

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 

CRM: RECETAS PARA EL CAMBIO

En un mercado como el actual, la relación con los clientes cobra cada vez más importancia en todos los procesos de la gestión empresarial. Las empresas de hoy día son conscientes de la necesidad de automatizar su gestión de las relaciones con el cliente, por este motivo las soluciones de CRM se han convertido en un recurso imprescindible que permite tratar de una forma clara, ordenada y concisa toda aquella información referente a clientes potenciales y a otros aspectos de interés. Es un sistema que ya se encuentra implantado en la mayoría de las grandes organizaciones, si bien la pequeña y mediana empresa está comenzando su adaptación a una filosofía que le puede reportar interesantes oportunidades. Esta conciencia de la importancia y las oportunidades asociadas con la implantación de un sistema de CRM para la empresa actual nos han impulsado a dedicar el dossier de este número de noviembre a analizar el CRM como un ingrediente óptimo en la receta que lleva a una excelente gestión del cambio en la empresa.

Dentro de los distintos aspectos que se tratan cabe destacar el análisis de las opciones y las posibilidades del CRM como respuesta al cambio de filosofía empresarial, mostrándose como un instrumento de gran utilidad a la hora de gestionar incidencias y de dar un servicio de calidad a los clientes, aborda las claves para integrar con éxito un sistema CRM en la empresa, pone de manifiesto el papel de los eventos empresariales como motor para asentar y posibilitar una adecuada estrategia de comunicación empresarial, tangibiliza los conocimientos, recursos y herramientas de ejecución que aseguran el éxito de las operaciones CRM. Además, ofrece una instrumento necesario para asentar el recorrido y el éxito de la puesta en marcha de la aplicación, mostrando los argumentos clave que permiten realizar la venta interna a los distintos niveles de la organización de las ventajas derivadas de su aplicación.

Para compatibilizar los aspectos teóricos y los aspectos más prácticos de la implantación del CRM, se dan a modo de pauta y mapa las 17 claves del CRM, que se complementan con las siete recetas que permiten sacar partido a la inversión en CRM y, finalmente se analiza la versatilidad y la aplicabilidad que las soluciones CRM pueden tener para la pequeña y mediana empresa, para la que las empresas proveedores de este tipo de soluciones ya están creando soluciones a medida que conjugan un planteamiento de funcionalidad global con precios más ajustados.

Más allá del dossier les ofrecemos una extensa selección de contenidos que van desde las tecnologías de la información, a la gestión de personas, el almacenamiento de datos pasando por el análisis económico y la gestión de marcas. Un enfoque amplio de temas y visiones que esperamos que les resulte de utilidad.

MONTserrat CIVERA

mcivera@planetadeagostini.es

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: “Redacte textos impresionantes”. **Pág. 4**

TI

GESTIÓN NORMALIZADA DE LOS SISTEMAS DE TI EMPRESARIALES

Vicente Escabias

La certificación UNE-ISO/IEC 20000 aporta a las empresas múltiples ventajas. Su aplicación se traduce en beneficios palpables para la eficiencia y la productividad. **Págs. 6-12**

GESTIÓN DE PERSONAS Patrocinado por ¿PODEMOS SEGUIR PENSANDO QUE EL DINERO TODO LO COMPRA?

Susana Marcos

Es necesario que las organizaciones cambien de mentalidad y configuren un conjunto de aportaciones y contraprestaciones que ofrezcan una respuesta contundente a las demandas de empresas, empleados y sociedad, para que todos ganen en proporciones iguales. **Págs. 14-20**

RECURSOS HUMANOS Patrocinado por ESPECIALISTAS EN ‘SOFTWARE’ DE RECURSOS HUMANOS: LA ELECCIÓN INTELIGENTE

Isabel García de Salazar

Los beneficios y el resultado que se obtienen de las soluciones de gestión de recursos humanos hacen que cada vez más departamentos de personas y recursos humanos las utilicen. **Págs. 58-59**

AED

SER MÁS PRODUCTIVOS, SER MÁS COMPETITIVOS

Aumentar la productividad de las empresas es una de las grandes metas que tienen la mayoría de directivos en sus mentes. Cómo hacerlo sin que ello suponga nuevas inversiones puede ser la solución para destacar en un mercado global y altamente competitivo. **Págs. 60-62**

DOSSIER: CRM, RECETAS PARA EL CAMBIO

CRM: La respuesta a un cambio de filosofía Patrocinado por

Juan Manuel Vila

Las herramientas de CRM han demostrado ser muy útiles a la hora de gestionar las incidencias y servicios que los clientes puedan tener con la empresa. **Págs. 22**

Claves para la integración del CRM en la empresa

María del Pino Velázquez

El CRM se encuentra ya asentado en la mayoría de las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas. La cultura empresarial, la formación y la tecnología tienen un papel fundamental para la perfecta integración de esta filosofía. **Págs. 24-25**

Eventos: un motor para el CRM

Luis García y Juan Carlos Arrese

Los eventos son cada día más importantes en la estrategia de comunicación de las empresas y se han convertido en uno de los motores para la puesta en marcha del CRM. **Págs. 26-28**

Cómo asegurar el éxito del CRM Patrocinado por Departamento de Comunicación de Teleperformance España.

Los conocimientos, recursos y herramientas de ejecución aseguran el éxito de las operaciones CRM. **Págs. 30-35**

Argumentos para la venta interna de la estrategia CRM

Jaime Izquierdo Pereira

Los últimos avances que se han producido en la implantación de estrategias CRM hacen que sea perfectamente posible realizar implantaciones rentables y efectivas que permitan a las empresas competir en condiciones. **Págs. 36-38**

Preparados para el cambio

Davide M. Spada

En un mundo hecho de datos e información, la diferencia entre una empresa y su competencia la marca la capacidad de utilizar la información de la mejor manera posible. Por tanto, las organizaciones deben disponer de herramientas que permitan gestionar algo que hoy día es imprescindible: las relaciones con los clientes. **Págs. 40-42**

Las 17 claves del CRM

Francisco Robles

Antes de implantar un sistema de CRM, es necesario que la empresa tenga claros algunos aspectos y pasos que deberá dar para su puesta en marcha de forma óptima. **Págs. 44-47**

ALMACENAMIENTO

EL RETO DEL ALMACENAMIENTO DE DATOS EN EL ENTORNO DE TRABAJO ACTUAL

José Javier Torre

El volumen de información al que se enfrenta la empresa actual es mucho mayor que el de hace unos años, lo que hace necesarios sistemas de almacenamiento que permitan disponer de esos datos en cualquier momento.

Págs. 64-66

ANÁLISIS ECONÓMICO Patrocinado por  Crédito y Caución

EL TEXTIL ESPAÑOL SE ENFRENTA A LA LIBERALIZACIÓN TOTAL DEL COMERCIO

Ana Arribas y Concepción López

Según las previsiones actuales, la apertura total de la Unión Europea al textil asiático tendrá un impacto moderado en la actividad del sector. **Págs. 68-69**

MARCA Patrocinado por  WILSON LEARNING

MARCAS PODEROSAS: CREANDO EMBAJADORES DE SU MARCA

David McNally y Daniel Aguado Oceja

Las personas son quienes más contribuyen al poder de la marca. Por ello, las empresas que desean ser líderes en su sector consideran un imperativo que toda la organización apoye las promesas de su marca. **Págs. 70-75**

ESTILO DEVIDA

Les ofrecemos una selección de vinos de autor de sabores delicados y elegantes, a la altura de los paladares más exigentes.

Pág. 76

IDEAS PARA ACTUAR

CONSIGA UN EQUIPO MOTIVADO A PESAR DE LAS CRÍTICAS

Enfrentarse a situaciones en las que se ven criticados forma parte del día a día de un responsable de equipo y de sus profesionales de ventas o atención al público. Sin embargo, la crítica sólo tiene efectos negativos cuando no se produce una relación constructiva con ella.

Pág. 78

TEST

¿VALORA EL CAPITAL INTELECTUAL DE SU EMPRESA?

Las empresas mejor preparadas saben que el éxito en el futuro depende de un recurso intangible cada vez más apreciado: el capital intelectual que existe en la organización. La clave del rendimiento excelente en los próximos tiempos será la inteligencia.

Pág. 80

Siete recetas para sacar partido a la inversión en CRM

Juan Carlos Alcaide y Rodolfo Cremer

La combinación eficiente de siete recetas puede evitar que un mal CRM deteriore las relaciones con el consumidor y alimentar la adecuada orientación al cliente. **Págs. 48-50**

¿Están preparadas las soluciones CRM para la pyme? Patrocinado por  SAI

Esther Gómez Oliete

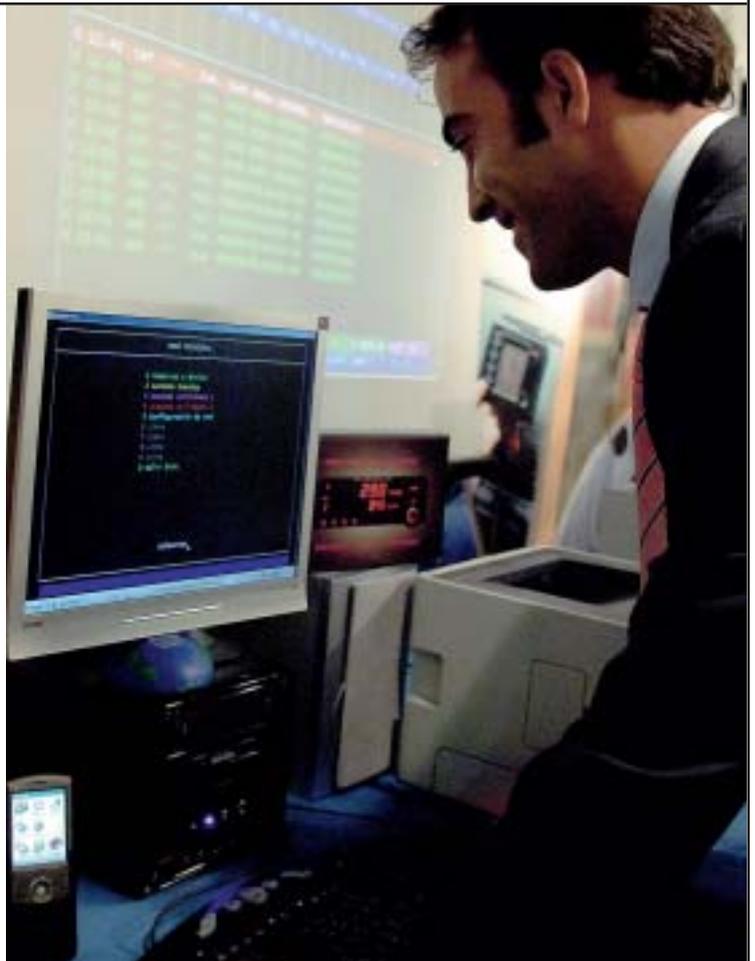
Los grandes proveedores de aplicaciones CRM han observado en la pyme la oportunidad de entrar en un mercado muy amplio y poco maduro, pero con un gran potencial de crecimiento. Este cambio de estrategia ha permitido la creación de soluciones con una funcionalidad global pero a precios más ajustados.

Págs. 52-54

EL SECTOR OPINA

Algunas de las empresas más importantes del sector ofrecen su visión sobre la evolución que han experimentado de los sistemas y estrategias de CRM durante los últimos años.

Págs. 56-57



REDACTE TEXTOS IMPRESIONANTES PARA SU SITIO 'WEB'

SI REDACTA USTED TEXTO PARA EL SITIO *WEB* DE SU ORGANIZACIÓN, DEBE TENER EN CUENTA LOS HÁBITOS DE LECTURA DEL INTERNAUTA TÍPICO. LA MAYORÍA DE LAS PERSONAS REALMENTE NO LEEN; EXPLORAN CON LA VISTA.

Expertos de Sun Microsystems afirman que el 79% de los internautas exploran someramente la página, en lugar de leer palabra por palabra. Si usted no adapta el texto a este estilo de lectura, estará a un clic de la ciberextinción. Cuando redacte material para la *Web*, asegúrese de que el texto es:

- **Conciso.** El contenido de la *web* debe tener un 50% menos de palabras que su equivalente en papel y ningún bloque de texto debe contener más de 75 palabras. Para redactar texto

conciso, debe aplicar de forma más rigurosa el lenguaje y evitar la información excesivamente detallada.

- **Susceptible de exploración somera.**

Para redactar un texto susceptible de exploración somera, incorpore índices de contenidos, resúmenes de secciones, enumeraciones, listados, pala-

SI USTED NO ADAPTA EL TEXTO AL ESTILO DE LECTURA 'WEB', ESTARÁ A UN CLIC DE LA CIBEREXTINCIÓN

bras esenciales resaltadas, titulares y párrafos cortos con frases de exposición del tema bien elaboradas.

- **Objetivo.** En la mayoría de los casos, el objetivo de su texto será promocionar su organización y sus productos. No abuses de los superlativos o de lo contrario los visitantes desconectarán completamente. Modere el uso de adjetivos como "extraordinario" e "impresionante". Además, elimine palabras de moda como "paradigma" y "parámetro".

TRATAS CON PERSONAS DIFÍCILES

ES USTED EL ENCARGADO DE DIRIGIR LA PRÓXIMA REUNIÓN DEL DEPARTAMENTO Y DESEA QUE DISCURRA CON FLUIDEZ. ¿HAY ALGÚN MIEMBRO EN SU EQUIPO QUE TENGA UNA PERSONALIDAD COMPLICADA Y PUEDA CAUSAR PERTURBACIONES?

Si en su grupo hay alguna persona con cualquier de las siguientes personalidades, utilice estas sugerencias para calmarlas:

- **Entusiasta.** Esta persona es siempre la primera en participar y está deseosa de ayudar, lo cual hace que para lo demás resulte difícil responder. No sofoque este entusiasmo individual. Agradezca las aportaciones y sugiera la participación de otras personas. Por ejemplo: "Gracias por poner en marcha la

cuestión. ¿Alguien tienen alguna cosa que añadir?".

- **Experto.** Esta persona pone en tela de juicio su autoridad y discute con los demás. Lo mejor que puede hacer es agradecer sus comentarios sin adoptar una actitud defensiva. A continuación, pida la opinión del grupo. Por ejemplo: "Juan cree que nuestro plan de marketing tiene algunos inconvenientes importantes. ¿Alguien opina algo diferente?".

- **Divagador.** Usted le pregunta la hora a esta persona, y obtiene la historia completa de la relojería. Para tratar con un divagador, interrumpa, resuma y siga adelante. Por ejemplo: "Juan nos ha ofrecido un buen ejemplo de lo que podría decir un cliente enojado. Ahora vamos a comentar la mejor manera de resolver este tipo de situación".

- **Dominante.** Esta persona puede intimidar al grupo monopolizando la conversación. Utilice el sentido del humor para lograr la participación de los demás y evitar que los dominantes monopolicen la reunión. Por ejemplo, pregunte en tono de broma: "¿Alguien aparte de Jerry tiene algún comentario?". Si eso no da resultado, haga una pausa y hable en privado con la persona dominante.

UTILICE EL SENTIDO DEL HUMOR PARA LOGRAR LA PARTICIPACIÓN DE LOS DEMÁS Y EVITAR QUE LOS DOMINANTES MONOPOLICEN LA REUNIÓN



Toshiba recomienda Windows Vista® Business

El mundo de los negocios es duro. Nuevo Tecra A9. Puede con todo.

El nuevo **TECRA A9** se adapta a la perfección al dinámico mundo empresarial. Capaz de ofrecer libertad de movimientos sin renunciar a la máxima calidad: fiabilidad total y una gran capacidad de trabajo gracias a la funcionalidad mejorada de Toshiba EasyGuard, le hacen perfecto a nivel profesional.



**SI FALLA
TE DAMOS
OTRO**

MAYOR PROTECCIÓN DE LA PANTALLA >>>

MEJORES BISAGRAS DE PANTALLA >>>

MEJOR PROTECCIÓN DEL DISCO DURO >>>

<<< MEJOR SENSACIÓN AL TECLEAR

<<< DISEÑO OPTIMIZADO DEL SISTEMA



En los negocios, no se la juega. Obtenga el mayor rendimiento con el nuevo Tecra A9 con Tecnología Móvil Intel® Centrino® Duo

CONDICIONES PROMOCIÓN TECRA A9

- Si tu Tecra A9 falla durante el primer año de garantía, **te lo reparamos y además te damos otro portátil nuevo** (modelo igual o superior).
 - La promoción queda limitada a todos los portátiles Toshiba Tecra A9 adquiridos desde el 15 de octubre hasta el 31 de diciembre de 2007, ambos incluidos.
 - Para poder participar de esta promoción, el usuario deberá registrarse en la página web www.toshiba.es/tecraa9 dentro de los 10 días naturales desde la fecha de compra del portátil.
 - Para obtener el nuevo equipo, el usuario deberá enviar la factura de compra junto con el informe de reparación a Toshiba Information Systems España, Departamento de Marketing, Parque Empresarial San Fernando, Edificio Europa, 1ª planta - 28830 San Fernando de Henares, Madrid.
 - Quedan excluidos todos los equipos cuya reparación no entre dentro de los términos de reparación en garantía debido a un uso incorrecto del mismo.
- Consulte las condiciones de esta promoción en www.toshiba.es/tecraa9.

Intel, el logo de Intel Core, Intel Inside, el logo de Intel Inside, Intel Centrino, el logo de Intel Centrino, Celeron y Pentium son marcas o marcas registradas de Intel Corporation y sus filiales en Estados Unidos y/o otros países. Microsoft, Windows y Windows Vista son marcas registradas de Microsoft Corporation en Estados Unidos y/o otros países.

www.toshiba.es

Toshiba Informa: 902 122 121

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

GESTIÓN NORMALIZADA DE LOS SISTEMAS DE TI EMPRESARIALES

LA CERTIFICACIÓN UNE-ISO/IEC 20000 APORTA A LAS EMPRESAS MÚLTIPLES VENTAJAS. SU APLICACIÓN SE TRADUCE EN BENEFICIOS PALPABLES COMO LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO A TRAVÉS DE MEJORES PRÁCTICAS, LA IMPLANTACIÓN DE UNA POLÍTICA COMÚN EN LA EJECUCIÓN DE LOS SERVICIOS Y PROYECTOS TECNOLÓGICOS EN LAS EMPRESAS Y EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL ÁREA TI EMPRESARIAL LO QUE CONLLEVA UNA REDUCCIÓN DE SUS COSTES.

VICENTE ESCABIAS. DIRECTOR DE ARQUITECTURA Y GESTIÓN DE SISTEMAS DE INFORMÁTICA EL CORTE INGLÉS.

La rápida penetración de las TI a todos los niveles de la empresa hace que la adecuada alineación entre la infraestructura informática de las empresas y las necesidades de sus diferentes unidades de negocio sea cada vez más importante. En este sentido, el resto de departamentos empresariales se convierten en cliente interno del área TI, que debe interpretar correctamente sus necesidades y transformarlas en unos servicios tecnológicos competitivos y eficaces.

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Hoy día, mantener el nivel competitivo de muchas organizaciones sin una adecuada infraestructura de TI sería tarea imposible, de ahí que la innovación tecnológica, el nivel de implantación de estas tecnologías y, sobre todo, su correcto soporte a las áreas de negocio esté directamente relacionado con la competitividad empresarial.

Los sistemas de información, en este sentido, son hoy día cruciales para las organizaciones que necesitan invertir los recursos y esfuerzo necesarios para su despliegue, gestión y soporte. Si

bien en el pasado, era frecuente que estos aspectos se pasaran por alto o que los mismos se trataran por encima, en la actualidad la preocupación por las TI y el soporte que aportan al negocio es una cuestión que causa muchos dolores de cabeza y que hace,

HOY DÍA, MANTENER EL NIVEL COMPETITIVO DE MUCHAS ORGANIZACIONES SIN UNA ADECUADA INFRAESTRUCTURA DE TI SERÍA TAREA IMPOSIBLE

tanto a empresas del sector privado como al sector público, afrontar retos como la alineación de los objetivos del área TI con los objetivos del negocio, el garantizar la mejora continua de los sistemas de información corporativos, la necesidad de medir y evaluar la eficacia y efectividad de las áreas TI empresariales, y demostrar la rentabilidad real de las inversiones en TI. Este cambio de coyuntura ha llevado al desarrollo de certificaciones específicas que miden la eficacia de las TIC y su soporte al negocio, como la norma UNE-ISO/IEC 20000.

Cuando hablamos de la certificación en la norma UNE-ISO/IEC 20000, es-

tamos hablando precisamente de una manera para asegurar la estandarización de procesos en la gestión de los sistemas de información empresariales bajo un marco de calidad, lo que permitirá un mejor soporte desde el área TI a las necesidades del negocio.

Concretamente, la norma UNE-ISO/IEC 20000 está orientada a garantizar la excelencia en la gestión de los sistemas de información y en las actividades relacionadas con la informática corporativa. Según afirma la Asociación de Empresas de Consultoría, “se trata de la primera norma española enfocada específicamente a la gestión del servicio de tecnologías de la información. Ayuda a las empresas a organizar las principales actividades necesarias para gestionar los servicios de TI, agrupadas en un conjunto de procesos que son esenciales para la creación, la prestación y la evolución de los servicios de TI”.

QUÉ ES EL ‘SERVICE MANAGER’

El *service manager* es la persona encargada de analizar, interpretar y presentar los datos proporcionados por el proceso de gestión de contabilidad y presupuestos al resto de la organización de una manera convincente y efectiva. A modo de ejemplo, y en el caso de detectar que un área de negocio concreta está siendo poco eficiente en utilizar una determinada tecnología, el *service manager* es la persona que debe acudir a la misma y explicarle cómo puede utilizarla de una manera más eficiente, con el fin de que los servicios de TI resulten más provechosos para el negocio.

TALLAS GRANDES, SIEMPRE DE MODA.

Parka con Gore-tex®, 360€. Camisa, 49€. Pantalón de algodón, 59€. Todo de EMIDIO TUCCI.



Patrocinador del Equipo
Olímpico Español

www.elcorteingles.es

El Corte Inglés

CRECIENTE INTERÉS HACIA LA NORMA

El principal interés hacia la certificación por la nueva norma UNE-ISO/IEC 20000 se observa sobre todo en medianas y grandes organizaciones, tanto privadas como públicas, que cuentan con una importante infraestructura de TI, cuya adecuada gestión reviste un alto nivel de complejidad y para las que, además, estos sistemas de información son críticos para el negocio, siendo necesario por tanto garantizar su eficacia y disponibilidad en cada momento.

Si bien, antes, la mayoría de las empresas estaba más centrada en la parte de

ayuda a establecer mejores prácticas en la gestión de los servicios de tecnologías de la información que facilitan el cumplimiento de los requisitos establecidos por esta norma, también despertará nuevas expectativas de mercado.

En el mercado español hay cada vez más empresas comprometidas con la promoción de las mejores prácticas dentro de ITIL, con el objetivo de promover, tanto su conocimiento, como su uso por las organizaciones. En la secuencia lógica de implantación de estas metodologías, las organizaciones empiezan normalmente por la normalización de

cesos dan soporte a la gestión global de los sistemas de información empresariales y, donde su normalización y mejora ayudan a conseguir un soporte más eficiente desde el área TI a las necesidades del negocio.

ALINEACIÓN DE LASTIC CON LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO

La alineación de los sistemas de información con las necesidades del negocio, se consigue básicamente, a través de la estandarización y normalización de procesos en tres fases clave: en la recogida de las necesidades de las unidades de negocio, en su transformación adecuada en sistemas de información eficaces, y en el seguimiento del adecuado aprovechamiento de dichas capacidades tecnológicas por parte de otras áreas de la empresa. Un valor importante en este ámbito para las empresas es la implementación de mejores prácticas en la gestión de los sistemas de información y comunicación empresarial.

Con frecuencia, se ha observado que entre las necesidades del negocio y los servicios que presta el área TI existe un importante vacío. La necesidad de asegurar esta perfecta traducción de

EL PRINCIPAL INTERÉS HACIA LA CERTIFICACIÓN POR LA NUEVA NORMA UNE-ISO/IEC 20000 SE OBSERVA SOBRE TODO EN MEDIANAS Y GRANDES ORGANIZACIONES

consultoría de procesos y de formación, en este momento se observa un interés creciente hacia el delivery o prestación de los servicios desde el área TI hacia el resto de la organización.

En relación con ello, la reciente aparición de la versión 3 de la metodología ITIL, como metodología que

los procesos de soporte (como gestión de incidencias, gestión de cambios, configuración y la función de *service desk*, etc.), y acaban con los procesos de *delivery* o provisión (como la gestión de capacidades, de disponibilidad, de continuidad, gestión financiera y la gestión de niveles de servicio). Todos estos pro-



¿LE GUSTARÍA TENER UN PRESUPUESTO EXTRA?



EL SERVICIO DE GESTIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE FUJITSU PODRÍA AHORRARLE HASTA UN **20%**

Necesita de un proveedor de servicios capaz de darle el soporte que su empresa requiere. Muchas grandes compañías le pueden ofrecer esto, pero a un alto precio. En FUJITSU, lo hacemos de una forma diferente. Como tercera compañía de servicios TI del mundo, nuestro Servicio de Gestión del Puesto de Trabajo está pre-diseñado y pre-testado, caracterizándose por su bajo coste y por ser un precio fijo mensual por usuario.

Estamos gestionando más de un millón de puestos de trabajo en Europa con un ahorro medio del 20% en la gestión de los puestos para nuestros clientes. Ya lo estamos haciendo para ellos. Piense lo que podemos hacer por usted.

Para más información sobre nuestro servicio de Gestión del Puesto de Trabajo, visite es.fujitsu.com

The Fujitsu logo, consisting of the word "FUJITSU" in a bold, red, sans-serif font. Above the letter "I" is a stylized infinity symbol.



objetivos de negocio en sistemas y servicios TI, entre otros, ha dado lugar a la aparición en las organizaciones de una figura muy concreta, que es el *service manager*.

El papel principal del *service manager* en una empresa consiste en mantener la interlocución entre el área TI y las áreas de negocio de la organización con el fin de que los servicios que gestiona cumplan con los requerimientos presentes y futuros marcados por el negocio. Asimismo, se encarga de recibir la información de cada unidad de negocio, sus necesidades en relación con las TI, la detección de posibles nuevos requerimientos e incluso a veces de influir en sus demandas, coordinando los distintos procesos de gestión necesarios para el eficiente soporte del negocio por par-

te de las tecnologías de información empresarial.

Otra función fundamental del *service manager*, dentro del área de TI, es la demostración y la justificación del valor que el área TI aporta a las unidades de negocio. Si bien en el mismo no recae la

EN EL MERCADO ESPAÑOL HAY CADA VEZ MÁS EMPRESAS COMPROMETIDAS CON LA **PROMOCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DENTRO DE ITIL**

recogida de los datos económicos concretos que arroja cada proceso, a un nivel más alto, el *service manager* es la persona encargada de analizar, interpretar y presentar los datos proporcionados por el proceso de gestión de contabilidad y presupuestos al resto de la organización de una manera convincente y efectiva. A

modo de ejemplo, y en el caso de detectar que un área de negocio concreta está siendo poco eficiente en utilizar una determinada tecnología, el *service manager* es la persona que debe acudir a la misma y explicarle cómo puede utilizarla de una manera más eficiente, con el fin de que los servicios de TI resulten más provechosos para el negocio.

Por desgracia, hoy día todavía son pocas las organizaciones en las que el *service manager* realmente ocupa el lugar que le corresponde, pero su rol irá adquiriendo cada vez un mayor peso e importancia dentro del área de TI y en la empresa en general.

MEDIDAS PARA ABORDAR LA CERTIFICACIÓN Y SERVICIOS DE APOYO

Prepararse sin ayuda externa para la certificación en una norma como la UNE-ISO/IEC 20000 resultaría, con seguridad, una tarea ardua para una compañía cuyo foco de negocio es muy diverso, tratándose de una tarea que exige dedicación, experiencia y un esfuerzo importante. El creciente interés que están demostrando muy diversas organizaciones públicas y privadas hacia esta certificación, ha hecho que en el mercado surjan ofertas de consultoría especializadas que prestan un apoyo experto y eficaz en este proceso. Estas ofertas en apoyo a la certificación se componen de una serie de servicios, algunos de estos prestados desde hace años y orientados a facilitar la normalización de los procesos en las áreas TI empresariales y su apoyo eficaz a las necesidades del negocio, que ahora se han visto unificados en soluciones globales de ayuda a la certificación.

Para afrontar la certificación con garantías de éxito, por tanto, las organizaciones necesitan el apoyo de equipos experimentados, certificados y con una amplia experiencia en metodologías de apoyo como ITIL, CobiT, BS15000, ISO 9001, UNE-ISO/IEC 20000, etc., que les ayuden a abordar las diferentes

VENTAJAS DE LA CERTIFICACIÓN UNE-ISO/IEC 20000

La certificación UNE-ISO/IEC 20000 aporta a las empresas múltiples ventajas, entre ellas, garantizar una mejor calidad en la provisión de sus servicios TI, garantizar la eficacia global de la organización en la gestión de su información lo que, aunque no directamente, siempre repercute en la mejora de la calidad de sus servicios de cara al cliente final o establecer un modelo de relación entre el negocio que permite entender sus necesidades y sus procesos de negocio de cara al diseño y provisión de sus servicios de TI.



¿Están realmente funcionando las iniciativas de Formación y Desarrollo en su empresa?

¿Sin un buen sistema de medición, como lo sabe?

Desde 1965, Wilson Learning ha trabajado con los principales pensadores y las mentes más brillantes para proveer soluciones de Mejora del Rendimiento Humano a más de 2000 clientes globales en 40 países.

Ayudamos a desarrollar el potencial de su organización a través de nuestro modelo de Mejora del Rendimiento Humano (MRH), integrando y alineando todos los elementos claves que contribuyen a generar resultados: el Mercado, la Estrategia, los Procesos de Trabajo, las Herramientas, las Personas y el estilo de Liderazgo.



Modelo MRH de Wilson Learning

CONSULTORÍA
FORMACIÓN & DESARROLLO
HERRAMIENTAS

WILSON LEARNING® 

Improving Performance Through People

fases en la preparación para la misma e implementar las medidas necesarias.

El primer paso para prepararse para la certificación consiste en llevar a cabo (con o sin ayuda externa) una consultoría que parta de un estudio de la situación actual de su área de TI. Dentro de la misma, se debe construir un escenario objetivo y llevar a cabo un “gap análisis” o desfase con el detalle de todos los proyectos y/o procesos a implementar, con una estimación tanto económica como de esfuerzo. Dicho análisis permitirá que la organización estime el desfase existente entre lo real y lo deseable, y que plantee soluciones alternativas, con el fin de construir la definición de procesos cuyo objetivo será alcanzar este escenario ideal o deseable de su área TI.

A continuación, la organización interesada en certificarse por la norma UNE-ISO/IEC 20000, debe abordar el diseño e implantación de procesos. En esta fase de preparación para la certificación, se evalúa el grado de madurez de los procesos, se define el nivel de madurez objetivo y se llevan a cabo las tareas de: definición del propio proceso, la definición de procedimientos operativos, la implantación de herramientas que soporten los procesos, la formación y los planes de comunicación. En la implantación de procesos se deben aplicar las buenas prácticas recogidas en metodologías como ITIL y CobIT, para cuyo despliegue resulta recomendable recurrir a expertos externos, en cuyo uso, a continuación, se forman los usuarios empresariales.



jas, entre ellas, garantizar una mejor calidad en la provisión de sus servicios TI, garantizar la eficacia global de la organización en la gestión de su información lo que, aunque no directamente, siempre

pables como la optimización de los procedimientos de trabajo a través de mejores prácticas; la implantación de una política común en la ejecución de los servicios y proyectos tecnológicos en las empresas y el aumento de la productividad y eficiencia de los equipos de trabajo en el área TI empresarial lo que conlleva una reducción de sus costes.

Se trata, en definitiva, de un esfuerzo orientado hacia la obtención de una mayor eficiencia en la gestión de la información empresarial y en los servicios que prestan las organizaciones a sus clientes, recomendable para cualquier organización que pretende mejorar su competitividad de una manera sólida y sostenible en el tiempo.

«Gestión normalizada de los sistemas de TI empresariales». © Ediciones Deusto.

EL PAPEL PRINCIPAL DEL ‘SERVICE MANAGER’ EN UNA EMPRESA CONSISTE EN MANTENER LA INTERLOCUCIÓN ENTRE EL ÁREA TI Y LAS ÁREAS DE NEGOCIO DE LA ORGANIZACIÓN

Por último, y previo a la certificación definitiva en la norma UNE-ISO/IEC 20000, la organización debe abordar la revisión de todos los procesos, comprobando que la empresa cuenta con todos los controles implantados y sus correspondientes evidencias; el análisis de no conformidades en procesos, su comunicación y el planteamiento de las medidas correctoras necesarias de cara a la auditoría de certificación.

repercute en la mejora de la calidad de sus servicios de cara al cliente final o establecer un modelo de relación entre el negocio que permite entender sus necesidades y sus procesos de negocio de cara al diseño y provisión de sus servicios de TI.

Aún sin llegar a la certificación final, abordar las acciones de preparación previamente comentadas y recibir servicios de apoyo, se traducirá en beneficios pal-

VENTAJAS PALPABLES

La certificación UNE-ISO/IEC 20000 aporta a las empresas múltiples venta-

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17323 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



ADVANCE YOUR BUSINESS »»

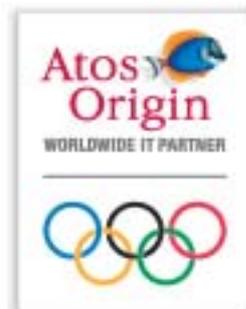
Con la experiencia de un líder

Atos Origin es una compañía internacional líder en servicios de tecnologías de la información. Ofrecemos soluciones completas de principio a fin mediante servicios de consultoría, integración de sistemas y outsourcing, con nuestro enfoque "Design, Build and Operate" respaldado mundialmente.

Con una plantilla de 50.000 profesionales en 40 países, más de 6.000 en España, y una facturación anual de 5.400 millones de euros, garantizamos liderazgo, innovación y modelos de negocio flexibles.

En Atos Origin estamos orgullosos de contar con la confianza de nuestros clientes, compañías de todos los sectores de actividad, y de ser partner tecnológico mundial de los Juegos Olímpicos desde Atenas 2004 hasta Londres 2012.

Descubre qué podemos hacer por TI.



¿PODEMOS SEGUIR PENSANDO QUE EL DINERO TODO LO COMPRA?

ES NECESARIO QUE LAS ORGANIZACIONES CAMBIEN DE MENTALIDAD Y CONFIGUREN UN CONJUNTO DE APORTACIONES Y CONTRAPRESTACIONES QUE OFREZCAN UNA RESPUESTA CONTUNDENTE A LAS DEMANDAS DE EMPRESAS, EMPLEADOS Y SOCIEDAD, PARA QUE TODOS GANEN EN PROPORCIONES IGUALES.

SUSANA MARCOS. SOCIA DE PEOPLEMATTERS

A menudo nos encontramos en los medios de comunicación resultados de encuestas y estudios relacionados con los elementos y circunstancias que más motivan a los empleados de las organizaciones de nuestro contexto empresarial: un entorno de trabajo atractivo, un buen salario, unos buenos incentivos, un proyecto de empresa, la posibilidad de aprender y progresar en la carrera profesional, un equipo humano, etc. Superadas las épocas de las crisis y las vacas flacas, los altos niveles de desempleo y una disponibilidad de mano de obra (preparada o no) garantizada por una curva demográfica que iba sobre-alimentando la fuerza laboral año tras año, nos encontramos ante una situación en la que son los empleados y sus necesidades y expectativas los que están ganando la batalla del control sobre la oferta que las organizaciones deben poner encima de la mesa para con-

quistar y mantener una plantilla comprometida y fiel.

Por ello, las empresas están cada vez más preocupadas por encontrar respuestas a este cambio de perspectiva que satisfagan a ambas partes y que van mucho más allá y son significativamente más complejas que un paquete salarial más o menos sustantivo en términos económicos.

DE LA "COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS" A LA "RECOMPENSA TOTAL"

Estas respuestas se están configurando alrededor del desarrollo de un concepto de recompensa total que combina no sólo la compensación dineraria y los beneficios sociales, sino también las oportunidades de crecimiento profesional y personal, un entorno de trabajo motivador y estimulante (por ejemplo, a través del reconocimiento, el diseño de los puestos de trabajo o el estilo de dirección de los jefes) y una oportunidad real de combinar ade-

cuadamente la dedicación al trabajo con la vida privada personal de cada empleado.

Es imposible mantener una inflación infinita de los salarios para ganar la guerra por el talento y ello implica desarrollar estrategias de gestión de recursos humanos que superen el diseño de procesos, políticas y programas que no estén íntimamente relacionados entre sí y ofertados a los empleados como un todo coherente, atractivo y con valor diferencial. De hecho, algunas empresas ya empiezan a tratar la formación, el desarrollo y la retribución como recompensas que deben ser gestionadas conjuntamente y no por equipos de recursos humanos separados e independientes.

EQUILIBRIO VITAL Y LA RECOMPENSA

Entre los múltiples elementos que pueden configurar esta recompensa total, las organizaciones empiezan a reconocer el valor que la mayoría de las personas otor-

INICIATIVAS MÁS FRECUENTES

Entre la carta de beneficios que las empresas empiezan a ofrecer a sus empleados para mejorar este balance existen muchas iniciativas que con mayor o menor frecuencia se observan en las empresas, como las siguientes:

- ▶ flexible y parcial.
- ▶ Semana comprimida.
- ▶ Puesto compartido.
- ▶ Ausencias retribuidas por motivos familiares diversos más allá de las establecidas legalmente.
- ▶ Teletrabajo (parcial o total).
- ▶ Guardería en el centro de trabajo o subvencionada.
- ▶ Bajas cubiertas por empleados retirados.
- ▶ Equipos de proyecto orientados a objetivos.
- ▶ Etc.

La distancia más corta entre dos puntos es una línea recta.

La distancia más corta entre usted y su vehículo es Servilease.

Disfrute la comodidad, la garantía, el servicio exclusivo en la Red Oficial de las Marcas del Grupo Volkswagen (Audi, SEAT, Skoda, Volkswagen y Volkswagen Comerciales), que sólo Servilease puede ofrecerle, porque Servilease es la compañía especialista en Renting de Volkswagen Finance. Para la solicitud de propuestas puede dirigirse a cualquier concesionario oficial del grupo Volkswagen o en Gestión Comercial Servilease: 902 102 650. www.vw-finance.es



ga a las percepciones que tiene sobre el empleo de su tiempo y el equilibrio que consigue entre su vida profesional y su vida personal. Y esto no sólo porque quieran tener contentos a sus directivos o a sus profesionales de mayor valía, sino también porque existen pruebas evidentes de que hay una relación directa, aunque difícil de cuantificar, entre esta variable y la productividad medida en términos de resultados, absentismo, rotación, capacidad de atracción de nuevos empleados o imagen como empleador.

Este balance o “conciliación” (como se ha dado en llamar en España) entre trabajo y vida personal está generando un dilema en las cabezas de muchos profesionales que es muy difícil de definir y acotar. Por una parte, la jornada laboral es más larga, aunque no oficialmente, y no termina cuando un empleado sale de

o generación, encontrar una oferta atractiva, controlable y “talla única” resulta, cuanto menos, espinoso. El simple hecho de tener una u otra edad, plantea tener que considerar necesidades distintas:

- ▶ Los más jóvenes (digamos hasta los 23) dedican su atención a aprender y desarrollarse.
- ▶ El adulto en crecimiento (24 – 35) da prioridad a establecer una carrera y una familia y siente una presión significativa por mantener el equilibrio entre su floreciente carrera y las necesidades de su familia.
- ▶ Hacia la mitad de la vida (35-55) aumenta el deseo de liderar, de aconsejar,

Entre la carta de beneficios que las empresas empiezan a ofrecer a sus empleados para mejorar este balance existen muchas iniciativas que con mayor o menor frecuencia se observan en las empresas, como: jornada flexible, jornada parcial, semana comprimida, puesto compartido, ausencias retribuidas por motivos familiares diversos más allá de las establecidas legalmente, teletrabajo (parcial o total), guardería en el centro de trabajo o subvencionada, bajas cubiertas por empleados retirados, equipos de proyecto orientados a objetivos, etc. Sin embargo, aunque los programas de conciliación son una forma en la que los responsables de recursos humanos

ES IMPOSIBLE MANTENER UNA INFLACIÓN INFINITA DE LOS SALARIOS PARA GANAR LA GUERRA POR EL TALENTO



LA CONCILIACIÓN ENTRE TRABAJO Y VIDA PERSONAL ESTÁ GENERANDO UN DILEMA EN LAS CABEZAS DE MUCHOS PROFESIONALES QUE ES MUY DIFÍCIL DE DEFINIR Y ACOTAR

su oficina o lugar de trabajo habitual debido a tecnologías como el Internet, los móviles, los ordenadores portátiles o las PDA.

Por la otra, el propio concepto de familia está cambiando dando paso a una diversidad de configuraciones que abren nuevos interrogantes: mujeres solas, padres solteros/separados/divorciados, parejas con doble carrera, etc. Si a esto unimos además la diversidad cada vez más grande de las plantillas en cuanto a procedencia, género, formación, cultura

jar, de enseñar, y de “tenerlo todo”.

- ▶ En la última etapa de la vida laboral (55-65) se reafirman los valores y el miedo a un posible despido o a una adquisición de la compañía presiona a muchos hacia conservar lo que se ha conseguido tal y como está.

Las personas, en cada una de estas etapas de la vida, nos sentimos motivadas y reconocidas con recompensas y tratos muy diferentes, valorando y distribuyendo el tiempo de formas también dispares.

pueden contribuir a la consecución de los objetivos empresariales, es clave que se haga un seguimiento de los mismos de manera sistemática y regular. Algunos aspectos a tener en cuenta son los siguientes:

- ▶ ¿Resultan rentables como inversión? ¿Tienen un impacto medible y positivo sobre la productividad, la retención, la reputación corporativa, la calidad, la creatividad y/o el servicio al cliente?
- ▶ ¿Apoyan la cultura empresarial que necesitamos? ¿Respetan los valores de la empresa?
- ▶ ¿Hay otros beneficios que resulten atractivos para los empleados (sobre todo los mejores)? ¿Qué ofrecen otras

Únase a la revolucionaria gama de productos de seguridad para servidores de BitDefender

Protección total contra amenazas creando un entorno completamente seguro y limpio en servidores de empresas y corporaciones



BitDefender Security for Mail Servers (Windows//UNIX) Solución de seguridad específica para protección de servidores de correo, compatible con la gran mayoría de servidores de correo existentes, independientemente de la plataforma utilizada.

BitDefender Security for Exchange filtra el tráfico y protege servidores MS Exchange de las últimas amenazas y del robo de información a través de la tecnología VSAPI.

BitDefender Security for Mail Servers (Windows) y **BitDefender Security for Exchange** están basados en la interfaz MMC (Microsoft Management Console) e implementan el premiado sistema de detección de Anti-spam NeuNet, tecnología propiedad de BitDefender (CheckMark Anti-spam Premium con más de un 97% de efectividad).

BENEFICIOS:

- Incremento de la productividad
- Reducción del tráfico de correo
- Total seguridad de los correos
- Excelente tiempo de respuesta
- Alta estabilidad
- Facilidad de uso y administración
- Bajo impacto sobre los recursos y la red

CARACTERÍSTICAS:

- Filtros Antispam de Alta Eficacia
- Detección Proactiva de Phishing
- Protección de Spyware
- Filtro en Tiempo Real de Lista Blackhole
- Filtro Antispam Bayesiano
- Políticas de Grupos y Usuarios
- Informes y Estadísticas
- Avanzado Sistema de Actualizaciones
- Actualizaciones de Producto
- Soporte Técnico Profesional Gratuito 24/7

Incluye las tecnologías:



www.bitdefender.es

Cuadro 1. En qué formar en un entorno de teletrabajo

Para conseguir una eficacia real, no basta con manejarse con las nuevas tecnologías. Es necesario aprender sobre otros temas que podrían resumirse de la siguiente forma:

Comunicación y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo mantener el contacto cuando no se está en la oficina - Cómo reportar a los superiores - Cómo compartir el trabajo con otros por medios electrónicos - Cómo hacer seguimiento de la carga y calidad del trabajo de los empleados - Qué técnicas de trabajo en equipo pueden aplicarse cuando éste está repartido - Cuándo utilizar cada medio de comunicación: teléfono, correo electrónico, audio/video conferencia
Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> - Ser autosuficiente en la gestión del tiempo - Identificar los requisitos temporales del puesto (por ejemplo, disponibilidad para atender a clientes, colegas) - Gestionar las cargas de trabajo - Determinar las asignaciones de trabajo a equipos e individuos
Desarrollo de la carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo asegurar que los tele-trabajadores son considerados en los procesos de promoción y de asignación a proyectos - Cómo mantenerse “visible” sin presionar ni acosar a nadie - Asegurar el acceso a las oportunidades de formación y desarrollo personal
Trabajar desde casa	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo gestionar la conexión entre la casa y la oficina - Cómo gestionar los malos hábitos: perder el tiempo navegando por Internet, comer a todas horas, descuidar la hora de levantarse - Entender las consecuencias legales, laborales, sociales que puedan surgir
Utilizar la tecnología de manera eficaz y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de las aplicaciones básicas - Uso de las aplicaciones en remoto y en común con otros usuarios - Acceder a los sistemas y redes de las empresas en remoto - Entender los sistemas y protocolos de seguridad y back-up de la información
Salud y seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo identificar signos de stress, depresión, aislamientos y métodos para combatirlos - Entender los requisitos de salud y seguridad fuera de la empresa

organizaciones competidoras por el talento que necesita la organización?

- ▶ ¿Qué percepción tienen de su valor los empleados y los directivos? ¿Son igualmente positivas las soluciones adoptadas para todos los empleados o se deberían considerar colectivos distintos con necesidades distintas?
- ▶ ¿Qué imagen proyectan sobre nuestra empresa hacia el exterior? ¿Aumentan nuestra capacidad para atraer a los mejores candidatos o producen un “efecto llamada” sobre candidatos que sólo quieren “vivir mejor”?
- ▶ ¿Son una necesidad para nuestro negocio o simplemente una buena idea? La configuración de un entorno laboral flexible que facilite a su capital humano un equilibrio más adecuado entre su vida profesional y personal es una de las alternativas que una organiza-

ción puede adoptar para mejorar su capacidad de éxito empresarial en un entorno como el actual, pero siempre y cuando esté planificado y diseñado para cumplir la ecuación ganar-ganar entre empresa y empleados, y no sólo como una bonita forma de tener contentos a los segundos. Ello posiciona al profesional de recursos humanos en el reto de demostrar que es una de las posibles respuestas al tema de la productividad, una gran preocupación para las empresas.

EL PAPEL DE LOS DIRECTIVOS

Si admitimos que la flexibilidad en el trabajo es una medida positiva para mejorar la percepción de equilibrio entre vida profesional y personal, y que esta última puede tener un impacto significativo sobre el éxito empresarial, aún

nos queda un importante escollo para poder poner en marcha los programas diseñados.

Este escollo es el que suponen los propios directivos cuando ya no se habla de su tiempo sino del de los miembros de sus equipos. Aunque comprendan estas razones y la conciliación haya dejado de ser una buena idea para pasar a ser un imperativo de negocio en nuestros días, tienen miedo de que si una persona tiene un horario flexible, todas lo quieran tener. También les preocupa que alguien que no trabaje según un esquema tradicional pueda disminuir su productividad. Además, conceden una gran importancia a la necesidad de estar juntos para mantener la unidad en el equipo y temen que si no ven a sus empleados, éstos simplemente dejen de trabajar.

¿Quieres convertirte en un Profesional Certificado en Retribución?

La Certificación Global Remuneration Professional (GRP) proporciona una amplia base de conocimiento sobre las mejores prácticas de compensación, con una perspectiva de aplicación internacional.

La Certificación incluye ocho cursos con sus correspondientes exámenes.

Los cursos serán impartidos por profesionales de PeopleMatters homologados por WorldatWork, con larga experiencia profesional en la materia y que asesoran a importantes empresas en la optimización de sus políticas de Compensación.

Cursos:

- GR1: Gestión de la Recompensa Total
- GR2: Métodos Cuantitativos
- GR3: Análisis, Documentación y Evaluación de Puestos
- GR4: Gestión del Salario Base
- GR5: Gestión del Desempeño - Estrategia, Diseño e Implantación
- GR6: Retribución Variable - Incentivos, Reconocimiento y Bonos
- GR7: Remuneración Internacional: Una visión general de la Recompensa Global
- GR8: Beneficios Internacionales
ó
- GR9: Comunicación Estratégica en Recompensa Total

- Lugar de Impartición: Madrid

- Consulta los precios y el calendario de los cursos en nuestra web

• Si necesitas información adicional, ponte en contacto con nuestras oficinas en Madrid.

WorldatWork
The professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards

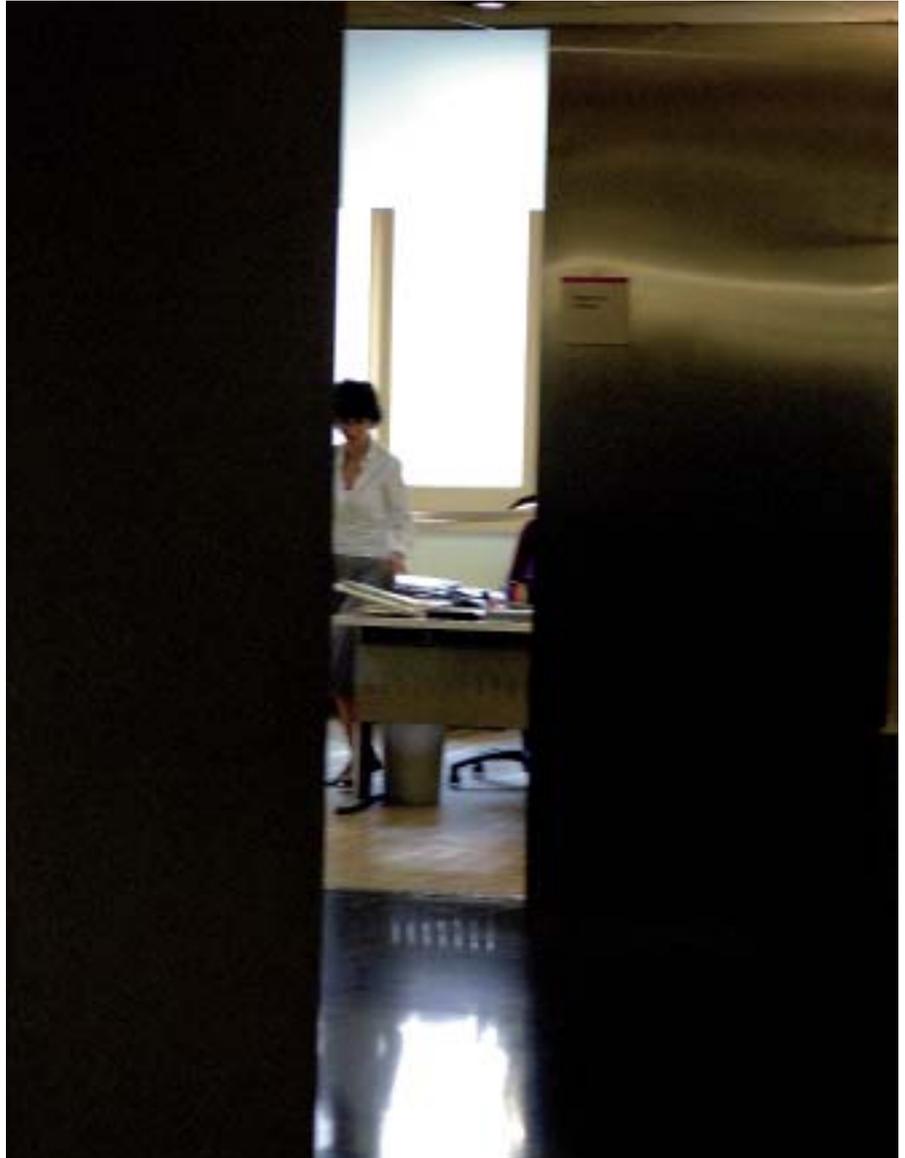
Por eso, es necesario “empujar” el cambio de mentalidad para que se convierta en acción. He aquí algunas sugerencias para hacer que los programas de mejora del equilibrio vida profesional-vida laboral se pongan en marcha y funcionen:

- ▶ Asegurar que la alta dirección realmente quiere poner en marcha programas e iniciativas que mejoren la conciliación, con todas sus consecuencias.
- ▶ Elaborar el business case: qué y cómo se puede hacer, cuáles pueden ser los resultados.
- ▶ Llevar a cabo una implantación piloto que proporcione un ejemplo de éxito.
- ▶ Proporcionar formación sobre el tema a directivos y empleados (obligatoria).
- ▶ Seguir, medir y evaluar.
- ▶ Animar a los directivos a que prediquen con el ejemplo.
- ▶ Ayudar a los managers a que rediseñen el proceso y la asignación del trabajo.
- ▶ Implicar a los empleados en el diseño de los programas.
- ▶ Incentivar la puesta en marcha con éxito.

UN CAMBIO DE PARADIGMA

Hay muchas razones por las cuales las empresas son aún reacias a entender y trabajar de una manera global y holística con el concepto de recompensa total, y sobre todo a incorporar como parte sustancial del acuerdo empresa-empleado los elementos que son difícilmente cuantificables. Es más fácil gestionar los elementos financieros extrínsecos como la compensación y los beneficios que manejar un “paquete total” que incluya elementos motivadores intrínsecos que tienen que ver con el desarrollo, la gestión del talento y el desempeño, el *feedback* o, como se muestra en este artículo, el balance y la conciliación entre la vida laboral y la vida personal.

Cuando uno se sale del “blanco y negro” y tiene que trabajar con una infinidad de colores y matices, empieza a hacerse necesaria una mano artista y técnicamente bien capacitada, con sabiduría para conectar el negocio y la aportación del capital humano, en el corto y en el medio y largo plazos. Ello, en muchas ocasiones, lleva a las empresas a darse cuenta de que no tienen una estrategia de negocio claramente articula-



LA CONFIGURACIÓN DE UN ENTORNO LABORAL FLEXIBLE QUE FACILITE UN EQUILIBRIO ADECUADO ENTRE SU VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL ES UNA DE LAS ALTERNATIVAS QUE UNA ORGANIZACIÓN PUEDE ADOPTAR PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE ÉXITO EMPRESARIAL

da sobre la que edificar su estrategia de recursos humanos y de que ésta, de existir, tiene su desarrollo e implantación delegada en departamentos y personas que actúan como “silos”, sin comunicación ni coordinación eficiente y orientada entre ellos.

Por ello, es posible que tengamos que hacer un esfuerzo por cambiar la mentalidad y el paradigma de muchos que creen que la retribución es el elemen-

to clave de la gestión del capital humano, para ser capaces de dar una respuesta verdaderamente contundente a una ecuación de aportaciones y contraprestaciones en la que empresas, empleados y sociedad ganen en proporciones iguales.

«¿Podemos seguir pensando que el dinero todo lo compra?». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17182 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

DOSSIER



CRM: RECETAS PARA EL CAMBIO

En un mercado como el actual, la relación con los clientes cobra cada vez más importancia en todos los procesos de la gestión empresarial. Las empresas de hoy día son conscientes de la necesidad de automatizar su gestión de las relaciones con el cliente, por este motivo las soluciones de CRM se han convertido en un recurso imprescindible que permite tratar de una for-

ma clara, ordenada y concisa toda aquella información referente a clientes potenciales y a otros aspectos de interés.

Es un sistema que ya se encuentra implantado en la mayoría de las grandes organizaciones, si bien la pequeña y mediana empresa está comenzando su adaptación a una filosofía que le puede reportar interesantes oportunidades.

CRM: LA RESPUESTA A UN CAMBIO DE FILOSOFÍA

LAS HERRAMIENTAS DE CRM HAN DEMOSTRADO SER MUY ÚTILES A LA HORA DE GESTIONAR LAS INCIDENCIAS Y SERVICIOS QUE LOS CLIENTES PUEDAN TENER CON LA EMPRESA.

JUAN MANUEL VILA. TÉCNICO EN MÁRKETING DE CCSAGRESSO.

En un mercado como el actual, la relación con clientes cobra cada vez más importancia en todos los procesos de gestión empresarial. En este contexto, surge el concepto de CRM, que defiende la eliminación de la gestión “artesanal” con clientes para gestionar este proceso con soluciones informáticas, que no deben confundirse con meras agendas electrónicas. Las empresas actuales deben ser conscientes de la necesidad de industrializar su gestión en relación con sus clientes: saber quiénes son, gestionar los procesos de ventas, etc.

VENTAJAS

Las principales ventajas de este proceso son las siguientes:

- ▶ **Percepción positiva por parte del cliente.** Recibe información y comunicaciones personalizadas. Siente que tiene un trato único.
- ▶ **La empresa transmite mejor imagen.** Consigue que sus clientes estén más satisfechos, obtiene al instante el detalle de las ventas, puede realizar acciones comerciales clientizadas, etc. De esta forma, se dispone de una visión unitaria del cliente (*one to one*).
- ▶ **Se industrializa el conocimiento.** El cliente pasa a ser de la empresa, no del comercial, lo que se traduce en una rápida amortización de la solución.



- ▶ **Se reducen las tareas** administrativas y el descontrol burocrático.
- ▶ **Se realiza un seguimiento integrado** del ciclo de vida de las compras y ventas del cliente (proceso preventa y posventa).

HERRAMIENTA DE GRAN UTILIDAD

CRM es una solución informática que permite tratar de una forma clara, ordenada y concisa toda aquella información

referente a clientes potenciales y otros elementos participantes de la empresa a los que queramos prestarle una atención especial, aquella que consideremos importante para mejorar la relación comercial con ellos.

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

Además de las ventas y el marketing, que no han dejado de ser su foco principal, el CRM ha demostrado ser una herramienta muy útil a la hora de gestionar las incidencias y servicios que los clientes puedan tener con la empresa.

De esta manera, los clientes reciben un servicio mejor organizado e informado y tienen la posibilidad de verificar los progresos de su solicitud por canales como Internet.

«CRM: La respuesta a un cambio de filosofía». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17181 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

PASOS PARA EL CAMBIO

El escritor brasileño, Paulo Coelho, afirma que “las personas cambian cuando se dan cuenta del potencial que tienen para cambiar las cosas.”

¿Por qué Sage es el líder mundial en software de gestión empresarial?

Porque te da la libertad para elegir la solución que aporta más valor a tu empresa.



- ERP
- CRM
- Business Intelligence
- Tesorería
- Activos Fijos
- Recursos Humanos

La oferta más completa de soluciones de gestión para mediana y gran empresa.

Nuestras aplicaciones soportan los principales estándares de bases de datos y sistemas operativos.

Te ofrecemos una metodología de implantación contrastada y un equipo propio de consultores expertos, así como una amplia red de partners certificados.

Más de cinco millones de empresas en el mundo han elegido Sage. Tú decides.

Solicita ahora un diagnóstico sin compromiso

☎ 902 013 449 @ informge@sage.es

The Sage logo, consisting of the word "sage" in a bold, lowercase, green sans-serif font.

División Gran Empresa

Pasión por el software

CLAVES PARA LA INTEGRACIÓN DEL CRM EN LA EMPRESA

EL CRM SE ENCUENTRA YA ASENTADO EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, YA SEAN GRANDES, MEDIANAS O PEQUEÑAS. LA CULTURA EMPRESARIAL, LA FORMACIÓN Y LA TECNOLOGÍA TIENEN UN PAPEL FUNDAMENTAL PARA LA PERFECTA INTEGRACIÓN DE ESTA FILOSOFÍA.

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

La fuerte competencia junto con las crecientes exigencias por parte de los clientes ha hecho necesario un cambio de filosofía en la gestión de las relaciones con los clientes. Desde hace unos años, las empresas son conscientes de que la única manera que tienen para retener a sus clientes y diferenciarse de sus competidores es conociendo sus necesidades y ofreciéndoles un trato único y diferenciado, en definitiva, ponerlos en el centro de sus negocios. Esta filosofía conocida como CRM (*Customer Relationship Management*) se encuentra ya asentada en la mayoría de las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas. Sin embargo, esa implantación se ha ido produciendo de una forma paulatina. Las grandes empresas, sobre todo las del sector financiero, telecomunicaciones y seguros, han sido las primeras en darse cuenta de que para fomentar las relaciones duraderas y estables con sus clientes necesitaban desarrollar un



márketing a medida de cada uno. En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, a día de hoy muchas de ellas se encuentran en un proceso de adaptación del CRM por lo que en un futuro no muy lejano estarán al mismo nivel que las grandes empresas.

Sin embargo, para llevar a cabo una perfecta integración de esta filosofía en el sistema de información de la empresa, son necesarios tres elementos:

1. Cambiar la cultura empresarial.

2. Formar al personal.

3. Contar con la tecnología adecuada.

EL CAMBIO DE CULTURA EMPRESARIAL

Los clientes se caracterizan por ser cada vez más exigentes, disponen de menos tiempo y son menos tolerantes con las deficiencias de calidad. Estos factores exigen la optimización de cada segundo que dura el contacto con el cliente. Es ahí en donde la filosofía CRM desarrolla todo su potencial, ya que permite cono-

PARA PODER OPTIMIZAR EL TIEMPO DEDICADO A CADA CLIENTE HA SIDO NECESARIO UN CAMBIO CULTURAL EN LAS EMPRESAS

LAS TRES CLAVES DEL CRM

Para llevar a cabo una perfecta integración del CRM en el sistema de información de la empresa, son necesarios tres elementos:

1. Cambiar la cultura empresarial.
2. Forma al personal.
3. Contar con la tecnología adecuada.

cer, cualquiera que sea el canal que el cliente haya utilizado para contactar con la empresa, el perfil, su histórico de incidencias y transacciones, su potencial como comprador, etc. y así el agente podrá resolver su duda o petición.

Sin embargo, para poder optimizar el tiempo dedicado a cada cliente ha sido necesario un cambio cultural en las empresas, en concreto, que todos y cada uno de los departamentos se hayan involucrado en este cambio de mentalidad y tomen conciencia de la importancia que deben concederle al cliente.

Aunque el saber transmitir el cambio de cultura empresarial a todos los departamentos no ha sido suficiente, ya que para una correcta implantación de la filosofía CRM los recursos tecnológi-



cos y de personal han jugado un papel fundamental. En este sentido son muchas empresas las que, a día de hoy, han entendido que necesitan la colaboración de empresas especializadas en proporcionar servicios de atención al cliente, que cuentan con los recursos de personal y tecnológicos apropiados.

LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Ante la demanda de los servicios que se prestan (servicios de banca, telecomunicaciones, etc.), los requisitos formativos son cada vez más exigentes, no nos podemos olvidar de que si los agentes están correctamente formados y motivados, la filosofía CRM se establecerá de una forma más efectiva. Así, por ejemplo, empresas como Unísono le

conceden tanta importancia a la formación que han implantado un exigente proceso formativo que se ajusta a las necesidades y requisitos de las empresas para las que se trabaja.

Para la correcta implantación de la filosofía CRM en una empresa, la gestión de los recursos humanos debe comenzar antes incluso de que el agente se incorpore a su puesto de trabajo, ya que previamente debe recibir la formación

ES NECESARIO QUE EL AGENTE PROSIGA CON SU PROCESO FORMATIVO DURANTE TODO EL TIEMPO QUE TRABAJE PARA LA EMPRESA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

necesaria para conocer la cultura de la empresa proveedora como la del cliente para el que va a prestar servicio. Así pues, dependiendo del tipo de cliente y del servicio que el agente vaya a prestar recibirá una formación u otra, aunque el esquema básico sería el siguiente:

- ▶ **Formación en excelencia en comunicación telefónica** y, en aquellos casos que sea necesario, en venta telefónica, para reforzar las habilidades necesarias de servicio al cliente.
- ▶ **Formación de producto o servicio.** Con esta formación se adquieren los conocimientos específicos que permiten actuar en nombre de la empresa-cliente y posibilitan dar respuesta a las demandas del usuario final. El tiempo dedicado a la formación varía, pudiendo durar horas, semanas e incluso meses. Este tiempo depende de la complejidad del servicio que se vaya a prestar.
- ▶ **Formación en las aplicaciones y los sistemas** necesarios para utilizar con eficacia las herramientas que el agente dispondrá para su trabajo.

Sin embargo, la formación que reciben los agentes no se queda ahí. De hecho, es necesario que el agente prosiga con su proceso formativo durante todo el tiempo que trabaje para la empresa de atención al cliente. De esta manera es posible no sólo cubrir las carencias que

los agentes puedan presentar, sino que también permite responder a las mejoras o actualizaciones que el servicio o el cliente proponga.

LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

De nada serviría que los empleados hubiesen entendido la filosofía CRM y contar con unos agentes formados e incentivados, si se careciese de una buena base tecnológica. Gracias a las herramientas tecnológicas es posible gestionar todos los contactos con los clientes, de manera que se integran con los sistemas informáticos de la empresa. Las herramientas que se ponen a disposición de las empresas-cliente no sólo garantizan esa integración, sino también los conocimientos y el deseo de adaptarse a las necesidades de los clientes, que permiten desarrollar herramientas propias adaptadas a las nuevas tecnologías que van surgiendo.

Sin embargo, ¿cuáles son esas herramientas? Las empresas de *contact center* cuentan con las aplicaciones CRM que son soluciones que permiten atender de una manera individualizada las necesidades de los clientes. Estas herramientas base conviven con otras como, por ejemplo, enrutadores inteligentes de llamadas, que permiten realizar llamadas diferenciando los tonos de ocupado y/o comunicando, además de distribuir inteligentemente las llamadas en función del perfil de la persona que llama. El desembarco de Internet también ha favorecido la creación de herramientas específicas para distribuir los correos electrónicos de una forma inteligente, repartiéndolos según la disponibilidad de los agentes. Asimismo, la llegada de los teléfonos móviles ha propiciado el desarrollo de una herramienta similar, pero que permite enviar de forma masiva o individual SMS a teléfonos móviles de los clientes.

Así pues, se puede afirmar que a día de hoy son muchas las empresas que han solventado e integrado satisfactoriamente estas tres claves, por lo que tenemos mucho camino avanzado en la integración de la filosofía CRM en el entorno empresarial español.

«Claves para la integración del CRM en la empresa». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17341 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

EVENTOS: UN MOTOR PARA EL CRM

LOS EVENTOS SON CADA DÍA MÁS IMPORTANTES EN LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS Y SE HAN CONVERTIDO EN UNO DE LOS MOTORES PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL CRM.

LUIS GARCÍA Y JUAN CARLOS ARRESE. CO-DIRECTORES DE TELECYL COMUNICACIÓN.

Como solemos decir a nuestros equipos: “la competencia está en los detalles”. Cualquier agencia que se precie tiene que tener presente esta regla y dentro de los servicios que provee una agencia los detalles cobran especial importancia en los eventos.

Según un estudio realizado por la revista Evento Magazine, el volumen medio anual que una empresa dedica a la realización de eventos se cifra en 340.000 euros, lo que quiere decir que hoy día empieza a ser impensable diseñar una estrategia de comunicación sin considerar la realización de eventos. Tal es así que en muchas ocasiones el evento se convierte en el protagonista de dicha estrategia y el motor de puesta en marcha del CRM.

GESTIÓN Y OBJETIVOS

Tratándose de CRM, lo ideal es que el evento a realizar esté enmarcado dentro de un plan global para hacer crecer la cartera de clientes y en consecuencia los ingresos. A partir de aquí tenemos que tener muy claro el objetivo u objetivos que queremos conseguir: promo-

ción, generación de notoriedad, labor comercial, etc. Hoy por hoy, los eventos pueden estar presentes en cualquier momento del ciclo de vida del cliente: en la captación de nuevos clientes, en la venta de productos y servicios y también en la fidelización.

Asociado a los objetivos está el presupuesto del evento que todas las organizaciones tienen que gestionar en algunos casos o conseguir en otros.

► **Gestión.** Cuando se trata de gestionar, se dispone de un presupuesto cerrado para el evento y no requiere búsque-



EL VOLUMEN MEDIO ANUAL QUE UNA EMPRESA DEDICA A LA REALIZACIÓN DE EVENTOS SE CIFRA EN 340.000 EUROS

da de financiación complementaria externa a la de la organización (aunque seguro que es bienvenida). Si las agencias no están en el detalle, en prever todas las partidas, se puede perder dinero.

► **Búsqueda de financiación.** Cuando se trata de conseguir el presupuesto para el evento se requiere de búsqueda de financiación a través de distintos canales: patrocinio, mecenazgo, venta de entradas, alquiler de espacios, cuotas de inscripción, bonos, publicidad, merchandising, hostelería, *hospitality*, etc. Un detalle importante para estos casos es tratar de anticipar esta búsqueda el tiempo necesario para que en el caso de que no encuentres la financiación apropiada puedas parar la realización del evento.

Por último, mencionar que el presupuesto tiene que ir en consonancia con lo que la empresa va a conseguir, de forma que un estudio de viabilidad previo puede ayudar. Para ello, debemos tener claro cómo medir los resultados: asistentes al evento, oportunidades generadas, ventas realizadas, etc. y en última instancia, el retorno de la inversión (ROI) del evento en sí mismo. Pasado el evento, este indicador permitirá responder a la pregunta de si ha merecido

o no la pena llevarlo a cabo y repetir si ha ido bien o cuestionárselo en caso contrario.

¿PARA QUIEN ES ESTE EVENTO?

Asociado al tema de los objetivos está el de las audiencias a las que se desea llegar. Tener claro a quien se dirige es esencial para optimizar la inversión y los resultados. Un caso típico: en un evento para la captación de nuevos clientes, una buena cualificación previa ayuda a la empresa a determinar qué segmentos de clientes son susceptibles de comprar los productos y servicios que la organización ofrece en el evento.

A veces, el público objetivo del evento puede estar constituido por grupos muy distintos. Por poner un ejemplo próximo, sólo en el Eurobasket se han congregado patrocinadores, federaciones nacionales de los países participantes, colaboradores, categorías inferiores, pú-

LO IDEAL ES QUE EL EVENTO A REALIZAR ESTÉ EN MARCADO DENTRO DE UN PLAN GLOBAL PARA HACER CRECER LA CARTERA DE CLIENTES Y EN CONSECUENCIA LOS INGRESOS

blico asistente a los partidos, público que está en casa, medios de comunicación, televisión oficial (La sexta), personalidades importantes, jugadores, etc. Estar en los detalles del evento significa en este caso comunicar y servir a cada perfil de forma distinta.

Por norma general, todos los eventos requieren del desarrollo de un *branding* específico que se plasmará en los elementos concretos para la comunicación del evento, tanto de forma masiva (prensa, televisión, etc.), como de forma directa (*mailing, emailing, sites*, etc.), y en los soportes para la decoración del lugar del evento.

¿CÓMO COMUNICARSE CON EL PÚBLICO OBJETIVO?

- En principio, tenemos que comunicar de forma diferenciada para cada tipo de público.
- La comunicación del evento busca la generación de la notoriedad y en última instancia la asistencia/participación en el evento. Una regla que se debe tener siempre presente es que prometas sólo aquello que puedas cumplir. Si las expectativas iniciales del evento son muy altas y no se cumplen ocasionará problemas de satisfacción.
- Para optimizar la rentabilidad (coste por impacto/contacto útil y retorno) utiliza los canales y soportes adecuados en función del tipo de evento y de los distintos segmentos de clientes por una parte y de preferencia por otro. Hay eventos en los que una de las claves del éxito está en conseguir, antes de su celebración, una masa crítica de posibles asistentes, como se da en el caso de actos, congresos, etc. Y para ello lo idóneo es ponérselo fácil a los asistentes ofreciendo distintos canales para la inscripción.
- Si es posible, es útil apoyarse en los medios de comunicación, mostrarles el evento de forma atractiva y convencerles con el fin de conseguir que sean el “altavoz” de dicho evento, lo que incrementará su notoriedad de forma gratuita

Ya que la agencia no puede proveer de todos los servicios que requiere un acto de este tipo, es necesario rodearse de buenos acompañantes. Por dar alguna cifra, en algunos eventos están involucrados una media de 10 socios (se les llama socios y no proveedores, porque





se busca en ellos relaciones duraderas y fructíferas para ambas partes). Si uno de los 10 falla, puede llevarse al traste el éxito del evento.

Algunos de los servicios que se suelen utilizar son los siguientes:

- ▶ Instalaciones adecuadas.
- ▶ Personal de protocolo apropiado y las herramientas para su gestión durante el evento.
- ▶ Azafatas que deben dar la imagen adecuada y además ser ágiles y resolutivas.
- ▶ La productora debe ir acorde con la imagen que se quiere transmitir.
- ▶ El *catering* es más relevante de lo que *a priori* se pueda pensar. Aunque parezca increíble el recuerdo bueno o malo de muchos asistentes/clientes/invitados a un evento viene valorado en primer lugar por la abundancia y calidad del *catering*.
- ▶ La iluminación, el sonido, los equipo audiovisuales también han de ser los adecuados para el evento, al igual que los decoradores, las lonas, carpas, etc.

Todos estos servicios tienen un común denominador: tener presente para qué

EL PRESUPUESTO TIENE QUE IR EN CONSONANCIA CON LO QUE LA EMPRESA VA A CONSEGUIR

se organiza el evento y quién se quiere que participe o asista a él.

BUSCAR LA INTERACCIÓN

Por fin llega el día de la puesta en marcha del evento, termina la planificación y la preparación y se entra directo en la acción, y como ocurre con otras muchas ocasiones de la vida, aquí se cumple estrictamente: “lo que hayas sembrado recogerás”. Es decir, que una de las claves para la puesta en escena es haber preparado muy bien el evento. Por supuesto, que hay otros aspectos y detalles clave. Entre estos destacaría el equipo de la organización que ha de tener la suficiente experiencia para desarrollar el trabajo, y si es posible, poder

contar con un personal altamente cualificado que pueda resolver cualquier imprevisto, ya que seguro que van a surgir en el último momento y necesitan ser resueltos.

Lo que va después del evento es igualmente importante y, como es obvio, dependerá del tipo de acto que se realice: agradecimientos a los asistentes, seguimiento de los resultados, seguimiento de las oportunidades que hayan surgido durante el evento, etc. La regla es no dejar pasar demasiado tiempo, ya que de lo contrario la interacción no tendrá el mismo valor.

Esta información constituye verdaderamente el valor fundamental de la celebración, puesto que aporta información cuantitativa y cualitativa que dará lugar a la puesta en marcha y diseño de estrategias CRM.

«Eventos: un motor para el CRM».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17184 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



SPSS®

> Soluciones de CRM e Investigación



Creación y explotación de encuestas

Segmentación de clientes

Análisis de promociones

Adquisición y retención de clientes

Optimización de las campañas de marketing

Aumento de la satisfacción del cliente

Mejorar los resultados a partir del feedback del cliente

Infórmese en el 902 123 606 ó 91 391 53 42
En www.spss.es o en informacion@spss.com

CÓMO ASEGURAR EL ÉXITO DEL CRM

LOS CONOCIMIENTOS, RECURSOS Y HERRAMIENTAS DE EJECUCIÓN ASEGURAN EL ÉXITO DE LAS OPERACIONES CRM.

DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN DE TELEPERFORMANCE ESPAÑA.

Pese al carácter estratégico de las operaciones de CRM, puede resultar complejo implementarlas y desarrollarlas. Su valor se basa en combinar adecuadamente varios aspectos clave. Un buen conocimiento del mercado y de sus clientes, y una oferta adaptada a las

expectativas de las compañías y acorde con sus objetivos económicos, son dos de los factores primordiales.

Otros factores clave para el éxito son la calidad de las infraestructuras de tecnologías de la información, los procedimientos operacionales, los recursos humanos y la capacidad de

medir los resultados de las acciones optimizadas.

EXPERTISE EN MÁRKETING

Hoy en día, una marca tiene el deber de cultivar el diálogo con sus clientes. Aunque en el pasado, las empresas simplemente se limitaban a llevar a cabo transacciones comerciales, ahora deben entablar estrechas relaciones con personas exigentes e inteligentes. Aún más, deben convencer al cliente de que la empresa le conoce, le reconoce y le ofrece un trato personalizado.

Ya se trate de identificar objetivos, adaptar productos y servicios o ajustar actividades de comunicación y CRM, el márketing relacional es el núcleo y, en algunos casos, la única fuente de las ventajas competitivas. Para ello, es necesario establecer una competencia dual en márketing: estratégico y operativo.

1. Consultoría estratégica, para la búsqueda de las mejores estrategias:

- ▶ Anticipar y comprender la evolución del mercado.



EL VALOR DEL CRM SE BASA EN COMBINAR ADECUADAMENTE VARIOS ASPECTOS CLAVE

MÁRKETING RELACIONAL

Ya se trate de identificar objetivos, adaptar productos y servicios o ajustar actividades de comunicación y CRM, el márketing relacional es el núcleo y, en algunos casos, la única fuente de las ventajas competitivas.

we perform



Relaciones con sus Clientes optimizadas y rentables

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

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

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

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



Teleperformance

- ▶ Identificar los clientes potenciales y definir indicadores de valor.
- ▶ Dirigir la estrategia operativa.
- ▶ Crear herramientas de marketing y análisis económico para guiar los programas de actividad.
- ▶ Guiar los planes de acción.

Es necesario contar con herramientas de conocimiento que nos permitan adelantarnos a los retos del mercado y comprender el potencial de sus clientes, y herramientas de modelización para definir el marco necesario a la hora de poner en práctica los programas CRM capaces de aportar valor al cliente.

2. Valor operativo añadido, para colaborar con el fin a cumplir, e incluso superar, los objetivos:

- ▶ Optimizar la creación de valor y la obtención de información de marketing en cada interacción.
- ▶ Garantizar la mejor representación a la imagen de marca.
- ▶ Llevar a cabo los test necesarios para validar todos los aspectos del enfoque de la empresa cliente.
- ▶ Medir constantemente los resultados y adaptar en consecuencia los programas.

Es necesario contar con herramientas de gestión que garanticen la calidad y el enfoque de marketing adoptado, herramientas de conocimiento para enriquecer los datos de marketing, y herramientas de medida para analizar y optimizar la rentabilidad.

EXPERTISE EN RECURSOS HUMANOS

En las relaciones con los clientes la calidad del servicio y los resultados comerciales dependen por completo de sus representantes. Es necesario establecer una política de recursos humanos que garantice una óptima creación de valor añadido para cada cliente y contribuya a superara los objetivos. Esta estrategia debe poner a disposición de los clientes una amplia gama de servicios y garantizar el compromiso a largo plazo.



ES NECESARIO CONTAR CON HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE GARANTICEN LA CALIDAD Y EL ENFOQUE DE MÁRKETING ADOPTADO

1. Una organización orientada al cliente, que garantice las colaboraciones con cada uno de los clientes y que fomente las relaciones basadas en una confianza duradera, gracias a lo siguiente:

- ▶ Equipos expertos en todas aquellas áreas necesarias para elaborar, junto con el cliente, la mejor solución.
- ▶ Gestión de las relaciones con el cliente enfocadas hacia la proactividad comercial y la creación de asociaciones a largo plazo.
- ▶ Compromiso de producir resultados comerciales, implementando los indicadores de rentabilidad compartidos y garantizando la transparencia de los informes.

2. Gestión de la eficacia, para maximizar el impacto de los programas de CRM basándose en dos métodos de gestión complementarios:

- ▶ La gestión del personal basada en cultivar la motivación, la autonomía y el sentido de la responsabilidad.
- ▶ La gestión cuantitativa y cualitativa mediante objetivos, basada en indicadores de eficiencia e informes de actividad periódicos.

3. Mantenimiento de la calidad y efectividad de los equipos, a través de:

- ▶ Contratación selectiva.
- ▶ Formación continua a lo largo de toda la carrera profesional.
- ▶ Retención y fidelidad.
- ▶ Rápida evolución profesional.

EXPERTISE EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Es necesario ofrecer una amplia gama de servicios en el ámbito de la tecnología (ACD, marcadores predictivos, gestión IVR e integración CTI), y de servicios de gestión de sistemas (integración CRM, gestión del *software*, diseño de sistemas y de *web*).

La utilización óptima de la información almacenada en las bases de datos operacionales y el tratamiento de estos datos con los sistemas de gestión de conocimientos más adecuados para cada servi-

OPTIMIZAR EL CRM

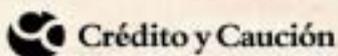
Las claves para la optimización de los programas CRM son las siguientes:

- La utilización óptima de la información almacenada en las bases de datos operacionales.
- El tratamiento de estos datos con los sistemas de gestión de conocimientos más adecuados para cada servicio.



¿Está preparada su empresa para una ola de impagos?

Si no se moja hoy lo hará mañana. Crédito y Caución es especialista en gestión de riesgos, en reconocerlos mucho antes de que su empresa quede a merced de un impagado. Eso vale tanto para los mercados interiores como para los exteriores. Y vale su peso en el material más valioso: la tranquilidad. Todo un detector de riesgos comerciales que funciona en tiempo real y que, a través del seguro de crédito, podría salvar la vida a su empresa en cualquiera de las etapas de una operación comercial. Riesgos y oportunidades se parecen. Encuentre las tres diferencias: prevención, indemnización y recobro. El resto las tiene aquí: www.creditoycaucion.com o infórmese en el **902 23 77 00**



Cobertura de impagos · Respaldo para el crecimiento rentable · Asesoramiento en internacionalización · Garantías para contratos públicos y privados

cio, son las claves para la optimización de los programas CRM, ya que consiguen aumentar el valor del cliente mediante la personalización de cada interacción, para cumplir con las necesidades individuales a través de todos los canales de contacto modernos disponibles: telefonía fija, móvil, VoIP, *web*, correo electrónico, SMS, fax y *e-mail*.

1. Integración, para superar las expectativas de los clientes, puesto que cada cliente es diferente, las necesidades de cada uno de ellos serán distintas. Para satisfacer a todos ellos es necesario utilizar varios tipos de tecnología, como la telefonía o la integración de bases de datos, a los que posteriormente se deben de ir integrando diferentes módulos para poder así proporcionar el servicio requerido.

En un mercado en constante evolución es primordial contar con los servicios y las tecnologías más avanzadas, por lo que es necesario contar con *partners* proveedores de tecnologías líderes del mercado y reconocidas por sus soluciones eficaces y sólidas.

Otros factores clave para el éxito son la flexibilidad y la rentabilidad de gastos. A la hora de diseñar soluciones técnicas

ES NECESARIO ESTABLECER UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS QUE GARANTICE UNA ÓPTIMA CREACIÓN DE VALOR AÑADIDO PARA CADA CLIENTE Y CONTRIBUYA A SUPERAR LOS OBJETIVOS

hay que tener en cuenta estos factores para conseguir disminuir el periodo de aplicación y ofrecer un servicio de gran calidad.

2. Personal encargado del desarrollo, que permita ofrecer soluciones únicas y personalizadas a los clientes que plantean necesidades que no tienen una solución adecuada disponible para ellos. Estos equipos de desarrolladores deben de ser capaces de diseñar y desarrollar las soluciones más adecuadas para cada caso, desde módulos muy detallados para una campaña concreta, hasta sistemas generales cuyo objetivo sea mejorar la eficacia y calidad de las actividades de la empresa.

EXPERTISE EN CALIDAD

Para incrementar el valor para los clientes hay que ofrecer la calidad de servicio que ellos exigen y evaluar cada una de las operaciones para perfeccionar, día a día, su gestión.

Para garantizar esta premisa, es necesario definir los procedimientos utilizados en los *contact center* y contar con los certificados que los garantizan.

El saber hacer en la gestión de la calidad se basa en la capacidad de entender las necesidades de cada cliente, de traducir dichas necesidades en un lenguaje operativo y de evaluar y controlar los resultados obtenidos para poder optimizar constantemente las actividades.

Cuando una empresa confía la gestión de sus relaciones con sus clientes, está dejando en manos del *outsourcer* la gestión del capital de sus clientes. Seleccionar una empresa externalizada de CRM capaz de ofrecer a cada cliente un servicio de alta calidad en cualquier parte del mundo y en todo momento es una decisión crítica, por lo que hay que recurrir a empresas expertas en la actividad, que ofrezcan una calidad constante que contribuya a la excelencia operativa. Para ello, hay que definir un servicio de calidad que abarque todos los aspectos de la gestión de las relaciones con los clientes:

ESTÁNDARES DE CALIDAD

► COPC y ISO 9001-2000 en todas las operaciones gestionadas desde el *contact center*. Estos estándares, reconocidos internacionalmente, permiten la comprensión de las necesidades del cliente, la evaluación conti-





nua y la optimización permanente de los resultados, a la vez que garantizan el uso de métodos de trabajo controlados y claros, la calidad acorde con cada tipo de servicio ofrecido y el uso sistemático de procesos, que son adaptados posteriormente a los objetivos individuales de cada cliente.

EVALUACIÓN SISTEMÁTICA DE RESULTADOS

► Es fundamental realizar un análisis de las necesidades de la empresa cliente para guiar el enfoque de calidad adoptado. Para garantizar un entendimiento detallado de los objetivos antes de llevarlos a cabo, es necesario establecer unos indicadores clave de eficiencia operativa que permitan medir y monitorizar con el paso del tiempo y asociar estos indicadores a herramientas de evaluación que controlen todas las áreas de la actividad. Gracias a esta evaluación constante de los resultados, es posible anticiparse a situaciones críticas y tomar medidas inmediatamente, a la vez de superar los objetivos planteados inicialmente junto con el cliente.

Para plasmar todo lo expuesto en un plan operativo, es necesario basarse en los siguientes métodos:

1. Evaluación, seguimiento y presentación de informes. Ofrecer un segui-

miento diario, en tiempo real y exhaustivo de todas las claves métricas, incluido niveles de servicio, dotación de personal, tráfico, calidad, productividad, satisfacción, rentabilidad financiera, fia-

ES FUNDAMENTAL REALIZAR UN ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA CLIENTE PARA GUIAR EL ENFOQUE DE CALIDAD ADOPTADO

bilidad del sistema, recursos humanos y todos los indicadores clave de eficiencia operativa que sean necesarios.

2. Asesoramiento (coaching). Utilizar procedimientos de asesoramiento del personal, para garantizar que todo el equipo esté en todo momento informado y consciente del nivel de excelencia que debe alcanzar en su trabajo, y controlar, para garantizar una experiencia óptima con el cliente, tanto de manera presencial como en remoto, la introducción de datos y monitorizaciones.

3. Calidad. Es necesario contar con es-

pecialistas que colaboren, en estrecha relación, con los especialistas de las empresas clientes en el mismo ámbito y que organicen sesiones juntos para asegurar la utilización de los mismos estándares. Además, es necesario establecer reuniones semanales, mensuales y trimestrales, para valorar las evaluaciones oficiales de las operaciones y analizar y mejorar sistemáticamente los procedimientos de calidad y rentabilidad.

CONCLUSIÓN

Para superar los retos del mercado y garantizar el éxito de la implementación de estrategias CRM en las empresas, es necesario aportar un valor añadido único, gracias a la sinergia de estas cuatro áreas de especialización: un enfoque innovador, tanto en el ámbito estratégico como operacional, soluciones tecnológicas flexibles y avanzadas, una gestión de los recursos humanos orientada al cliente y un sistema de calidad dinámico presente en cada faceta de las relaciones con el cliente.

«Cómo asegurar el éxito del CRM».
© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17466 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

ARGUMENTOS PARA LA VENTA INTERNA DE LA ESTRATEGIA CRM

LOS ÚLTIMOS AVANCES QUE SE HAN PRODUCIDO EN LA **IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS CRM HACEN QUE SEA PERFECTAMENTE POSIBLE REALIZAR IMPLANTACIONES RENTABLES Y EFECTIVAS QUE PERMITAN A LAS EMPRESAS COMPETIR EN CONDICIONES.**

JAIMÉ IZQUIERDO PEREIRA. DIRECTOR COMERCIAL Y DE MÁRketing DE FORINTEC, FÓRUM INFORMÁTICO Y TECNOLÓGICO, SLU, Y REPRESENTANTE PARA ESPAÑA DE SUPEROFFICE CRM.

Con frecuencia, en muchas empresas suele haber división de opiniones a la hora de decidir la implantación de una estrategia de CRM en la empresa.

No se trata de una banalidad elevar al CRM a la categoría de “estrategia” en contraposición a proyecto, sistema, o aplicación. De una u otra manera, la implantación del CRM requiere una adopción, si no generalizada, sí extendida por muchas áreas de la empresa. Eso implica venta interna.

Como siempre en estos casos, hay varios requisitos importantes a la hora de vender la idea internamente: el apoyo de la dirección, la habilidad negociadora, el prestigio personal y departamental, y naturalmente tener argumentos convincentes. Los siguientes suelen funcionar bastante bien.

1. LA ESTRATEGIA CRM APOYA LA ESTRATEGIA GLOBAL

Antes de implantar una estrategia CRM hay que definir claramente un objetivo principal. Así, se puede responder a la habitual pregunta: ¿para qué sirve?

- ▶ Captar nuevos clientes.
- ▶ Fidelizar clientes existentes.
- ▶ Favorecer ventas cruzadas.
- ▶ Promover la expansión geográfica.
- ▶ Mejorar la imagen corporativa.

- ▶ Aumentar el conocimiento sobre la competencia.
- ▶ Optimizar costes en la organización comercial.

¿Cuál de ellos se alinea mejor con la estrategia global? Pues en ése es en el que hay que hacer foco. La buena noticia es que, naturalmente, eso no quiere decir que no se puedan conseguir otros objetivos, di-

UNA ESTRATEGIA CRM BIEN DESCRITA PERMITE AL DEPARTAMENTO DE MÁRketing AFINAR LA PUNTERÍA, ESTABLECIENDO ACCIONES CUYO IMPACTO ES MÁS SENCILLO DE INTERPRETAR POR EL DEPARTAMENTO COMERCIAL

gamos secundarios, que interesen en el ámbito departamental. Si, como directivo, consigue involucrar a todos los decisores en la adopción de la estrategia, luego ya tendrá tiempo de incorporar estos objetivos secundarios en sus acciones tácticas.

Pongamos un ejemplo sencillo: “Un director comercial preocupado por una ratio de abandonos que considera elevada, es-

tá inmerso en proceso de expansión en cuota de mercado tras una reciente fusión, que oculta el problema”.

¿Qué parece más sencillo de conseguir: que se implante una análisis para localizar los segmentos en abandono, o poner foco en la fusión, el conocimiento de los nuevos clientes y las posibilidades de venta cruzada?

La idea no cambia, pero hay que seleccionar el mensaje adecuado. Una vez iniciado el proceso, ya es más sencillo recabar la información precisa para considerar otras medidas de las que la empresa, en definitiva, se va a beneficiar.

2. LA ESTRATEGIA CRM PERMITIRÁ SINCRONIZAR DEFINITIVAMENTE LAS ÁREAS COMERCIAL Y MÁRketing

Es posible que para muchas empresas ésto no sea un problema acuciante. Sin embargo, se trata de un argumento que funciona prácticamente siempre; y en las empresas en las que existen dificultades entre ambas áreas es potentísimo. En un número nada desdeñable de empresas españolas se sigue infravalorando la actividad de márketing. Y una de las razones por las que esto ocurre es por la más o menos difícil medición del impacto de las diferentes acciones que se llevan a cabo, que suelen ser de naturaleza muy variada.

UNA ESTRATEGIA DE CRM ÓPTIMA

Una buena estrategia de CRM combina dos factores simultáneamente para reforzarlos:

1. Conocer la importancia que los clientes dan a la imagen de marca, la calidad de productos y servicios, el plazo de entrega, el precio, la diversidad, la innovación tecnológica, la confianza en las personas, etc. es determinante, porque permite tomar decisiones estimando *a priori* su grado de aceptación.
2. Conocer qué les interesa a los clientes ahora y que les interesará en el futuro hace posible anticiparse a sus necesidades.



Especialistas en
Soluciones para
Departamentos
de Personal
y RR.HH.

Solicite su diagnóstico en www.digaa3.com

Ante un dolor de muelas, ¿a quién acudiría antes: a un médico de cabecera o a un especialista en odontología? En **A3 Software** somos **especialistas en el desarrollo de software de gestión para Departamentos de Personal y RR.HH.**

Visite www.digaa3.com. Nuestro equipo de especialistas realizará un diagnóstico de su departamento para recetarle la solución más adecuada a su empresa.



CD de REGALO

Al solicitar su diagnóstico recibirá GRATIS el CD del curso **Personal Improvement Plan (PIP)**, con formación práctica dirigida al mando para la mejora del rendimiento y motivación de sus colaboradores con bajo desempeño.

 **A3 Software**
grupo Wolters Kluwer

BARCELONA
93 253 36 00 tel
93 205 52 02 fax

MADRID
91 781 03 33 tel
91 781 92 11 fax

www.a3software.com



Y es que, al fin y al cabo, el primer afectado del impacto positivo o negativo de las acciones de marketing es el departamento comercial. Cuando los comerciales no comparten las acciones de marketing, el resultado es negativo, porque eso quiere decir que marketing no está trayendo negocio (que es de lo que se trata, en definitiva.) La única forma de que “lo vean” es que al final del camino vendan más, y en la dirección esperada (market share, wallet share, etc.).

Una estrategia CRM bien descrita permite al departamento de marketing afinar la puntería, estableciendo acciones cuyo impacto es más sencillo de interpretar por el departamento comercial. A su vez, la correcta utilización de las relaciones con los clientes por parte de marketing es un argumento excelente para que los comerciales aporten la información precisa para que las acciones sean más efectivas, y por tanto, se sumen a la estrategia.

3. CONOCER MEJOR A LOS CLIENTES NOS PERMITIRÁ ADECUAR LA CADENA DE VALOR A SUS NECESIDADES

Es un error demasiado habitual considerar irrelevante lo que sólo es obvio. Cuando una empresa se plantea, seriamente, acoplar toda una serie de procesos que involucran a distintos departamentos, con el objetivo claro de adecuar las relaciones con los clientes al retorno que se espera de éstos ocurre algo que es cualquier cosa menos irrelevante.

El cambio más importante se produce al orientar toda la actividad hacia la figura del cliente (dándole mayor relevancia que a las demás en todos los procesos: comerciales, productivos, logísticos, de servicio, etc.), que es una de las razones principales para decidirse por una estrategia CRM. Para eso hay que recabar datos, y eso no siempre es fácil. En concreto hay dos que son imprescindibles: los motivos de compra y abandono, y el potencial de venta cruzada. Cuando una empresa implanta CRM al final del camino debe poder responder a dos preguntas clave: ¿por qué nos compran los que nos compran? Y ¿por qué no nos compran los que no nos compran? Conocer la importancia que los clientes dan a la imagen de marca, la calidad de productos y servicios, el plazo de entrega, el precio, la diversidad, la innovación tecnológica, la confianza en las personas, etc. es determinante, porque permite tomar decisiones estimando *a priori* su grado de aceptación.

Y lo mismo ocurre con el potencial de venta cruzada: conocer qué les interesa a los clientes ahora y que les interesará en el futuro hace posible anticiparse a sus necesidades, y gestionar los cambios necesarios en la cadena de valor para responder a ellas.

Una buena estrategia CRM combinará ambos factores para reforzarlos mutuamente. Así permitirá ofrecer a los clientes actuales y potenciales información

De ahí que, como decíamos al principio, no sea una banalidad hablar de estrategia CRM. Muchas empresas, antes de llegar a esta conclusión, pasan por diversas fases en las que “compran una aplicación” CRM, o “abordan un proyecto” CRM. Cuando ya se estrellan en alguno de estos muros (o en los dos), se encuentran en la tesitura de tirar por la borda todo el tiempo y el dinero dedicado hasta el momento (normalmente mucho), o hacer las cosas



relativa a productos y servicios de la empresa, adecuados a sus necesidades, y con mensajes adecuados a los factores de compra y por los canales de comunicación apropiados para cada segmento objetivo.

4. NO ES FÁCIL, NO ES BARATO, PERO NO ES OPCIONAL

La competencia implanta CRM, ya que no se trata de una cuestión de modas. Hay mil perspectivas para implantar una estrategia CRM. Sin embargo, en todas ellas hay dos componentes que le aportan especial complejidad: el alto nivel tecnológico que precisa y el cambio cultural.

bien, involucrando a todos los actores para que los recursos se orienten en la dirección correcta.

Hoy día se ha avanzado mucho en la implantación de estrategias CRM, tanto para el mercado B2C como para el B2B, y es perfectamente posible, con un buen asesoramiento, lanzar implantaciones rentables y efectivas. Por tanto, para competir en condiciones lo que se debe hacer es promover este tipo de iniciativas gestionando bien desde el principio su complejidad intrínseca.

«Argumentos para la venta interna de la estrategia CRM». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13664 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

CCSAGRESSO

A Unit 4 Agresso Company



La Solución ERP sin fecha de caducidad

Agresso Business World es la solución ERP que no tiene fecha de caducidad. Por eso la utilizan más de 2.400 empresas para sus operaciones y su gestión estratégica. Además:

- Garantiza agilidad post-implementación
- Responde con rapidez a los cambios funcionales, tecnológicos y legales
- Coordina perfectamente gestión de datos, administración de procesos y presentación de resultados
- Refleja los cambios de forma inteligente en todas las áreas de negocio sin necesidad de reconfiguración

Tenemos una solución para su despacho. Llámenos al **902 100 588 / 902 227 000**

www.ccsagresso.com

Agresso Business World

ERP... with NO Expiration Date™



PREPARADOS PARA EL CAMBIO

EN UN MUNDO HECHO DE DATOS E INFORMACIÓN, LA DIFERENCIA ENTRE UNA EMPRESA Y SU COMPETENCIA LA MARCA LA CAPACIDAD DE UTILIZAR LA INFORMACIÓN DE LA MEJOR MANERA POSIBLE. POR TANTO, LAS ORGANIZACIONES DEBEN DISPONER DE HERRAMIENTAS QUE PERMITAN GESTIONAR ALGO QUE HOY DÍA ES IMPRESCINDIBLE: LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.

DAVIDE M. SPADA, BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER IBSIBERIA

Antes de empezar a hablar de un tema tan interesante y tan importante para las empresas en la actualidad como el CRM, sería necesario situar el cambio de paradigma económico que llevó a necesitar gestionar algo que hoy día es imprescindible: las relaciones con los clientes.

En las últimas décadas hemos asistido a un cambio importante en el paradigma económico empresarial que ha obligado a las empresas a adoptar herramientas siempre más específicas y potentes. De hecho, si se mira atrás unos cuarenta años, se puede ver cómo las empresas estudiaban el mercado de una manera distinta, sin analizar demasiado los gustos de los consumidores, distribuyendo todo lo que producían, atendiendo solamente a las necesidades básicas del mercado y a la cantidad a producir.

EN EL MODELO 'PUSH' RESULTABA INNECESARIO CONTAR CON SISTEMAS QUE AYUDASEN A GESTIONAR LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES O LA INFORMACIÓN SOBRE ELLOS

Un ejemplo claro de ello lo constituye el sector de los electrodomésticos, que lanzaba pocos modelos por año y los nuevos modelos tampoco contaban con ventajas adicionales como ergonomía, bajo consumo de energía o nuevas funcionalidades.

Hoy día, sin embargo, elegir un electrodoméstico implica valorar múltiples prestaciones dentro de la gran cantidad de modelos que existen en cada categoría.

En ese modelo de negocio, denominado modelo *push*, en que todo lo que se produce se lanza y es la empresa la que hace el mercado, resultaba innecesario contar con sistemas que ayudasen a gestionar las relaciones con los clientes o la información sobre ellos.

Superada esta fase, los consumidores empezaron a entender el poder que podían ejercer sobre las decisiones de las empresas. Fue ese el momento en el que se pasó al modelo *pull*, en que el mercado (consumidores) "sugiere" a las empresas la cantidad de producto que tiene que producir y también la calidad y las funciones deseadas.

Los consumidores comenzaron a buscar no sólo productos para satisfacer cada necesidad, sino productos de alta calidad, entre varios modelos, con funcionalidades siempre más específicas y con precios

BENEFICIOS DEL CRM

Con la implantación de una solución CRM se consiguen beneficios como:

- ▶ Visión única del cliente.
- ▶ Clientes más satisfechos.
- ▶ Mayor fidelidad.
- ▶ Información disponible en tiempo real.
- ▶ Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- ▶ Optimización de las actividades de marketing.
- ▶ Optimización de los costes comerciales.

competitivos. Fue el momento en el que se pasó de un mercado de oligopolio a un mercado realmente libre.

Con la implantación de este nuevo modelo, las empresas comenzaron a tener la necesidad de disponer de herramientas para dar a conocer al mercado su variedad de productos, así como las bondades y calidad de los mismos que les hacía diferenciarse de la competencia; es el momento en el cual se produce un cambio también en la manera de hacer *márketing* y se empieza a precisar herramientas para el análisis de la competencia, de los consumidores, etc.

UNA NUEVA FINALIDAD: GANAR CLIENTES

Si bien es verdad que estamos viendo todos estos cambios, también lo es que estamos aún en una situación en que en el centro de todo está la empresa que, a través de la publicidad o por medio de su fuerza de ventas intenta influenciar a los clientes. Sin embargo, es algo que durará poco.

Es en el momento en que se empieza a analizar el mercado de una manera distinta, cuando aparecen teorías que dicen que las empresas deben considerarse buscadores de clientes y no sólo fabricantes de productos (Theodor Levitt), o que tener un cliente insatisfecho puede provocar la pérdida de otros nueve, o incluso que ganar un nuevo cliente es cinco veces más difícil que retener uno ya adquirido (Peppers y Rogers). Es, en definitiva el cambio que hace que el centro de todo sea el cliente.

Es este cambio el que obliga a las empresas a buscar y utilizar soluciones informáticas cada vez más potentes con una finalidad clara: ganar clientes. La empresa es consciente de su necesidad de crear relaciones de fidelidad con los clientes, de hacer una segmentación dinámica de ellos para entender quiénes son más rentables y quiénes necesitan más atención para ser fidelizados.

Se empiezan a analizar con precisión los hábitos del mercado para dar un enfoque más correcto a las campañas de *márketing* y no derrochar dinero sin resultados. Es el momento en que la empresa necesita que la información sea compartida a todos los niveles empresariales, para que toda la empresa tenga la misma visión y se convierta a un modelo *customer* céntrico, donde la prioridad principal es retener e incrementar la lealtad de los clientes gestionando la gran cantidad de informaciones, estudiando, entendiendo y anticipándose al mercado.

HERRAMIENTAS ACTUALIZADAS

La cantidad de información que genera cualquier mercado es casi infinita. Si se quiere mantener la empresa en el mercado actual, se necesita tener bien actualizadas las herramientas que permiten llevar a cabo correctas evaluaciones de la competencia, de los gustos de los consumidores y de su papel en el mercado.

Como consecuencia, igual que las empresas necesitan un buen sistema de gestión interno (ERP, o afines), también precisan un buen sistema de CRM y, para implantarlo, es necesario que la empresa esté preparada para asumir el cambio. Los departamentos más involucrados serán: el de *márketing*, el comercial y el de servicio, aunque todos los demás se verán también afectados.

Implementar una solución de CRM es algo que está más relacionado con un cambio de filosofía, que no de tecnología y, si es el mercado el que impone este cambio, no siempre la empresa está lista para llevarlo a cabo. Son muchos los ejemplos de empresas que, aunque no estaban preparadas para el cambio, hicieron una implementación de *software* CRM con resultados desastrosos.

EN EL MODELO 'PULL', EL MERCADO (CONSUMIDORES) "SUGIERE" A LAS EMPRESAS LA CANTIDAD DE PRODUCTO QUE TIENE QUE PRODUCIR Y TAMBIÉN LA CALIDAD Y LAS FUNCIONES DESEADAS.

Por el contrario, aquellas empresas que se habían preparado previamente y que implantaron una solución CRM consiguieron muchos beneficios, entre otros:

- ▶ Visión única del cliente.
- ▶ Clientes más satisfechos.
- ▶ Mayor fidelidad.
- ▶ Información disponible en tiempo real.
- ▶ Reducción de pérdidas de clientes potenciales.
- ▶ Optimización de las actividades de *márketing*.
- ▶ Optimización de los costes comerciales.

ELEGIR LA MEJOR SOLUCIÓN

En un sector como el de las TIC, en el que las soluciones informáticas proliferan cada día más, se suele producir la siguiente situación: el director de sistemas informáticos o el director de *márketing* y ventas tiene que decidir qué tipo de CRM comprar para su empresa, y para ello debe tener en cuenta una serie de artimañas.

Aunque pueda parecer extraño, antes de empezar a reflexionar sobre qué solución se va a comprar, es importante hacerse una primera pregunta clave: ¿Por qué necesita una solución de CRM y qué tipo de CRM necesita la empresa?

Conviene tener en cuenta que existen tres soluciones de CRM distintas, cuya elección dependería del uso que se vaya a hacer de ellas:

- ▶ **CRM colaborativo o de interacción con el cliente.** Esta solución tiene como objetivo ofrecer a los clientes la posi-





bilidad de interactuar con la empresa (Internet o los *call center* son un ejemplo claro).

► **CRM operacional o de automatización del contacto con el cliente.** Engloba un conjunto de soluciones como las de *front office* y de SFA (*Sales Force Automation*).

► **CRM analítico o de análisis de datos.** Es la parte de CRM que permite analizar los datos de mercado y su comportamiento para que se puedan tomar las decisiones más adecuadas con el fin de optimizar, mejorar y ajustar las actividades de ventas o de marketing, o hacer segmentación A, B, C, etc. de los clientes, calcular los KPI (*Key Performance Indicator*), o analizar el nivel de *customer satisfaction* de los clientes. Dependiendo del tipo de actividad a la que se dedique nuestra empresa, elegiremos una, dos o las tres variantes de CRM.

Una vez despejadas algunas de las dudas y explicadas cuestiones importantes relacionadas con el CRM, éste es el razonamiento que se debería seguir a la hora de evaluar la elección de una solución de CRM.

► En primer lugar, es conveniente buscar un proveedor de soluciones informáticas que tenga una facturación superior a los 15 millones de euros, para estar seguros de que la empresa no vaya a desaparecer en un par de años y que siga invirtiendo en I+D a medio plazo (no olvidemos que la vida media de una solución informática en una empresa es de entre 4 y 7 años).

► En segundo lugar, sería preciso elegir una solución que ya tenga referencias en el sector en el que desarrolla su actividad la empresa en cuestión con el fin de tener alguna experiencia que demuestre cómo se ha adaptado la solución al sector concreto.

► Es necesario también que la solución no imponga demasiados cambios en la manera de trabajar de las personas que utilizarán la solución de CRM. Una solución informática debe mejorar la vida de quien la utilice, no empeorarla.

► Otro factor importante a tener en cuenta, y que depende directamente del tamaño de la empresa para la que se busca la solución de CRM, es elegir aquella con un tiempo de implementación determinado. Hay demasiados proyectos de CRM que se sabe cuándo empiezan, pero no cuándo terminan y al final, a pesar de la gran cantidad de dinero que se gasta, no se traduce en un resultado óptimo para la empresa.

► Muy ligado a ese aspecto es el hecho de tener muy claro cuál debe ser el ROI (*Return on Investment*) de la solución de CRM.

Estos son sólo algunos de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de tomar la decisión de elegir una solución de CRM. Evidentemente, existen otros elementos clave que pueden ser también

importantes, como las cuestiones de carácter tecnológico y que no siempre resultan fáciles de responder o que probablemente puedan surgir demasiado tarde. Una duda bastante común es qué tipo de base de datos necesita una solución de CRM válida: en este aspecto concreto, hay muchas opiniones al respecto, pero, al tratarse de “relaciones” con clientes, aunque sólo sea por similitud de concepto, las mejores bases de datos son las “relacionales”. Claramente, la razón no es sólo una analogía de concepto, sino que un requisito esencial de una buena base de datos es no duplicar inútilmente las informaciones contenidas en la base de datos y las relacionales son las que mejor cumplen con esta premisa.

Otra característica tecnológica imprescindible de una solución de CRM es la capacidad para recibir información desde cualquier otro sistema informático de forma simple y ágil. La imposibilidad de satisfacer este punto debería que ser la primera advertencia de un sistema no adecuado y no conforme con las necesidades del CRM. Un sistema de CRM tiene muchas veces que integrarse con el Sistema de Gestión Empresarial, por tanto es fundamental no tener problemas en la integración con cualquier base de datos o lenguaje de escritura de *software*.

En un mundo hecho de datos e información, la diferencia entre una empresa y su competencia la marca la capacidad de utilizar la información de la mejor manera posible y, como decía Lou Gerstner (IBM): “Hacer las cosas magníficamente no es sólo hacerlas correctamente. También es hacerlas más rápidamente, mejor, más a menudo y más productivamente que la competencia”.

Por tanto, si se quiere seguir ganando clientes y cuotas de mercado, el objetivo a alcanzar es intentar abrir lo más que se pueda la cadena del valor de la empresa, integrando la cadena de suministro hacia arriba y hacia abajo, utilizando herramientas correctas que permitan añadir valor a nuestro negocio, es decir, integración completa entre las actividades internas y externas de la empresa.

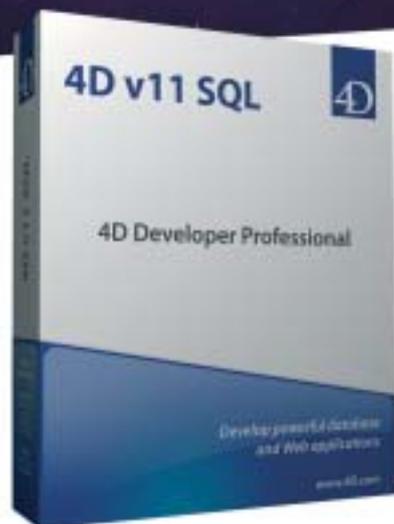
«Preparados para el cambio».

© Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13666 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



4D v11 SQL Un universo en expansión



4D está en crecimiento constante. Innovando día a día. Adoptando las técnicas más novedosas. Inventando productos punteros. Creando nuevas versiones adaptadas a las necesidades del mercado.

Hoy, **4D** da el salto tecnológico más importante de su historia. Después de 22 años de éxitos con una tecnología visionaria que le permitió crear un entorno de programación revolucionario, **4D** renueva totalmente sus aplicaciones.

4D v11 SQL rompe todas las barreras técnicas. Desaparecen los límites estructurales para la creación de bases de datos. Su rendimiento se multiplica, su facilidad de uso se mantiene. Es potente, rápido y abierto.

Con **4D v11 SQL**, **4D** rompe sus horizontes comerciales y se abre a nuevos mercados. Los más exigentes programadores, editores de aplicaciones verticales y millones de usuarios finales de **4D** se beneficiarán de esta expansión y ganarán en competitividad, eficacia y resultados.



LAS 17 CLAVES DEL CRM

CUANDO LLEGA EL MOMENTO DE ELEGIR EL SISTEMA CORRECTO DE GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE (CRM), **ES IMPORTANTE COMPRENDER TODAS LAS VENTAJAS QUE OFRECE UN SISTEMA DE ESTAS CARACTERÍSTICAS** INTEGRADO ANTES DE INICIAR EL PROCESO DE SELECCIÓN. LA ELECCIÓN PUEDE AFECTAR PRÁCTICAMENTE A TODAS LAS PERSONAS DE SU EMPRESA.

FRANCISCO ROBLES. DIRECTOR DEL ÁREA CRM DE SAGE ESPAÑA.

Cuando llega el momento de elegir el sistema correcto de gestión de la relación con el cliente (CRM), es importante comprender todas las ventajas que ofrece un sistema de estas características integrado antes de iniciar el proceso de selección. La elección puede afectar prácticamente a todas las personas de su empresa.

ANTES DE EMPEZAR

1. El CRM es más que un producto: es una filosofía. Cuando decide implantar un sistema CRM está dando un paso espectacular en su compromiso con los clientes y está avanzando en su capacidad para generar y gestionar ingresos. Las ventajas del CRM provienen del producto que usted compra, pero también del plan de implantación que sigue.

La filosofía CRM es sencilla: el cliente es lo primero. Ésta es la versión moderna del dicho: "el cliente siempre tiene razón". A través de prácticas comerciales centradas en el cliente, puede encontrar nuevas formas de hacer más eficientes los métodos antiguos y deshacerse de gastos fijos administrativos que no benefician a su empresa ni a sus clientes.

2. Antes era sencillo definir la palabra "cliente". Sin embargo, las empresas son

cada vez más diversas, con múltiples emplazamientos, empleados que trabajan a distancia y proveedores que actúan como socios. La idea del "cliente" se ha ampliado para incluir una gran variedad de usuarios

LA IDEA DEL "CLIENTE" SE HA AMPLIADO PARA INCLUIR UNA GRAN VARIEDAD DE USUARIOS FINALES: CLIENTES, PROVEEDORES, EMPLEADOS, ESPECIALISTAS

rios finales: clientes, proveedores, empleados, especialistas.

Por ejemplo, los empleados son clientes cuando necesitan información u otras prestaciones; los accionistas, cuando buscan información financiera; y los proveedores cuando necesitan especificaciones detalladas para desarrollar un proyecto. Un colega es un cliente cuando usted necesita entregar información de tiempo crítico y un comprador siempre es un cliente cuya experiencia es fundamental para el balance final. Con un sistema CRM puede atender a todos los grupos para obtener información importante y precisa.



CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE CRM MODERNOS

- ▶ Están basados en la red y permiten un acceso desde prácticamente cualquier lugar y en cualquier momento.
- ▶ Están totalmente integrados con los sistemas *back-office* de su empresa.
- ▶ Se pueden adaptar fácilmente para satisfacer las necesidades cambiantes de su empresa.
- ▶ Se pueden implantar rápidamente con un gasto mínimo.
- ▶ Son fáciles de usar e intuitivos, necesitan poca formación o ninguna.

3. No confunda el CRM con la gestión de contactos. Muchas medianas empresas han utilizado con éxito algún *software* de gestión de contactos durante años y, al principio, el sistema CRM puede no parecer muy distinto.

Sin embargo, las capacidades del CRM van más allá de la gestión de contactos. Sus comerciales encontrarán más que la simple información de contacto del cliente antes de realizar una llamada (evaluar historias de ventas pasadas, obtener información sobre créditos y otros datos financieros, información para otras oficinas de la compañía, realizar informes y conocer precios o términos especiales que recibe el cliente). También pueden ver las llamadas de soporte técnico y hasta examinar copias de facturas, correos electrónicos y antiguas propuestas.

4. Las soluciones CRM son distintas para las medianas empresas. Algunas empresas de *software* que venden CRM pueden ofrecerle una solución empresarial que incluye todos los detalles superfluos que requieren las empresas más grandes. Sin embargo, algunos proveedores han creado soluciones CRM teniendo en cuenta a la pyme, ofreciendo aplicaciones que incluyen prácticamente todas las características comunes de las soluciones empresariales, pero a un coste razonable para los usuarios a menor escala. Con una solución CRM diseñada para la mediana empresa, puede empezar y crecer sin derrochar nunca sus valiosos recursos en una capacidad que no necesita.

Otra ventaja es que son más fáciles de implantar y totalmente funcionales desde el primer momento. La pyme quiere un CRM que pueda montar y utilizar con facilidad, rapidez y a un coste mínimo.

PRIMEROS PASOS

5. Conviene planificar. Para garantizar un proyecto CRM satisfactorio, la planificación es fundamental. Defina sus necesidades, consiga toda la información para justificar los gastos de inversión y demostrar de dónde vendrán los beneficios, los ahorros y el retorno de la inversión (ROI).

A continuación, identifique a las personas interesadas en el proyecto y utilice los análisis de necesidades y las proyecciones de beneficios como base para establecer un objetivo común para toda la empresa respecto al CRM. Tras este trabajo prelimi-

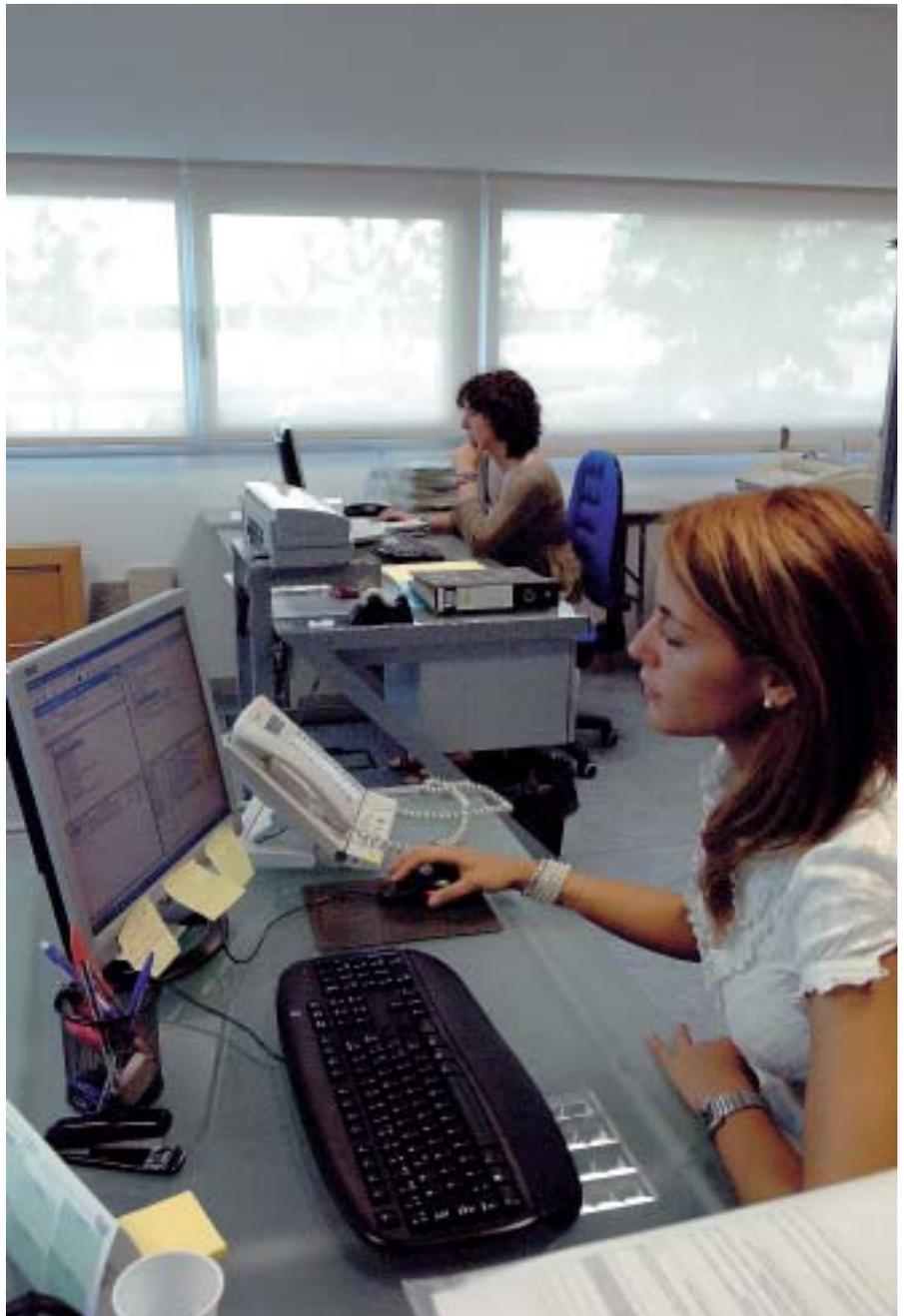
nar, puede establecer un presupuesto, planificar los costes asociados a la identificación de proveedores, probar soluciones, la implantación, la integración, la formación y el soporte. Después forme un equipo para iniciar la campaña. Asegúrese de que el jefe de este equipo esté a favor del CRM, alguien que crea totalmente que el CRM marcará la diferencia.

UNA BUENA PLANIFICACIÓN
IMPLICA MANTENER
CONVERSACIONES CON CLIENTES
INTERNOS Y EXTERNOS

Una buena planificación implica mantener conversaciones con clientes internos y externos. Recuerde: toda persona que necesite que la información esté disponible a través de la solución CRM debería considerarse un usuario del sistema, tanto si es un miembro del personal como si es un socio externo.

COMPARE OPCIONES

6. Prepárese para las demostraciones de productos. Una vez identificados los productos y proveedores, la demostración es un factor decisivo para determinar qué solución es la mejor para su empresa. Antes





de invitar a los proveedores a realizar sus demostraciones, asegúrese de decirles exactamente lo que está buscando. Asegúrese también de que el proveedor le informe sobre qué plataforma se necesita para llevar a cabo la demostración. Cuando compare varios productos, es recomendable que establezca un sistema de puntuación que facilite localizar las ventajas e inconvenientes de cada producto. Incluya en estas listas información cualitativa, como la innovación de un proveedor, la satisfacción del cliente, la estabilidad financiera, y similares.

Por último, invite al equipo de implantación del CRM a la demostración, y anímele a compartir sus opiniones. La capacidad de respuesta es un diferenciador clave en el proceso de selección del proveedor, de modo que preparar algunas preguntas difíciles puede resultar crucial para la selección.

7. Utilice tecnología actual. Cuando elija un sistema CRM, compruebe que esté basado en tecnología actual. No deje que un vendedor le hable de las virtudes del producto basándose en futuras promesas.

GENERAR CONFIANZA ENTRE LOS EMPLEADOS ES CLAVE PARA UNA IMPLANTACIÓN CRM SATISFACTORIA

Insista en ver una versión actual del producto. Resulta igualmente importante que no acepte vieja tecnología que ya ha pasado su nivel máximo en la curva de rendimiento.

8. El CRM no es una solución para un momento concreto. Las soluciones CRM deberían proporcionar ventajas a toda la empresa. Muchos productos CRM tratan una sola área funcional, como el marketing, la automatización del personal de ventas o el soporte al cliente. Si implanta una solución dedicada a un área, y posteriormente se da cuenta de que también necesita automatizar otra, tendrá que empezar desde el principio. Además, tendrá dos productos distintos, dos proveedores y ningún punto de contacto para el soporte y la solución de problemas.

Aunque se podría desarrollar un código propio para integrar los productos, una verdadera solución CRM le ofrece la funcionalidad de una solución concreta, así como una manera transparente y sin coste alguno de añadir características y capacidades en el momento en que usted las necesite, como por ejemplo, las siguientes:

- ▶ Gestión de campañas de marketing.
- ▶ Automatización del personal de ventas.
- ▶ Atención al cliente.
- ▶ Gestión de contactos.
- ▶ Gestión de tareas/planificación.

9. Acelere el ROI a través de la integración del 'back-office'. Al evaluar una solución CRM, muchas empresas pasan por alto que los datos de las cuentas por pagar y por cobrar son una parte esencial del CRM. Si un cliente llama para pedir un producto, ¿no sería bueno saber al instante si sus cuentas están al día?

Aunque algunas soluciones CRM ofrecen parches para conectarse a un sistema contable, otras ofrecen esta integración fluida desde el primer momento. Busque una solución CRM que ofrezca una integración basada en estándares con



sus otras aplicaciones de gestión comercial. Insista en utilizar distintas tecnologías (bases de datos y sistemas operativos) a medida que cambien sus necesidades, como las siguientes: soporte para servicios *web*, una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) para la integración, y capacidad para integrarse de manera inmediata con otras tecnologías, como su sistema telefónico y su sitio *web*.

10. El acceso multicanal es la única salida.

Para ser verdaderamente efectiva, una solución CRM tiene que ayudar a los clientes: los agentes deben poder responder a las dudas por teléfono, fax, correo electrónico o correo convencional. El CRM debería soportar conversaciones *web* interactivas y poner a su disposición información a través de sitios *web*. Para el personal interno la solución también debería soportar todos los dispositivos inalámbricos estándar.

11. Busque una verdadera flexibilidad de la plataforma. Busque un CRM que permita trasladarse de manera fluida desde o hacia un sistema *on-site*.

Aunque no esté preparado para asumir los

aspectos técnicos de la implantación y el soporte de una solución CRM en el sitio (*on-site*), su organización puede estar a favor de la predecible indicación del precio de un modelo bajo demanda. O quizá quiera el control total y la propiedad de su aplicación CRM para poder hacer sus personalizaciones, en este caso una implementación *on-site* podría ser su mejor opción.

Tal vez hoy prefiera un modelo bajo demanda y mañana quiera migrar a un sistema *in-house*, es decir, dentro y para la empresa. La mayoría de las empresas que están creciendo con el tiempo acaba migrando a un sistema CRM *in-house* para satisfacer la necesidad de una integración de procesos sofisticada, de extremo a extremo. Invierta en un proveedor CRM que ofrezca distintos métodos de implementación.

12. Un alto coste no significa necesariamente un alto valor. Lo esencial del precio es que si usted encuentra una solución que ofrece las características que busca y que puede crecer con su empresa con el paso del tiempo, es probable que esté haciendo una sabia inversión.

UNA IMPLANTACIÓN SUAVE GARANTIZA EL ÉXITO

13. El CRM no es sólo para un único departamento, es para toda la empresa. Obtendrá resultados inmediatos poniendo el CRM en los departamentos de ventas, atención al cliente o soporte. Sin embargo, cuando tenga a toda la empresa conectada al CRM, entonces comprobará sus fascinantes ventajas. Empiece su implantación centrándose en un departamento, pero no se olvide de objetivos más amplios.

14. El método de implantación es tan importante como la elección del producto.

Una vez elegido un producto, compruebe que funcionará para su entorno creando un plan con sus objetivos y expectativas antes del proceso de implantación. Designe a una persona como enlace entre el proveedor y la empresa, y hágale llegar todas las preguntas.

Una implantación CRM requiere la participación de todos los empleados que utilizarán el sistema. Informe a todas las

personas interesadas y a los usuarios finales acerca de cómo progresa la implantación.

15. Formación adaptada y por anticipado. Generar confianza entre los empleados es clave para una implantación CRM satisfactoria.

Una buena formación, adaptada a los distintos niveles de conocimientos de los empleados, también es fundamental. Del mismo modo que adapta el producto a su entorno, adapte la formación al usuario final.

La formación debería empezar antes de la implementación para asegurarse de que los usuarios finales estén preparados para utilizar el sistema cuando esté listo.

16. Pruébalo. Si no, se encontrará con problemas. Pruebe el *software* antes de implementarlo incluyendo datos de clientes simulados: podrá determinar cómo recibe y procesa la información el sistema. Es mejor encontrar un problema técnico antes de la implementación que atascarse al hablar con un cliente.

Como parte de esta prueba, asegúrese de que la integración con el *back-office* funciona correctamente. Intente acceder a los datos desde el sistema contable, actualizar los datos del cliente en la base de datos centralizada y asegúrese de que estén disponibles en todo el sistema.

17. Céntrese en los objetivos CRM: mejorar la satisfacción del cliente, acortar los ciclos de ventas, y aumentar los ingresos.

Nunca pierda de vista que el cliente es el motivo de su implantación CRM. Consiga su opinión para ver si sus niveles de satisfacción aumentan realmente o si les gustaría ver algunas mejoras. Además, mantenga abiertos los canales de comunicación con los usuarios del sistema después de la implementación.

Utilice también el CRM para su propio auto control: asegúrese siempre de que esté aumentando la satisfacción de los clientes, acortando los ciclos de ventas, mejorando la eficiencia, ganando clientes a la competencia, aumentando la rentabilidad por cliente y estimulando las ventas finales.

«Las 17 claves del CRM». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17183 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

SIETE RECETAS PARA SACAR PARTIDO A LA INVERSIÓN EN CRM

LA COMBINACIÓN EFICIENTE DE SIETE RECETAS PUEDE EVITAR QUE UN MAL CRM DETERIORE LAS RELACIONES CON EL CONSUMIDOR Y ALIMENTAR LA ADECUADA ORIENTACIÓN AL CLIENTE.

JUAN CARLOS ALCAIDE. DIRECTOR DEL INSTITUTO DE MARKETING DE SERVICIOS, GERENTE DE TATUM, PROFESOR DE ESIC Y AUTOR DEL LIBRO ALTA FIDELIDAD, Y OTRAS PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS EN CRM.

RODOLFO CREMER. DELEGADO DEL INSTITUTO DE MARKETING DE SERVICIOS EN PERÚ Y CONSULTOR ASOCIADO DE TATUM EN SURAMÉRICA.

Entre 2000 y 2005 se han invertido más de 180 billones de euros en todo el mundo en herramientas CRM, aproximadamente el 27% de la inversión total.

De ese total, AMR Research, tras analizar los datos de 2004, calculó que las aplicaciones de atención al cliente han supuesto un 21% del gasto, seguidas de las infraestructuras de *call-center* con un 19%, de la automatización de plantillas de ventas (SFA) con un 16% y del *software* de automatización del marketing y analítico con un 12% del gasto.

Sin embargo, a estas alturas, las experiencias en CRM no son siempre realmente satisfactorias y el retorno de la inversión no está siempre claro. Se convierte así en un gasto sin productividad y en una desconfianza profunda de la tecnología y sus aportes.

De hecho, desde hace casi cuatro años la comunidad de marketing debate sobre las razones del fracaso de CRM, que afortunadamente no ha supuesto un abandono de su implantación. Eso sí, se trata de

un sistema cada vez más estudiado y menos sujeto a la filosofía del *me too* (teoría por la cual había que invertir en CRM porque lo hacía el competidor, sin prever el impacto y sin cuidar cada detalle de la implantación).

Asumimos, por tanto, que ha habido un fracaso en la década del CRM (de 1996 a 2006), que debe hacernos reflexionar, para posteriormente actuar mediante acciones basadas en el aprendizaje con el fin de mejorar los resultados.

Tras analizar con detenimiento diferentes fuentes, existen varias razones del llamado "fracaso del CRM".

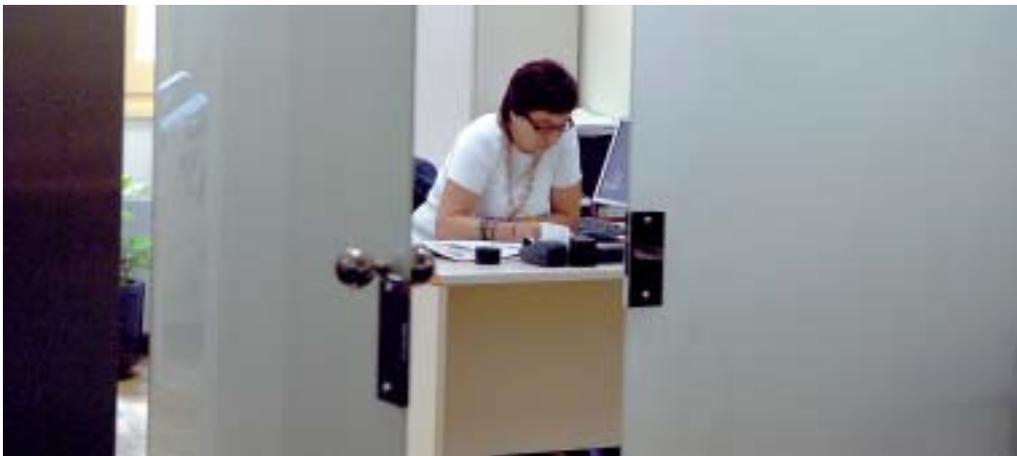
LA TECNOLOGÍA ES LA SOLUCIÓN

Esta expresión, mil veces repetida, ha dado lugar a una percepción de que una "simple" implantación tecnológica, por sí sola, daría la respuesta (única y unidireccional) a mis problemas con mis clientes.

RECETA. Medite sobre qué tecnología necesita y no se deje impresionar. Tome su tiempo para reflexionar sobre qué necesita.

Tómese CRM como una herramienta tecnológica que no es, por sí misma, la solución de nada. Piense en qué medida herramientas tecnológicas sencillas pueden ayudarle a aportar valor a sus clientes, ob-

AFORTUNADAMENTE, EL FRACASO DE CRM NO HA SUPUESTO UN ABANDONO DE SU IMPLANTACIÓN



EXPERIENCIAS NEGATIVAS DE CRM

Ha habido un fracaso en el CRM desarrollado durante la década de 1996 a 2006, que debe hacernos reflexionar, para posteriormente actuar mediante acciones basadas en el aprendizaje con el fin de mejorar los resultados.

La frase literal que se reproduce a continuación procede del estudio de campo que está realizando la universidad de Mondragón sobre la implantación de prácticas de CRM en el tejido industrial del País Vasco y que es representativa de una opinión empresarial extendida. "Llevamos dos años implantando CRM a un coste muy elevado y es un fracaso. Hemos perdido millones de horas y un montón de euros que nos hubieran servido para desarrollar un plan de ventas con éxitos tangibles".

jetivo primordial para garantizar su supervivencia en el mercado. Algunas empresas pequeñas manejan estupendamente las relaciones con los clientes a través de una hoja de Microsoft Access.

En el mismo sentido, ya hay herramientas tecnológicas de CRM “generalistas” (quizá no muy atractivas), pero baratas y eficaces, que sirven para lo que, quizá, algunas empresas necesitan.

FALTA DE APOYO POR PARTE DE LA DIRECCIÓN

CRM es una herramienta (y no única) basada en la orientación al cliente:

La visión de la dirección de empresas principalmente en España, pero también en América Latina, y aparentemente en todo el mundo, es una visión cegada por el “cortoplacismo”, obsesionada por el incremento de ventas, cegada, a veces, por el incremento de valor bursátil de las compañías (antes de una junta general de accionistas, cómo es natural), pero poco tendientes a imaginar qué valor aporta la herramienta al cliente, que potencie una relación-retención real y duradera con los mercados, los segmentos y cada cliente actual, y que permita mejoras efectivas en la captación de nuevos-buenos clientes.

RECETA. CRM es una pieza clave de la llamada CFO (*Customer Focus Organization*), u empresa orientada al cliente. Si la dirección lanza mensajes contradictorios, CRM no triunfará.

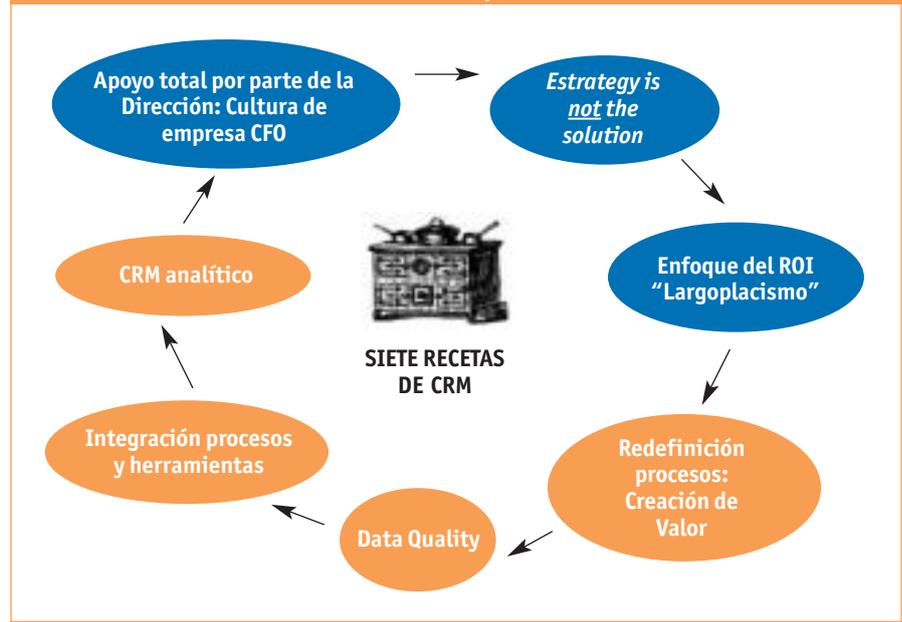
Transforme la cultura de la empresa, oriéntela, realmente, al mercado. Cambie estructuras, modifique procedimientos. Céntralo todo en la búsqueda de un cliente satisfecho que repite; y sólo entonces, sólo en ese momento, piense en CRM para generar *de facto* valor en cliente. Y valor, en consecuencia, en la empresa que vende más, de forma más recurrente y rentable a clientes habituales y otros buenos nuevos clientes que vienen por un boca a boca positivo.

La dirección general es el “gran timonel” de la orientación al cliente que usará CRM como una pieza más.

ROI MAL ENFOCADO

En muchas ocasiones, se consideran fracasos lo que son, en realidad, éxitos, dependiendo de la forma de mirar o de buscar la medida. Se parte de la base de que CRM debe dar resultados medibles (en ventas, según la forma de pensar predominante) a corto plazo y antes de un año. Sin embargo, nunca se obtienen resultados contrastables haciendo uso de la esta-

Cuadro 1. Siete recetas para un CRM eficaz



dística antes de dos años, siendo en plazos superiores cuándo realmente “se percibe” de manera efectiva una mejora en los resultados de la organización.

Los resultados se miden no sólo en ventas, sino también en otros aspectos sensibles y “menos medibles” como: la notoriedad de mercado, la vinculación declarada de los clientes, su intención de permanencia, el boca a boca, y otros elementos que se comienzan a transformar como por arte de magia después de 36 meses o más de usar las herramientas en un marco de organización enfocada al cliente.

RECETA. Piense a tres-cinco años vista. Haga un plan a largo plazo. Piense en el corto plazo también, pero siempre acompañando tácticas para llegar al objetivo estratégico que sólo se puede medir a largo plazo.

Implante elementos de medida, naturalmente, centrados en ventas (sabiendo que crecerán a largo plazo, no a corto), e implante otros centrados en otros elementos diferentes de la “simple venta” (costes por pedido, potencial del cliente/senda consumo, ratio de respuestas, marketing directo, rentabilidad individual, cuota en el cliente, indicadores de satisfacción, retención de clientes, niveles de “boca a boca”, etc.

NO SE REDEFINEN PROCESOS

CRM es una pieza más de la gestión de relaciones con los clientes. Quizá es la herramienta que permite, precisamente, mejorar “de facto” las relaciones en cada cara a cara con el cliente.

Sin embargo, lo cierto es que millones de clientes de empresas de servicios perciben que son maltratados de manera personalizada. Por ejemplo, se invade su privacidad, se les asedia con propuestas comerciales no solicitadas y se busca una personalización absurda que no aporta valor al cliente.

RECETA. Repase los procesos centrados en aportar valor al cliente. Trate de conocer gustos y preferencias para crear procesos que permitan individualizar sobre la base de la sensibilidad de cada cuál.

Haga sentir la individualización en la prestación, sin mostrar de forma evidente que usa datos individuales “para sacarle más dinero” a cada cliente en cada transacción.

MALA CALIDAD DE LOS DATOS ('DATA QUALITY')

La calidad de los datos tiene un papel fundamental para obtener sistemas CRM con garantías de éxito y para optimizar la atención a los clientes en los *contact center*.

De hecho, un alto porcentaje de fracasos de los sistemas de CRM está motivado porque sus implantadores no tuvieron en cuenta que los datos base contenían diversos errores que, si bien no eran un problema para la gestión habitual de las empresas, constituían un obstáculo insalvable a la hora de acometer cualquier acción de marketing relacional.

Es muy habitual que los gestores de *contact center* se preocupen de buscar las mejores aplicaciones informáticas (orientación a la tecnología) y los mejores

profesionales (pensando que el pago a una consultora multinacional de renombre salvará todo), olvidando que, sin un buen sistema de gestión de la calidad de los datos, todos estos recursos se aprovechan de una forma poco eficiente.

RECETA. Cuide el *data quality* de forma sistemática con la ayuda de profesionales que le ayuden a implantar procedimientos para:

- ▶ Poder capturar buena información cualitativa (conforme a la legislación) que, sobre la base de los gustos y /o preferencias, le ayude a incrementar el valor percibido en cada cliente, en cada contacto.
- ▶ Tomar sólo datos operativos; recuerde que la “parálisis por análisis” no conduce sino a eso: a quedar paralizados. Tome sólo datos que le aporten un valor real en la medida que le permiten mejorar procesos de transacción y generación de experiencia positiva. Huya, por tanto, del empacho de datos.
- ▶ Observar y analizar estadísticamente suele ser mejor que preguntar. No construya castillos sobre datos “preguntados” y por tanto, de fiabilidad relativa (tendencia a mentir).
- ▶ Prever qué va a hacer con los datos para saber qué datos debe tener. Prevea, también, lo que le gustaría hacer en el futuro, meditando. Es frecuente que “sea demasiado tarde” para incorporar un dato “al sistema”.

INTEGRACIÓN DE PROCESOS Y HERRAMIENTAS

En la práctica de CRM de los últimos años parece existir una falta de integración con herramientas (facturación, fábrica, etc.) que en muchas ocasiones, genera descontrol respecto a datos de negocio.

Es absolutamente necesario trabajar en pos de la integración absoluta de la información en torno al cliente.

Parece haber un declive de los paquetes CRM genéricos en favor de soluciones verticales, adaptadas a las necesidades de cada sector. Asimismo, varios fabricantes de CRM se han dado cuenta de la importancia de integrar el CRM en el proceso de negocio global de la empresa, y de hecho están llegando a acuerdos con otros fabricantes expertos en estas áreas para completar sus soluciones.

Simplificar y estandarizar la tecnología en una sola “herramienta” integrada. Ese debe ser el objetivo.



RECETA. Incluir CRM en la estrategia empresarial global y tecnológica de la empresa como una pieza más. Sin embargo, debe implementarse como una pieza de alto calado, que ha de llevarnos a relacionarnos con el cliente.

Es necesario mantener de forma consolidada y accesible toda la información que se dispone de los clientes, lo que permite la unificación y el seguimiento de todo el ciclo de relación a través de los sistemas corporativos.

Trabaje en la integración con ERP y tecnologías integrales “antes de que sea tarde”. Busque soluciones sectoriales, si lo precisa, pero que sean de fácil integración con el resto de los sistemas de “departamentos no comerciales”.

IMPLANTACIÓN DE CRM ANALÍTICO

CRM está inmerso, y no puede ser de otra forma, en la estrategia de gestión de las relaciones y la experiencia del cliente como la forma para establecer lazos duraderos entre los puntos de contacto multicanal (físico, centros de servicio, Internet, promociones a medida, márketing de base datos, márketing directo, etc.) con el cliente, conociéndole mejor en sus gustos, hábitos y preferencias, y poniendo esta información en el momento oportuno en los puntos de contacto, de forma que el personal de primera línea pueda utilizarla para generar valor.

RECETA. La clave está en realizar un análisis objetivo y científico para lograr calor humano. Tome datos de comportamientos individuales para hacer minería de datos y conocer tipologías de clientes, anticiparse a transformaciones en las pautas de compra y consumo.

Sobre todo, no use los datos para abusar del consumidor, hágale ver que trabajar en pos de la individualidad para lograr su satisfacción. Céntrelo todo en la satisfacción y en la mejora de la experiencia.

CONCLUSIONES

“Sólo me quieres por mi dinero, y usas las tecnologías para poder explotarme mejor”. Si el consumidor piensa esto y es un mal de CRM que sólo se puede atenuar desde la efectiva, real y sincera orientación al cliente (CFO). Servicio, calidad y calidez, como objetivos empresariales; huir de la venta como única razón de ser de CRM, integrar canales e integrar análisis en cada uno de ellos, con un único objetivo: la fidelidad consciente de cada cliente. Sólo con la combinación eficiente de las siete recetas expuestas en el dietario de la empresa se logrará alimentar la adecuada orientación al cliente que genera la fidelidad rentable.

«Siete recetas para sacar partido a la inversión en CRM». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 13983 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



INFINITY

a **VOCALCOM** company

European Innovation Award 2006
for Vocalcom IP Multi-channel Call Center Software.



Tel: 902 014 314
www.infinity.es

The universe is theoretically **infinite!**
Let's prove it!



>>>> Call Center Technology

¿ESTÁN PREPARADAS LAS SOLUCIONES CRM PARA LA PYME?

LOS GRANDES PROVEEDORES DE APLICACIONES CRM HAN OBSERVADO EN LA PYME LA OPORTUNIDAD DE ENTRAR EN UN MERCADO MUY AMPLIO Y POCO MADURO, PERO CON UN GRAN POTENCIAL DE CRECIMIENTO. ESTE CAMBIO DE ESTRATEGIA HA PERMITIDO LA CREACIÓN DE SOLUCIONES CON UNA FUNCIONALIDAD GLOBAL PERO A PRECIOS MÁS AJUSTADOS.

ESTHER GÓMEZ OLIETE. DIRECTORA DE MARKETING DE SAI

Muchos han sido los artículos y reflexiones que se han ido publicando durante estos últimos años con respecto al binomio pyme-CRM, y más concretamente a los beneficios que una aplicación informática como pueda ser el CRM, puede significar para la pyme. Sin embargo, podemos decir que es en estos momentos cuando los fabricantes están orientando su estrategia a ofrecer soluciones totalmente adaptadas a la pequeña y mediana empresa. ¿Cuál ha sido el detonante en este cambio de estrategia?

LAS OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA PYME

Mientras que las grandes empresas llevan años invirtiendo recursos, tanto económicos como humanos, en este tipo de soluciones, las pequeñas y medianas empresas les ha costado entrar en este tipo de inversiones. Ha sido la socialización durante los últimos años de diversas herramientas tecnológicas lo que ha permitido que las TI hayan impactado en el mundo empresarial de forma significativa. Así, herramientas como el correo electrónico, las páginas *web*, los SMS, y otras aplicaciones, son

elementos totalmente aceptados y demandados por una gran mayoría de la sociedad. Esta demanda por parte de la sociedad está llevando poco a poco a las empresas a ofrecer lo que quieren sus clientes, de la forma que quieren y en el momento que quieren.

Y las empresas fabricantes se han dado cuenta. El CRM es un claro ejemplo. Esta “reciente” tecnología permite gestionar todas las relaciones que tiene la empresa con el cliente y potenciales clientes. Ello incluye cualquier forma

LOS GRANDES PROVEEDORES DE ESTE TIPO DE APLICACIONES HAN OBSERVADO EN LA PYME LA OPORTUNIDAD DE ENTRAR EN UN MERCADO MUY AMPLIO Y POCO MADURO, PERO CON UN GRAN POTENCIAL DE CRECIMIENTO

de comunicación, tanto *off-line* como *on-line*. En definitiva, permite integrar los diferentes canales de interacción con el cliente.

Los grandes proveedores de este tipo de aplicaciones, tras implantar sus soluciones en las empresas de gran envergadura,

han observado en la pyme la oportunidad de entrar en un mercado muy amplio y poco maduro, pero con un gran potencial de crecimiento. Este cambio de estrategia ha permitido la creación de soluciones con una funcionalidad global pero a precios más ajustados. Incluso las implantaciones se realizan en un tiempo muy reducido.

ORGANIZACIONES ORIENTADAS AL CLIENTE

Diversas soluciones inundan hoy día el mercado. Desde aplicaciones *on demand* basadas en *web* hasta *software* propietario cliente-servidor y soluciones *open source* basados en tecnología Linux /Unix e incluso Microsoft. Esta gran variedad permite a la pyme seleccionar la herramienta que más se ajusta a sus necesidades, en función de las características específicas de cada una de las aplicaciones. Así, una empresa que disponga de comerciales dispersos por toda la geografía española y que trabaje en modo de teletrabajo, es posible que su interés se centre en una solución totalmente basada en *web*, para que pueda acceder de forma *on-line* a la misma base de datos. Por otro lado, si para la empresa es imprescindible contar con una potente base de datos que gestione un gran vo-

EVOLUCIONES DE LAS HERRAMIENTAS CRM

Algunos de los pasos más significativos en la evolución de las herramientas CRM son los siguientes:

- ▶ La capacidad de dar acceso desde fuera de la oficina a la información de la empresa al personal móvil, de forma *on-line* u *off-line* a través de accesos *web*.
- ▶ La sincronización de portátiles, PDA o tarjetas GPRS/UMTS.

lumen de información, seguramente necesitará una aplicación propietaria (cliente-servidor), y no una herramienta basada en *web* u *open source*. En definitiva, se trata de encontrar “la solución”. Sin embargo, la implantación de una solución de gestión de las relaciones con clientes no se basa exclusivamente en la tecnología. El reto más importante con el que se enfrenta una empresa ante el objetivo de implantar un CRM, es orientar toda la organización hacia el cliente. Desde el contacto inicial hasta el servicio postventa. La adaptación a esta filosofía no es sólo cosa de grandes empresas, la pyme tiene mucho más que perder si no acepta esta condición previa a la implantación de este tipo de *software*. El coste económico y humano que implica una herramienta de estas características es excesivamente elevado cuando no se produce una rentabilidad de la misma.

Por tanto, si se produce un fracaso, no en la implantación, sino en la adopción por parte de las personas que trabajan en la organización, la inversión no tendrá una contrapartida beneficiosa que justifique el coste de la misma. Muchas empresas no tienen en cuenta esta importantísima variable a la hora de definir un proyecto CRM.

ASEGURAR EL ÉXITO

Podemos decir que son tres las constantes que hay que tener en cuenta para asegurar el éxito en el proyecto:

- ▶ El proyecto de implantación está apoyado por todas las áreas de la organización, no sólo por un departamento en concreto. En muchas ocasiones el proyecto está liderado únicamente por el departamento de informática o el de comercial y *márketing*, pero es el trabajo realizado por todos los departamentos y amparado por la dirección general lo que puede asegurar ese éxito.
- ▶ Los objetivos del CRM son compartidos en su totalidad por los empleados y están alineados con la estrategia global de la empresa. La dirección debe velar para que se produzca un cambio en el ámbito organizacional y todo el personal participe en la consecución de los objetivos.
- ▶ Debe contarse con los recursos económicos y humanos adecuados para afrontar la implantación de un CRM. Iniciar un proyecto de estas caracte-

rísticas sin haber analizado todos los riesgos, podría llevar a la organización a un incremento demasiado elevado de los costes y a un desencanto general por parte de los empleados que van a participar en el mismo.

VENTAJAS DE LA ADOPCIÓN DE LA FILOSOFÍA CRM

Sin embargo, lo más importante para una pyme a la hora de dar el paso es conocer cuáles son las ventajas que le va a suponer la adopción de la filosofía

EL RETO MÁS IMPORTANTE CON EL QUE SE ENFRENTA UNA EMPRESA ANTE EL OBJETIVO DE IMPLANTAR UN CRM, ES ORIENTAR TODA LA ORGANIZACIÓN HACIA EL CLIENTE

tes (ventas, *márketing* y servicios de atención al cliente), permite conocer de antemano sus necesidades. Este conocimiento se traduce en un mayor servicio y por tanto un incremento de la satisfacción.

- ▶ **Generación de nuevas oportunidades de negocio.** El aumento de las relaciones que se crean con los clientes, da mayores oportunidades a la empresa para ofrecerles nuevos productos y servicios totalmente adecuados a sus necesidades.
- ▶ **Incremento de la eficiencia de los diferentes procesos empresariales,** con la consiguiente reducción de costes que ello supone. La informatización de estos procesos mejora de forma notable el tiempo de respuesta y la calidad de servicio ofrecida al cliente.



CRM. ¿Cuáles son los beneficios que se derivan de la implantación de una solución de gestión de las relaciones con clientes? De entre todos los rendimientos que puede generar la adopción de una aplicación de estas características, debemos destacar los siguientes:

- ▶ **Fidelización de un mayor número de clientes.** La informatización de los procesos negocio que cubren el ciclo de vida de las relaciones con los clien-

- ▶ **Mejora de la productividad de los departamentos comerciales y de *márketing*** al acceder en tiempo real a la información sobre las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes.

¿QUÉ FACTORES INFLUYEN EN LA EVALUACIÓN DEL CRM?

Como se indicaba con anterioridad existe una diversidad importante de soluciones CRM. En función de las necesi-

dades específicas de la empresa, una u otra aplicación será la más adecuada. Sin embargo, además de la tipología (*on demand*, propietaria, *opensource*, de pago, etc.), es importante la funcionalidad que solventa.

Un elemento que durante los últimos tiempos ha cobrado fuerza a la hora de seleccionar este tipo de aplicaciones, es su integración con soluciones móviles.

un factor muy importante a la hora de seleccionar la aplicación. Y es en este caso cuando la diversidad que comentábamos al inicio disminuye para dar paso a aquellas soluciones que contemplan realmente la visión 360° del cliente. Existe variedad en cuanto a aplicaciones que solventan una u otra funcionalidad, pero no tantas en cuanto a soluciones globales.

lisis exhaustivo de las necesidades para seleccionar la aplicación que más se adecue a sus requerimientos. Hay que tener siempre en cuenta que un proyecto de esta envergadura puede crecer en un futuro, por lo que la aplicación deberá ser capaz de crecer como mínimo en la misma proporción.

Por último, hay que tener presente que el éxito de este tipo de proyectos no se



La introducción de la movilidad en las soluciones de gestión de clientes proporciona a las empresas un mayor valor añadido, ya que optimiza todos los procesos originados por el tráfico de información y pone al alcance de los usuarios móviles, como pueda ser la fuerza comercial y el personal de servicio, herramientas adaptadas a su actividad.

La capacidad de dar acceso desde fuera de la oficina a la información de la empresa al personal móvil, de forma *on-line* u *off-line* a través de accesos *web*, sincronización de portátiles, PDA o tarjetas GPRS/UMTS, está suponiendo a día de hoy uno de los pasos más significativos en la evolución de las herramientas CRM.

Por tanto, contar con aplicaciones que contemplen dentro de su funcionalidad este tipo de elementos, se convierte en

IMPLANTAR LA MEJOR HERRAMIENTA SIN ENTENDER LO QUE SIGNIFICA CRM PUEDE TRADUCIRSE EN UNA INFRAUTILIZACIÓN DE LA APLICACIÓN

LA FILOSOFÍA CRM

En resumen, podemos decir que el mercado cuenta hoy día con aplicaciones CRM totalmente orientadas a la pyme. Si los beneficios que predica la filosofía CRM se encuentran dentro de los objetivos de la empresa, previa a la implantación, se deberá realizar un aná-

basa exclusivamente en la aplicación. Implantar la mejor herramienta sin entender lo que significa CRM puede traducirse en una infrautilización de la aplicación. Es necesario contar con una estrategia que contemple la gestión de relaciones con los clientes, como el escenario óptimo para que la empresa pueda incrementar sus beneficios de forma exponencial. Y esta estrategia debe ser visible y aceptada por todo el personal de la empresa, y estar totalmente alineada con sus objetivos departamentales y globales.

«¿Están preparadas las soluciones CRM para la PYME?». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17461 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO



Oficina Española
de Patentes y Marcas

SOLICITUD DE REGISTRO

--- 987

SOLICITUD DE REGISTRO

Nº: 52486331

SOLICITUD DE REGISTRO DE MARCA

HOJA DE REPRODUCCIÓN DE LA MARCA

HOJA Nº 1 DE 4

I. DATOS DEL SOLICITANTE

(1) APELLIDOS O DENOMINACIÓN SOCIAL

Nominalia Internet SL

NOMBRE

DNI/NIE

B61553327

(2) DIRECCIÓN: CALLE, PLAZA, NÚMERO, PISO, ETC.

C/ Josep Pla 2,
Torres Diagonal Litoral
edificio B3 planta 3D

CÓDIGO POSTAL Y LOCALIDAD

08019 Barcelona

PROVINCIA

Barcelo

PAIS

Proteja la MARCA de sus clientes en Internet

“El nombre de dominio es la marca de la era digital y como tal debe ser registrado y protegido”

Contrate en Nominalia el servicio
ONLINE BRAND PROTECTION.

Le garantizamos una protección global
registrando su **dominio**
en más de 180 países.

Para más información visite:



<http://obp.nominalia.com>



O llamémos y contacte con nuestro expertos:

902 013 294



www.nominalia.com

Nominalia
A DADA COMPANY

LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRM



En los últimos años, se ha visto cómo han ido evolucionando las aplicaciones centradas en la estrategia CRM.

Ricardo Manso, CRM *Product Manager* de IBdos, repasa sus comienzos, que se caracterizaron por el uso de módulos “incrustados” en el ERP que hacían las veces de CRM y se centraron en maestros de clientes, campañas e incidencias postventa con escasas funcionalidades. Estos desarrollos hechos a medida se iban ampliando según el negocio de la empresa y han evolucionado lógicamente hacia aplicativos CRM como es el caso de Microsoft Dynamics CRM, donde ya no se trata de aplicaciones de *back-office* (ERP) con módulos hechos a medida para gestionar el “front”, sino de verdaderos aplicativos de *front-office* que por sí mismos se han creado para gestionar la tecnología de una estrategia CRM.

Ricardo Manso destaca que desde IBdos se ofrece a los clientes una estrategia de *front-office* donde se propone a Microsoft Dynamics CRM como CRM funcional y posteriormente el *Portfolio* de Soluciones BI (Business Intelli-

gence) de Microsoft para el CRM analítico, todo ello en un marco de portal de intranet y extranet que enlaza con la gestión documental, funcionalidades que confiere Microsoft Sharepoint Portal.

Este verdadero CRM, evoluciona como una entidad que si bien se enlaza con cualquier ERP, adquiere su máxima potencialidad con el ERP de Microsoft, ya sea Dynamics Axapta o Navision.

Una de las características más destacables de la solución es la posibilidad de llevar el negocio hasta donde esté el cliente, independientemente de que se pueda conectar a la red de la empresa o no tenga acceso a Internet, ya que incluso lo puede utilizar en modo *off-line* y luego sincronizarlo cuando llega a la oficina.

Además, se trata de verdaderos aplicativos de *front-office* que se han creado para gestionar la tecnología de una estrategia CRM. A la hora de acometer un proyecto de implantación de Microsoft Dynamics CRM, Ricardo Manso afirma que siempre se sugiere a los clientes afrontar el

proyecto escalado en etapas donde no se “arranca” el siguiente módulo sin tener funcionando el anterior. Sólo las sinergias inevitables entre los procesos de negocio de ventas, marketing y servicio postventa son implementados para completar la funcionalidad de un módulo determinado del CRM.

Desde IBdos entienden la estrategia CRM como una estrategia donde intervienen los procesos de negocio, la tecnología y las personas. Centrándose en la pata tecnológica, no sólo se ofrece para el llamado CRM Funcional, el aplicativo Microsoft Dynamics CRM, sino también para el llamado CRM Analítico o *business intelligence* (BI) se completa la estrategia CRM con el *portfolio* de soluciones de Microsoft para BI, a saber: Integration Services, Analysis Services, Reporting Services, Excel Services, y el nuevo Microsoft Office Performance Point Server 2007 que sale en este último trimestre del año heredando parte de las funcionalidades de Microsoft Balance Scorecard Manager y añadiendo otras funcionalidades que lo fortalecen.

LOS NUEVOS ENFOQUES DEL CRM



CRM, en su definición más antigua, se refiere a la gestión y administración de la relación de las empresas con los clientes, es decir, hace referencia a una estrategia de negocio basada en los clientes. Para Ana María Molina, *marketing manager* de SPSS Ibérica, un ámbito muy importante en la estrategia de CRM es la recopilación de datos e información sobre los clientes para su posterior explotación y ayuda en la toma de decisiones. Por tanto, hoy día muchas empresas dedican gran parte de sus recursos y esfuerzos en la compilación de datos de los clientes, y cada vez más de sus necesidades, preferencias y opiniones –investigaciones hechas a profesionales del negocio muestran que el 95% de las organizaciones tiene ya en marcha un proceso para la recogida del *feedback* del cliente, ya sea mediante encuestas u otros canales, como *call centers*–.

A partir de esta tendencia ha surgido la tecnología EFM (del acrónimo inglés *Enterprise*

Feedback Management). EFM no sólo se refiere a la gestión del *feedback* del cliente, sino también de la empresa en general, lo que permite obtener *feedback* de sus empleados, *partners* o cualquier persona involucrada en el negocio.

Las aplicaciones de EFM consisten básicamente en herramientas para la recogida de opiniones, que van desde las tradicionales encuestas en papel hasta encuestas por teléfono, a través de la PDA o las cada vez más presentes encuestas *on-line*. Estas encuestas son en la mayoría de los casos cuestionarios en los que la respuesta se simplifica a sí o no, en las que se elige entre varias respuestas ya definidas o multi-respuesta, pero dan poca cabida a la libertad, es decir, a responder abiertamente y con texto lo que uno opina o piensa. Dejar que las personas expresen su punto de vista con sus propias palabras otorga gran valor a las encuestas.

Afortunadamente, la tecnología ha avanzado en este sentido y es cada vez más fre-

cuente encontrarnos con cuestionarios de preguntas con respuesta abierta, es decir, que ofrecen total libertad para escribir sin limitaciones la respuesta u opinión que se formula en la pregunta. Las aplicaciones que permiten la realización de este tipo de encuestas, y que para aplicar una mejor estrategia de CRM deberían ser las más utilizadas, hacen uso de la tecnología y avances del *text mining*. Esta tecnología resulta ideal para categorizar respuestas de texto, de manera que la información obtenida de ellas se puede integrar con el resto de los datos cuantitativos de la encuesta, automatizando los procesos y la capacidad de refinar los resultados manualmente.

Las estrategias de CRM han supuesto un gran avance en todo lo que se refiere al cuidado y atención del cliente. Para ello, gracias a este concepto creado hace años, se han generado nuevas tecnologías e innovación de aplicaciones, y todo indica que en el futuro seguirán generándose.

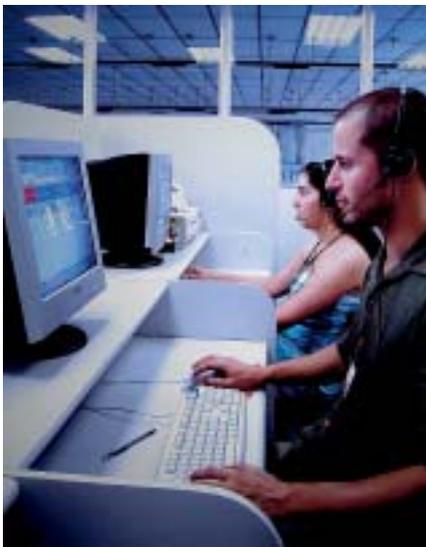
LA CONTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA DE 'CONTACT CENTER' AL CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR



El CRM favorece un mayor conocimiento del cliente y para ello los *contact center* son un elemento fundamental, ya que permiten interactuar en tiempo real con los clientes mientras se dispone de información relevante que permite ofrecer soluciones y propuestas a medida.

Entendiendo CRM como filosofía de gestión de empresa y el marketing telefónico como uno de los accesos claves para entrar en contacto con el *contact center*, los servicios de atención a clientes constituyen la herramienta clave de apoyo a todas las acciones que lleven detrás un asesoramiento, información o gestión realizada por un cliente. Si a esto añadimos que gracias a Internet y sus aplicaciones, se ha diversificado el número de canales de comunicación y que todas las gestiones, ya sean realizadas vía teléfono, fax, *e-mail* o *web collaboration*, son centralizadas desde los *contact center*, podemos afirmar que la importancia de coordinar esta gestión a través de un centro de contacto multicanal es vital para la optimización de los programas CRM de una empresa.

Gracias a la centralización y correcto tratamiento de todas las informaciones que llegan al *contact center*, (qué servicios o productos son más rentables, por qué se generan reclamaciones o incidencias, cuándo se marchan los clientes y cuál es el motivo), las organiza-



ciones pueden conocer cada día mejor a sus clientes y estructurar la información que poseen de ellos para establecer estrategias de marketing y comunicación orientadas a satisfacer sus necesidades.

Los servicios de *contact center* se aplican a cualquier tipo de actividad, tienen como principal beneficio el gestionar el ciclo de vida de cada cliente y atienden las necesidades de cada cliente en la fase del ciclo de vida en que se encuentre: captación, fidelización o venta cruzada, por ello, los *contact center* se han convertido en los protagonistas de la integración de todas las acciones estratégicas de las empresas de cara a la fidelización de sus clientes, objetivo prioritario en momentos como los que actualmente está atravesando la economía en general.

Las empresas que optan por la implantación de estrategias CRM como filosofía de gestión en sus organizaciones, deben asegurar sus inversiones, recurriendo a empresas especializadas que puedan garantizarles el retorno de las inversiones realizadas con unas previsiones reales de resultados.

¿POR QUÉ DICEN CALIDAD CUANDO QUIEREN DECIR PRECIO?



Después de años en los que la reducción de costes en los servicios de los CRM ha sido el objetivo prioritario de muchas compañías, ha llegado el momento de plantearse seriamente esta situación en relación a la calidad y al beneficio que se aporta al comprador de estos servicios.

Transcom ha dado un salto de Isocuanta, manteniendo y aumentando si cabe la calidad de sus servicios, sin repercusión en los costes o incluso disminuyéndolos, a través de proyectos de *Rightshoring* diseñados a medida para cada cliente. El optimizar el ratio coste-beneficio proporcionando servicios de alta calidad siguiendo una segmentación de servicios o de clientes en función de su valor se debe de convertir en el objetivo prioritario del sector.

Pero, para alcanzarlo es imprescindible contar con herramientas que actualmente no están al alcance de todas las empresas del sector: una capacidad importante de consultoría, un análisis previo y profundo del servicio objeto de outsourcing con una orientación predictiva de la que se extraiga no solo el *Cómo* se debe realizar el servicio sino el *Dónde* y el *Cuándo*; se ha de tener capacidad de respuesta global, flexibilidad de los procesos productivos; altos conocimientos técnicos y operativos especializados por mercados verticales; una distribución territorial óptima de centros operativos; formación permanente y especializada de los recursos humanos aprovechando el potencial demográfico que ofrece cada territorio...

En definitiva, una verdadera estrategia de localización espacial de los Contact Centres,

un *Rightshoring* de ubicación estratégica de servicios que permita utilizar diferentes soluciones adaptadas a las especificidades de cada cliente. Las soluciones como el teletrabajo, las ubicaciones nearshore, offshore o inhouse no son más que herramientas en la búsqueda de la estrategia de localización óptima. Si no es así, si no se realiza este análisis previo de las necesidades y de las expectativas del cliente, orientándolas hacia el aumento de la calidad disminuyendo la factura, corremos el riesgo de no dar respuesta a sus demandas.

En resumen, hoy por hoy, no basta con reducir la factura a cualquier precio, sino más bien de ofrecer servicios de calidad a costes distintos según el valor del servicio o del usuario final.



ESPECIALISTAS EN 'SOFTWARE' DE RECURSOS HUMANOS: LA ELECCIÓN INTELIGENTE

LOS BENEFICIOS Y EL RESULTADO QUE SE OBTIENEN DE LAS SOLUCIONES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS HACEN QUE CADA VEZ MÁS DEPARTAMENTOS DE PERSONAS Y RECURSOS HUMANOS LAS UTILICEN.

ISABEL GARCÍA DE SALAZAR. RESPONSABLE DE SEGMENTO EMPRESA A3 SOFTWARE.

Los departamentos de recursos humanos han ido adquiriendo en los últimos años cada vez mayor protagonismo en las empresas. El peso de este departamento en una organización varía mucho de una gran empresa a una pyme, donde suele tener una estructura más sencilla y realizar menos funciones, pero al margen de su tamaño e importancia, lo cierto es que toda empresa que

se precie y busque la profesionalización de la gestión de recursos humanos necesita implementar un *software* de recursos humanos que se adapte a sus necesidades.

LA ELECCIÓN RESPONSABLE

La búsqueda de un buen *software* de recursos humanos es una tarea de gran responsabilidad puesto que una mala elección puede tener importantes con-

TODA EMPRESA QUE BUSQUE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS NECESITA IMPLEMENTAR UN *SOFTWARE* DE RECURSOS HUMANOS QUE SE ADAPTE A SUS NECESIDADES

LA IMPORTANCIA DE UN BUEN 'SOFTWARE'

La búsqueda de un buen *software* de recursos humanos es una tarea de gran responsabilidad puesto que una mala elección puede tener importantes consecuencias sobre el conjunto de la organización.



secuencias sobre el conjunto de la organización. En el mercado existe una amplia oferta de desarrolladores de *software* de recursos humanos, pero no todos ofrecen los mismos productos ni los mismos servicios. La elección de una solución u otra va a repercutir en la forma de trabajar del departamento, en la gestión más o menos ágil de los procesos, en una mayor rentabilidad de tiempo y costes, así como en la toma de decisiones de la propia empresa que podrá disponer de datos y estadísticas de apoyo a sus acciones futuras.

Sin embargo, ¿qué valores o atributos debe cumplir el *software* de recursos humanos? Es imprescindible tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ▶ Elegir a un proveedor que sea especialista en el desarrollo de este tipo de *software*, que tenga experiencia en el sector y que cuente con una trayectoria importante que avale su trabajo.
- ▶ Buscar una solución *web* que sea líder en tecnología y apueste por la innovación constante.
- ▶ Trabajar con una solución integral de recursos humanos que permita ges-

EN EL MERCADO EXISTE UNA AMPLIA OFERTA DE DESARROLLADORES DE SOFTWARE DE RECURSOS HUMANOS, PERO NO TODOS OFRECEN LOS MISMOS PRODUCTOS NI LOS MISMOS SERVICIOS

tionar fácilmente todas las funciones del departamento: gestión de nóminas, portal del empleado, formación, evaluación de personal, selección y control de presencia.

- ▶ También hay que valorar si la solución integral que adquirimos es escalable, es decir, que pueda crecer al ritmo de las nuevas necesidades y exigencias de la empresa.
- ▶ Otro valor añadido es la integración de *software* e información legal.
- ▶ Igual de importante es el servicio de atención al cliente que nos ofrece el proveedor, que debe disponer de un equipo de técnicos especialistas ágil y resolutivo.
- ▶ Y evidentemente, el *software* debe ser fácil de utilizar y de implementar. En

este sentido, un software estándar facilita la puesta en marcha y la automatización de las funciones de los departamentos de recursos humanos, sin necesidad de largos desarrollos a medida.

Cada vez más departamentos de personal y recursos humanos utilizan soluciones de gestión de recursos humanos. Los beneficios y resultados que obtienen son tantos que parece incomprendible que todavía hoy día muchas empresas sigan gestionando el personal con listados en Excel.

«Especialistas en 'software' de recursos humanos: la elección inteligente». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17465 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

SER MÁS PRODUCTIVOS, SER MÁS COMPETITIVOS

AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS ES UNA DE LAS GRANDES METAS QUE TIENEN LA MAYORÍA DE DIRECTIVOS EN SUS MENTES. CÓMO HACERLO SIN QUE ELLO SUPONGA NUEVAS INVERSIONES NI OTROS COSTES LABORABLES PUEDE SER LA SOLUCIÓN PARA DESTACAR EN UN MERCADO GLOBAL Y ALTAMENTE COMPETITIVO. ÉSE FUE EL TEMA QUE TRATÓ LA COMISIÓN DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE AED EN UN SEMINARIO CELEBRADO EN BARCELONA.

La Asociación Española de Directivos (AED) organizó el coloquio titulado *Cómo aumentar radicalmente la productividad*, un provocativo título para un problema con el que se encuentra la mayoría que empresas que opera de manera internacional. Y es que la revolución tecnológica asociada a la globalización ha llevado a las empresas a tener que competir contra otras situadas en otras zonas del mundo y que frecuentemente gozan de menores costes de mano de obra. ¿Se pueden salvar estas dificultades y tener opciones reales para ser competitivos?

La respuesta a ésta y demás preguntas corrió a cargo de Bruno Juanes, socio di-

rector del Grupo Galgano, y de Josep Grau Guinart, subdirector de calidad de Endesa Red, que explicaron las bondades de la aplicación de técnicas de *lean manufacturing* para mejorar “radicalmente” la productividad. La charla-coloquio es-

TÉCNICAS DE ‘LEAN MANUFACTURING’

“Hay que cambiar el chip, desprendernos de todo aquello que sobra e interrumpe los flujos de trabajo”. Así de contundente se mostró Bruno Juanes sobre cómo aumentar la productividad

LAS TÉCNICAS DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD DEBEN POSIBILITAR QUE LAS EMPRESAS SEAN MÁS FLEXIBLES PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL MERCADO

tuvo dividida en dos grandes áreas: una teórica a cargo de Bruno Juanes y una práctica, en la que Josep Grau Guinart explicó cómo se había beneficiado Endesa Red de la aplicación de las técnicas de Lean.

mediante la aplicación del *lean*. “Se han registrado cifras de hasta el 25% de mayor productividad y tras sólo dos días después de haber empezado a aplicar estas técnicas *lean*”, pero, ¿en qué consisten? “Hay varias fórmulas para mejo-





PARA TU PORTÁTIL

GoldSync. Acceso a GoldMine en sincronización. Sigue trabajando con sus aplicaciones sin necesidad de estar conectado a Internet. GoldSync mantiene una base de datos local, que replica con la central, y permite que tu equipo nunca pare.

TU OFICINA MÓVIL

GoGlobal. Acceso universal via web a GoldMine y aplicaciones financieras.

Más potente que Terminal Server. Más económico que Citrix. Consulta información o introduce tus report de visitas desde cualquier lugar, via web a través de datos encriptados. La solución para 'webizar' aplicaciones que has estado buscando.

SAILink. Acceso a los datos de tu programa de gestión desde GoldMine, en tu portátil o PDA.

Sincroniza toda la información de la actividad comercial que se ha llevado a cabo con tus clientes, documentación, visitas, llamadas, pedidos, facturas, cobros pendientes... en un solo clic de ratón, al instante y desde un único sitio. SAILink reúne la información de GoldMine, con toda la información del programa de gestión que utilices.

PARA TU MÓVIL O PDA

PocketMine. Acceso a GoldMine desde un teléfono móvil o PDA.

Toda la información de tus clientes, en la palma de tu mano. Podrás enviar al instante, toda la información a las PDAs de tus comerciales. PocketMine permite realizar informes de visita desde cualquier sitio, y seguirlos en tiempo real.

SOLUCIONES DE MOVILIDAD

¿TIENE SU CRM OPCIONES DE MOVILIDAD?
GOLDMINE, SÍ

SAI
902 14 13 12
info@sai.es
www.sai.es

Area CM
902 273 226
infocrm@areacm.com
www.areaCRM.com

CFAI - Distrisoft
91 439 62 61
comercial@goldmine.es
www.goldmine.es

EuroABC
902 242 246
info@euroabc.com
www.euroabc.com

GTM Marketing
902 212 512
comercial@gtmarketing.net
www.gtmarketing.net

Spinbiz Company
902 095 100
info@spinbizcompany.com
www.spinbizcompany.com

rar la productividad de las empresas: nuevas inversiones, subcontratación, deslocalización, integrar las cadenas de suministros, presionar a los trabajadores o aplicar las técnicas de mejora de productividad”, aseguró Bruno Juanes. Estas técnicas deben posibilitar que las empresas sean más flexibles para identificar las necesidades del mercado y acortar los plazos de producción, ya sea para bienes o servicios.

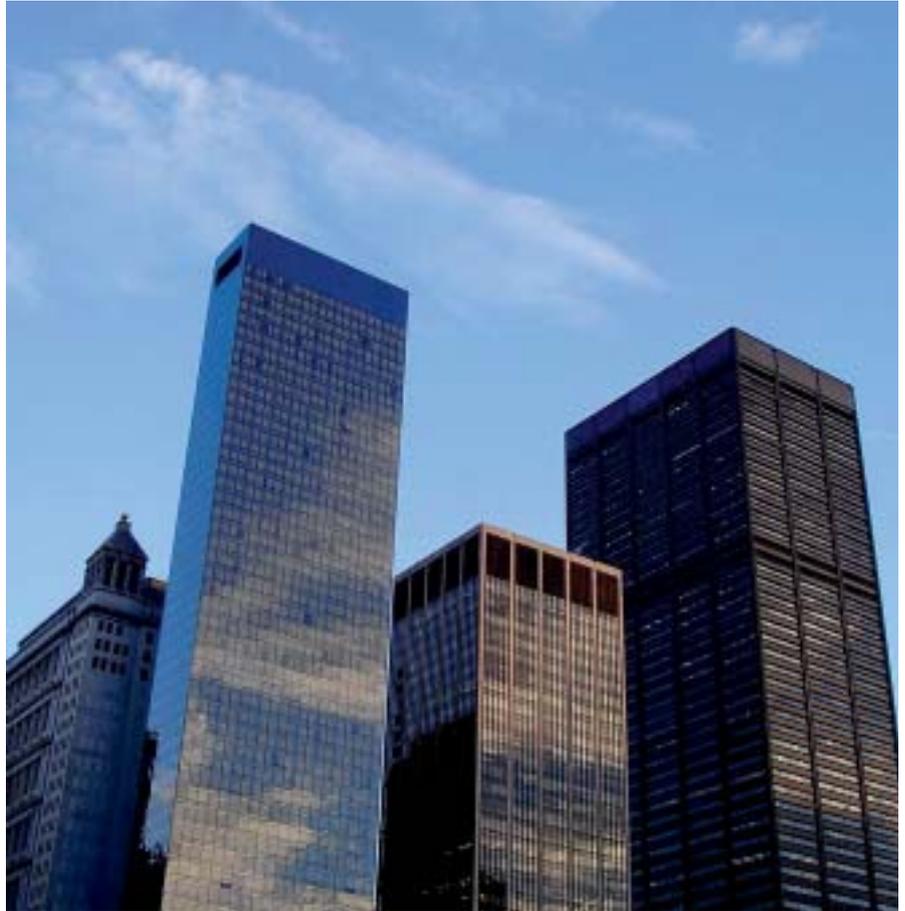
“El *lean* nace de la experiencia de la firma japonesa de automoción de Toyota. En los últimos 50 años ha pasado de ser una empresa más a liderar el mercado mundial del automóvil. ¿Cómo lo ha hecho? Optimizando sus recursos existentes para ser más veloces, más rápidos, porque el veloz es veloz porque es perfecto”.

Juanes contó que el método consiste en identificar los *mudas* –término japonés que significa “despilfarro”– que entorpecen el trabajo. Bruno Juanes dio un ejemplo gráfico: “Una vez estaba dando una charla como ésta y, para hacer la prueba, puse una silla delante de una puerta y dije a los asistentes que pasaran al otro lado de la puerta. Hubo quien intentó rodearla, pasar por encima... evitarla. ¡Lo más fácil era sacar la silla de allí, ya que interrumpía el paso!”, aseguró el socio director del Grupo Galgano. “Hay que bajar a la cadena de producción, identificar dónde se producen estos despilfarros de recursos (ya sean humanos, de tiempo, de material, etc.), ensuciarse las manos y hacer algo. No pensarlo, hacerlo y ver qué pasa. Si las mejoras no se ven en un plazo de tres días es que no sirven”.

Para Bruno Juanes es vital implicar al trabajador en estos cambios, escuchar

PARA BRUNO JUANES ES VITAL IMPLICAR AL TRABAJADOR EN LOS CAMBIOS, ESCUCHAR SUS QUEJAS, YA QUE SON ELLOS LOS QUE SE ENCUENTRAN CON EL PROBLEMA QUE ENTORPECE LA PRODUCCIÓN

sus quejas, ya que son ellos los que se encuentran con ese problema que entorpece la producción. “Puede ser una máquina mal situada, unos guantes inapropiados, un exceso de personal en un mismo trabajo, etc. Se trata de optimizar nuestros recursos, no podemos prescindir de nuestros trabajadores sino reemplazarlos en el lugar donde sean necesarios. No podemos despedir a gente, ya que entonces perdemos la implicación del trabajador con el proyecto”.



TRABAJADORES Y DIRECTIVOS IMPLICADOS

Una vez finalizada la explicación teórica, le tocó el turno a Josep Grau Guinart que explicó cómo se habían implantado técnicas de *lean manufacturing* en una empresa de las características de Endesa Red. “Por nuestro tipo de negocio, nosotros producimos *just in time*, con lo que cualquier fallo significa que nuestros clientes tienen un problema

que tenemos que solucionar. Nuestros problemas siempre los notan los usuarios, por lo que tenemos que ser muy rápidos para que causen los mínimos inconvenientes”, aseguró Josep Grau. “Por ejemplo, cosas tan simples como asegurarnos de que todos nuestros vehículos estén equipados con las herramientas que los técnicos van a necesitar en sus reparaciones. No puede ser que vayan a solucionar una incidencia y no tengan el material necesario, tengan

que volver al taller, recogerlo y volver de nuevo. Se perdería un tiempo que es vital. Otra de las medidas ha sido instalar GPS en los vehículos para evitar que los técnicos no se pierdan, asegurarse de que disponen de las llaves necesarias para hacer las lecturas de contadores, etc.”. Operaciones que, pese a ser muy obvias, han hecho que Endesa aumente su productividad.

Según el subdirector de calidad de Endesa Red, en este proceso es vital que se implique la clase directiva de la empresa. “Yo mismo era un descreído cuando oía las bondades de las técnicas *lean*, y ahora parece que me haya convertido en un apóstol del tema”. Para Josep Grau este cambio de mentalidad debe ser liderado por la clase directiva, ya que eso motiva a los trabajadores que pueden ver los resultados. “Hemos tenido mejoras de hasta el 62% solucionando hasta 141 puntos que fallaban en la atención de averías con medidas como haciendo una previsión de tener más técnicos operativos en el momento que hay una tormenta, que es cuando estadísticamente hay más averías”. ¿Lógico no? Eso es el *lean*.

NUEVO PLAN GENERAL CONTABLE*

Jesús Omeñaca García

551
PÁGINAS

49,90€

La obra que le ofrece un riguroso análisis comparativo entre el PGC (1990) y el Nuevo Plan General Contable y PGC Pymes*

Entrada en vigor el 1 de enero de 2008

**Adquiera ya
su ejemplar**

www.e-deusto.com/pgc
llamando al 902 11 45 58
o en su librería habitual

Jesús Omeñaca García

Guía práctica de adaptación

Del PGC de 1990 al
Nuevo Plan General
de Contabilidad
y PGC Pymes

Lo que antes se contabilizaba "aquí" y "así",
¿"dónde" y "cómo" se contabiliza ahora?

En base al proyecto de Real Decreto
del nuevo PGC y del PGC Pymes

DEUSTO

EL RETO DEL ALMACENAMIENTO DE DATOS EN EL ENTORNO DE TRABAJO ACTUAL

EL VOLUMEN DE INFORMACIÓN AL QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA ACTUAL ES MUCHO MAYOR QUE EL DE HACE UNOS AÑOS, LO QUE HACE NECESARIOS SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO QUE PERMITAN DISPONER DE ESOS DATOS EN CUALQUIER MOMENTO.

JOSÉ JAVIER TORRE. JEFE DE PRODUCTO SOLUCIONES DE ALMACENAMIENTO HP ESPAÑOLA.

El almacenamiento de datos se ha convertido en una de las principales prioridades para cualquier responsable de tecnología de una empresa. El volumen de información al que se tiene que enfrentar hoy día cualquier empresa ha crecido de forma exponencial durante los últimos años, y para poder gestionar de una forma inteligente esa cantidad de datos son necesarios sistemas de almacenamiento que permitan disponer de esos datos en cualquier momento, y desde cualquier lugar. Además, es de vital importancia poder asegurar la fiabilidad de esos datos y asegurar su permanencia ante cualquier tipo de imprevisto o desastre.

De este modo, podríamos definir como las principales demandas de soluciones de almacenamiento de una empresa la consolidación del almacenamiento, que permite almacenar y disponer los datos de una forma inteligente, y la protección de los datos, que permite tener los datos seguros ante cualquier situación imprevista.

CONSOLIDACIÓN DEL ALMACENAMIENTO

La demanda de sistemas de almacenamiento ha crecido de forma constante durante los últimos años, con el objetivo de hacer frente a ese volumen de información cada vez mayor. Esta demanda se caracterizó, en los primeros años, por sistemas de almacenamiento que pudieran ampliar las capacidades de los

servidores, lo que denominamos almacenamiento DAS (*Direct Attached Storage*). Sin embargo, un crecimiento incontrolado de servidores y cabinas de almacenamiento provoca entornos de tecnología ineficientes y difíciles de gestionar.

Ante esa situación, surgió la tecnología SAN (*Storage Area Network*), que permitía crear redes de almacenamiento basadas en tecnología Fibre Channel, lo que consolida el almacenamiento de los diferentes servidores de aplicaciones en un único sistema de almacenamiento, con capacidades y rendimientos mayores. Las ventajas de la tecnología SAN son las siguientes:

- ▶ Mejor utilización de la capacidad de almacenamiento.
- ▶ Gestión centralizada de los datos.
- ▶ Amplia flexibilidad a la hora de abordar futuros crecimientos, etcétera.

UN CRECIMIENTO INCONTROLADO DE SERVIDORES Y CABINAS DE ALMACENAMIENTO PROVOCA ENTORNOS DE TECNOLOGÍA INEFICIENTES Y DIFÍCILES DE GESTIONAR

La creación de una red SAN consiste simplemente en llevar a cabo un proceso de consolidación de almacenamiento de datos, con el objetivo de simplificar la infraestructura de sistemas, y facilitar la gestión de los datos.

Además de la tecnología SAN, otra forma de consolidar datos es la tecnología NAS (*Network Attached Storage*), que

permite el almacenamiento de ficheros de una forma más optimizada de lo que lo haría un servidor de propósito general, utilizado para el almacenamiento de ficheros. Este tipo de tecnología es complementaria a la tecnología SAN, y ha contribuido a completar el proceso de consolidación, aprovechando las ventajas derivadas de su sencillez y bajo coste.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

En los últimos años, el sector del almacenamiento ha ido un poco más lejos, y ante las altas de demandas de sistemas cada vez más potentes, tanto en niveles de capacidad y rendimiento, ha ido incorporando tecnologías como la virtualización, que consiste en poner una capa intermedia entre la realidad y lo que percibimos, con el objetivo de mejorar el rendimiento, mayores capacidades,

sencillez de manejo de los sistemas, el coste, etcétera.

La virtualización se puede hacer dentro de la cabina de discos, en la red SAN o LAN, en los procesadores, e incluso en los puestos de trabajo. La principal novedad que se está produciendo actualmente es que la virtualización está llegando incluso al puesto de trabajo, lo

LIBRERÍAS VIRTUALES

Las librerías virtuales son sistemas de almacenamiento que emulan las mismas funcionalidades de una librería de cintas, pero que otorgan una mayor velocidad a la hora de recuperar los datos después de un proceso de copia de seguridad de los datos.

El jueves tiene un examen

CEAC TE PRESENTA
LA NUEVA FP

- Sin edad
- Sin horarios
- Sin necesidad de ir a clase

www.ceac.e

S

**Consigue un Título Oficial de Formación Profesional tengas la edad que tengas.
¡Ya no hay límites para trabajar en lo que siempre has querido!**

LLAMA GRATIS AL

900 600 900

Un asesor te orientará sobre
la Nueva FP. Junto con tu información
recibirás esta libreta **DE REGALO**



O si lo prefieres, envía este cupón a: CEAC. Avda. Diagonal, 662, 08034 BCN, o por Fax al 93 446 51 01.

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

Sí, deseo recibir información* Curso de interés: _____

Nombre y apellidos	Fecha de nacimiento / /			
Domicilio	Nº	Piso	Puerta	C.P.
Población	Provincia			
Tel. Fijo	Tel. Móvil*		Tel. trabajo	
Profesión	Nacionalidad			
E-mail*	CÓDIGO		7A714	

*Los datos personales que usted facilita a CEAC serán incluidos en un fichero automatizado cuyo responsable es Centro de Estudios CEAC, S.L., para gestionar la relación comercial con usted. Usted podrá ejercer los derechos de acceso, cancelación, rectificación y oposición, que podrá ejercitar mediante carta dirigida a esta compañía a la Avenida Diagonal 662, 08034 (Barcelona). Del mismo modo, Ud. consiente a que en un futuro—incluso finalizada nuestra relación comercial—Centro de Estudios CEAC, S.L., utilice sus datos personales para informarle sobre sus productos y/o servicios y a que comunique tales datos a otras empresas del Grupo Planeta cuyas actividades se relacionen con los sectores editorial, de formación, cultura y de ocio, con el fin de que le informen sobre los productos o servicios que comercialicen. Si no desea ser informado de nuestros productos o servicios o de los de otras empresas del Grupo Planeta, indíquenoslo por escrito en la dirección arriba citada, señalando claramente su nombre, apellidos y dirección o hágalo constar en este cupón marcando la siguiente casilla O. * Mediante la aceptación del envío de información nos autoriza a enviarle información comercial a través de su cuenta de correo electrónico así como otros medios electrónicos equivalentes, con el fin de evitar la recepción de correspondencia no deseada tal y como establece la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI).

FORMACIÓN PROFESIONAL CEAC

SALUD

Auxiliar de Enfermería **fp** **P**
Auxiliar de Farmacia **fp**
Auxiliar de Geriatria y
dependencia **fp**
Auxiliar de Odontología **fp**
Masajista
Auxiliar de Rehabilitación **fp**

EMPRESARIALES

Auxiliar Administrativo **fp**
Comercio y Marketing **fp**
Técnico Contable
Gestión y creación de PYMES
Gestión Laboral y RRHH
Gestor Técnico Inmobiliario

ARTES APLICADAS

Decorador e Interiorista
Fotógrafo

BELLEZA E IMAGEN

PERSONAL
Peluquería **fp** **P**
Esteticista **fp**
Corte y Confección

EDUCACIÓN

Puericultura **fp** **P**
Educación Infantil **fp**
Psicología

TURISMO Y HOSTELERÍA

Cocinero **fp** **P**
Gestión Hotelera **fp**
Turismo Rural
Enólogo

IDIOMAS

Inglés
Francés
Alemán

INFORMÁTICA

Acceso a la Informática
Experto en Ofimática

ACCESO ESTUDIO

REGLADOS
Acceso Universidad
para mayores 25 años
Graduado en Eso

fp Título Oficial de FP

P Periodo de prácticas

que supondrá una enorme reducción de costes para las empresas, al estar todo consolidado en un único punto, tanto en el ámbito del almacenamiento de datos como el de aplicaciones.

Hoy día, existe un elevado porcentaje de las grandes empresas que ha optado por la tecnología SAN y, en concreto, que están utilizando sistemas de almacenamiento que incorporan tecnología de virtualización, como por ejemplo los sistemas de almacenamiento HP StorageWorks EVA. Además, la aparición de sistemas de almacenamiento cada vez más económicos ha hecho posible que muchas otras empresas puedan acceder a las ventajas derivadas de una red de almacenamiento SAN, como por ejemplo los sistemas de almacenamiento HP StorageWorks MSA1000/1500.

PROTECCIÓN DE DATOS

La otra gran prioridad para cualquier tipo de empresa, hoy día, es la seguridad de los datos, es decir, poder asegurar que puede disponer de sus datos en todo momento, y que no se van a perder ante la posibilidad de cualquier imprevisto, como un error humano, fallo de *hardware* o un desastre natural, por poner unos ejemplos. Según aumenta la necesidad de tener continuidad en los negocios, crece más la importancia de las copias de seguridad y la recuperación de datos. Cada vez hay más empresas que no pueden permitirse las paradas de sus sistemas, por lo que es necesario invertir en sistemas de recuperación instantánea de datos, en caso de que ocurra algún problema como los que hemos mencionado anteriormente.

Sin embargo, pese a que este tipo de soluciones de almacenamiento ocupa el puesto número uno entre las prioridades de cualquier responsable de TI, todavía hay muchas empresas que no disponen de ninguna herramienta que les permita tener seguros sus datos.

En este sentido, es recomendable tener una combinación de herramientas que permita establecer una política de protección de datos lo más fiable posible, que incorpore las soluciones de protección en cinta (*backups* tradicionales en cinta) y en disco (herramientas de replicación local o remota, *backups* a disco).

De este modo, las tecnologías tradicionales de *backup* en cinta y que utilizan las diferentes tecnologías disponibles (DAT, AIT, DLT/SDLT, LTO, etcétera) continúan siendo fundamentales para



ra las empresas, ya sea a través de las unidades de cinta (*tape drives*) o de las soluciones de *backup* automatizadas (autocargadores o librerías de cintas) que permiten automatizar los procesos de copia de seguridad y recuperación de datos.

En paralelo, durante los últimos años se han desarrollado otro tipo de soluciones de protección de datos, derivadas del uso del disco, como sistema de almacenamiento secundario, ya sea a través de herramientas de replicación local o remota en los sistemas de almacenamiento o de librerías virtuales, que son sistemas de almacenamiento que emulan las mismas funcionalidades de una librería de cintas, pero que otorgan una mayor velocidad a la hora de recuperar los datos después de un proceso de copia de seguridad de los datos.

'ALL-IN-ONESTORAGE SYSTEM': LA SOLUCIÓN COMPLETA

Sin embargo, no todas las empresas pueden abordar todavía estos proyectos de consolidación de almacenamiento y protección de datos, debido a que sus presupuestos son limitados, o técnicamente no tienen los conocimientos necesarios para abordar este tipo de tecnologías.

En este sentido, la mejor apuesta es la de ofrecer sistemas de almacenamiento que permitan tener los mismos beneficios que se conseguirían a través de las

tecnologías SAN, pero a un coste sensiblemente inferior y con un nivel de sencillez mucho mayor, hasta el punto de que cualquier técnico no experto en soluciones de almacenamiento podría gestionar estos sistemas.

La solución es el sistema de almacenamiento *StorageWorks All-In-One Storage System*, un servidor con una capacidad de almacenamiento interno que permite realizar la consolidación de bases de datos de los servidores de aplicaciones (solución SAN), la consolidación del almacenamiento de ficheros (solución NAS), y que además incorpora herramientas de protección de datos como las copias a disco, o el *software* de protección de datos Data Protector Express, para la posterior copia a cinta. Y todo gestionado bajo un único interfaz de gestión sencillo, y transparente para el administrador.

Además, en los últimos meses, se ha lanzado al mercado un dispositivo *All-In-One* para entornos de servidores *Blades*, con las mismas funcionalidades mencionadas anteriormente, pero en formato de servidor *blade*, que permite consolidar en un único chasis de servidores *blades*, los servidores de aplicaciones y la solución de almacenamiento SAN, NAS y protección de datos.

«El reto del almacenamiento de datos en el entorno de trabajo actual». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17462 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial



Starcom™

Algunas marcas atrapan irresistiblemente nuestra atención, nos vinculan, nos conectan, aguardan en cualquier esquina ejerciendo aquello para lo que fueron puestas en libertad, conquistar nuestro espíritu. Lanzan su mensaje allí donde más nos impacta, entran a formar parte de nuestra voluntad y... lentamente nos cautivan.

¿Cautiva tu marca?

connections that
captivate

Starcom belongs to  Starcom MediaVest Group

www.smgiberia.es

EL TEXTIL ESPAÑOL SE ENFRENTA A LA LIBERALIZACIÓN TOTAL DEL COMERCIO

SEGÚN LAS PREVISIONES ACTUALES, LA APERTURA TOTAL DE LA UNIÓN EUROPEA AL TEXTIL ASIÁTICO TENDRÁ UN IMPACTO MODERADO EN LA ACTIVIDAD DEL SECTOR.

ANA ARRIBAS Y CONCEPCIÓN LÓPEZ. ANALISTAS DEL SECTOR TEXTIL DE CRÉDITO Y CAUCIÓN.

A partir del 1 de enero de 2008, las empresas textiles españolas afrontarán la conclusión del acuerdo (véase el cuadro 1) por el que, durante dos años, China vio limitado el crecimiento de sus exportaciones al mercado único en 10 de las 35 categorías de productos textiles. El Departamento de Grandes Riesgos y Análisis Predictivos de Crédito y Caución está realizando un especial seguimiento del sector ante este nuevo escenario, que supondrá la vuelta a la liberalización total de los intercambios internacionales que, durante el primer semestre de 2005, provocó fuertes cambios en la estructura del sector en toda Europa. No obstante, los procesos de adecuación llevados a cabo por las empresas textiles españolas durante estos últimos años permiten prever, en opi-

nión de los analistas de Crédito y Caución, que la apertura total de la Unión Europea al textil asiático tendrá un impacto moderado en su actividad.

ELEVADA MOROSIDAD

Las empresas del sector textil registran uno de los peores índices de incumplimiento en el conjunto de la economía española, asociado a las dificultades a las que

túa en Cataluña y un 20% adicional, en Valencia. Históricamente, las primeras han estado especializadas en textil de cabecera (hilos, telas, fibras...) o género de punto, mientras que la actividad de las segundas ha estado marcada por el textil de hogar. En este sentido, destaca el mal comportamiento de Cataluña, situada en la banda de morosidad frente a la media del sector. Las empresas textiles de

EL FUERTE COMPONENTE GEOGRÁFICO CONCENTRA MÁS DE LA MITAD DE LA ACTIVIDAD EN EL NORESTE DEL PAÍS

se enfrentan las empresas de menor tamaño. En torno al 80% del sector está formado por pequeñas empresas de menos de 10 trabajadores. El fuerte componente geográfico concentra más de la mitad de la actividad en el noreste: en torno al 35% se si-

Murcia también se encuentran en esta banda, pero su peso específico en el sector es poco significativo.

Tras un sostenido proceso de saneamiento, el sector textil en España está formado por algo más de 10.200 empre-

Cuadro 1. Acuerdo China/Unión Europea

	REAL 2005	CRECIMIENTO PACTADO		
		2005	2006	2007
Jerseys	534%	8%	10%	10%
Pantalones de hombre	413%	8%	10%	10%
Blusas	186%	8%	10%	10%
Camisetas	164%	10%	10%	10%
Vestidos	139%	10%	10%	10%
Sostenes	63%	10%	10%	10%
Hilo de lino	51%	10%	10%	10%
Telas de algodón	60%	12,5%	12,5%	12,5%
Ropa de cama	164%	12,5%	12,5%	12,5%
Ropa de mesa y cocina	61%	12,5%	12,5%	12,5%

Fuente: Comisión Europea

sas dedicadas a la producción o la comercialización mayorista. Estas empresas han superado un intenso ajuste del entramado empresarial: en 2000, el sector ocupaba en España a más de 280.000 trabajadores mientras que en el último ejercicio la cifra se sitúa en torno a los 205.000.

TRES ESTRATEGIAS

A lo largo de estos años, el sector textil español ha seguido tres estrategias distintas para adaptarse a esta nueva coyuntura.

- ▶ **Especialización.** En primer lugar, frente a las tiradas largas de calidades medias-bajas propias de la producción asiática, las empresas españolas han buscado productos con mayores márgenes, como los tejidos técnicos, de alta gama, las aplicaciones deportivas o la potenciación de la marca. En esta especialización creciente, destaca el posicionamiento alcanzado por la industria española en algunos nichos, como el nupcial, donde ocupa en liderazgo en Europa.
- ▶ **Deslocalización.** Una segunda estrategia se basa en la deslocalización de las fases iniciales del proceso de producción a países asiáticos o, en el caso de tiradas más cortas, a mercados más cercanos como Marruecos o Turquía. Las fases finales, en las que se añade valor a la prenda y se efectúa un control de su calidad final, tienen lugar en España.
- ▶ **Comercialización.** Por último, una tercera estrategia se centra en abandonar la producción para centrar la actividad en la comercialización de productos totalmente manufacturados en países asiáticos.

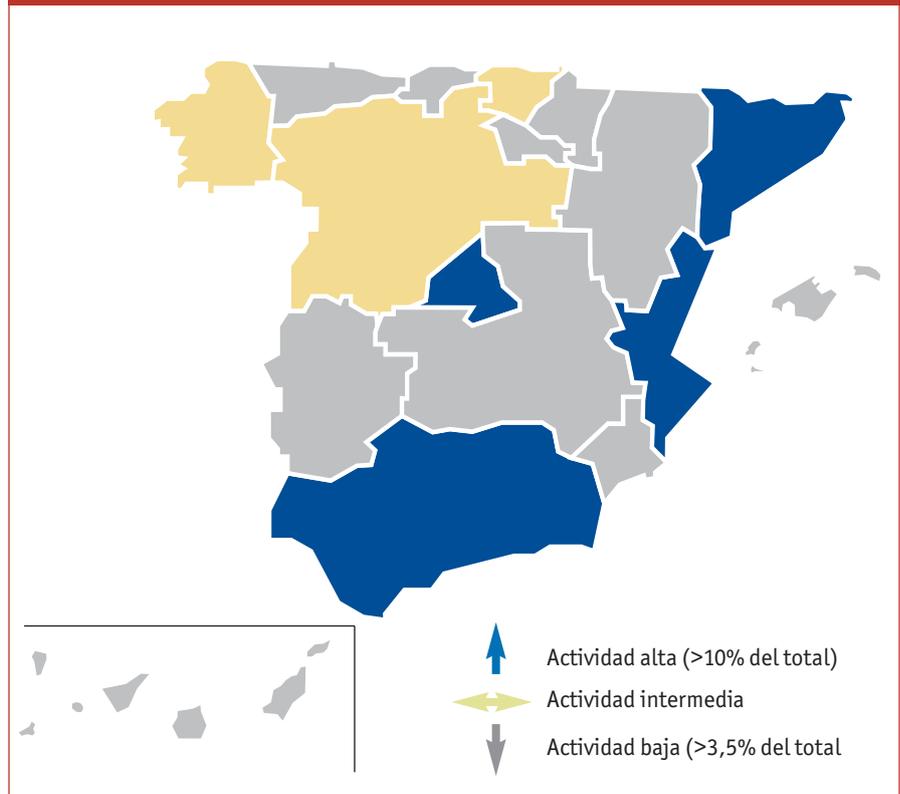
Otros indicadores sectoriales apuntan también hacia un posible punto de inflexión que marcaría el final de la fase más dura del proceso de ajuste. Uno de los más significativos es el creciente dinamismo de sus exportaciones. Tras permanecer estancadas desde 2002, en 2006 y en el primer trimestre de 2007 registraron por primera vez incrementos anuales superiores al 10%, aunque su crecimiento sigue siendo inferior al de las importaciones. En la actualidad, en torno al 70% de la producción textil española se destina a los mercados exteriores.

«El textil español se enfrenta a la liberalización total del comercio». © Ediciones Deusto.

Cuadro 2. Índice de incumplimiento textil



Cuadro 3. Índice de actividad comercial



Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17464 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

MARCAS PODEROSAS: CREANDO EMBAJADORES DE SU MARCA

LAS PERSONAS SON QUIENES MÁS CONTRIBUYEN AL PODER DE LA MARCA. POR ELLO, LAS EMPRESAS QUE DESEAN SER LÍDERES EN SU SECTOR CONSIDERAN UN IMPERATIVO QUE TODA LA ORGANIZACIÓN APOYE LAS PROMESAS DE SU MARCA.

DAVID MCNALLY. SOCIO ESTRATÉGICO DE WILSON LEARNING CORPORATION, CONFERENCIANTE INTERNACIONAL Y AUTOR DE BEST SELLERS.
DANIEL AGUADO OCEJA. SOCIO DIRECTOR DE WILSON LEARNING ESPAÑA.

¿Qué es una marca? Una marca es una percepción o sentimiento que describe la experiencia que va unida al consumo de los productos o servicios de una organización. La medición del valor de una marca se obtiene habitualmente a partir de los datos financieros disponibles públicamente, de las opiniones de los consumidores y del potencial de crecimiento de la misma. La fortaleza de una marca está determinada por la consistencia que ha alcanzado la promesa de valor entregada. Según el ranking BRANDZTM (véase el cuadro 1), la empresa Google aparece en el primer puesto de las 100 marcas más valoradas en el ámbito económico. Este conocido ranking mide las relaciones y la lealtad de los clientes a las marcas. Sin embargo, ¿Qué ofrece Google como marca? Google se ha mostrado como una marca que genera relevantes vínculos con sus usuarios y tiene un gran potencial de crecimiento.



**Cuadro 1.
Ranking BRANDZTM 2007**

- | | |
|---------------------|-------------|
| 1. Google | 6. Malboro |
| 2. General Electric | 7. Wal-Mart |
| 3. Microsoft | 8. Citibank |
| 4. Coca Cola | 9. IBM |
| 5. China Mobile | 10. Toyota |

Fuente: Millward Brown Optimor

Cuadro 2. Diferencias entre la cultura piramidal y la horizontal

CULTURA PIRAMIDAL	CULTURA HORIZONTAL
PODER	DAR PODER
CONTROL	POTENCIAR
SER SERVIDO	SERVIR

Entre las marcas españolas, vuelven a estar presentes dos grandes multinacionales españolas, Zara y el Banco Santander. En el caso particular de la entidad de origen cántabro, se sitúa en el puesto 47 por encima de marcas como ING, Sony, Nike, Motorola y Chanel.

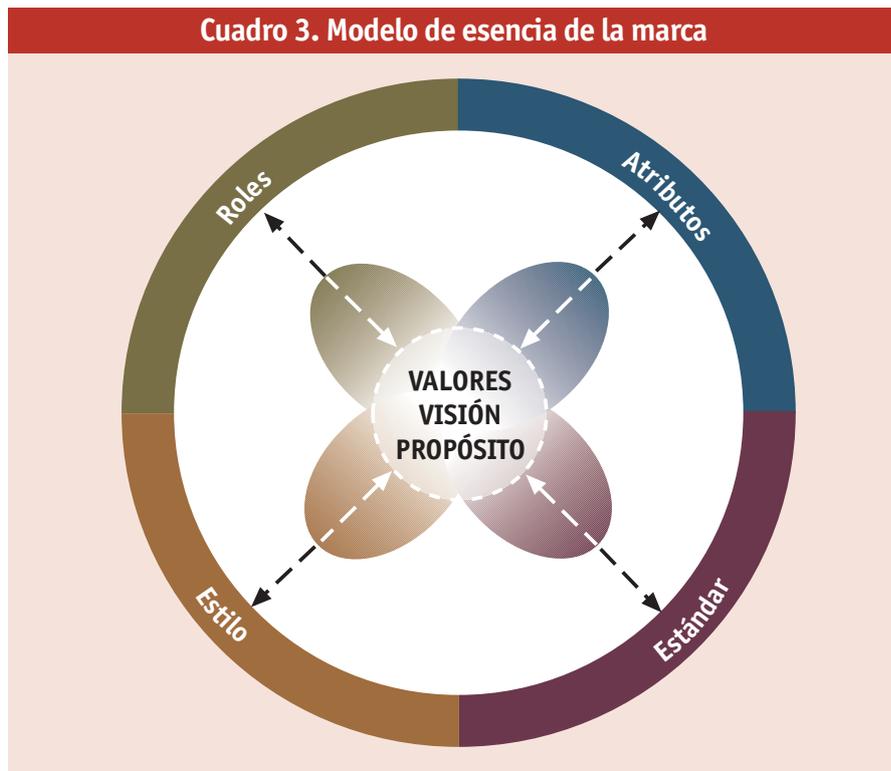
No podemos olvidar, que las marcas más valoradas tienen un importante componente emocional –está en la mente y también en los corazones de las personas. Es por ello que una marca poderosa genera lealtad y confianza en clientes, proveedores, sociedad, accionistas y empleados.

¿QUÉ DISTINGUE A LAS MARCAS VALIOSAS?

Las marcas más valiosas tienen tres características que las distinguen del resto: son distintivas, relevantes y consistentes.



Cuadro 3. Modelo de esencia de la marca



LAS MARCAS MÁS VALIOSAS TIENEN TRES CARACTERÍSTICAS QUE LAS DISTINGUEN DEL RESTO: SON DISTINTIVAS, RELEVANTES Y CONSISTENTES

algún producto o servicio eran horribles, y quise crear una empresa en la que yo y mis amigos pudiéramos disfrutar del producto y servicio que deseábamos”.

► **Relevantes.** Los valores, creencias y estándares encajan con lo que los clientes consideran importante. La relevancia es algo que se obtiene por la importancia que los otros dan a lo que hacemos por ellos y por su juicio sobre cómo lo hemos hecho. Las organizaciones con marcas valiosas piensan a la inversa y se pre-

brand, “los clientes compran una experiencia de marca total. Esa experiencia determina si de una primera cita pasamos a la segunda. Y determina si pasas de tener un par de citas a llegar al matrimonio”.

► **Consistentes.** Las personas creen en una relación basada en la consistencia de los comportamientos que experimentan u observan. La consistencia es una característica distintiva de todas las marcas poderosas. La inconsistencia debilita a las marcas y disminuye la creencia.

LAS MARCAS MÁS VALORADAS TIENEN UN IMPORTANTE COMPONENTE EMOCIONAL, ESTÁ EN LA MENTE Y TAMBIÉN EN LOS CORAZONES DE LAS PERSONAS

► **Distintivas.** Tienen valores claros, altos estándares y fuertes creencias. Como dice Richard Branson, fundador y presidente de Virgin, “la razón por la cual inicié mi negocio no era porque pensé que podría hacer mucho dinero, sino porque las experiencias que yo tenía personalmente con las empresas a las que les compraba

guntan: ¿qué quieren los demás? ¿qué necesitan? ¿qué valoran? y ¿qué expresan?

Si no se añade valor, no se está construyendo equidad de marca. Equidad de marca es crear un nivel acumulativo de credibilidad, confianza y valor. Como dice William J. McEwen, autor del *best seller Married to the*

Una marca poderosa tiene un valor económico significativo, lo que incide en la cuota de mercado y la rentabilidad, y se convierte en un elemento fundamental de la ventaja competitiva. Sin embargo, hoy día, en un ambiente altamente competitivo y globalizado, las marcas tienden a diluirse entre muchas otras en un mundo tendente a utilizar múlti-

Cuadro 4. Diferencias entre los supervivientes y los que prosperan

LOS SUPERVIVIENTES SE CENTRAN EN:	LOS QUE PROSPERAN SE CENTRAN EN:
Valoran a las personas como algo ordinario	Consideran a las personas como algo extraordinario
Tienen limitaciones	Poseen grandes expectativas
Cumplen los estándares	Marcan los estándares
Inventan excusas	Establecen compromisos
Pasan	Se abren camino
Se esconden	Destacan
Hacen dinero	Ganan dinero
Dan respuestas	Resuelven problemas
Hacen los que se les pide	Agregan valor
Ven el trabajo como esfuerzo	Consideran el trabajo como un laboratorio
Piensan limitadamente	Piensan expansivamente
Valoran lo que está comprobado y es verdad	Valoran lo que es verdad y todavía no está comprobado

Cuadro 5. Factores externos

Factores externos	Actual
1. ¿En las reuniones de venta se incluyen habitualmente temas acerca de cómo cumplir las promesas de la marca con los clientes?	
2. ¿Se incentivan debates internos con respecto al impacto que puede tener en la marca los anuncios y noticias del sector?	
3. ¿Las áreas y funciones de las personas que no tienen contacto con el cliente saben cómo contribuye su rol al cumplimiento de las promesas de la marca a través del proceso de satisfacción del cliente?	
4. ¿Los representantes a cargo de la relación con clientes (comerciales, soporte técnico, call center, etc.) saben argumentar el valor distintivo de la marca con respecto a la competencia?	
5. ¿Los responsables de prestar el servicio a los clientes entienden que su comportamiento con este (en sus instalaciones, por teléfono, correo electrónico, etc.) tiene un impacto directo en la marca?	
6. ¿Los departamentos de operaciones, administración y finanzas, sistemas y otros dan prioridad y fomentan los procesos de la actividad de ventas y atención al cliente que sustentan el valor de marca?	
7. ¿Pueden todos los empleados –sean del nivel que sean– articular claramente los valores de la marca con cualquier persona externa a la empresa?	
Total	

Valoración

0. No ocurre; 1. Raramente; 2. Solo algunas veces; 3. La mitad de las veces; 4. Frecuentemente; 5. Ocurre todo el tiempo

ples canales y soportes publicitarios. Es un hecho que los formatos tradicionales de publicidad y promoción están perdiendo efectividad y es por eso que se demandan nuevas fórmulas que refuercen el posicionamiento de la marca y apoyen el crecimiento de la misma. Es en este escenario, donde aparece la figura de los empleados como fuerza incomparable para dar valor, las personas son quienes contribuyen más al poder de su marca. Asegurarse que las promesas de su marca son apoyadas por los comportamientos y actitudes de toda la organización es clave y se convierte en un imperativo para todas las empresas que apuntan a ser líderes en su sector. Podríamos concluir de acuerdo a lo anterior que la creación de una marca consiste en cumplir la promesa y entregar valor. Las marcas poderosas se construyen sobre la base de las actividades diarias y sobre la forma de actuar de los empleados frente a los clientes.

¿CÓMO CONSTRUIR UNA MARCA PODEROSA A TRAVÉS DE LAS PERSONAS?

A diferencia de una cultura organizacional de tipo piramidal y altamente jerarquizada, donde predomina el poder, el control y el ser servido, el propósito de un líder en una cultura de tipo horizontal es elevar las aspiraciones de las personas con respecto a lo que pueden alcanzar y lograr, y entonces crear un ambiente o entorno que les inspire a alcanzarlos.

Habitualmente, las grandes empresas ponen poca atención en la gestión del cambio, la motivación de las personas o la creación del alineamiento adecuado con la estrategia de la empresa. Bajo las condiciones adecuadas, los problemas de compromiso, alineamiento y motivación en su gran mayoría suelen desaparecer. Se ha preguntado si los empleados de su organización:

- ▶ ¿Se sienten valorados y respetados?
- ▶ ¿Cuentan con sus opiniones?
- ▶ ¿Son reconocidos por su contribución?
- ▶ ¿Saben lo que se espera de ellos?
- ▶ ¿Entienden el propósito de su trabajo?
- ▶ ¿Saben hacia donde va la organización?
- ▶ ¿Se sienten cuidados?
- ▶ ¿Les están diciendo la verdad, buena o mala?
- ▶ ¿Existe un elevado nivel de confianza en la organización y para con la organización?

LA PRESENCIA DE MARCA: ATRIBUTOS, ESTÁNDARES, ROLES Y ESTILO

La presencia de marca es el comportamiento, la apariencia y el saber estar.

- ▶ **Roles.** La presencia de marca se basa en los roles, es decir, en los papeles que desempeña una persona en la vida real y que incluyen las acciones y comportamientos esperados.
- ▶ **Atributos.** Constituyen la característica o cualidad considerada como perteneciente a una persona o cosa.
- ▶ **Estándares.** Son el nivel de funcionamiento considerado como un objetivo o modelo. Es la base de comparación.
- ▶ **Estilo.** Es una manera o comportamiento que prevalece, camino o método de autoexpresión.

La esencia de la marca es la naturaleza interna o sustancia verdadera de algo. El gran desafío consiste en cómo comprometer a la organización en el día a día con la ejecución de la estrategia de marca de la empresa y conseguir que las personas sean conscientes no solo de aquello a lo que contribuyen sino también de cómo pueden expandir de forma continua dicha contribución utilizando sus talentos, capacidades, herramientas y habilidades. Este desafío significa cumplir las promesas que la marca hace a sus clientes actuales y potenciales. Además, las personas que componen su equipo u organización deben ser los nuevos embajadores de su marca.

Por ello, le invitamos a preguntarse: ¿cuanta su organización con personas que poseen las habilidades y capacidades adecuadas para cumplir aquellas promesas?

MARCA PERSONAL

Las grandes marcas han sido construidas por personas que tienen fuertes marcas personales. Por tanto, la marca que el directivo representa es, finalmente, una percepción o sentimiento que describe la experiencia de compartir una relación con la persona. Los empleados de las organizaciones construyen o destruyen la marca.

Una marca personal poderosa provee a sus jefes y colaboradores de la percepción de ser creíble y de confianza, permite construir relaciones más fuertes y productivas con clientes, colegas y compañeros, así como destacar por encima de la multitud.

La confianza basada en la honestidad es el enfoque auténtico para crear relaciones. Y

Cuadro 6. Factores internos

Factores internos	Actual
1. ¿La organización comunica los objetivos y resultados esperados de las iniciativas de posicionamiento de la marca?	
2. ¿Se definen objetivos de rendimiento vinculados a estrategias y tácticas específicas para potenciar la marca?	
3. ¿Son los nuevos productos y servicios lanzados al mercado dentro de un contexto de sostenimiento y diferenciación de marca?	
4. ¿Observan los empleados los cambios internos como parte de la adaptación de la marca a las necesidades del mercado?	
5. ¿Hay iniciativas de cambio interdepartamentales en las áreas de satisfacción del cliente (por ejemplo: el incremento de la respuesta competitiva)?	
6. ¿Están los líderes comprometidos y dispuestos a tutelar a sus equipos a través de la gestión del cambio?	
7. ¿Potencian las iniciativas de desarrollo (formación, evaluación de desempeño, plan de carrera, conciliación laboral/personal, etc.) la capacidad de la organización de cumplir las promesas de la marca?	
Total	

Valoración

0. No ocurre; 1. Raramente; 2. Solo algunas veces; 3. La mitad de las veces; 4. Frecuentemente; 5. Ocurre todo el tiempo

Cuadro 7. Información

Información	Actual
1. ¿Se mide si su empresa está cumpliendo las promesas de la marca?	
2. ¿Se mide como su empresa destaca en comparación con la competencia?	
3. ¿Se monitorea regularmente la opinión de los clientes de acuerdo a unas prioridades (opiniones, sugerencias, quejas y reclamaciones)?	
4. ¿Están claramente definidas las competencias para cada función y basadas en la capacidad de ejecutar la estrategia de la marca?	
5. ¿Son evaluados el conocimiento, las habilidades y las competencias de manera individual y grupal de acuerdo a las prioridades de la estrategia de marca?	
6. ¿Las iniciativas de desarrollo incluyen la contextualización del entorno (percepción y reconocimiento de marca) para la ejecución de la estrategia?	
7. ¿Tienen los directivos y otros mandos la información necesaria para cumplir las promesas de la marca y diferenciar de esta manera a la empresa?	
Total	

Valoración

0. No ocurre; 1. Raramente; 2. Solo algunas veces; 3. La mitad de las veces; 4. Frecuentemente; 5. Ocurre todo el tiempo

Cuadro 8. Desarrollo

Desarrollo	Actual
1. ¿Los talleres de trabajo, seminarios internos y programas formativos comienzan con el análisis del mercado, el contexto de cambio, la visión y estrategias de su empresa?	
2. ¿Los recursos de desarrollo organizacional (herramientas, plan de formación, plan de carrera, etc.) están vinculados a las estrategias específicas y capacidades competitivas de la marca?	
3. ¿Los ejemplos, casos y dinámicas de los programas formativos son específicos de la industria y consideran la estrategia de marca y procesos que apoyan su ejecución?	
4. ¿Las iniciativas de aprendizaje, la puesta en práctica y el refuerzo se realizan en distintos formatos (trabajo de campo, libros, <i>coaching</i> , <i>on-line</i> , CD, <i>webcasts</i> u otras alternativas a la formación de sala)?	
5. ¿Participan los líderes apropiadamente en intervenciones de aprendizaje con los colectivos, reforzando la marca?	
6. ¿Los resultados de los programas están siendo evaluados en términos tangibles dentro del contexto de la estrategia de marca, más allá de las valoraciones típicas de los mismos?	
7. ¿Se están apoyando los nuevos comportamientos que se desarrollan internamente a través de conversaciones formales e informales por todos los líderes de la organización?	
Total	

Valoración

0. No ocurre; 1. Raramente; 2. Solo algunas veces; 3. La mitad de las veces; 4. Frecuentemente; 5. Ocurre todo el tiempo

como consecuencia de esto, recibe mayor reconocimiento a la contribución y fortalecimiento de la marca de la organización.

CONSTRUYENDO UNA MARCA PERSONAL

Los que prosperan constantemente se reinventan a sí mismos, asumiendo riesgos que otros no enfrentan. Este tipo de personas intenta maximizar su contribución y posee un claro sentido del propósito.

ENCUESTA: ¿ES LA PROMESA DE LA MARCA UNA PREOCUPACIÓN DE TODA PERSONA?

Esta evaluación está diseñada para animar a la reflexión acerca del desarrollo de las personas como vehículo de transmisión de la marca en sus mercados. Las preguntas están agrupadas de acuerdo a la metodología de Mejora del Rendimiento Humano de Wilson Learning. Este cuestionario está diseñado para ayudarle a detectar las áreas prioritarias mediante la identificación de las áreas de mejora y las oportunidades potenciales de inversión en desarrollo organizacional. La interpretación de la puntuación es una simple guía.

Al responder a la encuesta, considere su situación actual de la manera más realista posible. Califique con la puntuación indicada bajo cada uno de los apartados. Registre también los resultados de cada sección en el cuadro 11.

ESCALA DE VALORACIONES:

- ▶ 0. No ocurre.
- ▶ 1. Raramente.
- ▶ 2. Solo algunas veces.
- ▶ 3. La mitad de las veces.
- ▶ 4. Frecuentemente.
- ▶ 5. Ocurre todo el tiempo.

FACTORES EXTERNOS: Son los desafíos (agentes) que afectan a su organización desde el exterior de la empresa (por ejemplo, presiones competitivas, evolución de la demanda, regulaciones, ciclos económicos, etc.).

Reflexione sobre el nivel de consideración que su organización le da a los factores externos (cambios en el mercado y en la percepción de su marca corporativa) en los mercados donde actúa (véase el cuadro 5).

FACTORES INTERNOS. Son los elementos que se ven afectados en una organización como resultado de los factores externos, protección, cambios y adaptaciones (reestructuración, nuevo liderazgo, expansión a nuevos mercados, concentración, etc.)

Cuadro 9. Integración

Integración	Actual
1. ¿Están las referencias escritas en publicidad, documentos, <i>web</i> y correos electrónicos de los valores de la marca revisadas y actualizadas?	
2. ¿Las prácticas de <i>coaching</i> han sido actualizadas incluyendo las nuevas metas de comportamiento?	
3. ¿Los objetivos de rendimiento reflejan su rol en la ejecución de la estrategia?	
4. ¿Existe un lenguaje común más allá de los niveles de responsabilidad para la fácil resolución de situaciones?	
5. ¿Está la documentación para clientes, páginas <i>web</i> y acciones de marketing colateral están actualizadas con la marca de la empresa, su visión y estrategia?	
6. ¿Las palabras asociadas a la marca se comparten con el cliente en todas las conversaciones?	
7. ¿Los nuevos empleados conocen la iniciativa de la marca a través de diálogos formales e informales?	
Total	

Valoración

0. No ocurre; 1. Raramente; 2. Solo algunas veces; 3. La mitad de las veces; 4. Frecuentemente; 5. Ocurre todo el tiempo

Considere el grado en que su organización prepara a los empleados en la ejecución de estrategias que potencien y fortalezcan la marca en sus mercados (véase el cuadro 6).

INFORMACIÓN. Es la fase de la metodología que asegura que la información pertinente es registrada y utilizada en la configuración de la estrategia de marca a través de las personas.

Considere el grado en que su organización capta y utiliza la información en un esfuerzo de ejecutar las estrategias y cumplir las promesas de la marca (véase el cuadro 7).

DESARROLLO. Es la fase donde se preocupa de asegurar que el adecuado contenido y formato de aprendizaje, el tipo de herramientas y procesos que deben ser identificados y utilizados. Considere el grado en que su organización invierte estratégicamente en el desarrollo de todos los empleados (véase el cuadro 8).

INTEGRACIÓN. Es la fase que asegura que las actividades de desarrollo, las herramientas a utilizar y los procesos a cumplir están respaldados en el puesto de trabajo y se convierten en hábitos de trabajo diarios. Considere el grado en que su organización asegura el retorno de la inversión realizada en el desarrollo del empleado y las iniciativas de marca (véase el cuadro 9).

ALINEAMIENTO. Es la fase final que asegura el alineamiento de los máximos responsables y otras personas clave con el desarrollo de la marca a través de las personas, modelando los nuevos comportamientos.

Considere el grado en que su organización prepara y alinea a las personas clave para apoyar activamente las inversiones en el desarrollo y las iniciativas de marca (véase el cuadro 10).

PUNTUACIÓN. Coloque las puntuaciones totales que ha obtenido en cada sección en su columna correspondiente dentro del cuadro 11 (por ejemplo, si la puntuación que ha obtenido en la sección factores externos es de 15, colóquela en la columna de “Implantando”).

Sume los resultados. La columna en la que haya obtenido una puntuación mayor refleja el lugar en el que está situada su organización con relación al cumplimiento de las promesas de su marca.

Cuadro 10. Alineamiento

Alineamiento	Actual
1. ¿Están identificados los líderes formales e informales y saben cuál es su rol en la ejecución de la estrategia?	
2. ¿Están las prioridades y objetivos de los líderes claramente alineados con el cumplimiento de la promesa de su marca?	
3. ¿Están todos los líderes informados de las principales iniciativas de posicionamiento, reposicionamiento o reforzamiento de su marca?	
4. ¿Están siendo los líderes informales regularmente entrevistados para conocer su percepción del mercado y las necesidades de la organización?	
5. ¿Están todos los líderes activamente comprometidos e involucrados en iniciativas de desarrollo de la marca a través de las personas?	
6. ¿Se considera al departamento de recursos humanos como un recurso estratégico para implementar la estrategia de la marca?	
7. ¿Está el equipo del departamento de recursos humanos involucrado en la consecución de los resultados de negocio a través de la mejora del rendimiento de los distintos colectivos?	
Total	

Valoración

0. No ocurre; 1. Raramente; 2. Solo algunas veces; 3. La mitad de las veces; 4. Frecuentemente; 5. Ocurre todo el tiempo

Cuadro 11. Resultado

Totales de las secciones	Ideando 0-10	Implantando 11-20	Transformando 21-30
Factores externos			
Factores internos			
Información			
Desarrollo			
Integración			
Alineamiento			
Total			

A continuación, si lo desea, puede enviar sus resultados a la siguiente dirección de e-mail: Wilsonl@wilsonlearning.es. Uno de nuestros consultores se pondrá en contacto con usted en el plazo de 48 horas con el fin de informarle

sobre cómo interpretar la puntuación por columna y ampliar su perspectiva en el análisis de los resultados.

«Marcas poderosas: creando embajadores de su marca». © Ediciones Deusto.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 17463 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial

PAGOS DE ARAIZ CRIANZA 2004

UN VINO DE TONOS ELEGANTES Y SABORES PERFECTAMENTE ENSAMBLADOS.

Se trata de un vino elaborado de la selección de uva de las variedades Tempranillo, Cabernet Sauvignon y Merlot, recogidas de forma manual en su óptimo momento de maduración.



Complejo, con predominio de aromas frutales, moras, cerezas, frutos del bosque, aromas que se ensamblan perfectamente y que denotan elegantes tonos ahumados y tostados.

Además, posee un sabor intenso, bien estructurado y dulce, que le da un carácter sedoso y aterciopelado, muy apropiado para degustar con carnes asadas, a la parrilla, caza, platos guisados, etc.

FILLABOA 2006

UN ALBARIÑO SUAVE Y EQUILIBRADO.

100% Albariño, procedente del viñedo propio de Fillaboa. De color amarillo pajizo y aspecto brillante y cristalino, contiene aromas de piña, manzana, fruta de hueso y notas cítricas, con gran intensidad y franqueza. En boca es suave en el ataque, con buen equilibrio de sabores y acidez bien integrada.

En suma, se trata de un vino untuoso, suave y delicado, con largo posgusto.



MURUA RESERVA 2000

UN VINO CON EL MÁXIMO CUERPO Y COLOR.

Las Bodegas Murua tienen el objetivo de obtener un vino del máximo cuerpo y color posible sin extracciones traumáticas. Gracias a esta manera de trabajar, al respeto a las variedades de uva y a los terrenos de Elciego, se ha obtenido un vino color rubí de capa media-alta con aromas de frutos rojos y confituras, notas de vainillas y aromas balsámicos con matices de cacao, café y tabaco adquiridos durante la crianza. Su sabor es suave y carnoso en el paladar.

EMINA PRESTIGIO COSECHA 2005

VINO DE AUTOR EXCELENTE PARA ACOMPAÑAR A CARNES ROJAS, ASADOS, CAZA Y QUESO CURADO.

La Bodega Emina presenta el Emina Prestigio Cosecha 2005, un vino dominado por tonos amoratados y cardenales muy oscuros, de olor intenso y con una fase gustativa con buena sensación de aromas de crianza con fondos frutales, de final largo y persistente. Este vino está especialmente indicado para acompañar a carnes rojas, asados, caza y queso curados. La bodega elabora vinos tintos de altísima calidad y renombre, con creciente fama durante los últimos años. Es especialista en vinos de autor y pago, vinos crianza y roble, para cuya elaboración utiliza uvas procedentes de sus propios viñedos de Valbuena, Pesquera y Olivares de Duero.

CHIVITE COLECCIÓN 125 RESERVA 2002

LAS MEJORES UVAS DE LA COSECHA DE 2002 HAN DADO LUGAR A UN VINO DE GRAN CARÁCTER Y CALIDAD.

Las bodegas Julián Chivite han elaborado con las mejores uvas de la cosecha de 2002 de la Finca del Señorío de Arínzano, en Aberin, el vino Chivite Colección 125. Las buenas condiciones climáticas de este año, añadidas a los bajos rendimientos de las viñas, ayudaron a conseguir una maduración sin sobresaltos, suave y completa, que ha dado lugar a unas uvas de mucho carácter y calidad. Con una base mayoritaria de Tempranillo, también posee pequeños aportes de Merlot y Cabernet Sauvignon.

Este vino ha sido criado durante 16 meses en barricas nuevas de los mejores bosques de Francia y posee un color granate oscuro profundo y una muy buena intensidad aromática.





QUE LEVANTE LA MANO EL PRIMERO QUE UTILIZÓ LAS BARRAS DE AUTOBÚS COMO SOPORTE PUBLICITARIO

¿SUJETARSE A LA BARRA DEL AUTOBÚS O PROTAGONIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA?

Estrategias de comunicación innovadoras
focalizadas en la consecución de resultados.

CONSIGA UN EQUIPO MOTIVADO A PESAR DE LAS CRÍTICAS

ENFRENTARSE A SITUACIONES EN LAS QUE SE VEN CRITICADOS FORMA PARTE DEL DÍA A DÍA DE UN RESPONSABLE DE EQUIPO Y DE SUS PROFESIONALES DE VENTAS O ATENCIÓN AL PÚBLICO. SIN EMBARGO, LA CRÍTICA SÓLO TIENE EFECTOS NEGATIVOS CUANDO NO SE PRODUCE UNA RELACIÓN CONSTRUCTIVA CON ELLA.

Un ambiente lleno de críticas no es un entorno de trabajo agradable, pero desarrollar en un equipo un desproporcionado afán de armonía puede terminar siendo tan perjudicial como eso. Para muchos empleados y directivos, la cortesía es la mayor de las virtudes; muchos de ellos están orgullosos de su capacidad para evitar la crítica y los conflictos que se derivan de ella. No hay duda de que estos profesionales actúan así con la mejor de las intenciones, pero las supuestas ventajas que de este modo se consiguen pueden suponer una desventaja a la hora de la verdad.

MOTIVACIÓN DE EQUIPOS

Cuando los empleados no pueden hablar con franqueza ni poner sobre el tapete cuestiones críticas dentro del equipo, se vuelve imposible que puedan tomar decisiones eficaces. Incluso lo más normal es que de este modo se descarten de entrada puntos y que ni siquiera se plantee su posible discusión.

Si quiere plantear en su empresa un ambiente de crítica eficiente, trate de aplicar el siguiente modelo de resolución de problemas:

- ▶ **¿Cuáles son las conductas que realmente habría que modificar?** Los participantes en el debate tienen que

CUANDO LOS PROFESIONALES NO PUEDEN HABLAR CON FRANQUEZA NI PONER SOBRE EL TAPETE CUESTIONES CRÍTICAS DENTRO DEL EQUIPO, SE VUELVE IMPOSIBLE QUE PUEDAN TOMAR DECISIONES EFICACES

Otra forma de motivar

Hay que tener presente que el reconocimiento profesional constituye uno de los principales factores de motivación. Por tanto, los responsables de equipos de ventas deberían considerar la posibilidad de recurrir a sus colaboradores como interlocutores de sus clientes o de otros compañeros en determinadas cuestiones importantes, a modo de asesores. De este modo, podrán elevar su perfil no sólo frente a los clientes, sino también dentro del equipo, frente a sus colegas.

Numerosos estudios han venido a mostrar que esta estrategia encierra la mayoría de las veces un poder motivador superior al de los incentivos financieros o al de un ascenso; para muchos empleados, son más importantes el progreso profesional, la ampliación de su ámbito de trabajo y la perspectiva de tener que responsabilizarse de nuevas áreas.

describir concreta y objetivamente dichas conductas, mencionar el tiempo, lugar y frecuencia con que se producen, y no interpretar ni valorar el comportamiento de los demás.

- ▶ **¿Cuál es la mejor manera de expresar una actitud hacia esas conductas?**

Aquí hay que formular con claridad las propias actitudes y sentimientos, hablar con calma y referirse únicamente a las conductas y nunca a la persona como un todo.

- ▶ **¿Cómo se podría modificar esa forma de comportarse?** El responsable del equipo tiene que expresar claramente que espera un cambio y exigir pequeñas modificaciones. Sin embargo,

lo más conveniente es pedir solamente uno o, como máximo, dos cambios cada vez. Además, el cambio deseado debe describirse e ilustrarse de forma clara. Lo importante aquí es examinar en primer lugar si la persona que presenta esa actitud podrá hacer frente a lo que se le pide. Y, si resulta apropiado, el mismo jefe del equipo debe aclarar qué comportamientos propios está dispuesto a modificar.

- ▶ **¿Qué recibirán los miembros del equipo a cambio de mejorar estas actitudes?** Debe expresar con claridad cómo va a recompensar a sus colaboradores si modifican su comportamiento. Además, recuerde que este tipo de cambio se consigue antes con recompensas que con penalizaciones; por tanto, el responsable del equipo sólo debe tomar medidas si no se produce ningún cambio; eso sí, siempre sin amenazas.

ZENITH

¿VALORA EL CAPITAL INTELECTUAL DE SU EMPRESA?

LAS EMPRESAS MEJOR PREPARADAS SABEN QUE EL ÉXITO EN EL FUTURO DEPENDE DE UN RECURSO INTANGIBLE CADA VEZ MÁS APRECIADO: EL CAPITAL INTELECTUAL QUE EXISTE EN LA ORGANIZACIÓN. LA CLAVE DEL RENDIMIENTO EXCELENTE EN LOS PRÓXIMOS TIEMPOS SERÁ LA INTELIGENCIA.

Las empresas que liderarán el futuro estarán impulsadas por la inteligencia y serán conscientes de que la inteligencia no es sólo conocimiento almacenado, sino también la capacidad de extraer el máximo partido de ese conocimiento. La suma de estos dos elementos (el conocimiento almacenado y la capacidad

de utilizarlo) es el capital intelectual de la organización y, al aprovecharlo, la empresa obtendrá ventaja competitiva.

La capacidad de las personas para aprovechar su inteligencia natural a la hora de crear y aplicar la tecnología es la responsable de la obtención de unos resultados financieros extraordinarios, como

han demostrado muchas organizaciones de éxito, que comprenden que la tecnología es el resultado de la aplicación de la inteligencia humana.

El siguiente test le puede servir para saber si es usted consciente de la importancia del capital intelectual y si es capaz de aplicarlo de manera adecuada.

	VERDADERO	FALSO
La inteligencia humana es el principal motor del cambio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El ritmo de cambio en la empresa o en el sector aumentará en los próximos cinco años.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aunque no invirtamos en inteligencia humana, podemos mantener la ventaja sobre la competencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionar mi carrera y mis capacidades es responsabilidad mía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puedo solucionar algunos de los problemas más difíciles mientras duermo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durante los últimos 25 años, el número de personas que trabajan en la investigación del cerebro ha pasado de 500 a más de 30.000.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El 90% de lo que sabemos sobre el cerebro humano ha sido descubierto en los últimos 15 años.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La capacidad de emplear el color mejora la memoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La creatividad es un don innato que no se puede aprender o desarrollar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los sistemas educativos destacan la importancia de la reflexión con todo el cerebro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PUNTUACIÓN

La respuesta correcta es "Verdadero" en todos los casos excepto en las preguntas 3, 9 y 10. Sume dos puntos por cada respuesta correcta; si ha obtenido menos de 18 puntos, debe redefinir su idea del liderazgo inteligente y del capital intelectual de su empresa.