del *outsourcer* en la prestación de los servicios externalizados es un factor clave en la elección del mismo por parte de las empresas, dado que un alto nivel de calidad y de los productos obtenidos es la prueba final de la obtención de un alto rendimiento a través del outsourcing.

«Cómo conseguir un 'outsourcing' de alto rendimiento». © Ediciones Deusto.

El *outsourcing* combinado se basa en una ecuación de rendimiento donde uno más uno es igual a más de dos, una ecuación que facilita más recompensas en la medida que somos capaces de incrementar los sumandos de la misma.

Entre los beneficios básicos para los clientes del BO podemos señalar los siguientes:

- ▶ Mejorar su posición competitiva con ahorros en todos los ciclos de los procesos de negocio, con impacto en los costes derivados de los mismos, favoreciendo que los clientes puedan competir más agresivamente en precio y en rendimiento.
- ▶ Simplificar los procesos de gobierno, aglutinando las relaciones a través de un único proveedor. Los clientes sólo tienen que manejar un nivel de relación, lo que reduce la actividad administrativa y contractual y permite gestionar de forma más eficiente las incidencias que pudieran producirse.
- ▶ Reducir redundancias y costes, operando múltiples procesos desde una única plataforma, podemos reducir la redundancia de hardware, en desarrollo y en mantenimiento y en los costes de licencias.
- ▶ Mejorar el rendimiento a través de la automatización de los procesos manuales y actividades, donde el error humano puede ser más frecuente, lo que

EL EVEREST RESEARCH INSTITUTE ESTIMA QUE EL BO ALCANZARÁ MÁS DE 52.000 MILLONES DE DÓLARES SOBRE EL TOTAL DEL MERCADO DE 'OUTSOURCING'

permitirá incrementar la productividad y reducir los tiempos de los procesos.

La prestación de servicios y gestión de los mismos a través del BO requiere un conocimiento profundo de los procesos, amplias capacidades operativas y una red amplia de alianzas con proveedores de servicios.

EL INICIO DE LA EJECUCIÓN DE UN PROCESO DE 'OUTSOURCING'

Uno de los aspectos clave, por su criticidad, para la obtención de un alto rendimiento en un contrato de *outsourcing* es también una correcta ejecución de los procesos previos al inicio de la operación efectiva de los servicios externalizados. Este periodo de tiempo denominado movilización, asegura una eficiente transición de los recursos humanos y servicios desde el negocio del cliente a los del *outsourcer*. Es necesaria una definición rigurosa de los pasos a realizar, y de los productos a obtener en cada uno de

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14962 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

EXTERNALIZACIÓN: LOS BENEFICIOS DE UNA SOLUCIÓN EN ALZA

LA GESTIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE ES UNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA QUE SE EXTERNALIZA CON FRECUENCIA DEBIDO A LAS MÚLTIPLES VENTAJAS QUE ESTA OPCIÓN GENERA.

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

¿Qué aporta el *outsourcing* a mi empresa? Esta es una pregunta a la que muchas organizaciones ya han encontrado respuesta. Básicamente se han dado cuenta de que a través de la externalización de determinados servicios y procesos pueden centrarse en su negocio y dedicarse a aquello para lo que se han constituido, además de dedicar más recursos a otros aspectos fundamentales de su negocio.

Una de las tareas que las empresas han optado por externalizar es la de la gestión o atención al cliente. Indudablemente, cuánto más valorado se sienta un cliente por una empresa, sus niveles de fidelidad serán mayores. En esta búsqueda de la construcción de relaciones duraderas, la externalización se ha presentado como la mejor opción, no solo por el ahorro de costes (que puede llegar a más del 25% frente a la creación de un *contact center* interno), sino también porque las empresas de *contact center* cuentan con los recursos apropiados, tanto de personal como de tecnología, lo que permite proporcionar al cliente un trato diferencial y único. De hecho en la actualidad el 90% de las grandes organizaciones españolas ha externalizado ya total o parcialmente su centro gestión de atención al cliente.

Esta confianza en las empresas de *contact center* se refleja en unos datos que

hablan por sí solos. En 2005 el mercado de los *contact center* facturó más de 1.000 millones de euros y proporcionó empleo a unos 52.000 trabajadores, lo que demuestra que se trata de un sector que, pese a su juventud, está más que consolidando y cuenta con el respaldo de la industria.

EL 90% DE LAS GRANDES ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS HA EXTERNALIZADO YA TOTAL O PARCIALMENTE SU CENTRO GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

A lo largo de las próximas líneas se desglosan las ventajas para las empresas y se explica con más detalle qué puede esperar una organización que se decanta por la externalización.

VENTAJAS TECNOLÓGICAS

La tecnología juega actualmente un papel primordial en el tratamiento de los clientes. Gracias a ella la empresa no solo puede tener un mejor conocimiento del cliente, sino que también permite la segmentación de las llamadas según su valor, su tratamiento diferenciado, la oportunidad de ofrecer nuevos servicios u ofertas a los clientes, etc.



SECTOR JOVEN, PERO CON PESO

En 2005 el mercado de los *contact center* facturó más de 1.000 millones de euros y proporcionó empleo a unos 52.000 trabajadores, lo que demuestra que se trata de un sector que, pese a su juventud, está más que consolidando y cuenta con el respaldo de la industria.

No obstante, la tecnología, al estar en constante evolución, obliga a las empresas de *contact center* a esforzarse constantemente en seguir siendo competitivas, lo que exige estar al día en las nuevas herramientas tecnológicas que van apareciendo. Además de disponer de las nuevas herramientas, las empresas de *contact center* también deben aprovechar las ventajas que las nuevas vías de contacto con el cliente permiten. El correo electrónico, fax, mensajes a móvil SMS, Internet, etc. son algunas de los nuevos canales de comunicación que, junto con el teléfono, permiten conocer a los clientes y ofrecerles un servicio personalizado y diferenciado.

Esta proliferación de vías de contacto requiere herramientas que permitan la gestión de las relaciones con los clientes y que ofrezcan una rápida respuesta cuando sea precisa. Por este motivo, las empresas de *contact center*, dependiendo de las necesidades de los clientes, ponen a disposición de sus clientes distintas soluciones que permiten centralizar y gestionar todos los contactos que se realizan sin importar el canal utilizado.

Además en esta búsqueda constante por personalizar el trato con el cliente, el avance de las tecnologías ha hecho posible conocer su identidad antes de que el agente responda a la llamada, por lo que el operador puede disponer de su historial de llamadas, incidencias y contactos, lo que permite que sea tratado de forma diferenciada.

Sin embargo, en la actualidad ésta no es la única herramienta con la que cuentan las empresas de *contact center* para facilitar la gestión de la atención al cliente. Así por ejemplo, cabe señalar la existencia de los sistemas de reconocimiento de voz VRU o de herramientas que permiten incrementar la productividad en la realización de llamadas al diferenciar los tonos de ocupado, conectado y/o comunica, por lo que solamente se le transfiere al operador la llamada que puede ser atendida.

Indudablemente si una empresa tuviese que adquirir e implantar estas soluciones incurriría en unos gastos muy elevados, por lo que la externalización se convierte en la mejor opción para conseguir que la atención al cliente de la empresa cuente siempre con la última tecnología del mercado.



LAS EMPRESAS DE 'CONTACT CENTER' SE REGULAN POR UN CONVENIO QUE PERMITE FLEXIBILIDAD DE HORARIOS Y LA ORGANIZACIÓN DE TURNOS

VENTAJAS DE PERSONAL

Si bien las ventajas tecnológicas son un aliado para aquellas empresas que se plantean la externalización, no nos podemos olvidar de que son los agentes los que tienen un trato directo con los clientes.

Son varias las ventajas que ofrecen los *contact center* externos frente a los internos en este campo. Por un lado, las empresas de *contact center* se regulan por un convenio que permite flexibilidad de horarios y la organización de turnos. De manera que es posible organizar turnos de 24 horas los 365 días del año, sin entrar en conflicto con el convenio que rija en su sector o con el resto de sus plantillas.

Otra de las ventajas es que las empresas de *contact center*, al ser empresas especializadas, disponen de amplias bases de datos de diferentes perfiles, por lo que son capaces de poner en marcha campañas en muy poco tiempo. Incluso en 48 y 72 horas.

Además de las ventajas anteriormente mencionadas, las empresas de *contact center* cuentan con un personal altamente cualificado y con un elevado grado de formación, de manera que pueden garantizar calidad del servicio y valor añadido al cliente.

La formación es uno de los pilares, por lo que es importante realizar un exigente

proceso de selección a fin de ajustarse a las necesidades de cada una de las empresas-cliente. Además, dependiendo del tipo de cliente y servicio a prestar el agente recibe una formación específica que lo capacita para proporcionar un excelente servicio a sus clientes.

Sin embargo, las ventajas tecnológicas y de personal no son los únicos beneficios de la externalización. Al ser la atención al cliente un área muy sensible, la calidad es una de las grandes preocupaciones a la hora de externalizar este servicio. Sin embargo, estos años han demostrado que las empresas de *contact center* pueden mantener unos niveles de calidad incluso superiores a los que se alcanzan en servicios que se ofrecen internamente.

Existen múltiples procedimientos y controles (tanto internos como externos e independientes) para establecer planes de calidad que garantizan el correcto desarrollo del servicio. Además, a través de estos planes de gestión de la calidad es posible detectar áreas de refuerzo y formación que pueden necesitar los operadores.

Todas estas ventajas no han pasado desapercibidas para las grandes empresas, pero tampoco para la pyme, que ha comprobado que con un desembolso económico asequible puede contratar los servicios de las empresas de *contact center*, de manera que pueden ofrecer el mismo nivel de profesionalidad y calidad que las multinacionales.

«Externalización: los beneficios de una solución en alza». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14981 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

EL 'OUTSOURCING' COMO REALIDAD INELUDIBLE: EL ROL DE ESPAÑA

EN ESTE ARTÍCULO SE DESARROLLAN TRES RAZONES CONCLUYENTES POR LAS CUALES EL **OUTSOURCING** NO SE DEBE CONSIDERAR UNA OPCIÓN, SINO UNA NECESIDAD POR PARTE DE LAS EMPRESAS.

DIEGO PAVÍA. PRESIDENTE DE LAEC.

Según la Real Academia Española, “opción” significa “libertad o facultad de elegir”. Nuestra primera aproximación al negocio del *outsourcing*, y al *off-shoring* como uno de sus posibles modelos de servicio, se asienta en que esta práctica de servicio de IT no es una opción. Esta afirmación tiene como base tres razones fundamentales: por un lado, los datos del mercado, por otro, la internacionalización y la dinámica de los mercados y, finalmente, la propia lógica.

RAZÓN 1: DATOS DEL MERCADO

El *outsourcing* es una necesidad de la misma forma que el uso de la tecnología lo es para cualquier empresa o Administración Pública. Varios datos de mercado avalan esta afirmación: según Gartner, cerca del 50% de los servicios que las empresas europeas compran a los proveedores de servicios de IT gira alrededor del *outsourcing*. Además, las ratios de crecimiento de esta práctica son las más altas dentro del portfolio de servicios de cualquier consultora (el mayor crecimiento vendrá de la mano del *business process outsourcing*) y, finalmente, la evolución de la actividad de empresas como Wipro, Infosys o TCS, que tienen el desarrollo y gestión de aplicaciones como negocio principal,

con crecimientos anuales sucesivos cercanos al 35%.

Cuando el mayor banco holandés firma un contrato de *outsourcing* por valor de 750 millones de euros, y la mayor operadora de telefonía móvil del mundo “externaliza” el desarrollo y mantenimiento de sus aplicaciones, que hasta ahora le suponían un coste anual de 800 millones de euros, quiere decir que los gestores empresariales han entendido que deben apoyarse en una práctica consolidada, madura, con una

EL 'OUTSOURCING' ES UNA NECESIDAD DE LA MISMA FORMA QUE EL USO DE LA TECNOLOGÍA LO ES PARA CUALQUIER EMPRESA O ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

oferta sólida y con suficientes experiencias para abordar con ambición cualquier proyecto de estas dimensiones.

No hay que olvidar que, desde un punto de vista meramente conceptual, el *outsourcing* es algo tan sencillo y habitual como “contratar a un tercero para que gestione algo” y que cuando hablamos de servicios de IT, nos referimos tanto a infraestructura, aplicaciones o sistemas como a procesos de negocio en su máxima aportación de valor.

Gartner estima que en 2009 el gasto total en IT será de 2.161.668,6 millones de euros en todo el mundo (un 27,2% de ese gasto lo hará Europa Occidental). Para hacernos una idea de lo que estamos hablando, ese gasto total equivale a la suma del PIB de Canadá, Australia, Brasil, Argentina e Indonesia en 2005. Llevado a España, casi tres veces el PIB de ese mismo año.

El objetivo de este baile de cifras no es otro que el de tener conciencia de un dato: si existiese un país en el mundo llamado “tecnología” que sólo se dedicase a trabajar en sistemas, máquinas y redes de comunicaciones, estaría dentro del G-8. Sin embargo, no sólo eso. Su PIB sería el cuarto del mundo, sólo por detrás de Estados Unidos, Japón y Alemania. Y se debe tener en cuenta que ese gasto total corresponde solamente al gasto de empresas y administraciones públicas, sin incluir el consumo de electrónica o tecnología personal (ordenadores personales, portátiles, PDA, Tablet PC, BlackBerry, etc.) y todo su software asociado.

RAZÓN 2: DESLOCALIZACIÓN Y DINÁMICA DE MERCADOS

La segunda razón fundamental de por qué el *outsourcing* no es una opción tiene su origen en un concepto que por manido no deja de tener su importan-

LIDERAZGO ESPAÑOL

España ostenta el liderazgo en sectores como la banca, las *utilities* o las telecomunicaciones en el ámbito europeo y mundial. Si bien estas ventajas podrían ser igualadas por otros países de nuestro entorno, por lo que es decisiva la intervención de los poderes públicos y del mundo académico con un doble objetivo:

1. Posicionar las capacidades de España bajo el prisma del valor versus coste, asociando la marca España a calidad de sus servicios de TI.
2. Fomentar la formación y alta especialización a través de centros de innovación, universidades y escuelas de negocio.

cia; nos referimos a la internacionalización de los mercados. Una de las derivadas de este imparable proceso es la “deslocalización” tanto de los centros de innovación, como de las plantas de producción, de las plataformas de distribución, de los puntos de venta o los mismos *headquarters* de las empresas.

Cada uno de esos centros seguirá unos criterios de asentamiento que no tienen por que coincidir con los de otros, pero en cualquier caso la racionalización, optimización, *time-to-market*, acceso a las materias primas, disponibilidad y coste de los recursos, especialización de los mismos o comportamiento de la demanda se postulan como claves para entender el fenómeno. ¿Hacia dónde nos lleva esta reflexión? Evidentemente a que una de las consecuencias de esta situación es el ingente flujo de datos, información y análisis que se ha de realizar para una óptima toma de decisiones a todos los niveles y en cualquier área de responsabilidad o proceso de la empresa. Pensemos que esa enorme cantidad de datos debe estar, entre otras cosas, organizada, almacenada, “securizada”, disponible en tiempo real, accesible según tipologías de usuarios y dispositivos (movilidad) o transmisible en determinados tipos de formatos.

Y esto no se hace a simple golpe de clic. Detrás hay básicamente cuatro componentes: sistemas de información, máquinas donde alojarlos, potentes redes de comunicaciones y personas cuyo coste total se ha comentado anteriormente.

Además, la dinámica de los mercados lleva a procesos de concentración en múltiples sectores de actividad que buscan complementariedad en mercados, cartera de clientes y/o *portfolio*.

Una de las claves para la correcta integración descansa en la tecnología y en el rápido “entendimiento y comunicación” entre sistemas de información, pero no es menos cierto que, en esos procesos, la búsqueda de sinergias y economías de escala, con el consiguiente ahorro de costes, se convierte en uno de los principales objetivos a perseguir, sobre todo por las empresas cotizadas, que son las principales directoras de estos movimientos y las que sufren más esta presión. Es aquí también donde los grandes *outsourcers* tienen un papel fundamental en el logro de esos objetivos para las grandes organizaciones.



CERCA DEL 50% DE LOS SERVICIOS QUE LAS EMPRESAS EUROPEAS COMPRAN A LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS DE IT GIRA ALREDEDOR DEL 'OUTSOURCING'

La internacionalización también se aplica a los proveedores de servicios de TI. Las seis u ocho grandes multinacionales en las que se concentra la mayoría de la oferta cuentan con centros de operaciones y de gestión y atención a clientes en la gran mayoría de los países desarrollados o en vías de desarrollo, lo que les permite acompañar a sus clientes allá donde éstos tengan sus intereses comerciales.

RAZÓN 3: LA PROPIA LÓGICA

Como última razón fundamental está la propia lógica, que tiene su más gráfica expresión en aquello de “zapatero a tus zapatos”. Desarrollar grandes aplicaciones, integrarlas, mantenerlas y evolucionarlas tiene un enorme coste, identificado y oculto, en profesionales y en recursos tecnológicos. Lo mismo que gestionar uno o varios *data center*, con la complejidad que supone la permanente actualización de la tecnología, el uso creciente (y exponencial) de MIPs, la seguridad asociada o el elevado coste de las licencias. Hoy día, no es rentable disponer de costes variables cuando fácilmente se pueden convertir en fijos.

Cuando un proveedor de servicios de TI se compromete dentro de un gran proyecto de *outsourcing* a reducir esos costes en porcentajes cercanos al 25%, aporta a su cliente varias ventajas añadidas, y muchas de ellas a la vez: mejora de los procesos, uso de metodologías y herramientas de trabajo en continua mejora, calidad (basada en estándares internacionales) en el desarrollo y entrega de los servicios, aprovechamiento de las últimas tecnologías, plataformas y arquitecturas y disponibilidad de los mejores profesionales.

Éste es quizá el mayor valor del *outsourcing*: la posibilidad, la capacidad, el conocimiento, la experiencia y los recursos financieros que tienen las empresas de servicios de TI para poder mejorar las cuentas de resultados de sus clientes en varias decenas de millones de euros a lo largo de la duración de cualquier contrato de estas características.

En paralelo, el valor se encuentra también en la aportación a la mejora de los resultados de negocio en términos de una mayor capacidad de dedicación de recursos al negocio principal, una mayor agilidad y flexibilidad en la evolución de la cartera de productos y servicios, la mejora de los canales de relación con el cliente o con el ciudadano, la óptima integración en procesos de crecimiento no-orgánico, la disponibilidad bien de cuadros de mando con información *on-line* de los principales indicadores de

negocio o bien de herramientas de gestión interna, etc.

La lógica impone, por tanto, profundizar en una palanca de mejora en la gestión y optimización de los recursos de empresas y Administraciones Públicas, palanca que como ya se ha indicado no es una opción y supone, como aspecto positivo añadido, un estado de relación y colaboración entre empresas que se sitúa varios peldaños por encima de la clásica relación cliente-proveedor, y en la que aspectos como colaboración, confianza, pro-actividad, modelos para compartir riesgos y resultados, cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio o una correcta transferencia de activos se convierten en claves para el éxito de un proyecto de *outsourcing*.

'GLOBAL SOURCING': EL 'DELIVERY' TECNOLÓGICO DEL SIGLO XXI

Partiendo de la premisa de que no existe un país llamado "tecnología", una de las preguntas que desde hace años se vienen planteando es: ¿dónde y cómo puedo organizar y gestionar las necesidades de tecnología de modo que el binomio eficacia-eficiencia alcance su máximo óptimo? La respuesta es lo que algunos han denominado *global sourcing*, donde la clave es identificar aquellas empresas y países con mayores capacidades, madurez, experiencia, costes, estabilidad política o afinidad cultural para confiarles desde desarrollos y mantenimientos de grandes aplicaciones hasta procesos completos de negocio, pasando por la gestión de redes, *desktop* o servidores.

En este sentido, el país más paradigmático es India. Según Kiran Karnik, presidente de Nasscom (*National Association of Software and Services Companies*), el objetivo de la patronal de servicios de TI de India es exportar por valor de 60.000 de dólares para 2010 (tres veces más que las previsiones para 2007), para lo que cuenta con más de 2 millones de profesionales.

Otro dato que nos hace pensar que India se ha posicionado como receptor de

EL MAYOR VALOR DEL 'OUTSOURCING' ES LA CAPACIDAD, EL CONOCIMIENTO, LA EXPERIENCIA Y LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE TIENEN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE TI PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE SUS CLIENTES

grandes proyectos de *outsourcing* es la capitalización bursátil de las empresas de servicios de TI de Estados Unidos frente a las europeas y a las de India.

Según Goldman Sachs Research, en 2006 la capitalización del conjunto de la industria de servicios de TI de India era de un 88,42% respecto a sus homólogas americanas (Accenture, Bearing Point, CSC, EDS, Unisys, ACS, etc.), y tres veces más que el valor de las principales europeas (Atos Origin, Capgemini, Logica CMG, Indra, Steria, TietoEnator, etc.). El quid de la cuestión está en saber que cinco años atrás las empresas americanas valían casi cinco veces más que las de India. Como dicen los anglosajones, "*a trend is a friend*", y así se debe contemplar la evolución de estas empresas. Y no sólo es esto. La misma fuente indica que el diferencial salarial entre India y Estados Unidos seguirá siendo en 2008 de al menos un 75% a favor de India para un desarrollador de *software*, diferencia que es abrumadora en términos absolutos si se traslada a proyectos de miles de horas por persona.

TCS está en negociaciones con el gobierno de Marruecos para abrir un centro para que al menos 500 profesionales den servicio a clientes de Francia y España, y el objetivo de Wipro es que un 20% de su plantilla esté formada por europeos. Otro de los tres grandes, Infosys, ha firmado en 2006 su primer contrato superior a los 100 millones de dólares.

La apuesta es clara. Con la ayuda de un gobierno con visión de futuro, las más de 750 empresas tecnológicas que operan en India (alguna de ellas filiales de



otras estadounidenses o europeas) están formando un conglomerado industrial que ya ha mostrado y demostrado su potencial y recorrido de negocio, posicionándose como primer país destino de proyectos *off-shore*.

PUNTOS FUERTES Y AMENAZAS PARA ESPAÑA

¿El *global sourcing* supone una amenaza para España? No, pero siempre y cuando tanto desde las instituciones públicas como las académicas se haga un esfuerzo importante para posicionar a España como "país *near-shore/off-shore*". En el caso contrario, existe riesgo de desequilibrios entre la oferta y la demanda.

Las ventajas que tiene España son en su doble vertiente de destino de proyectos *off-shore* para países de América Latina, donde la competencia es fuerte, sobre todo por parte de países como Brasil o México, o destino de proyectos *near-shore* para nuestros vecinos de la

EL CASO PARADIGMÁTICO DE INDIA

La patronal de servicios de TI de India tiene previsto exportar por valor de 60.000 de dólares para 2010 (tres veces más que las previsiones para 2007), para lo que cuenta con más de 2 millones de profesionales. Las cifras muestran que en 2006 la capitalización del conjunto de la industria de servicios de TI de India era de un 88,42% respecto a sus homólogas americanas (Accenture, Bearing Point, CSC, EDS, Unisys, ACS, etc.), y tres veces más que el valor de las principales europeas (Atos Origin, Capgemini, Logica CMG, Indra, Steria, TietoEnator, etc.). El quid de la cuestión está en saber que cinco años atrás las empresas americanas valían casi cinco veces más que las de India.



Unión Europea, donde la competencia es menor y viene sobre todo por parte de dos países, Irlanda y Polonia.

En el caso del *near-shore*, la ventaja de España está en términos de la mayor madurez del mercado interno tecnológico, el atractivo y percepción por parte de los extranjeros respecto al desarrollo y calidad de vida del país o la mayor formación, disponibilidad y calidad de nuestros recursos humanos de TI.

Además, con respecto a la alternativa de India, aunque los recursos españoles son menores, están más formados y especializados tanto en procesos de negocio como en tecnología, lo que puede diferenciar al país en servicios de mayor valor. España, además, no deja de ser un país de cultura occidental y miembro de la Unión Europea, con lo que eso significa desde el punto de vista de seguridad jurídica.

No debemos olvidar que los inhibidores del *off-shore* (seguridad, servicio, calidad, cultura o experiencia de negocio) son a su vez fortalezas del *near-shore* (estabilidad, flexibilidad, comprensión del negocio y sus procesos, cultura occidental), donde España tiene un papel importante que jugar.

Tampoco perdamos de vista que el liderazgo español en el ámbito europeo

LOS INHIBIDORES DEL 'OFF-SHORE' SON A SU VEZ FORTALEZAS DEL 'NEAR-SHORE', DONDE ESPAÑA TIENE UN PAPEL IMPORTANTE QUE JUGAR

y mundial en sectores como la banca, las *utilities* o las telecomunicaciones hace que el conocimiento de procesos y soluciones verticales sea muy especializado, con expertos capacitados en exportar conocimiento y soluciones o importar proyectos para ser desarrollados, en su más amplio concepto, en los centros del país.

No obstante, estas ventajas podrían ser igualadas por otros países de nuestro entorno, por lo que es decisiva la intervención de los poderes públicos y del mundo académico con un doble objetivo: por un lado, posicionar las capacidades de España bajo el prisma del valor versus coste (lo mismo que hizo el Gobierno de India, pero en escalones inferiores de ese prisma) asociando la marca España a calidad de sus servicios de TI

y, por otro, fomentar la formación y alta especialización a través de centros de innovación, universidades y escuelas de negocio.

No se puede concluir esta reflexión sin aportar un dato muy positivo para España: en un reciente estudio de Gartner sobre el IT *Outsourcing* en Europa, hecho sobre la base de las respuestas de 308 consejeros delegados y directores financieros de seis países (Reino Unido, Alemania, Francia, España, Países Bajos y Suiza), muestra que España es el primer lugar preferido como destino de proyectos *off-shore/near-shore*. Inmediatamente después se encuentran países como India, China, Canadá e Irlanda. Además, los resultados obtenidos muestran que la diferencia entre España e India es mayor que entre India y China. Sin embargo, hay otro dato importante que debe hacer reflexionar a las empresas españolas de este sector; los tres criterios más importantes a la hora de elegir "dónde ir" son: la experiencia sectorial, la reputación o estabilidad del país y el precio de los servicios.

Donde se debe hacer más hincapié es en este último criterio, que tiene que ver mucho con la competitividad del país, quizá uno de los talones de Aquiles que más se debe vigilar y proteger. Como conclusión, la siguiente cita refleja en gran medida una de las grandes aportaciones de los *outsourcers* a las empresas a las que acompañan en sus proyectos de mejora, y que pertenece al filósofo inglés John Locke, que en el siglo XVII decía que "ningún conocimiento humano puede ir más allá de su experiencia". Dicha experiencia debe seguir siendo una ventaja competitiva frente a la mayoría de los países mencionados, y es responsabilidad de las Administraciones Públicas, la AEC como patronal del sector de la consultoría y los servicios de TI y las instituciones académicas potenciar nuestras capacidades como país para seguir acompañando a los clientes y a los del entorno más próximo en el éxito de sus negocios.

«El 'outsourcing' como realidad ineludible: el rol de España». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14981 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

COMPROMISO Y CALIDAD EN LA BÚSQUEDA DE EXTERNALIZACIÓN



La externalización tecnológica es una práctica habitual en todas las empresas españolas. No hay organización que no haya abordado o esté pensando en la posibilidad de abordar procesos de externalización de parte de sus procesos/servicios tecnológicos. En opinión de Joan Hernández, responsable de servicios de *outsourcing* de Atos Origin, en la actualidad, el *outsourcing* es un elemento más de la estrategia empresarial. Además de permitir una clara reducción de costes directos e indirectos, permite incrementar las ventajas competitivas del negocio a través de la mejora de la eficacia y la

eficiencia de los procesos de TI, ya que reduce los costes y propicia la diferenciación en los productos y servicios de la organización mientras adquiere competencia y flexibilidad adicional en recursos cada vez más especializados.

La diferencia está en el ámbito de aplicación (en infraestructuras de *host*, *desktop* o *networking*, en modo *hosting* o *housing*, en procesos de negocio o BPO, en desarrollo de aplicaciones) y en la madurez con que se aborda el modelo de relación. En este sentido, lo más adecuado es establecer un modelo flexible de crecimiento de la relación entre ambas partes.

Algunas de las tendencias más significativas de este sector son los BPO y el *offshoring*. Según Joan Hernández, en un *outsourcing* de procesos de negocio el cliente busca el máximo compromiso de ejecución y calidad del proveedor para aprovecharse de su experiencia en cubrir todo el ciclo del negocio, de sus economías de escala, recursos y en las reducciones de costes que ello implica. La apuesta por el *offshoring* es una realidad en gran parte del mundo anglosajón, en el que la reducción de costes debe balancearse con la dificultad que implica el encaje cultural de servicios prestados de una forma global.

LA EXTERNALIZACIÓN DE TI: UN MERCADO EN CRECIMIENTO



Cuando hablamos de *outsourcing* en el entorno de las TI, nos referimos a la externalización de aquellas tareas que, aún siendo decisivas para obtener un mejor funcionamiento empresarial y optimizar costes, no son el núcleo del negocio corporativo. Ésa sería la máxima a seguir, no externalizar el núcleo del negocio, que debe seguir siendo gestionado internamente y no dejarse en manos de terceras partes.

Pablo Benito, director regional de Osatis, afirma que, en el caso de Osatis, el *outsourcing* supone el 65% de su facturación y la mayor parte de los proyectos que desarrollan se refieren a la gestión

de la red, detección y prevención de incidencias, servicios de help-desk de atención al usuario, mantenimiento, soporte y actualización de procesos. Asimismo, se está produciendo un giro hacia soluciones basadas en plataformas web que incorporen las nuevas tecnologías y una importancia creciente de la gestión de la seguridad y de la gestión de los procesos de negocio o BPO.

Diversos estudios muestran que el mercado español de *outsourcing* presenta en los últimos años cifras que superan los 2.000 millones de euros y que mantiene un crecimiento del 12% anual, una tasa muy por encima de la

que sostiene la contratación de servicios TIC en su conjunto.

Por tanto, el *outsourcing* no se puede considerar ya una tendencia ni una moda, se trata de un área que está experimentando importantes crecimientos en facturación, y que continuará haciéndolo en los próximos años. De hecho, dentro de los resultados del sector servicios en 2006, el *outsourcing* ha sido una de las áreas que ha obtenido un mayor crecimiento, con un número creciente de empresas, tanto grandes como pyme, que han optado por este modelo para su negocio. Las perspectivas para este año continuarán en la misma línea.

EL 'OUTSOURCING' DE RECURSOS HUMANOS SE CONSOLIDA



El *outsourcing* consiste en confiar a un proveedor una misión generalmente compleja. El acuerdo con el proveedor, que se convierte en un socio de negocio, se define a largo plazo y se regula en términos de resultados obtenidos. Estos resultados se miden de acuerdo a unos niveles de servicios pactados que, por ejemplo, en el caso del cálculo de nómina, son los compromisos de: puntualidad, exactitud, conformidad legal e indicadores similares.

David Corbete, de Meta4 HR Outsourcing Services, explica que aunque los servicios de externalización más extendidos en los últimos años son los relacionados con las infraestructuras, las empresas han empezado a transferir procesos

internos más complejos, como las funciones administrativas de recursos humanos, la facturación y la gestión de compras. Este tipo de servicios es ofrecido por proveedores especializados que se hacen responsables del proceso de negocio completo y no sólo de la tecnología que lo sustenta.

Las tendencias empresariales actuales, posicionan a los directores de recursos humanos como un participante de primera línea en la estrategia empresarial de negocio. David Corbete señala que con la externalización se obtiene flexibilidad en los tiempos de cambio, asumiendo fusiones, adquisiciones, ventas, cambios de orientación del negocio sin medi-

das traumáticas dentro de la organización. Los costes fijos se convierten en costes variables en función de las necesidades del negocio. Este punto es muy atractivo para los accionistas, ya que tiene un reflejo inmediato en la cuenta de resultados de la empresa.

Además de la reducción de costes, riesgos legales, operativos y tecnológicos, la externalización evita la necesidad de contar con personal especializado tanto en el proceso de gestión, como en el mantenimiento de las herramientas necesarias, lo que reduce también la inversión tecnológica, a la vez que la empresa tiene acceso a expertos en los problemas de negocio y en tecnología.



LAS EMPRESAS DEMANDAN CONSULTORES ESPECIALIZADOS

Algunos de los servicios más demandados en ventas, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, son los siguientes:

DCA o Dirección Comercial Adjunta. Se trata de un servicio que demandan las empresas que empiezan a crecer en facturación y ventas, y que no dieron demasiada importancia a la estrategia de dirección comercial; con lo que en momentos de colapso de producción o crisis de crecimiento demandan este tipo de ayuda.

Este servicio consiste en analizar los problemas causantes de este colapso entre la producción y las ventas, que desde luego también afectan a dirección. A través de una estricta tutela por parte de los consultores en los comités de dirección, se implanta el sistema "Defecto Cero", que consiste en ir expresando desde cada departamento los puntos de conflicto, para analizarlos en conjunto. El comité de dirección va incorporando soluciones que crean sistemas de corrección entre todos, bajo la

experta supervisión de un agente externo, que actuará a modo de árbitro.

SEV o Selección de Ejecutivos de Ventas. Se trata de dar solución a la problemática que existe a la hora de encontrar directivos *júnior* y *senior* de una manera eficaz y vinculada al éxito de esta incorporación. Son cada vez más las empresas que delegan esta ardua y pesada tarea a consultores especializados, y Evar, da salida a esta necesidad de las empresas que demandan profesionales medios cualificados.

EL VALOR DIFERENCIAL DEL 'OUTSOURCING'



El acceso a personal altamente cualificado en cada área y el seguimiento informatizado de las actividades realizadas para el cliente son los valores diferenciales que ofrecen las empresas de consultoría de negocio e implantación de sistemas, según afirman desde la multinacional Everis, antes DMR Consulting. La oferta de servicios de *outsourcing* se amplía con el fin de diseñar una oferta de soluciones personalizadas a la gestión empresarial de sus clientes.

Una de las áreas destacadas es APM (*Application Portfolio Management*), que contempla un servicio gestionado para el mantenimiento de aplicaciones desarrolladas a medida. Además, BPO (*Business Process Outsourcing*) realiza y administra procesos de negocio relacionados con las áreas de recursos humanos, atención al cliente, económico financiera y de logística y distribución. Por otro lado, el *outsourcing* de Infraestructura, combina la gestión, administración y explotación de la plataforma tecnológica que

da soporte al negocio, aplicando prácticas de mercado.

Asimismo, la utilización de la Red de Centros de Alta Productividad de Everis es uno de los valores añadidos que ofrece la consultora en este ámbito. Estos centros, por tipología (fabricas de software, mantenimiento de aplicaciones, mantenimiento de ERP y soporte de técnica de sistemas y operación), ubicación y procedimientos de trabajo permiten prestar servicios especializados de forma eficiente.

LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS Y SUS EFECTOS SOBRE LA ECONOMÍA



Una de las claves del buen funcionamiento de las economías con mayor crecimiento del mundo es el auge de la externalización de procesos en empresas. Esto no sólo se aprecia en el crecimiento de algunos países asiáticos y de iberoamérica, sino también en países anglosajones como Estados Unidos o Reino Unido en las que el sector de la externalización de servicios ha tenido un extraordinario desarrollo que ha llevado a que las empresas del sector terciario tomen el relevo de los conglomerados industriales que dominaban la economía entre los años sesenta y ochenta.

Las estadísticas demuestran que los principales beneficiarios del *outsourcing* son las propias economías que externalizan procesos. En España este proceso se ha acelerado en los últimos años, dando vigor y flexibilidad a nuestra economía. Sin embargo, la "cultura de externaliza-

ción" todavía no está muy desarrollada: poco a poco se van introduciendo conceptos como los siguientes: SLA, RFP, Acuerdos de Implantación, Planes de Contingencia, etc. Cabe destacar dos barreras que ralentizan la toma de decisiones a favor de la externalización de servicios y que son las siguientes:

1. Se tiende a sobreponderar los riesgos de la externalización sobre los evidentes ahorros de costes y flexibilidad aportados a la organización. De acuerdo a un estudio de 2003 de Accenture y Economist Intelligence Unit los tres tipos de riesgos que se considera con mayor frecuencia son: la posibilidad de pérdida de datos clave de clientes (52%), el riesgo de que los costes de la externalización superen lo inicialmente previsto (48%) y la pérdida de conocimiento clave para la organización que queda en manos de un tercero (45%).

2. Falta de auténticos proveedores – socios para acometer procesos de externalización. De acuerdo con Duns Brandstreet, entre un 20% y un 25% de los acuerdos de externalización fracasa en un plazo de dos años y es habitual que en un plazo de cinco años en el 50% de los casos se produce un cambio de proveedor.

Este entorno es el que ha llevado a la empresa Vexter Outsourcing a apostar por una relación a largo plazo con el cliente, basada en unos acuerdos de nivel de servicio bien definidos y sin falsas expectativas, así como con un marco económico claro y beneficioso para ambas partes. Así mismo, se evalúan las implicaciones legales, se analizan los riesgos para la cadena de valor de los clientes y las posibilidades de mejora continua y transmisión de conocimiento entre ambas organizaciones. En cualquier caso, aún queda un amplio camino por recorrer.

En el caso de Meta4, durante los últimos tres años la empresa ha consolidado los servicios de externalización de gestión del capital humano. La organización y sus *partners* están gestionando en España 200.000 empleados de empresas de todas las dimensiones y sectores, desde grandes multinacionales a pequeñas empresas locales. Se llevan a cabo todo tipo de servicios, desde la administración de personal y cálculo de nómina hasta la definición de planes de

carrera o gestión de planes de formación. Algunas de las características más destacadas son: la externalización gradual y reversible de procesos, la personalización de la aplicación y servicio a las necesidades de cada cliente, las *best practices* de gestión de personal y gestión de capital humano, el acceso a la aplicación basado en estándares RIA, las herramientas de consulta y *reporting* diseñadas para los usuarios de negocio, la conectividad mediante *web services*

/ SOA con las aplicaciones corporativas del cliente o con sus proveedores de servicio, el autoservicio del empleado y manager, la gestión del capital humano, la opción de compra de la aplicación para traslado *inhouse* de los procesos externalizados, y la opción de traslado de la aplicación de gestión para su gestión en cualquier proveedor de servicios de externalización que preste sus servicios con herramientas de gestión Meta4.

‘OUTSOURCING’ DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAS



La evolución del mercado de servicios de *outsourcing* o subcontratación ha sido espectacular en los últimos años. El mercado se ha transformado como consecuencia del convencimiento por parte de las empresas de que se pueden subcontratar muchas actividades sin que se resientan los niveles de servicio ni la eficiencia y del desarrollo de los proveedores que aportan cada vez más experiencia y mejores herramientas de gestión y provisión de servicios.

Ignacio Mazo, director de Peoplematters, asegura que, como no podía ser de otra manera los procesos y actividades de gestión de personas no pueden escapar de esta tendencia. En éste ámbito lo

que los clientes piden a una consultora como PeopleMatters, que no presta servicios de *outsourcing*, es apoyo y consejo para tomar la decisión. Conceptualmente subcontratar un proceso o actividad supone redefinir el modelo de servicio prestado por la unidad organizativa correspondiente, y no está exento de riesgos e incertidumbres. En el caso de la gestión de personas las dudas se materializan en preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles con las actividades o procesos de gestión de personas que más aportan a la estrategia de negocio?
- ¿Qué procesos son críticos aunque no sean estratégicos? ¿Se deben subcontratar?

- ¿Qué pasos previos debo acometer para que la subcontratación se aun éxito?

- ¿Existen proveedores?

- ¿Cuáles son los criterios que debo considerar a la hora de establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)?

Se trata, en definitiva, de contar con la opinión de un experto independiente que pueda facilitar el necesario proceso de reflexión interna y contribuir a que la empresa pueda tomar una decisión apropiada a sus circunstancias estratégicas y adecuada a las tendencias del mercado y las capacidades de las empresas proveedoras de estos servicios.

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO DE LA GESTIÓN RENTABLE

SPEC

Desde siempre, la optimización de los recursos humanos ha sido un área fundamental para las organizaciones en cuestiones como el impacto del absentismo y los retrasos en la productividad de la empresa. El uso eficaz de las tecnologías permite dar respuesta a estas necesidades consiguiendo una optimización efectiva a corto plazo.

Por ello, Joan Parés Prats, presidente y fundador del Grupo SPEC, S.A., considera que los sistemas de gestión horaria son muy útiles para empresas de cualquier tamaño o sector. Dichos sistemas permiten controlar y gestionar de forma automatizada los tiempos, el absentismo, la puntualidad, las horas extra y además suponen el enlace idóneo entre recursos humanos y nómina.

Las soluciones SPEC de gestión horaria de última generación ofrecen además importantes ventajas tanto en el ámbito tecnológico como de facilidad de uso: pantallas intuitivas y de

fácil aprendizaje, representaciones gráficas de resultados, una avanzada plataforma tecnológica y cálculos instantáneos de los movimientos y resultados. De esta forma, las empresas consiguen más eficacia y rentabilidad, ahorros significativos, mayor productividad y un mejor equilibrio de vida laboral y privada. El uso de estas soluciones avanzadas puede mejorar hasta en un 15% la productividad de las empresas.

Otra necesidad creciente de las organizaciones es mejorar la comunicación con los empleados desde los departamentos de recursos humanos. Los portales del empleado se están convirtiendo en una herramienta de máxima relevancia y en un medio para compartir, consultar y divulgar la información. Se trata de sistemas que, además de proporcionar una información detallada al departamento de recursos humanos, mantienen también informado al empleado sobre sus días libres, hora de llegada y salida, permisos, justificantes, calendario laboral,

etc., lo que garantiza la máxima información y seguimiento desde ambas partes. Este tipo de soluciones supone indudablemente una inversión estratégica en el ámbito de la gestión eficaz de los recursos humanos.

Joan Parés señala que las nuevas tecnologías también aportan beneficios al área de seguridad y prevención de riesgos laborales, ámbitos de un valor incalculable desde la perspectiva del bien general y de la gestión empresarial. Los sistemas de control han ido evolucionando a lo largo del tiempo, y cada vez resultan más efectivos. Por ejemplo, existe ya en el mercado español una solución de SPEC que es 100% web que permite el acceso universal a información elaborada y actualizada.

Para concluir, Joan Parés hace mención a los sistemas de gestión horaria y control de accesos, que en su opinión son una herramienta de máxima importancia estratégica que contribuye a un mejor funcionamiento empresarial.

'OUTSOURCING': UNA DECISIÓN INTELIGENTE

acens

El outsourcing, o contratación de la gestión de servicios a través de proveedores externos, es la opción principal para reducir los costes de inversión e implantación de nuevas soluciones y conseguir una mayor eficacia de los recursos de la empresa.

A finales del siglo pasado, la política que seguían las grandes empresas se focalizaba en expandirse a través de la creación de filiales. Con la entrada del siglo XXI y el desarrollo definitivo de las telecomunicaciones, que con sus continuos avances y funcionalidades han complicado la gobernabilidad de los sistemas tecnológicos, se hace necesario externalizar las áreas non core.

Es en 2002 cuando se produce un crecimiento real del outsourcing, gracias a la inversión rea-

lizada por multinacionales financieras de Estados Unidos y Canadá. En ese año, según IDC, los 100 mayores contratos sumaron 48.300 millones de dólares, que en su mayor parte se destinaron a la externalización de las telecomunicaciones.

Si, como se decía, la externalización estaba motivada por el ahorro, ¿por qué eran las empresas con mayor capacidad financiera las que apostaban por ella? Porque no agotar recursos propios, no contratar personal especializado, y no tener la necesidad de controlar directamente cada fase, permite centrar esfuerzos en el negocio propio. Además, el *outsourcing* permite disponer de un control certero del gasto, pues supone un coste fijo mensual que si no es efectivo se cancela sin

las complicaciones que conllevaría cancelar este tipo de servicio integrado en la propia empresa.

Por tanto, externalizar es una decisión inteligente. Y es ahora cuando la pyme, cuya inteligencia es el arma para hacer frente al mayor poder económico de las organizaciones, tiene en el *outsourcing* un aliado fiable junto con el que aumentar sus beneficios y su calidad de servicio, y reducir la inversión. Además, las soluciones de externalización son generalmente muy escalables, por lo que la pyme que las adopta podrá ir incrementándolas a medida que su propio negocio toma un cierto volumen.

Los proveedores, por nuestra parte, debemos ofrecer seguridad al empresario a través de un servicio cualificado.

MENOS COSTES Y MEJORES RESULTADOS

Roberto Ruiz-Baraibar, director de marketing de Keyson Sistemas, considera que hoy día vivimos en un mundo sumamente competitivo, en el que a la mayoría de las empresas no les queda otra salida que la especialización en una actividad concreta para poder obtener mejores resultados con menores costes.

Esta especialización tan extrema hace que las empresas escojan estrategias de outsourcing para solucionar sus problemas. El outsourcing

significa la delegación de actividades empresariales propias a empresas ajenas. Como es lógico, las actividades delegadas no son estratégicas para la empresa, ni ésta posee capacidades especiales en dichas actividades. De esta manera, las empresas que emplean el outsourcing como estrategia empresarial reducen sus costes, mejoran la calidad y pueden centrar sus recursos en las actividades más importantes para la empresa, que son las que mejor saben hacer.

Para Roberto Ruiz-Baraibar, un ejemplo claro de externalización es la gestión y control de presencia en las empresas. Esta actividad históricamente se realizaba internamente con mecanismos rutinarios, pero cada vez son mas las empresas grandes y medianas que recurren a empresas como Keyson para solucionar esta problemática y así liberar carga de trabajo al departamento de recursos humanos, para que pueda centrarse en actividades más estratégicas e importantes para la empresa.



'SOURCING SELECTIVO': INCREMENTANDO LA CAPACIDAD DE ELECCIÓN

Hasta ahora, había dos tendencias predominantes en cuanto a la externalización de servicios relacionados con la gestión de la infraestructura de TI: la primera, consistía en "hacer todo en casa", con pequeñas ayudas externas. La segunda, apuntaba a la externalización total de la gestión de esa infraestructura de TI, e incluso de la gestión de las aplicaciones.

Manuel Vidal, arquitecto de servicios de Sun Microsystems Ibérica, afirma que, desde el punto de vista de Sun, hay ciertos procesos que deben quedar en manos de la propia empresa cliente y sobre los que ésta nunca debería perder el control, al ser vitales para el núcleo de su negocio. Por otra parte, el tiempo ha demostrado que, con el *outsourcing* total,

los ahorros de costes no son los prometidos en muchos casos, y numerosos contratos carecen de la flexibilidad necesaria. Por ello, desde Sun se apuesta por el modelo de *Sourcing Selectivo*.

Basándose en un desglose de actividades propuesto por ITIL, el *Sourcing Selectivo* permite al cliente externalizar sólo las áreas que sean oportunas de forma discreta y selectiva. Con ello se logra, además de garantizar la capacidad de elección del cliente, una integración sencilla con la gestión interna de las organizaciones de TI, lo que ofrece resultados medibles y totalmente predecibles para los clientes.

El *Sourcing Selectivo* propuesto se caracteriza, básicamente, porque:

- Permite al cliente mantener el control sobre la gestión de sus infraestructuras y de sus aplicaciones, dado que se recomienda dejar en manos del propio cliente las actividades relacionadas con la prestación del servicio.
- Le posibilita incrementar la escalabilidad de su capacidad de gestión de la tecnología, que se puede establecer en periodos de corta o larga duración, en función de sus necesidades.
- La gestión de los servicios de TI se define y presta de acuerdo a Mejores Prácticas de Gestión de TI, concretamente respecto a ITIL.
- Permite a Sun asumir responsabilidades de gestión de TI claramente definidas y evaluables por el cliente mediante acuerdos de nivel de servicio (SLA).



LA EVOLUCIÓN DEL OUTSOURCING



El sector del *outsourcing* en España es una de las áreas que está experimentando un mayor crecimiento dentro de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Según un reciente estudio realizado por Gartner durante 2006 el volumen general podría haber registrado 3.020 M?, un crecimiento del 13% respecto a 2005. En 2007 se prevé un crecimiento cercano al 12%. Un sector en que podemos observar una disminución del tiempo de duración de los contratos, contratos con áreas de gestión más pequeñas e incluso que pueden llegar a integrar a varios

proveedores de servicios. Como consecuencia los servicios de *outsourcing* son cada vez menos la herramienta de fidelización y retención que en sus orígenes prometía llegar a ser.

Otra línea de evolución del *outsourcing* está en los mercados en que opera, y aquí vemos cómo poco a poco incrementa su actividad en mercados de prácticas poco maduras, como es el caso del *outsourcing* de procesos (BPO) que en 2006 creció un 8.7% frente al *outsourcing* de tecnologías y aplicaciones (ITO) que experimentó un crecimiento del 5.1%.

La figura de un director TIC cada vez más implicado con responsabilidades de negocio da pie a la búsqueda de nuevos modelos funcionales en los departamentos de sistemas de las empresas. De esta manera, con valores y relevancia crecientes observamos como el *outsourcing* y la gestión de tecnologías y procesos racionalizan su uso y tipología en base a la demanda y necesidades reales de las corporaciones e instituciones españolas. Olga Ramírez, Directora de Marketing y Comunicación

UNA APUESTA POR EL 'OUTSOURCING' DE RECURSOS HUMANOS



Actualmente, existe una tendencia en el mercado de implementar procesos de *outsourcing* en la función de recursos humanos a varios niveles. Un primer nivel es externalizar los procesos estándares y que suponen una carga de recursos operativos y un incremento en costes, por ejemplo: nóminas, contratación, controles de presencia, control de accesos, etc.

Sin embargo, también existe un segundo nivel, que supone la externalización de alguno de los procesos core de la cadena de valor de los recursos humanos.

La experiencia de Accetis International está basada en el *outsourcing* de búsqueda de directivos y mandos intermedios especializados, así como en el desarrollo y mantenimiento de alguno de los procesos centrales de la gestión de recursos humanos, por ejemplo, la gestión del rendimiento, los sistemas evaluación, el *mentoring*, las acciones de desarrollo, etc.

La recomendación de Accetis International es la de garantizar que no se va a producir la descapitalización de la función de recursos humanos a través de la implantación de la figura del *implant*. La clave de éxito de este tipo de *outsourcing* gira

en torno a una figura interna/externa que permita absorber el conocimiento necesario del negocio para poder adaptar y optimizar los procesos evitando la pérdida del conocimiento y el pulso de la compañía así como de las personas.

En esta línea de actuación, la colaboración con nuestros clientes, permite profesionalizar los recursos humanos desde el *outsourcing*, asegurando la capitalización y retención del conocimiento como factor clave de éxito en la estrategia de externalización, ya que sin la *interface* de esta figura no se garantiza un alineamiento con la estrategia de la empresa.

T-SYSTEMS Y SU APUESTA POR EL OUTSOURCING GLOBAL



Cuando una empresa se plantea contratar a un proveedor externo para que gestione alguna de sus áreas, empieza a entender los beneficios que el *outsourcing* aporta a cualquier tipo de empresa, sea cual sea su sector de actividad y su tamaño. El beneficio más inmediato que obtiene un cliente es la tranquilidad de poder dedicarse a su negocio principal, y dejar otros aspectos, como la gestión de sus sistemas de información o de sus bases de datos, en manos de una empresa especializada, con personal altamente formado y cualificado, y con una extensa experiencia en las áreas externalizadas. El *outsourcing* en las empresas españolas está empezando a implantarse, puesto que poco a

poco están viendo más de cerca estos beneficios. Aunque la mayoría de ellas ya realiza una externalización selectiva, bien de tipo "outtasking" o "bodyshopping", son todavía pocas las que se deciden por contratar un *outsourcing* global. Siempre depende del cliente y de sus necesidades, pero indudablemente la elección de un proveedor para realizar un *outsourcing* global, se basa en la realidad de que se trata de la opción que más valor aporta a la empresa, no sólo en la parte técnica, sino también en los procesos de negocio, en la calidad de sus actividades y en las posibilidades de mantener un contacto continuo con las tecnologías más punteras.

T-Systems ofrece servicios de *outsourcing* global y selectivo en el ámbito de las Tecnologías de la Información, y se enorgullece de formar parte de esos proveedores que ofrecen a sus clientes un *outsourcing* basado en el valor añadido, que no busca la mera contratación de metros cuadrados por parte del cliente, por ejemplo, si no la provisión de un servicio basado en acuerdos de nivel de servicios (SLA,s), en metodologías de calidad y de gestión de procesos, con neutralidad a la hora de elegir las tecnologías adecuadas para cada cliente, y que no esté ligado a ningún fabricante. Sólo se trata del futuro del *outsourcing* y, por supuesto, ahí estamos nosotros.

LA EXTERNALIZACIÓN DEL MÁRKETING Y LA IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA



Las empresas españolas cada vez apuestan más por realizar acciones de marketing y comunicación. Acciones que favorecen el conocimiento y la fidelización de su cartera de clientes y la presentación de las últimas soluciones y productos incorporados en la empresa.

Las organizaciones dedican cada vez más atención a su comunicación interna y externa. La percepción que los clientes tienen de una empresa acaba convirtiéndose en la auténtica realidad. Dar a conocer sus novedades en cuanto a producto o servicio, resultados económicos, etc., a sus clientes, empleados y medios de comunicación, son entre otros, los factores que aportan un valor añadido a la organización, afianzando tanto su imagen,

como la relación, por ejemplo, con sus clientes o empleados.

El objetivo de SIM es servir de herramienta a las empresas, ofreciendo un servicio integral de marketing y comunicación que permita hacer crecer el rendimiento de la empresa, así como aportar soluciones que le ayuden a alcanzar de forma más eficaz sus objetivos estratégicos.

En la empresa, cada vez es más frecuente la externalización de servicios, outsourcing, esta tendencia también ha llegado al marketing y la comunicación. Muchas organizaciones deciden encargar a otras expertas el desarrollo y ejecución de sus planes de marketing y comunicación. Estos servicios, desarrollados de manera paralela, están estrechamente interrelacionados.

La ventaja que este tipo de *outsourcing* representa, básicamente, es que les permite centrarse en el foco de su negocio y delegar en empresas especializadas el desarrollo de su plan de marketing. A todos los efectos las empresas de *outsourcing* se convierten en el departamento de marketing del propio cliente. El asesoramiento constante, basado en el análisis de cada uno de los mercados, aporta al cliente visiones y estrategias que en muchas ocasiones adaptan a sus propios planes. Se trata de un trabajo muy laborioso que permite al responsable de marketing o comunicación de la empresa enfocarse en lo realmente estratégico, sin abandonar todo lo demás, sabiendo que una empresa especializada en estos sectores velará por ello.

EL 'OUTSOURCING' EN LA SELECCIÓN DE PERSONAS Y EL ENFOQUE RPO



Si la atracción de talento ha sido en los últimos años un punto estratégico para los departamentos de recursos humanos a la hora de abordar sus procesos de selección, la escasez de profesionales que se produce en la actualidad lo ha convertido en un aspecto crítico. Acceder a los mejores candidatos a través de una marca atractiva, "vender" la empresa, ofrecer proyectos atractivos y condiciones de trabajo que permitan al empleado su desarrollo profesional y personal, conlleva que los profesionales de la selección adopten un papel mucho más activo, creativo e innovador que en el pasado.

Contar con una empresa *partner* en servicios de selección que aporte la experiencia en múltiples empresas, el conocimiento del mercado, la capacidad tecnológica y la capacidad de atracción de candidatos, permite que las empresas dediquen sus esfuerzos a retener a sus empleados y al diseño de la estrategia general.

El enfoque de Hay Selección RPO surge dentro del entorno actual de cambios en las organizaciones y propone diseñar y ejecutar soluciones de *outsourcing* de procesos de selección.

Un RPO (*Recruitment Process Outsourcing*) implica la transferencia de parte o del conjunto de responsabilidades que realiza el equipo interno de la empresa; la organización conserva las decisiones en el ámbito estratégico, y delega en el proveedor la ejecución.

Las ventajas que supone un servicio de RPO son claras:

- Optimiza recursos, ya que el RPO asume las fluctuaciones de volumen de selecciones.
- Mejora la eficacia en costes y conjuga las buenas prácticas internas y externas.
- Revisa sistemáticamente los indicadores de eficacia en términos de captación y reclutamiento de profesionales.

El diseño conjunto de una estrategia de selección a largo plazo que se desarrolla con el fin de establecer una relación de confianza para bus-

car "los mejores candidatos y el mejor talento", y no solamente el disponible, es uno de los objetivos prioritarios de Hay Selección RPO. Desde 1990, la organización trabaja para aportar soluciones a las necesidades de selección y evaluación de profesionales. Sobre la base de la experiencia acumulada y el desarrollo continuo de sus servicios, la empresa ha alcanzado una posición de liderazgo en el mercado español, convirtiéndose en empresa referente en su sector.



PROYECTO DE LEY ORGÁNICA PARA LA IGUALDAD ENTRE MUJERES Y HOMBRES: NOVEDADES EN CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL

EL PROYECTO DE LEY ORGÁNICA PARA LA IGUALDAD EFECTIVA ENTRE MUJERES Y HOMBRES FUE APROBADO EN EL PLENO DEL CONGRESO DE LOS DIPUTADOS EL PASADO 21 DE DICIEMBRE DE 2006; ACTUALMENTE SE ENCUENTRA EN EL SENADO PARA SU TRAMITACIÓN.

MARIOLA SÁNCHEZ. DIRECTORA DE PERSONAL Y DE ASESORÍA JURÍDICA DE GRUPO VEDIOR.

Cl fundamento constitucional de este proyecto se basa en el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, contenido en los artículos 14 y 9.2 de la Constitución Española, al margen de que la igualdad entre hombres y mujeres es un principio jurídico universal reconocido a nivel internacional. Su exposición de motivos reconoce que, a pesar del reconocimiento de dicha igualdad en el ámbito legal y formal, en la práctica no se da, por lo que las mujeres, en general, están en una situación más desfavorable. Es por este motivo que, una vez entre en vigor, esta ley orgánica pretende ser una norma “transversal”, o norma “código”, en el sentido en el que afectará a todos los ámbitos normativos a fin de que los principios declarados en la misma sean informadores de todo el ordenamiento jurídico español, lo que supone la introducción de medidas de cara a la prevención de conductas discriminatorias y la promoción de políticas activas para favorecer la igualdad efectiva.

PRINCIPALES NOVEDADES

La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres introducirá importantes novedades en todos los ámbitos del Derecho, de hecho modifica más de 25 leyes en vigor, por lo que afecta a las relaciones laborales y de seguridad social, tal y como se muestra en el Título IV y en las Disposiciones Adicionales 11ª a 18ª.

En materia de conciliación de la vida personal, familiar y profesional se ha de centrar la atención en la disposición adi-

cional 11ª que modifica más de 14 artículos del vigente Estatuto de los Trabajadores; pero antes de realizar un rápido repaso de las principales novedades introducidas en dicha materia, no podemos ignorar el contenido de los Títulos Preliminar y Primero, por su relevancia e influencia en todas las previsiones del citado Proyecto:

► **Título Preliminar.** Se compone de dos artículos y da a conocer el objetivo que se plantea esta norma: “hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, en todos los ámbitos (político, civil, laboral, económico, social y cultural) para alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria, así como su ámbito de aplicación, las obligaciones de la misma se aplican a toda persona física o jurídica que se encuentre o actúe en territorio español”.

► **Título I.** Incorpora los conceptos fundamentales para la lucha contra la discriminación:

– Persecución de cualquier tipo de discriminación –directa o indirecta por razón de sexo, especialmente las que tienen lugar como consecuencia del embarazo, la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil. Se considera discriminación por razón de sexo el trato adverso o los efectos negativos derivados del hecho de que una persona haya presentado una reclamación en la materia.

– Los actos y las cláusulas de los negocios jurídicos que constituyan o causen discriminación por razón de sexo son nulos y no tendrán efectos. Estas situaciones darán derecho a indemnizaciones y podrán ser objeto de sanción.

– En cualquier proceso judicial, salvo en el ámbito penal, en el que las alegaciones de la parte actora se fundamenten en actuaciones discriminatorias por razón de sexo se invierte la carga de la prueba.

MODIFICACIONES QUE AFECTARÁN AL ESTATUTO DE LOS TRABAJADORES

Las modificaciones en materia de conciliación que va a introducir esta nueva ley orgánica parten del derecho al trabajo en igualdad de oportunidades; así en su artículo 44 se establece que el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral debe reconocerse de forma que se fomente la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares y que no cabe discriminación alguna basada en el ejercicio de este derecho.

A continuación se destacan las principales modificaciones que se operarán en el Estatuto de los Trabajadores con el fin de mejorar las oportunidades de conciliación:

Jornada: se reconoce el derecho del trabajador o trabajadora a adaptar la duración y distribución de la jornada para hacer efectivo su derecho a la conciliación en los términos que se establezcan en la negociación colectiva o

UNA LEY TRASCENDENTE EN TODOS LOS ÁMBITOS

La Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres introducirá importantes novedades en todos los ámbitos del Derecho y modificará más de 25 leyes en vigor que afectarán a las relaciones laborales y de seguridad social.

en el acuerdo a que llegue con el empresario respetando, en su caso, lo previsto en aquella.

Permisos retribuidos: se crea un nuevo permiso de dos días por intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario de pariente hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. En cuanto al permiso por lactancia, se aclara que en caso de parto múltiple se tiene este derecho por cada recién nacido, y que es posible acumular la lactancia en los términos previstos en la negociación colectiva o a falta de ésta por acuerdo con la empresa.

Riesgo durante la lactancia natural: se crea un nuevo supuesto de suspensión del contrato de trabajo con derecho de reserva para aquellas situaciones en que las condiciones del puesto de trabajo puedan influir negativamente en la salud de la madre o del hijo durante la lactancia natural, con la consiguiente prestación de seguridad social, que finaliza cuando el lactante cumpla 9 meses o desaparezca para la madre la imposibilidad de reincorporarse a su puesto o a otro compatible.

Permiso de maternidad: se introducen novedades para mejorar la cobertura de

de estas extinciones de contrato en concordancia con los nuevos derechos reconocidos en materia de conciliación y de protección al hecho de la maternidad/paternidad.

Infracciones sancionables con despido disciplinario: se considera incumplimiento contractual el acoso sexual y el acoso por razón de sexo.

La relación anterior constituye un breve resumen de las principales novedades en materia de conciliación introducidas por el proyecto. Se trata, por tanto de unas rápidas pinceladas que ofrezcan una visión general, pero conviene tener claro que se prevén otras modificaciones en las siguientes materias:

- ▶ Laboral (planes de igualdad, incremento de los derechos de información de la representación legal de los trabajadores, etc.).
- ▶ De seguridad social (nuevas prestaciones y nueva configuración de las ya existentes, etc.).
- ▶ De prevención de riesgos laborales.
- ▶ De infracciones y sanciones en el orden social y del proceso laboral.

Por ello, los profesionales de recursos humanos y de la empresa deberán estudiar con detenimiento esta nueva norma, puesto que traerá importantes consecuencias, no sólo en el ámbito de las relaciones entre la empresa y el trabajador, sino que también, como ya se aclara en su artículo primero, afectará a los derechos y deberes de las personas físicas y jurídicas, tanto públicas como privadas. Este hecho supondrá un despliegue de efectos en todas esferas de la vida pública y privada, política, civil, económica, social, cultural, etc. En este aspecto entendemos que las empresas deberán conocer a fondo la misma en orden a ajustar su política, estrategia y actuación, tanto interna como externa, a los principios contenidos en la misma de cara a la eliminación de toda forma de discriminación por razón de sexo.

«Proyecto de Ley Orgánica para la Igualdad entre Mujeres y Hombres: novedades en conciliación de la vida personal y laboral». © Ediciones Deusto.



LA EL PROYECTO DE LEY FOMENTA LA ASUNCIÓN EQUILIBRADA DE LAS RESPONSABILIDADES FAMILIARES

Reducción de la jornada por guarda legal: el mínimo de reducción se situará en un octavo de la jornada y podrá durar hasta que el menor cumpla 8 años.

Vacaciones: si las vacaciones fijadas coinciden con una incapacidad temporal derivada del embarazo, el parto, el descanso maternal o la lactancia natural se tendrá derecho a disfrutarlas en fecha distinta, aún en el siguiente año natural.

Excedencia voluntaria: se rebaja la duración mínima a cuatro meses.

Excedencia guarda legal: también se tiene en caso de que el acogimiento sea provisional y se puede disfrutar de forma fraccionada.

Excedencia para atender a un familiar: se eleva la duración máxima a 2 años y se puede disfrutar de forma fraccionada.

los progenitores, destacamos el incremento del mismo en dos semanas en el caso de discapacidad del recién nacido o menor adoptado o acogido.

Permiso de paternidad: se reconoce al padre el derecho a un permiso de 13 días naturales ininterrumpidos (en caso de "múltiple" se incrementa en 2 días a partir del segundo hijo) que se podrá disfrutar a tiempo completo o parcial, con la consiguiente prestación de seguridad social.

Nulidad del despido objetivo o del despido disciplinario: se incrementan las causas que *ope legis* determinan la nulidad

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15225 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

BIENVENIDOS A LA ERA DE LAS PERSONAS

LAS EMPRESAS DEBERÁN HACER UN ÉNFASIS ESPECIAL EN **CREAR INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN QUE PERMITAN UNA COLABORACIÓN EFICIENTE** ENTRE LOS PRINCIPALES ACTIVOS DE LOS SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN: LAS PERSONAS.

ALBERT ESPUGAS, DIRECTOR DEL CENTRO MICROSOFT DE INNOVACIÓN EN PRODUCTIVIDAD.

Desde sus inicios, las tecnologías de la información se han centrado en ofrecer soluciones para la automatización de procesos rutinarios consiguiendo reducciones de costes y aumentos notables de la productividad. Hoy día, la mayoría de empresas cuenta ya con su ERP, sus bases de datos corporativas, sus sistemas de generación de informes, y en general sistemas que automatizan el proceso de datos estructurados. Poco a poco, lo que en su día fue la base de la competitividad empresarial se ha transformado en algo que al estar al alcance de cualquiera no permite una diferenciación substancial y mucho menos en una economía cada día más global. Los sistemas transaccionales tradicionales consideran a los usuarios como meros puntos de entrada y salida de datos. Las empresas están perdiendo agilidad y capacidad de innovación al haber prácticamente ignorado al activo más importante de los sistemas de la información: las personas, su talento, su capacidad de crear, de tomar decisiones,

de generar relaciones con el cliente y los socios, de colaborar entre ellas superando barreras organizativas y geográficas, de innovar, de aportar ideas que permitan a la empresa adaptarse a los continuos cambios del mercado.

INFRAESTRUCTURAS EFICIENTES

Los departamentos de informática de las empresas deben simultanear su tradicional enfoque hacia la reducción de costes con el de la aportación de valor al negocio acercándose a los usuarios y en especial a los de alto impacto en la orga-

nada de forma individual, deberá hacerse un especial énfasis en crear una infraestructura de comunicación y colaboración eficiente entre dichos trabajadores de la información. Sólo de esa forma las empresas alcanzarán el nivel de competitividad, la capacidad de innovación y la productividad necesarias para sobrevivir y tener éxito en la economía actual.

La buena noticia es que dichas tecnologías ya están disponibles (espacios virtuales de colaboración, información de presencia, mensajería instantánea, *web*

LAS EMPRESAS ESTÁN PERDIENDO AGILIDAD Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN AL HABER PRÁCTICAMENTE IGNORADO AL ACTIVO MÁS IMPORTANTE DE LOS SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN: LAS PERSONAS

nización, a través del análisis de los procesos de negocio en que participan y de las soluciones que les permitan desarrollar sus actividades en menos tiempo, tomando las decisiones más acertadas y con el mayor impacto. Si, además, se tiene en cuenta que hoy día nadie hace

conferencing, portales, movilidad, cuadros de mando, sistemas de *workflow*, herramientas de gestión de proyectos, mensajería unificada, reconocimiento de voz y escritura, sistemas de *e-learning* y una larga lista de tecnologías centradas en el usuario).

BUENAS NOTICIAS PARA LAS EMPRESAS

Las tecnologías capaces de generar una colaboración eficiente entre los trabajadores de la información ya están disponibles para las empresas y algunas de las más destacadas son las siguientes:

- ▶ Espacios virtuales de colaboración.
- ▶ Información de presencia.
- ▶ Mensajería instantánea.
- ▶ *Web conferencing*.
- ▶ Portales.
- ▶ Movilidad.
- ▶ Sistemas de *workflow*.
- ▶ Reconocimiento de voz y escritura.
- ▶ Sistemas de *e-learning*.
- ▶ Etc.



CATALIZADOR DE TECNOLOGÍA Y PRODUCTIVIDAD

Sin embargo, las tecnologías deben adaptarse a las particularidades de cada sector empresarial y de cada rol dentro del mismo. Así mismo, deben integrarse con los sistemas de información de procesos estructurados ya existentes y deben estandarizarse métricas que permitan medir los índices de productividad y su impacto en la cuenta de explotación que ayuden a las empresas a entender de dónde parten, cómo avanzar y qué retorno de su inversión pueden esperar. Ése es precisamente el rol del Centro Microsoft de Innovación en Productividad, una organización sin ánimo de lucro recientemente inaugurada y con sede en Manresa.

El centro está formado por profesionales con un profundo conocimiento de las tecnologías de productividad y de las necesidades de los llamados “trabajadores de la información” y actúa como catalizador en la cadena de valor para acelerar la adopción de este tipo de tecnologías y conseguir el tan necesario aumento de la productividad de las empresas españolas.

El centro tiene por objetivo crear una base de datos de índices de productividad por sectores, crear métodos de cál-

culo del retorno de la inversión de dichos proyectos, formar al canal TIC en el uso y adaptación de las tecnologías, ofrecer a las empresas servicios de consultoría en productividad que les permitan identificar los roles más críticos de su organización y aumentar su productividad e impacto, acompañándoles en la gestión del cambio necesaria.

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES A EMPRESAS “CENTRADAS EN LAS PERSONAS” SUPONE UN RETO TAN COMPLEJO COMO CRÍTICO

La transformación de las organizaciones actuales a empresas “centradas en las personas” supone un reto tan complejo como crítico. Son múltiples los frentes sobre los que hay que actuar simultáneamente: adopción de los sistemas de información que permiten amplificar el potencial de las personas, análisis de procesos en las empresas orientados a roles, cambios en los sistemas de gestión de recursos humanos que permitan atraer el talento y medir y remunerar la producti-

vidad sobre la base de objetivos y no al tiempo que el trabajador pasa sentado en su silla, cambios en la gestión y liderazgo de equipos de trabajo con empleados distribuidos geográficamente o teletrabajando desde su casa, un aeropuerto o las oficinas de un cliente.

Por ello el centro establece relaciones de colaboración con universidades, cen-

tros de investigación nacionales e internacionales, los grupos de I+D de Microsoft, consultoras, ISV, integradores y centros de formación creando un ecosistema de empresas y entidades con el conocimiento y la capilaridad necesaria para conseguir la transformación de las empresas nacionales en empresas *people ready*.

«Bienvenidos a la era de las personas».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 15242 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

CLAVES PARA PROTEGER LA INFORMACIÓN SENSIBLE EN LA EMPRESA

LA CREACIÓN DE UNA BUENA POLÍTICA DOCUMENTAL Y EL DESPLIEGUE DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA EL MANEJO Y ELIMINACIÓN DE INFORMACIÓN CRÍTICA RESULTAN CLAVES PARA CONSERVAR LA SEGURIDAD DE LOS DATOS CONFIDENCIALES DE LA EMPRESA.

HÉCTOR BARAK, DIRECTOR GENERAL DE FELLOWES IBÉRICA.

Dariamente, los empresarios se enfrentan a multitud de retos que les obligan a atender tanto la cambiante demanda de sus clientes como la creciente complejidad de las reglas del negocio. Ninguno de ellos necesita, por tanto, añadir otro problema a su lista, pero, muy a su pesar, el robo de documentos corporativos se ha convertido en una importante amenaza. Ya se trate de espionaje industrial o de robo de identidades, esta sustracción de documentos se produce porque hay

intelectual. Curiosamente, la mayoría de los casos de espionaje son resultado de la sustracción de documentos depositados en contenedores de basura y de papel usado. Asimismo, el robo de identidades también puede producirse a raíz de que las empresas no protegen la información financiera de sus clientes, o se deshacen de ella de forma inapropiada.

A la vista está que las empresas deben asumir responsabilidades por fallos en la seguridad, de ahí la importancia que para ellas tiene tomar todas las precauciones necesarias para salvaguardar la

ral, dando la sensación de no cuidar convenientemente del usuario.

ALGUNOS EJEMPLO DE LA MALA PRAXIS

Un ejemplo de mala praxis en el manejo de datos confidenciales salpicó las páginas de los diarios en mayo de 2005, con la aparición de más de cien ficheros de actores y modelos esparcidos en una calle de la capital, los cuales contenían multitud de datos personales, como peso, altura y teléfono móvil. En su momento, la Agencia Española de Protección de Datos calificó la infracción como grave, pudiendo llegar a aplicar una sanción de entre 60.001 y 300.000 euros por vulnerar el deber de guardar la confidencialidad.

Mucho más grave fue el hallazgo en julio de 2002 de varios miles de expedientes médicos, con datos confidenciales sobre historiales médicos de pacientes, en dos cajas de cartón depositadas junto a un contenedor próximo a un centro de salud malagueño. Este hecho constata que la administración pública no escapa a un posible fallo en el tratamiento de este tipo de documentos.

ESTABLECER UNA POLÍTICA DE DOCUMENTOS CORPORATIVA

Tanto si lo que se busca es proteger a la empresa de los ojos espías como mante-

EL ROBO DE IDENTIDADES SUELE PRODUCIRSE CUANDO LAS EMPRESAS NO PROTEGEN LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE SUS CLIENTES, O SE DESHACEN DE ELLA DE FORMA INAPROPIADA

un buen número de información sensible –incluidos planes de negocio empresariales, y patentes industriales– que no se hallan adecuadamente protegidas y carecen de ningún tipo de seguridad.

ESPIONAJE CORPORATIVO

En Estados Unidos, por ejemplo, el espionaje corporativo es un serio problema, que, de acuerdo con la cámara de comercio, supone unas pérdidas de 25.000 millones de dólares al año, sólo en propiedad

información que manejan. El no hacerlo podría acarrearles problemas legales e importantes sanciones económicas, a tenor de lo dispuesto en la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos Personales), que obliga a la confidencialidad y al cumplimiento obligatorio de cancelación o destrucción de datos cuando se hubiera cumplido la finalidad para la que fueron recabados. Eso sin contar con el deterioro de la imagen de la empresa frente a sus clientes y el público en gene-

PASOS PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Los pasos para la creación y puesta en marcha de una política de documentos corporativa consisten en:

1. Establecer un sistema para el mantenimiento de archivos y documentos, en el que se determine durante cuánto tiempo debe permanecer guardada dicha información.
2. Designar a la persona o personas responsables del manejo y eliminación de esa información confidencial.
3. Se recomienda el uso de destructoras de documentos como parte de la política de tratamiento documental de la empresa.



datos que ya no se necesitan es destruirlos, utilizando preferiblemente destructoras con un corte que haga más difícil el restablecimiento del documento. Consciente de ello, los proveedores líderes en el ámbito mundial de este tipo de tecnologías disponen de una amplia oferta de destructoras de documentos, con modelos de gran capacidad para documentos empresariales, que ofrecen máximas garantías de seguridad con varios tipos de cortes para la destrucción de información en papel, en CD y tarjetas de crédito. Dichas destructoras, además, están mejorando continuamente sus características para dotar de una mayor seguridad al usuario. La nueva tecnología *safe sense* incrementa los niveles de seguridad en el uso de las destructoras, como un sistema compuesto por un conjunto de detectores específicos tan sensibles al tacto que causan una desconexión automática de la máquina siempre y cuando se detecte que la mano del usuario está demasiado cerca. Para una mayor seguridad de la información, la recientemente presentada tecnología MicroShred, por ejemplo, ofrece un sistema de microcorte que incrementa la seguridad de la información proporcionada al nivel 4.

RESGUARDAR INFORMACIÓN VITAL

El empleo de las nuevas tecnologías *hardware* para la destrucción de documentos se alza como la mejor opción para eliminarlos, ante la posibilidad de que informaciones críticas puedan salir del entorno de la empresa para caer en manos inadecuadas. En cualquier caso, cabe puntualizar que su uso debe ser el adecuado, pues una mala utilización

ner la privacidad de los clientes, empleados o candidatos, la creación de una buena política documental y el despliegue de un plan de acción para el manejo y eliminación de información crítica resultan claves para conservar esa seguridad. Como en todo buen plan que se precie, la base de su éxito radica en que la empresa tome conciencia desde el principio de la importancia que su aplicación y seguimiento deben tener. Para ello, debe asegurarse de que todos los empleados se tomen en serio su labor en el correcto manejo de documentos almacenados y su posterior eliminación, pidiéndoles discreción a la hora de tratar esa información sensible.

El primer paso en la creación y puesta en marcha del plan de acción consiste en establecer un sistema para el mantenimiento de archivos y documentos, en el

que se determine durante cuánto tiempo debe permanecer guardada dicha información. Una vez establecido, ha de designarse a la persona o personas respon-

LA BASE DEL ÉXITO DEL PLAN DE SEGURIDAD RADICA EN QUE LA EMPRESA TOMA CONCIENCIA DESDE EL PRINCIPIO DE LA IMPORTANCIA QUE SU APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DEBEN TENER

sables del manejo y eliminación de esa información confidencial. Por último, se recomienda el uso de destructoras de documentos como parte de la política de tratamiento documental de la empresa. Hoy día, los expertos coinciden que la forma más adecuada para eliminar los

puede acarrear la posible eliminación de información vital para la empresa, difícilmente recuperable.

«Claves para proteger la información sensible en la empresa». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 14344 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

FOMENTAR LA MOVILIDAD PARA RETENER EL TALENTO

LA MOVILIDAD ES POSIBLE Y QUE SE TRATA DE UNA EXPERIENCIA ALTAMENTE ENRIQUECEDORA PARA LAS PERSONAS Y DE GRAN VALOR AÑADIDO PARA LA EMPRESA.

OLGA FUSTEL. DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE GE FLEET SERVICES.

La sofisticación empleada por las compañías para retener a sus mejores profesionales es uno de los principales retos que tienen las organizaciones.

Desde un atractivo paquete retributivo hasta una oferta formativa interna excepcional, cualquier acción no es suficiente para retener el talento.

Algo que se dice de una forma tan sencilla, que es tan fácil de entender, requiere políticas estratégicas, equipos y herramientas a su servicio. Toda una serie de políticas que van calando y creando una cultura corporativa.

LAS POLÍTICAS DE MOVILIDAD

Desde hace mucho tiempo, las grandes empresas realizan inversiones importantes para conservar a sus mejores profesionales. La dimensión y diversidad, tanto de negocio como geográfica, de muchas de estas organizaciones, como por ejemplo el Grupo GE, ha sido el principal foco de actuación: la movilidad entre las distintas compañías y divisiones. En GE, por ejemplo, la política corporativa incentiva que, siempre que se adapten al puesto requerido, los empleados cambien de trabajo dentro de la compañía.

LAS GRANDES EMPRESAS REALIZAN INVERSIONES IMPORTANTES PARA CONSERVAR A SUS MEJORES PROFESIONALES



Para ello, ha desarrollado una plataforma *on-line* que consiste en una gran base de datos, única y común para todos

los empleados del mundo. En esta base se encuentran, actualizadas y en tiempo real, todas las vacantes de todo el grupo y el perfil requerido para el puesto.

Todos los profesionales de la compañía tienen acceso a esta gran fuente

POLÍTICAS PARA EL FOMENTO DE LA MOVILIDAD

Fomentar la movilidad en una compañía requiere, al menos, dos políticas paralelas:

- ▶ Evolución y valoración.
- ▶ *Back up* o mitigación del riesgo.

de información y búsqueda y todos pueden participar en ella. Sin embargo, todavía no es muy común encontrar este tipo de herramientas en las compañías, si bien tampoco lo es que la opción de la movilidad interna sea compartida con todos los perfiles y puestos.

EL VALOR DE LAS EMPRESAS

Las empresas deben ser conscientes de que el valor de una compañía son sus empleados y que en ellos reside todo el talento. Por ello, desde el ni-

dientes. Fomentar la movilidad en una compañía requiere, al menos, dos políticas paralelas:

- Evolución y valoración.
- *Back up* o mitigación del riesgo.

EVOLUCIÓN Y VALORACIÓN. Debe haber una metodología establecida de análisis profundo de los perfiles profesionales y de sus competencias, así como de las necesidades de los puestos. Con ello se persigue daren el blanco e invertir con garantía de retorno. Es, en definitiva, dar la importancia que merecen cada una de las

de los profesionales, el responsable del departamento está expuesto permanentemente a que su equipo sufra “bajas”. Por ello, y para que ni su área de trabajo, ni su negocio sufran un impacto negativo, debe estar al tanto, permanentemente, de las necesidades, presentes y futuras del departamento, así como de las posibles oportunidades y de nuevos talentos.

RESULTADOS EXCELENTES

Los resultados de esta política de movilidad son excelentes, para los empleados y para la compañía. En GE Fleet Services, por ejemplo, en los últimos dos años aproximadamente un 10% de la plantilla se ha movido de unas divisiones a otras. Esto demuestra que la movilidad es po-

LAS EMPRESAS DEBEN SER CONSCIENTES DE QUE EL VALOR DE UNA COMPAÑÍA SON SUS EMPLEADOS Y QUE EN ELLOS RESIDE TODO EL TALENTO



vel más operativo hasta el nivel más estratégico, debería poder beneficiarse de este tipo de políticas, ya que el talento se encuentra en todos los niveles del proceso empresarial. De esta forma, se desarrolla una verdadera política de crecimiento y desarrollo profesional accesible para todos los empleados.

No obstante, esta política de movilidad no es una pieza aislada que funcione sola. Requiere de una serie de piezas y mecanismos engranados e interdepen-

partes de un todo, que son los distintos puestos de una organización, y a quienes las gestionan.

‘BACKUP’ O MITIGACIÓN DEL RIESGO. La segunda política, la de *back up* es lo que comúnmente se llamaría “cubrirse las espaldas”. Cuando se dirige un departamento de una empresa que fomenta movilidad

sible y que se trata de una experiencia altamente enriquecedora para las personas y de gran valor añadido para la empresa, siendo también una de las medidas más eficaces de retención y optimización del talento.

«Fomentar la movilidad para retener el talento». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13641 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

ACTIVIDAD DE FUSIONES Y ADQUISICIONES: EL PAPEL DE LOS 'PRIVATE EQUITY'

LA COMISIÓN *JUNIOR* DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS (AED) ORGANIZÓ UNA CENA-COLOQUIO SOBRE LA "ACTIVIDAD DE FUSIONES Y ADQUISICIONES. EL PAPEL DE LOS *PRIVATE EQUITY*", EN LA QUE PARTICIPARON JORGE RIOPÉREZ, SOCIO DIRECTOR DE KPMG CORPORATE FINANCE, Y DANIEL VIÑAS, DIRECTOR DE INVERSIONES DE 3I.

Uno de los primeros temas que se abordó en la cena-coloquio organizada por la Comisión *Junior* de la AED sobre la actividad de las fusiones y adquisiciones, fue el tipo de *partner* que se tiene que buscar a la hora de plantearse una fusión y/o adquisición. Tanto Jorge Riopérez, socio director de KPMG Corporate Finance, como Daniel Viñas, director de inversiones de 3i, coincidieron en que depende del tipo de la operación: si se desea desarrollar el negocio, como sería el caso de las empresas familiares, o si simplemente se quiere obtener el máximo beneficio y se vende la empresa al mejor postor.

Se suelen encontrar dos tipos de socios financieros de *private equity* (capital de riesgo): los muy activos en la gestión del negocio, que se preocupan por el desarrollo de la organización, y los que

desempeñan el papel de socio sin intervenir en el proceso. Ambos conferenciantes explicaron que estas operaciones implican tanto a empresas como a personas y que un equipo directivo debe ser ante todo un equipo humano cuya voluntad ha de ser obtener beneficio creando valor.

ACTIVIDADES MINORISTAS

El nivel de implicación, tanto de 3i como de KPMG, en las empresas varía según el tipo. En las minorías intentan resolver cualquier problema. Influyen, pero no controlan. En el caso de las mayorías hay un control riguroso. En estos casos se crea un plan de acción para los primeros seis meses, ya que todo lo que no se planifique en este momento inicial será muy difícil de controlar.

Se preguntó a Daniel Viñas por el perfil de actuación de 3i en actividades mino-

ristas. El ponente explicó que se realiza un análisis previo a la inversión, observando si hay áreas de la empresa que necesitan refuerzo. Se tiene que realizar una gestión estratégica por parte del consejo de administración y operaciones. Una vez alineadas todas las áreas se debe tener en cuenta el coste de oportunidad. Invierten en minorías a partir de los 15 o 20 millones de euros hasta los 150 millones, con un valor de transacción de entre 50 y 100 millones de euros. También explicó que no tienen preferencias por ningún tipo de sector, aunque se han profesionalizado en cuatro o cinco concretos y han empezado a invertir en algunos proyectos inmobiliarios. Se introdujo la cuestión de si el capital de riesgo está haciendo todo lo que debe para impulsar la economía en España y se indicó que los mercados no solamente se desarrollan a través del dinero, sino también de los directivos, los



agentes asesores y los abogados. Ambos mostraron su preferencia por las grandes empresas, sobre todo si se trabaja a comisión, ya que el capital inicial en la primera fase de inversiones suele ser muy reducido.

Además, hay que pasar cuenta a los accionistas en la Bolsa de Londres. Si se quieren levantar fondos, y además se tiene en cuenta el coste de oportunidad de los equipos, hay que fijarse en el tamaño. Consideran que en un ámbito de libre competencia hay nichos de mercado para todos y que en España hay buenos profesionales y buenas ideas, a pesar de que no se dispone aún de las infraestructuras adecuadas ni de costumbre a

plan hay dos bases: qué valen las cosas y qué rentabilidad se espera obtener. También existen ratios o referencias comparativas entre varias empresas y se tienen en cuenta tres formas para valorar: que las operaciones sean comparables, que sean empresas cotizadas (con mercado líquido) y qué plan de negocio se puede ejecutar, es decir, qué plan de negocio se puede realizar para pagar más que otros.

En el momento de valorar hay que tener en cuenta el valor en términos teóricos y reales. El nivel de precios varía dependiendo de cuánto valga una organización, cuánto se puede llegar a pagar y de la necesidad estratégica de los

vate equity, aunque este tema le corresponde más a las grandes multinacionales que operan en España”.

El gestor, antes y durante el proceso de adquisición o fusión, se deberá preguntar si es legítimo que el equipo directivo de una empresa se transforme en comprador. Ambos opinaron que, en un mercado libre, regular un proceso de subasta no tiene mucho sentido, ya que cuanto menos se tenga que intervenir más transparencia mostrará la empresa y, por tanto, mayor será su atractivo hacia el inversor.

En el coloquio se hizo especial hincapié en que el acceso a la información es mucho más fácil en los últimos años, ya que, actualmente, las empresas disponen de bases de datos muy completas. Como empresa global, 3i intenta cubrir todos los ámbitos con algún experto. En caso de que no sea suficiente, se buscan asesores, y si aún así no hay manera de comprender el proyecto, no se participa. Finalmente, se explicó que en España nunca ha funcionado el mercado secundario, debido al poco movimiento y la baja liquidez del mismo. La falta de liquidez en los mercados bursátiles se debe a que las empresas no se han agrupado por países, sino por sectores. Esto provoca que las locales no puedan competir si no disponen de un volumen muy grande y, a su vez, dificulta la competencia en el ámbito europeo. Para finalizar, el acto concluyó con la afirmación de que al final es el equipo humano quien hace posible el éxito de los proyectos.

EL GESTOR, ANTES Y DURANTE EL PROCESO DE ADQUISICIÓN O FUSIÓN, SE DEBERÁ PREGUNTAR SI ES LEGÍTIMO QUE EL EQUIPO DIRECTIVO DE UNA EMPRESA SE TRANSFORME EN COMPRADOR

la hora de realizar operaciones de este tipo. Aun así, “cada mercado se adapta a la situación económica del país”. En España, por ejemplo, hay niveles de rentabilidad muy altos con tasas de riesgo muy bajas, pero el mercado es aún pequeño en comparación con otros lugares. Aún asumiendo riesgo, se suele buscar tamaño, porque “si queremos llegar a un nivel, cuanto menos tamaño tengan las empresas más operaciones habrá que realizar”.

CONCEPTO DE VALORACIÓN

¿Cómo se valora realmente? Principalmente, cuando se realiza un *business*

compradores, creando incluso sinergias entre empresas. En el competitivo mundo empresarial se genera poco activo en un mercado de gran demanda, lo que ha llevado a que los precios suban y a que, por tanto, éste sea el mejor momento histórico para vender.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ambos ponentes apuntaron que antes de realizar cualquier operación hay que valorar cuál es el nivel de responsabilidad social que implica apalancar una empresa y el riesgo que se colapse. Viñas añadió que “el mundo periodístico se muestra bastante en contra del *pri-*

MIGUEL LLADÓ: “LOS TRES PILARES BÁSICOS DE BIMBO SON EL CRECIMIENTO, LA INNOVACIÓN Y EL EQUIPO”

EL PRESIDENTE DE BIMBO, MIGUEL LLADÓ, PRESENTÓ ANTE LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS (AED) LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LOS QUE SE BASA EL ÉXITO DE LA EMPRESA: CRECIMIENTO, INNOVACIÓN Y EQUIPO.

En su intervención, Miguel Lladó, presidente de Bimbo, abordó principalmente los tres elementos básicos que fundamentan los valores y la estrategia de Bimbo, y que son los siguientes: crecimiento, innovación y equipo. En su intervención, Lladó identificó

crecimiento (oportunidades, proyectos, recursos y confianza de los consumidores) con gratificación. La empresa aspira a crecer en ventas y rentabilidad (eficiencia, tecnología y profesionales) y recordó que hace cuarenta años que Bimbo sacó el primer pan de molde a la venta, por lo que aún es una empresa

joven (51% del mercado y 90% de penetración anual) con voluntad de ser líder en todas las acciones realizadas.

INNOVACIÓN DE PRODUCTO

Lladó considera indispensable la innovación para crecer y mejorar, lo que repercute en el crecimiento de los profe-

sionales y en el movimiento del mercado. No hay mercados maduros, sino que hay que adaptar constantemente los nuevos valores y definir en qué mercado quiere estar una empresa para invertir y arriesgar. Este punto lo explicó a través del ejemplo de los partidarios del pan con y sin corteza. Continuó su exposición con la afirmación de que el centro de gravedad de la empresa está en el consumidor y que se debe innovar en la estructura del proceso de producción y en la calidad del producto para ser el líder. Actualmente, Bimbo posee el 12% del mercado del pan y aspira a crecer hasta el 18% en 2010 y un 25% en 2015. Además, Lladó considera que el trabajo en equipo es fundamental para la em-

tendida como respeto, transparencia y rigor, es básica. Para transmitirla hay que ganársela y cuidar los tres ángulos de un triángulo formado por la creatividad, el talento y el corazón. Seguidamente, Lladó afirmó que el futuro de una empresa se construye con una estrategia clara y atractiva profesionalmente, tanto los consumidores como para los empleados.

RECURSOS HUMANOS, ECONÓMICOS Y TEMPORALES

Durante su exposición, Lladó también hizo mención de los recursos alineados. Para Bimbo hay tres recursos básicos: humanos (organización, talento, buen ambiente y formación), económicos

Para finalizar, Lladó recordó que “crecimiento, innovación y equipo son nuestras tres claves para el éxito, lo que nos ha ayudado para ganarnos el pasado y lo que nos tiene que ayudar a ganarnos el futuro”.

Ya en el coloquio, se trató la idea de marca. Aunque se suele considerar fundamental, Bimbo prefiere que sea un complemento adicional, dado que primero debe ganarse la cuota de mercado y luego preocuparse por la marca. Se habló, también, de distribución. Bimbo sólo distribuye sus propios productos en 60.000 puntos de venta (pan de molde, pastelería y tostados), ya que el transporte de producto fresco y el mantenimiento de su flota de 1.200 camiones resulta muy costoso.

La empresa innova en recursos humanos fomentando el crecimiento progresivo dentro de la misma empresa, algo que Miguel Lladó calificó de novedoso. Se recordó que el 10% de la facturación de Bimbo proviene de marca blanca, ya que se promueve principalmente que el pan de molde llegue al consumidor para, posteriormente, esforzarse para convencerle de la propia marca.

LLADÓ AFIRMÓ QUE EL FUTURO DE UNA EMPRESA SE CONSTRUYE CON UNA ESTRATEGIA CLARA Y ATRACTIVA PROFESIONALMENTE

presa, cuyos miembros deben demostrar una actitud positiva y participativa que genere confianza y acierto. De este modo, su presidente considera que se potencia el éxito de los profesionales que se involucran, convencen y aportan. En este sentido, la confianza, en-

(recursos para invertir y para convencer a los accionistas) y temporales (respeto para que los trabajadores puedan controlar sus agendas y no al revés). El alineamiento de estos tres aspectos debe mostrarse en temas de formación y funcionamiento de equipo.



FORMACIÓN EN TI:

LA ASIGNATURA PENDIENTE DE LAS EMPRESAS

LAS TECNOLOGÍAS OFRECEN IMPORTANTES VENTAJAS AL MUNDO DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO, SU IMPLANTACIÓN NO ES SUFICIENTE. ES NECESARIO QUE LOS PROFESIONALES **RECIBAN LA FORMACIÓN ADECUADA PARA OBTENER EL MÁXIMO BENEFICIO DE SU UTILIZACIÓN.**

ANTONIO QUIRÓS. DIRECTOR DE OPERACIONES DE ALHAMBRA-EIDOS

Las nuevas tecnologías de la información impregnan, poco a poco, todos los ámbitos de los negocios. Las TI han dejado de ser un hecho aislado en las organizaciones, para convertirse en uno de los principales impulsores de su mejora. Sin embargo, incluso la más innovadora y potente tecnología resulta inservible si los profesionales encargados de su implantación y los empleados que la utilizarán en su labor diaria, desconocen sus ventajas.

EXPLOTAR TODO EL POTENCIAL TI

Hoy día, se habla mucho del retraso tecnológico de España con respecto a otros países europeos y de la necesidad de reforzar la inversión en nuevas tecnologías para impulsar la productividad y la competitividad de las empresas.

Así mismo, se opina que es necesaria su democratización. No obstante, muchos de los proyectos TI han fracasado como consecuencia de la falta de los conocimientos adecuados para adaptar estas tecnologías a un ámbito de negocio concreto, para conseguir que las mismas funcionen sin fallos o para aplicar sus funcionalidades a las necesidades específicas de un negocio.

Por ejemplo: sólo un pequeño porcentaje de las empresas con sistema de gestión empresarial ERP usa más del 50%



de su potencial, un dato que se puede extrapolar al uso de otras múltiples tecnologías. Para algunos, “es mejor que nada”, pero ¿por qué no ser más ambiciosos? Al fin y al cabo, se trata del futuro de la empresa española en el mercado europeo y global.

MÁS QUE UNA INVERSIÓN RENTABLE

La formación, bien planteada, no es sólo una apuesta a largo plazo, sino también una inversión rentable en un corto período de tiempo. Como herramienta que ayuda a la diferenciación de los proveedores de TI nacionales en un mercado

UNA ASIGNATURA PENDIENTE

La falta de conocimientos tecnológicos adecuados es la asignatura pendiente de la empresa española y la responsable de que las organizaciones no obtengan la máxima rentabilidad de sus inversiones en TI.

Un ejemplo que ilustra claramente este problema es que sólo un pequeño porcentaje de las empresas con sistema de gestión empresarial ERP usa más del 50% de su potencial.

globalizado muy competitivo, la formación es, además, arma eficaz para luchar contra una de las principales trabas para el avance de las nuevas tecnologías en las empresas: el miedo al cambio.

Pasada la era de los “milagros tecnológicos” y de la “innovación por la innovación”, un creciente número de empresas se da cuenta de que, para garantizar un retorno real de las inversiones tecnológicas, hay que apoyar cada uno de estos proyectos con un sólido programa de formación. El mercado español necesita un fuerte impulso en formación, orientada hacia dos colectivos básicos:

EL MIEDO A LA TECNOLOGÍA TODAVÍA SIGUE PATENTE EN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS

UN PASO MÁS ALLÁ EN FORMACIÓN

En el ámbito de la formación en TI, las empresas precisan buscar la calidad en todos los aspectos. Las organizaciones deberían evitar la apuesta por acciones puntuales y fijar un plan de formación en TI completo y evolutivo, que identifique claramente las competencias a adquirir, desarrollar o “refrescar” y las personas implicadas.

Pocas organizaciones cuentan hoy día con los recursos necesarios para desarrollar esta labor de manera autónoma, por lo que el plan de formación debe contar con un proveedor de formación adecuado.

factores, pero los dominantes para el éxito del programa siempre deben ser:

- La evolución y experiencia del proveedor.
- La certificación del centro de formación y de sus profesionales por parte de los fabricantes tecnológicos.
- Una homologación similar de sus métodos y programas.
- Su nivel de implicación e infraestructuras.
- La confianza generada en otros proyectos similares del entorno empresarial.

VENTAJAS CON SOBRESALIENTE

El miedo a la tecnología todavía sigue patente en la mayoría de las organizaciones españolas. Excepto en algunos sectores punteros, las TI siguen creando desconfianza y privando a las empresas de las mejoras en la productividad y de la opti-



PARA GARANTIZAR UN RETORNO REAL DE LAS INVERSIONES TECNOLÓGICAS, HAY QUE APOYAR CADA UNO DE ESTOS PROYECTOS CON UN SÓLIDO PROGRAMA DE FORMACIÓN

1. Las empresas españolas TI, para las que el conocimiento de determinadas tecnologías resulta básico para la satisfacción del cliente.
2. Los propios empleados de las organizaciones, que son los que tendrán que aplicar la tecnología en su trabajo diario.

Su selección parece fácil, pero un análisis detallado del mercado muestra otra realidad. La elección del proveedor es una decisión en la que intervienen múltiples

mización que las mismas pueden aportar. La clave para superarla es una formación especializada y de calidad en nuevas tecnologías, capaz de transformar a las TI, de asignatura pendiente, en fortaleza competitiva para las empresas.

«Formación en TI: la asignatura pendiente de las empresas».© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13267 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



EL HOTEL VILLAMADRID:

UN OASIS DE PAZ EN EL CENTRO DE NEGOCIOS DE LA CAPITAL

SU ESTRATÉGICA UBICACIÓN, SU EXCELENTE GASTRONOMÍA Y SU EXQUISITO SERVICIO LE CONVIERTE EN UN ESTABLECIMIENTO IDEAL PARA LA CELEBRACIÓN DE TODO TIPO DE EVENTOS Y EN PUNTO DE PARTIDA PARA DESCUBRIR LA SIERRA MADRILEÑA

CONFORT, ELEGANCIA, SERVICIO PERSONALIZADO Y UBICACIÓN SON ALGUNAS DE LAS MÚLTIPLES CUALIDADES DEL HOTEL VILLAMADRID, UN MODERNO ESTABLECIMIENTO DE CUATRO ESTRELLAS Y 121 HABITACIONES, ESTRATÉGICAMENTE UBICADO EN LA NUEVA AMPLIACIÓN DEL PASEO DE LA CASTELLANA, QUE GOZA DE UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN CON LAS ZONAS DE NEGOCIO DE LA CAPITAL, Y QUE ESTÁ DOTADO DE AMPLIOS ESPACIOS, TOTALMENTE EQUIPADOS, QUE BRINDAN AL HUÉSPED LA POSIBILIDAD DE ALBERGAR TODO TIPO DE EVENTOS, CELEBRACIONES FAMILIARES, INCENTIVOS O REUNIONES DE NEGOCIOS EN UN ENTORNO DIFERENTE...

El *Hotel VillaMadrid* es un moderno e innovador establecimiento de cuatro estrellas, estratégicamente ubicado en la nueva ampliación del Paseo de la Castellana, que goza de una excelente comunicación con el **Recinto Ferial Juan Carlos I**, el **aeropuerto Internacional Madrid-Barajas**, la **estación de tren de Chamartín**, los **Hospitales de La Paz y el Ramón y Cajal**, y la **Clínica Internacional Rúber**. Un enclave inmejorable que, además, permite un fácil acceso, tanto a

las entradas y salidas de la ciudad, como al centro histórico y cultural de la misma y a las carreteras que llevan a la maravillosa Sierra de Madrid.

Sus **121 acogedoras habitaciones**, decoradas con un estilo funcional, moderno y elegante, están equipadas con cuarto de baño completo, calefacción, aire acondicionado, caja fuerte, minibar, línea de módem, conexión a Internet Wi-Fi, televisión vía satélite, Pay-TV, servicio de habitaciones y secador de pelo. Además, y como novedad, **una de las alas del esta-**

blecimiento alberga habitaciones para no fumadores. A todo ello hay que sumarle una extensa gama de productos de bienvenida que han sido diseñados y concebidos en exclusiva para los huéspedes de este coqueto hotel madrileño como un ejemplo más del cuidado por el detalle que su **Director**, D. Fernando Valdivielso, ha querido reflejar en cada una de sus estancias y rincones.

Pero no sólo el cliente vacacional, sino también el cliente de negocios, encontrará en este completo establecimiento un lugar ideal para desarrollar cualquier tipo de evento. Y es que el *Hotel VillaMadrid* cuenta con dos magníficos salones multifuncionales **iluminados íntegramente con luz natural**, que han sido dotados con los últimos adelantos tecnológicos (discoteca con DJ, fotografía, vídeo y dvd, acceso a Internet, micrófonos, pantallas desplegadas, cañones de proyección, etc...), ideales para albergar reuniones de empresa, cocktails, almuerzos de negocios u otro tipo de celebración. El **Salón Norte**, que cuenta con un acceso directo desde la calle, tiene capacidad para acoger hasta 120 personas, ampliándose el aforo hasta las 140 personas en el **Salón Real**. A ello hay que sumarle el esmero y detalle con el que se han acondicionado ambos recintos y que asegurará el rotundo éxito de cualquier evento en un entorno elegante y distinguido.





Además, y pensando en las necesidades de los ejecutivos, el establecimiento también ofrecerá próximamente a sus huéspedes dos **Business Center** con todo el equipamiento que necesiten para poder desarrollar su trabajo en las condiciones más favorables.

El **Hotel VillaMadrid** también cuenta con un amplio abanico de instalaciones y espacios comunes muy acogedores que se caracterizan por su gran versatilidad, comodidad y funcionalidad. Prueba de ello es su **elegante cafetería**, ideal para disfrutar de una comida informal, un aperitivo o una copa, **y su amplio Salón Social de 225 metros cuadrados, con capacidad para albergar hasta 200 personas, que ha sido rematado por una espectacular cúpula piramidal acristalada** bajo la cual, el cliente podrá celebrar cualquier tipo de cocktail o presentación, disfrutar de unas horas de conversación,

leer un buen libro o, simplemente, tomar una copa arropado por el relajante murmullo que mana de una singular fuente situada en el centro de ésta.

En el apartado culinario, el **Hotel VillaMadrid** vuelve a sorprender gratamente, pues alberga un afamado restaurante con una capacidad de hasta 150 personas, ubicado en un amplio y luminoso salón que, durante todos los días del año, ofrece una **exquisita cocina basada en una carta de corte Mediterráneo con toques modernos** que se actualiza con el cambio de temporada, y cuyos platos, elaborados con productos de la máxima calidad, gozan de una singular presentación y sabores aptos para los paladares más exigentes. También cuenta con una variada selección de sugerencias diarias y un menú ejecutivo. Además, el establecimiento brinda a todos los clientes del restaurante la posibilidad

de estacionar sus vehículos de forma gratuita en el parking del hotel, que dispone de 200 plazas.

Estamos, pues, ante un establecimiento diferente en el que sus huéspedes cuentan con un gran abanico de posibilidades y servicios que han sido diseñados para satisfacer todas sus demandas, un hotel que ha logrado crear un cálido ambiente. Si a todo esto le añadimos el servicio exquisito y personalizado que todo su personal, formado por un equipo joven y dinámico, dispensa a los clientes, y su excepcional ubicación, podemos decir que el **Hotel VillaMadrid** se ha convertido en ese **"Oasis de paz que se levanta orgulloso en uno de los Centros de Negocios más emergentes de la Capital"**, cuyo principal objetivo es que los huéspedes se sientan como en su propia casa. Así es el **Hotel VillaMadrid**.



Calle Xaudaró, 2 - 28034 Madrid

Teléfono: 91 25 35 000 - Fax: 91 25 35 005

E-mail: info@hotelvillamadrid.com - www.hotelvillamadrid.com

FABER-CASTELL: **AMBITION**

DISEÑO Y ELEGANCIA SE COMBINAN EN UN MODELO PENSADO PARA LOS AMANTES DE LA ESCRITURA.

Faber-Castell combina materiales de alta calidad y un extraordinario diseño en su modelo Ambition, pensado para amantes de la escritura y de la elegancia. Los materiales naturales en tonos oscuros se combinan con piezas realizadas en cromo y plata, de acabados brillantes, que dan personalidad y carácter a la pieza.



CENTURY CLASSIC DE **CROSS**

LA EXCELENCIA DE LA ESCRITURA ALCANZA SU MÁXIMA EXPRESIÓN.

Los lanzamientos de Cross suponen una oportunidad para adquirir nuevos diseños de la línea Century Classic. Inspiración llena de color y acabados de calidad que confluyen en un esmerado nivel de sofisticación, característico de toda la gama de Cross. La escritura alcanza su máxima excelencia con este modelo y con su versión en oro de 18 kilates. Su presentación es impecable y mantiene los acabados y el perfil personal de Century Classic.



MONTBLANC SOLITAIRE PLATINUM

MONTBLANC REINTERPRETA SU CLÁSICO MONTBLANC MEISTERSTÜCK EN UNA EXCLUSIVA EDICIÓN.

En el mundo de los instrumentos de escritura, el término “solitario” expresa la clase y la elegancia de una joya. Esta exclusiva pieza pertenece a la más valiosa colección de Montblanc y está realizada siguiendo la tradición de los mejores artesanos orfebres y joyeros. Sus delicados materiales (oro, plata y platino), así como la pasión con la que han sido trabajados, impregnan cada obra con un aura de distinción. Elegancia y modernidad se combinan en un instrumento de escritura diseñado para personas que valoran la fusión de la tradición y la innovación.



OMEGA ABRE SU PRIMERA BOUTIQUE EN ESPAÑA

MADRID ACOGE LA PRIMERA BOUTIQUE OMEGA DE ESPAÑA.

La marca relojera abre su primera *boutique* en España y la decimocuarta en Europa. Enclavada en el madrileño Barrio de Salamanca, se suma así a las numerosas boutiques que la casa dispone a lo largo del mundo y que se emplazan en las direcciones de mayor renombre, como la recientemente inaugurada boutique de Ginebra, en la Rue du Rhône; la de Los Ángeles, en Rodeo Drive; o la parisina, en la Rue de la Paix.

La elegante *boutique* Omega recrea un espectacular escenario que permite a sus clientes adentrarse en un ambiente único, donde su personal, altamente cualificado, le guiará para encontrar una amplia y completa colección de relojes y joyas de la marca.



POEME DE INOXCROM

LA COLECCIÓN POSEE CUATRO DISEÑOS PENSADOS PARA CUATRO ESTILOS DE MUJER.

Poeme es una colección de líneas sencillas y pequeñas dimensiones, que cuenta con cuatro atractivos diseños y estampados modernos y actuales. Cada pieza representa la personalidad de una mujer especial. Con aire techno, el modelo Future begins right now está pensado para mujeres modernas y creativas que se avanzan a las tendencias. La elegancia es la principal característica de Elegance is your style, mientras que Celebrate life, con un suave color rosa, está diseñado para personas dulces y sensibles. Por último, el modelo Spring always returns posee estampados florales y mariposas en colores intensos y brillantes, muy adecuado para las amantes de la primavera.

CREE UNA FIDELIDAD DURADERA GRACIAS AL CORREO ELECTRÓNICO

NO HAY DUDA DE QUE LOS CLIENTES FIELES SON LOS MÁS RENTABLES, POR LO QUE LOS ESFUERZOS DEDICADOS A LA RETENCIÓN NUNCA SON EN VANO. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS PERMITEN DISEÑAR PROGRAMAS DE MÁRKETING A TRAVÉS DEL CORREO ELECTRÓNICO QUE CONTRIBUYEN A ESE FIN.

Aunque es posible retener clientes que no son fieles, la relación que se mantiene con ellos es muy frágil y hay posibilidades de que en cualquier momento empiecen a acudir a la competencia; por tanto, además de retener a los clientes, hay que conseguir desarrollar con ellos una relación de lealtad. El uso de Internet puede resultar muy útil para lograr ese objetivo. Las técnicas que se explican a continuación pueden servir para captar, convertir o retener a los clientes fieles por medio del correo electrónico.

COMUNIDADES DE USUARIOS

Un modo muy eficaz de promover la fidelidad y retener a los clientes consiste en crear un sentimiento de pertenencia y estimular la participación activa en un grupo de usuarios con intereses y aficiones similares. Estas comunidades suelen ser servicios o programas —en muchos casos, grupos de debate— que permiten a los usuarios comunicarse entre sí por correo electrónico o por medio de foros. Todos los miembros del grupo reciben todos los correos que se envían a ese grupo y los mensajes pueden ser comerciales o no. Por su parte, los foros de discusión pueden ser herramientas muy eficaces para generar confianza y conocer las motivaciones de los clientes.

PROGRAMAS DE RECOMPENSA

Son similares a los programas de puntos de las compañías aéreas, por ejemplo, y consisten en estimular determinadas conductas a base de incluir recompensas en sus programas de márketing por correo

electrónico (por ejemplo, conseguir que algún amigo se apunte al programa puede otorgar puntos canjeables a quien haya invitado a esa persona).

También se puede utilizar el *e-mail* para dar a conocer a los clientes la situación de sus recompensas y para animarlos a visitar el sitio web de la empresa y canjear sus puntos.

BOLETINES ELECTRÓNICOS

Éstos son los vehículos más utilizados para establecer un diálogo continuo con los clientes, probablemente porque proporcionan un excelente mecanismo para co-

da en el tiempo, por ejemplo, o avisarle de que sus acciones han alcanzado su cotización máxima.

Si las alertas son relevantes y se reciben en el momento oportuno, demuestran que, cuando la empresa se pone en contacto con sus clientes, vale la pena escucharla y, también, que se preocupa por la defensa de los intereses del cliente.

VENTA CRUZADA Y AMPLIACIÓN DE VENTA

Los mensajes de ampliación de venta y de venta cruzada se pueden enviar en correos distintos o se pueden incluir en otro tipo de comunicación, como un boletín

SE PUEDE ESTABLECER UNA RELACIÓN BASADA EN LA CONFIANZA Y EN LA PRECISIÓN SI SE ENVÍA UNA ALERTA DE CORREO CADA VEZ QUE OCURRA ALGO QUE INTERESE AL CLIENTE

municar información y ofrecer entretenimiento y promociones de una forma muy personalizada.

El estilo y el contenido del boletín exigen un buen ejercicio de estudio del consumidor y de creación de marca, y pueden tener gran impacto en el éxito general de todo el programa de márketing por correo electrónico.

ALERTAS DE CORREO

Se puede establecer una relación basada en la confianza y en la precisión si se envía una alerta de correo cada vez que ocurra algo que interese al cliente. Además, puede tener un valor real, ya que en algunos casos puede servir para informar al consumidor de la aparición de una oferta limita-

electrónico. En cualquiera de esos casos, si se cursan de modo apropiado, son una excelente herramienta que puede aumentar la probabilidad de que el cliente que ya había hecho una compra haga más.

PROGRAMAS DE RECUPERACIÓN DE CLIENTES

Dado que resulta más costoso captar nuevos clientes que retener a los existentes, debe dedicar todos los esfuerzos necesarios a evitar la pérdida de clientes. Una vez identificadas las razones del abandono, puede diseñar un programa de alcance basado en el correo electrónico con el que se prometa a los clientes que se atenderán sus preocupaciones o quejas.

¿ES UN BUEN COMUNICADOR?

CONVERSAR ES EL ACTO FUNDAMENTAL DE TODA NEGOCIACIÓN, POR LO QUE ES IMPORTANTE COMPROBAR SI SE HACE CORRECTAMENTE.

Para que las conversaciones con los clientes sigan el curso deseado es necesario seguir una pautas que mejoren la comunicación. Compruebe a través del siguiente test si cumple las reglas básicas para causar una buena impresión en su interlocutor.

	SÍ	NO
¿Se fija en las oportunidades que se le presentan a su paso cada día?	☐	☐
¿Se prepara previamente cada uno de los puntos que va a abordar en la conversación y las posibles reacciones de su interlocutor?	☐	☐
¿Trata de ir al objeto de la visita tras un breve intercambio de frases de cortesía o de introducción con el fin de no poner a prueba la paciencia y el tiempo disponible de su interlocutor?	☐	☐
¿Se expresa de forma clara y concreta, evitando las expresiones vagas que puedan producir equívocos?	☐	☐
¿Mantiene en todo momento una actitud amable, pero firme?	☐	☐
¿Utiliza el humor, sin perder la compostura, para salir de situaciones complicadas?	☐	☐
¿Se muestra seguro y enérgico en sus discursos?	☐	☐
¿Trata de ser neutral y de no someter a su interlocutor a un interrogatorio?	☐	☐

PUNTUACIÓN

Más de tres respuestas afirmativas. Su actitud frente a una conversación es correcta y suele causar buena impresión en su interlocutor.

Menos de tres respuestas afirmativas. Debe mejorar las pautas que establece a la hora de iniciar el diálogo con su cliente. Tenga en cuenta que su actitud resulta fundamental a la hora de conseguir acuerdos con sus interlocutores.

