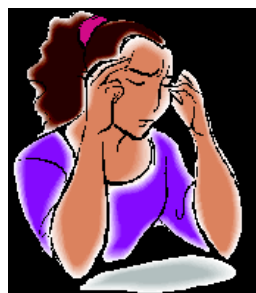


UNA PROFESION DE RIESGO?

- Olga, este mes te toca escribir la editorial. Podrás hacerlo, o si estás demasiado liada con tu proyecto, intento que la escriba otro miembro del comité?

- No te preocupes, sí que estoy muy liada, pero algún hueco encontraré para escribirla, que hace mucho tiempo que no apporto nada a la revista...

Por qué no aprovecharía yo la ocasión que me brindaban! Si lo hubiera hecho, ahora no estaría frente a un documento en blanco devanándome los sesos, mientras se me acumulan las incidencias a resolver en el trabajo!



De nuevo siento dolor, así que creo que escribiré sobre los problemas físicos que nos produce esta profesión nuestra. Todos sabemos que demasiadas horas frente a la pantalla del ordenador acaba provocando problemas de visión. Sí, ya sé que la mayoría

de los nuevos modelos de pantalla llevan incorporados filtros para reducir el impacto que producen, pero no es suficiente para evitarlos. Sin embargo, como ya he dicho, este es un mal sobradamente conocido.

Pero, por qué nadie habla de los problemas de espalda?.

Sí, resulta que ya hace mucho tiempo, años, que sistemáticamente me duele la espalda, tengo contracturas, e incluso algún calambre.

Pero como mi hobby es el baile, disciplina que practico de forma regular en varias de sus especialidades y que a veces puede ser muy dura, durante años he achacado mis dolores a mi hobby.

Hasta que hace algo menos de un año, a raíz de una pequeña lesión en el tobillo, tuve que acudir a un masajista. Éste, al rellenar mi ficha de control me pregunta mi profesión.

Contenido:

Una profesión de riesgo?	1
La innovación, clave para la competitividad empresarial	2
Un telefonazo contra la Morosidad	9
Eventos	12
Noticias Cortas	13

"Informático", le digo. Y levanta la vista y me mira. "Y no te duele la espalda?" me pregunta.



"Cómo lo sabes?"

"Bueno, tengo varios clientes que son informáticos y todos ellos vienen a verme por lo mismo: Dolores de espalda. Estos suelen ser provocados por un exceso de tiempo pasado frente al ordenador, con el ratón en la mano, sumados a la tensión y malas posturas. De hecho, creo que, en las condiciones actuales de trabajo, ser informático debería empezar a considerarse una profesión de riesgo."

Bueno, no sé si la nuestra es una profesión de riesgo como dice mi masajista o no, pero desde luego cambiar la altura de mi silla para que teclado y ratón queden más bajos (ahora mis pies no llegan al suelo y

necesito un reposapiés para compensar), descansar aunque sólo sea un par de minutos cada hora y hacer los ejercicios de relajación y estiramiento muscular que me indicó durante dichos descansos ayudan a que mi espalda esté mucho mejor.

Pero qué pasa cuando el tiempo apremia y hay más trabajo del que podemos asumir? Pues que se nos olvidan los descansos, los ejercicios y todo lo demás. Trabajamos en tensión y eso repercute en nuestra espalda. Y como desgraciadamente, en nuestra profesión, ésta es la situación más extendida, el resultado es que hay en el mundo un montón de gente sufriendo dolores de espalda provocados por su trabajo. Y entonces me pregunto....

No será que mi masajista tiene razón y la informática es una profesión de riesgo?

Olga Miralles i Mulleras
Presidenta
Common Europe España

"No será que mi masajista tiene razón y la informática es una profesión de riesgo?"

LA INNOVACION, CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Vivimos tiempos intensos y complejos. Ahora, más que nunca, apreciamos una influencia creciente de las tecnologías de la información en los procesos económicos y empresariales. De hecho, la unión entre tecnología y negocio se está configurando como una de las grandes fuentes de generación de innovación y valor en las empresas.

Pero si es indudable que la tecnología es hoy un catalizador clave de los procesos de innovación y transformación empresarial, lo cierto es

que el origen y lo que realmente sirve para impulsar el desarrollo tecnológico no es otra cosa que los profundos y estratégicos retos que afrontan hoy las empresas ante un entorno que vive un continuo y acelerado proceso de cambio.

Asistimos a la emergente consolidación de un conjunto de nuevos retos y de nuevas realidades empresariales que definen una nueva era. Fundamentalmente, esos retos se pueden resumir en los siguientes puntos:

. Un exacerbado nivel de **competitividad**, impulsado por procesos estructurales tan importantes como la globalización, la creciente desregulación y apertura de los mercados, o el aumento del nivel de exigencia de los clientes y la enorme volatilidad de su fidelidad.

. Una permanente aparición de **cambios y discontinuidades** y un acelerado acortamiento de los ciclos.

. Un elevado nivel de **incertidumbre y fluctuaciones**, que dificulta la capacidad de planificación de las empresas y el cumplimiento de sus objetivos de negocio.

. Una creciente presencia del **riesgo y de las amenazas** imprevistas como un factor que hay que asumir y afrontar proactivamente.

Lo que todo ese conjunto de factores pone encima de la mesa es que la creación de valor empresarial, las posibilidades de sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de negocio al que se dirige nuestra sociedad, exige nuevos planteamientos y nuevas actitudes. Los habituales procesos por los que las empresas han venido generando valor, afrontando los cambios y gestionando la incertidumbre a lo largo de la última década no están a la altura de las actuales circunstancias.

Por eso, las organizaciones empresariales necesitan dotarse de nuevas capacidades y atributos, significativamente distintos a los que caracterizaban a lo que podríamos llamar "la empresa tradicional", en cuanto a cómo organiza e integra sus procesos o cómo se relaciona con su entorno.

Básicamente, el objetivo es tratar de configurar organizaciones capaces de dar respuestas estratégicas y sostenibles a los retos cruciales de negocio:

. ¿Cómo hacer crecer el negocio sin tener que aumentar el tamaño?

. ¿Cómo puede una mediana empresa resistir los cambios imprevistos, las

intensas y bruscas fluctuaciones de los mercados?

. ¿Cómo reducir costes y, al mismo tiempo, mejorar la competitividad y diferenciación de la empresa?

. ¿Cómo reducir costes y, al mismo tiempo, atender mejor a los clientes?

Es evidente que no hay soluciones mágicas para esas preguntas. Lo que es claro es que las empresas pueden abordar un proceso de transformación que las prepare mucho mejor a afrontar sus retos estratégicos en el contexto de un entorno incierto y cambiante. En esa transformación, cabe distinguir cuatro atributos esenciales, que resultan básicos para construir el modelo estratégico de una empresa adaptada a las actuales condiciones del entorno (lo que en IBM hemos llamado una empresa "on demand", una empresa "bajo demanda").

. En primer lugar, la empresa debe estar **muy focalizada en sus competencias esenciales**, aquellas que constituyen el corazón de su negocio y le diferencian de su competencia. Eso implica externalizar los procesos que no sean críticos para su actividad y conseguir economías de escala que le permitan obtener unos costes unitarios competitivos.

. A través de esa externalización de procesos no críticos, la empresa puede reforzar el segundo gran atributo de una organización adaptada al entorno, como es su **capacidad para transformar sus estructuras de costes fijos en estructuras variables y flexibles**.

. Esa variabilidad ayuda a la empresa a tener **un gran poder de resistencia y elasticidad** para afrontar cualquier imprevisto que pueda ocurrirle. Imprevistos positivos, como un pico en la demanda de los productos, y también imprevistos negativos, como un desastre natural o un fallo en los procesos que ponga en riesgo la capacidad operativa.

"El objetivo es tratar de configurar organizaciones capaces de dar respuestas estratégicas y sostenibles a los retos cruciales de negocio"

. Y, en definitiva, a medida que la empresa aumente su focalización, la variabilidad de su estructura y su poder de recuperación ante los imprevistos, podrá desarrollar el cuarto gran atributo de una empresa bajo demanda y que concentra los anteriores, como es extremar su **capacidad de respuesta** ante los cambios en el entorno.

Este proceso de transformación tiene, como es fácil imaginar, importantes implicaciones internas y externas en la configuración de las empresas. Entre esas implicaciones se pueden destacar la reconfiguración de la cadena de valor de las empresas y el papel estratégico de las tecnologías de la información.

Reconfiguración de la cadena de valor

De manera progresiva, observamos cómo las estructuras internas de las empresas y su relación con el exterior dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal bajo para convertirse en organizaciones que tienen que alcanzar un enorme nivel de integración. El objetivo es operar con los niveles de eficiencia y agilidad que necesitan y construir cadenas de valor que eliminen barreras internas y se orienten por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias clave, es decir, con los clientes, socios, proveedores y empleados.

En buena medida, las empresas van a operar de manera cada vez más integrada con el exterior y van a llegar a tener prácticamente fusionada su cadena de valor con la de sus clientes, socios y proveedores claves, en un modelo operativo que se parece mucho más a un red de interrelaciones y colaboraciones.

En este contexto, nos encontraremos con empresas que van a externalizar un número creciente de sus procesos

(como los de recursos humanos o los procesos financieros) a socios estratégicos, con el objetivo de ganar competitividad. También optarán por incrementar su nivel de integración todas aquellas empresas que necesitan que su cadena de suministro funcione en tiempo real con sus proveedores y las empresas que quieran ofrecer el máximo nivel de servicio y disponibilidad a sus clientes.

Esta creciente interrelación operativa entre empresas, que va a estructurar de manera progresiva los distintos mercados, representa una magnífica oportunidad para las pequeñas y medianas empresas más innovadoras que sepan ver en esta reconfiguración de la cadena de valor una gran posibilidad para ganar nuevos espacios de negocio.

Papel estratégico de las tecnologías de la información

Hablar de tecnología en estos momentos es, de hecho, hablar de cambio y transformación. En la historia del sector tecnológico y de su aportación a las empresas podían distinguirse, hasta ahora, dos grandes etapas:

La primera, iniciada en la década de los 60, nace con la aparición del gran ordenador central, el "mainframe" y el comienzo de la introducción de las tecnologías de la información en la empresa, como herramienta de automatización de sus procesos administrativos. En esta etapa, las empresas automatizan sus procesos de contabilidad, sus procesos de nóminas, sus procesos de facturación. Y eso generó un valor enorme, pero no estratégico.

Luego, en la década de los 80, asistimos a la segunda gran era del sector de las tecnologías de la información, con la irrupción del ordenador personal, del PC. Con esta nueva herramienta, las empresas consiguen evidentes mejoras de productividad per-

“Entre esas implicaciones se pueden destacar el papel estratégico de las tecnologías de la información”

sonal y departamental. Pero aún las tecnologías de la información seguían sin provocar en las empresas ningún replanteamiento profundo en su modo de actuar y pensar.

A lo largo de la última década, sin embargo, factores como la convergencia entre informática y comunicaciones y el desarrollo de Internet, nos han situado a las puertas de un nuevo tiempo tecnológico. Se abre, en esta década, la posibilidad ya no sólo de utilizar la tecnología como medio para obtener mejoras incrementales y hacer las cosas cada vez mejor, sino como medio para hacer las cosas de manera sustancialmente distinta. La posibilidad de reinventar y transformar.

Ese salto cualitativo en la relación entre tecnologías de la información y procesos empresariales es el sitio justo en el que nos encontramos hoy. La progresiva integración entre tecnología y negocio se evidencia en que si en la década de los 80 las tecnologías de la información representaban alrededor del 7% de la inversión total en activos en Estados Unidos, ahora nos acercamos a cifras que van a alcanzar el 15%.

Y hay que recordar que ese notable incremento de la inversión en tecnologías de la información está siendo clave en el sustancial incremento de la productividad que viene experimentando la economía de Estados Unidos. Entre 1995 y 2002, la economía estadounidense aumentó un 2,7% su productividad (el mayor incremento de los países de la OCDE). Más de la mitad de ese incremento fue inducido por la aportación de las tecnologías de la información. Por el contrario, España, que tiene en la mejora de la productividad uno de los grandes retos de nuestro sistema económico, registra una de las tasas de inversión en tecnologías de la información más bajas de Europa.

Desde este punto de partida, hay que señalar algunos de los elementos más relevantes de este nuevo tiempo tec-

nológico en el que estamos. Estos elementos son:

- 1) El ritmo de innovación tecnológica imparables del sector de las tecnologías.
- 2) La profunda integración de las tecnologías con los procesos empresariales.
- 3) Los rasgos diferenciales que definen el tipo de infraestructura tecnológica del futuro.
- 4) La aparición de nuevos modos de acceder y pagar por la tecnología.

Innovación tecnológica

El desarrollo tecnológico es el único parámetro que permanece inalterado. Desde hace décadas y sin interrupción, cada dieciocho meses, esta industria viene duplicando la relación precio/prestaciones de los procesadores y de sus principales elementos tecnológicos.

En la década de los 70, cuando aparecieron los primeros superordenadores, eran capaces de realizar 100 millones de cálculos por segundo, costaban alrededor de un millón de euros cada uno y ocupaban una habitación de grandes dimensiones. Hoy, un ordenador portátil medio es cinco veces más potente, cuesta 500 veces menos (unos 2000 euros) y se guarda en una mochila.

En 1860, enviar dos palabras al otro lado del Atlántico costaba el equivalente a unos 40 euros actuales. En 2001, con esa cantidad de dinero se podía transmitir los contenidos enteros de la Librería del Congreso de Estados Unidos. En los últimos 40 años, el coste real de guardar, procesar y transmitir información ha venido descendiendo a un ritmo de un 20 por ciento al año. Si comparamos ese nivel de productividad inducida con otros momentos de revolución tecnológica, veremos que las diferencias en velocidad y magnitudes son enormes. La primera revolución industrial, por ejemplo, hizo que el coste de la ener-

“utilizar la tecnología.... como medio para hacer las cosas de manera sustancialmente distinta”

gía se redujera un 50 por ciento, ¡pero repartido a lo largo de 30 años! No hay ningún otro sector que innove tanto y tan deprisa.

Integración de tecnología y negocio

Lo cierto es que todo ese inmenso desarrollo tecnológico no es en sí mismo nada si no se utiliza para construir soluciones que aporten valor a las empresas, las instituciones o los ciudadanos. Hoy la tecnología aplicada al ámbito empresarial carece de sentido si no se considera como una herramienta integrada en los procesos de la empresa. Negocio y tecnología son una misma cosa.

Quizá uno de los ejemplos más paradigmáticos de lo que representa esta fusión entre tecnología y negocio lo encontramos en el desarrollo de un nuevo tipo de servicios llamado Business Transformation Outsourcing. Mediante estos servicios, una empresa puede externalizar procesos enteros de su actividad a compañías especializadas, no sólo para conseguir importantes ahorros y convertir en costes variables lo que hasta ahora era fijos, sino también para abordar una transformación y optimización de su operativa.

Recientemente, por ejemplo, el Banco Urquijo ha firmado con IBM un contrato de Business Transformation Outsourcing por el que IBM asume la gestión de las funciones de soporte de la entidad financiera durante los diez próximos años. En este periodo, el Banco Urquijo espera mejorar su productividad en más de un 30% y sentar las bases para un proceso más amplio de transformación operativa.

Hay muchos otros ejemplos de cómo la integración entre negocio y tecnología está constituyéndose

como una fuente clave de innovación y diferenciación empresarial.

La cadena de supermercados alemana Metro Group está transformando su negocio mediante la aplicación de una innovadora tecnología de identificación por radiofrecuencia. Mediante esta tecnología, Metro Group está revolucionado sus procesos de control de inventario. Cada producto incorpora una tarjeta inteligente, del tamaño de una semilla, que posibilita un seguimiento en tiempo real en cada una de la fases de la vida del producto desde que entra en el almacén hasta que es vendido.

Estas tarjetas inteligentes se encargan, por ejemplo, de alertar cuando el stock del producto en tienda desciende a niveles peligrosos. O consiguen botellas de champú que “disparan” vídeos promocionales en una pantalla cuando un cliente coge ese producto. O permiten que balanzas con una cámara incorporada sean capaces de reconocer las frutas y verduras que están siendo pesados. O facilitan un sistema de caja que no requiere pasar uno a uno los productos por el escáner, sino que es capaz de averiguar automáticamente y en cuestión de segundos el precio de todos los productos que llevamos en el carro.

Otro interesante caso lo encontramos en Norwich Union, el principal grupo asegurador en el Reino Unido. Mediante el uso de la tecnología, Norwich Union puede ofrecer a sus clientes pólizas personalizadas, que responden a un esquema de tarifas basado en un conocimiento preciso de dónde, cómo y cuánto utilizan el coche sus asegurados, basando así las tarifas en hábitos de conducción de cada cliente individual. Es, en definitiva, un pago por uso.

Estos ejemplos ponen de relieve cómo la tecnología, cuando se integra adecuadamente en los procesos de negocio, puede ser una herramienta

“Negocio y tecnología son una misma cosa”

clave al servicio de la mejora de productividad, la diferenciación, la capacidad de respuesta, la reducción de costes y la mejora del valor y el servicio ofrecido al cliente.

Rasgos del nuevo entorno tecnológico

Todas esas nuevas posibilidades tecnológicas necesitan una infraestructura sólida y eficaz, que tiene que dar cumplida respuesta a una serie de nuevos requerimientos. En la actualidad se está construyendo todo un nuevo entorno operativo, que, en líneas generales, debe cumplir cuatro grandes atributos:

Debe ser un entorno **integrado**, porque de lo contrario sería incapaz de dar servicio a esa empresa plenamente integrada, interna y externamente, a la que nos dirigimos.

Debe ser un entorno **virtual**, en el sentido en que todos los elementos de la infraestructura de una empresa deben poder ser gestionados y utilizados como si de un único ordenador virtual se tratara, lo que permite aprovechar al máximo todo el potencial de la infraestructura, incluso de recursos dispersos geográficamente.

Debe ser **autónomo**, en el sentido de que la tecnología tiene que contar con una creciente capacidad de autogestión, autoreparación y autoregulación (similar al automatismo con el que nuestro sistema nervioso regula las funciones vitales), porque este es el único medio razonable para asumir la gestión de unos sistemas informáticos que tienden inevitablemente a un progresivo aumento de su complejidad.

Y finalmente, deben ser entornos basados en **estándares** que aseguren la adecuada capacidad de

intercomunicación, interoperabilidad y portabilidad.

Modelo de pago por uso de la tecnología

Por último hay que mencionar el progresivo desarrollo de todo un nuevo modelo de acceso y pago a la tecnología. Avanzamos hacia la posibilidad de que la tecnología sea suministrada y pagada en función del uso, de una manera muy similar a como hoy hacemos con otros servicios básicos como el agua, la electricidad o el teléfono.

Este concepto abre enormes posibilidades para que muchas empresas pueda acceder a la potencialidad de la tecnología en esquemas flexibles, que no les comprometan su estructura de costes, que no implique inversión previa y que les garantice en todo momento disponer de los servicios tecnológicos que necesiten en el momento que necesiten y pagar exactamente por lo utilizado.

Hoy, por ejemplo, IBM tiene en el mercado una oferta de servicios por el que a cambio del pago de una cuota mensual a partir de 42 euros por puesto de trabajo una empresa puede contar con toda la infraestructura de ordenadores personales, hardware y software, y todos los servicios asociados a su gestión.

En definitiva, se trata de flexibilizar las posibilidades de acceso y pago por la tecnología, al hilo de esa necesidad que tiene las empresas de flexibilización y contar en todo lo posible con una estructura de costes variable.

Lo que queda por recorrer

Hasta ahora hemos descrito los intensos y diferenciales retos que definen el actual entorno de negocio, los retos de transformación que ese entorno impone a las empresas y del

“En definitiva, se trata de flexibilizar las posibilidades de acceso y pago por la tecnología”

valor clave que pueden aportar a ese proceso las tecnologías de la información. Son tres piezas interrelacionadas que ayudan a componer y entender el complejo puzzle que define hoy la actividad empresarial.

La gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces.

No es la tecnología el secreto, por tanto, sino la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación.

Hay autores que defienden que la tecnología ha dejado de ser un factor diferenciador en la gestión empresarial, que la práctica universalización de la tecnología en las empresas la ha convertido en un elemento común y rutinario, se ha convertido en lo que los anglosajones llaman una "commodity", un elemento necesario pero tan extendido y generalizado que su valor como herramienta de competitividad ha pasado a ser relativo.

Es una visión acertada, pero que se queda a mitad de camino del análisis. Hay que entrar en la segunda parte. Efectivamente, la mera utilización de tecnología en la empresa no asegura, en sí misma, ventajas competitivas diferenciadoras ni mejoras incrementales en la productividad de una organización. Ahora hemos entrado en una nueva etapa

en la que las nuevas fuentes de valor, diferenciación y competitividad se encuentran en esa integración entre tecnología y negocio, para innovar, para integrar los procesos de la empresa y para transformar el conjunto de la organización.

Cuando se comparan los niveles de utilización de tecnología con los que registran las medianas empresas europeas, las diferencias se hacen patentes. Por ejemplo, sólo el 6% de nuestras empresas están conectadas electrónicamente con su red de valor externa (con sus socios y proveedores), mientras que la media europea alcanza el 21% y el país más avanzado llega al 57% (Holanda).

Pero en el camino que nos queda por recorrer en la integración de las tecnologías de la información en los procesos de las pequeñas y medianas empresas españolas, en lo que debemos fijarnos no es tanto en la distancia que nos separa como en la enorme oportunidad de progreso que tenemos por delante.

Las medianas empresas españolas son no sólo el tejido empresarial clave de nuestro país, sino el que atesora la capacidad de innovación y el carácter emprendedor más activo y ágil, que puede convertir este potencial transformador de las tecnologías de la información en un poderoso instrumento de crecimiento y futuro.

Amparo Moraleda
Presidenta
IBM España y Portugal

"No es la tecnología el secreto, por tanto, sino la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación"

El pasado día 22 de Octubre, celebramos elecciones, y desde estas líneas queremos agradecer la colaboración que nos van a prestar dos personas que se han incorporado a estos equipos de trabajo. Para el Comité Ejecutivo, Débora Clap de la empresa Arestes y para el Consejo de Seguimiento Víctor Buen de Andbanc. A los dos mi más cordial bienvenida. Al resto de miembros del Comité y del Consejo también nuestro agradecimiento por sus años de trabajo y colaboración.

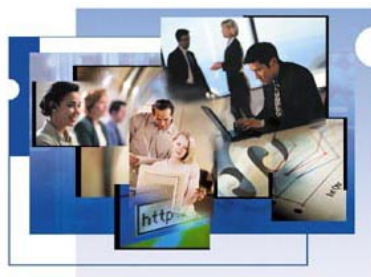
Juan José Casado
Comité Ejecutivo

UN TELEFONAZO CONTRA LA MOROSIDAD

"el acierto en la selección de personal y aplicación de un plan de incentivos....son los aspectos más importantes para desarrollar con éxito una campaña de gestión de recobros"

Cada vez son más las empresas que delegan su gestión de recobro a otras compañías especializadas en esta actividad. Los Recursos Humanos, la formación y las herramientas tecnológicas, junto a otros factores desarrollados más adelante, son determinantes a la hora de hacer funcionar satisfactoriamente la gestión de recobros.

Para Susana Sánchez, Directora General Adjunta de Sertel –Grupo Fundosa-, "el acierto en la selección de personal y aplicación de un plan de incentivos que permitan conseguir la máxima productividad y objetivos son los aspectos más importantes para desarrollar con éxito una campaña de gestión de recobros". Para Sánchez, estas líneas de actuación "permitirán tener un equipo estable de trabajo, aspecto fundamental para obtener un mayor rendimiento y conocimiento del operador".



Por su parte, Mar Rivera, Directora de Servicios al Cliente de CATSA, apunta que "existen tres aspectos imprescindibles para llevar a cabo una buena planificación de una campaña de servicio de Gestión Integral de Relaciones con los Clientes (CRM)". En una primera fase, Rivera destaca la importancia de los Recursos Humanos y la gestión de equipos. "En esta fase se llevan a cabo la selección,

formación, supervisión y fidelización del equipo de agentes", asegura.

En un segundo período cobran relevancia procesos como la identificación de los objetivos para definir el modelo de trabajo y en función de éste organizar el servicio. "Cuando el modelo esté asentado es momento de acometer la optimización del mismo", añade la Directora de Servicios al Cliente de CATSA, que propone una última fase de I + D. "La planificación e implementación deben realizarse como en cualquier otro tipo de servicio pero es muy importante -de ello puede depender el éxito- conocer el estado de la base de datos, el perfil de clientes al que llamamos y tener un histórico de todos los contactos que se hayan establecido y la posibilidad de una actuación rápida", reconoce Mar Rivera. "Si se manifiesta un impago por algún desacuerdo económico en algún concepto que requiere enviar algún justificante, esta primera negociación previa al pago se debe realizar inmediatamente. Debemos establecer una comunicación muy rápida y resolutiva con nuestro cliente", explica.



Para Julio Prado, Manager General para Europa del Grupo Transcom (al que pertenece Gestel), en el área de Collections para Europa, es esencial "transformar los tradicionales servicios de gestión de cobro en productos avanzados de desarrollo más eficiente, personalizados y

orientados al cliente". Desde su punto de vista, "esta nueva generación de productos está basada en una exitosa combinación de factores, como la especialización en el recobro, la capacidad en la gestión de la relación con el cliente, el acceso a las últimas tecnologías, una gran capacidad operativa internacional y el contacto cercano y la experiencia con los grandes clientes".

LA IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN Y LA FORMACIÓN

Respecto a la función de la selección y la formación de los teleoperadores, Susana Sánchez opina que "ha de analizarse que es un rescate o recuperación de una facturación que no ha sido abonada por razones varias o diversas y que el tacto, diplomacia, sensibilidad y discreción juegan un papel importante y que ha de tenerse en cuenta al seleccionar a un candidato".

"Para ello se utilizan técnicas de selección enfocadas a valorar la experiencia laboral del candidato en el área del telemarketing, conociendo las técnicas de marketing telefónico, los principios fundamentales, el código deontológico y de forma rápida y eficaz con una conducta de responsabilidad, puntualidad, perseverancia, autoconfianza y empatía", añade la Directora General Adjunta de Sertel.

- 'El acierto en la selección de personal y aplicación de un plan de incentivos que permitan conseguir la máxima productividad y objetivos son los aspectos más importantes para desarrollar con éxito una campaña de gestión de recobros'
- 'Quizá debamos seleccionar a personas, por supuesto con buenas dotes de comunicación, pero que destaquen por su alta capacidad de negociación, persistencia y tolerancia a la presión'

"La selección se debe realizar estableciendo el perfil profesional tanto en aptitudes como actitudes pero quizá debamos seleccionar a personas, por supuesto con buenas dotes de comunicación, pero que destaquen por su alta capacidad de negociación, persistencia y tolerancia a la presión", declara Mar Rivera.



Julio Prado indica la trascendencia de los procesos de selección de personal. Considera como perfil óptimo personas con estudios universitarios, teniendo en cuenta su experiencia previa y "cualidades óptimas como la capacidad de comunicación, el espíritu de servicio y, sobre todo, el trabajo en equipo". Sobre los medios para la selección de personal, el Manager General de Transcom, prefiere "prensa, empresas de selección, las bolsas de escuelas y universidades, Internet y finalmente, los contactos de los propios empleados".

En materia de formación, "el esfuerzo para formar a los empleados no debe concentrarse exclusivamente en el momento de la incorporación, sino que debe mantenerse en el tiempo durante

"seleccionar a personas... que destaquen por su alta capacidad de negociación, persistencia y tolerancia a la presión "

“el esfuerzo para la formación a los empleados no debe concentrarse exclusivamente en el momento de la incorporación”

todo el periodo de permanencia en la empresa", prosigue Prado. "Los contenidos de formación suelen repartirse equilibradamente entre preparación sobre las herramientas de trabajo (equipo, software, etc.), conocimiento de los productos o servicios y habilidades de atención al cliente y ventas", declara.

"En cuanto a la formación debemos facilitar a los agentes toda la información generada en todos los contactos establecidos con el interlocutor moroso o impago, así como datos que nos permitan establecer un perfil de cliente", continúa Rivera. "Debemos dar a conocer a los agentes que alternativas pueden llegar plantear para obtener un resultado positivo", concluye.

Susana Sánchez sostiene que "las empresas que requieren este tipo de servicios son aquellas que tiene un volumen muy importante de cliente, y que realizar este tipo de gestión de manera interna le resulta excesivamente costoso en lo económico y en los recursos humanos". Por sectores de actividad podemos destacar las telecomunicaciones y la distribución.

"Quizá es mas frecuente en aquellas empresas que tengan que emitir pagos regulares, como el sector servicios, consumo",

recalca Mar Rivera, si bien enfatiza sobre la necesidad de volver a matizar sobre la diferencia del cliente moroso o retraso de pago, así como los sectores empresariales. "En muchos casos el tema se solucionaría con técnicas de prevención de morosidad que permitiesen agilizar esos retrasos de pago que son la situación previa a la morosidad", aclara.

No obstante, Julio Prado sostiene que "los clientes que demandan los servicios de gestión de recobro pertenecen a los más diversos sectores económicos", aunque cabe destacar que los principales son "tradicionalmente, las entidades de crédito -bancos, cajas de ahorro, cajas rurales y establecimientos financieros de crédito- y compañías de seguros".

Sin embargo, "es patente la creciente demanda de los servicios de recobro por empresas de los más variados sectores que consideran que el outsourcing de esta actividad les reporta claros beneficios en su gestión económica", constata.

LA TECNOLOGÍA, LA LLAVE DEL ÉXITO

Acerca de las tecnologías más adecuadas para la gestión de recobros, Susana Sánchez admite que "es primordial una excepcional herramienta de gestión de contactos e

- 'Los esfuerzos para formar a los empleados no deben concentrarse exclusivamente en el momento de la incorporación'
- 'Es patente la creciente demanda de los servicios de recobro por las empresas de los más variados sectores'
- 'El modelo de gestión tecnológico ha de permitir ha de permitir ampliar las competencias en la automatización del ciclo global de gestión de la deuda'

“es primordial una excepcional herramienta de gestión de contactos e interacciones sobre clara filosofía CRM”

interacciones sobre clara filosofía CRM (Customer Relationship Management)". En este sentido, "si enlazamos una buena argumentación dinámica en pantalla y una base de conocimiento extensa y ágil en su uso, apuntalamos determinados pilares elementales en el cumplimiento del objetivo", finaliza Sánchez.

Para Mar Rivera, el elemento tecnológico clave sería "un automarcador, para que nos ayude a conseguir una buena productividad, pero no predictivo, pues alertaría al impago real". Asimismo, un software que facilite información y

conocimiento sobre la vida del cliente y se actualice de manera sencilla mejora sensiblemente la gestión de recobros.

Para el Manager General de Transcom, "el modelo de gestión tecnológico ha de permitir ampliar las competencias en la automatización del ciclo global de gestión de la deuda, tratando aspectos de telegestión, precontencioso y contencioso, además de servir para una mejora continua en los planteamientos estratégicos".

Contact Center

CONTACTOS

* Si estás interesado en recibir la **revista de Contact Center**, remítenos un correo electrónico a info@common-es.org con los siguientes datos: empresa, nombre y apellidos de la persona que desea recibir la revista, cargo que desempeña en su compañía y la dirección completa de la misma.

* Si quieres recibir información o estás interesado en celebrar una presentación en el **IBM FORUM** puedes ponerte en contacto con Carmen Torres en carmentorres@es.ibm.com o llamar al 91 397 7358. También tienes información en <http://www.ibm.com/es/events/centers/madrid>.

Os recordamos que el **IBM FORUM ofrece un 10% de descuento a los miembros de Common** que utilicen cualquiera de los servicios del IBM Forum de Madrid

PROXIMOS EVENTOS COMMON

17 DE NOVIEMBRE, BARCELONA

'Avanzando con DB2 UDB' RoadShow

14 DE DICIEMBRE, MADRID

Evento en preparación

En nuestra página web www.common-es.org encontrarás más información sobre estas sesiones.

NOTICIAS CORTAS

SAP INTEGRA LA GESTION DE E-MAIL EN SU CRM

Sap ha incorporado su CRM un sistema de respuesta de correo electrónico para administrar el elevado tráfico de e-mails recibidos, con ello pretende incrementar la productividad de los agentes convirtiendo las peticiones en oportunidades comerciales. El sistema organiza y analiza los correos electrónicos de entrada, ayudando a los agentes comerciales a crear una respuesta global mas allá de la mera petición del cliente ya que incorpora propuestas de marketing mediante funciones de autorespuesta y autosugerencia, evidentemente interrelacionado con los sistemas de back-office.

IBM SOFTWARE EXPO 2004

IBM celebró el 6 de Octubre el Software Expo 2004, su evento más importante del año, haciendo especial énfasis en el área de midelware, que le proporciona el 80 por ciento de sus ingresos en software.

La incertidumbre fue la palabra más escuchada a lo largo de las sesiones y resultó ser lo habitual a lo largo de las sesiones. Amparo Moraleda, identifico a las TIC como la respuesta a los trepidantes ritmos de transformación que están teniendo lugar e indicó la importancia de la integración en el escenario actual "en el que tecnología y negocio se funden para generar nuevos valores a la empresa".

SIMO 2004

Más de 200 empresas expositoras acudirán por primera vez a esta feria, "En las ediciones anteriores las cifras se centraban casi siempre en las empresas que habian decidido no acudir a SIMO, este año, en cambio el mensaje se ha centrado en las altas, en aquellas empresas que han decidido acudir por primera vez. Y así, puedo afirmar que en SIMO 2004 tomarán alternativa más de 200 empresas", con estas palabras, Santiago Quiroga, director de SIMO TCI, ofrecía un primer semblante de los que puede ser SIMO 2004 que se celebrará del 9 al 14 de Noviembre.

LA PLENA INTEGRACIÓN DE RACIONAL SE HACE EFECTIVA

IBM completa su plataforma de desarrollo de software sobre Eclipse.

Casi dos años después de la adquisición de Rational por parte e IBM, el fabricante ha renovado su gama de soluciones y actualizado las ya existentes con nuevas funcionalidades con el propósito de contar con una completa plataforma sobre el framework de desarrollo de "Eclipse", basado en estándares abiertos.

"El desarrollo de software se impone y se convierte en pieza clave para automatizar e integrar otros procesos de negocio estratégicos de compañía, como gestión de la cadena de suministros, CRM o gestión del ciclo de vida, entre otros". Así se ha referido Carlos Jiménez, director de IBM Rational España, a la apuesta de IBM por disponer de una plataforma de desarrollo de software integrada.

"Más de 200
empresas
expositoras
acudirán por
primera vez a esta
feria"

C/ Goiri, 30—7º D
28039 Madrid
Teléfono: 913.116.114
Fax: 913.116.114
Correo: info@common-es.org

EDICION:

Common Europe España

COMITÉ EJECUTIVO:**PRESIDENTE**

OLGA MIRALLES

ASERCO

TLF 93.341.40.78

EMAIL: olgam@common-es.org

VICEPRESIDENTE

MANUEL DELGADO

PETRESA

TLF 956 58.22.52

EMAIL: mdr@common-es.org

SECRETARIO

ROSARIO RODRÍGUEZ MEGO

IBM ESPAÑA

TLF 91 397.64.73

EMAIL : charormego@common-es.org

TESORERO

GUILLERMO ANDRADES

CPI SOFTWARE

TLF 91 535.41.35

EMAIL: gab@common-es.org

VOCALES

SANTIAGO PICAZO

SAYTEL SERVICIOS INFORM

TLF 91 296.13.45

EMAIL: spicazo@common-es.org

DEBORA CLAP

ARESTES

TLF 93-321.49.81

EMAIL: dclapl@common-es.org

JUAN JOSE CASADO

CHICCO ESPAÑOLA

TLF 91 649.90.00

EMAIL: jjcasado@common-es.org

**COORDINACION Y EDICION**

Juan José Casado

SECRETARIA

Alicia Santos

FINES DE LA ASOCIACION:

- Promover entre sus miembros el intercambio de informaciones y experiencias sobre todas las cuestiones relacionadas con la informática.
- Desarrollar coloquios seminarios y reuniones para el estudio de los sistemas de información, que permitan un mejor aprovechamiento de los equipos y materiales existentes en el mercado
- Canalizar las experiencias de los miembros de la Asociación a fin de obtener mejoras en beneficio de los Miembros usuarios
- Establecer relaciones con otras Asociaciones o grupos profesionales, nacionales e internacionales, con actividades iguales o similares
- Realizar cualesquiera otras actividades que, de acuerdo con los objetivos antes enumerados, ayuden a la consecución de los fines previstos.